

Human Resources Management and Enhancing Organizational Development for Libyan Customs Authority Employees

Hassan Al-Hahemi Al-Journi ^{1*}, Wadie Nasri ²

^{1,2} Public Administration, Faculty of Economics and Management, Doctoral School, University of Sfax, Tunisia.

*Email: eljorni326@gmail.com

إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطور التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك الليبية

حسن الهاشمي سعد الجورني ^{1*}، وديع نصري ²

^{2,1} إدارة عامة، كلية الاقتصاد والتصرف مدرسة الدكتوراه، جامعة صفاقس، تونس

Received: 28-06-2026	Accepted: 30-09-2026	Published: 14-10-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

This study aimed to examine human resources management and its role in enhancing the organizational development of Libyan Customs Authority employees. It highlights the significance of HRM and its contribution to implementing changes that support customs personnel. The study addresses the concept and functions of human resources management, as well as its role in driving organizational development within the Libyan Customs Authority. The study adopted the descriptive-analytical approach, as it is one of the most widely used methodologies for studying social and human phenomena, employing it to analyze HRM practices and organizational development support for customs employees. The study reached a set of results and recommendations, most notably confirming that human resources management plays a vital role in enhancing organizational development as a goal-oriented methodology used to reform administrative structures and systems. The study recommended that the Customs Authority must strengthen the role of its HRM department, considering it the primary driver of the workforce, which seeks to achieve organizational change and continuously develop the authority's employees.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Development, Libyan Customs Authority.

الملخص

هدفت إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطور التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك الليبية حيث ابرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطور التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك الليبية وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من اجراء التغييرات التي تساعد موظفي مصلحة الجمارك، وتناولت

الدراسة بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفه، وبيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في مصلحة الجمارك الليبية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطور التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث اكدت الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دور مهم لتعزيز التطور التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي، واوصت انه من الضروري على مصلحة الجمارك تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتباره المحرك الأساسي للقوى العاملة والذي يسعى الى تحقيق الأهداف التي تستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل التنظيمي من تطوير موظفي مصلحة الجمارك .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التطوير التنظيمي، مصلحة الجمارك الليبية.

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية الشريان الرئيسي في القوى العاملة بمصلحة الجمارك الليبية والتي تسهم في تطوير وتدريب وتمكين الموظفين وتوفير الموارد التي يحتاجونها للبقاء على اطلاع دائم على وظائفهم، وتشمل بعض هذه الموارد المستلزمات المكتبية التي تشجع الموظفين على مواصلة تعليمهم من خلال انخراطهم في دورات تدريبية تساعد في تطوير مهاراتهم الوظيفية (درة عبد الباري إدارة الموارد البشرية 2008).

وتبرز إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على الهدف تستخدم لبدء تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي، ويتم تحقيق التطور التنظيمي من خلال تحول في عمليات الاتصال أو هيكلها الداعم، بحيث تمكن دراسة سلوك الموظفين المهنيين من فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير، والذي يتم تنفيذه بعد ذلك لتحقيق التطوير التنظيمي السليم (نور الهدى تونسلي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطوير التنظيمي، 2021).

ويساهم تعزيز التطور التنظيمي الى زيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد ويعتبر واحدة من أفضل الطرق لتشجيع النتائج الإيجابية في هذه المقاييس هي استخدام هيكل تطوير تنظيمي مدروس جيداً، ويتم استخدام التطوير التنظيمي لتزويد المنظمة بالأدوات المناسبة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في السوق (علام محمد تركي 2022 ص 233).

لقد برز دور إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك من خلال تعزيز التطور التنظيمي كعملية شاملة تهدف الى تحسين القدرة التنظيمية عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم، حيث يعتبر الافراد من اهم عناصر التطوير التنظيمي وكذلك التنظيم بكل مكوناته وايضاً الوحدات التنظيمية الرئيسية والتي تتمثل في الأقسام الحيوية في مصلحة الجمارك (احمد ماهر 2003 السلوك التنظيمي ص 4).

والتطوير المستمر الذي يتم من خلاله تطوير الاستراتيجيات وتقييمها وتنفيذها وتقييمها من اجل النتائج والجودة ونظام الاتصال المفتوح الذي يساهم في فهم أهمية التغيير في المؤسسة، ويزيد التطور التنظيمي النشاط من التواصل في المنظمة مع مشاركة التعليقات باستمرار لتشجيع التحسين (أسماء سعود 2020 اثر التطور التنظيمي على تحقيق هدف المساواة ضمن اهداف التنمية المستدامة)

مشكلة الدراسة :-

تبرز إشكالية دراسة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك الليبية حيث ترتبط عملية التطوير التنظيمي بقدرة الموارد البشرية على إنجاح العملية الإدارية لإدارة الموارد

البشرية لأن التطوير التنظيمي يركز بشكل كبير على التواصل الفعال، والذي يستخدم لتشجيع الموظفين على أحداث التغييرات اللازمة، وتتطلب العديد من التغييرات في برامج تطوير الموظفين لتحسين مهارات موظفيها وتزويدهم بمهارات أكثر صلة بطبيعة الخدمة المطلوبة .

أهمية الدراسة : - للدراسة أهمية علمية وعملية

الأهمية العلمية : قد تشكل هذه الدراسة مساهمة علمية ترفد بها المكتبات ومراكز البحوث العلمية لبيان أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك الليبية .
الأهمية العملية : لقد ابرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك باعتبار ان نهج التغيير هو تطوير الموظف من خلال العمليات الإدارية التي ترتبط بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الوظائف التشغيلية المختلفة المتمثلة في شراء القوى العاملة وتطويرها وصيانتها والاستفادة منها .

اهداف الدراسة : هدفت الدراسة لبيان الأهداف التالية :

- بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفه .
- بيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في مصلحة الجمارك الليبية .

أسئلة الدراسة : من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية وما وظائفه ؟
- ما هو دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في مصلحة الجمارك ؟

منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي مصلحة الجمارك الليبية .

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية : إدارة الموارد البشرية (HRM) هي ممارسة توظيف ونشر وإدارة موظفي المؤسسة، وغالباً ما يشار إلى إدارة الموارد البشرية على أنها موارد بشرية (HR) عادة ما يكون قسم الموارد البشرية في المؤسسة مسؤولاً عن إنشاء السياسات التي تحكم العاملين وعلاقة المنظمة بموظفيها وتنفيذها والإشراف عليها، وتم استخدام مصطلح الموارد البشرية لأول مرة في أوائل القرن العشرين، ثم على نطاق أوسع في الستينيات لوصف الأشخاص الذين يعملون في المنظمة بشكل إجمالي .
التطوير التنظيمي : هو عملية حاسمة وقائمة على العلم تساعد المنظمات على بناء قدراتها على التغيير وتحقيق فعالية أكبر من خلال تطوير وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات (مهند سليمان 2021)
مصلحة الجمارك الليبية : هي هيئة نظامية مدنية تختص بالمحافظة على اقتصاديات البلاد وحماية إيراداتها المالية في حدود دوائر اختصاصها وتنفيذ ومراقبة تطبيق القوانين الجمركية والإنتاجية والقوانين والقرارات ذات الصلة بأعمال الجمارك وغير ذلك مما تفرضه القوانين واللوائح الأخرى ومكافحة التهريب والمخدرات وجباية الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى في حدود دوائر اختصاصها (القانون رقم 68 لسنة 1972 بشأن حرس الجمارك).

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية .

بدأت إدارة شؤون الموظفين تطورها في بداية القرن العشرين، حيث أدرك قادة المصانع الكبيرة ان المنظمة يمكنها تحقيق أرباح هائلة إذا كانت العمليات المتعلقة بالموظفين مركزية ومدارة باستخدام نفس الإجراءات والمبادئ للجميع، كما طالبوا بتوحيد برامج ومبادرات الرعاية الاجتماعية التطوعية والارتقاء بها وكان للمركزية فوائد عديدة، حيث ساهمت العديد من التغيرات الشاملة في ظهور نظام جديد يسمى إدارة الموارد البشرية ونتيجة لذلك كان لابد من ان تخضع الجوانب الإدارية لوظيفة الموظفين الكتابية وحفظ الملفات، لتحول سريع (فاتن النعيمي 2022) .

وبدأ التطور الحقيقي لإدارة الموظفين بعد الحرب العالمية الثانية في عام 1945 أوقفت معظم المنظمات نموها السريع في عدد الموظفين لكنها أدركت الحاجة الى زيادة انتاجيتها لتظل قادرة على المنافسة في السوق، تم دفع المنظمات لتغيير طوعية نهجها تجاه الموظفين لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين المتطورين من البلدان الأخرى (مؤيد سعيد السالم 2006) .

وفي حقيقة الامر لا يوجد تعريف عالمي لإدارة شؤون الموظفين ومع ذلك كانت إدارة شؤون الموظفين هي الخطوة التطورية في التطوير الشامل لإدارة الموارد البشرية، وكانت إدارة شؤون الموظفين إدارة خالصة لملفات الموظفين واحتفظت بالملفات والعمليات المتوافقة مع التشريعات، وبدأت إدارة شؤون الموظفين كأجندة صغيرة دون أي طموحات لتطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحديثة فإدارة شؤون الموظفين هي اختيار التوظيف والتطوير والاستفادة من الموارد البشرية واستيعابها عن طريق المنظمة، وتتألف الموارد البشرية للمؤسسة من جميع الافراد بغض النظر عن دورهم والذين يشاركون في أي من أنشطة المنظمة (احمد ماهر 2010) .

لذلك يمكن النظر الى إدارة الموارد البشرية على انها جزء من مهمة الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية للمنظمة ومساهماتها في فعاليتها، وهي ذلك الجزء من عملية الإدارة المعنية بتجنيد واختيار الأشخاص وتدريبهم وتطويرهم لعملهم والتأكد من اجورهم وشروط توظيفهم مناسبة، والتفاوض بشأن شروط التوظيف وتقديم المشورة بشأن ظروف العمل الصحية والمناسبة، وتنظيم الأشخاص في العمل، وتشجيع العلاقات بين الإدارة والعاملين، لذا فإن إدارة شؤون الموظفين هي امتداد للإدارة العامة، وهي تحفيز الموظف على تقديم مساهمته لغرض العمل (خالد الحياصات 2006) .

وهناك من ينظر الى إدارة الموارد البشرية على انها نظام يسعى فيه المشاركون الى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، وان الهدف هو فهم ما حدث ويحدث والاستعداد لما سيحدث في مجال علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك هناك من يرى ان إدارة شؤون الموظفين هي ذلك الفرع من الإدارة المسؤولة عن جوانب العملية التي تهتم بشكل أساسي بعلاقة الإدارة بالموظفين ومع تنمية الفرد والجماعة، والهدف هو تحقيق اقصى قدر من التنمية الفردية، وعلاقة العمل المرغوبة بين أصحاب العمل والموظفين (مؤيد السالم 2002) .

لذا يمكن تعريف إدارة شؤون الموظفين على اعتبار انه مجال الإدارة الذي له علاقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الوظائف التشغيلية المختلفة لشراء القوى العاملة وتطويرها والحفاظ عليها واستخدامها بحيث تحقق الأهداف التي تم انشاء الشركة من اجلها، ويتم تقديم اهداف مستويات الموظفين الى اعلى درجة ممكنه، ومراعاة اهداف المجتمع المحلي وخدمته على أكمل وجه (Chandan Kumar 2006) .

ومن ثم يحاول هذا التعريف تنسيق اهداف المؤسسة واهداف الموظفين واهداف المجتمع، ووفقاً لذلك فإن إدارة شؤون الموظفين تهتم بالوظائف الإدارية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة الى الوظائف التشغيلية للمشترىات وتطوير الصيانة والاستفادة من اجل تحقيق جميع الأهداف .

ويعرف معهد إدارة شؤون الموظفين في المملكة المتحدة إدارة شؤون الموظفين هي ذلك الجزء من وظيفة الإدارة التي تهتم بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وهدفها هو الحفاظ على تلك العلاقات (1945).

وتم قام المعهد نفسه بتعديل في التعريف السابق عام (1965) حيث عرف إدارة شؤون الموظفين بأنها هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأشخاص في العمل وعلاقتهم داخل المؤسسة، وهدفها هو الجمع بين الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة وتطويرها الى منظمة فعالة مع مراعاة رفاهية الفرد ومجموعات العمل، لتمكينهم من تقديم أفضل مساهماتهم في نجاحها، ويوضح هذا التعريف بشكل أساسي ان إدارة شؤون الموظفين تهتم اساساً بالرجال في العمل وعلاقتهم الاجتماعية بهدف تحقيق اهداف المنظمة من خلال مساهمتهم الشخصية القصوى في تحقيق هدف العمل (زهرة محمد بوز 2004) .

لقد تم الاعتراف بإدارة شؤون الموظفين كعلم وفن، فالعلم هو تصنيف دقيق ومنهجي لمعرفة بعض الموضوعات، ففي ضوء هذا التعريف يمكن اعتبار إدارة شؤون الموظفين بالتأكيد علماً، حيث تم تقديم مبادئها ومفاهيمها وقوانينها وقواعدها واجراءاتها واساليبها وتقنياتها بطريقة منهجية، فهي ليست ثابتة ولكنها مرنة وقابلة للتكيف يمكنهم تلبية الظروف المتغيرة للمؤسسة (Rena s and Warnerc 2011)

ومن ناحية أخرى الفن هو تطبيق للمهارة او المعرفة بطريقة فريدة ومبتكرة، ان تحديد إدارة شؤون الموظفين كمهنة يعني ضمناً ان الصفات الفنية مرتبطة بممارسات الموظفين، والتي يتم التعرف عليها كنتيجة لأساليب الإدارة الإبداعية الفريدة وليس كنتيجة لقواعد وإجراءات الموظفين المحددة (عبدالله أبو سلمى 2014) .

فإدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، ومبادئ ووظائف الإدارة العامة قابلة للتطبيق على هذا المجال من الإدارة ايضاً، ومن ثم فإن الإدارة وإدارة الموارد البشرية هما نفس الشيء لا ينبغي فصلهم فالإدارة هي إدارة الموارد البشرية، هذا الراي له بعض الحقائق الأساسية في ذلك لأن الإدارة تهتم بشكل أساسي بالاستخدام الفعال لكل من الموارد البشرية وغير البشرية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة (عبد المجيد قدي 2004) .

ويمكن تعريف إدارة شؤون الموظفين على انها الحصول على قوى عاملة راضية واستخدامها والحفاظ عليها جزء مهم من الإدارة المعنية بالموظفين في العمل وعلاقتهم داخل المنظمة، وكذلك هي التخطيط والتنظيم والتعويض والتكامل والمحافظة على الأشخاص بغرض المساهمة في الأهداف التنظيمية، وهي ذلك الجزء الذي يهتم بشكل أساسي بالموارد البشرية للمنظمة (يحضية سملاي 2005) .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تشكل عملية تخطيط القوى العاملة والتوظيف عملية اختيار الموظفين والتدريب اهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يمكن توضيحها كما يلي : (درة عبد الباري 2004) .

أولاً : تخطيط القوى العاملة :

يتكون تخطيط القوى العاملة الذي يطلق عليه ايضاً باسم تخطيط الموارد البشرية من وضع العدد المناسب من الأشخاص، والنوع المناسب من الأشخاص في المكان المناسب والوقت المناسب والقيام بالأشياء الصحيحة التي تناسبهم لتحقيق اهداف المنظمة، ويحتل تخطيط الموارد البشرية مكانه مهمه في مجال التصنيع ويجب ان يكون تخطيط الموارد البشرية نهجاً نظامياً يتم تنفيذه في اجراء محدد كالتالي.(نور الدين شنوفي 2004) .

- - تحليل مخزون القوى العاملة الحالي .
- - عمل توقعات القوى العاملة المستقبلية .
- - تطوير برامج التشغيل .
- - تصميم البرامج التدريبية .

• - تخطيط القوى العاملة .

• - خطوات تخطيط القوى العاملة .

وتبرز أهمية تخطيط القوى العاملة باعتبارها مفتاح الوظائف الإدارية وهذه الوظائف تعتمد على القوى العاملة وتساعد الموارد البشرية في تنفيذ جميع هذه الأنشطة الإدارية، لذلك يصبح التوظيف مفتاحاً لجميع الوظائف الإدارية من خلال الاستخدام الفعال والتحفيز بالإضافة الى وجود علاقات إنسانية أفضل، فإذا تطورت العلاقات الإنسانية وكانت قوية تصبح اقوى لأنها تؤدي الى التعاون وتحسين العلاقات ومن ثم إنتاجية اعلى والحد من اهدار المال والوقت والطاقات (Rena s and 2011) Warnerc .

ثانياً : التوظيف :

هو الذي يتم داخل المصلحة او المنظمة فا المصادر الداخلية للتوظيف متاحة بسهولة للمنظمة وهي النقل والترقيات وإعادة توظيف الموظفين السابقين وقد يؤدي التوظيف الداخلي الى زيادة إنتاجية الموظف مع زيادة مستوى تحفيزهم كما انه يوفر المال والوقت والجهد، لكن عيب التجنيد الداخلي هو انه يعيق ضخ دماء جديدة للمصلحة، ايضاً لا يمكن تلبية جميع متطلبات القوى العاملة من خلال التوظيف الداخلي ولهذا يجب ان يكون هناك توظيف خارجي (منير نوري 2010) .

ثالثاً : عملية اختيار الموظفين :

ان عملية اختيار الموظفين هي اجراء لمطابقة المتطلبات التنظيمية مع مهارات ومؤهلات الأشخاص، ويمكن ان يتم الاختيار الفعال فقط عندما يكون هناك مطابقة فعالة من خلال اختيار أفضل مرشح للوظيفة المطلوبة، ومن ثم ستحصل المنظمة على أداء جيد للموظفين وكذلك ستواجه المنظمة مشاكل اقل في التغيب عن العمل ودوران الموظفين، من خلال اختيار المرشح المناسب للوظيفة المطلوبة، وأيضاً ستوفر المنظمة الوقت والمال ويتم اجراء الفرز المناسب للمرشحين اثناء إجراءات الاختيار يتم اختيار جميع المرشحين المحتملين الذين يتقدمون لوظيفة معينة (وسيلة حمداوي 2010) .

لكن يجب التمييز بين الاختيار والتعيين، على الرغم من ان هاتين مرحلتين من عملية التوظيف يعتبر التوظيف عملية إيجابية لأنه يحفز المزيد من المرشحين للتقدم للوظيفة والاختيار هو عملية سلبية يتم فيها رفض المرشحين غير المناسبين ويتم اختيار أفضل المرشحين الذين يتمتعون بأفضل القدرات والمهارات والمعرفة للوظيفة المطلوبة، وتتم عملية اختيار الموظفين كما يلي : (نادر احمد أبو شيخة 2010)

- 1 - يتم الاختيار بالمقابلات الأولية ويتم استبعاد المتقدمين الذين لم يستوفوا الشروط والمعايير التي وضعتها المؤسسة .
- 2 - تعبئة سجل بيانات للمرشحين مثل تفاصيل حول العمر والمؤهلات وسبب ترك الوظيفة السابقة والخبرة وغيرها .
- 3 - الاختبارات الكتابية وهي التي يتم اجراؤها اثناء الاختيار وهي اختبار القدرات والذكاء والاستدلال.
- 4 - مقابلات التوظيف ويتم استخدامها لمعرفة ما إذا كان المرشح هو الأنسب للوظيفة المطلوبة ام لا.
- 5 - الفحص الطبي حيث يتم اجراء الفحوصات الطبية لضمان اللياقة البدنية للموظف المحتمل سيقل من فرص تغيب الموظف .
- 6 - يتم اجراء فحص مرجعي حول المرشح المختار ثم يتم تعيينه اخيراً من خلال تقديم خطاب موعد رسمي .

رابعاً : - أهمية التدريب .

يعتبر التدريب مهم للتطوير التنظيمي والنجاح وهو مفيد لكل ارباب العمل والعاملين في المؤسسة . حيث سيصبح الموظف أكثر كفاءة وإنتاجية إذا تم تدريبه جيداً، ويتم تقديم التدريب على أربعة أسس أساسية (نجم عبدالله العزاوي 2010) .

1 - يتم تدريب المرشحين الجدد الذين ينضمون الي منظمة ويتم تعريفهم برسالة المؤسسة ورؤيتها وقواعدها وانظمتها وظروف العمل .

2 - يتم تدريب الموظفين الحاليين على تحديث وتعزيز معارفهم .

3 - في حالة حدوث أي تحديثات وتعديلات في التكنولوجيا يتم توفير التدريب لمواكبة هذه التغييرات.

4 - عندما تصبح الترقية والنمو الوظيفي مهمين يتم تقديم التدريب بحيث يكون الموظفين مستعدين لنقاسم مسؤوليات الوظيفة وأساليب العمل الجديد .

فوائد التدريب : -

1 - يساعد التدريب الموظف في الحصول على الامن الوظيفي والرضا الوظيفي، كلما كان الموظف أكثر رضا كلما زادت معنوياته وزادت مساهمته في النجاح التنظيمي .

2 - الموظف المدرب جيداً سيكون على دراية بالوظيفة وسيحتاج الى قدر اقل من الاشراف .

3 - كلما كان الموظف أكثر تدريباً قلت فرص ارتكاب الأخطاء في العمل وزادت كفاءة الموظف (محمد فالح صالح 2004) .

4 - يكتسب الموظفون المهارات والكفاءة اثناء التدريب ويصبحون أكثر تأهيلاً للترقية .

5 - التدريب يحسن كفاءة وإنتاجية الموظفين .

المبحث الثاني : دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في مصلحة الجمارك الليبية .

قد يكون من الصعب تحديد الفرق الدقيق بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وتتعامل كلتا الوظائف مع الأشخاص لذلك يفترض العديد من المحترفين بطبيعة الحال انهم ينجزون نفس الشيء، ومع ذلك هناك اختلافات بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي أكثر من اوجه التشابه (محمد سعيد سلطان 2002) .

الموارد البشرية في مفهومها ... كان المتخصصون في الموارد البشرية مهتمين بالإدارة الفعالة لعملية التوظيف على الرغم من ان واجباتهم تمتد الان الى ما هو ابعد من عمليات التوظيف وانهاء الخدمة، الا ان هذا كان تقليديا الواجب المركزي لا اخصائي الموارد البشرية، كما ركز قسم الموارد البشرية على مساعدة المؤسسة في الامتثال للوائح الحكومية والتخفيف من المخاطر والصراعات المتعلقة بالتوظيف .

ونظراً لطبيعة واجباتهم عادة ما يجد متخصصين الموارد البشرية في المؤسسة أنفسهم يقومون بدور داعم لجميع وحدات الاعمال الأخرى داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك بدت ثقافة الموارد البشرية على انها معاملات الى حد كبير، وكانت الموارد البشرية شديدة النفعية وموجهة نحو العملية والامتثال في وظيفتها، ومن أبرز وظائفها ما يلي (محمد احمد عبدالنبي 2010) .

1 - إدارة عمليات التوظيف والاعداد والاحتفاظ والأداء .

2 - التخفيف من المخاطر المتعلقة بالتوظيف .

3 - ضمان الامتثال القانوني والحكومي والتعاقد .

4 - ضمان المساواة الكافية والتنوع بين القوى العاملة .

5 - تطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات .

6 - تقليل تكاليف العمالة وتعظيمها .

7 - تعزيز الصحة والسلامة في مكان العمل .

8 - التطوير التنظيمي .

وعلى عكس الموارد البشرية وتأسس مفهوم التطوير التنظيمي على الحاجة الى وسيلة منهجية لتطبيق العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات على تحسين الافراد والعمليات، والهدف من التطوير التنظيمي هو مساعدة الافراد في العمل بشكل أفضل ضمن سياق تنظيمي بشكل أساسي، ويسعى التطوير التنظيمي جاهداً لتمثيل وتعزيز التغير الهادف للمؤسسة (محمد سمير احمد 2009) .

ويركز متخصصو التطوير التنظيمي على البيانات والأبحاث التي يمكن ان تعزز جهودهم لتحسين الأنظمة والعمليات الشاملة للمؤسسة وسعى التطوير التنظيمي الى (مدحت محمد أبو النصر 2007):

1 – تحسين الفعالية التنظيمية مع الاستمرار في الالتزام بثقافة الشركة وقيمها .
2 – تعظيم إمكانات الموظفين ومساعدتهم على تضخيم مساهماتهم والاستفادة من انجازاتهم لمزيد من النجاح التنظيمي .

3 – القيام بتقييم العمليات الحالية التي يشارك فيها الأشخاص داخل المنظمة واجراء التدخلات لمحاولة انشاء تحسين إيجابي ومنتج .

4 – مواءمة السلوكيات الفردية مع استراتيجية المؤسسة وهياكلها وأهدافها وعملياتها وما الى ذلك .

5 – تساعد في تعزيز القيم التنظيمية في جميع انحاء مكان العمل وبين القوى العاملة .

6 – طمس الخطوط الفاصلة بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي .

في حين ان الفوارق بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي تبدو واضحة عند مقارنة أهدافهم التقليدية، وعلى مدي السنوات الماضية بقاء خبراء الإدارة في تحول ممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم والتي تميل الى حد كبير نحو ما قرر التطوير التنظيمي القيام به (حنا نصر الله 2001) .

وليس من غير المألوف سماع عبارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مكان العمل الحديث تتضمن هذه الفكرة الاحداث تحولاً في التركيز نحو تحويل الموارد البشرية الى شريك استراتيجي يوفر حلولاً واستراتيجيات للأعمال، وليس فقط خدمات المعاملات .

هذه النظرة حول كيفية إدارة الموارد البشرية قد رسخت نفسها في العديد من المؤسسات وجعلت هدف قسم الموارد البشرية الاستراتيجي امراً شائعاً حتى ان بعض المؤسسات قد تخلت عن اقسام التطوير التنظيمي الداخلية لصالح الموارد البشرية الاستراتيجية (محفوظ احمد جودة 2010) .

وقد اثبت متخصصو الموارد البشرية انهم مستعدون وقادرون على دمج وظائف الموارد البشرية والتطور التنظيمي لصالح المؤسسة، ويمكن لمجتمع التطور التنظيمي الكفاح للحفاظ على ممارساته واستراتيجياته فريدة ومنفصلة، او يمكن لمتخصصي التطوير التنظيمي تحويل التركيز الى جانب الموارد البشرية، ويمكن لممارسي التطوير التنظيمي البدء في التركيز على التدريس وتعزيز وتطوير المبادئ والممارسات الرئيسية التي ينطوي عليها التطوير التنظيمي ثم يتم اتاحتها لجميع أنواع محترفي الاعمال مما يجعلها مهارة قابلة للتحويل لا تزال فريدة بالنسبة لمصدر التطوير التنظيمي (مصطفى محمود ابوبكر 2004) .

ومن ثم بدلاً من السعي للحفاظ على التطوير التنظيمي كوظيفة عمل منفصلة يمارسها فقط عدد قليل من المهنيين المدربين، ويمكن لمتخصصي التطوير التنظيمي الدفع للحفاظ على التطوير التنظيمي باعتباره تخصصاً تجارياً متميزاً ومعروف يمكن استخدامه من قبل الكثيرين (هيلة محمد عباس 2006) .

من المرجح ان يظل مفهوم الموارد البشرية الاستراتيجية ودمج ممارسات التطوير التنظيمي في جهود الموارد البشرية، ويجب ان يكون الهدف الأساسي دائماً هو تحسين جانب الأشخاص في العمل باستمرار، وهذا ينطبق بغض النظر عن نوع المهنيين الذين يقودون تقدم هذه القضية بدلاً من محاولة فصل الأشياء عن طريق من يفعل ما هو تقليدي، فأن أفضل مسار للعمل هو التأكد من ان متخصصي الموارد البشرية يفهمون ويقدررون عندما يطبقون تقنيات التطور التنظيمي لحل المشكلات التي تتطلب حلول التطوير التنظيمي بدلاً من حلول الموارد البشرية، وعلى الرغم من تميزه عن ممارسات الموارد

البشرية التقليدية الا ان مجال التطوير التنظيمي لا يزال تقنياً، وكذلك تدخلاته وتتوسع وتتكيف باستمرار لتلائم متطلبات الاعمال الحديثة وتعتمد ضرورة استخدام تقنيات معينة على أساليب أخرى بشكل كبير على تكوين كل شركة على حدة لكن الحصول على نظرة عامة على أنواع التدخل المختلفة لا يزال امراً بالغ الأهمية إذا كنت تسعى الى تعزيز التطوير التنظيمي داخل ثقافة المصلحة (على محمد ربابعة 2003) .

وهذه التدخلات هي عمليات التغيير التي تتعلق بالعلاقات بين الأشخاص وكذلك الديناميكيات الجماعية والتنظيمية والتي يمكن حصرها فيما يلي (احمد سيد مصطفى 2008) ...

- 1 – التدخل الفردي وهو يستهدف الفرد وعادة ما يهدف الى تحسين التواصل مع الآخرين وفي هذه العملية يتم تدريب الفرد على سلوكياته الحالية التي تعتبر ذات نتائج عكسية للتواصل بين الأشخاص .
- 2 – مجموعة التدخل وتهدف الى عملية او محتوى او هيكل مجموعة، وتشير العملية الى الممارسات الداخلية للمجموعة ويشير المحتوى الى ما تعمل عليه المجموعة ويرتبط الهيكل بالطرق المتكررة المستخدمة للوصول الى المهام والتعامل مع المشكلات الخارجية (امين الساعاتي 2001) .
- 3 – تدخل الطرف الثالث وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التدخل عند ظهور التعارض، وليست كل النزاعات سيئة بطبيعتها ولكن توجد تلك التي تحتاج الى حل سريع لتجنب الاضطراب الكبير، ويساعد تدخل الطرف الثالث عادة بتعيين مستشار تطوير تنظيمي على التحكم في النزاع وحله بكفاءة .
- 4 – بناء الفريق هذه واحدة من أشهر تقنيات التطوير التنظيمي، ويشير الى مجموعة من الأنشطة الجماعية التي تساعد الفرق على تحسين ديناميكيات الفريق الشاملة مثل الطريقة التي ينجزون بها الواجبات والمهام .

5 – اجتماع المواجهة التنظيمية وهذا النوع من التدخل يهدف الى تحديد المشاكل وتحديد الأولويات وتحديد اهداف العمل وبدء العمل على المشاكل المحددة على نطاق المنظمة ككل .

6 - تدخلات العلاقات بين المجموعات وتهدف الى التعرف على العلاقات بين المجموعات وتشخيصها وفهمها مثل اجتماعات المواجهة التنظيمية، يتم تحديد المشكلات والصراعات ويتم تحديد الأولويات واهداف العمل ويبدأ العمل على المشكلات المحددة (إيهاب صبيح رزيق 2001) .

7 – تدخلات المجموعة الكبيرة وتهدف هذه التدخلات الى جمع العديد من أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين لتنظيم الافراد في فرق .

8 – التصميم التنظيمي ويكمن مفتاح كيفية عمل المنظمة في هيكلها الوظيفي .

9 – إدارة الجودة الشاملة حيث نشأت من تركيز التصنيع على مراقبة الجودة .

10 – تصميم العمل ويتم انجاز كل العمل بهدف تحقيق نوع من النتائج .

11 – إثراء الوظائف يمكن اعتبار ذلك مكوناً فرعياً لتصميم العمل، الهدف من إثراء الوظائف هو انشاء وظيفة مثيرة للاهتمام وصعبة بالنسبة للفرد الذي يقوم بذلك .

اما دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في مصلحة الجمارك فيبرز من خلال القدرة على تحسين أداء مصلحة الجمارك بشكل كبير ورفاهية موظفيها، لهذا السبب وحدة يستحق التطوير التنظيمي جهداً واهتماماً من قبل قادة الاعمال في كل مكان في سوق الاعمال الحديث اليوم، فان المصلحة مستعدة وراغبة في احداث التغيير كلما كان ذلك ضرورياً للاستجابة للطلبات، او لتحسين فرص نجاحها على المدى الطويل و هي تلك المنظمات التي ستحافظ بلا شك على النمو والنجاح، ويجب على كل مؤسسة ان تتطلع الى بناء تجربة موظف فعالة تساعد على جذب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها واشراكها، ويبدأ ذلك عندما يكون لديك نهج متكامل فعال لممارسات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي (الغزاوي نجم عبدالله 2010) .

ومن الصعب المبالغة في تقدير أهمية التطوير التنظيمي من حيث صلته بنجاح عمل مصلحة الجمارك لأنه يؤثر على كل جانب من جوانب صنع القرار، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه استخدام الموارد

التنظيمية لتحسين الكفاءة والإنتاجية في مكان العمل، ويمكن ان تؤدي المصلحة الفعالة ايضاً الى رفع معنويات الموظفين لان العمال يمكن ان يشعروا بمزيد من التمكين والقيمة عندما تكون المصلحة مهمة، وتمتد أهمية التطوير التنظيمي ايضاً الى كيفية حل المشكلات داخل المصلحة بالإضافة الى الطرق التي تحلل بها عملية لإيجاد طريقة أكثر كفاءة للقيام بها ، ويتطلب تنفيذ التطوير التنظيمي استثمار الوقت والمال ولكن عندما تبدأ في فهم أهمية التطوير التنظيمي وكذلك دوره في مساعدتك على رسم مسار قوي لعملك، فان ذلك سيكون أكثر من مجرد تبرير للتكاليف .

وتتمثل احدى وظائف التطوير التنظيمي في انه يحدد المجالات في مصلحة الجمارك حيث يلزم التغيير، يمكن لكبار صانعي القرار والمديرين في مصلحة الجمارك تحليل كل خدمة وتوقع الآثار المحتملة للتغيير في خطة الإدارة وتحدد هذه الخطة الطرق المحددة التي سيؤدي التغيير من خلالها تحسين خدمات مصلحة الجمارك الليبية، والموظفين الذين سيتأثرون بالتغيير وكيف يمكن تعميمه بكفاءة على الموظفين .

وكذلك هناك دور اخر للتطوير التنظيمي هو كأداة مهمة في إدارة وتخطيط العمل في مصلحة الجمارك، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل التطوير التنظيمي الذي يجمع توقعات تقديم الخدمات ومدى رضا المتعاملين مع المصلحة وهذا يحدد مدى نموها، وحتى يتمكنوا من تطوير الاستراتيجيات الصحيحة للاستفادة من هذا الاتجاه في بعض الحالات قد يغير تحليل التطوير التنظيمي خطة العمل الاصلية للمصلحة ويدفع ذلك الى اتجاه جديد ومثير و ومع ذلك باستخدام هذا التحليل يمكنك موارد المصلحة بشكل صحيح مثل الموظفين لتعزيز النمو المستقبلي وادارته (علاء قنديل 2010) .

ويستخدم التطوير التنظيمي لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات من اجل تعزيز الفعالية التنظيمية الشاملة، ويتعلق التطوير التنظيمي بأحداث التغيير الذي يجعل المصلحة أكثر فعالية، ويمكن قياس التغيير من خلال الأداء المالي ورضا العملاء ومشاركة الأعضاء التنظيميين وزيادة القدرة على تجديد الاعمال .

ووفقا لتقنية الموارد البشرية الرقمية إذا كان من الممكن ان يكون هناك هدف مركزي واحد للتطوير التنظيمي فسيتمثل في زيادة القدرة التنافسية، فالميزة التنافسية هي ما يجعل خدمات المصلحة متفوقة على جميع خيارات العملاء الأخرى، ويمكن ان يساعد التطوير التنظيمي المصلحة على التفوق المؤسسي في مجالاتها الوظيفية .

ويمكن القول ان مفهوم التخطيط للموارد يلعب دوراً كبيراً في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفية للعاملين في مصلحة الجمارك الليبية، وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية وليس على أساس تقليدي بل تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وحجم الموظفين في المصلحة .

وقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في المصلحة في إيجاد الحلول المبكرة للمشكلات الإدارية وذلك لزيادة وعي ومعرفة الافراد وزيادة سبل الاتصال والتطوير التنظيمي الذي ساهم في زيادة وعي ومستوى ثقافة المسؤولين في المصلحة، حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية، وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة كالتطوير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة إيجابية على المصلحة وعلى الافراد العاملين فيها وهنا تطور ارتباط الافراد بالمصلحة الامر الذي أدى الى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة .

الخاتمة والنتائج والتوصيات :

اولاً : الخاتمة ..

شكلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة الى تقديم مجموعة من التوصيات ، وقد تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي مصلحة

الجمارك الليبية، حيث ابرزت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي ويعمل التطوير التنظيمي من خلال تحول في عمليات الاتصال أو هيكلها الداعم بحيث تمكن دراسة سلوك الموظفين المهنيين من فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير والذي يتم تنفيذه بعد ذلك لتحقيق التطوير التنظيمي السليم .

وساهمت الدراسة في تعزيز مفهوم التطوير التنظيمي الذي يحقق مفهوم الزيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد للموظفين وحفظ خصوصياتهم، ويعد التطوير التنظيمي واحدة من أفضل الطرق لتشجيع النتائج الإيجابية في هذه المقاييس هي استخدام هيكل تنظيمي مدروس جيداً، ويتم استخدام التطوير التنظيمي لتزويد مصلحة الجمارك الليبية بالأدوات المناسبة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيير في متطلبات الموظفين .

كذلك تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك من خلال تعزيز التطوير التنظيمي كعملية شاملة تهدف الى تحسين القدرة التنظيمية عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومن ابرزهم الافراد حيث يعتبر التغيير من اهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي، وثانياً التنظيم بكل مكوناته، وثالثاً الوحدات التنظيمية الرئيسية والتي تتمثل في الأقسام الحيوية في المصلحة، والتطوير المستمر الذي يتم من خلاله تطوير الاستراتيجيات وتقييمها وتنفيذها من اجل النتائج والجودة، ونظام الاتصال المفتوح الذي يساهم في فهم أهمية التغيير في المؤسسة ويزيد التطوير التنظيمي النشاط من التواصل في المصلحة .

ثانياً : النتائج ...

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- 1 – اكدت الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي .
- 2 – أوضحت الدراسة ان التطوير التنظيمي يساهم في تحويل عمليات الاتصال الى عمليات فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير والذي يتم تنفيذه بعد ذلك لتحقيق التطوير التنظيمي السليم .
- 3 – اكدت الدراسة ان مفهوم التطوير التنظيمي يعزز مفهوم الزيادة الإنتاجية والكفاءة مع العديد من الفوائد للموظفين وحفظ خصوصياتهم .
- 4 – اثبتت الدراسة ان استخدام التطوير التنظيمي لتزويد مصلحة الجمارك بالأدوات المناسبة لخلق حالة من التكيف والاستجابة بشكل إيجابي للتغيير في متطلبات الموظفين .
- 5 – أوضحت الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك دور في تحسين القدرة التنظيمية عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بشؤون الموظفين .

ثالثاً : التوصيات ..

- 1 – من الضروري على مصلحة الجمارك الليبية تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك للقوى العاملة والتي تسعى الى تحقيق الأهداف التي تستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من اجل تطوير الموظف .
- 2 – على مصلحة الجمارك تلبية متطلبات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى الى خراط الموظفين في التدريب والتعليم والدورات وورشات العمل من اجل تطوير أدائهم الوظيفي .
- 3 – على مصلحة الجمارك تزويد إدارة الموارد البشرية بالمستلزمات التي تساهم في دعم الموظف وتحفيزه لتقديم أفضل الخدمات .

- 4 - على مصلحة الجمارك تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وبيان نقاط الضعف والقوى وتطوير ما يمكن ان يدعم عمل الموظف وتطويره .
- 5 - على مصلحة الجمارك التعاون مع إدارة الموارد البشرية لأنها تمثل ابرز عناصر الأداء للإدارات الأخرى التابعة للمصلحة وان تراجعها يؤدي الى تراجع العمل المؤسسي بكافة أبعاده .

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

- أبو سلمى، عبد الله جميل. (2014). أثر ممارسات أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. دراسات العلوم الإدارية، (41).
- أحمد، ماهر. (2013). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية.
- أحمد، سيد مصطفى. (2088). إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. دار الكتب.
- أمين الساعاتي. (2001). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. القاهرة للنشر والتوزيع.
- أسماء، عبد الله عبد المعطي. (2020). أثر التطور التنظيمي على تحقيق هدف المساواة بين الجنسين ضمن أهداف التنمية المستدامة بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية [رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين].
- إيهاب، صبيح رزيق. (2001). الإدارة: الأسس والوظائف (سلسلة الإدارة في أسبوع). دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- بسبوني، محمد البرادعي. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (الطبعة الأولى). ابتراك للطباعة والنشر.
- حنا، نصر الله. (2001). إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع.
- الحياصات، خالد. (2006). معايير قياس كفاءة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2. (4)
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد السعيد. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). عالم الكتب الحديث للنشر.
- السالم، مؤيد السعيد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- سملاي، يحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية [أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر].
- عبد الباري دره، وآخرون. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر.
- عبد الرحمن بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
- علام، محمد تركي موسى. (2022). رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب. دراسات في الخدمة الاجتماعية، (54، الجزء 2).

- علي، محمد ربابعة. (2003). إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية (الطبعة الأولى). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عمر، مهند سليمان حسين. (2021). دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين].
- الغزاوي، نجم عبد الله. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم الاستراتيجي والموقع التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- قبيلات، حمدي. (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن. الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.
- قدي، عبد المجيد. (2004). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (الطبعة الأولى). دار الفكر ناشرون وموزعون.
- قوي، بوحنة. (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات (الطبعة العربية الأولى). مركز الكتاب الأكاديمي.
- ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور والتعويضات (الطبعة الأولى). الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محفوظ، أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد، أحمد عبد النبي. (2010). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). زمزم ناشرون وموزعون.
- محمد بوز، زهرة. (2004). تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية. في الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة.
- محمد، سعيد سلطان. (2002). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- محمد، سمير أحمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، فالح صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مدحت، محمد أبو النصر. (2007). إدارة تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة (الطبعة الأولى). مجموعة النيل العربية.
- مصطفى، محمود أبو بكر. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل الميزة التنافسية. الدار الجامعية.
- مصطفى، نجيب شاويش. (2000). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثالثة). دار الشرق للنشر والتوزيع.
- نادر، أحمد أبو شيخة. (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (الطبعة الأولى). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم عبد الله الغزاوي. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- النداوي، عبد العزيز بدر. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية (الطبعة الأولى). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- النعمي، فاتن. (2022). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية [أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر].
- نور الهدى، تونسسي. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطوير التنظيمي: دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء [رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].
- نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.

هيلة، محمد عباس. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
وسيلة، حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر بجامعة قلمة.

References in English

Sahoo, C. K. (2006). Human resource management. Pearson Education.
Rena, S., & Warner, M. (2011). Human resources, higher education and employment opportunities for university graduates in the People's Republic of China. The International Journal of Human Resource Management, 22(16), 3429.
Basher Mohammed Abdullah El-Mosleh. (2026). The Role of Management Digitalization in Developing the Administrative Performance of Human Resources: An Applied Study on Libyan Banks. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 2(5), 182–195.
<https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i5.674>

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.