



The Impact of Strategic Planning on Human Capital Development: A Case Study of the National Council for Economic and Social Development in Libya

* Ekhlas Abu Alqasem Almalian 

Master of Business Administration – Higher Institute of
Science and Technology Tajoura
ekhlas.87m@gmail.com

*Corresponding Author: * Ekhlas Abu Alqasem Almalian

Keyword

Strategic Planning, Human Capital, Methods of Human Capital Development in Institutions

Abstract

This study aims to identify the impact of strategic planning on the development of human capital through an applied study conducted at the National Council for Economic and Social Development in Libya, in light of the growing need to improve human resource efficiency and enhance institutional performance. The study was based on a central research problem concerning the extent to which strategic planning, with its various dimensions, contributes to the development of human capital within the institution under study.

The study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as the main data collection instrument. The total study sample consisted of (100) respondents, including (20) questionnaires distributed to directors of departments, offices, and heads of sections, and (80) questionnaires distributed to employees of the Council. The number of questionnaires retrieved and valid for statistical analysis reached (60), including (13) questionnaires from directors and heads of sections with a response rate of (65%), and (47) questionnaires from employees with a response rate of (78%). Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on means and standard deviations, in addition to correlation and regression analyses to test the study hypotheses.

The hypothesis testing results indicated a statistically significant impact of the dimensions of strategic planning, namely goal setting, plan formulation, and follow-up and evaluation, on the development of human capital. Based on these results, the study recommended strengthening the culture of strategic planning within the National Council for Economic and Social Development and linking strategic plans to clear programs for human capital development to enhance performance efficiency and achieve developmental objectives.

Received : 04/03/2026

Accepted : 05/03/2026

DOI:

<https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040112>

أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري "دراسة تطبيقية على المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا"

* اخلاص ابوالقاسم المليون 

ماجستير إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم والتقنية تاجوراء

ekhlas.87m@gmail.com

*الباحث المرسل: * اخلاص ابوالقاسم المليون

الكلمة المفتاحية	المخلص
التخطيط الاستراتيجي، رأس المال البشري، أساليب تطوير رأس المال البشري في المؤسسات.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري، من خلال دراسة تطبيقية أجريت على المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا، في ظل الحاجة المتزايدة إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغ إجمالي حجم العينة (100) مفردة، تم توزيع (20) استبانة على مديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام، و(80) استبانة على الموظفين العاملين بالمجلس. وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (60) استبانة منها (13) استبانة من المدراء ورؤساء الأقسام بنسبة استجابة (65%)، و (47) استبانة من الموظفين بنسبة استجابة (78%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (تحديد الأهداف، صياغة الخطط، المتابعة والتقييم) في تطوير رأس المال البشري، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، وربط الخطط الاستراتيجية ببرامج واضحة لتطوير رأس المال البشري، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنموية.

تاريخ القبول: 2026/03/05

تاريخ الإستقبال: 2026/01/27

DOI: <https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040112>

المقدمة Introduction

تواجه المؤسسات في ليبيا تحديات كبيرة في ظل بيئة متغيرة تتميز بسرعة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعل مسألة الاستثمار في رأس المال البشري تحتل موقعاً محورياً في السياسات المؤسسية، فالعنصر البشري لا يُنظر إليه فقط كأداة تنفيذية، بل كرافعة استراتيجية لتحقيق التميز والابتكار وضمان الاستدامة، وهذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لإدارة الموارد بكفاءة، وربط أهدافها بعيدة المدى بتطوير القدرات الفردية والجماعية للعاملين. (الربيعي، 2012، ص115)

وإن الاستثمار في رأس المال البشري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، حيث ينعكس هذا الاستثمار على تحسين القدرات المعرفية والمهارية للعاملين، ويدعم قدرتهم على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. (معنوق والتونسي، 2019، ص77)

وعلى المستوى الدولي، أكدت الأدبيات أن الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، بحيث يصبح العنصر البشري أداءً تنافسية محورية، إذا ما تم الاستثمار فيه بصورة متكاملة مع أهداف المؤسسة، وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن المؤسسات التي تنظر للموارد البشرية كجزء من استراتيجيتها الشاملة تحقق أداءً أفضل وتستطيع التكيف مع التحولات بشكل أكثر فاعلية. (Becker .HuseId, 2006)

إلى جانب ذلك، أثبتت بعض الأبحاث أن دمج إدارة رأس المال البشري مع التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين استغلال المهارات والمعارف، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، إذ أن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على وجود رؤية وخطط استراتيجية، بل على مدى ارتباط هذه الخطط باستراتيجيات واضحة لتطوير الموارد البشرية. Barney; Becker & (HuseId, 2017)

ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى ضعف تكامل هذا التخطيط مع تنمية رأس المال البشري، مما يؤدي إلى فجوة بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي. (المؤيد، 2025، ص45)

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا، كدراسة تطبيقية ميدانية وذلك من خلال قياس مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات البشرية، وتطوير المهارات، وتحفيز الأداء والابتكار، واقتراح توصيات عملية تساهم في دعم التنمية البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي بما يتماشى مع متطلبات والتغيير والتطوير.

مشكلة الدراسة Study problem

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تبين أن القصور في التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري قد يُضعف كفاءة الأداء المؤسسي ويحد من فرص تحقيق الاستدامة، ما يجعل دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات ضرورة ملحة.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول وجود فجوة محتملة بين الخطط الاستراتيجية التي يضعها المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وبين آليات تنفيذها لتطوير الكوادر البشرية، يمكن صياغتها كالتالي: "رغم الدور السيادي للمجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في رسم السياسات، إلا أن هناك تحديات تواجه مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع برامج تنمية رأس المال البشري، مما قد يؤدي إلى ضعف في استثمار القدرات الإبداعية وتدني كفاءة الأداء المؤسسي.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المجلس لتعزيز قدرته على تحقيق أهدافه وأدائه المؤسسي؟
- ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري داخل المجلس؟

أهداف الدراسة Objectives of the study

• الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري بالتطبيق على المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الخطط الاستراتيجية وأداء الموظفين ومهاراتهم.

• الأهداف الفرعية:

1. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وإنتاجية الموظفين.
 2. تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المهارات والقدرات المهنية للموظفين.
 3. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل.
 4. تقديم توصيات عملية لتحسين خطط تطوير رأس المال البشري في المجلس.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات الليبية، حيث يُعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة وضمان استدامتها. ونسعى من خلال هذا العمل إلى تقديم رؤية واضحة حول أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا.

1. الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري في السياق الليبي.
- تقديم نموذج بحثي متكامل يمكن أن يُستخدم في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالمؤسسات العامة في ليبيا.

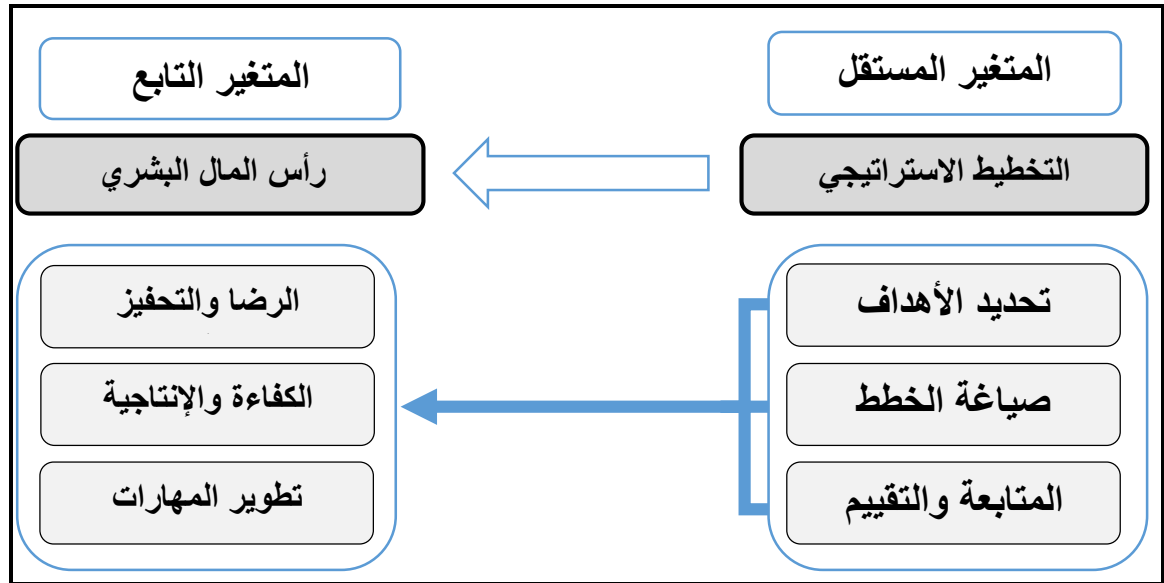
2. الأهمية العملية:

- توفر الدراسة رؤية واضحة للمجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي حول كيفية الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي لتطوير رأس المال البشري، من خلال تقديم مجموعة

- توصيات عملية تساعد المجلس على تحسين استثمار رأس ماله البشري، تعزيز التنافسية في بيئة العمل المتغيرة، بما يسهم في تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية بشكل مستدام.
- قد تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتنمية مهاراتهم وتعزيز رضاهم الوظيفي، بما يدعم تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية.

نموذج الدراسة Conceptual model of the study

تقترح الدراسة نموذج للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري كما في الشكل (1)



شكل (1) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: تصميم الباحثة

تقترح هذه الدراسة إطاراً هيكلياً Structural framework للعلاقات بين التخطيط الاستراتيجي، ورأس المال البشري، ويستكشف هذا الإطار العلاقات بين متغيرين، متغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة (تحديد الأهداف، صياغة الخطط، والمتابعة والتقييم)، ومتغير رأس المال البشري وأبعاده الثلاثة (الرضا والتحفيز الوظيفي، الكفاءة والإنتاجية، وتطوير المهارات)، ويفترض هذا الإطار أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر مباشرة على تطوير الرأس المال البشري في المجلس محل الدراسة.

فرضيات الدراسة Hypotheses of the study

تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.
- ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف على تطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.
 - 2 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطط على تطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.
 - 3 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم على تطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين (المدرء والموظفين) تجاه محاور الدراسة المختلفة، عند الدلالة 5%

حدود الدراسة Study limits

1. الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، وشملت الدراسة على متغيرين وهما: المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في تحديد الأهداف، صياغة الخطط، المتابعة والتقييم، والمتغير التابع المتمثل في تطوير رأس المال البشري مع التركيز على أبعاده الثلاثة المتمثلة في الكفاءة والإنتاجية، تطوير المهارات والقدرات، الرضا والتحفيز الوظيفي في المجلس محل الدراسة.
2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا كميدان للتطبيق والتحليل.
3. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على الإدارة العليا ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام والموظفين داخل المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.

الدراسات السابقة Literature Review

من خلال التعرف على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة قسمنا مجال الاطلاع الى ثلاث عناصر:

أولاً: الدراسات المرتبطة بمتغير التخطيط الاستراتيجي

1. دراسة فضل وعبد الرزاق (2022) بعنوان: دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التدريب الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- أكدت الدراسة الأهمية البالغة للتدريب الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري، ودوره الفعال في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2. دراسة العتيبي وعامر (2012) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي، وأثر التحسين المستمر، على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

أظهرت الدراسة أن المؤسسات الكويتية المستقلة تولي اهتماماً مستمراً بمناقشة خطط التحسين والجودة ضمن مراجعاتها الاستراتيجية، وتعطي أولوية لمشروعات التحسين وإعادة تصميم الأنشطة. كما تبين إدراك إدارات المؤسسات لأهمية الجودة ودورها في دعم الاستراتيجيات وتحقيق الانسجام بين خطط التحسين والخطط الاستراتيجية.

3. دراسة طالب (2012) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إلمام القيادات الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وبيان مدى إسهامه في تطوير أداء العاملين، إضافة إلى تحديد مقومات التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تحد من دوره في الأجهزة الأمنية.

توصلت الدراسة إلى تمتع القيادات بدرجة عالية من الإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير الأداء، وأن برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، في حين مثل ضعف الإمكانيات المالية أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

4. دراسة أبو زيد (2003) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. هدفت الدراسة إلى توضيح واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، وبيان مدى تطبيق هذا المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة.

توصلت الدراسة إلى انخفاض مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعلوية، وارتفاع نسبة المديرين الحاصلين على مؤهلات جامعية وعلوية، إضافة إلى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. كما أظهرت النتائج ضعف الاستفادة من نظم الحاسب الآلي في التخطيط الاستراتيجي، وضعف نظام التغذية الراجعة والحوافز، وانخفاض مكانة إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، مما يشكل عوائق أمام تبني الخطط الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بمتغير رأس المال البشري

1. دراسة السعيد (2017) بعنوان: تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال البشري وإدارته في تحسين الأداء لدى موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية.

أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري وإدارته يحققان نتائج إيجابية على المدى البعيد، مع وجود اختلافات في وجهات النظر بين المدراء والموظفين، وأكدت ضرورة صياغة رأس مال بشري استراتيجي لدعم التميز والأداء العالي.

2. دراسة Ikova et al (2015) بعنوان: Human Capital Management Aspect of Human Capital Efficiency in University Education

هدفت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تدريب العاملين والحفاظ عليهم، وتحسين إدارة رأس المال البشري بما يعزز الأداء والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. خلصت الدراسة إلى أهمية تنمية مهارات التفكير والإبداع لدى الطلبة، وممارسة المهارات العملية، باعتبارها من أبرز مظاهر تحسين إدارة رأس المال البشري.

3. دراسة (Iwamoto and Takahashi (2015) بعنوان: A Quantitative Approach to Human Capital Management

هدفت الدراسة إلى تبني الأساليب الكمية لمساعدة المديرين في تقييم إدارة رأس المال البشري واتخاذ قرارات موضوعية.

توصلت الدراسة إلى إمكانية استخدام مؤشرات إحصائية لقياس رأس المال البشري، وأكدت أهمية الاستفادة من الأساليب الكمية في تحديد القيمة المضافة لرأس المال البشري وتحسين كفاءة التخطيط والأداء.

4. دراسة (Zlatea and Enacheb (2014) بعنوان: The Interdependence between Human Capital and Organizational Performance in Higher Education

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في الجامعات، وتحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال تنمية عناصر رأس المال البشري.

أظهرت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي، وأن نجاح مؤسسات التعليم العالي يعتمد على قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات واستيعاب الاستراتيجيات الحديثة، مع ضرورة الاستثمار في التدريب والابتكار والحفاظ على القدرة التنافسية المستدامة.

5. دراسة طريح (2013) بعنوان: دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في مصر. هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطوير رأس المال البشري وتعظيم الاستفادة منه، مثل مشكلات التعليم، الفقر، البطالة، وهجرة الكفاءات البشرية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين رأس المال البشري وتدريبه وتطويره وتحديثه من جهة، والنمو الاقتصادي في مصر من جهة أخرى.

ثالثاً: الدراسات المرتبطة بمتغيري التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري معاً

1. دراسة المؤيد (2025) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات مجموعة هائل سعيد أنعم.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والنجاح الاستراتيجي، وأكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري والمعرفي يعزز كفاءة التخطيط الاستراتيجي ويرفع مستوى الأداء التنظيمي.

2. دراسة بدري (2024) بعنوان: أثر رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المنظمات المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي، وأثر التفاعل بينهما، على أداء الموارد البشرية في المؤسسات المصرية.

أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من رأس المال الفكري والتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، وأكدت أن تكاملهما يسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. دراسة الصبيحي، ثروت صالح أحمد (2022) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري في المدارس الأساسية بقصبة إربد - الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بتنمية رأس المال البشري في المدارس الأساسية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري، وأوصت بتعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

○ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بكافة متغيرات الدراسة استنتجت الباحثة الآتي:

يتضح أن أغلب الدراسات اتفقت على وجود دور محوري للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز فعالية المؤسسات، وعلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في رفع الأداء والإنتاجية. كما أظهرت الدراسات التي جمعت بين المتغيرين وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري، إلا أنها ركزت غالباً على قطاعات تعليمية أو اقتصادية خارج السياق الليبي، أو تناولت رأس المال الفكري بمفهومه الواسع دون التركيز المباشر على رأس المال البشري، وبذلك تُبرز الدراسة الحالية فجوة بحثية تتمثل في ضعف الدراسات التطبيقية التي تبحث أثر التخطيط الاستراتيجي مباشرة في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات الليبية، وخاصة في القطاع العام. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، بما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية مضافة في بيئة ما زالت بحاجة إلى تعزيز التكامل بين التخطيط والتنمية البشرية.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

• التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، ولغرض بناء الخطط الاستراتيجية. (جواد، 2000، ص187)

• التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، 2001، ص283)

ووفقاً لـ السويدي (2024، ص36) التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارة شاملة ومنهجية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تحديد الأهداف طويلة الأجل، ثم وضع وإدارة الخطط والسياسات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات وتحقيق رؤيتها المستقبلية بفعالية، مع تقييم مستمر للأداء لضمان الاستدامة والتميز التنظيمي.

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، من خلال صياغة الأهداف بعيدة المدى، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بما يسهم في تعزيز كفاءتها واستدامة نجاحها.

ثانياً: رأس المال البشري

عرّف كل من (Amiri, Jandaghi & Ramizan, 2011) رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، ولا تمتلكها المنظمة ولكن يمكن لها أن تستأجرها.

كما عرّف بأنه " المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة باستخراج الحول من المعرفة الموجودة لدى الموارد البشرية المعالة لمقابلة مهامها وثقافتها وفلسفتها ولا يمكن امتلاكه من قبل الوحدة المعرفية (Bontis, 2000).

وقد أشار صالح (2022) بأن رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتنميتها، ويُنظر إليه كأصل استراتيجي يُستثمر في تطويره من خلال التعليم والتدريب والتطوير المهني لتحسين الأداء والإنتاجية.

من خلال ما سبق تُعرف الباحثة رأس المال البشري بأنه القدرات والمعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تسهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير أداء المؤسسة من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والتأهيل المستمر.

نُبذة عن المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي (الموقع الإلكتروني للمجلس، 2025)

المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي هو هيئة ليبية تأسست عام 2007، يعتبر بمثابة "بيت الخبرة" والعقل الاستشاري للدولة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي فيه إلى رسم السياسات العامة وتقديم التوصيات التي تضمن تحقيق تنمية مستدامة.

رؤية ورسالة المجلس

تتمثل رؤية المجلس بأن يكون مؤسسة رائدة تقود التغيير نحو الاستقرار والتنمية وبناء الدولة، بينما رسالة المجلس تضمنت دعم الحكومة من خلال تقديم المبادرات واقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتقييم أثارها وتشجيع الحوار المجتمعي وتعزيز مبدأ اللامركزية، لتحقيق الاستقرار والتنمية الشاملة المستدامة.

○ أهداف المجلس

- تحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية والاجتماعية.
- تحقيق الاستقرار والتنمية الشاملة.
- الرفع من مستوى المعيشة.

○ مهام المجلس:

1. وضع السياسات والمبادرات: يضع برامج محددة بناءً على أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتابع تنفيذها.
 2. تقديم المشورة: يقدم المساندة والمشورة للوحدات الإدارية العامة لدعم عملية التطوير الاقتصادي والاجتماعي.
 3. تحسين المناخ الاقتصادي: يعمل على تهيئة بيئة اقتصادية مناسبة تشجع على الاستثمار والعمل الخاص وإنشاء المشاريع.
 4. تعزيز التعاون والشراكات: يهدف إلى تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى بناء شراكات محلية وإقليمية ودولية.
 5. تطوير القدرات: يساهم في تطوير الخدمات الاجتماعية والنهوض بالقدرات البشرية والمؤسسية، مع التركيز على الحوكمة الرشيدة والشفافية.
 6. إعداد التشريعات: يشارك في إعداد التشريعات المتعلقة بمجالات اختصاصه.
 7. إجراء الدراسات والأبحاث: يجري دراسات وأبحاثاً حول مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية. (الموقع الإلكتروني للمجلس، 2025)
- ويُعد المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا بمثابة الذراع الاستشاري الاستراتيجي للدولة، حيث يرتكز واقع التخطيط فيه حالياً على قيادة مشاريع الإصلاح الهيكلي والتحول الرقمي وصياغة الاستراتيجيات القطاعية.
- فيما يلي تحليل SWOT لواقع التخطيط الاستراتيجي بالمجلس بناءً على نشاطاته وأدواره الراهنة:
1. نقاط القوة (Strengths) - البيئة الداخلية

الغطاء القانوني والدستوري: يتمتع بصفة استشارية عليا تمنحه صلاحية تقديم التوصيات مباشرة لرئاسة الوزراء والجهات السيادية.

الخبرات الفنية: يضم فرقاً متخصصة في مجالات حيوية مثل الملكية الفكرية، الطاقة المتجددة، وإصلاح بيئة الأعمال.

القدرة على الحشد: يمتلك المجلس القدرة على تنظيم ورش عمل وطنية تجمع بين القطاعين العام والخاص والخبراء الدوليين.

قواعد البيانات البحثية: يعمل المجلس على إنتاج دراسات ميدانية واستبيانات وطنية لتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي، مما يوفر قاعدة بيانات لاتخاذ القرار.

2. نقاط الضعف (Weaknesses) - البيئة الداخلية

محدودية التنفيذ: ينحصر دور المجلس غالباً في الجانب "الاستشاري" و"التخطيطي"، بينما تظل سلطة التنفيذ بيد وزارات وأجهزة أخرى قد لا تلتزم بالتوصيات.

الفجوات المعلوماتية: رغم الجهود، لا يزال هناك نقص في تدفق البيانات الدقيقة من بعض قطاعات الدولة، مما يؤثر على دقة التوقعات الاستراتيجية.

البيروقراطية المؤسسية: قد تواجه فرق العمل تحديات في التنسيق بين الإدارات المختلفة للمجلس أو مع الجهات الخارجية المعقدة.

3. الفرص (Opportunities) - البيئة الخارجية

التعافي الاقتصادي المتوقع: تشير توقعات عام 2025 إلى نمو ملحوظ في الناتج المحلي الإجمالي (نحو 13.3%)، مما يفتح المجال لتمويل المشاريع الاستراتيجية.

التحول نحو الاقتصاد الأخضر: توجه الدولة لصياغة استراتيجيات للطاقة المتجددة والهيدروجين الأخضر يوفر للمجلس فرصة لقيادة هذا التحول.

4. التهديدات (Threats) - البيئة الخارجية

عدم الاستقرار السياسي: التجاذبات السياسية والانقسام المؤسسي يعيقان تطبيق الخطط الاستراتيجية طويلة المدى.

تقلبات قطاع النفط: الاعتماد الكلي على إيرادات النفط يجعل التخطيط الاقتصادي رهيناً بأسعار السوق العالمية وأمن الحقول.

مقاومة التغيير: قد تواجه الإصلاحات المقترحة (مثل تحسين بيئة الأعمال أو الرقمنة) مقاومة من المستفيدين من الوضع الراهن أو الأنظمة الإدارية التقليدية. (الباحثة)

منهجية الدراسة Methodology of the study

○ مجتمع الدراسة وإطار العينة Population and sampling frame

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع الأفراد أو الوحدات التي استهدفتها الدراسة بغرض جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالمجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا والبالغ عددهم (120)، تم اختيار عينة طبقية من المسؤولين والموظفين، وتم توزيع (20) استبانة على شريحة من المسؤولين في المجلس، والمتمثلة في مديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام، كما تم توزيع (80) استبانة عشوائياً على شريحة الموظفين، وتم استرجاع عدد 16 من المدراء ورؤساء الأقسام و52 من الموظفين، وبعد فحصها تم استبعاد 3 استبانات من المدراء ورؤساء الأقسام و5 استبانات من الموظفين نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة، وكانت نسبة استجابة المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين كما هي موضحة في الجدول (1) الآتي:

جدول (1) نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام	20	13	65%
الموظفين	80	47	78%
المجموع	100	60	---

○ منهج الدراسة Study Approach

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ان استخدام هذا المنهج سيمكن من التحليل والربط والتفسير بهدف وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري، وتفسير العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، بهدف التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على تطوير رأس المال البشري في المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي.

○ أداة الدراسة The study tool

بعد استقراء الأدبيات، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ونظراً لإختلاف شرائح عينة الدراسة فقد صممت الباحثة إستبانة خاصة بشريحة مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام، وأخرى خاصة بشريحة الموظفين.

✓ الإستبانة الخاصة بمدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام:

وتشتمل على قسمين رئيسيين: القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والقسم الثاني يشمل على محاور الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، رأس المال البشري).

✓ الإستبانة الخاصة بالموظفين:

وتتكون من قسمين: القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والقسم الثاني يشمل على محاور الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، رأس المال البشري).

ويكمن الاختلاف بين الاستبانتين في طبيعة ومحتوى الأسئلة الموجهة لشريحة المدراء عن تلك الموجهة لشريحة الموظفين.

وقد تم استخدام مقياس (Likert Scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في مقياس بعد التخطيط الاستراتيجي، ورأس المال البشري حسب الجدول (2) التالي:

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي لقياس وزن الإجابات

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1	قيمة المتوسط الحسابي
5	4	3	2	1	عدد الدرجات

• مصادر وأساليب جمع البيانات Sources and methods of data collection

• المصادر ثانوية لجمع البيانات:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال اجراء مسح مكتبي لمعالجة الإطار النظري لموضوع الدراسة ومراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والمنشورات الورقية والإلكترونية ذات الصلة بالموضوع قيد الدراسة، كما تم الاستعانة بالمعلومات المتاحة عبر المواقع الإلكترونية بالإضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في ليبيا.

• المصادر الأولية لجمع البيانات:

تم الحصول عليها من خلال اعداد وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، ولأغراض تفريغها

وتحليلها تم استخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول الى دلالات ومؤشرات تدعم الموضوع محل الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك وفقا للمعالجات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): لقياس ثبات أداة البحث (الإستبانة).
- الاتساق الداخلي (Internal consistency): للتأكد من الاتساق الداخلي لل فقرات، للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على اسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة في أبعاد الدراسة بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الإختلاف.
- مصفوفة الارتباط لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- إختبار تحليل التباين (Analysis of variance): لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة Reliability study tool

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، حيث تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في البحث لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوي (0.05)، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل .

• معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

أولاً: الاستبانة الخاصة بمدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور

ر.ب	المحور	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط الاستراتيجي	بعد تحديد الأهداف	8	0.921
		بعد صياغة الخطط	8	0.708
		بعد المتابعة والتقييم	8	0.825
		المجموع	24	0.917
2	رأس المال البشري	بعد الكفاءة الإنتاجية	8	0.861
		الرضا والتحفيز الوظيفي	8	0.862
		تطوير المهارات والقدرات	8	0.892
		المجموع	24	0.927
	مجموع الاستبانة ككل		48	0.99

* عند مستوي دلالة أقل من (0.05).

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

- ان معامل الثبات العام لمحور التخطيط الاستراتيجي مرتفع حيث بلغ (0.917) لإجمالي فقرات المحور الأربع والعشرون، فيما تراوح ثبات أبعاده ما بين (0.708) كحد أدنى (0.921) كحد أعلى، بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور رأس المال 0.927 وهو أيضا مرتفع، فيما تراوح ثبات أبعاده ما بين (0.861 و0.862)، كما بلغ الثبات العام للاستبانة ككل (0.99) وعليه يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً: إستبانة الموظفين

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور

ر.ب	المحور	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط الاستراتيجي	بعد تحديد الأهداف	8	0.601
		بعد صياغة الخطط	8	0.737
		بعد المتابعة والتقييم	8	0.797
		المجموع	24	0.827

ر.ت	المحور	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
2	رأس المال البشري	بعد الكفاءة الإنتاجية	8	0.891
		الرضا والتحفيز الوظيفي	8	0.929
		تطوير المهارات والقدرات	8	0.898
		المجموع	24	0.949
		مجموع الاستبانة ككل	48	0.946

* عند مستوي دلالة أقل من (0.05).

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

- ان معامل الثبات العام لمحور التخطيط الاستراتيجي مرتفع حيث بلغ (0.827) لإجمالي فقرات المحور الأربع والعشرون، فيما تراوح ثبات أبعاده ما بين (0.601) كحد أدنى (0.797) كحد أعلى، بينما بلغ معامل الثبات العام لمحور رأس المال (0.949) وهو أيضاً مرتفع، فيما تراوح ثبات أبعاده ما بين (0.891 و 0.929)، كما بلغ الثبات العام للاستبانة ككل (0.946) وعليه يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الاستنتاج Conclusion

1. تباين مستويات التثنت في الآراء: أظهرت النتائج أن الانحراف المعياري في إجابات الموظفين كان مرتفعاً في بنود "العدالة" و"الحوافز"، مما يشير إلى وجود "تفاوت تنظيمي"؛ أي أن المعاملة والمميزات قد تختلف من إدارة إلى أخرى داخل المجلس، مما يؤثر على تماسك رأس المال البشري.
2. ارتباط الابتكار بالمناخ التنظيمي: تبين وجود علاقة طردية بين تشجيع الإدارة على المبادرة وبين رغبة الموظفين في تطوير أساليب العمل.
3. الفجوة التقنية: كشفت النتائج أن الموظفين يشعرون بحاجة ماسة لتعزيز "الدعم الفني والتقني" كجزء من الخطة الاستراتيجية، حيث اعتبروا أن نقص الأدوات الحديثة يحد من استثمار قدراتهم البشرية بالوجه الأمثل.

4. الولاء التنظيمي والارتباط بالأهداف: رغم وجود ملاحظات على الرواتب والحوافز، إلا أن هناك تقديراً عالياً لـ "قيمة العمل" بذاته؛ حيث يشعر الموظفون أن عملهم يساهم في تحقيق أهداف وطنية (التطوير الاقتصادي والاجتماعي)، وهو محرك معنوي قوي يجب استثماره.

التوصيات Recommendations

1. في مجال التخطيط الاستراتيجي:

- تفعيل التخطيط القائم على الموارد: يجب ألا تكتفي الإدارة بوضع خطط طموحة، بل يجب موازنة كل هدف استراتيجي بميزانية وموارد فنية محددة مسبقاً لضمان عدم تعثر التنفيذ.

- بناء نظام إنذار مبكر: وضع مؤشرات أداء فرعية تسمح باكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطط ومعالجتها فوراً قبل نهاية الدورة التخطيطية.
- الشفافية الاستراتيجية: تحويل الخطة الاستراتيجية من وثيقة سرية أو محدودة التداول إلى ثقافة عمل، من خلال لوحات قياس أداء معلنه في أروقة المجلس توضح ما تم إنجازه.

2. في مجال رأس المال البشري:

- تحفيز الإبداع والابتكار: تخصيص نظام تحفيزي للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لتطوير العمل، مما يرفع من مستوى الرضا والارتباط الوظيفي.
- الاستثمار في قيادات الصف الثاني: التوصية بوضع خطة لـ "الإحلال والتعاقب الوظيفي"، من خلال تدريب الكفاءات الشابة داخل المجلس لتولي مناصب قيادية مستقبلاً، مما يضمن استمرارية الفكر الاستراتيجي.

3. توصيات للجانب التطبيقي:

- أتمتة العمليات: الإسراع في التحول الرقمي داخل المجلس لتقليل الهدر في الوقت والجهد، مما يسمح لرأس المال البشري بالتركيز على المهام التحليلية والاستشارية بدلاً من المهام الورقية الروتينية.

المراجع (Reference)

أولاً: المراجع العربية

• الكتب

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري. (2003). لسان العرب، دار صادر. الزعبي، محمد عبد الفتاح. (2018). مبادئ الإدارة الحديثة عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. السويدي، على فاهم. (2024). التخطيط الاستراتيجي، عمان دار الصادق للنشر والتوزيع.
3. العلاق، بشير عباس. (2018)، التخطيط الإستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. النجار، فريد راغب. (2018). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والابداع، عمان: دار المسيرة.
5. جواد، شوقي ناجي. (2000). إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
6. صالح، أحمد علي. (2022). إدارة رأس المال البشري، عمان: دار النشر.
7. غنيم، عثمان، (2001). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان ط(2).
8. محمد، جمال عبد الله. (2016). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.

• الأبحاث والرسائل العلمية

1. أبو زيد، دياب محمود. (2003). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
2. الربيعي، فالح خلف علي. (2012). دور الأنفاق على التعليم والتدريب في عملية بناء رأس المال البشري في ليبيا، مجلة جامعة القادسية، العراق.
3. السعيدى. (2017). تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارية، مجلة جامعة تشرين.
4. الصبيحي، ثروت صالح أحمد. (2022). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري في المدارس الأساسية بقصبة إربد، الأردن، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية.
5. العتيبي، عامر ذأيب. (2012). أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة.
6. الفحيلة، ابراهيم بن زيد بن حمد. (2023). تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجل. كلية التربية في العلوم التربوية.
7. المؤيد، حسين عبد الله محمد. (2025). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات مجموعة هائل سعيد أنعم، مجلة العلوم الإدارية، ط 1.
8. بدري (2014)، أثر رأس المال الفكري والتخطيط الإستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المنظمات المصرية.
9. طالب، محمد فهد. (2012)، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، قسم العلوم الإستراتيجية، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
10. فضل، عبد الرزاق على. (2022). دور التدريب الإستراتيجي في تنمية رأس المال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ورقة مقدمة في المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية، الزاوية، ليبيا، مايو.
11. محمد، محمد ابراهيم طريح. (2013). دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في مصر، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
12. معتوق، طارق أبو شعبة، والتونسي، عبد السلام محمد حسين. (2019). الاستثمار برأس المال البشري الاستراتيجي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الليبية. مجلة جامعة سبها وعلاقته بالتخطيط للعلوم الإنسانية والتطبيقية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amiri, Ali Naghi; Jandaghi, Gholamreza; Ramezan, Majid. (2011). An Investigation to the Impact of Intellectual Capital on Organizational Innovation. *European Journal of Scientific Research*, 64

- (3),. Bontis, N. (2000). Assessing Knowledge Assets. A review of the models used to measure Intellectual Capital, *International Journal of management Review*, 3 (1).
2. Becker, B. E.,&Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *journal of Management*, 32 .(6)
3. Barney, J. B.; Becker, B. E.;&Huselid, M. A.(2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International journal of Human Resource Management*
4. iwamoto, itiroki; Takahashi, Masako.(2015). A Quantitative Approach to Human Capital Management, Global Conference on Business, Social Science,(2014) GCBSS, 2014,15th, 16th, December, kuala Lumpur, Social and Behavioral Sciences .
5. Kucharikova, Others.(2015). Human Capital Management Aspect of the Human capital Efficiency in University Education, Global Conference on Contemporary Issues in Education, GLOBE EDU 2015,12,14july 2015,las Vegas, USA, Social and Behavioral sciences .
6. Zlatea Stefaania Enacheb, Cerasela (2014): The interdependence between human capital and organizational performance in higher education, The 6th International Conference Edu World 2014 Education facing Contemporary World Issues, 7th 9th November 2014, Social and Behavioral Sciences.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، 26/9/2025 الموقع الرسمي، طرابلس.

http://nesdb.ly/?fbclid=IwY2xjawNPrflleHRuA2FlbQIxMQABHrU6If6wq5NKMOTOk4ZpQkO9UraBEc0Dt2mbd_5IFi9TJwmFC3BhW4eQWayU

شاهد (2025-9-26) aem_QQLkb3I2DHvremWgN7-IxQ&sfnsn=wa