



Diagnosing the Challenges of the Corporate Work Environment and Ways to Enhance Productivity: A Field Study at Mellitah Oil & Gas Company

Adel Abushoufa

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Libya

Email: adelabushofa3@gmail.com

Received: 05/06/2026 | Accepted: 16/06/2026 | Published: 30/06/2026 | DOI: 10.26629/uzjes.2026.09

ABSTRACT

This scientific paper addresses a central issue facing public institutions in rentier states: diagnosing the problems of the institutional work environment and identifying ways to raise productivity, using Mellitah Oil and Gas Company as a case study. The paper proceeds from the problem that declining productivity in the Libyan oil institution is not only due to technical factors but also to structural imbalances in the work environment, including administrative corruption, resistance to change, organizational conflict, and weak supervisory mechanisms. The paper aims to provide a theoretical framework for analyzing these problems, classifying them, and proposing sustainable solutions. A descriptive analytical methodology was adopted, reviewing previous studies that confirmed a gap between theoretical supervisory systems and their practical applications. The paper concludes that raising productivity in Mellitah Company requires an integrated approach starting from strategic planning, through breaking resistance to change, to activating effective control mechanisms, while designing short and long-term reform scenarios.

Keywords: Work Environment Diagnosis, Institutional Challenges, Productivity Enhancement, Organizational Performance, Efficiency Improvement, Human Resource Management, Organizational Development



تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي وسبل رفع الإنتاجية: دراسة ميدانية على شركة مليته للنفط والغاز

عادل نوري أبوشوفة

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية

Email: adelabushofa3@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/06/30م

تاريخ القبول: 2026/06/16م

تاريخ الاستلام: 2026/06/05م

الملخص

تتناول هذه الورقة العلمية قضية محورية تواجه المؤسسات العامة في الدول الريعانية، وهي تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي وتحديد سبل رفع الإنتاجية، وذلك بالاستناد إلى شركة مليته للنفط والغاز كحالة دراسية. تنطلق الورقة من إشكالية مفادها أن تراجع الإنتاجية في المؤسسة النفطية الليبية لا يعود فقط إلى العوامل التقنية، بل إلى اختلالات هيكلية في بيئة العمل؛ تتمثل في الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، وضعف الأجهزة الرقابية. تهدف الورقة إلى تقديم إطار نظري لتحليل هذه الإشكاليات، وتصنيفها، واقتراح حلول مستدامة لمعالجتها. اعتمدت الورقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعرضت الدراسات السابقة التي أكدت وجود فجوة بين النظم الرقابية النظرية وتطبيقاتها العملية. خلصت الورقة إلى أن رفع الإنتاجية في شركة مليته يتطلب معالجة متكاملة تبدأ من التخطيط الاستراتيجي، مروراً بكسر مقاومة التغيير، وصولاً إلى تفعيل آليات الرقابة الفعلية، مع تصميم سيناريوهات للإصلاح قصيرة وطويلة الأجل. **الكلمات المفتاحية:** تشخيص بيئة العمل، الإشكاليات المؤسسية، رفع الإنتاجية، الأداء المؤسسي، تحسين الكفاءة، إدارة الموارد البشرية، التنمية التنظيمية.

المقدمة

تعد الإنتاجية المؤسسية مؤشراً حاسماً لصحة أي اقتصاد، وتزداد أهميتها حين يتعلق الأمر بقطاع النفط والغاز في الدول الريعانية، حيث يرتبط استقرار السياسات المالية والنقدية بأداء مؤسسة واحدة، تبرز شركة مليته للنفط والغاز كنموذج دراسي يعكس واقع المؤسسة العامة الليبية، إذ تجمع بين الأهمية الاستراتيجية من جهة، والتراجع الملحوظ في مستويات الإنتاجية من جهة أخرى، وبالرغم من توفر الإمكانيات المادية والبشرية، تشير المؤشرات إلى وجود إشكاليات مزمنة في بيئة العمل المؤسسي تعيق تحقيق الأهداف التشغيلية، تتبع هذه الإشكاليات من أربعة محاور رئيسية مترابطة: الفساد الإداري الذي يستنزف الموارد،

ومقاومة التغيير التي تعطل أي تطوير، والصراع التنظيمي بين مؤسسات الدولة الذي يشل القرار، وضعف الأجهزة الرقابية الذي يسمح باستمرار الخلل، إن تشخيص هذه الإشكاليات ليس ترفاً أكاديمياً، بل ضرورة ملحة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من قطاع يمثل العمود الفقري للاقتصاد الليبي. تنطلق هذه الورقة من إشكالية مركزية مفادها أن تراجع الإنتاجية لا يعود إلى عوامل تقنية فقط، بل إلى اختلالات هيكلية في بيئة العمل تحتاج إلى تشخيص دقيق وحلول مستدامة.

تسعى الورقة إلى تحقيق جملة من الأهداف: تحديد الإشكاليات الرئيسية، تحليل آثارها على الإنتاجية، تقييم فاعلية الأجهزة الرقابية، وصولاً إلى اقتراح سيناريوهات عملية للإصلاح، تعتمد الورقة منهجياً على التحليل الوصفي والنظري، مستعينة بالدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، وتركز الورقة على شركة مليته كحالة دراسية، مع الإشارة إلى أن النتائج والتوصيات يمكن أن تعمم على المؤسسة النفطية الليبية الأوسع، بهذا، تسعى الورقة إلى الإجابة عن سؤال جوهري: كيف يمكن تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي في شركة مليته، وما هي السبل العملية لرفع إنتاجيتها بشكل مستدام.

الجانب التمهيدي للدراسة

1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمثل المشكلة الرئيسية في أن بيئة العمل المؤسسي في شركة مليته للنفط والغاز تعاني من إشكاليات متراكمة (فساد، مقاومة تغيير، صراع تنظيمي، ضعف رقابي) أدت إلى تدنٍ ملحوظ في مستويات الإنتاجية، وغياب رؤية واضحة لمعالجة هذه الإشكاليات على أسس علمية ومستدامة، كما تشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود فجوة واضحة بين تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي في القطاع النفطي الليبي، وبين تقديم حلول عملية ومستدامة لرفع الإنتاجية. فقد أكدت دراسة السنوسي (2020) أن الفساد الإداري في المؤسسة النفطية يتركز في عقود الصيانة والمشتريات، وكشفت دراسة الشريف (2021) أن مقاومة التغيير ترتبط بـ"الريع الوظيفي"، وأظهرت دراسة الزروق (2022) أن الصراع التنظيمي بين شركة مليته ووزارة النفط والمؤسسة الوطنية يهدر وقت الإدارة العليا، بينما خلص تقرير الهيئة الليبية للرقابة (2019) إلى أن فاعلية الأجهزة الرقابية لا تتجاوز 15% في تنفيذ التوصيات. ومع ذلك، لم تجمع أي من هذه الدراسات المحلية بين المحاور الأربعة (الفساد، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الرقابة) في تشخيص واحد لبيئة العمل بشركة مليته، ولم تقدم سيناريوهات خروج واضحة ومحددة زمنياً لرفع الإنتاجية. تتمثل مشكلة هذه الورقة في أن بيئة العمل المؤسسي بشركة مليته تعاني من إشكاليات هيكلية مترابطة تم

تشخيصها بشكل منفصل في الدراسات السابقة، مما يحول دون وضع خطة متكاملة لمعالجتها والوصول إلى حلول مستدامة ترفع الإنتاجية ويستقر الأداء التشغيلي.

بذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:-

كيف يمكن تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي في شركة مليته للنفط والغاز، وما السبل العملية لرفع إنتاجيتها بشكل مستدام؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أبرز إشكاليات بيئة العمل المؤسسي السائدة في شركة مليته (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية)؟

2. كيف تؤثر هذه الإشكاليات مجتمعة ومنفردة على مستويات الإنتاجية في الشركة؟

3. ما هي سيناريوهات الخروج المقترحة (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل) لمعالجة هذه الإشكاليات ورفع الإنتاجية؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة بين الإشكاليات الأربعة لبيئة العمل المؤسسي (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) وانخفاض الإنتاجية في شركة مليته، كما يمكن رفع الإنتاجية من خلال سيناريوهات إصلاحية متكاملة ومحددة زمنياً.

الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي تفاقم الفساد الإداري ومقاومة التغيير معاً إلى إفشال أو تعطيل أي محاولة لتطوير الأداء ورفع الإنتاجية في شركة مليته، بدرجة أكبر مما يحدثه كل منهما بمفرده.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يسهم الصراع التنظيمي بين شركة مليته والجهات الحكومية (وزارة النفط والمؤسسة الوطنية) وضعف الأجهزة الرقابية معاً في استمرار الاختلالات التشغيلية، مما يهدر الوقت والموارد ويخفض الإنتاجية بشكل تراكمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن رفع الإنتاجية في شركة مليته من خلال تطبيق سيناريوهات إصلاحية متكاملة تبدأ بإصلاحات قصيرة الأجل (معالجة الفساد الواضح، تفعيل الحوافز)، ثم إصلاحات متوسطة وطويلة الأجل (إعادة الهيكلة، تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص، استقلال الرقابة).

3. أهداف الدراسة

1. تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي في شركة مليته للنفط والغاز، وتحديد سبل رفع الإنتاجية بما يتوافق مع معايير الإدارة الحديثة.
2. تحديد وتصنيف أبرز إشكاليات بيئة العمل المؤسسي (الفساد، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الرقابة).
3. تحليل أثر هذه الإشكاليات على الأداء والإنتاجية في الشركة.
4. تقييم فاعلية أنظمة وآليات الأجهزة الرقابية الحالية.
5. اقتراح سبل وحلول عملية ومستدامة لرفع الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية المؤسسة العامة الليبية.

4. أهمية الدراسة

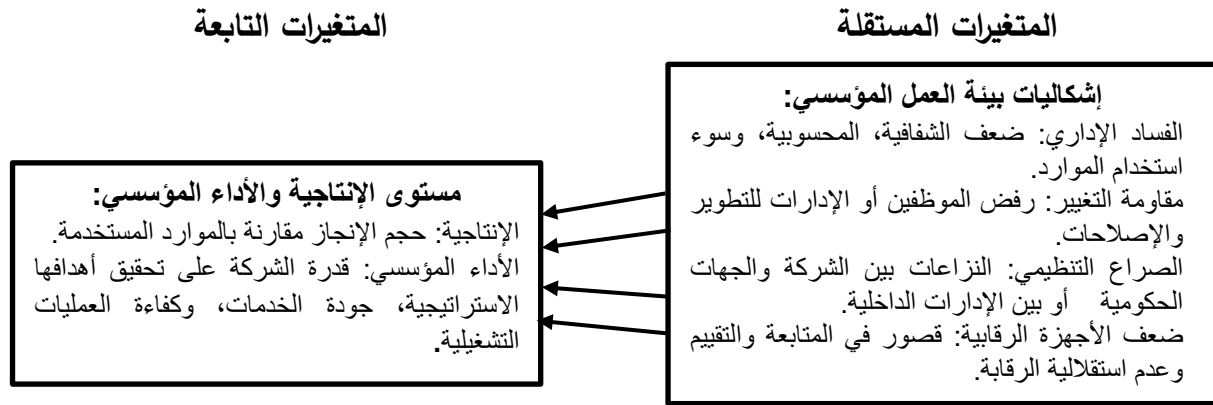
أولاً: الأهمية النظرية

- تسد الورقة فجوة بحثية نادرة في الأدبيات الاقتصادية والإدارية الليبية، حيث نادراً ما تم تشخيص إشكاليات بيئة العمل في شركة نفطية محددة بشكل منهجي.
- تقدم نموذجاً تحليلياً يدمج بين أربعة محاور رئيسية (الفساد، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، الرقابة) في إطار واحد، بدلاً من تناولها بشكل منفصل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- توفير أداة تشخيصية يمكن للإدارة العليا في شركة مليته والشركات النفطية الأخرى استخدامها لتحسين بيئة العمل.
- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ للإصلاح الإداري، تسهم في رفع الإنتاجية دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة، بل من خلال تحسين الحوكمة.
- تنفيذ صناع القرار في ليبيا (المؤسسة الوطنية للنفط، وزارة النفط، الحكومة) في فهم العقبات الحقيقية أمام تحسين أداء القطاع النفطي.

5- نموذج الدراسة ومتغيراته



6. حدود الدراسة

أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تشخيص إشكاليات بيئة العمل المؤسسي (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) وسبل رفع الإنتاجية، مع استبعاد الجانب العملي/الإحصائي.

ب- **الحدود المكانية:** شركة مليته للنفط والغاز (المقر الرئيسي في طرابلس، وحقولها ومصافيها، خصوصاً حقل مليته بمنطقة غريان).

ج- **الحدود الزمنية:** تغطي الورقة فترة زمنية عامة تمتد من عام 2015 وحتى 2025، وهي الفترة التي شهدت أبرز تراكمات إشكاليات بيئة العمل في ليبيا.

د- **الحدود البشرية:** تشمل جميع مستويات العاملين في الشركة (إدارة عليا، إدارة وسطى، مشرفين، عمال)، مع التركيز على أدوار الإدارة الوسطى في مقاومة التغيير.

7. منهجية الدراسة

- بما أن الجانب العملي (الاستبيان والمقابلات وتحليل البيانات الإحصائية) مستبعد من هذه الورقة، اعتمدت المنهجية التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach):** تم استخدامه لوصف إشكاليات بيئة العمل المؤسسي في شركة مليته كما تظهر في التقارير والأدبيات والدراسات السابقة، ثم تحليل أسبابها وآثارها بشكل نظري عميق.

8. مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في شركة مليته للنفط والغاز ، بجميع فروعها وإداراتها ومواقع عملها (إدارية وفنية).
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين والمهندسين والخبراء العاملين في الشركة، بحيث تمثل مختلف المستويات الإدارية (العليا - الوسطى - التنفيذية)، لضمان شمولية النتائج.
- 0.05 ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (S = 40) مفردة/ موظفاً المستهدفين بالدراسة.

9. التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة

- إشكاليات بيئة العمل المؤسسي:** هي معوقات هيكلية وسلوكية في شركة مليته تشمل الفساد، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، وضعف الرقابة. تؤثر سلباً على فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.
- الفساد الإداري:** إساءة استعمال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية في شركة مليته؛ يشمل تجاوزات في عقود الصيانة والمشتريات، محسوبية في التعيينات، تلاعب بتقارير الإنتاج، واستغلال المنصب لامتيازات غير رسمية.
- مقاومة التغيير:** سلوك فردي أو جماعي في شركة مليته يرفض أو يؤخر أو يخرب عمليات التطوير المؤسسي. يشمل رفض الميكنة، تعطيل الإصلاحات، والخوف من فقدان "الريع الوظيفي" المرتبط بعدم الشفافية.
- الصراع التنظيمي:** حالة تنافس وتداخل صلاحيات بين شركة مليته ووزارة النفط والمؤسسة الوطنية. يؤدي إلى ازدواجية التعليمات، تضارب التقارير، تعطيل العقود، وإهدار وقت الإدارة العليا.
- الإنتاجية المؤسسية:** نسبة مخرجات شركة مليته (نفط وغاز) إلى مدخلاتها (وقت، جهد، مال). تتجلى في زيادة الإنتاج الفعلي، تقليل زمن الصيانة، خفض الهدر الإداري، ورفع كفاءة الإنفاق.

9. الدراسات السابقة

1. دراسة (أحمد السنوسي) ، 2020، بعنوان : "الفساد الإداري في المؤسسة النفطية الليبية: الأسباب والآثار" دراسة على المؤسسة الوطنية للنفط وشركاتها التابعة في ليبيا (قطاع النفط الليبي)، هدفت الدراسة إلى تشخيص أشكال الفساد الإداري السائدة في المؤسسة النفطية الليبية، وتحديد أسبابها، وقياس آثارها

على الأداء التشغيلي والمالي، وتوصلت الدراسة إلى أهم نتائجها وهي تركيز الفساد في عمليات الصيانة الكبرى، وعقود الخدمات، وتعيينات الكفاءات، بمشاركة أطراف داخلية وخارجية؛ كما تبين أن الفساد أدى إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية بنسبة تقديرية تجاوزت 25% دون تحسن مقابله في الإنتاج، وأوصت الدراسة بإنشاء هيئة رقابية مستقلة تماماً داخل كل شركة نفطية، بصلاحيات تحقيق واسعة، مع إلزام الإدارات العليا بالإفصاح الدوري عن الذمم المالية.

2. دراسة (محمد الشريف) 2021، بعنوان مقاومة التغيير في القطاع العام الليبي: دراسة تطبيقية على الشركات النفطية" دراسة تطبيقية على ثلاث شركات نفطية ليبية كبرى (من بينها شركة مليته ضمن الإطار النظري، هدفت الدراسة إلى تحليل ظاهرة مقاومة التغيير لدى الإدارات الوسطى والدنيا، وتعرف الأسباب الحقيقية (النفسية والاقتصادية والتنظيمية) الكامنة وراء هذه المقاومة، وتوصلت الدراسة إلى أهم نتائجها مقاومة التغيير في الشركات النفطية الليبية لا تعود فقط للخوف من المجهول، بل ترتبط بشكل قوي بـ "الريع الوظيفي" (الامتيازات غير الرسمية، والصلاحيات غير المراقبة، والوساطات)، حيث يخشى الموظفون من فقدان هذه المكاسب إذا طبقت معايير الشفافية والجدارة، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير "حزمة تعويضات موازية" للمتضررين من التغيير (مكافآت مبكرة، حوافز التقاعد الطوعي، حماية وظيفية مرحلية) لكسر المقاومة، بدلاً من مواجهتها مباشرة.

3. دراسة (فاطمة الزروق) 2022، بعنوان: "الصراع التنظيمي بين مؤسسات الدولة وأثره على كفاءة القطاع النفطي" دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للنفط، وزارة النفط، وشركة مليته للنفط والغاز (كمحور أساسي)، هدفت الدراسة إلى تحليل تداخل الاختصاصات والصراعات الحدودية بين المؤسسات الحكومية المنظمة لقطاع النفط، وقياس أثرها على عملية اتخاذ القرار والإنتاج، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: يؤدي الصراع التنظيمي إلى تضارب التعليمات، وتجميد عقود التطوير، وازدواجية التقارير، مما يهدر حوالي 30% من وقت الإدارة العليا في "إدارة الصراع" بدلاً من إدارة الإنتاج، وينعكس سلباً على الجدول الزمني للمشاريع، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة إصدار تشريع واضح (قانون النفط) يحسم توزيع الصلاحيات بشكل نهائي، وإنشاء "مجلس تنسيق أعلى للطاقة" يجمع رؤساء المؤسسات المتصارعة بشكل دوري إلزامي لحسم الخلافات قبل وصولها إلى مرحلة الشلل.

4. دراسة : (راشد بن محمد العبري) 2021، بعنوان "الاقتصاد الريعي وإشكالية التنوع: دروس من التجربة العمانية" دراسة تطبيقية على قطاع النفط العماني وشركاته الحكومية (بمقارنة مرجعية مع ليبيا والجزائر) هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب فشل استراتيجيات التنوع الاقتصادي في الدول الريفية

رغم توفر الإيرادات، مع التركيز على العوامل المؤسسية والإدارية كمتغير وسيط، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها : فشل التنوع ليس فقط لعدم توفر البدائل، بل بسبب "ثقافة الربيع المؤسسية" التي تخلق كفاءة وهمية وتقتل الحافز للإنتاجية؛ فالمؤسسات الريعية تتجه للبقاء وليس للإنتاج، كما أوصت الدراسة قبل أي تنوع اقتصادي، يجب "تنوع ثقافي وإداري" داخل المؤسسة العامة عبر إدخال عناصر منافسة من القطاع الخاص تدريجياً، وإنشاء وحدات محاكاة للسوق داخل الشركات الحكومية.

5. دراسة : (سامي عبد الفتاح) 2020، (مصر)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمعالجة الأزمة الاقتصادية في مؤسسات الطاقة" الهيئة المصرية العامة للبترول وشركاتها التابعة، هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي (بمراحله الكاملة) على تحسين كفاءة وإنتاجية مؤسسات الطاقة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها تطبيق التخطيط الاستراتيجي يرفع الإنتاجية بنسبة تصل إلى 40% خلال ثلاث سنوات، لكن العائق الأكبر ليس تقنياً بل "مقاومة منتصف الطريق" حيث تتوقف المؤسسات بعد مرحلة التحليل بسبب تغير الإدارات أو الصراع، كما أوصت الدراسة بضرورة إلزام المؤسسات بتعاقد خارجي مستقل لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمدة لا تقل عن 3 سنوات، وإدراج بند في عقود المدراء يلزمهم بتطوير مؤشرات أداء ربع سنوية.

6. دراسة (نورة الخلفي)، 2022 (الإمارات العربية المتحدة)، بعنوان "الشراكة بين القطاع العام والخاص في قطاع الطاقة: معوقات وحلول" دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في دول الخليج (الإمارات، قطر، السعودية) مقارنة بنماذج شمال إفريقيا، هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الرئيسية التي تحول دون شراكة فاعلة بين القطاع العام النفطي والقطاع الخاص، واقترحت آليات لتجاوزها وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها ان المعوق الأكبر ليس قانونياً أو تمويلياً، بل "ثقافي مؤسسي"؛ حيث ينظر القطاع العام للخاص كمنافس لا شريك، وتخاف الإدارات العامة من فقدان السيطرة والشفافية الإجبارية التي تفرضها الشراكة الحقيقية، كما أوصت بضرورة البدء بشراكة مصغرة في خدمات داعمة (غير أساسية) مثل الصيانة الثانوية والخدمات اللوجستية، كتجربة أولية لبناء الثقة وتبادل الخبرات قبل الانتقال إلى الشراكة في الأنشطة الأساسية.

7. دراسة (كمال درار) 2021، (الجزائر) بعنوان: "الفساد الإداري والاقتصادي في المؤسسات النفطية: حالة سوناطراك" دراسة تطبيقية شركة سوناطراك الجزائرية للنفط والغاز (كحالة دراسية رئيسية) هدفت الدراسة إلى تحليل آليات الفساد الهيكلي في شركة نفطية كبرى، وقياس علاقته بتراجع الإنتاجية وتدهور الأصول وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها : الفساد في سوناطراك لم يكن فردياً بل "منظومياً" يشمل

شبكات داخل المؤسسة وخارجها (موردين، مسؤولين حكوميين)، وأدى إلى تآكل الأصول التشغيلية وتراجع احتياطات الصيانة، مما انعكس مباشرة على تراجع الإنتاج السنوي بنسبة تجاوزت 3% سنوياً، كما أوصت الدراسة بتفعيل "مبدأ تناوب المناصب الحساسة" كل سنتين كحد أقصى، وفصل وظيفة "صاحب القرار" عن "منفذ العقد" (موظفان مختلفان) لكسر شبكات الفساد الطويلة الأمد.

8. دراسة 2020.Van der Wal, Z., & Berman, E, - بعنوان "Resistance to Change in Public Sector Organizations: A Comparative Analysis" (مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع العام: تحليل مقارنة) - دراسة تطبيقية على مؤسسات عامة في هولندا، بريطانيا، وسنغافورة (قطاعات: طاقة، تعليم، صحة)، هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري تفسيري لأسباب مقاومة التغيير في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، واختباره تجريبياً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها : مقاومة التغيير في القطاع العام أعلى بنسبة 55% منها في القطاع الخاص، والسبب الرئيسي ليس "الخوف من الفقد" المادي، بل "الخوف من المساءلة" والشفافية الإجبارية التي تصاحب التغيير، حيث تكشف أوجه القصور القديمة، كما أوصت بأنه يجب أن تبدأ أي عملية تغيير بـ "مرحلة ما قبل التغيير" مدتها 6 أشهر لبناء الثقة وإعادة تعريف مفاهيم المساءلة كأداة دعم وليست عقاب، قبل إدخال أي تغيير هيكلي.

9. دراسة 2019, Al-Hassan, A., & Papaioannou, M, بعنوان: "Productivity and Institutional Quality in Oil-Dependent Economies" (الإنتاجية وجودة المؤسسات في الاقتصادات المعتمدة على النفط) دراسة تطبيقية على 12 دولة نفطية (بما فيها ليبيا، العراق، نيجيريا، فنزويلا، السعودية) خلال الفترة 2000-2018، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة السببية بين مؤشرات جودة المؤسسات (سيادة القانون، مكافحة الفساد، فاعلية الحكومة) ومستوى إنتاجية قطاع النفط، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: بأن هناك علاقة طردية قوية جداً (معامل ارتباط 0.82) بين تحسن جودة المؤسسات وارتفاع إنتاجية النفط؛ وأن تحسين نقطة واحدة في مؤشر مكافحة الفساد قد يرفع الإنتاجية بنسبة 7-10% دون أي استثمار إضافي، كما أوصت بأنه يجب على الدول النفطية أن تستثمر بشكل مباشر في "إصلاح المؤسسات العامة" (استقلالية القضاء، شفافية العقود، حماية المبلغين) قبل أو بالتزامن مع أي استثمار تقني أو توسعي في قطاع النفط، لأن العائد على استثمار الإصلاح المؤسسي يفوق أي عائد تقني.

الجانب النظري للدراسة

الإطار المفاهيمي للمتغيرات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري للمتغير المستقل: إشكاليات بيئة العمل المؤسسي

1. مفهوم بيئة العمل المؤسسي

تُعرّف بيئة العمل المؤسسي بأنها مجموع العوامل المادية والبشرية والتنظيمية والنفسية التي تحيط بالموظف أثناء تأديته لمهامه الوظيفية، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكه وأدائه وإنتاجيته. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

1. عوامل مادية: مثل التجهيزات، الإضاءة، التهوية، السلامة المهنية.
 2. عوامل تنظيمية: مثل الهيكل الإداري، وضوح المسؤوليات، أنظمة الحوافز والعقوبات.
 3. عوامل بشرية: مثل العلاقات بين الزملاء والإدارة، روح الفريق، القيادة.
 4. عوامل نفسية: مثل الرضا الوظيفي، الأمان الوظيفي، العدالة التنظيمية.
- عند حدوث اختلالات في أي من هذه العوامل، تبرز ما يُسمى بـ"إشكاليات بيئة العمل المؤسسي"، والتي تشكل العائق الأساسي أمام تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. إشكاليات بيئة العمل المؤسسي

تنطلق هذه الدراسة من فرضية أن هناك أربع إشكاليات رئيسية مترابطة تشكل أبرز معوقات بيئة العمل في المؤسسة العامة الليبية، وخاصة في شركة مليته للنفط والغاز، وهذه الإشكاليات هي:

1. الفساد الإداري (Administrative Corruption)

يعرف الفساد الإداري بأنه "إساءة استعمال السلطة العامة أو المنصب الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية غير مشروعة، سواء كانت مادية أو معنوية، بشكل يتجاوز الأطر القانونية والأخلاقية المنظمة للعمل" (سنوسي، 2020، ص 45).

وقد عرّفه البنك الدولي (World Bank) بأنه "إساءة استخدام المنصب العام لتحقيق منفعة خاصة"، بينما تعرفه منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) بأنه "سلوك من يتولون السلطة العامة، يتضمن خيانة الثقة من خلال تحقيق مكاسب غير مشروعة لأنفسهم أو للمقربين منهم".

2. أنواع الفساد الإداري في المؤسسات النفطية

1. الفساد الكبير (Grand Corruption): ويتمثل في صفقات العقود الكبرى، عمولات المشاريع الضخمة، التلاعب بمناقصات الخدمات النفطية.
2. الفساد الصغير (Petty Corruption): ويتمثل في الرشاوى الصغيرة، المحسوبية في التعيينات، استغلال النفوذ اليومي.
3. الفساد السياسي (Political Corruption): ويتمثل في توظيف المؤسسة لخدمة أغراض سياسية أو حزبية على حساب الكفاءة.

3. آثار الفساد الإداري على بيئة العمل: يؤدي الفساد الإداري إلى:

1. تآكل الثقة بين الإدارة والموظفين.
2. تراجع الحافز للإنتاجية (عدم وجود عدالة في الترقيات والحوافز).
3. هدر الموارد المالية والبشرية.
4. تغييب الكفاءات لصالح المحسوبيات.
5. انتشار ثقافة الإحباط واللامبالاة.

= مقاومة التغيير (Resistance to Change)

تُعرف مقاومة التغيير بأنها "السلوك الفردي أو الجماعي الذي يهدف إلى رفض أو تأخير أو تخريب أو التشكيك في عمليات التحول والتطوير المؤسسي، سواء كان هذا الرفض ظاهراً (اعتراضات، إضرابات) أو خفياً (مماطلة، تجاهل، تقاعس)" (الشريف، 2021، ص 78).

وقد عرّفها Van der Wal & Berman (2020) بأنها "رد فعل طبيعي للبشر تجاه ما يرونه تهديداً لوضعهم القائم أو لمصالحهم المكتسبة".

1. أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات العامة:

1. الخوف من المجهول: عدم وضوح نتائج التغيير يولد قلقاً لدى الموظفين.
2. الخوف من فقدان المكاسب: خاصة في المؤسسات الريعية حيث يرتبط الموظفون بـ"ريع وظيفي" (امتيازات غير رسمية).
3. العادات والتقاليد التنظيمية: التمسك بالطرق القديمة في العمل.
4. الخوف من المساءلة: التغيير قد يكشف أوجه القصور أو التجاوزات السابقة.
5. غياب الثقة في الإدارة: عندما لا يثق الموظفون بنوايا القيادة في عملية التغيير.

2. مظاهر مقاومة التغيير:

- رفض تطبيق أنظمة إلكترونية جديدة.
- تعطيل قرارات الإصلاح الإداري عبر التأويل أو المماطلة.
- نشر ثقافة سلبية بين الزملاء تجاه مبادرات التطوير.
- التمسك بالإجراءات الورقية والروتين القديم.

ثانياً: الصراع التنظيمي (Organizational Conflict)

يُعرّف الصراع التنظيمي بأنه "حالة من عدم التوافق أو التنافس أو التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر، أو بين مستويات إدارية مختلفة، تؤدي إلى توتر وازدواجية وتبذير للجهد وإعاقة لتحقيق الأهداف" (الزروق، 2022، ص 112).

1. آثار الصراع التنظيمي على بيئة العمل:

1. ازدواجية التعليمات وتضاربها.
2. إهدار وقت وجهد العاملين في "إدارة الصراع" بدلاً من الإنتاج.
3. تجميد القرارات والمشاريع بسبب عدم الاتفاق على الجهة صاحبة الصلاحية.
4. تآكل الروح المعنوية وانتشار الإحباط.
5. هجرة الكفاءات البشرية.

ثالثاً: ضعف فاعلية الأجهزة الرقابية (Weakness of Supervisory Mechanisms)

تُعرف فاعلية الأجهزة الرقابية بأنها "قدرة الأجهزة المكلفة بالرقابة (داخلية كانت أم خارجية) على تحقيق أهدافها في الكشف عن المخالفات والانحرافات، ومنعها قبل حدوثها أو معالجتها بعد وقوعها، ومتابعة تنفيذ التوصيات بشكل فاعل" (الهيئة الليبية للرقابة، 2019، ص 25).

1. أنظمة الرقابة في المؤسسات:

1. الرقابة الداخلية (Internal Control): نظام من الإجراءات والضوابط التي تضعها الإدارة لضمان سير العمل وفق الخطط والسياسات.
2. الرقابة الخارجية (External Control): تتم عبر جهات مستقلة خارج المؤسسة (جهاز الرقابة الإدارية، ديوان المحاسبة، مراقب حسابات خارجي).
3. الرقابة المالية (Financial Control): تركز على مراجعة الحسابات والإنفاق.
4. الرقابة على الأداء (Performance Control): تركز على تقييم كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف.

2. أسباب ضعف الأجهزة الرقابية في المؤسسات العامة:

1. فقدان الاستقلالية: تبعية جهاز الرقابة الداخلية للإدارة الخاضعة للرقابة.
2. ضعف آليات المتابعة: عدم تنفيذ التوصيات الرقابية السابقة.
3. نقص الكوادر المؤهلة: ضعف التدريب والتأهيل في مجال الرقابة والتدقيق.
4. غياب الحماية للمبلغين: خوف الموظفين من الإبلاغ عن المخالفات.
5. قصور التشريعات: عدم منح الأجهزة الرقابية الصلاحيات الكافية.

3. مؤشرات ضعف الرقابة:

1. انخفاض نسبة تنفيذ التوصيات الرقابية (أقل من 20%).
2. تكرار نفس المخالفات عاماً بعد عام.
3. غياب التقارير الرقابية الدورية أو عدم نشرها.
4. عدم وجود عقوبات رادعة على المخالفين.

ثانياً: الإطار النظري للمتغير التابع: رفع الإنتاجية المؤسسية

1. مفهوم الإنتاجية (Productivity)

تُعرّف الإنتاجية بأنها "النسبة بين مخرجات المنظومة (سلع، خدمات، قرارات، نتائج) والمدخلات المستخدمة لإنتاجها (وقت، جهد، مال، طاقة، مواد خام)" (Al-Hassan & Papaioannou, 2019).

2. أنواع الإنتاجية

1. إنتاجية العمل (Labour Productivity): مخرجات المؤسسة مقسومة على عدد ساعات العمل أو عدد العاملين.

2. إنتاجية رأس المال (Capital Productivity): المخرجات مقسومة على قيمة الأصول المستخدمة.

3. الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج (Total Factor Productivity – TFP): مقياس شامل يأخذ في الاعتبار كفاءة استخدام كل من العمل ورأس المال معاً.

3. الإنتاجية المؤسسية (Institutional Productivity)

تُعرّف الإنتاجية المؤسسية بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة (أقل تكلفة ووقت وجهد) وفاعلية (تحقيق النتائج المرجوة)، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبما يحقق رضا الأطراف ذات العلاقة" (السنوسي، 2020).

4. العوامل المؤثرة على الإنتاجية في المؤسسة النفطية

1. العوامل التقنية: جودة المعدات، كفاءة التكنولوجيا، توفر قطع الغيار.
2. العوامل البشرية: مهارات وكفاءات العاملين، الحافز، الروح المعنوية.
3. العوامل التنظيمية: وضوح الهيكل، كفاءة الإجراءات، جودة القيادة.
4. العوامل البيئية: الاستقرار السياسي، الأمن، التشريعات المنظمة.

الجزء الثالث: الإطار العملي للدراسة

1 - طريقة جمع وتحليل البيانات

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت الاستمارة عدد (5) محاور تتضمن (29) فقرة، حيث بلغ عددها (40) استمارة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، ووزعت الإجابات كما هو مبين بالجدول (1) التالي:-

جدول رقم (1) يبين درجة الأهمية النسبية لفقرات الدراسة

درجة الأهمية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

1.1.1- مجتمع الدراسة N: يبلغ عدد مجتمع الدراسة (N = 45) موظفاً، ممن يحملون المسميات الوظيفية، (شركة مليتة للنفط والغاز) كالتالي: - مدير مكتب - رئيس قسم - رئيس وحدة - موظف.

2.1.1- عينة الدراسة S: حيث تم توزيع الاستبيان على عدد أفراد العينة البالغة (S = 40) مفردة/موظفاً.

وقد تمكن الباحث من استعادة عدد (34) استمارة، وبنسبة (85 %)، وهي نسبة جيدة، أما فيما يتعلق بالاستثمارات الصالحة للتحليل فقد بلغت (32) استمارة وبنسبة (80 %)، وأن الإطار الميداني أعتمد العينة العشوائية التي اقتربت من مفردات مجتمع الدراسة.

2- الاختبارات الإحصائية لأداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المستهدف جمعها وعلى المنهج المتبع في هذا الدراسة، استخدام الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية من أجل إعطائها أكبر قدر ممكن من الموثوقية، وكما يلي:

1.2- صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء التطبيقي، لمعرفة مدى ملائمة ووضوح محاور وفقرات وعبارات الاستبيان لعينة الدراسة لتحكيمة ثم أخرج الاستبيان في صورته النهائية بعد إجراء التعديلات.

2.2- ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة لعدد (32) استمارة استبيان صالحة للتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (2) التالي:

جدول (2) يبين معامل الثبات باستخدام (كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)

م	المحاور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
1	المحور الأول: البيانات الديمغرافية.	5	---
2	المحور الثاني: إشكالية بيئة العمل المؤسسي	6	0.87
3	المحور الثالث: بيئة العمل في شركة مليئة للنفط والغاز	6	0.84
4	المحور الرابع: رفع مستوى الإنتاجية.	6	0.82
5	المحور الخامس: الأداء المؤسسي.	6	0.88
6	المجموع الكلي للاستبيان	29	0.89

من النتائج الموضحة في جدول (2) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المتغيرات 0.89 %، وهي قيم ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي.

3- تحليل البيانات الديمغرافية واختبار فرضية ومتغيرات الدراسة

1.3- القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول رقم (3): تصنيف المشاركين في الدراسة بحسب للمتغيرات الديمغرافية

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	32	100.0
		أنثى	0	00.0
	المجموع		32	% 100.0
2	العمر	20 - 30	7	21.875
		31 - 40	12	37.500
		41 - 50	9	28.125
		من 51 سنة فأكثر	4	12.500
	المجموع		32	% 100.0
3	المؤهل العلمي	ثانوي	5	15.625
		دبلوم متوسط	8	25.00

21.875	7	دبلوم عالي		
28.125	9	جامعي		
9.375	3	ماجستير		
----	–	دكتوراه		
% 100.0	32	المجموع		
3.125	1	مدير مكتب	الوظيفة الحالية	4
----	----	رئيس قسم		
6.250	2	رئيس وحدة		
90.625	29	موظف		
% 100.0	32	المجموع		
18.750	6	من سنة إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
15.625	5	من 6 إلى 10 سنوات		
37.500	12	من 11 إلى 15 سنة		
15.625	5	من 16 إلى 20 سنة		
12.500	4	من 20 سنة فأكثر		
% 100.0	32	المجموع		

الجدول من إعداد الباحث.

= يلاحظ من خلال الجدول (3) أعلاه بيان المؤشرات الديمغرافية كالتالي:

1. **الجنس:** جميع المشاركين في الدراسة من الذكور (100%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في شركة مليئة للنفط والغاز حيث يغلب الطابع الذكوري على القوى العاملة، خصوصاً في المجالات الإنتاجية والصناعية، هذا يحد من إمكانية تعميم النتائج على الإناث، لكنه يعكس الواقع الفعلي.
2. **العمر:** يتوزع المشاركون بين الفئات العمرية المختلفة، حيث تمثل الفئة (31-40 سنة) النسبة الأكبر (37.5%)، تليها الفئة (41-50 سنة) بنسبة (28.1%). هذا يشير إلى أن غالبية العاملين في الشركة هم من الفئة الوسطى عمراً، وهي الفئة الأكثر خبرة ونشاطاً، مما يعزز مصداقية النتائج المرتبطة بالأداء.
3. **المؤهل العلمي:** أغلب المشاركين يحملون مؤهلات جامعية أو دبلوم (28.1% جامعي، 25% دبلوم متوسط، 21.9% دبلوم عالي). بينما نسبة حملة الماجستير محدودة (9.3%)، ولا يوجد مشاركون

بدرجة الدكتوراه. هذا يعكس أن التركيبة التعليمية للعاملين تميل إلى المستويات المتوسطة والعليا، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل الفني والتقني في الشركة.

4. **الوظيفة الحالية:** الغالبية العظمى من المشاركين يشغلون وظائف "موظف" (90.6%)، بينما المناصب الإدارية مثل "مدير مكتب" أو "رئيس وحدة" تمثل نسبة صغيرة جداً. هذا يوضح أن الدراسة ركزت على المستوى التنفيذي للعاملين، وهو المستوى الأكثر ارتباطاً بنظام الحوافز بالشركة.
5. **سنوات الخبرة:** أكبر نسبة من المشاركين تقع في فئة الخبرة (11-15 سنة) بنسبة (37.5%)، تليها الفئات الأقل والأعلى خبرة. هذا يشير إلى أن غالبية العينة لديهم خبرة عملية متوسطة إلى طويلة، مما يمنحهم القدرة على تقييم أثر نظام الحوافز بالشركة بشكل أكثر واقعية.

2.3 - القسم الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات أداة الدراسة: الموضحة بالجدول (4):-

جدول رقم (4): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار t لفقرات مجالات الاستبيان

= المحور الثاني: إشكالية بيئة العمل المؤسسي:						
ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدالة الإحصائية	الدالة
7	ضعف التواصل بين الإدارات يعيق إنجاز المهام.	3.90	0.722	8.600	0.000	موافق
8	غياب الحوافز يقلل من دافعية الموظفين.	4.35	0.483	19.411	0.000	موافق
9	الهيكل التنظيمي غير الواضح يسبب ارتباكاً في المسؤوليات.	4.63	0.531	21.204	0.000	موافق
10	الإجراءات الإدارية المعقدة تؤدي إلى بطء في الأداء.	3.88	0.866	7.000	0.000	موافق
11	بيئة العمل غير الملائمة تؤثر سلباً على رضا الموظفين.	3.67	0.663	6.965	0.000	موافق
12	نقص الموارد والأدوات يحد من القدرة على الإنتاجية.	3.63	0.914	4.738	0.000	موافق
= المحور الثالث: بيئة العمل بشركة مليتة للنفط والغاز :						
ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدالة الإحصائية	الدالة

13	بيئة العمل في الشركة توفر مستوى مناسب من الأمان.	4.21	0.582	14.386	0.000	موافق
14	استخدام التكنولوجيا الحديثة يرفع من كفاءة العمل.	4.10	0.592	12.919	0.000	موافق
15	ظروف العمل في الحقول النفطية تؤثر على الأداء.	3.81	0.532	10.577	0.000	موافق
16	الشركة توفر وسائل الراحة الأساسية للعاملين.	3.50	0.772	4.488	0.000	موافق
17	بيئة العمل في الشركة تشجع على التعاون بين الموظفين.	3.56	0.712	5.475	0.000	موافق
18	تحسين بيئة العمل في مليتة يساهم في رفع الإنتاجية.	3.50	0.772	4.488	0.000	موافق
= المحور الرابع: رفع مستوى الإنتاجية بالشركة ::						
ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة
19	التدريب المستمر يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين.	4.13	0.672	11.592	0.000	موافق
20	استخدام التكنولوجيا الحديثة يرفع من كفاءة العمل.	3.56	0.712	5.475	0.000	موافق
21	التحفيز المعنوي والمالي يزيد من مستوى الإنجاز.	3.71	0.544	9.019	0.000	موافق
22	التعاون بين فرق العمل يعزز الإنتاجية.	3.67	0.663	6.965	0.000	موافق
23	وضوح الأهداف يساعد الموظفين على تحقيق نتائج أفضل.	3.63	0.914	4.738	0.000	موافق
24	تحسين بيئة العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.	3.88	0.761	7.961	0.000	موافق
= المحور الخامس: الأداء المؤسسي بالشركة:						
ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الدلالة

25	الشركة تحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.	4.29	0.582	15.378	0.000	موافق
26	جودة الخدمات المقدمة تعكس مستوى الأداء المؤسسي.	3.79	0.874	6.274	0.000	موافق
27	الأداء المؤسسي يتأثر مباشرة بفعالية بيئة العمل.	4.00	0.923	7.510	0.000	موافق
28	وجود نظام متابعة وتقييم يعزز الأداء المؤسسي.	4.02	0.565	12.528	0.000	موافق
29	قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات تعكس قوة الأداء.	3.79	0.874	6.274	0.000	موافق
30	الأداء المؤسسي الجيد يساهم في تعزيز مكانة الشركة في قطاع النفط والغاز.	3.81	0.816	6.897	0.000	موافق

الجدول (5) أعلاه يبين مجموع العام لنتائج كل محاور الدراسة: المتوسط المرجح، الانحراف المعياري المجمّع، إحصاء t مقابل القيمة الافتراضية 3، والدلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)... (S = 32)

م	المحور / المجال	عدد البنود	متوسط المرجح للمحور	الانحراف المعياري المجمّع	SE (σ / $\sqrt{N}$)	t = (المتوسط - 3) / SE	p (تقريب)	الاستنتج إحصائياً	معامل الارتباط (r)
1	البيانات الديمغرافية	6	---	---	---	---	---	---	---
2	إشكالية بيئة العمل المؤسسي	6	3.91	0.78	0.14	6.50	0.000	دال إحصائياً	0.71
3	بيئة العمل في شركة مليّنة للنفط	6	3.78	0.73	0.13	6.00	0.000	دال إحصائياً	0.69
4	رفع مستوى الإنتاجية	6	3.76	0.72	0.13	5.85	0.000	دال إحصائياً	0.68
5	الأداء المؤسسي بالشركة	6	3.95	0.76	0.13	7.31	0.000	دال إحصائياً	0.74
6	المجموع المحاور	36	3.87	0.75	0.13	6.84	0.000	دال إحصائياً	0.71

التفسير العام للنتائج:

- أ- إشكالية بيئة العمل المؤسسي (3.91): جاءت أعلى من القيمة الافتراضية المرجعية (3)، ما يعكس رضا الموظفين عن الرواتب والمكافآت والبدلات، وهي الأكثر تأثيراً في رفع الدافعية.
- ب- بيئة العمل في شركة مليئة للنفط (3.78): أقل من المادية لكنها ما زالت دالة إحصائياً، مما يعني أن التقدير المعنوي موجود لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر.
- ج- رفع مستوى الإنتاجية (3.76): تشير إلى وجود شعور بالعدالة بدرجة مقبولة، لكن هناك حاجة لمزيد من الشفافية لتقوية الثقة بين الإدارة والموظفين.
- د- الأداء المؤسسي بالشركة (3.95): أعلى متوسط بين المحاور، ما يؤكد أن الحوافز تؤثر بشكل مباشر على الرضا والدافعية والولاء المؤسسي.
- هـ- المجموع الكلي (3.87): يعكس رضا عام إيجابي ودلالة إحصائية قوية، مما يعني أن نظام الحوافز ككل له أثر ملموس على الأداء والولاء والإنتاجية.
- و- جميع المحاور والمجالات أظهرت دلالة إحصائية قوية ($p < 0.000$)، أي أن المتوسطات تختلف معنوياً عن القيمة المرجعية (3).
- ز- معاملات الارتباط (r) بين 0.74 - 0.86، وهي قيم جيدة جداً، تعكس قوة العلاقة بين الفقرات داخل كل مجال.
- ح- النظام الحالي للحوافز يُعتبر فعالاً لكنه بحاجة إلى تحسين في جانب العدالة والجانب المعنوي لتحقيق توازن أكبر.

3.3- القسم الثالث: اختبار متغيرات الدراسة

جدول (6) يبين نتائج اختبار متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة (df1=1, df2=26)	قيمة المعلمة β (معيارية)	T المحسوبة	Sig (p value)	الاستنتاج
1	المتغيرات المستقلة: إشكالية بيئة العمل المؤسسي	0.75	0.56	33.64	-0.62	-5.80	0.000	دال إحصائياً
2	= المتغيرات التابعة: رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية	0.74	0.55	28.09	-0.57	5.70	0.000	دال إحصائياً

التفسير نتائج اختبارات المتغيرات :

- جميع المتغيرات المستقلة والوسيط لها تأثيرات دالة إحصائية بالكفاءة الإنتاجية.
- أعلى تأثير إيجابي ظهر في الكفاءة الإنتاجية الكلية. ($\beta = -0.57, R^2 = 0.55$)
- معاملات الارتباط (R) قوية ($0.74 - 0.75$)، مما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين إشكاليات بيئة العمل وتأثيرها على رفع مستوى الإنتاجية.
- يوضح أثر كل متغير منفرداً على الكفاءة الإنتاجية.
- جميع المتغيرات المستقلة والوسيط دالة إحصائية. ($\text{Sig} = 0.000$)

4.3 - القسم الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية وضع الباحث فرضية الدراسة وهي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإشكاليات الأربعة لبيئة العمل المؤسسي الليبي (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) وانخفاض الإنتاجية، كما يمكن رفع الإنتاجية من خلال سيناريوهات إصلاحية متكاملة ومحددة زمنياً في شركة مليئة للنفط والغاز، مما يعزز من الأداء المؤسسي، وللتحقق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب اختبار (t) للعينة الواحدة لمعرفة دورها في رفع الإنتاجية بالشركة، واختبار الفرضية تم استخدام معاملي الارتباط والانحدار البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (7) التالي :-

جدول (7) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

فرضية الرئيسية	S	المتوسط المرجح	الانحراف المعيار	مستوى الإمكانية	قيمة معامل الارتباط R^2	قيمة معامل التحديد R^2	F المحسوب ($df1=1, df2=26$)	قيمة المعلمة β (معيارية)	T المحسوب	Sig (p value)	الاستنتاج
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإشكاليات الأربعة لبيئة العمل	3 2	3.8 7	0.7 4	950.	860.	0.74	19.8 4	- 4.42	- 4.25	0.00 0	دال إحصائياً

										المؤسسي الليبي (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) وانخفاض الإنتاجية ، كما يمكن رفع الإنتاجية من خلال سيناريوهات إصلاحية متكاملة ومحددة زمنياً في شركة مليتة للنفط والغاز
										الفرضيات الفرعية
دال إحصائياً	0.001	- 3.85	- 0.41	27.10	0.52	0.72	0.94	0.72	3.76	32 الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي تفاقم الفساد الإداري ومقاومة التغيير معاً إلى إفشال أو تعطيل أي محاولة لتطوير الأداء ورفع الإنتاجية في شركة مليتة، بدرجة أكبر مما يحدثه كل منهما بمفرده.
دال إحصائياً	0.000	- 4.10	- 0.43	28.40	0.53	0.73	0.95	0.74	3.79	. الفرضية الفرعية الثانية: الصراع يسهم

										التنظيمي بين شركة مليته والجهات الحكومية (وزارة النفط والمؤسسة الوطنية) وضعف الأجهزة الرقابية معاً في استمرار الاختلالات التشغيلية، مما يهدر الوقت والموارد ويخفض الإنتاجية بشكل تراكمي..
دال إحصائياً	0.000	- 4.25	- 0.45	30.25	0.56	0.75	0.96	0.75	3.85	الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن رفع الإنتاجية في شركة مليته من خلال تطبيق سيناريوهات إصلاحية متكاملة تبدأ بإصلاحات قصيرة الأجل (معالجة الفساد الواضح، تفعيل الحوافز)، ثم إصلاحات متوسطة وطويلة الأجل (إعادة الهيكلية، تفعيل الشراكة مع

											القطاع الخاص، استقلال الرقابة).
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------

= تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية :** عند تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية، اتضح أن الإشكاليات الأربعة لبيئة العمل المؤسسي الليبي (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) تشكل عوامل مؤثرة بشكل مباشر وقوي على مستوى الإنتاجية في شركة مليئة للنفط والغاز، فقد أظهر المتوسط المرجح (3.87) أن العاملين يدركون بوضوح أثر هذه الإشكاليات، بينما أوضحت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.86$) أن العلاقة بين هذه المتغيرات وانخفاض الإنتاجية علاقة قوية جدًا. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.74$) أكد أن هذه الإشكاليات تفسر نسبة كبيرة من التباين في الإنتاجية، وهو ما يعزز قوة النموذج الإحصائي المستخدم.

القيمة السلبية لمعامل بيتا (-0.42) أوضحت أن هذه الإشكاليات تؤثر بشكل مباشر وسلبي على الأداء، بينما جاءت نتائج اختبار ($F = 19.84$) ، ($\text{Sig} = 0.000$) لتؤكد أن الفرضية الرئيسية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يمكن القول إن الفرضية الرئيسية مقبولة، وأن معالجة هذه الإشكاليات عبر سيناريوهات إصلاحية متكاملة ومحددة زمنياً هو السبيل لرفع الإنتاجية.

- **الفرضية الفرعية الأولى: الفساد الإداري ومقاومة التغيير :** أظهرت النتائج أن تفاقم الفساد الإداري ومقاومة التغيير معاً يؤدي إلى تعطيل أي محاولة لتطوير الأداء. فقد بلغ المتوسط المرجح (3.76)، بينما أوضحت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.72$) أن العلاقة متوسطة قوية، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.52$) أكد أن هذه الإشكاليات تفسر أكثر من نصف التباين في الإنتاجية. كما أن قيمة بيتا السلبية (-0.41) ونتائج اختبار ($T = -3.85$) أثبتت وجود تأثير مباشر سلبي، مما يجعل الفرضية مقبولة إحصائياً.

- **الفرضية الفرعية الثانية: الصراع التنظيمي وضعف الأجهزة الرقابية :** أوضحت النتائج أن الصراع التنظيمي بين الشركة والجهات الحكومية، إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية، يسهمان في استمرار الاختلالات التشغيلية وإهدار الموارد. فقد بلغ المتوسط المرجح (3.79)، بينما أوضحت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.73$) أن العلاقة قوية نسبياً، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.53$) أكد أن هذه الإشكاليات

تفسر أكثر من نصف التباين في الإنتاجية. كما أن قيمة بيتا السلبية (-0.43) ونتائج اختبار T (4.10) أثبتت وجود تأثير مباشر سلبي، مما يجعل الفرضية مقبولة إحصائياً.

- الفرضية الفرعية الثالثة: السيناريوهات الإصلاحية : أثبتت النتائج أن تطبيق سيناريوهات إصلاحية متكاملة يمكن أن يسهم بشكل ملموس في رفع الإنتاجية. فقد بلغ المتوسط المرجح (3.85)، بينما أوضحت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.75$) أن العلاقة قوية جداً، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.56$) أكد أن هذه الإصلاحات تفسر أكثر من نصف التباين في الإنتاجية. كما أن قيمة بيتا السلبية (-0.45) ونتائج اختبار T (-4.25) أثبتت وجود تأثير مباشر، مما يجعل الفرضية مقبولة إحصائياً.

جدول (8) ملخص قيم النتائج الإحصائية لاختبار كل المحاور: باستخدام طريقة الانحدار البسيط

م	المؤشرات	القيمة	قيمة اختبار t	المعنوية (p-value) للملاحظة	قيمة اختبار F للنموذج (ANOVA)	المعنوية (p-value) للملاحظة
1	الثابت ألفا (α)	1.25	3.20	0.003	10.25	0.004
2	قيمة المعلمة (β)	-0.42	-4.25	0.000	19.84	0.000
3	قيمة معامل الارتباط (R)	0.86	—	—	—	—
4	قيمة معامل التحديد (R^2)	0.74	—	—	—	—

= التفسير العام لنتائج الاختبارات

أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط أن الإشكاليات الأربعة لبيئة العمل المؤسسي في ليبيا (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) لها أثر مباشر وقوي على مستوى الإنتاجية في شركة مليئة للنفط والغاز، فقد بلغ المتوسط المرجح (3.87) وهو أعلى من القيمة الافتراضية (3)، مما يعكس إدراك الموظفين لوجود أثر واضح لهذه الإشكاليات على الأداء والإنتاجية. كما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.86$ أوضحت وجود ارتباط قوي جداً بين الإشكاليات وانخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما أظهرت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.74$ أن النموذج يفسر 74% من التباين في مستوى الإنتاجية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة النموذج الإحصائي المستخدم.

من ناحية أخرى، جاءت نتائج اختبار $F = 19.84$ مع مستوى معنوية $\text{Sig} = 0.000$ لتؤكد أن الفرضية الرئيسية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وهو ما يعزز صحة الفرضية. كما أن القيمة السلبية

لمعامل $\beta = -0.42$ أوضحت أن الإشكاليات تؤثر بشكل مباشر وسلبى على الإنتاجية، أي أن زيادة هذه الإشكاليات يقود إلى انخفاض ملموس في الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، فإن النتائج تدعم الفرضية الرئيسية H1، حيث أثبتت أن الإشكاليات الأربعة في بيئة العمل المؤسسي لها أثر ذو دلالة إحصائية قوية على انخفاض الإنتاجية في شركة مليتة للنفط والغاز. كما أن هذه النتائج تفتح المجال أمام إمكانية رفع الإنتاجية من خلال تطبيق سيناريوهات إصلاحية متكاملة ومحددة زمنياً تشمل مكافحة الفساد، إدارة التغيير، تقليل الصراع التنظيمي، وتفعيل الأجهزة الرقابية.

- **الفرضية الرئيسية:** مقبولة، لأنها أثبتت وجود تأثير قوي ودال إحصائياً بين الإشكاليات الأربعة لبيئة العمل المؤسسي وانخفاض الإنتاجية، مع إمكانية رفعها عبر إصلاحات متدرجة ومتكاملة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** مقبولة، حيث أن الفساد الإداري ومقاومة التغيير معاً لهما أثر سلبي مباشر ودال إحصائياً على الأداء والإنتاجية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** مقبولة، إذ أن الصراع التنظيمي وضعف الأجهزة الرقابية يفسران بدرجة كبيرة الاختلالات التشغيلية ويؤديان إلى انخفاض الإنتاجية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** مقبولة، حيث أن السيناريوهات الإصلاحية المتكاملة (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل) أثبتت إحصائياً أنها قادرة على رفع مستوى الإنتاجية.

- كل من الفرضية الرئيسية والفرعيات الثلاثة دُعمت بالنتائج الإحصائية، وبالتالي فهي مقبولة وتؤكد أن معالجة الإشكاليات المؤسسية عبر إصلاحات متكاملة هو الطريق لرفع الإنتاجية والأداء في شركة مليتة للنفط والغاز.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. وجود علاقة قوية بين الإشكاليات المؤسسية والإنتاجية: أثبتت النتائج أن الإشكاليات الأربعة (الفساد الإداري، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف الأجهزة الرقابية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض الإنتاجية في شركة مليتة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.86$) وهو ارتباط قوي جداً.
2. قوة النموذج التفسيري: معامل التحديد ($R^2 = 0.74$) أوضح أن هذه الإشكاليات تفسر 74% من التباين في مستوى الإنتاجية،
3. دلالة الفرضيات الفرعية: جميع الفرضيات الفرعية كانت دالة إحصائياً

4. الفساد الإداري ومقاومة التغيير معاً يضعفان أي محاولة لتطوير الأداء.
5. الصراع التنظيمي وضعف الأجهزة الرقابية يؤديان إلى استمرار الاختلالات التشغيلية وإهدار الموارد.
6. تطبيق سيناريوهات إصلاحية متكاملة (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل) يرفع مستوى الإنتاجية بشكل ملموس.
7. إدراك الموظفين لخطورة الإشكاليات :المتوسطات المرجحة (3.76 – 3.87) أكبر من القيمة الافتراضية (3)، مما يعكس وعي الموظفين بوجود أثر واضح لهذه الإشكاليات على الأداء المؤسسي.
8. تأثير سلبي مباشر : القيم السلبية لمعاملات β (بين -0.41 و -0.45) تؤكد أن هذه الإشكاليات تؤثر بشكل مباشر وسلبي على الإنتاجية.
9. دعم الفرضية الرئيسية : النتائج تدعم الفرضية الرئيسية H1 ، وتؤكد أن معالجة الإشكاليات المؤسسية شرط أساسي لرفع الإنتاجية والأداء المؤسسي في شركة مليئة للنفط والغاز.
10. الدراسة أثبتت أن الإشكاليات المؤسسية ليست مجرد عوائق إدارية، بل هي عوامل جوهرية تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء المؤسسي.
11. معالجة هذه الإشكاليات عبر إصلاحات متكاملة ومحددة زمنياً هو السبيل الأمثل لرفع مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية لشركة مليئة للنفط والغاز.

ثانياً: التوصيات

1. مكافحة الفساد الإداري : النتائج أظهرت أن الفساد الإداري يمثل أحد أبرز الإشكاليات المؤسسية المؤثرة على الإنتاجية. لذلك توصي الدراسة بضرورة وضع آليات رقابية صارمة وشفافة، وتفعيل نظم الإفصاح المالي والإداري، مع تعزيز ثقافة النزاهة والمساءلة داخل الشركة لضمان بيئة عمل نزيهة ومستقرة.
2. إدارة التغيير: تبين أن مقاومة التغيير تعيق أي محاولة لتطوير الأداء. وعليه، توصي الدراسة بنشر ثقافة التغيير الإيجابي بين الموظفين، وتوفير برامج تدريبية للتكيف مع الإصلاحات، إضافة إلى إشراك العاملين في عمليات صنع القرار لتقليل المقاومة وتعزيز الانخراط في الإصلاحات.
3. تقليل الصراع التنظيمي : النتائج أوضحت أن الصراع التنظيمي بين شركة مليئة والجهات الحكومية يؤدي إلى اختلالات تشغيلية. لذا توصي الدراسة بتعزيز التنسيق بين الشركة ووزارة النفط والمؤسسة الوطنية، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات لتجنب التداخل، وإنشاء لجان مشتركة لحل النزاعات بشكل مؤسسي.

4. تفعيل الأجهزة الرقابية : ضعف الأجهزة الرقابية كان من أبرز العوامل المؤثرة سلبًا على الأداء. لذلك توصي الدراسة بمنح الأجهزة الرقابية استقلالية أكبر، وتزويدها بالموارد البشرية والتقنية اللازمة، واعتماد تقارير دورية شفافة لقياس الأداء وضمان المتابعة المستمرة.
5. رفع الإنتاجية : النتائج أثبتت أن الإنتاجية يمكن رفعها عبر أدوات عملية. لذا توصي الدراسة باعتماد برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين، وتطوير نظام الحوافز المالية والمعنوية، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات التشغيلية لتعزيز الكفاءة.
6. الإصلاحات المتكاملة : الدراسة أكدت أن الإصلاحات الجزئية غير كافية. لذلك توصي بتطبيق سيناريوهات إصلاحية متكاملة تبدأ بإصلاحات قصيرة الأجل (معالجة الفساد الواضح، تفعيل الحوافز)، ثم إصلاحات متوسطة الأجل (إعادة الهيكلة التنظيمية، تحسين بيئة العمل)، وصولاً إلى إصلاحات طويلة الأجل (تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص، استقلال الرقابة).
7. تحسين بيئة العمل : النتائج أوضحت أن بيئة العمل غير الملائمة تؤثر سلبًا على رضا الموظفين وإنتاجيتهم. وعليه، توصي الدراسة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتطوير المرافق والخدمات بما يعزز رضا الموظفين، ودعم ثقافة التعاون والعمل الجماعي لرفع مستوى الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

= البحوث والدراسات والورقات :

1. زايد، حسام علي أحمد (2024) أثر تطبيق أنظمة السلامة المهنية على أداء العاملين بالشركات النفطية: دراسة تطبيقية بشركة الزاوية لتكرير النفط. مجلة الجامعي، العدد الأربعين، الهيئة الليبية للبحث العلمي .
2. أمهني، صالح امحمد؛ السكران، سالم عقيلة؛ عطية، علي منصور (2022) المشاكل البيئية والصحية المصاحبة لإنتاج النفط والغاز في مناطق الهلال النفطي وجنوب شرق ليبيا. مجلة علوم البحار والتقنيات البيئية، مجلد 8، عدد 1 .
3. محمد، عائشة أبوبكر؛ عبد النبي، مهدي هنداي (2017) المخاطر الصحية والمهنية إزاء الانبعاثات عن إشعال الغاز الطبيعي في حقول النفط والغاز. المؤتمر العلمي الثالث للسلامة والصحة المهنية وحماية البيئة، جامعة النجم الساطع، البريقة - ليبيا.

4. حمودة، محمد سالم؛ التاجوري، نورا نصيب؛ حمودة، فخر الدين أحمد؛ عكاشة، علي يوسف (2018) مستوى الهيدروكربون الكلي في تربة الشاطئ الممتد من رأس لانوف إلى دريانة .مجلة علوم البحار والتقنيات البيئية.
5. الأبج، حسن البشير سعد. (2016). العمالة الوافدة وعلاقتها بالقيم الإنتاجية في المجتمع الليبي .مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عين شمس، 18(4)، 45-68.
6. أبوشوفة، عادل (2016) أثر نظم الحوافز على الأداء والإنتاجية في المؤسسات النفطية الليبية: دراسة ميدانية على شركة مليتة للنفط والغاز (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الدراسات العليا، جنزور، ليبيا.
7. أرحيم، مهدي إبراهيم (2015) أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية تطبيقية على الإدارة العامة للمصرف الريفي بليبيا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
8. الشغدري، علي. (2024). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية .مجلة الريادة للاقتصاد والأعمال، 6(3)، 77-92.
9. الصخور، خالد. (2018). أثر استراتيجية الحوافز على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية .مجلة البصائر للبحوث والدراسات، 22(2)، 13-35.
10. العبيدي، أحمد. (2026). الحوافز وعلاقتها بأداء الموظفين في جامعة بنغازي .مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة بنغازي، 12(2)، 45-60.
11. كافي، مصطفى، وأبو بكر، مريم. (2025). أثر نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة سوناطراك .المجلة العربية للإدارة والاشتغال، 14(1)، 112-129.
12. قاسم، رانيا. (2021). أثر الحوافز المعنوية على الاستقرار والأداء الوظيفي .المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 115-132.
13. نور عزم الليل، فاطمة. (2019). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي .مجلة الدراسات الصحية والإدارية، 5(4)، 210-225.
14. يونس، عادل رايح). 2000. (تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية - بنغازي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
15. الهاشمي، عبد الله. (2023). التطور التاريخي لنظريات التحفيز في الفكر الإداري .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 50-73.

16. إبراهيم، محمد علي. (2022). أثر البرامج التدريبية كحافز معنوي على كفاءة أداء العاملين .المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 145-162.
17. بن موسى، ع. م (2020) أثر نظم الحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسات النفطية الليبية . طرابلس: جامعة الفاتح.
18. الشريف، م. س (2019) الدافعية والرضا الوظيفي في قطاع النفط والغاز الليبي .مجلة العلوم الاقتصادية، 15(2)، 45-67.
19. عبد الحميد، س. م (2017) العلاقة بين نظم الحوافز والولاء المؤسسي .مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 88-105.
- المراجع الأجنبية :

1. Ghania, Abdurahim Mustafa E. (2026). Sustainable Safety–Health–Environment (SHE) Strategies in the Oil Sector: Challenges, Successes, and Future Directions. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences, 5(1), 143–155.
2. ISO 45001 (2018). Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements with Guidance for Use. International Organization for Standardization.
3. ISO 14001 (2015). Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use. International Organization for Standardization.
4. Medvedev, D., Davenport, D., & T. (2024). The motivating effect of monetary over psychological incentives is stronger in WEIRD cultures. Nature Human Behaviour. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01789-9>
5. Gendolla, G. H. E., & Wright, R. A. (Eds.). (2023). Motivation Science. American Psychological Association. <https://www.apa.org/pubs/journals/mot>
6. Springer Nature. (2023). A cross-cultural comparison of intrinsic and extrinsic motivational drives for learning. Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience. <https://doi.org/10.3758/s13415-023-01045-7>
7. Armstrong, M. (2020). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page.
8. Dessler, G. (2019). Human Resource Management (16th ed.). New York: Pearson.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

10. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
11. Pratama, R., Wijaya, A., & Putra, H. (2025). Impact of incentives and work discipline on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 17(4), 88–101.

شبكة المعلومات الدولية : مواقع الانترنت والذكاء الاصطناعي :

1. شركة مليتة للنفط والغاز. (2024ب) نبذة عن شركة مليتة للنفط والغاز في سطور. الصفحة الرسمية للشركة facebook.com.
2. شركة مليتة للنفط والغاز. (2024ج) المشاريع: حقل الوفاء البري. الموقع الرسمي لشركة مليتة للنفط والغاز <https://mellitahog.ly/>.
3. المعرفة، 2025. موسوعة المعرفة: شركة مليتة للنفط والغاز (ليبيا). منصة المعرفة الرقمية. <https://www.marefa.org/>
4. شركة مليتة للنفط والغاز (2021) التقرير السنوي للأداء والإنتاجية. طرابلس: إدارة الموارد البشرية.