



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## سياسات اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات بالقطاع الصناعي في مصر وأثرها على فاعلية الأداء

Policies of Employees' Selection in Multinational  
Corporations in Industrial Sector in Egypt and Its  
Influence on Performance Effectiveness

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

مقدمة من

مروة محمد رضا حسن محمود العسال

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

تحت إشراف

د/ سهام محمد رمضان

مدرس إدارة الأعمال

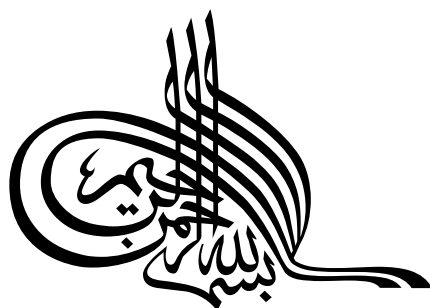
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د/ عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة - جامعة عين شمس



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا  
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَلَّى  
الْعَظِيمُ

(سورة البقرة: الآية ٣٢)



**كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال**

اسم الباحث: مروة محمد رضا حسن محمود العسال

عنوان الرسالة:

**سياسات اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات بالقطاع الصناعى فى مصر وأثرها  
على فاعلية الأداء**

الدرجة العلمية: دكتور الفلسفة فى إدارة الاعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

١- الأستاذ الدكتور / **عايدة سيد خطاب** (مشرفاً ورئيساً)

أستاذ إدارة الاعمال ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٢- الأستاذ الدكتور / **نهى عبدالرحمن الخطيب** (عضواً)

أستاذ الادارة العامة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، عميد كلية العلوم الإدارية بأكاديمية  
السادات سابقاً.

٣- الأستاذ الدكتور / **عمرو محمد أحمد عواد** (عضواً)

أستاذ إدارة الاعمال ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

تاريخ البحث: / / ٢٠١٦

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

ختم الإجازة

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /



**كلية التجارة**  
**قسم إدارة الأعمال**

اسم الباحث: مروة محمد رضا حسن محمود العسال

الدرجة العلمية: دكتور الفلسفة فى إدارة الأعمال

القسم التابع له: قسم إدارة الأعمال

الكلية: كلية التجارة

الجامعة: جامعة عين شمس

سنة التخرج:

سنة المنح:

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، سيد المرسلين وأكرم الخلق والناس أجمعين، وعلى آله وصحبه وسلم، ومن تبعه بإحسانٍ إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلي الأستاذ الدكتور / **عايدة سيد خطاب** أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، لتفضلها بقبول الإشراف علي هذا البحث ، واعترافاً بفضلها، ولما قدمته من اهتمام بالغ وتشجيع كبير وعلم غزير وتوجيهات بناءة لإتمام هذا البحث ، زادها الله علماً ورفعة ، جزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلي الدكتور / **سهام محمد رمضان** مدرس إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، لتفضلها بقبول الإشراف علي هذا البحث ، وعلي ما قدمته لي من عونٍ صادق ونصائح قيمة ، زادها الله علماً ورفعة ، جزاها الله خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / **نهي عبد الرحمن الخطيب** أستاذ الادارة العامة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، عميد كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات سابقاً ، بقبولها المشاركة في لجنة الحكم على الرسالة وتخصيصها جزء من وقتها الثمين ، وقد شرفت بمعرفتها أيما شرف، زادها الله علماً ورفعة ، جزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلي الأستاذ الدكتور / **عمرو محمد أحمد عواد** أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، لقبوله المشاركة في لجنة الحكم على الرسالة ليفيد الباحثة بعلمه ويثرى المناقشة بملاحظاته القيمة، زاده الله علماً ورفعة ، جزاه الله خير الجزاء.

والحمد والشكر لله رب العالمين على ما أنعم علي به ، وأتقدم بالتحية إلى روح والدتي ووالدي ، أعز من فقدت، رحمهما الله ، وكل الشكر لزوجي وأبنائي على مساندتهم ودعمهم المستمرين لي طوال فترة إعداد الرسالة.

وأتقدم بالشكر لكل من ساعدني أو قدم لي العون حتى يكتمل البحث، اللهم اجز عني الجميع خير الجزاء، وعلمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، إنك أنت العليم الحكيم.

والله ولي التوفيق،،،

**الباحثة**

## قائمة المحتويات

| الموضوع  | رقم الصفحة |
|--|------------|
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>                               | ١          |
| أولاً: مقدمة البحث   | ٣          |
| ثانياً: مشكلة البحث  | ٧          |
| ثالثاً: أهداف البحث  | ٧          |
| رابعاً: أهمية البحث  | ٨          |
| خامساً: فروض البحث   | ٨          |
| سادساً: مجتمع وعينة البحث  | ١٠         |
| سابعاً: متغيرات البحث  | ١٤         |
| ثامناً: منهج البحث   | ١٧         |
| تاسعاً: الدراسات السابقة   | ٢٠         |
| <b>الفصل الثاني: سياسات اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات</b> | ٤١         |
| مقدمة  | ٤٣         |
| المبحث الأول: مصادر ومعايير اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات | ٤٤         |
| أولاً: مفهوم الاختيار  | ٤٤         |
| ثانياً: نمط الإدارة بالشركات متعددة الجنسيات                         | ٥١         |
| ثالثاً: العوامل المؤثرة في سياسات الاختيار                           | ٥٣         |
| رابعاً: مصادر اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات               | ٥٤         |
| خامساً: دوافع استخدام العاملين المغتربين                             | ٥٨         |
| سادساً: معايير اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات              | ٦٠         |
| المبحث الثاني: أساليب اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات       | ٧٢         |
| أولاً: الأساليب التقليدية لعملية الاختيار                            | ٧٢         |
| الفرق بين الاختيار في الشركات المحلية والشركات الدولية               | ٨٢         |
| معايير تقييم أساليب الاختيار   | ٨٣         |
| ثانياً: أساليب جديدة لاختيار العاملين                                | ٨٧         |
| ثالثاً: نماذج اختيار المغتربين                                       | ٩٧         |

## تابع قائمة المحتويات

| الموضوع  | رقم الصفحة |
|--|------------|
| الفصل الثالث: الاختلافات الثقافية و فاعلية الأداء بالشركات متعددة الجنسيات | ١٠٥        |
| مقدمة  | ١٠٧        |
| المبحث الأول: الاختلافات الثقافية فى الشركات متعددة الجنسيات               | ١٠٨        |
| أولاً: مفهوم الثقافة والتقاليد التنظيمية                                   | ١٠٨        |
| ثانياً: المقصود بالاختلافات الثقافية كسمة أساسية للعاملين بالشركات         |            |
| متعددة الجنسيات  | ١١٠        |
| ثالثاً: مفهوم وأهمية إدارة الاختلافات الثقافية                             | ١١١        |
| رابعاً: إيجابيات وسلبيات الاختلافات الثقافية                               | ١١٣        |
| خامساً: المراحل التى يمر بها المغترب فى البيئة الثقافية المضيفة            | ١١٤        |
| سادساً: قياس الاختلافات الثقافية   | ١١٧        |
| المبحث الثانى: فاعلية الأداء فى الشركات متعددة الجنسيات                    | ١٢١        |
| أولاً: مفهوم الأداء الوظيفى وفاعليته                                       | ١٢١        |
| ثانياً: إدارة الاداء بالشركات متعددة الجنسيات                              | ١٢٣        |
| ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفى                                 | ١٢٤        |
| رابعاً: العوامل المؤثرة علي اداء المغتربين                                 | ١٢٦        |
| خامساً: أسباب قصور الأداء  | ١٢٨        |
| سادساً: عوامل نجاح أو فشل المغتربين  | ١٣٣        |
| سابعاً: مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفى                                       | ١٤١        |
| ثامناً: دوافع ترك العمل الاختيارى  | ١٤٣        |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية  | ١٤٧        |
| أولاً: قياس الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرومباخ                      | ١٥٠        |
| ثانياً: تحليل الارتباط   | ١٦٠        |
| ثالثاً: اختبار صحة الفرض الاول   | ١٦٣        |
| رابعاً: اختبار صحة الفرض الثانى  | ١٧٨        |
| خامساً: اختبار صحة الفرض الثالث  | ١٨٣        |
| سادساً: اختبار صحة الفرض الرابع  | ١٨٧        |

## تابع قائمة المحتويات

| رقم<br>الصفحة | الموضوع                         |
|---------------|---------------------------------|
| ٢٠٠           | سابعاً: اختبار صحة الفرض الخامس |
| ٢٠٣           | ثامناً: النتائج والتوصيات       |
| ٢١١           | قائمة المراجع                   |



## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول  | رقم<br>الجدول |
|---------------|---|---------------|
| ١١            | عدد الشركات المؤسسة في القطاع الصناعي موزعة على القطاعات الصناعية الفرعية من ١٩٧٠/١/١ حتى ٢٠١٤/١٠/٢٩                      | ١             |
| ١٢            | عدد الشركات متعددة الجنسيات العاملة في القطاع الصناعي ورؤوس الأموال المصدرة موزعة طبقاً لنوع الصناعة حتى نهاية ٢٩/١٠/٢٠١٤ | ٢             |
| ١٣            | توزيع شركات مجتمع البحث وفقاً لنوع الصناعة و جنسية الشركة الأم  | ٣             |
| ١٤            | عدد الشركات في عينة البحث وفقاً لنوع الصناعة و جنسية الشركة الأم  | ٤             |
| ٨٥            | متوسط المصادقية للأساليب المستخدمة في التنبؤ بالأداء الوظيفي  | ٥             |
| ١٥٠           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" لبعْد معايير اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات  | ٦             |
| ١٥٢           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" لبعْد مصادر اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات   | ٧             |
| ١٥٣           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" لبعْد أساليب اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات  | ٨             |
| ١٥٤           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" للأبعاد الثقافية بالشركات متعددة الجنسيات  | ٩             |
| ١٥٦           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" لفاعلية نظام اختيار العاملين الجُدد بالشركات متعددة الجنسيات                                   | ١٠            |
| ١٥٨           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" لفاعلية الأداء للعاملين الحاليين بالشركات متعددة الجنسيات                                      | ١١            |
| ١٥٩           | نتائج تحليل "ألفا كرومباخ" عوامل النجاح في أداء المهمات الدولية بالشركات متعددة الجنسيات                                  | ١٢            |
| ١٦٠           | مصفوفة الارتباط   | ١٣            |
| ١٦٤           | الإحصائيات الوصفية لبعْد معايير اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات  | ١٤            |
| ١٦٧           | اختبار كروسكال واليز للاختلافات بين الشركات متعددة الجنسيات في معايير اختيار العاملين                                     | ١٥            |

## تابع قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول  | رقم<br>الجدول |
|---------------|---|---------------|
| ١٦٩           | نسب الموافقة لمعايير اختيار العاملين تبعاً لاختلاف جنسيات الشركات متعددة الجنسيات     | ١٦            |
| ١٧٠           | ترتيب أولوية معايير اختيار العاملين تبعاً لجنسية الشركات متعددة الجنسيات              | ١٧            |
| ١٧١           | الإحصائيات الوصفية لبُعد مصادر اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات               | ١٨            |
| ١٧٢           | اختبار كروسكال واليز للاختلافات بين الشركات متعددة الجنسيات في مصادر اختيار العاملين  | ١٩            |
| ١٧٣           | الإحصائيات الوصفية لبُعد أساليب اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات              | ٢٠            |
| ١٧٤           | اختبار كروسكال واليز للاختلافات بين الشركات متعددة الجنسيات في أساليب اختيار العاملين | ٢١            |
| ١٧٥           | نسب الموافقة لأساليب اختيار العاملين تبعاً لاختلاف جنسيات الشركات متعددة الجنسيات     | ٢٢            |
| ١٧٦           | ترتيب أولوية أساليب اختيار العاملين تبعاً لجنسية الشركات متعددة الجنسيات              | ٢٣            |
| ١٧٩           | الإحصائيات الوصفية للأبعاد الثقافية بالشركات متعددة الجنسيات                          | ٢٤            |
| ١٨٠           | الإحصائيات الوصفية للأبعاد الثقافية حسب الجنسية بالشركات متعددة الجنسيات              | ٢٥            |
| ١٨٢           | الأبعاد الثقافية للشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة تبعاً للجنسية                    | ٢٦            |
| ١٨٣           | اختبار كروسكال واليز للاختلافات بين الشركات متعددة الجنسيات في الأبعاد الثقافية       | ٢٧            |
| ١٨٥           | تأثير الأبعاد الثقافية في سياسات اختيار العاملين                                      | ٢٨            |
| ١٨٨           | الإحصائيات الوصفية لبُعد فاعلية نظام اختيار العاملين الجدد                            | ٢٩            |
| ١٨٩           | الإحصائيات الوصفية لبُعد فاعلية الأداء للعاملين الحاليين                              | ٣٠            |
| ١٩٠           | الإحصائيات الوصفية لعوامل النجاح في أداء المهمات الدولية                              | ٣١            |

## تابع قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول  | رقم<br>الجدول |
|---------------|---|---------------|
| ١٩١           | تأثير معايير اختيار العاملين في أبعاد فاعلية الأداء | ٣٢            |
| ١٩٤           | تأثير مصادر اختيار العاملين في أبعاد فاعلية الأداء  | ٣٣            |
| ١٩٧           | تأثير أساليب اختيار العاملين في أبعاد فاعلية الأداء | ٣٤            |
| ٢٠١           | تأثير الأبعاد الثقافية في أبعاد فاعلية الأداء       | ٣٥            |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الشكل | عنوان الشكل  | رقم<br>الصفحة |
|--------------|--|---------------|
| ١            | صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العام المالي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ - ٢٠١٣/٢٠١٤ | ٣             |
| ٢            | التوزيع القطاعي لتقديرات فرص عمل المصريين في الربع الثالث ٢٠١٣/٢٠١٤      | ١٠            |
| ٣            | النموذج البياني لمتغيرات البحث   | ١٦            |
| ٤            | الدراسات السابقة   | ٢١            |
| ٥            | عناصر افتراض قيمة العامل لإشباع احتياجاته                                | ٤٦            |
| ٦            | مصادر اختيار العاملين بالشركات متعددة الجنسيات                           | ٥٦            |
| ٧            | مزايا وعيوب مصادر اختيار العاملين  | ٥٧            |
| ٨            | أدوار المغتربين  | ٥٩            |
| ٩            | معايير اختيار العاملين في الشركات متعددة الجنسيات                        | ٦١            |
| ١٠           | مهارات الذكاء العاطفي  | ٦٧            |
| ١١           | الفرق بين الاختيار في الشركات المحلية والشركات الدولية                   | ٨٣            |
| ١٢           | نسب استخدام الشركات لاختبارات التوظيف                                    | ٨٦            |
| ١٣           | المزايا والعيوب العامة لاستخدام الإنترنت في عملية الاستقطاب والاختيار    | ٩٢            |
| ١٤           | الأشكال المختلفة لعمليات التعهيد   | ٩٤            |
| ١٥           | الأنواع الثمانية لمستويات الذكاء الإداري                                 | ٩٨            |
| ١٦           | منهجية نظم اختيار المغتربين  | ١٠٠           |
| ١٧           | التكيف الثقافي للمغتربين   | ١١٦           |
| ١٨           | العوامل المؤثرة في أداء المغتربين  | ١٢٧           |
| ١٩           | عوامل نجاح المغتربين وأساليب الاختيار                                    | ١٣٤           |

## تابع قائمة الأشكال

| رقم<br>الشكل | عنوان الشكل                                    | رقم<br>الصفحة |
|--------------|--|---------------|
| ٢٠           | أولويات عوامل نجاح المغترب طبقاً لخصائص المهمة | ١٣٦           |
| ٢١           | توصيات البحث                                   | ٢٠٧           |

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للبحث**

## أولاً: مقدمة البحث:

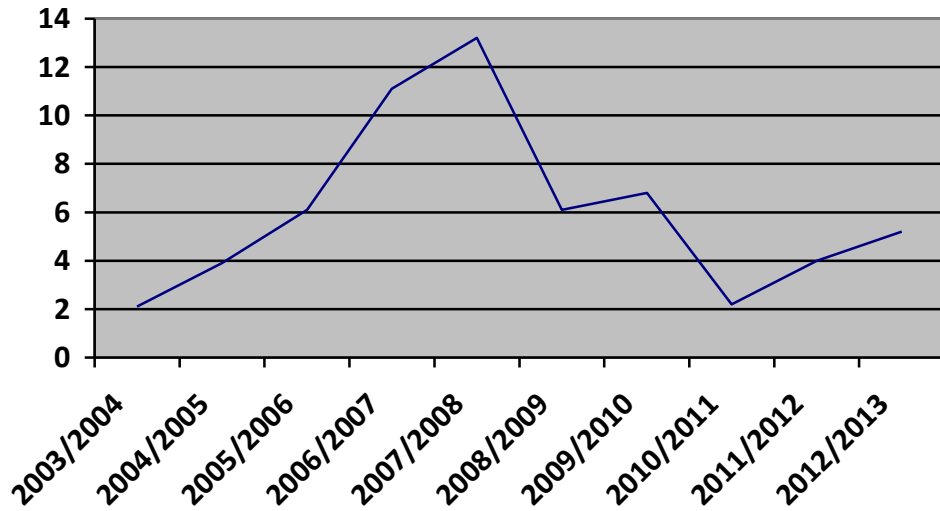
تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة لما تقوم به من دور هام في عملية التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال نقل رأس المال والتكنولوجيا والمهارات الإدارية، وقدرتها على علاج مشاكل ضعف الصادرات وارتفاع معدلات البطالة وانخفاض مستوى دخل الفرد في العديد من الدول النامية.

وفي مصر حدثت تغيرات ملحوظة في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر نتيجة الأحداث السياسية التي مرت بها البلاد في الخمس سنوات الأخيرة مقارنةً بالسنوات السابقة لها حيث ارتفع صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من ٢,١ مليار دولار في العام المالي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ليصل إلى ١٣,٢ مليار دولار خلال العام المالي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ثم بدأ في الانخفاض حتي وصل في العام المالي ٢٠١٠/٢٠١١ الي ٢,٢ مليار دولار وهو العام الذي شهد قيام ثورة ٢٥ يناير، لكنه عاود في الارتفاع مجدداً ليصل الي ٥,٢ مليار دولار في العام المالي ٢٠١٢/٢٠١٣ بعد استقرار أحوال البلاد<sup>(١)</sup>.

ويوضح الشكل التالي تطور صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر منذ العام المالي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ وحتى العام المالي ٢٠١٢/٢٠١٣.

### شكل رقم (١)

صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العام المالي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ - ٢٠١٣/٢٠١٤



المصدر : وزارة الاستثمار، التقرير السنوي ، ٢٠١٣/٢٠١٤، ص ١٨ .

(١) وزارة الاستثمار، التقرير السنوي ، ٢٠١٣/٢٠١٤، ص ١٨ .