



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجية التوظيف على فاعلية إدارة الموارد البشرية

(دراسة ميدانية على قطاع البنوك في ليبيا)

*The Effect of Employment Strategy on the
Effectiveness of Human Resource Management
(A Field Study in the Banking Sector of Libya)*

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
مقدمة من الباحث

سعيد عبد ربه معزب عبد ربه الشريف

إشراف

أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي أ.د/ عبدالقادر بن عامر

أستاذ إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة بنغازي - ليبيا

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ جازية زعتر

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٤٣٦ / ١٥ / ٢٠١٥ م

وَقُلْ رَبِّ
زِدْنِي عِلْمًا

حَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سُورَةُ طَهُ مِنَ الْآيَاتِ (١١٤)

شکر و تقدیر

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على سيدنا ونبينا محمد سيد الأنبياء والمرسلين وعلى الله الطيبين الطاهرين وأصحابه أجمعين.

انه يسعدني وقد انتهيت من هذا الرسالة أن اتقدم بعظيم الشكر و التقدير الى **وطني ليببيا** الذي نعيش في خيره وعطائه وهو حبنا الاعظم وأعترف حق الاعتراف بأنني صنيع احسانه، وأيضا بالشكر و الاحترام الى **جمهورية مصر العربية** أرضا و شعبا، لما يقدموه من حسن الضيافة و الاقامة في ارض الكنانة ذات الخير و العطاء الدائم، وكذلك متقدما في المقام الاول أن أرد الجزء القليل لصاحب الجميل العالم الجليل أ. د . **ممدوح عبدالعزيز رفاعي**، أستاذ إدارة الأعمال- كلية التجارة - جامعة عين شمس بالشكر و التقدير كله، الذي وقف الى جانبي وقفه أخ وصديق و معلم أملني علي من علمه وخير معرفته و حسن توجيهاته ورقة اشرافه التي كان لها الأثر الكبير في أغذاء الدراسة و اخراجها الى حيز الوجود، لذا ادعوا الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناته انه على ذلك لقدير.

كما أتقدم بالشكر العظيم و الثناء الجميل الى أستاذى الفاضل **الأستاذ الدكتور عبدالقادر بن عامر**، أستاذ ادارة الاعمال- كلية الاقتصاد-جامعة بنغازى لجهوده الكبيرة و ملاحظاته العلمية القيمة التي كان لها الأثر الكبير في اخراج هذا البحث و تقويم مسيرته العلمية، فله مني جزيل الشكر ووافر الاحترام سائلاً المولى القدير أن يزيد من عطائه العلمي ويمد في عمره متنبيا له دوام الصحة و التوفيق.

وأتوجه بخالص الشكر و التقدير الى أستاذتي الجليلة **الدكتورة جازية زعتر**- مدرس ادارة الاعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس وذلك لما قدمته من علم

ونصح للباحث كان له أبلغ الأثر في اخراج هذه الرسالة في صورتها الحالية،
جزاها الله عنى خير الجزاء ونفع به.

كما أود أن أشكر ألاساتذة الأفضل رئيس وأعضاء المناقشة المحترمون، الأستاذ الدكتور زكي محمود زكي صقر، أستاذ مساعد ادارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة الزقازيق. والأستاذ الدكتور عمرو محمد أحمد عواد، أستاذ ادارة الاعمال-كلية التجارة-جامعة عين شمس. وأكمل لهم كل التقدير والامتنان لما يبذلوه من أراء و ملاحظات قيمة الاظهار العمل بأحسن وجه، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

الى أجد نفسي ملزماً أن أقدم بالشكر و التقدير الى **الدكتور عياد اللافي** والى **الاستاذ الفاضل سيد جاد** والأستاذ الفاضل / على فاروق - موظف الدراسات العليا بجامعة عين شمس - كلية التجارة.

وأخيراً أتقدم بآيات التقدير و العرفان **لعائلي العزيزة** التي صبرت وتحملت الكثير من جراء انصرافي في انجاز الدراسة خارج القطر، كما أتقدم بالشكر الكبير الى **أبن عمي سالم محمد العربي الشريف** وأخي **إبراهيم عبد ربه** معزب الشريف وصديقي **ابراهيم ابوخوصة** الذين آزروني في رحلتي العلمية.

ودائما سيظل الكمال لله وحده وتلك عصمة لا يمتلكها بشر، وإذا كانت هناك جوانب ايجابية في هذا العمل فانها ترد الى صاحب الفضل **أستاذى ومشفى**، أما جوانب النقص و القصور فانا المسؤول عنها.

واخر دعوای أن الحمد لله رب العالمين

المباحث

فهرس الدراسة

أولاً: فهرس المحتويات

ثانياً: فهرس الجداول

ثالثاً: فهرس الأشكال

فهرس البحث

الصفحة	الموضوع
أ	فهرس البحث
هـ	قائمة الجداول
طـ	قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
١	مقدمة
٤	١/١ مشكلة البحث
٥	٢/١ أهمية الدراسة
٦	٣/١ أسئلة الدراسة
٧	٤/١ متغيرات الدراسة
٨	٥/١ فرضيات الدراسة
١٠	٦/١ الدراسات السابقة
الفصل الثاني : استراتيجية التوظيف	
٣١	المقدمة
٣١	١/٢ مفهوم الاستراتيجية
٣٢	١/١/٢ الإدارة الاستراتيجية
٣٣	٢/١/٢ مفهوم الإدارة الاستراتيجية
٣٣	٣/١/٢ مراحل تطوير الإدارة الاستراتيجية
٣٥	٤/١/٢ عناصر الإدارة الاستراتيجية
٣٦	٥/١/٢: استراتيجية التوظيف
٣٦	٦/١/٢: أهداف استراتيجية التوظيف
٣٧	٢/٢: مفهوم الاستقطاب

الصفحة	الموضوع
٣٩	١: مراحل عملية الاستقطاب ٢/٢
٤٠	٢: أهمية عملية الاستقطاب ٢/٢
٤١	٣: مصادر الاستقطاب ٢/٢
٤٧	٤: أساليب الاستقطاب ٢/٢
٥١	٣/٢ مفهوم الاختيار
٥٢	١- أهمية الاختيار ٣/٢
٥٣	٢- أهداف الاختيار ٣/٢
٥٣	٣- الخطوات التنفيذية لعملية الاختيار ٣/٢
٥٤	٤: مفهوم التعيين ٢
٥٤	١: الأصول العلمية للاختيار والتعيين ٤/٢
٥٦	٢: مشكلات عملية الاختيار والتعيين ٤/٢
	الفصل الثالث : فعالية ادارة الموارد البشرية
٥٨	المقدمة
٥٨	١/٣ مفهوم إدارة الموارد البشرية
٦٠	٢/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية
٦١	٣/٣ أهداف إدارة الموارد البشرية
٦٢	٤/٣ مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية
٦٤	٥/٣ وظائف إدارة الموارد البشرية
٧١	٦/٣ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
	الفصل الرابع: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٧٢	المقدمة
٧٢	١/٤ مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
٧٤	٢/٤ أهمية مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٧٥	٣/٤ المداخل النظرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٧٩	٤/٤ معيقات تبني النظرة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية
٨٠	٤/٥ خصائص الموارد البشرية الاستراتيجية
٨٣	٦/٤ دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مراحل الإدارة الاستراتيجية
٨٦	٤/٧ العلاقة بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية
٩٢	٤/٨ نماذج فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
١٠١	٩/٤ عناصر الفعالية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
١٠٦	١/٥ المقدمة
١٠٦	١/١٥ تصميم الدراسة
١٠٧	٢/١٥ مجتمع الدراسة
١٠٧	٣/١٥ عينة الدراسة
١٠٨	٤/١٥ طرق جمع البيانات
١٠٩	٥/١٥ منهجية تطوير الاستبانة
١١١	٦/١٥ الأساليب الاحصائية المستخدمة
١١٣	٧/١٥ ثبات الاستبانة
١١٤	١٠/١٥ محددات الدراسة
١١٤	٢/٥ وصف خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
١١٨	٣/٥ التحليل الوصفي لعينة الدراسة
١٣٧	٤/٥ اختبار صحة فروض الدراسة
١٦٣	٥/٥ نتائج الدراسة

الصفحة	الموضوع
١٦٤	٦/٥ التوصيات المتعلقة بالدراسة
	المراجع
١٦٩	أولاً: المراجع العربية
١٧٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
	ملحق الدراسة
١٧٨	ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء
١٩١	ملحق رقم (٢) أفاده معهد الدراسات والبحوث الاحصائية-جامعة القاهرة
	ملخص الدراسة
١٩٢	أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	أسماء البنوك وعدد العاملين بها	١٠٧
٢	حجم المجتمع والعينة وكيفية اختيار العينة	١٠٧
٣	العينة الطبقية المناسبة	١٠٨
٤	وظائف ادارة الموارد البشرية	١١٠
٥	درجات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه Five Point Likert Scale	١١٣
٦	نتائج ألفا "كرونباخ" لمتغيرات الدراسة	١١٣
٧	توزيع أفراد عينة الدراسة	١١٤
٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	١١٥
٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	١١٦
١٠	توزيع التخصص على مستوى البكالوريوس	١١٦
١١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	١١٧
١٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الإجمالية	١١٧
١٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال ادارة الموارد البشرية	١١٨
١٤	استجابة عينة الدراسة نحو قيام قطاع البنوك في ليبيا بعملية التخطيط الاستراتيجي	١١٩
١٥	استجابة عينة الدراسة نحو الجهة المسئولة عن صياغة التخطيط الاستراتيجي في قطاع البنوك	١١٩
١٦	استجابة عينة الدراسة نحو قيام قطاع البنوك بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها	١٢٠

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٢١	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور تخطيط الموارد البشرية	١٧
١٢٣	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور التوظيف	١٨
١٢٥	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور تدريب وتنمية	١٩
١٢٦	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور تقييم الاداء	٢٠
١٢٨	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور التعويضات والحوافز	٢١
١٢٩	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور تخطيط المسار الوظيفي	٢٢
١٣١	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور المتغيرات التنظيمية	٢٣
١٣٢	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور المتغيرات التنظيمية	٢٤
١٣٤	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور العلاقة التنظيمية	٢٥
١٣٦	المقاييس الاحصائية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بمحور فعالية ادارة الموارد البشرية	٢٦
١٣٨	المتغيرات الخاصة بالفرض الاول	٢٧
١٣٩	نتائج Pearson Chi-Square للفروقات لعامل	٢٨

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
	المستوى التعليمي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	
١٤٠	نتائج Pearson Chi-Square للفروقات لعامل المستوى الادارى حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	٢٩
١٤١	نتائج Pearson Chi-Square للفروقات لعامل عدد سنوات الخبرة الاجمالية حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	٣٠
١٤٢	نتائج Pearson Chi-Square للفروقات لعامل عدد سنوات الخبرة في مجال ادارة الموارد البشرية حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية	٣١
١٤٤	المتغيرات الخاصة بالفرض الثاني	٣٢
١٤٦	مصفوفة معاملات الارتباط لفحص العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة و المتغيرات الدالة في اختبار صحة الفرض	٣٣
١٤٨	ملخص نموذج تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) للمتغيرات الدالة في تحليل الفرض الاساسي	٣٤
١٥٠	المتغيرات الخاصة بالفرض الثالث	٣٥
١٥١	مصفوفة معاملات الارتباط لفحص العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة و المتغيرات الدالة في اختبار صحة الفرض	٣٦

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٥٣	ملخص نموذج تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) للمتغيرات الدالة في تحليل الفرض الاساسي	٣٧
١٥٥	المتغيرات الخاصة بالفرض الرابع	٣٨
١٥٦	نتائج اختبار Pearson Chi-Square للفروقات لعامل المستوى التعليمي حسب المتغيرات التنظيمية	٣٩
١٥٦	نتائج اختبار Pearson Chi-Square للفروقات لعامل المستوى الاداري حسب المتغيرات التنظيمية	٤٠
١٥٧	نتائج اختبار Pearson Chi-Square للفروقات لعامل المستوى سنوات الخبرة الاجمالى حسب المتغيرات التنظيمية	٤١
١٥٧	نتائج اختبار Pearson Chi-Square للفروقات لعامل المستوى سنوات الخبرة فى مجال ادارة الموارد البشرية حسب المتغيرات التنظيمية	٤٢
١٥٩	المتغيرات الخاصة بالفرض الخامس	٤٣
١٦٠	مصفوفة معاملات الارتباط لفحص العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة و المتغيرات الدالة في اختبار صحة الفرض	٤٤
١٦٢	ملخص نموذج تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) للمتغيرات الدالة في تحليل الفرض الاساسي	٤٥

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٦٧	الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة	١
٨٢	حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال	٢
٨٣	دور إدارة الموارد البشرية في المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية بالمنظمة	٣
٨٩	العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة	٤
٩٠	تصنيف استراتيجيات الموارد البشرية في علاقتها باستراتيجية المنظمة	٥

المقدمة:

تتضح الأهمية الكبيرة لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأدب و الإطروحات النظرية، وكذلك في الممارسات المختلفة و تعتبر نتيجة لأسباب كثيرة من أهمها الأثر المتزايد للممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية على المنظمة.

ويتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية استراتيجية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات و السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي يتحقق من خلالها رأس مال بشرى يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، فعندما يتم تصميم وتنفيذ برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع الأخذ في الاعتبار حاجات المنظمة ف تكون هناك قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.

وقد طبقت نظرية رأس المال البشري في مجال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذه النظرية التي تقوم على فرضية أساسية وهي اعتبار الفرد أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها. في بينما تحدث العديد من الأدباء عن قدرة الموارد البشرية في تحقيق ميزة مستدامة للمنظمة، تحدث آخرون عن قدرة ممارسة وسياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي تقوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - على أساس وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردها البشرية، ومن ثم اختلف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، كما يتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية.

إن مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمتدنا بمكون هام من مكونات الفلسفة الجديدة للإدارة، ولكن بالرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أنه غير