

## إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية [دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب مصرانة]

د. شعبان هدية كريم

كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاته - الجامعة الأسمرية الإسلامية

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التكوين، التنمية، التعويض، علاقات العمل) في تحسين معدلات أداء العاملين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة طريقة العينة العشوائية القصدية وتكونت عينة الدراسة من شاعلي الوظائف القيادية بالشركة الليبية للحديد والصلب البالغ عددهم (400) موظفاً. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت نتائج الدراسة إلى أن الشركة الليبية للحديد والصلب تسخر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تكوين، تنمية، تعويضات، علاقات) بهدف تحسين معدلات أداء العاملين لديها، أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشركة مرتفع. وجود تأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب. أوصت الدراسة بالعمل على تبني إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب، وزيادة وتوسيع الاهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعداً إستراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والشركة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، معدلات أداء العاملين، الشركة الليبية للحديد والصلب.

## The role of human resource management strategies in improving the performance rates of workers in Libyan companies

A field study on the Libyan Iron and Steel Company, Misurata

### Abstract

The study aimed to identify the role of human resource management strategies (training, development, compensation, labor relations) in improving employee performance rates. The study followed the descriptive and analytical approach. The study used the intentional random sampling method. The study sample consisted of (400) employees in the leadership positions of the Libyan Iron and Steel Company. The study used a questionnaire as a tool to collect information. The results of the study concluded that the Libyan Iron and Steel Company harnesses human resource management strategies (formation, development, compensation, relationships) in order to improve the performance rates of its employees, and that the application of the company's human resource management strategies is high. The existence of an effect of the combined human resource management strategies on the performance rates of the employees of the Libyan Iron and Steel Company. The study recommended working on adopting human resource management strategies as an input to improve the performance rates of employees of the Libyan Iron and Steel Company, and to increase and expand interest in human resource management strategies, develop them and give them a strategic dimension that meets the needs of human resources and the company in an environment characterized by constant and continuous change.

**Key words: Human Resource Management Strategies, Employee Performance Rates, Libyan Steel Company**

### مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة تحديات كبيرة ومعقدة، نتيجةً للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعقد عملية التوافق والموائمة بين جميع تلك المتغيرات وتفاعلاتها، فضلاً عن التحديات البيئية الأخرى، وهذا ما أجبرها على الاعتماد على استراتيجيات وسياسات وممارسات تساهم في تحقيق بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها بنجاح. ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية (H.R.M) بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية

د.شعبان هدية كريم

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية  
أحد الأعضاء الذين يعنون بصياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمة فضلاً عن صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكوادة من أهم الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة ينتج عنها تحقيق أعمال المنظمة بصورة جيدة من خلال التركيز على كافة طاقاتها البشرية وبالتالي تحسين معدلات أداء العاملين إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

تأتي هذه الدراسة لتقدم عرضاً عن الإطار المفاهيمي والتطبيقي لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين معدلات الأداء كواحدة من أهم الإستراتيجية بالمنظمات.

#### مشكلة الدراسة:

تعاني الشركات الليبية من انخفاض في معدلات أداء العاملين مما ينتج عنه شكاوي من العملاء، ولعل ذلك يعود لعدم وضوح الرؤى لأهمية إدارة الموارد البشرية وافتقارها للتنفيذ والتطبيق السليم لإستراتيجياتها بما يلبي طموحات كل من الشركة والعاملين فيها. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما هو واقع إستراتيجيات إدارة الموارد بالشركة الليبية للحديد والصلب؟
2. ما دور إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟
3. ما دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟
4. ما دور إستراتيجية تعويض الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟
5. ما دور إستراتيجية علاقات العمل في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

**1 الأهمية العلمية:** إثراء المكتبة العربية والليبية على وجه الخصوص من خلال ما تضيفه في مجالات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وإيضاح العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين. حداثة موضوع الدراسة وندرته حسب علم الباحث في المكتبة العربية. يعد موضوع الدراسة من المواضيع التي يسعى الباحثون لتقديم النموذج الأمثل الذي يساعد المنظمات للتعرف على دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**2 الأهمية العملية:** مساعدة الشركات الليبية عامة والشركة الليبية للحديد والصلب خاصة للاستفادة من إستراتيجيات الموارد البشرية كتطبيق أساس ومهم في تحسين معدلات أداء العاملين. أهمية تسليط الضوء من خلال النتائج التي تتوصل إليها على جوانب القصور لديها المتعلقة بمعدلات الأداء. لفت أنظار متخذي القرار بالشركات الليبية إلى أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعدلات الأداء، وذلك وفقاً للنتائج التي تتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في الجوانب التطبيقية.

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار العلاقة بين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.
2. الكشف عن دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.
3. توضيح دور إستراتيجية تعويض الموارد البشرية في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.

د.شعبان هدية كريم

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية

4. بيان دور إستراتيجية علاقات العمل في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.

5. مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للإستفادة منها في إتخاذ القرارات تجاه تحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية عامة والشركة الليبية للحديد والصلب خاصة.

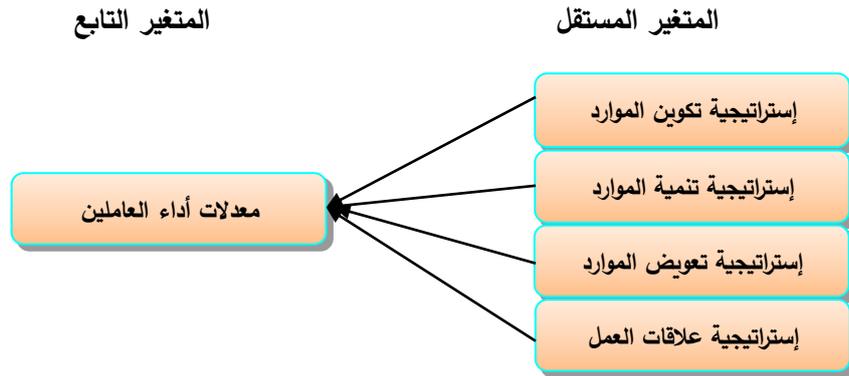
#### فرضيات الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكوين الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.
  2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.
  3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية تعويض الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة.
  4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية علاقات العمل ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.

### نموذج الدراسة:

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة من خلال النموذج الآتي:

#### شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، 2020م.

### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

### مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الإستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى

المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجالات والصحف، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: الشركة الليبية للحديد والصلب - مصراتة - ليبيا.
2. الحدود البشرية: القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب - مصراتة.
3. الحدود الزمانية: 2020م.

مصطلحات الدراسة:

د.شعبان هدية كريم

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هي العملية المتعلقة بوضع أهداف إدارة الموارد البشرية ومن ثم تحقيق هذه الأهداف وتتضمن إستراتيجيات (تكوين الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية، علاقات العمل).

إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: تعنى بتقدير احتياجات إدارات المنظمة وأعمالها من هذه الموارد وتضمن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط، استقطاب والاختيار).

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تهتم بتصميم برامج ليتعلم العاملون وتضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، المسار الوظيفي، الترقية)

إستراتيجية تعويض الموارد البشرية: هي إستراتيجية توضع بشكل يساعد على إنجاز وظائف الموارد البشرية وتتضمن إستراتيجية (الرواتب والأجور، المزايا الوظيفية، الحوافز) إستراتيجية علاقات العمل: هي إستراتيجية تسعى إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء وتتضمن إستراتيجية (علاقات العمل مع النقابة، علاقات العمل مع الحكومة، السلامة والحماية).

معدلات الأداء: هي درجات مختلفة من النتائج المتوقعة والمرتبطة بنجاح الوظيفة، أي أنها ميزان يمكن بواسطته أن تقيم الفرد ومدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية معينة.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (Shahzad & Ramay, 2008): هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية. تكونت عينة الدراسة من (94) من أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات الباكستانية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

دراسة (Ayanda, O.J and Sani, A.D. (2010): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (255) من موظفي الخدمة المدنية، موزعين على (30) وزارة حكومية في النيجر. خلصت

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية

نتائج الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء المنظمات. دراسة (Stumpf, 2010): هدفت الدراسة إلى اكتشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على النجاح الفردي والتنظيمي من خلال دراسة استبانة لمنظمات تعمل في الهند. تكونت عينة الدراسة (200) مفردة من العاملين بالشركات الهندية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات كان مرتفعاً، ووجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الفردي والتنظيمي بالشركات. دراسة البطانية، (2016): هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد. تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد تم استهداف عينة عشوائية مكونة من (87) مديراً تلقوا. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

دراسة العولقي، (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. تكونت عينة الدراسة (335) مديراً في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة حيث جاءت بمستوى مرتفع، وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي بالبنوك.

**الإفادة والفجوة الفكرية من الدراسات السابقة:**

1. الدراسات السابقة التي تناولها الباحث لقطاعات مختلفة وفي دول عربية وأجنبية مما أعطت فكرة لتطبيقها بالشركات الليبية.

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية  
2. تناولت الدراسة الحالية في طرحها إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأساسية متضمنة إستراتيجياتها الفرعية، على خلاف الدراسات السابقة على تناولت إستراتيجيات فرعية محددة.

### أولاً: الإطار النظري:

#### 1. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات كبيرة ومعقدة ، نتيجةً للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعقد عملية التوافق والموائمة بين جميع تلك المتغيرات وتفاعلاتها، فضلاً عن التحديات البيئية الأخرى، وهذا ما أجبر المنظمات على الاعتماد على استراتيجيات وسياسات وممارسات تساهم في تحقيق بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها بنجاح . ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد الأعضاء الذين يعنون بصياغة الإستراتيجية الكلية للمنظمة فضلاً عن صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (أحمد، 2009). ويرى الزهري (2000) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها . وتتضمن إستراتيجية إدارة الموارد الإستراتيجيات الفرعية التالية:

أ. إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: تتضمن الإستراتيجيات الفرعية التالية:

- إستراتيجية تحليل الوظائف: عرفها ديسلر (2003) بأنها إجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظيفة، ومجموعة الخصائص المطلوب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الإعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذا توصيف للوظيفة.
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: أشار زويلف (2003)، بأنها وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمل وبأعداد معينة، بينما نجد بعض الباحثين قد عرف تخطيط الموارد البشرية على أنه إستراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية

وإستخدامها وتطورها، كما عرف تخطيط الموارد البشرية كونه الموازنة بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها.

- إستراتيجية الإستقطاب وإختيار الموظفين: ذكر السالم (2009) بأنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة تمكن الطرفين- المنظمة والفرد- للتعرف على الآخر.

ب. إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية: تضمن الإستراتيجيات الفرعية التالية:

- إستراتيجية التدريب: يرى برنوطي (2004) بأنها نشاط تعليمي من نوع خاص ، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير .

- إستراتيجية تقييم الأداء: ذكر الطائي وآخرون (2006) بأنها سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقة الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن الضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.

- إستراتيجية إدارة المسار الوظيفي: عرفها حسن (2005) بأنها عملية مستمرة تتضمن مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية.

- إستراتيجية الترقية: ذكر أبوشيخة (2000) بأنها تعنى بنقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، هي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسئولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة".

ج. إستراتيجية تعويض الموارد البشرية: يرى الهيتي (2000) بأنها تشير إلى الجهد والوقت الذي يخصصه الفرد العامل للوظيفة والمنظمة ، الذي يمكن أن يخصصه لنشاط حياته أخرى مقابل هذا الجهد والوقت تقدم المنظمة للفرد العامل شيء يسمى بالتعويض سواء كان بصيغة أجور فقط أو أجور وامتيازات مالية أخرى كالمشاركة بالأرباح او الحوافز أو غيرها من المكافآت التي يمكن التعبير عنها بوحدة النقد. وتتضمن الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية تصميم نظام الأجور: يرى الوليد (2009) بأنها إستراتيجية تحدد المقابل المادي الذي يحصل عليه العاملين مقابل أدائهم الوظيفي لتأمين احتياجاهم بالدرجة الأولى، وحفزهم لبذل مزيد من الجهد،
- إستراتيجية التحفيز: إستراتيجية تستخدمها المنظمة مما يجعل منها مركز جذب للمؤهلين المتدربين من الأفراد وإمكانية بقاء كلف العمل تحت الرقابة، وتتضمن مجموعة من الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائها ، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات. (Deley, 2000)
- إستراتيجية المزايا والخدمات إستراتيجية المزايا والخدمات: تشمل المكافآت التي توفرها المنظمات المعاصرة مجموعة مزايا ذات قيمة مادية تضاف على الأجر النقدي الذي تدفعه للعاملين ، وهذه تؤثر في مستوى الأجور، فإذا كانت هذه المزايا عديدة وذات قيمة مادية للعاملين، فهي تسمح بجعل مستوى الأجور أقل ، وتستخدم المنظمات هذه المزايا عدة أغراض ، أبرزها غرضين الأول هو الإحتفاظ بالعاملين والثاني هو تحفيزهم لتقديم الأداء الأفضل. (الوليد، 2009).

#### د. إستراتيجية علاقات العمل: تتضمن الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية العلاقة مع النقابة: يرى كل من (Cowling, Mailer, 1992) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات.
- إستراتيجية العلاقة مع الحكومة: أن التدخل الحكومي في ميادين العمل يزداد يوماً بعد يوم من خلال قوانين وتشريعات العمل، وهذا التدخل يتطلب دعماً لدور إدارة الموارد البشرية، وإعطائها السلطة الكافية، لتكون قادرة على التعامل مع هذه القوانين والتشريعات لكي لا تتعرض المنظمة لمسائلات قانونية هي في غنى عنها. أما البلدان التي يكون التدخل الحكومي ضعيفاً كما هو الحال في الدول النامية والفقيرة، فبلا شك أن الوضع سيختلف. (عباس، 2007)

- إستراتيجية السلامة والحماية: أن إستراتيجية حماية الموارد البشرية تهدف إلى حمايتهم من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل ، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها ، والجروح ، والحروق ، والاختناق و... أي بمعنى آخر السلامة تعني (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها). (حلمي، وعفشوك، 2009).

يرى الباحث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها بشكل يلائم الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية.

## 2. معدلات أداء العاملين:

يرى توفيق (2011) بأنها عبارة عن مقياس يمكن للمقيم أن يزن به إنتاجية العاملين لمعرفة مدى كفاءتهم في أداء المهام من حيث الكم والنوع، وفق مدى زمني محدد، من خلال مقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي للتمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج. وتتقسم معدلات الأداء إلى: (عقلي، 2001).

- أ- معدلات كمية: يتم تحديد عدد معين من المهام التي يجب تأديتها خلال مدى زمني محدد، أي أنها تشير إلى العلاقة بين عدد المهام المنجزة وزمن الإنجاز.
- ب- معدلات نوعية: هي وصول أداء العامل إلى مستوى محدد من الدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد المنظمات خطأً معياري أو إنتاج معين يجب ألا يتجاوزه العامل.
- ج- معدلات كمية ونوعية: هو مزيج بين المعيارين السابقين، أي عدد المهام المنجزة خلال فترة زمنية محددة وبمستوى محدد من الجودة والدقة والإتقان.

### ثانياً: الدراسة الميدانية:

#### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية بالشركة الليبية للحديد والصلب والبالغ عددهم (400) موظفاً، تم أخذ 30% نسبة لكبر حجم الشركة وتعدد فروعها وتوزيعها الجغرافي.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة (العشوائية القصدية)، تم توزيع عدد (120) استبانة، وتم استرداد (118) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (98.3%).

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ج. اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة طبيعة البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- د. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

#### الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.871). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.933)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**2. نتائج تحليل البيانات الشخصية:**

**توزيع أفراد العينة حسب العمر:** أنّ ما نسبته (5.3%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، و(35.1%) تتراوح أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة، و (31.6%) تتراوح أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة، و (28.1%) تتراوح أعمارهم من بين (50 سنة فأكثر). يتضح من ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة فأكثر) سنة حيث بلغت نسبتهم (96.7) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

**توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:** أنّ ما نسبته (21.1%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته (78.9%) يحملون مؤهل فوق الجامعي. ويتضح من كل ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية ما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

**توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:** أنّ ما نسبته (15.8%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات، وما نسبته (15.8%) تتراوح سنوات خبرتهم من 10 وأقل من 15 سنة، وما نسبته (26.3%) تتراوح سنوات خبرتهم من 15 وأقل من 20 سنة، بينما (42.1%) سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 سنة فأكثر) وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

**اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S))**

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويبين الجدول (1) ذلك.

## جدول (1): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

النتيجة	قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	المحور
يتبع التوزيع الطبيعي	-0.86	0.89	إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	-0.66	0.31	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	-0.49	1.65	إستراتيجية تعويض الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.47	-1.92	إستراتيجية علاقات العمل
يتبع التوزيع الطبيعي	-0.75	0.29	معدلات أداء العاملين

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة  $< 0.05$

يلاحظ من الجدول (1) نتائج اختبار (كولمجراف- سمرنوف) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبار المعلمية.

## 3. التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، ولغرض عرض نتائج الدراسة صنفنا على النحو التالي:

## أ. النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة:

## ما واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشركة؟

للإجابة على هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية، والمتمثلة بـ(إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض الموارد البشرية، إستراتيجية علاقات العمل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، كما مبينة بالجدول(2).

## جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	4.11	0.69	2	مرتفعة
2	4.19	0.82	1	مرتفعة
3	3.99	0.69	3	مرتفعة
4	3.79	0.76	4	مرتفعة

د.شعبان هدية كريم

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية

مرتفعة	-	0.74	4.02	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
--------	---	------	------	-----------------------------------

يلاحظ من الجدول (2) ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، حيث بلغ (4.02) بانحراف معياري قدره (0.74)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات، وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العينة المبحوث بالشركة حول واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت إيجابية، وهذا يعني أن مستوى التقييم كان مرتفعاً من وجهة نظرهم.

كما يتضح من الجدول (2) أن حصول مجال (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية)، على المرتبة (الأولى)، حيث جاء بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.82)، وجاء مجال (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.69)، وجاء في المرتبة (الثالثة) مجال (إستراتيجية تعويض الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.69) وأخيراً جاء مجال (إستراتيجية علاقات العمل) بمتوسط حسابي (3.79)، وبانحراف معياري (0.74).

#### ب. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض الموارد البشرية، إستراتيجية علاقات العمل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع: معدلات أداء العاملين ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، والجدول (3) يبين نتائج الاختبار.

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في معدلات أداء

#### العاملين

معدلات أداء العاملين						المتغير التابع	
المرتبة	المتوسط الحسابي	R2	B	a	B1	المتغير المستقل	
2.383	5.678	%67	0.317	3.215	0.152	إستراتيجية تكوين الموارد البشرية	
2.428	5.895	%62	0.322	3.290	0.137	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	
2.383	5.681	%61	0.317	3.224	0.142	إستراتيجية تعويض الموارد البشرية	
2.211	4.889	%58	0.296	3.279	0.140	إستراتيجية علاقات العمل	
3.353	5.535	%61	0.313	3.260	0.141	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	

تشير نتائج الجدول (3) إلى الآتي:

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين: - وهو تأثير معنوي موجب، إذ أن معادلة الانحدار (  $Y=3.260+0.141X$  ) تعني زيادة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمقدار (3,260) سوف تتأثر معدلات أداء العاملين بالزيادة بمقدار (0.141) ، أي يمكن القول أن علاقة التأثير بينهما علاقة طردية، فضلاً أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ (61%) ، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً ، أما نسبة (39% ) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها ، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.313) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5,535) أكبر من (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) أي مستوى ثقة قدرة (95%) ، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .
2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين: - وهو تأثير معنوي موجب ، إذ أن معادلة الانحدار (  $Y=3.215+0.152X$  ) أي عند زيادة إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بمقدار (3.215) سوف تتأثر معدلات أداء العاملين بالزيادة بمقدار (0.152) فضلاً عن أن معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (67% ) والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً ، أما نسبة (33%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها ، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0,317) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5,678) أكبر من (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) أي مستوى ثقة قدرة (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين: - وهو تأثير معنوي موجب ، إذ أن معادلة الانحدار (  $Y=3.290+0.137X$  ) أي يمكن القول أنه عند زيادة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمقدار (3,290) سوف تتأثر معدلات أداء العاملين بالزيادة بمقدار (0,137) فضلاً عن أن معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (62% ) والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً ،

أما نسبة (38%) فأنها تدل علي تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها ، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0,322) وهو دليل علي معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5,895) أكبر من (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) أي مستوي ثقة قدرة (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين:- وهو تأثير معنوي موجب ، إذ أن معادلة الانحدار ( $Y=3.224+0.142X$ ) وتعني عند زيادة إستراتيجية تعويض الموارد البشرية بمقدار (3.224) سوف تتأثر معدلات أداء العاملين بالزيادة بمقدار (0,142) فضلاً عن أن معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (61% ) والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً ، أما نسبة (39%) فأنها تدل علي تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها ، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (3,317) وهو دليل علي معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5,681) أكبر من (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) أي مستوي ثقة قدرة (95%) ، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية علاقات العمل ومعدلات أداء العاملين :- وهو تأثير معنوي موجب ، إذ أن معادلة الانحدار ( $Y=3.279+0.140X$ ) أي يمكن القول أنه عند زيادة إستراتيجية علاقات العمل بمقدار (3.279) سوف تتأثر معدلات أداء العاملين بالزيادة بمقدار (0,140) فضلاً عن أن معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (58% ) والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً ، أما نسبة (42%) فأنها تدل علي تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها ، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0,296) وهو دليل علي معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (4,889) أكبر من (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) أي مستوي ثقة قدرة (95%) ، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات والمقترحات:

#### النتائج:

يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة الليبية للحديد والصلب تسخر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تكوين، تنمية، تعويضات، علاقات) بهدف تحسين معدلات أداء العاملين لديها إلا أنه يوجد تباين بين المبحوثين في مدى استخدامها لها، وهذا يلاحظ من اختلاف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين في الدراسة ، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت مرتفعة. توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Shahzad & Ramay, 2008)، ودراسة (Stumpf, 2010) ودراسة (العولقي، 2018م)، وتتعارض مع دراسة (Ayanda, O.J and Sani, A.D. 2010) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وأن التباين في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل يفسر (61%) من التغير في معدلات أداء العاملين. توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Shahzad & Ramay, 2008) ودراسة (Stumpf, 2010)، ودراسة (العولقي، 2018م)، كما تتفق جزئياً مع دراسة (البطانية، 2016)، وتتعارض معها في عدم وجود تأثير لإستراتيجية تعويض الموارد البشرية.
3. أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وأن التباين في إستراتيجية تكوين الموارد البشرية كمتغير مستقل يفسر (67%) من التغير في معدلات أداء العاملين. توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Shahzad & Ramay, 2008) ودراسة (Stumpf, 2010)، ودراسة (العولقي، 2018م)، كما تتفق جزئياً مع دراسة (البطانية، 2016).

4. أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وأن التباين في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل يفسر (62%) من التغير في معدلات أداء العاملين توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Shahzad & Ramay, 2008) ودراسة (Stumpf, 2010)، ودراسة (العولقي، 2018م)، كما تتفق جزئياً مع دراسة (البطانية، 2016).

5. بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وأن التباين في إستراتيجية تعويضات الموارد البشرية كمتغير مستقل يفسر (61%) من التغير في معدلات أداء العاملين. توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Shahzad & Ramay, 2008) ودراسة (Stumpf, 2010)، ودراسة (العولقي، 2018م)، كما تتعارض مع دراسة (البطانية، 2016)، التي أشارت إلى عدم تأثير لإستراتيجية تعويض الموارد البشرية.

6. أكدت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية علاقات العمل ومعدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب وأن التباين في إستراتيجية علاقات العمل كمتغير مستقل يفسر (58%) من التغير في معدلات أداء العاملين. توافقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Shahzad & Ramay, 2008) ودراسة (Stumpf, 2010)، ودراسة (العولقي، 2018م).

#### التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

1. العمل على تبني إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحسين معدلات أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب.
2. زيادة وتوسيع الاهتمام بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعداً إستراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والشركة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين معدلات أداء العاملين بالشركات الليبية

3. العمل على وضع إستراتيجية لتكوين الموارد البشرية تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتتسجم مع إستراتيجية الشركة الليبية للحديد والصلب.
4. زيادة الاهتمام بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتطوير مهارات العاملين وتنمية التفكير والابتكار لديهم بما يقلل من دوران العمل ويحسن من معدلات أدائهم.
5. إجراء دراسات تطويرية مقترحة عن أنظمة الشركة الليبية للحديد والصلب لتعويضية بشكل مستمر ورفعها للجهات ذات العلاقة بهدف جذب الأفراد الماهرين والحفاظ عليهم وإبقاءهم منتجين بما يحسن من معدلات أداء العاملين بالشركة.
6. إبلاء مزيداً من الاهتمام لإستراتيجية علاقات العمل بما يسهم في بناء علاقة مشتركة مع النقابات والجهات الحكومية.

**المقترحات:**

نظراً لحدود الدراسة التي يفرضها منهج البحث العلمي، يرى الباحث أن هناك الكثير من الجوانب المتصلة بموضوع الدراسة لم يتمكن من تغطيتها، وتصلح لدراسات مستقبلية منها:

1. دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالشركات الليبية.
2. دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين بالشركات الليبية.
3. دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات الليبية.

**المراجع:**

1. أحمد، محمد سمير، (2009)، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
2. البطانية، محمد تركي، (2016): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1.

3. الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول.
4. السالم، مؤيد(2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
5. الطائي وآخرون، يوسف حجيم، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
6. العولقي، عبدالله أحمد، (2018): أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية الليبية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول .
7. الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر، (2000)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. الوليد، بشار يزيد، (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراية للنشر.
9. أبو شيخة، نادر(2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. برنوطي، سعاد نايف(2004)، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. توفيق، عبدالرحمن (2011)، تقييم الأداء: المبادي-الأدوات-المهارات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
12. حسن، راوية (2005)، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
13. حلمي، أحمد وعفشوك، عبدالمنعم (2009)، السلامة والصحة المهنية، القاهرة: دار الكتب العلمية.
14. ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
15. زويلف، مهدي حسن(2003)، إدارة الأفراد، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
16. عباس، سهيلة (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

17. عقلي، عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل.

18. Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger Issue, 9.
19. Cowling, Alen and Mailer, Coloe. Managing Human Resources. 2<sup>nd</sup> ed, Edward arlond, London,1992.
20. Deley. Dennis M. *Strategic human resource management*; prentice Hall, 2001.
21. Shahzad, Khurram , Bashir, Sajid and Ramay, Muhammad I. 2008. Impact of HR practices on perceived performance of university teacher in Pakistan. International Review of Business Research Papers. Vol. 4 , March 2008, Vol. No.2.
22. Stumpf ،S.(2010)"the strength of human resources practices in Indi and their effects on employee career success،performance and potential"vol.49 ،No3.