

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
" وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ
وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ
لِّلْعَالَمِينَ "

صدق الله العظيم
سورة الروم - آية (22)



إسم الباحثة : إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

عنوان الدراسة : أثر إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة بمصر.

الدرجة العلمية : دكتوراه إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الدراسة :

1. الأستاذ الدكتور / عادل محمد عبد الحليم زايد (رئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة القاهرة

2. الأستاذة الدكتورة / إجلال عبد المنعم حافظ (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

3. الأستاذ الدكتور / محمود محمد السيد (مشرفاً)

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة: 2016/5/9

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

2016 / /

موافقة مجلس الجامعة

2016 / /

ختم الإجازة

2016 / /

موافقة مجلس كلية

2016 / /

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بحمده تتم النعم والشكر للقائل في محكم تنزيله
" (لَيْنٌ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) "

أتقدم بخالص الشكر إلى من تقصر كل كلمات الشكر وعبارات الشاء عن الوفاء بحقه إلى أستاذي
الفاضل سعادة الأستاذ الدكتور/ محمود محمد السيد .. الذي نهلت من فيض علمه وتوجيهاته خلال
مراحل الدراسات العليا المختلفة، ثم شرفني بإشراف سيادته على هذا العمل، وعلى عطاءه غير المحدود
من العلم والوقت والجهد والاهتمام، وكل ما من شأنه تعزيزي لإخراجه في أفضل صورة ممكنة، فكان
نعم المشرف والمُعلم؛ وأرجو أن أكون قد وفقت في تقديم ما يرضيه وما يليق بإسمه الكبير الذي كان لي
عظيم الشرف أن أضعه على أطروحتي العلمية.

وتتوجه الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ عادل محمد عبد الحليم زايد .. على
تفضله بالموافقة على المشاركة ورئاسة لجنة المناقشة والحكم.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة / إجلال عبد المنعم حافظ .. على تفضلها
بقبول الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم.

وأخص بالشكر والتقدير والإعتراز أستاذتي الفاضلة الدكتورة / سوسن عبد الفتاح وهب التي شرفتني
بالإشراف على هذه الأطروحة فكانت لي المرشد والراعي.

وأقدم بالشكر الخاص والإمتنان اللانهائي والتقدير اللامحدود إلى أبي وأمي وأخواتي لتشجيعهم لي على
مواصلة مشواري العلمي؛ أسأل الله العلي القدير أن يحفظهم لي دوماً وأبداً.

وفي النهاية أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل

ولكل من تكرم وساعد في تطبيق الدراسة.

جزى الله الجميع خيراً الجزاء

إهداء

إلى شمسي وقمري .. أبي وأمي

إلى كواكبي ... أسماء وإسراء ومدحت

وكريم وسارة وباسل

مستخلص الدراسة

من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية، متابعة وتقييم أداء المنظمة، والسعي إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات من خلال تحقيق التميز باستغلال مواردها البشرية المتنوعة، لأن تنوع الموارد البشرية في أماكن العمل يعد أحد أهم التحديات التي تشهدها المنظمات، حيث ينعكس على سلوكياتهم، ويسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، لذا يجب على المنظمة أن تقوم بمراعاته وتوظيفه لصالحها؛ من خلال إدارة واعية لهذا التنوع تراعي من خلالها فكر كل فئة، والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية أداء المنظمة، لذا سعت الدراسة إلى كشف تأثير إدارة هذا التنوع في الموارد البشرية داخل المنظمة على الأداء الاستراتيجي، وعلاقته بتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية من خلال تنوع سماتها، هذا وقد رأت الباحثة أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هو قطاع البنوك الخاصة، نظراً لتنوع الموارد البشرية بها في العديد من السمات التي تتناولها الباحثة في هذه الدراسة.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، كان من أهمها:

1. دراسة وتحليل دور إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للبنك والمزايا التنافسية للموارد البشرية.
2. تحديد مدى اختلاف الأداء الاستراتيجي للبنك باختلاف طبيعة التنوع في الموارد البشرية.
3. التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من استخدام إدارة التنوع في التحول الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لبناء والاستبقاء على المزايا التنافسية في البنوك الخاصة.

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

1. هناك اتفاق من قبل مديري البنوك الخاصة على وجود موارد بشرية ذات مزايا تنافسية لديهم، وإن اتضح أن المديرون لا يعتبرون هذه الموارد المصدر الرئيسي للميزة التنافسية للبنك.
2. هناك فروق معنوية بين البنوك الخاصة غير المصرية بالنسبة لمتغير إدارة التنوع.
3. تبين عدم إدراك مديري البنوك الخاصة لدور المشاركة المجتمعية للبنك في الأداء الاستراتيجي، وما لها من أثر على مواردها البشرية.
4. وجود ممارسات لإدارة التنوع في البنوك الخاصة، وإن كان مديري هذه البنوك لا يدركون أن ما يقومون به هو تطبيق لإدارة التنوع (بمفهومها العلمي)، كما اتضح عدم وجود متابعة وتقييم لهذه الممارسات.



قائمة استقصاء تتعلق ببحث

أثر إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية
للموارد البشرية
دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة بمصر

*The impact of Diversity Management in the relation between
the Strategic Performance of the organization
and the competitive advantages of Human Resource
An applied Study on Private Banks in Egypt*

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الأخ الكريم، الأخت الكريمة
تحية طيبة وبعد،

يمثل هذا الإستقصاء جزءاً هاماً من الدراسة التي تقوم بها الباحثة، وحتى يمكن لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها فإننا على ثقة بكم في التعاون الصادق لإستيفاء قائمة العبارات التي يشتمل عليها هذا الإستقصاء بوضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع رأي سيادتكم، علماً بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستعامل بشكل سري، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر والتقدير ..

الباحثة

إيناس أحمد إسماعيل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
49 – 1	الفصل الأول الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	1/1 المبحث الأول: الاطار العام للدراسة
3	المقدمة
4	1/1/1 متغيرات الدراسة
6	2/1/1 مشكلة الدراسة
7	3/1/1 أهداف الدراسة
7	4/1/1 فروض الدراسة
12	5/1/1 أهمية الدراسة
13	6/1/1 مجتمع وعينة الدراسة
15	7/1/1 اسلوب الدراسة
19	2/1 المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	1/2/1 الدراسات العربية
26	2/2/1 الدراسات الأجنبية
41	3/2/1 التعليق على الدراسات السابقة
42	4/2/1 الدراسة الحالية
76 - 50	الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي للمنظمات
51	تمهيد
52	1/2 المبحث الأول: الأداء الاستراتيجي
54	1/1/2 الأداء الاستراتيجي
56	2/1/2 أبعاد الأداء الاستراتيجي
59	3/1/2 أهمية الأداء الاستراتيجي
60	2/2 المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات
60	1/2/2 تقييم الأداء الاستراتيجي
62	2/2/2 أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي
64	3/2/2 مقاييس الأداء الاستراتيجي
70	4/2/2 علاقة الأداء الاستراتيجي للمنظمة بإدارة التنوع
72	5/2/2 علاقة الأداء الاستراتيجي للمنظمة بالمزايا التنافسية للموارد البشرية
119 - 77	الفصل الثالث إدارة التنوع
78	تمهيد
79	1/3 المبحث الأول: تنوع الموارد البشرية
79	1/1/3 مفهوم التنوع
81	2/1/3 أبعاد تنوع الموارد البشرية
86	3/1/3 اسباب توجه المنظمات لتنويع مواردها البشرية

الصفحة	الموضوع
89	التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية 4/1/3
90	نماذج التعامل مع تنوع الموارد البشرية 5/1/3
96	التنوع الثقافي وتنوع الموارد البشرية 6/1/3
97	علاقة تنوع الموارد البشرية بأداء المنظمة 7/1/3
99	2/3 المبحث الثاني: إدارة تنوع الموارد البشرية
99	مفهوم إدارة التنوع 1/2/3
106	سمات ومحددات إدارة التنوع 2/2/3
107	أهمية إدارة التنوع 3/2/3
107	التحديات المرتبطة بإدارة التنوع 4/2/3
110	الاتصال كأداة رئيسية لإدارة التنوع 5/2/3
111	العلاقة بين إدارة التنوع وفرق العمل 6/2/3
113	أبعاد إدارة التنوع 7/2/3
120 - 154	الفصل الرابع المزايا التنافسية للموارد البشرية
121	تمهيد
122	1/4 المبحث الأول: المزايا التنافسية
124	التنافسية 1/1/4
127	المزايا التنافسية 2/1/4
129	خصائص وشروط المزايا التنافسية 3/1/4
129	أبعاد المزايا التنافسية 4/1/4
129	محددات المزايا التنافسية 5/1/4
131	مصادر المزايا التنافسية 6/1/4
131	بناء المزايا التنافسية 7/1/4
134	الاستراتيجيات العامة للمزايا التنافسية 8/1/4
136	2/4 المبحث الثاني: الموارد البشرية كمزايا تنافسية للمنظمة
136	دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية 1/2/4
137	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية 2/2/4
140	مراحل الحصول على مزايا تنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 3/2/4
141	الخصائص التنافسية للموارد البشرية 4/2/4
143	أبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية 5/2/4
145	دور الإبداع في تحقيق مزايا تنافسية للموارد البشرية 6/2/4
146	دور إدارة رأس المال الفكري في خلق مزايا تنافسية للموارد البشرية 7/2/4
148	دور إدارة المعرفة في خلق المزايا تنافسية للموارد البشرية 8/2/4
148	دور إدارة المواهب في خلق المزايا تنافسية للموارد البشرية 9/2/4
149	دور إدارة الصراع في خلق المزايا تنافسية للموارد البشرية 10/2/4
150	دور إدارة التنوع في خلق المزايا تنافسية للموارد البشرية 11/2/4

الصفحة	الموضوع
223 - 155	الفصل الخامس الدراسة التطبيقية
156	تمهيد
157	1/5 المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية، وإختبار صحة الفروض
157	1/1/5 اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة
160	2/1/5 توصيف عينة الدراسة
161	3/1/5 تحليل بيانات متغيرات الدراسة
171	4/1/5 اختبار صحة فروض الدراسة
171	1/4/1/5 اختبار صحة الفرض الأول
180	2/4/1/5 اختبار صحة الفرض الثاني
189	3/4/1/5 اختبار صحة الفرض الثالث
198	4/4/1/5 اختبار صحة الفرض الرابع
206	5/4/1/5 اختبار صحة الفرض الخامس
214	2/5 المبحث الثاني: نتائج وتوصيات الدراسة
214	1/2/5 نتائج الدراسة.
220	2/2/5 توصيات الدراسة.
242-224	قائمة المراجع
	ملخصات الدراسة
	الملاحق
	قائمة الاستقصاء

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مجتمع الدراسة - البنوك الخاصة العاملة في مصر	13
2	توزيع عينة الدراسة على البنوك الخاصة العاملة في مصر	15
3	يوضح السمات الرئيسية للاختلافات بين منهج تكافؤ الفرص ومنهج إدارة التنوع	103
4	ثبات المقياس لعبارات متغيرات الدراسة باستخدام طريقة " ألفا كرومباخ "	158
5	ثبات المقياس لعبارات الأداء الاستراتيجي للبنك باستخدام طريقة " ألفا كرومباخ "	158
6	ثبات المقياس لعبارات إدارة التنوع باستخدام طريقة " ألفا كرومباخ "	159
7	ثبات المقياس لعبارات المزايا التنافسية للموارد البشرية باستخدام طريقة " ألفا كرومباخ "	159
8	تحليل النسب لبيانات عينة الدراسة	160
9	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات بنوك عينة الدراسة لمتغير الأداء الاستراتيجي	161
10	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإستجابة بنوك العينة لمتغير الأداء الاستراتيجي	162
11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات بنوك عينة الدراسة لأبعاد الأداء الاستراتيجي	162
12	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإستجابة بنوك العينة لأبعاد متغير الأداء الاستراتيجي	163
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات بنوك عينة الدراسة لإدارة التنوع	165
14	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإستجابة بنوك العينة لمتغير إدارة التنوع	165
15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات بنوك عينة الدراسة لأبعاد إدارة التنوع	166
16	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإستجابة بنوك العينة لأبعاد متغير إدارة التنوع	166
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لمتغير المزايا التنافسية للموارد البشرية	168
18	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإستجابة بنوك العينة لمتغير المزايا التنافسية للموارد البشرية	168
19	الوسط الحسابي والخطأ المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد متغير المزايا التنافسية للموارد البشرية	169
20	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لإستجابة بنوك العينة لأبعاد متغير المزايا التنافسية للموارد البشرية	169
21	علاقة الارتباط بين أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك وأبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية	173
22	نتائج علاقة الإنحدار البسيط بين الأداء الاستراتيجي للبنك والمزايا التنافسية للموارد البشرية	174
23	نتائج علاقة الإنحدار المتعدد بين ابعاد الأداء الاستراتيجي للبنك وأبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية	175
24	نتائج علاقة الإنحدار المتعدد المتدرج بين ابعاد الأداء الاستراتيجي للبنك وأبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية	178
25	علاقة الارتباط بين أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك وأبعاد إدارة التنوع	183
26	نتائج علاقة الإنحدار البسيط بين الأداء الاستراتيجي للبنك وإدارة التنوع	183
27	نتائج علاقة الإنحدار المتعدد بين أبعاد الأداء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التنوع	184
28	نتائج علاقة الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد الأداء الاستراتيجي وأبعاد إدارة التنوع	187
29	علاقة الارتباط بين إدارة التنوع والمزايا التنافسية للموارد البشرية	192
30	نتائج علاقة الإنحدار البسيط بين إدارة التنوع والمزايا التنافسية للموارد البشرية	192
31	نتائج علاقة الإنحدار المتعدد بين أبعاد إدارة التنوع وأبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية	193
32	نتائج علاقة الإنحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد متغير إدارة التنوع وأبعاد متغير المزايا التنافسية للموارد البشرية	196
33	الأثر الوسيط لمتغير إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والمزايا التنافسية للموارد البشرية	199

الصفحة	عنوان الجدول	
200	الأثر الوسيط لبعد الالتزام الاستراتيجي بإدارة التنوع	34
201	الأثر الوسيط لبعد تطبيق برامج للتنوع	35
203	الأثر الوسيط لبعد تغيير الثقافة التنظيمية	36
204	الأثر الوسيط لبعد متابعة و تقييم برامج التنوع	37
207	نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعلاقة الأداء الاستراتيجي بطبيعة التنوع في النوع	38
207	نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعلاقة أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك بطبيعة التنوع في النوع	39
208	نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لعلاقة الأداء الاستراتيجي بطبيعة التنوع في العمر	40
209	نتائج اختباري (Kruskal Wallis) و (Tukey) لعلاقة أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك بطبيعة التنوع في العمر	41
209	نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعلاقة الأداء الاستراتيجي بطبيعة التنوع في الدين	42
210	نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعلاقة أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك بطبيعة التنوع في الدين	43
210	نتائج اختباري (Kruskal Wallis) و (Tukey) لعلاقة الأداء الاستراتيجي بطبيعة التنوع في الخبرة	44
211	نتائج اختباري (Kruskal Wallis) و (Tukey) لعلاقة أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك بطبيعة التنوع في الخبرة	45
212	نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعلاقة الأداء الاستراتيجي بطبيعة التنوع في التعليم	46
212	نتائج اختبار (Mann-Whitney U) لعلاقة أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك بطبيعة التنوع في التعليم	47

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
12	نموذج الدراسة	1
42	جذور الميزة التنافسية	2
58	ابعاد الأداء الاستراتيجي وفقا لبطاقة الأداء المتوازن	3
63	خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية	4
82	الطبقات الأربع للتنوع	5
86	مكونات التنوع في مكان العمل والعلاقات التبادلية بينها	6
88	مجالات تأثير التنوع على أداء الأعمال في المنظمات	7
93	الترتيب بين الخيارات التي يطرحها النموذج للتعامل مع التنوع	8
94	ممارسات نموذج المبادرات للتعامل مع التنوع	9
95	مراحل تطبيق النموذج الاستراتيجي للتعامل مع التنوع	10
96	الاطار العام لأنشطة إدارة التنوع الثقافي	11
102	العلاقة بين عدم التمييز والمساواة في المعاملة وإدارة التنوع	12
105	الابعاد الثلاثية لفلسفة الاحتواء في منظمات الأعمال	13
130	مراحل دورة حياة المزايا التنافسية	14
132	مراحل بناء المزايا التنافسية	15
132	مداخل بناء المزايا التنافسية	16
137	مصفوفة توضح دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية	17
139	دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاستراتيجي والمزايا التنافسية للمنظمة	18
140	العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية	19
141	مراحل الحصول على مزايا تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	20
144	مصفوفة خصائص المزايا التنافسية للموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمة	21
173	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك وأبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية	22
182	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الأداء الاستراتيجي للبنك وأبعاد إدارة التنوع	23
191	مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع وأبعاد المزايا التنافسية للموارد البشرية	24



أثر إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا
التنافسية للموارد البشرية
دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة بمصر

*The impact of Diversity Management in the relation between
the Strategic Performance of the Organization
and the Competitive Advantages of Human Resource
An applied Study on Private Banks in Egypt*

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

إشراف

د/ سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ. د/ محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس



Faculty of Commerce
Department of Business Administration

*The impact of Diversity Management in the relation between
the Strategic Performance of the Organization
and the Competitive Advantages of Human Resource
An applied Study on Private Banks in Egypt*

Thesis submitted to Ph.D. Degree
In business Administration Department

By
Inas Ahmed Ismail Ibrahim Ali

Supervised by
Prof. Dr. Mahmoud Mohamed El Sayed
Professor of business Administration
Faculty of Commerce - Ain Shams University

Dr. Sawsan Abd El Fatah Wahb
Lecturer of business Administration
Faculty of Commerce - Ain Shams University

2016

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

1/1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن:

المقدمة.

1/1/1	متغيرات الدراسة
2/1/1	مشكلة الدراسة
3/1/1	أهداف الدراسة
4/1/1	فروض الدراسة
5/1/1	أهمية الدراسة
6/1/1	مجتمع وعينة الدراسة
7/1/1	منهج الدراسة
8/1/1	الهيكل العام للدراسة

2/1 المبحث الثاني: الدراسات السابقة، ويتضمن:

1/2/1	الدراسات العربية.
2/2/1	الدراسات الأجنبية.
3/2/1	التعليق على الدراسات السابقة.
4/2/1	الدراسة الحالية.