

**إطار مقترح لقياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة  
التنافسية للمنظمة  
في ظل المتغيرات البيئية  
(بالتطبيق على المنظمات الصناعية)**

رسالة مقدمة من الطالبة

داليا صلاح الدين عطية العطار

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٩٤  
دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣  
ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس -

٢٠١٦

**لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم البيئية**

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية  
معهد الدراسات والبحوث البيئية  
جامعة عين شمس

٢٠١٩

صفحة الموافقة علي الرسالة  
إطار مقترح لقياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة  
التنافسية للمنظمة  
في ظل المتغيرات البيئية  
(بالتطبيق على المنظمات الصناعية)

رسالة مقدمة من الطالبة

داليا صلاح الدين عطية العطار

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٩٤

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

التوقيع

اللجنة:

١ - د.أ/جمال سعد خطاب

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

٢ - د.أ/يسري أمين سامي شيبه الحمد

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة قناة السويس

عميد معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية

٣ - د.أ/وائل عمران علي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد ووكيل المعهد العالي لعلوم الحاسب ونظم المعلومات

أكاديمية القاهرة الجديدة

**إطار مقترح لقياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة  
التنافسية للمنظمة**

**في ظل المتغيرات البيئية  
(بالتطبيق على المنظمات الصناعية)**

**رسالة مقدمة من الطالبة**

**داليا صلاح الدين عطية العطار**

**بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٩٤**

**دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣**

**ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦**

**لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة**

**في العلوم البيئية**

**قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية**

**تحت إشراف:**

**١ - د. جمال سعد خطاب**

**أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة**

**جامعة عين شمس**

**عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية**

**٢ - د. صلاح حسن سلام**

**مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة**

**جامعة عين شمس**

**ختم الإجازة**

**أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٩**

**موافقة مجلس المعهد / ٢٠١٩ موافقة الجامعة / ٢٠١٩**

**٢٠١٩**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# قالوا

سببنا انك لا تعلم لنا  
إلا ما علمتنا انك أنت  
العليم العظيم

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية: ٣٢

## الإهداء

كهر إلى

والدتي الغالية .... من غمرتني بحبها وحنانها ولم تدخر جهداً  
في تربيتي وتوجيهي

كهر إلى

روح والدي الحبيب ... من أفاض علي بحكمته وشجعني على  
مواصلة الحياة وتخطي صعابها

كهر إلى

ابني وابنتي ... أعز ما أحببت نبضات قلبي وروحي (ساره & عمرو)

كهر إلى

أختاي العزيزتين ... عائلتي أعز ما أملك

كهر إلى

كل من علمني حرفاً وأخص بالشكر.... أساتذتي الأفاضل  
أهديهم هذا العمل المتواضع راجية من  
الله عز وجل أن يجد القبول والنجاح

جزاكم الله خيراً



# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذى وفقنى لإتمام الرسالة فما توفيقى إلا من عند الله

، فاللهم لك الحمد كما ينبغى لجلال وجهك وعظيم سلطانك

❖ وإقراراً بالفضل لذويه أتقدم بأسمى معانى الشكر

والتقدير والعرفان الى أستاذى ومعلمى الفاضل

الاستاذ الدكتور/ جمال سعد خطاب

الذى كان لى الشرف لنفضل سيادته بالإشراف على هذه الرسالة، ورعايته الكريمة لى

، ومساعدته الدائمة بعلمه الغزير، وما قدمه من جهد صادق وعون متواصل

وتوجيهات بناءة رغم ضيق وقته، مما كان له عظيم الأثر فى انجاز هذا العمل ،

فتعجز الكلمات أن توفيه حقه، فبارك الله فيه وأتمنى من الله عز وجل له دوام الصحة

والعافية ومزيداً من الرقى والترقى، جزاه الله عنى خير جزاء ...

❖ كما أود أن أشكر السيد الفاضل

الدكتور/ صلاح حسن سلام

لنفضل سيادته مشكوراً بقبول المشاركة فى الإشراف على هذه الرسالة ، فلسيادته منى

كل الشكر لما قدمه من دعم متواصل كان خير عون فى إثراء هذه الدراسة وإنجازها،

وجزاه الله عنى خير جزاء...

❖ والشكر موصول للسيد الفاضل

الأستاذ الدكتور / يسرى أمين سامي شيبه

لنفضله مشكوراً بقبول المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على هذا العمل ، وإثرائه

بملاحظاته القيمة إنتفاعاً بعلمه رغم ضيق وقته.

❖ والشكر موصول للسيد الفاضل

الأستاذ الدكتور/ وائل عمران على

لنفضله مشكوراً بقبول المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على هذا العمل على الرغم

من كثرة أعبائه ومسئوليّاته.



✍ داليا صلاح الدين العطار

## المستخلص

إستهدفت الدراسة قياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فى ظل المتغيرات البيئية وتطبيقها على بعض المنظمات الصناعية، وذلك بعد التعرف على مستوى الادراك والوعى لدى متخذى القرارات فى المنظمات الصناعية المصرية لأهمية قياس تأثير الموارد البشرية، بالإضافة إلى إجراء دراسة تطبيقية للتعرف على مدى ملائمة وإمكانيات ومتطلبات قياسها فى المنظمات المقترحة لهذا للتطبيق.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستبيان جمعت بالمقابلة، تضمنت مجموعة من العبارات تقيس إتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، واعتمدت الباحثة فى هذه الدراسة على المزج بين المنهج الإستقرائى والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أجرت الباحثة تحليل البيانات باستخدام اختبار كروسكال ولاس لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة باستخدام عينة الدراسة وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على المنشآت محل الدراسة.

**وقد توصلت الدراسة إلى:** الأثر الإيجابي لتنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات فى ظل المتغيرات البيئية.

**توصيات الدراسة:** توصى الدراسة بما يلى:

١. استخدام النظريات الحديثة وبصفة تدريجية فى مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية.

٢. أهمية تنمية الموارد البشرية فى زيادة قدرة المنظمات التنافسية والتي بدورها تدعم تحقيق المزايا التنافسية فى ظل المتغيرات البيئية.

---

**كلمات افتتاحية:** تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

---

## ملخص الدراسة

من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمة في يومنا هذا هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية والتكنولوجية والاقتصادية وقوى السوق، والعنصر البشري يعتبر واحدا من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والتطور للمنظمة، وإذا كانت المنظمات ترغب في زيادة كفاءة وفعالية الأداء وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها فيجب عليها أولا إدارة هذه الأصول بفعالية اذ تغفل الكثير من المنظمات عن مفهوم الموارد البشرية، بوصفها الأصول المعنوية غير الملموسة التي تسهم بالرفع من كفاءة وقيمة المنظمات، وبالتالي الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحويلها لتصبح ميزة تنافسية مستدامة.

ومن خلال الأهمية العلمية والعملية للدراسة فقد تبنت الدراسة فروض عامة بغرض اختبارها والتأكد من صحتها وهي:

١- توجد علاقة ارتباط جوهري بين كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية في المنظمة وبين قدراتها التنافسية.

٢- توجد علاقة ارتباط جوهري بين حدة التحديات المعاصرة (المتغيرات البيئية) التي تواجه الموارد البشرية ومستوى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

٣- توجد علاقة ارتباط جوهري بين أسلوب تنمية الموارد البشرية وقدرة المنظمة على فهم البيئة المحيطة بالمنظمة ومستوى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

وتم تحديد المتغيرات لتشمل تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل والتكيف مع المتغيرات البيئية كمتغير وسيط بينما تمثل المتغير التابع في تحقيق الميزة التنافسية وسيتم قياس هذه المتغيرات من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة لتوضيح تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية.

وفي ضوء طبيعة الهدف والمشكلة من الدراسة سيتم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول بالإضافة الى الإطار العام للدراسة حيث يتناول الفصل الأول: الميزة التنافسية(المفهوم-



الاستراتيجيات)-الفصل الثاني: تأثير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-الفصل الثالث: اطار مقترح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لقياس تأثير الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية، واخيراً النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
٣٢-١	الإطار العام للدراسة
١	المقدمة
٤	أولاً: الدراسات السابقة
٢٧	ثانياً: مشكلة الدراسة
٢٨	ثالثاً: أهمية الدراسة
٢٨	رابعاً: أهداف الدراسة
٢٩	خامساً: فروض الدراسة
٢٩	سادساً: حدود الدراسة
٢٩	سابعاً: متغيرات الدراسة
٣١	ثامناً: منهجية الدراسة
٣١	تاسعاً: خطة الدراسة
٣٢	الخلاصة
١١٨-٣٣	الفصل الأول الميزة التنافسية ( المفهوم - الاستراتيجيات)
٣٣	مقدمة

الصفحة	الموضوع
٥٧-٣٥	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
٣٥	التمهيد
٣٥	أولاً: مفهوم المنافسة وأشكالها
٣٨	ثانياً: ماهية الميزة التنافسية
٥١	ثالثاً: مداخل الدراسة عن مصادر الميزة التنافسية
٥١	رابعاً: مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية
٥٣	خامساً: معوقات الميزة التنافسية
٥٤	سادساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
٥٦	سابعاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
٥٧	ثامناً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة
٥٨	المبحث الثاني: مداخل دراسة الميزة التنافسية واستراتيجياتها
٥٨	التمهيد
٥٨	أولاً: المداخل الفكرية لدراسة الميزة التنافسية
٧٦	ثانياً: الاستراتيجيات العامة للتنافس
٨٨	الخلاصة
١١٨-٨٩	<b>الفصل الثاني</b> <b>تأثير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية</b>
٨٩	مقدمة
١٠٦-٩١	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية
٩١	تمهيد
٩١	أولاً: تعريف الموارد البشرية
٩٥	ثانياً: أهم مؤشرات الموارد البشرية المتميزة
٩٦	ثالثاً: ماهية إدارة الموارد البشرية
١٠١	رابعاً: العوامل التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية
١٠٢	خامساً: المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
١٠٣	سادساً: الميزة التنافسية للموارد البشرية
١١٦-١٠٥	المبحث الثاني: علاقة الموارد البشرية بالمتغيرات البيئية
١٠٥	تمهيد
١٠٥	أولاً: التحديات البيئية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية
١١٣	ثانياً: التحليل والتشخيص البيئي
١١٦	الخلاصة
١٥٢-١١٩	الفصل الثالث إطار مقترح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
١١٩	مقدمة
١٢٠	الخطوة الأولى: تحويل النظرة من المزايا التنافسية التقليدية إلى المزايا التنافسية المستدامة
١٢٧	الخطوة الثانية: الاستفادة من أساليب تعزيز المزايا التنافسية المستدامة
١٢٨	الخطوة الثالثة: تطوير وتنمية المزايا التنافسية المستدامة
١٣٦	الخطوة الرابعة: الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة
١٤٥	الخطوة الخامسة: مواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية
١٥٢	الخلاصة
٢١٢-١٥٣	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
١٥٣	تمهيد
١٥٣	أهداف ومنهج الدراسة
١٥٤	مجتمع وعينة الدراسة
١٥٥	الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة
١٥٧	تحليل البيانات العامة

الصفحة	الموضوع
١٦٠	فروض الدراسة
١٦١	مصادر وأسلوب جمع البيانات
١٦٢	إجراءات الدراسة
١٦٢	متغيرات الدراسة
١٦٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٦٦	ثبات وصدق أداة الدراسة
١٧٢	عرض وتوصيف متغيرات الدراسة
١٨٥	الإحصاء التحليلي واختبار الفروض
٢٠٥	نتائج الدراسة الميدانية
٢١٣-٢٦٦	النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية
٢١٣	أولاً: نتائج الدراسة
٢١٤	ثانياً: توصيات الدراسة
٢١٦	ثالثاً: الدراسات المستقبلية
٢١٧-٢٤٢	قائمة المراجع
٢١٧	أولاً: المراجع باللغة العربية.
٢٣٦	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.
٢٤٣-٢٦٦	الملاحق
٢٦٧-٢٦٨	ملخص الدراسة باللغة العربية
١-٦	Summary



## بيان الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٧	المهارات اللازمة لاستراتيجيات الميزة التنافسية.	١
١٠١	الفروع الرئيسية لوظائف الموارد البشرية في المنظمة.	٢
١٠٥	أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.	٣
١٤٤	مداخل تنمية الموارد البشرية.	٤
١٥٥	الخصائص الديموجرافية لعينة البحث.	٥
١٥٨	استجابات عينة البحث حول البيانات العامة.	٦
١٦٧	مقاييس الاعتمادية Reliability لمحاور الدراسة.	٧
١٦٨	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (قدرة المنظمة على تنمية الموارد البشرية) والمتوسط العام للمحور.	٨
١٧٠	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية) والمتوسط العام للمحور.	٩
١٧١	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية) والمتوسط العام للمحور.	١٠
١٧٣	الإحصاء الوصفي لقدرة المنظمة على تنمية الموارد البشرية	١١
١٧٧	الإحصاء الوصفي لقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.	١٢
١٨٠	الإحصاء الوصفي لقدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.	١٣
١٨٦	نتائج الارتباط والانحدار بين كفاءة وفعالية تنمية الموارد البشرية في المنظمة وبين قدراتها التنافسية.	١٤
١٨٩	نتائج الارتباط والانحدار بين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية في المنظمة وبين قدراتها التنافسية.	١٥
١٩٢	نتائج الانحدار المتعدد بين ٧ "تدعيم القدرة التنافسية" كمتغير تابع، X١ "تنمية الموارد البشرية"، X٢ "التكيف مع المتغيرات البيئية" كمتغيرات مستقلة.	١٦