



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز  
القدرات التنافسية  
دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية**

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

**إعداد الباحثة**

**ندى جودة حسين**  
المعيدة بقسم إدارة الأعمال بالكلية

**تحت إشراف**

**أ.د/ محمد بكري عبد العليم**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد ورئيس  
القسم

كلية التجارة – جامعة بنها

**أ.د/ عبد الله أمين جماعة**

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بنها

**2011**

## سورة يوسف

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ  
خُضِرٍ وَأُخْرٍ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿46﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ  
سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿47﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنَ بَعْدِ  
ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿48﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنَ بَعْدِ  
ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِوْنَ ﴿49﴾

### صدق الله العظيم

سورة يوسف: آية رقم 46-49

# شكراً وتقديراً بإدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

"الحمد لله والشكر لله على ما أمدني به من عزم و مثابرة للوصول إلى حلمي فما أجمل أن يصل الإنسان إلى هدفه ومبتغاه بعد التعب والعناء والمثابرة مكللاً هذا كله بالنجاح .."

أبدأ شكري و تقديري و امتناني إلى الله سبحانه وتعالى الذي وجهني وساعدني للوصول إلى هدفي ..

كما أوجه شكري وتقديري و امتناني لأساتذتي ومن ساعدوني في إكمال هذا البحث والوصول به إلى شكله الحالي وأخص منهم

□ الأستاذ الدكتور | عبد الله أمين جماعه

□ أستاذ إدارة الأعمال بالكلية

والذي كان مصباحاً ينير لي الطريق الصحيح لإكمال هذه الدراسة والظهور بها في أحسن شكل ، وزودني بملاحظاته السديدة التي كانت ترسم لي الصورة الكاملة للبحث جزاه الله عني خير جزاء

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى

□ الأستاذ الدكتور | محمد بكرى عبد العليم

□ أستاذ إدارة الأعمال المساعد ورئيس القسم بالكلية

أستاذي ومعلمي والذي أدين له بعظيم الفضل لما أحاطني به من عناية ورعاية علمية وأعطاني الكثير من وقته وساعدني للوصول إلى هدفي وشجعني على إكمال هذه الدراسة □ جزاه الله عني خير جزاء

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى

□ الأستاذ الدكتور | أسامة عبد المنعم

□ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية

الذي نهلت من علمه وتعلمت على يديه والذي شرفني بقبول سيادته الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم، جزاه الله عني خير جزاء

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى

□ الأستاذ الدكتور عبد الرحمن توفيق

□ أستاذ إدارة الأعمال ، مؤسس ورئيس مجلس

□ إدارة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

الأستاذ والعالم الجليل لتشريفه لي وموافقة سيادته الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم،  
جزاه الله عني خير جزاء

فلهم مني جميعاً كل التقدير والوفاء والاحترام

## إلهي

إلهي .. من ضحى من أجل راحتي بارك الله في عمره وامتعني ببرة ورد

جميلة

إلهي .. قطرة في بحرك العظيم حباً وطاعةً وبراً ألبسك الله ثوب الصحة و

العافية

إلهي .. رالمز رفيق دربي، من مد لي يد العون و المساعدة ..

بذرناه معاً.. وحصدناه معاً.. و سنبقى معاً... بإذن الله

إلهي .. فانسى و انسى .. محمد حفظهما الله

إلهي .. حانح داعية الله أن يحفظه ويجعله من عباده الصالحين

عرفاناً مني بالجميل لما قدموه لي طيلة حياتي عسى أن أكون عند حسن ظنهم  
جميعاً

الباحثة

## المؤتمر السنوي للإدارة الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية.

و يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الثلاث وهي "الإدارة العليا، الإدارة الوسطى - إدارة الموارد البشرية -، الإدارة التنفيذية" ببعض شركات الدواء بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم (50) شركة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (385) مفردة .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيتها قامت الباحثة بعمل استمارة استقصاء تكونت من ثلاث أجزاء :

**الأول :** يقيس مدى فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي .

**الثاني :** يقيس مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية .

**الثالث :** يقيس مدى تأثير حدة التحديات المعاصرة على شركات الأدوية .

ودراسة أثر ذلك على تعزيز القدرة التنافسية في المنظمات محل البحث .

**ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

1- تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

أ) تبنى على اختلاف وليس تشابه.

ب) يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

2- يمكن للمنظمات اعتماد المداخل الآتية:

أ) الاستثمار الكفؤ للمورد البشري الموجود داخل المنظمة .

ب) تبني المفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.  
3- افتقار المنظمات محل البحث إلى برامج تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط وأساليبه.

4- وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

5- يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية.

6- عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات محل البحث.

**وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها:**

1- العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات، وضمان مشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي للمنظمة.

2- دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية.

3- دعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات محل البحث في مجال إعداد وتخطيط الموارد البشرية.

4- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمات محل البحث.

5- إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ورصد القوى التهديدية.

6- العمل على تهيئة الظروف الداخلية التي تزيد من قدرة المنظمات محل البحث على النمو

المستدام والتي يأتي في مقدمتها الاهتمام بالمورد البشري بهدف بناء ميزة تنافسية لها.

7- إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية و البعد عن الهياكل التنظيمية.

8- تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتعزيز قدراتهم على التأقلم مع التغيير الناتج عن التطورات المستمرة.

# محتويات الدراسة



## قائمة المحتويات

ص	المحتويات
1	استهلال
2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	موجز الرسالة
17	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
18	1/1 مقدمة الدراسة
20	2/1 مشكلة الدراسة
21	3/1 أهمية الدراسة
21	1/3/1 الأهمية العلمية
22	2/3/1 الأهمية العملية
22	4/1 أهداف الدراسة
23	5/1 فروض الدراسة
23	6/1 حدود الدراسة
23	1/6/1 حدود موضوعية
23	2/6/1 حدود مكانية
24	3/6/1 حدود زمنية
24	7/1 منهج الدراسة
25	8/1 الدراسات السابقة
40	9/1 هيكل الدراسة
41	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.. المفاهيم والأبعاد (إطار نظري)
42	1/2 ماهية التخطيط الاستراتيجي
42	1/1/2 الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
47	2/1/2 أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي
60	3/1/2 خصائص وملامح التخطيط الاستراتيجي

ص	المحتويات
63	2/2 إطار عملية التخطيط الاستراتيجي
63	1/2/2 المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي
69	2/2/2 خطوات التخطيط الاستراتيجي
72	3/2/2 هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي
79	3/2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي
79	1/3/2 أهمية التخطيط الاستراتيجي
81	2/3/2 عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي
83	3/3/2 معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
85	4/3/2 مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي
86	الفصل الثالث: استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تدعيم القدرة التنافسية
87	1/3 ماهية الموارد البشرية
87	1/1/3 مقدمة
87	2/1/3 مفهوم إدارة الموارد البشرية
89	3/1/3 التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية
90	4/1/3 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين
97	5/1/3 مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية...
99	2/3 أهمية إدارة الموارد البشرية .. منظور استراتيجي
99	1/2/3 مقدمة
100	2/2/3 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
105	3/2/3 مراحل تكوين وإعداد استراتيجية الموارد البشرية
106	4/2/3 متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية
107	5/2/3 قدرات مسئول الموارد البشرية الاستراتيجي

ص	المحتويات
109	6/2/3 تطوير استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية
114	3/3 الموارد البشرية والميزة التنافسية
114	1/3/3 مقدمة
117	2/3/3 مفهوم الميزة التنافسية
121	3/3/3 مصادر الحصول على الميزة التنافسية
123	4/3/3 محددات القدرة التنافسية
128	5/3/3 شروط استمرار الميزة التنافسية
129	6/3/3 الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها
133	7/3/3 تعريفات متعلقة بتنافسية الموارد البشرية
134	8/3/3 الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
135	9/3/3 دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية
138	10/3/3 تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
142	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بشركات الأدوية</b>
143	1/4 أسلوب الدراسة الميدانية
143	1/1/4 مقدمة
143	2/1/4 تصميم قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت
143	3/1/4 مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة
145	4/1/4 توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة
145	5/1/4 الأساليب الإحصائية المستخدمة
149	2/4 التحليل الإحصائي
150	1/2/4 التحليل الإحصائي للفرض الأول

ص	المحتويات
150	1/1/2/4 التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي"
167	2/1/2/4 التحليل الإحصائي للمتغير التابع "القدرات التنافسية"
174	2/2/4 التحليل الإحصائي للفرض الثاني
181	1/2/2/4 التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية"
186	2/2/2/4 التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة"
196	3/2/4 التحليل الإحصائي للفرض الثالث
210	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
211	1/5 العلاقة بين نتائج الدراسة والفروض
212	2/5 النتائج العامة للدراسة
213	3/5 توصيات الدراسة
215	4/5 مجالات البحوث المستقبلية
216	قائمة المراجع
226	ملاحق الدراسة
227	ملحق ( أ ) مجتمع الدراسة
229	ملحق ( ب ) عينة الدراسة
230	ملحق ( ج ) ملحق التحليل الإحصائي
285	ملحق (د) قائمة الاستقصاء
298	ملحق (هـ) قرار الجهاز المركزي للتعبيئة العامة والإحصاء



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
1	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي.	49
2	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.	95
3	توزيع مفردات عينة الدراسة.	144
4	توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة وتوضيح نسبة الاستجابة.	145
5	توزيع مفردات عينة البحث.	149
6	قياس درجة الصدق والثبات للفرض الأول.	150
7	التوزيع التكراري والنسبي لتعريف التخطيط الاستراتيجي.	150
8	التوزيع التكراري والنسبي المتعلق بوجود قسم خاص في المنظمة يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها.	151
9	التوزيع التكراري والنسبي لأنواع الخطط تبعا للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة.	152
10	التوزيع التكراري والنسبي حول العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة.	153
11	التوزيع التكراري والنسبي حول المداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.	154
12	التوزيع التكراري والنسبي حول اتجاهات وقيم الإدارة.	155
13	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تصميم نظام التخطيط.	156
14	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تنفيذ الخطة.	157
15	التوزيع التكراري والنسبي حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي.	158
16	توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية.	160
17	ترتيب الأهمية النسبية حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	162
18	قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز).	164
19	توصيف لآراء المبحوثين حول القدرات التنافسية من خلال المقاييس الإحصائية.	167
20	ترتيب الأهمية النسبية حول القدرات التنافسية.	169
21	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول القدرات التنافسية.	170
22	علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير القدرات التنافسية لها.	172

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
23	اختبار جودة النموذج المقترح لقياس علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير القدرات التنافسية لها.	172
24	اختبار "T. Test" للنموذج المقترح لقياس علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير القدرات التنافسية لها.	173
25	التوزيع التكراري والنسبي من حيث المدى الزمني والمتعلق بعنصر الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق الميزة التنافسية.	174
26	التوزيع التكراري والنسبي من حيث التركيز والمتعلق بعنصر الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق الميزة التنافسية.	175
27	التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى.	176
28	التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع حول مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين ومشاركاتهم كميزة تنافسية.	177
29	التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع حول مدى ادراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية.	178
30	التوزيع التكراري والنسبي حول مظاهر اهتمام الإدارة العليا لتنمية القدرات التنافسية.	179
31	التوزيع التكراري والنسبي حول قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية.	180
32	توصيف لآراء المبحوثين حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية.	181
33	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.	183
34	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.	184
35	توصيف لآراء المبحوثين حول صور اهتمام الإدارة العليا للموارد البشرية بالمنظمة من خلال المقاييس الإحصائية.	186
36	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها.	188
37	قياس التباين في الآراء حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها.	189
38	علاقة الارتباط بين تغيرات الموارد البشرية وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية	192

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
	ودلائل الاهتمام بها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	
39	فرز للمتغيرات المستقلة والمتعلقة بأهمية المورد البشري بحسب أهمية التأثير.	193
40	اختبار جودة النموذج المقترح للقياس بين تغيرات الموارد البشرية وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	194
41	اختبار "T. Test" للنموذج المقترح لقياس تغيرات الموارد البشرية وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	195
42	توصيف آراء المبحوثين حول التحديات المعاصرة من خلال المقاييس الإحصائية.	197
43	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول التحديات المعاصرة.	198
44	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول التحديات المعاصر.	199
45	توصيف آراء المبحوثين حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية.	201
46	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.	203
47	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.	204
48	علاقة الارتباط بين التحديات المعاصرة كمتغير مستقل وأسباب قصور إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق ميزة تنافسية بها.	206
49	فرز للمتغيرات المستقلة ذات الصلة بالتحديات المعاصرة بحسب أهمية التأثير.	207
50	اختبار جودة النموذج المقترح للقياس بين التحديات المعاصرة كمتغير مستقل وأسباب قصور ادارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق ميزة تنافسية بها.	207
51	اختبار "T. Test" للنموذج المقترح للقياس بين التحديات المعاصرة كمتغير مستقل وأسباب قصور إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق ميزة تنافسية بها.	208
52	الفروض التي بنيت عليها الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة لكل فرض.	211



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	ص
1	المستويات المختلفة لصنع الاستراتيجية.	65
2	مهام وأهداف المخطط الاستراتيجي.	68
3	هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي.	73
4	عملية التخطيط الاستراتيجي.	75
5	نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي.	76
6	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.	78
7	الممارسات الواجب اتخاذها من قبل الموارد البشرية.	98
8	العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.	103
9	مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	105
10	مجموعة الجدارات التي يتميز بها مدير الموارد البشرية الاستراتيجي.	108
11	مراكز تميز مدير الموارد البشرية.	109
12	عناصر الميزة التنافسية.	118
13	النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال.	124
14	نموذج الميزة التنافسية المستدامة.	132
15	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية.	137
16	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.	140
17	الربط بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.	141
18	مقياس ليكرت.	143
19	توزيع مفردات عينة البحث.	149
20	التوزيع التكراري والنسبي لتعريف التخطيط الاستراتيجي.	151
21	التوزيع التكراري والنسبي والمتعلق بوجود قسم خاص بالمنظمة يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها.	152
22	التوزيع التكراري والنسبي لأنواع الخطط تبعا للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة.	152
23	التوزيع التكراري والنسبي حول العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة.	153
24	التوزيع التكراري والنسبي حول المداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.	154

رقم الشكل	عنوان الشكل	ص
25	التوزيع التكراري والنسبي حول اتجاهات وقيم الإدارة.	155
26	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تصميم نظام التخطيط.	156
27	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تنفيذ الخطة.	157
28	التوزيع التكراري والنسبي حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي.	159
29	التوزيع التكراري والنسبي من حيث المدى الزمني والمتعلق بالاهتمام بالموارد البشري وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	175
30	التوزيع التكراري والنسبي من حيث التركيز على الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	176
31	التوزيع التكراري والنسبي حول مظاهر اهتمام الإدارة العليا بتمية قدرتها تنافسية.	179
32	التوزيع التكراري والنسبي حول صور قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية.	180

# **Strategic Planning Of Human Resources for Enhancing Competitive Abilities**

## **“Applied Study on Pharmaceutical Companies in Arab Republic of Egypt”**

***The objective*** of this study is to examine the reality of strategic planning Of human resources in some of the pharmaceutical companies at Arab Republic of Egypt and to stand on the shortage aspects in the human resources department at the organization under study by uncovering the constraints and the obstacles that limits the development of the human resources, besides assessing the effect of applying the strategic planning a human resources on the development of competitive abilities.

***The population of study*** consists of three levels of management “Top Level Management, Middle Level Management –Human Resources Management-, and Executive Management “working in 50 pharmaceutical companies in Cairo governate in order to represent a variety of opinions.

***In order to achieve the study objective and collect the required data, the researcher developed questionnaire that consist of the three parts:***

The first part: measures the effectiveness of applying the pharmaceutical companies to strategic planning.

The second part: measures the indicators of supporting the human resources department in pharmaceutical companies.

The third part: measures the recent challenges which affect on the performance of the pharmaceutical companies, studying the effect of these variables on enhancing the competitive abilities in the companies under study.

**The findings of this study include:**

1. There is a positive correlation of statistical significance between the effect of applying Strategic Planning in the pharmaceutical companies and its competitive abilities.
2. There is a positive correlation of statistical significance between supporting the human resources in pharmaceutical companies and achieving competitive advantage.

***Based on these findings “results” the study concludes the following recommendations:-***

1. Establishing an integrated strategic planning system in the organizations with participation of human resources management in the formulation of strategic dimension of organization.
2. Making a strategic analysis for both internal and external environment in purpose of enhancing the strength points and overcoming the weakness points.
3. Restructuring the human resources management and avoiding the vertical organizational structure.
4. Assessing suitable training courses for employees to improve their abilities for adaption with changes that resulting from continuous development.



Faculty of Commerce  
Public Administration

**Strategic Planning Of Human Resources for  
Enhancing Competitive Abilities**  
**“Applied Study on Pharmaceutical Companies  
in Arab Republic of Egypt”**

**Master Thesis**

**Prepared By:  
Nada Gouda Hussein**

Demonstrator at Public  
Administration Department

**Supervised By:**

**Prof. Abd Allah Amin**  
Gamaaha

**Prof. Mohammed Bakry**  
Abd El Aleem

**2011**