

## إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم – المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية "

د/ حسن منصور السيد الباز

مدرس إدارة الأعمال ومدير وحدة الجودة

بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية، التجمع الأول، القاهرة الجديدة

### الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع الصحي الحكومي والأهلي بمنطقة القصيم، حيث حرصت الإدارة العليا لكليات عنيزة على دور فعال لها في خدمة المجتمع المحيط، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث في دراسة بعض المشكلات في بعض قطاعات المجتمع المحيط. حيث اعد الباحث استبانة لإستطلاع آراء واتجاهات المبحوثين وهم مدراء القطاع الصحي بمنطقة القصيم، والتي تقدم مؤسساتهم الخدمة الصحية للمجتمع المحيط. تكون مجتمع الدراسة من القطاع الصحي الحكومي والأهلي بمنطقة القصيم. وتم توزيع عدد (١٢٠) استبانة وتم الحصول على ردود تتمثل في عدد (٩٦) استبانة بمعدل استجابة ٨٠%. وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمنظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على المزايا التنافسية. كذلك وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم يعزى لنوع المنظمة ( حكومية/ خاصة)،

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات الموارد البشرية ، الميزة التنافسية ، القطاع الصحي بمنطقة القصيم.

### Abstract:

The research aims to identify the impact of applying human resource management strategies in achieving the competitive advantage of the governmental and private health sector in the

Qassim region, as the senior management of Onaiza colleges was an effective role for it in serving the surrounding community, hence the idea of this research to study some problems in some sectors Surrounding community. Where the researcher prepared a questionnaire to survey the opinions and trends of the respondents, who are managers of the health sector in the Qassim region, whose institutions provide health services to the surrounding community. The study population consisted of the governmental and private health sector in the Qassim region. A number of ( 120 ) questionnaires were distributed to them, and responses represented in a number ( 96 ) were obtained with a response rate 80%. The research found

Key words: human resources strategies, competitive advantage, the health sector in Qassim region

#### مقدمة البحث:

يعد الاهتمام باستراتيجيات المنظمة ضرورة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، وكذلك من خلال المفاضلة في اختيار أفضل البدائل المتوافرة في ظل امكانيات المنظمة المتاحة وطبيعة الأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها. لذا لا بد للمنظمة من وضع استراتيجيات تحقق تلك الأهداف ومن بينها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كواحدة من عناصر العملية الإدارية بالمنظمة.

ولابد أن يكون هناك توافق بين استراتيجيات المنظمة بصفة عامة واستراتيجيات الموارد البشرية، وذلك حتى نضمن تحقيق الأهداف الفرعية والعامة للمنظمة، وبحيث تتحقق الميزة التنافسية للمنظمات. ومن خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تعد من أهم استراتيجيات المنظمة ينتج عنها تحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة، وتستطيع

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

المنظمة كذلك الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وبذلك تستطيع الاستجابة لرغبات العملاء وتحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية.

**أولاً: أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

أ- الأهمية العلمية للبحث.

١- تقديم الإطار الفكري والفلسفي لاستراتيجيات الموارد البشرية كاستراتيجية ( عدد ٥ استراتيجيات ) وظيفية في منظمات الأعمال.

٢- التعرف على أسس الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الابتكار، وسرعة الاستجابة للعملاء).

٣- التعرف على كيفية خلق المنظمات ميزة تنافسية.

ب- الأهمية العملية للبحث.

١- تظهر أهمية الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة بعد تحليلها للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على خلق مزايا تنافسية في المنظمات الصحية بمنطقة القصيم.

٢- يظهر تحليل الدراسة واقع الميزة التنافسية واستراتيجيات الموارد البشرية، وتقديم التوصيات التي تسهم في معالجة القصور ومواجهة التحديات التي تواجه منظمات القطاع الصحي في تحقيق الميزة التنافسية.

٣- تناولت الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً ، وهو القطاع الصحي في منطقة القصيم ، والذي يمثل قطاعاً يهتم بالجانب الصحي للمورد البشري وهو أهم الموارد التي تمتلكها المملكة العربية السعودية، ويساهم في تحقيق الأمن والاستقرار الصحي في المجتمع.

## ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث النقاط التالية: -

### أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إنها العملية المتعلقة بوضع أهداف الموارد البشرية، ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف ( Policastro,2003,p1 ) ، ويمكن تعريفها كذلك بأنها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة ( السالم، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٤ ). ويمكن تعريف استراتيجيات الموارد البشرية كذلك، خطة طويلة الاجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فضلاً عن المستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية ( العنزي ، الساعدي، ٢٠٠١ ) نقلاً عن (البطانية،٢٠٠٦)، عرف ( السالم، ١٠٤،٢٠١٤) استراتيجيات الموارد البشرية على انها جميع الممارسات الجديدة التي ترسم وتحدد سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع المورد البشري وما يتعلق به من شؤون حياته الوظيفية في عمله . عرف ( Dessler،٢٠١٥) استراتيجيات الموارد البشرية على أنها صياغة وتنفيذ سياسة الموارد البشرية والممارسات التي تنتج الجدارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. واستراتيجيات الموارد البشرية تركز على نوايا المنظمة المحددة حول ما يجب القيام به وما يجب تغييره ( Armstrong,2006)، وقد اختلف الباحثون في عدد الاستراتيجيات المكونة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسوف نتناول الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية التالية:

١. استراتيجية الاستقطاب. تشير استراتيجيات الاستقطاب إلى مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين، ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم

(درة، وال صباح، ٢٠١٠، ٢١٥) ولاستراتيجية الاستقطاب أهمية كبيرة حيث تتأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة وانها تتوافق مع مهاراته وقدراته وخبراته (حجازي، ٢٠٠١) ومقارنة ذلك مع تحليل الوظيفة، والذي يعتمد على وصف وتوصيف الوظيفة. ويمكن تعريفها على انها مجموعة من النشاطات والإجراءات المستخدمة من قبل المنظمة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية (Hodgelts and Koret, 1992.p221)

٢. استراتيجية الاختيار والتعيين. تعد استراتيجية الاختيار والتعيين العملية الثانية من استراتيجية التوظيف التي تشمل على استراتيجية الاختيار والتعيين، حيث تعمل على انتقاء أفضل المرشحين للوظائف.

٣. استراتيجية التدريب. هي تبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري بموجب دراسة واقع المنظمة وحاجاتها الفعلية والاحتياجات الفرعية للعاملين (نصر الله، ٢٠٠٩) نقلاً عن (البطينة، ٢٠١٦). كما تهدف استراتيجية التدريب إلى تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات لمساعدة الموظفين لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، حيث يكون التدريب من ثلاث عناصر هي: التعلم، التدريب، والتنمية، كما قد تؤثر استراتيجية التدريب على استراتيجيات أخرى مثل التوظيف. وتهتم المنظمات باستراتيجية التدريب لأنها تساعد على الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة، ولكن ذلك مرهون برغبة الموظف في التدريب، والأمر الآخر قدرة المنظمة على توفير البيئة المحفزة على التدريب والتطوير. ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهود المخططة من قبل المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون بها (Singh & Mohanty, 2012)، أما Dessler فيعرف التدريب على أنه إعطاء الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم (Desler, 2015, 254). ويعد التدريب نشاط له صفة خاصة، حيث أنه نشاط تزاوله المنظمة بغرض تحسين أداء الفرد في وظيفته ومهاراته الحالية والمستقبلية،

كما يعد من وسائل المنظمة في تطوير العاملين بها، وربما يكون الوسيلة الوحيدة للمنظمة لتطوير العاملين بها. وقد يتضمن هذا النشاط التطوير، ففي بعض المنظمات تخصص وحدات، أو أقسام وربما إدارات تختص بهذا النشاط.

٤. استراتيجية تقييم الأداء. هي ناتج الإنجاز الذي تم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتحديد درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً (ماهر، ١٩٩٦) نقلاً عن (البطاينة، ٢٠٠١٦). كما يمكن تعريف استراتيجية تقييم الأداء على أنها عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويزترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة (درة، والصباح، ٢٠١٠، ٢٥٩)، وتقييم الأداء هي عملية قياس أداء العاملين في الوقت الحاضر أو خلال فترة زمنية ماضية ومقارنته مع معايير الأداء القياسية التي وضعت للموظف في الوصف الوظيفي، ويستخدم هذا التقييم في تصحيح الأخطاء وتطوير أداء الموظف وتطوير مساره الوظيفي وتحديد امتيازاته المالية والترقية وغيرها من العوائد المادية وغير المادية للموظف. وتتمثل خطوات وضع نظام لتقويم الأداء في وضع المعايير، وضع مهمة للموظف، تقييم الأداء الفعلي للموظف ومقارنته مع المعايير، وإعطاء تغذية عكسية عن أداءه لتحسين وتطوير أداءه. وحيث أن طريقة أداء العاملين تنعكس على أداء المنظمة ككل، فرغم أن كل المنظمات تمتلك موارد إلا أن النتائج تكون مختلفة بسبب أداء العاملين بها.

٥. استراتيجية التعويضات. هي إتباع هيكل أجور متكافئ وعادل وموحد في الداخل ومنافس في الخارج ( جودة، ٢٠١٠) نقلاً عن (البطاينة، ٢٠٠١٦). وتساهم استراتيجية التعويضات في زيادة الإنتاج لأنه كلما حصل العامل على حقه زادت رغبته وقدرته على العمل، والتعويضات هي إجمالي إيرادات الموظف وقد تكون في شكل نقدي أو غير نقدي، بما أن التعويضات تحفز العاملين على الأداء، كما أنها أداة تستخدمها المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الإيجابي لدى الموظفين، وهي بذلك أداة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تعريف الاستراتيجية: هي تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف ( Chandler, 1962,13 ) أو هي الطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة خطوط منتجاتها المختلفة وإدارة وحدات الاعمال بدافع أساسي هو تعظيم القيمة ( Whelem, T.L. and Huger, 2004 )  
ثانياً: مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية ( السالم، ٢٠٠٩ )

١. دراسة وتحديد متطلبات المنظمة.
٢. التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة.
٣. صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
٤. تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية.
٥. تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.
٦. تقييم نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### ثالثاً: الميزة التنافسية:

- ويمكن تعريف الميزة التنافسية : على أنها قدرة الأهداف الاستراتيجية على تحقيق مركز سوقي متقدم وريادي تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها ( النسور، والشوابكة، ٢٠١٩). وهناك تعريفات أخرى مثل، القيمة التي تنشأ من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تحققها لعملائها والتي تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متميزة في المنتج تعوض الزيادة في السعر ( هشام، ١٨٣.٢٠١٧)، كما تعرف بأنها" القدرة على تحقيق متطلبات العملاء أو القيمة التي يتمنون الحصول عليها من ذلك المنتج من خلال تقديم كل ما يرغب به العملاء بصورة أفضل من أي منظمة أخرى ( نبي إسماعيل، ٢٠١٨، ٨٦) ويعرفها ( JONES,HILL,2014,4 ) على انها " تقدم المنظمة على منافسيها، أو التي يتم التوصل إليها عندما تكون ربحية المنظمة اكبر من معدل ربحية المنظمات ضمن القطاع الصناعي الذي تعمل فيه" كما يعرفها

( Eisner,Lumpkin,Dess.2013,7 ) على أنها " جميع الموارد الملموسة

- وغير الملموسة التي تحصل عليها المنظمة نتيجة تكامل مواردها وقدرات يمتلكها من مواجهة قوى المنافسة في قطاع الصناعة والتي تتمثل في عوامل متعددة أبرزها مدة ممارستها للعمل، والمهارات البشرية المتوفرة، والمهارات المعرفية المتاحة لديها" كما عرفها (عايض، وأبو هادي، ٢٠١٩، ٥٩) " خاصة أو مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتحقق لها الأداء المتفوق الذي تتميز به المنظمة على غيرها من المنظمات والمعتمد على المصادر والموارد النادرة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين والمحافظة عليها في الأجل الطويل" ، الميزة التنافسية مبنية على الجدارات المتميزة. الجدارات المتميزة هي نقاط قوة محددة للشركة تسمح لها بتمييز منتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسين أو تحقق تخفيضات جوهرية في التكلفة عن منافسيها.

#### الموارد:

الموارد تشير إلى أصول المنظمة. وموارد المنظمة يمكن تقسيمها إلى نوعين هما: موارد ملموسة وغير ملموسة. الموارد الملموسة هي الموارد ذات الكيانات المادية، مثل الأراضي، المباني، المصانع، المعدات، المخزون، الأموال. والموارد غير الملموسة هي الموارد ذات الكيانات غير المادية والتي تخلق من خلال المدراء وباقي العاملين، مثل اسماء الماركات، سمعة الشركة، المعرفة التي يكسبها العاملين من خلال خبرتهم، والملكية الفكرية للشركة، والتي تشمل حماية براءات الاختراع، حقوق الطبع، والعلامات التجارية.

#### الإمكانات:

الإمكانات تشير إلى مهارات المنظمة على تنسيق مواردها ووضعها في الاستخدام المنتج. هذه المهارات تكمن reside في القواعد التنظيمية، الروتين ( تنظيم العمل المكتبي)، الإجراءات، وهي بذلك تمثل النمط أو القنوات التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وبشكل عام فإن إمكانات الشركة هي منتج لهيكلها التنظيمي، العمليات، النظم الرقابية، ونظم التوظيف. وهي



تحدد كيف واين القرارات تصنع داخل المنظمة، وهذا النوع من السلوكيات المكافآت، وقيم واعراف وثقافة المنظمة. والإمكانات تكون غير ملموسة.

الإمكانات مثل الموارد، تكون قيمة خصوصا اذا تمكنت المنظمة من خلق طلب قوي على منتجاتها أو خفضت تكاليفها. وكما في الموارد، فإن الإمكانات القيمة هي أكثر احتمالا لتؤدي استدامة الميزة التنافسية اذا كانت نادرة وكانت محمية من النسخ بواسطة حواجز التقليد.

الموارد، الإمكانات، والكفاءات المتميزة: والخالصة أن الموارد، والإمكانات، والكفاءات المتميزة ( الجدارات) هي التي تمكن المنظمة من خلق الميزة التنافسية، وان هذه الأخيرة هي التي تبني عليها الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة ومنها استراتيجيات الموارد البشرية كاستراتيجيات تنافسية.

#### ● الاستراتيجيات التنافسية:

الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر هي، ( النور، والشوابكة، ٢٠١٩):

١. استراتيجية قيادة التكلفة: هذه الاستراتيجية تخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن دون التأثير على جودة وكفاءة المنتج، وهذا يتحقق من خلال الخبرة والمهارة والتكنولوجيا والاستثمار الأمثل لمقدرات الشركة ومواردها البحثية.
٢. استراتيجية التمايز: تبني هذه الاستراتيجية على تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين الذين يقدمون سلع مشابهة، وبذلك تلبي منتجات وخدمات الشركة حاجات ورغبات العملاء بصيغة ذات جودة متميزة من حيث المحتوى.
٣. استراتيجية التركيز: تقوم المنظمة باختيار مجال تنافسي في قطاع محدد ويتم تعزيز أنشطة المنظمة من خلال قيادة التكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي معين.

#### ● ابعاد الميزة التنافسية:

تم اختيار الأبعاد التالية لأنها تتناسب مع طبيعة الدراسة :

١. الكفاءة: فالأعمال هي وسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. حيث المدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج، مثل العمل، الأرض، رأس المال، الإدارة، والمعرفة التكنولوجية. والمخرجات هي السلع والخدمات التي تقدمها الشركات. وأسهل قياس

الكفاءة هي كمية المدخلات التي يتطلبها إنتاج مخرجات معينة، وأن الكفاءة هي: الكفاءة = المدخلات / المخرجات. أن المزيد من الكفاءة يعني أن المنظمة تستطيع تقليل المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات. تشير الكفاءة إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات وعرف Jones,Hill (٢٠١١) الكفاءة " بأنها الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات أكثر من مدخلات الإنتاج المطلوبة أو الحصول على المخرجات المطلوبة بمخرجات أقل (طالب، والبناء، ٢٠١٢).

٢. الجودة: يمكن اعتبار المنتج بمثابة حزمة من الصفات تتمثل الصفات للعديد من المنتجات المادية في الآتي: سمات، الأداء، المتانة، الموثوقية، النمط، والتصميم، ويمكن يقال أن المنتج له جودة متفوقة عندما يدرك العملاء أن تلك الصفات المقدمة لهم لها منفعة أكبر من صفات المنتجات المباعة بواسطة المنافسين. عندما يقيم العملاء جودة المنتج، فإنهم يقيسوا ذلك عموماً بالنسبة لنوعين من الصفات: تلك المتعلقة بالجودة كتميز وتلك المتعلقة بالخدمة كموثوقية. فمن منظور الجودة كتميز، فإن الصفات الهامة هي أشياء مثل تصميم المنتج والنمط، إنها الجاذبية الجمالية، إنها السمات والوظائف، مستوى الخدمة المرتبط بنقل المنتج. عندما يبني التميز في المنتج المقدم، فإن العملاء عليهم أن يدفعوا المزيد في مقابل امتلاك أو استهلاك هذه المنتجات. فيما يتعلق بالجودة كموثوقية، فيمكن أن نقول أن المنتج لديه موثوقية عندما يكون لديه ثبات في أداء وظيفته التي صمم من أجلها، وأنه نادر أو لا يتعطل ابداً. كما هو الحال مع التميز، فإن الموثوقية تزيد من المنفعة التي يتحصل عليها المستهلك من المنتج، ومن ثم السعر الذي تحمله الشركة للمنتج.

ويقصد بالجودة " مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها وبدون حدوث أي ضرر للجميع" ( عايض، ٢٠١٨، ٣٤) وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تساعد على بقاء واستمرار المنظمات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء ( ليلي وإلهام،

٢٠١٨). كما يرى أصييح (٢٠١٣) بأن الجودة تعتبر من المزايا التنافسية المهمة لدى المنظمات الصناعية حتى وأن كانت تركز على تخفيض التكلفة كميزة تنافسية، لأن العملاء يتوقعون مستوى من الجودة يناسب القيمة المالية التي أنفقوها، وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات من قبول لدى العملاء ومن مستوى تميز هذه المنتجات من حيث الجودة العالية التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها ( عبيد، ٢٠١٧)، وتنقسم الجودة ( البكري، ٢٠١٢ ) إلى:

١. جودة تصميم المنتج: وتتمثل في تطابق التصميم مع المواصفات التي يريدها العميل والتي يمكن الوصول إليها من خلال البحوث التسويقية.
٢. جودة المطابقة: وتتمثل في مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سلفاً بما يلبي توقعات العملاء وكذلك تقليل المنتجات المعيبة للوصول إلى صفرية المنتجات المعيبة.
٣. جودة الخدمة: وتتمثل في الخدمات المرافقة للمنتج وخدمات ما بعد البيع مثل خدمات التدريب على استخدام المنتج والصيانة خلال فترة الضمان.
٣. الابداع: يشير إلى عمل خلق لمنتجات أو عمليات جديدة. هناك نوعان رئيسيان من الابتكار هما: ابتكار منتج وابتكار عملية. وابتكار المنتج هو تطوير منتجات جديدة في العالم أو لديها سمات متفوقة على المنتجات الموجودة. أن ابتكار المنتج يخلق القيمة من خلال خلق منتجات جديدة، أو تحسين نسخ جديدة من المنتجات الموجودة، والتي يدرك العملاء أن لديها مزيد من المنفعة، ومن ثم تزيد من الخيارات السعرية لدى الشركة. أما ابتكار العملية فغالباً ما يسمح للشركة بخلق مزيد من القيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج. على المدى الطويل ربما يكون ابتكار المنتجات والعمليات اللبنيات الأكثر أهمية للميزة التنافسية. يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية مدفوعة - مقودة - بالابتكار. فبالرغم من أن ليست كل عمليات الابتكار تنجح، إلا أنها تجعل الشركة تقوم بشيء ما فريد، شيء ما ينقص المنافسين. إن التفرد يسمح للشركة بتمييز نفسها عن منافسيها و تحمिल

منتجاتها بعلاوات سعرية ، وفي حالة وجود العديد من العمليات المبتكرة، فإن ذلك يخفض تكلفة الوحدة كثيراً أقل من هؤلاء المنافسين .

يشير الابداع إلى عملية خلق منتجات أو عمليات جديدة، وإلى كل تقدم يحدث على منتجات المنظمة واساليبها وهيكلها الإدارية (زعلان، ٢٠١٧)، ويرى Miller,Russell ، ( ٢٠١٤ ) أن الابداع أو التجديد يشير إلى القدرة على تطبيق تكنولوجيا جديدة وفتح أسواق جديدة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات وعمليات الإنتاج، وأساليب وطرق الإدارة، بما يحقق للمنظمة التميز على المنافسين. ويعرف ( قباجة، وجرادات، ٢٠٢٠ ) الابداع بأنه " عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ المنتج الجديد، الخدمة، العملية الجديدة بهدف تحسين الكفاءة.

٤. الاستجابة لحاجات العملاء: لتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء ، فالشركة يجب أن تكون قادرة على أداء الوظائف بشكل أفضل من المنافسين من ناحية تحديد وإشباع احتياجات عملائها. فالعملاء سوف يستجيبون لصفات تحقق منفعة أكثر لمنتجاتها، وتخلق تمايز قائم على الميزة التنافسية. أن تحسين جودة منتج الشركة ، وتقدم اتساق مع تحقيق الاستجابة، كتطوير منتجات جديدة ذات سمات ليست موجودة في المنتجات الحالية . في كلمات أخرى، أن تحقيق جودة وإبتكار متفوق يجب أن يكون متكامل مع تحقيق استجابة متفوقة للعملاء.

هناك جانب من الاستجابة للعملاء أخذ اهتماماً متزايداً هو وقت الاستجابة للعميل : وهي الوقت الذي يأخذ حتى تنقل البضاعة أو تؤدي الخدمة . وقت الاستجابة هو الوقت الذي يستغرق لأتمام أوامر العميل. البحوث أظهرت أن البطأ في وقت الاستجابة هي المصدر الشائع لعدم رضا العملاء. مصادر أخرى لتحسين الاستجابة للعملاء تتمثل في التصميم المتفوق، الخدمة، خدمات ما بعد البيع والدعم. أن كل هذه العوامل تحسن الاستجابة للعملاء وتسمح للشركة بتمييز نفسها عن المنافسين الأقل استجابة للعملاء. في المقابل، التمييز يمكن الشركة من بناء الولاء للعلامة التجارية للشركة (الماركة) وتحميل الشركة أسعار إضافية لمنتجاتها.

الحصول على العملاء يعتبر هدف كما أن المحافظة عليهم يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، كما أنها من أهم متطلبات استيفاء الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا يتطلب معرفة دقيقة بالعملاء، لتحديد احتياجاتهم وإنتاج منتجات تلبي هذه الاحتياجات وتتفوق على المنافسين، Papatla,Feng (٢٠١١) أن الاستجابة اتجاه إيجابي أو سلبي يعتمد على العملاء في تجاربهم مع منتجات المنظمة، وتستطيع المنظمة تحقيق سرعة الاستجابة من خلال (جميل، ٢٠١٨):

- تحسين جودة المنتجات أو تطوير منتجات جديدة ذات سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
  - سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أو الخدمة حتى آدائها.
  - تصميم منتجات تتسجم مع طلبات العملاء، وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- وبناءً على ذلك فإن الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، تعني تلبية طلبات واحتياجات العملاء من حيث الوقت والجودة، والمرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء. والاعتماد بشكل أساسي على المنتجات في تحقيق القيمة التي يدفعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين، وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: الدراسات السابقة :

##### أ- الدراسات العربية:

دراسة (النسور، والشوابكة، ٢٠١٩) هدفت للتعرف على أثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغرى والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم، من خلال التعرف على أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغرى والمتوسطة، وأثرها على خلق هذه الميزة لمشروعات الشركات العقارية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لجميع أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغرى والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية، والتي تمثلت في استراتيجية التطوير والتدريب الاحترافي وأثره الايجابي على العاملين في مشروعات

الشركات العقارية في الأردن، كما ظهر أن لبعدها عمليات إدارة المعرفة أثرًا إيجابيًا، إضافة إلى أهمية الاستقرار المالي و الاستدامة البيئية اللذان ظهر لهما علاقة جيدة في الحفاظ على تنافسية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي قوي لبعدها الابتكار في تعزيز التنافسية كاهم استراتيجيات من استراتيجيات الاستدامة، فجميع هذه الابعاد أظهرت أثرها الإيجابي في الحفاظ على الميزة التنافسية لشركات العقار، مما يقودها إلى الاهتمام بها وتطبيقها بعناية فائقة.

دراسة ( عايض، وأبو هادي، ٢٠١٩م) إلى هدفت تحديد أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة. ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة تعزى لمتغير عمر الشركة ونوع المنتج. توصلت الدراسة إلى أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أنواعها، كما تبدي الشركات اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجيات الريادة ببعديها، إضافة إلى وجود اختلاف في أثر استراتيجيات الريادة في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات باختلاف البعد، فقد كان أكثرها تأثيراً بعد استراتيجيات المبادأة يليه بعد استراتيجيات المخاطرة، فضلاً عن وجود اختلاف في مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات بحسب عمر الشركة، ونوع المنتج، وكذلك اختلاف مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة بحسب عمر الشركة، بينما لا يختلف مستوى تطبيقها بحسب نوع المنتج. قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز مستوى تحقق الميزة التنافسية بجميع أبعادها، لا سيما بعد الكفاءة، وكذلك زيادة تطبيق استراتيجيات الريادة.

دراسة ( البطانية، ٢٠١٦م) هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد تم استهداف عينة عشوائية من ( ٨٧ ) مديراً تلقوا الاستبانة المعتمدة، وقد تم

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

استرداد ( ٧٤ ) منها صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة ٨٥%. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. واعتمادا على ذلك يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على اساس الخبرات والمؤهلات العلمية. دراسة ( قباجة، وجرادات، ٢٠٢٠م) هدفت إلى التعرف على أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، وقد اعتمدت الدراسة المهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، تم اختيار عينة قصدية من المدراء العاملين وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الشركات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية، تم توزيع ٨٠ استبانة على المستجوبين، استعاد الباحثان منها ٧٠ استبانة قابلة للتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى ٨٢،٧% من التباين في الميزة التنافسية تعود إلى الابتكار في الشركات قيد الدراسة، وأن زيادة وحدة واحدة من الابتكار في مجال المنتج أدى إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار ٨٣،٣% من هذه الوحدة.

دراسة ( جرادات، والمعشر، ٢٠١١م) هدفت إلى معرفة أثر أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى، واثرا في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركات الصناعية.. دراسة ( العبادي، الشعار، ٢٠١٩م) هدفت إلى التعرف على مستوى استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية، بالإضافة إلى معرفة دور إدارة المعرفة تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات للموارد البشرية)، في الجدارات الجوهرية بدلالة أبعادها منفردة ( فرق العمل ، تمكين العاملين، الابداع والابتكار) المصارف التجارية الأردنية.

دراسة ( خدام وأخرون، ٢٠١٩م ) هدفت إلى التعرف على الأثر المباشر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وكذلك قياس مدى تأثير تمكين العاملين على تعديل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب، والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة اموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث أظهرت نتائج التحليل الجزئي أن كل من ( الاستقطاب والتعيين، والتحفيز ) قد حققت إسهام بالتأثير في المنظمات الذكية، بينما (لتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لم تحقق اسهام بالتأثير بشكل مباشر وإنما تكون داعمة لإستراتيجيات الموارد البشرية لإحداث التأثير في المنظمات الذكية، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تمكين العاملين في تعديل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز تقييم الأداء) في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

دراسة ( سمالي، و بلالي، ٢٠١٧ ) هدفت إلى التعرف على أهمية الموارد الاستراتيجية والكفاءات المحورية في خلق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال من خلال المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات الذي يؤكد على أهمية العوامل الداخلية للمنظمة ممثلة في مواردها وكفاءاتها المحورية في مقابل مقاربة هيكل الصناعة التي تركز على العوامل الهيكلية في بيئة المنظمة كما تستهدف أيضا إبراز العلاقة المحورية بين الموارد البشرية كجز أساسي من موارد المنظمة والكفاءات المحورية عبر استقرار أدبيات استراتيجية تنمية الموارد البشرية، بما يساهم في تحديد أهم الأدوار الاستراتيجية التي يمكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية أن تضطلع بها لإدارة الكفاءات المحورية وحمايتها بمنظمات الأعمال.



دراسة (المصري، وعابدين، ٢٠١٧م) هدفت إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري، والتعرف كذلك على قدرة الشركات الصناعية في قطاع غزة على تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الإبداع الإداري المتمثلة (الانفعال والعاطفة، والتجديد والطاقة الفكرية، والتغير، وحل المشكلات، وتحمل المخاطرة) على تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) نتيجة التغير في مكونات الإبداع الإداري. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول مستوى الإبداع الإداري على نسبة مرتفعة ٧٢،٢٨% وحصل مجال تحقيق الميزة التنافسية على نسبة ٧٢،٢٦% وتبين أيضا وجود علاقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن ما نسبته ٧٥،٥٠% من التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يعود للتغير في مكونات الإبداع الإداري، كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري يعزى للنوع، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمجال، بينما توجد فروق تبعا لسنوات الخدمة أما بالنسبة إلى استجابات أفراد العينة تبعا للميزة التنافسية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي، والعمر، وسنوات الخدمة، والمجال، بينما النوع لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة،

دراسة (الرفاعي، وسعد، ٢٠١٩م) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية في مستشفى عرعر المركزي ولغاية هذه الدراسة فقد تضمنت إدارة الجودة الشاملة المبادئ التالية: مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا بالجودة والتركيز على العميل، وتكونت استراتيجيات الموارد البشرية من الاستراتيجيات التالية: الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز. وتوصلت الدراسة إلى ١- مستوى تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى عرعر المركزي كانت بدرجة متوسطة. ٢- تأثرت كافة استراتيجيات الموارد البشرية بتطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى

درجة متوسطة. ٣-وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الموارد البشرية وجميعها ذات دلالة احصائية.  
**ب- الدراسات الأجنبية:**

دراسة ( شاهناپور وآخرون، ٢٠١٩ ) هدفت إلى بيان كيف أن إدارة الموارد البشرية (HRM) تساعد المنظمة على تقييم التغييرات التنظيمية والبيئية المتعلقة بأنشطتها بأقل تكلفة. علاوة على ذلك، تضمن إدارة الموارد البشرية الوحدة والاتساق في أنشطة الموظفين. لذلك، في الوقت الحاضر، تعتبر استراتيجيات الموارد البشرية هي المكونات الرئيسية للمنظمات للحصول على التحسين. من الضروري النظر في الاستراتيجيات من أجل زيادة فاعلية وكفاءة الأنشطة الإدارية، ومن أجل تنمية قدرات الموظفين. في هذا الصدد، المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يكون فيها المديرون والموظفون دائماً في تنافس ديناميكي للابتكار والإبداع على أساس استراتيجيات التنظيم الخاصة بهم، وكذلك أصبحت تلك المنظمات التي لديها تفكير عادة ومهمة. تحاول الدراسة الحالية التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية وترتيب أولوياتها بمنهج يقوم على الإبداع بين العاملين في إدارة المستندات والأقسام. تم إجراء التحليل من خلال مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ثم يتم تطبيق طريقة صنع القرار متعدد المعايير لعملية الشبكة التحليلية لتحديد أولويات الاستراتيجيات. ستكون استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية، بناءً على معيار الإبداع الموسع، الأولوية الأولى مع تفاصيلها.

دراسة ( Blount ، وآخرون، ٢٠٠٥ ) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى احتياج منظمات الخدمات إلى النظر بعمق في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRM) التي ستمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عصر التجارة الإلكترونية. تحلل هذه الورقة استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية لاستيعاب ممارسات خدمة العملاء المتغيرة المرتبطة بالتجارة الإلكترونية في قطاع التجزئة المصرفية. استناداً إلى بيانات دراسة الحالة، يصف كيف قام بنكان في أستراليا، أحدهما كبير والآخر صغير، بربط استراتيجيات التجارة الإلكترونية الخاصة بهما باستراتيجية أعمالهما العامة، ومدى

استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. على الاستفادة من قدرتهم في التجارة الإلكترونية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة ( Chadwick, Dabu ، ٢٠٠١ ) هدفت إلى معرفة أن الموارد البشرية مهمة من الناحية الاستراتيجية في ثلاث حالات على الأقل ، عندما تساعد هذه الموارد (١) في خلق ريعات ريكاردية تقليدية ؛ (٢) العمل كعناصر للقدرات التنظيمية التي تولد ريعات ريكاردية غير تقليدية ؛ و (٣) مصدر الابتكارات التكنولوجية والإدارية التي تنتج إيجارات ريادة الأعمال. من ناحية أخرى ، تأخذ أنشطة إدارة الموارد البشرية (HRM) أهمية استراتيجية من خلال دعم الثلاثة الحالات المذكورة أعلاه من خلال عملية نسميها ريادة الأعمال الإدارية. علاوة على ذلك ، تأخذ إدارة الموارد البشرية أشكالاً مختلفة عندما دعم كل من هذه الأنواع من الريع ومن ثم ، فإن هذه النظرة القائمة على الريع لديها إمكانات أكبر للمساعدة في تفسير مساهمة الموارد البشرية في المزايا التنافسية للشركات من الأساليب التي تستند إلى وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) للشركة والتي تعكس في المقام الأول وجهة نظر ريكاردي للريع. علاوة على ذلك ، يقترح المنهج القائم على الريع طرفاً جديدة مثمرة لمعالجة العديد من التحديات النظرية التي تواجه أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM).

دراسة ( Rajiv Chopra ، 2017 ) هدفت إلى معرفة أنه في بيئة اليوم المتقلبة ، تواجه المؤسسات تحديات ناشئة في شكل ميزة تنافسية. الموارد البشرية هي أصول المنظمة. تلعب هذه الأصول دوراً رئيسياً نحو تحسين أداء الشركة. إدارة الموارد البشرية تسهل الممارسات تطوير الاكتمال بين موظفي الشركة الخاصين بمؤسسة ما. استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على إنشاء علاقة سببية بين الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها وتنفيذها. استنتج هذا البحث أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الجيدة وأداء الأعمال. إن فهم الارتباط السببي بين ممارسات SHRM والأداء التنظيمي للأعمال يتيح لمديرو الموارد البشرية بتصميم البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج تشغيلية أفضل. كما أنه يساعد المنظمة على الأداء بشكل أفضل وتحقيق أهداف أعلى. في هذه الورقة ، مفهوم أن الموارد البشرية هي

مصدر مهم للمزايا التنافسية لها تم التأكيد عليه. بعد ذلك ، يتم تعريف SHRM. تم النظر في أمثلة محددة من الباحثين الأكاديميين للتأكيد تأثير ممارسات SHRM على أداء المنظمة. الاستنتاج الذي تم التوصل إليه هو أن طريقة المنظمة التي تدير وتحافظ بها على مواردها البشرية له علاقة ملحوظة بأدائها وإنجازاتها.

دراسة ( DUDIN وآخرون، ٢٠١٧ ) هدفت إلى تحديد دور الأفراد في ضمان القدرة التنافسية للصناعات الزراعية في الشركات وتحديد المجالات الأساسية لتنميتها. مطلوب صياغة الأحكام الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية في القطاع الزراعي للوصول بالأخيرة إلى مواقع ريادية في الاقتصاد الوطني. وضح المقال أن تشكيل كفاءات موظفي المشاريع الصناعية الزراعية يصبح مصدرًا لميزتها التنافسية. إنه يوضح العلاقة المتبادلة بين الموظفين التنافسيين مع العناصر الأخرى للقدرة التنافسية لـ المؤسسة الزراعية والصناعية. لقد تقرر أن تطوير العاملين في مؤسسات الصناعات الزراعية يتطلب الدعم المتنوع المناسب. تم تحديد المجالات الرائدة لاستراتيجية الموارد البشرية لتطوير موظفي المؤسسات الصناعية الزراعية. في سياق هذه المجالات ، وقد تم تحديد الآليات التي سيسمح عملها المشترك بتحسين مكونات القدرة التنافسية لموظفي الشركات الصناعية الزراعية.

دراسة (Schuler and Jackson، ١٩٨٧ ) هدفت إلى نتيجة ممارسات توظيف الموارد البشرية هذه كانت مهمة إلى حد ما: النمو في الشركات التي يعمل بها ٢٠٪ تجاوزت تشغيل اجانب في المستويات الثلاثة العليا تحقق عائد استثماري متوقع بنسبة ١٠٪. أولئك الذين اعتمدوا على الموهبة الداخلية فشلوا في تحقيق أهدافهم بنسبة ٢٠٪. وينطبق الشيء نفسه على الشركات في الصناعات المتدهورة: تجاوزت الشركات التي لديها اجانب في وظيفة واحدة من كل خمس وظائف إدارية العوائد المتوقعة بنسبة ٢٠٪؛ الاجانب، بالطبع ، لا يساعدون دائمًا. عندما تنتهج شركة ما إستراتيجية ناضجة ، فإن المطلوب هو مجموعة مستقرة من المطلعين الذين يعرفون التعاليم الداخلية في العمل. تشير نتائج دراسة Hay إلى أن ممارسات التوظيف في الإدارة العليا مرتبطة بطبيعة

العمل لأن جوانب العمل المختلفة تتطلب سلوكيات مختلفة من الأفراد. المعنى الضمني ، إذن ، هو أن اختيار المدير الأعلى المناسب هو قرار توظيف مهم. يرى منظور آخر أن كبار المديرين قادرين على إظهار مجموعة واسعة من السلوك ، وكل ما هو مطلوب هو لمطابقة ممارسات التعويض وتقييم الأداء مع طبيعة العمل. بيتر دراكر ، معلقاً على العلاقة بين التعويض واستراتيجية الابتكار ، لاحظ أن:

دراسة ( Jehan ، وآخرون ، ٢٠٢٠م) هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة البيئية. في عالم اليوم ، تعد إدارة الموارد البشرية الخضراء أحد أهم العوامل في التفكير المستقبلي في عمك الصديق للبيئة. يرى معظم الباحثين أنه يجب تمكين الموظفين وإدراكهم بيئياً للتخضير أثناء تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. الدراسة الحالية تبحث في تأثير مختلف ممارسات الموارد البشرية الخضراء على السلوك البيئي بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال السلوك المؤيد للبيئة. يتم جمع البيانات من خلال استبيان من المؤسسات التعليمية في منطقة بالتستان. حجم العينة ٣٠٠ موظف من الجامعات العامة. يتم استخدام نمذجة معادلة الهيكل للحصول على العلاقات بين المتغيرات. تظهر النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير مباشر قوي على الاستدامة البيئية بينما العلاقة غير المباشرة بين التدريب البيئي الأخضر والبيئة المستدامة من خلال وسيط "السلوك المؤيد للبيئة". وضحت النتائج أن إدارة وتقييم الأداء الأخضر لهما إيجابية ( $\beta = 0.27$ ) ، ومكافأة خضراء وتعويضات واستدامة بيئية مما يظهر مرة أخرى تأثيراً إيجابياً ( $\beta = 0.14$ ) وتأثيراً كبيراً للمكافأة الخضراء والتعويض على الاستدامة البيئية. التدريب والتنمية الخضراء يظهر أيضاً ارتباطاً إيجابياً ( $\beta = 0.29$ ) ، وللتدريب الأخضر والتنمية علاقة إيجابية وذات مغزى. تشير النتائج إلى أن الوسيط لا يحسن الاستدامة البيئية. تقترح الدراسة أن قطاع الجامعات العام يحتاج إلى تدريب موظفيها وتعويضهم للحد من التدهور البيئي والمساهمة في استدامة البيئة.

دراسة ( Martin & leber ، ٢٠١٩ ) إلى معرفة بعد التقاعد المبكر: أثر وجود مجموعة متنوعة من استراتيجيات الموارد البشرية للشركات تجاه الموظفين الأكبر سناً. حيث على مدى السنوات الماضية ، ارتفع معدل توظيف العمال الأكبر سناً بشكل حاد في ألمانيا. على هذه الخلفية ، نشأ السؤال حول ما إذا كانت الشركات قد ساهمت بنشاط في الحصة المتزايدة للموظفين الأكبر سناً ، إما عن طريق اتخاذ تدابير خاصة لإدارة الموارد البشرية (HRM) ، مثل التدريب الإضافي (الاستراتيجية الداخلية) أو عن طريق تعيين موظفين كبار السن من سوق العمل الخارجي (استراتيجية خارجية). على مدى السنوات الماضية ، ارتفع معدل توظيف العمال الأكبر سناً بشكل حاد في ألمانيا. على هذه الخلفية ، أو عن طريق تعيين موظفين كبار السن من سوق العمل الخارجي (استراتيجية خارجية). هدف البحث إلى تحليل العلاقة المتبادلة بين كلتا الاستراتيجيتين. باستخدام البيانات من لجنة إنشاء IAB ، فإننا نحقق في محددات قرار الشركات باستخدام استراتيجية واحدة أو أخرى أو الجمع بين كلتا الاستراتيجيتين. تُظهر تحليلاتنا أن بعض العوامل ، مثل حجم الشركة أو الخبرات مع الموظفين الأكبر سناً أو النقص في العمال المهرة ، تعزز اتخاذ القرار لكلتا الاستراتيجيتين. في المقابل ، هناك خصائص أخرى لها تأثير إيجابي على استراتيجية واحدة فقط. وهذا ينطبق بشكل خاص على العلاقات الصناعية ، ولكن أيضاً على حصة العمال المؤهلين داخل الشركة.

دراسة ( Shahsiahi ، ٢٠١٨ ) إلى معرفة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية من خلال منهج النقاط المرجعية . تتم ممارسة وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للاختصار بين السياسات وأساليب الموارد البشرية ، من ناحية ، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، من ناحية أخرى. لذلك ، تم إجراء البحث الحالي لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية من خلال منهج النقاط المرجعية (SRP) في وكالة الشؤون المدنية لبلدية أصفهان عبر أسلوب هجين (نوعياً وكمياً). اعتمد النموذج المعتمد في هذا البحث على النموذج المتكامل الذي اقترحه بامبيرجر ومشولام. في الجزء النوعي ، تم استخدام أخذ العينات الهادفة لتحقيق تشعب البيانات ، بينما تم استخدام طريقة التعداد في الجزء الكمي. تم جمع البيانات الكمية عبر مسح وصفي من خلال استبيانين من إعداد الباحث ، بينما تم جمع البيانات النوعية من

خلال المقابلات. بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ، تم تحديد التنسيقات الاستراتيجية للوظائف وتم تحديد نموذج استراتيجي مناسب لكل مجموعة من الوظائف. أظهرت نتائج البحث أن الاستراتيجيات الأبوية مناسبة للوظائف الإدارية والفنية والمتخصصة ، والاستراتيجيات الثانوية مناسبة للوظائف الإدارية ، واستراتيجيات المقول مناسبة لخدمة الوظائف. أخيراً ، كمكونات لإطار عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية ، تم تطوير الأهداف الاستراتيجية ، واستراتيجيات الموارد البشرية ، والأنظمة الفرعية للموارد البشرية (إمداد الموارد البشرية ، وتقييم الأداء والمكافآت ، وعلاقات الموظفين).

دراسة (Sahel Shahanipour، وآخرون، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تحديد استراتيجيات الموارد البشرية وتحديد أولوياتها باستخدام منهج إبداع الموظفين في المؤسسات الإدارية باستخدام تحليل SWOT-ANP. تم إجراء التحليل من خلال مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ثم يتم تطبيق طريقة صنع القرار متعدد المعايير لعملية الشبكة التحليلية لتحديد أولويات الاستراتيجيات. إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية على أساس معيار الإبداع الموسع هو الأولوية الأولى مع تفاصيله.

### ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

١- تناولت الدراسات العربية أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، واثر استراتيجيات الموارد البشرية على الجدارات الجوهرية في المصارف الأردنية، وأثر استراتيجيات الموارد البشرية على المنظمات الذكية، تناولت أهمية الموارد البشرية والكفاءات المحورية في خلق ميزة تنافسية، تناولت كذلك الدراسات العربية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية، إلا أن أي من هذه الدراسات لم تتناول اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التنافسية في القطاع الصحي وهذا ما سوف تتناوله الدراسة الحالية.

٢- تناولت الدراسات الأجنبية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتكنولوجيا المعلومات، اختبار الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، بحث التنافس غير المتماثل بين وداخل المجموعات الاستراتيجية.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

٣- أن أي من الدراسات العربية والأجنبية لم تتناول اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التنافسية في القطاع الصحي وهذا ما سوف نتناوله الدراسة الحالية.  
**خامساً: مشكلة البحث:**

تواجه منظمات القطاع الصحي بمنطقة القصيم منافسة شديدة للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق، مما يؤثر على الحفاظ على المزايا التنافسية لديها، وبالتالي اثر ذلك على موقعها ومكانتها في أذهان عملاء القطاع الصحي، وذلك بسبب تعدد الخدمات التي تقدمها المنظمات الصحية المنافسة وكذلك بسبب العدد المتزايد من تلك المنظمات في هذا القطاع، كما تعاني المنظمات الصحية الصغيرة من ضعف في التدريب والتطوير المهني، وباقي الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

ما سبق يقودنا إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على خلق والحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمات العاملة في القطاع الصحي في منطقة القصيم من خلال طرح التساؤل التالي:

**التساؤل الأول:**

هل تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمنظمات العاملة في القطاع الصحي في منطقة القصيم على خلق والحفاظ على المزايا التنافسية لتلك المنظمات؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في التالي:

هل تؤثر استراتيجية الاستقطاب على الحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات الصحية في منطقة القصيم؟

هل تؤثر استراتيجية الاختيار والتعيين على الحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات الصحية في منطقة القصيم؟

هل تؤثر استراتيجية التدريب على الحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات الصحية في منطقة القصيم؟

هل تؤثر استراتيجية تقييم الاداء على الحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات الصحية في منطقة القصيم؟



هل تؤثر استراتيجيات التعويضات على الحفاظ على الميزة التنافسية في المنظمات الصحية في منطقة القصيم؟

### التساؤل الثاني:

ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الصحي في منطقة القصيم؟

ما هو مستوى تحقق الميزة التنافسية في القطاع الصحي في منطقة القصيم؟

### سادساً: فروض البحث:

ويهدف التوصل إلى حلول محتملة عن التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث فإن الباحث صاغ الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمنظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على المزايا التنافسية. وتتضمن هذه الفرض مجموعة من الفروض الفرعية:

١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستقطاب في

منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

٢. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاختيار والتعيين في

منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

٣. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب في منظمات

القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

٤. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تقييم الأداء في

منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

٥. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعويضات في

منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

الفرض الثاني: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحقيق الميزة

التنافسية، ومستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات القطاع الصحي

في منطقة القصيم يعزى لنوع المنظمة ( حكومية/ أهلية)

### سابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تأثير استراتيجية الاستقطاب في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم على الحفاظ على الميزة التنافسية.
2. التعرف على مدى تأثير استراتيجية الاختيار والتعيين في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم على الحفاظ على الميزة التنافسية.
3. التعرف على مدى تأثير استراتيجية التدريب في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم على الحفاظ على الميزة التنافسية.
4. التعرف على مدى تأثير استراتيجية تقييم الأداء في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم على الحفاظ على الميزة التنافسية.
5. التعرف على مدى تأثير استراتيجية التعويضات في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم على الحفاظ على الميزة التنافسية.
6. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم.
7. معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم.

### ثامناً: إجراءات الدراسة :

#### منهج البحث.

اعتمد الباحث علي أكثر من منهج من مناهج البحث، فقد اعتمد بصفة أساسية علي المنهج الاستنباطي deductive approach الذي يقوم علي أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

#### أ- إجراءات إعداد المقياس.

من خلال قائمة الاستقصاء، حيث مر إعداد قائمة الاستقصاء بمرحلتين هما:  
المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

تم تكوين قائمة الاستقصاء من ثلاث اجزاء هي: الجزء الأول : معلومات عامة ، والجزء الثاني : يتناول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب، التدريب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، والتعويضات)، والجزء الثالث: يتناول مستوى تحقق الميزة التنافسية ( بعد الكفاءة، الجودة، الابداع، وبعد سرعة الاستجابة للعملاء). وكما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي.

### المرحلة الثانية: مرحلة التقنين.

وتتكون من التحقق من صدق المقياس ، وقد اعتمد الباحث في التحقق من صدق المقياس علي نوعين أساسيين من الصدق هما: الصدق المنطقي، و الصدق اللغوي(اللفظي)، وتم التحقق من ثبات المقياس من خلال توزيع الاستبانة على عدد من اساتذة الإدارة ( جامعة القصيم، كلية الدراسات الإنسانية والإدارية كليات عنيزة )، وتم التحقق من صدق المقياس ايضاً عن طريق بعض الأساليب الإحصائية مثل اسلوب الفا كرونباخ، حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي (  $\alpha$  ) لعبارات المقياس

جدول رقم (١) اختبار الثبات لعبارات المقياس

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	43

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

جدول رقم (١) يوضح أن معامل الفا كرونباخ بلغ 97. وهو اكثر من ٧٠% مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عالٍ بين عبارات الاستبانة، (Sekaran & Bougie,20210) **مجتمع وعينة البحث:**

تكون مجتمع البحث من المؤسسات الصحية في منطقة القصيم محافظة عنيزة، ومحافظة بريدة والسبب في ذلك انهما أكبر محافظتان في منطقة القصيم، وبيان المجتمع كما في الجدول التالي:

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

### جدول رقم ( ٢ ) مجتمع البحث بمنطقة القصيم

المحافظة	م	اسم المؤسسة الصحية	حكومي/ خاص
عنيزة	١	مركز الرعاية الصحية الأولية الأشرفية	حكومي
	٢	مركز الرعاية الصحية الأولية الصالحية	حكومي
	٣	مركز الرعاية الصحية الأولية جنوب عنيزة	حكومي
	٤	مركز الرعاية الصحية الأولية وسط عنيزة	حكومي
	٥	مركز الرعاية الصحية الأولية السليمانية	حكومي
	٦	مركز الرعاية الصحية الأولية الزهرة	حكومي
	٧	مركز الرعاية الصحية الأولية غرب عنيزة	حكومي
	٨	مركز الرعاية الصحية الأولية الروغاني	حكومي
	٩	مستوصف الزهرة العام	حكومي
	١٠	مركز صحي المطار	حكومي
	١١	مستشفى الملك سعود	حكومي
	١٢	مجمع مطمننة الطبي	خاص
	١٣	مجمع السلام الطبي	خاص
	١٤	مجمع المعالي الطبي	خاص
	١٥	مستشفى الحياة الوطني	خاص
بريدة	١	مستشفى بريدة للولادة	حكومي
	٢	المستشفى المركزي	حكومي
	٣	مجمع البركة الطبي	خاص
	٤	المستوصف السعودي	خاص
	٥	مركز الرعاية الصحية الأولية شرق بريدة	حكومي
	٦	مركز الرعاية الصحية الأولية بريدة	حكومي

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

المحافظة	م	اسم المؤسسة الصحية	حكومي / خاص
	٧	مركز الطريف الصحي	حكومي
	٨	مركز الرعاية الصحية الأولية القاع البارد	حكومي
	٩	مركز الرعاية الصحية الأولية بالرقيعة	حكومي
	١٠	مركز الرعاية الصحية الأولية المنزلة	حكومي
	١١	مركز الرعاية الصحية الأولية شرق الفايضية	حكومي

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على المواقع الإلكترونية لمجتمع البحث.

وحيث أن لمجتمع البحث إطاراً محدداً، كما هو مبين في الجدول السابق، وبناءً على ذلك فتكون العينة المناسبة للبحث هي العينة العشوائية الطبقية، وحرصاً من الباحث على دقة وصدق البيانات فقد حدد الباحث حجم العينة بـ ٥٠% من حجم مجتمع البحث ( ٢٤٠ مفردة)، تم توزيع عدد ١٢٠ استبانة، وتم تجميع عدد ٩٦ استبانة بنسبة رد ٨٠% والجدول التالي يوضح عينة البحث.

التحليل الإحصائي للبيانات.

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة ٢٢ وتم عمل الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية، وتم استخدام اختبار كاي وتحويل التباين ANOVA، والانحدار Regression.

سوف يتم عرض التحليل الإحصائي وفقاً لمحتويات قائمة الاستقصاء كالتالي:-

أولاً: المعلومات العامة.

والتي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة البحث وكانت كالتالي

جدول رقم (٣) أسم المؤسسة الصحية التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid التجمع الصحي بالقصيم	6	6.3	6.3	6.3
طب الاسنان الاقليمي بالقصيم	4	4.2	4.2	10.4
مركز نطمن	1	1.0	1.0	11.5
مركز صحي الصالحية بعنيزة	4	4.2	4.2	15.6
مستشفى اراده والصحة النفسية	3	3.1	3.1	18.8
مستشفى الحياة الوطني	3	3.1	3.1	21.9
مستشفى المذنب	2	2.1	2.1	24.0

إثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

مستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة	3	3.1	3.1	27.1
مستشفى الملك خالد	4	4.2	4.2	31.3
مستشفى الملك سعود بعنيزة	20	20.8	20.8	52.1
مستشفى الولادة والاطفال ببريدة	21	21.9	21.9	74.0
مستشفى بريدة المركزي	8	8.3	8.3	82.3
مستشفى عيون الجواء	1	1.0	1.0	83.3
مستوصف البركة الطبي	2	2.1	2.1	85.4
مستوصف العليان	1	1.0	1.0	86.5
وزارة الصحة	13	13.5	13.5	100.0
Total	96	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن عدد مفردات العينة ٩٦ مفردة، مستشفى الولادة والأطفال ببريدة تمثل ٢١% من حجم العينة، ومستشفى الملك سعود تمثل ٢٠%، ووزارة الصحة تمثل ١٣%، ومستشفى بريدة المركز ٨%، والتجمع الصحي بالقصيم ٦.٣%، وأن كل من مركز طب الأسنان بالقصيم، ومركز صحي الصالحية بعنيزة، ومستشفى الملك خالد كل منهم يمثل ٤.٢%، وأن مستشفى إرادة والصحة النفسية، ومستشفى الحياة الوطني، ومستشفى الملك فهد التخصصي كل منهم يمثل ٣.١%، مستشفى المذنب، ومستشفى بركة الصحي كل منهما يمثل ٢.١%، مركز مطمئنة، مستشفى عيون الجواء، ومستوصف العليان يمثل كل منهم ١% من حجم العينة.

جدول رقم (٤) أسم الإدارة / القسم / الوحدة التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ادارة الاسكان	3	3.1	3.1	3.1
ادارة الامن والسلامة	5	5.2	5.2	8.3
باطني اطفال	6	6.3	6.3	14.6
ادارة التواصل والتغيير المؤسسي	7	7.3	7.3	21.9
الادارة التنفيذية	9	9.4	9.4	31.3
الخدمة الاجتماعية	5	5.2	5.2	36.5
الادارة المناوبة	3	3.1	3.1	39.6
الامداد	1	1.0	1.0	40.6

إثر استراتيجيات إعداد الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

البلاغات 937	1	1.0	1.0	41.7
التخطيط	6	6.3	6.3	47.9
الرعاية الصحية والمنزلية	1	1.0	1.0	49.0
الشؤون الأكاديمية والتدريب	1	1.0	1.0	50.0
الصحة الإلكترونية	2	2.1	2.1	52.1
الطب الشرعي	1	1.0	1.0	53.1
العيادات الخارجية	4	4.2	4.2	57.3
الموارد البشرية	18	18.8	18.8	76.0
تجربة المريض	16	16.7	16.7	92.7
قسم الباطنة	3	3.1	3.1	95.8
قسم العيون	1	1.0	1.0	96.9
قسم النساء	2	2.1	2.1	99.0
مختبرات	1	1.0	1.0	100.0
Total	96	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق تضح أن حجم العينة ٩٦ مفردة، وتمثل إدارة الموارد البشرية ١٨.٨%، تجربة المريض ١٦.٧%، والإدارة التنفيذية ٩%، وإدارة التواصل والتغيير المؤسسي تمثل ٧%، باطني أطفال، وتخطيط كل منهما يمثل ٦.٣%، من حجم العينة، إدارة الأمن والسلامة، والخدمة الاجتماعية، كل منهما يمثل ٥.٢%، العيادات الخارجية تمثل ٤%، إدارة الإسكان، الإدارة المناوبة، قسم الباطنة كل منهم يمثل ٣.١%، الصحة الإلكترونية، وقسم النساء يمثل كل منهما ٢.١%، إدارة الإمداد، البلاغات ٩٣٧، الرعاية الصحية والمنزلية، الشؤون الأكاديمية، الطب الشرعي، قسم العيون، المختبرات، كل منهم يمثل ١% من حجم العينة.

جدول رقم (٥) طبيعة المؤسسة التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قطاع حكومي	87	90.6	90.6	90.6
قطاع خاص	9	9.4	9.4	100.0
Total	96	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

إثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

من الجدول السابق يتضح أن حجم العينة ٩٦ مفردة، منها ٩٠.٦% ينتمي إلى القطاع الحكومي، ٩.٤% قطاع الخاص.

جدول رقم (٦) جنس عينة البحث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	77	80.2	80.2	80.2
انثى	19	19.8	19.8	100.0
Total	96	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن حجم العينة ٩٦ مفردة، ٨٠.٢% من حجم العينة ذكور، ١٩.٨% إناث.

جدول رقم (٧) التخصص (طبي - اداري - خدمات مسانده) اذكره

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid طبي	39	40.6	40.6	40.6
إداري	37	38.5	38.5	79.2
مسانده خدمات	20	20.8	20.8	100.0
Total	96	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن حجم العينة ٩٦ مفردة، ٤٠.٦% من حجم العينة تخصص طبي، ٣٨.٥% تخصص إداري، ٢٠% من حجم العينة تخصص خدمات مسانده.

جدول رقم (٨) مدة الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ثلاث سنوات	9	9.4	9.4	9.4
من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات	8	8.3	8.3	17.7
أكثر من خمس سنوات	79	82.3	82.3	100.0
Total	96	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن حجم العينة ٩٦ مفردة، ٨٢.٣% من حجم العينة لديهم خبرة في العمل أكثر من خمس سنوات، ٨% لديهم خبرة من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، و ٩% من حجم العينة لديهم خبرة أقل من ثلاث سنوات.



إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

## ثانياً: اختبار الفروض.

تم اختبار الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمنظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على المزايا التنافسية. وتتضمن هذه الفرض مجموعة من الفروض الفرعية:

### Crosstabs

جدول رقم (٩) Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
استراتيجية الأجور والتعويضات * مستوى تحقق الميزة التنافسية	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%
استراتيجية الاستقطاب * مستوى تحقق الميزة التنافسية	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%
استراتيجية التدريب * مستوى تحقق الميزة التنافسية	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%
استراتيجية الاختيار والتعيين * مستوى تحقق الميزة التنافسية	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%
استراتيجية تقييم الأداء * مستوى تحقق الميزة التنافسية	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

الجدول السابق يوضح متغيرات الفرض الرئيسي الأول وهي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي : استراتيجية الأجور والتعويضات، واستراتيجية الاستقطاب ، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية تقييم الأداء، وبين مستوى تحقق الميزة التنافسية.

حيث تم استخدام كلاً لاختبار هذه الفروض الفرعية والفرض الرئيسي

١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستقطاب في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

### ● استراتيجية الاستقطاب \* مستوى تحقق الميزة التنافسية

#### جدول رقم (١٠) Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	970.530 <sup>a</sup>	720	.000
Likelihood Ratio	346.940	720	1.000
Linear-by-Linear Association	35.588	1	.000
N of Valid Cases	96		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لاستراتيجية الاستقطاب ومستوى تحقق الميزة التنافسية

$0.00 = sig$  وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية  $0.05$

القرار: نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاستقطاب في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية"

٢. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاختيار والتعيين في

منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

استراتيجية الاختيار والتعيين \* مستوى تحقق الميزة التنافسية

#### جدول رقم (١١) Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	934.634 <sup>a</sup>	624	.000
Likelihood Ratio	341.908	624	1.000
Linear-by-Linear Association	47.159	1	.000
N of Valid Cases	96		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لاستراتيجية الاختيار والتعيين ومستوى تحقق الميزة التنافسية

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

sig = 0.00 وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05

**القرار:** نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاختيار والتعيين في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية."

٣. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

**استراتيجية التدريب \* مستوى تحقق الميزة التنافسية**

**جدول رقم (١٢) Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	984.546 <sup>a</sup>	624	.000
Likelihood Ratio	347.024	624	1.000
Linear-by-Linear Association	37.653	1	.000
N of Valid Cases	96		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لاستراتيجية التدريب ومستوى تحقق الميزة التنافسية

sig = 0.00 وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05

**القرار:** نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية."

٤. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

إثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

### استراتيجية تقييم الاداء \* مستوى تحقق الميزة التنافسية

جدول رقم (١٣) Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1259.573 <sup>a</sup>	768	.000
Likelihood Ratio	380.266	768	1.000
Linear-by-Linear Association	60.937	1	.000
N of Valid Cases	96		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لاستراتيجية تقييم الأداء ومستوى تحقق الميزة التنافسية

$0.00 = sig$  وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية  $0.05$

القرار: نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية."

٥. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الأجور التعويضات في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية.

### استراتيجية الاجور والتعويضات \* مستوى تحقق الميزة التنافسية

جدول رقم (١٤) Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1351.599 <sup>a</sup>	816	.000
Likelihood Ratio	411.102	816	1.000
Linear-by-Linear Association	60.178	1	.000
N of Valid Cases	96		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن القيمة المحسوبة لاستراتيجية الأجور والتعويضات ومستوى تحقق الميزة التنافسية

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

$0.00 = sig$  وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية  $0.05$

**القرار:** نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الأجور التعويضات في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على الميزة التنافسية "

وفي ظل قبول الفروض الفرعية للفرض الول جميعاً فإننا نرفض فرض العدم للفرض الرئيسي ونقبل الفرض البديل وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمنظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم وبين الحفاظ على المزايا التنافسية"

**الفرض الثاني:** لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم يعزى لنوع المنظمة ( حكومية/ أهلية)

### Regression

جدول رقم (١٥) Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	طبيعة المؤسسة التي تعمل بها , استراتيجية التدريب , استراتيجية تقييم الأداء , استراتيجية الاستقطاب , استراتيجية الاجور والتعويضات , استراتيجية الاختيار والتعيين <sup>b</sup>		. Enter

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن مستوى تحقق الميزة التنافسية يتأثر بمجموعة من العوامل هي: طبيعة المؤسسة حكومية أو خاصة، استراتيجيات الموارد البشرية، ومنها استراتيجية التدريب، تقييم الأداء، الاستقطاب، الأجور والتعويضات، واستراتيجية الاختيار والتعيين.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

جدول رقم (١٦) Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.870 <sub>a</sub>	.757	.740	.35736	.757	46.102	6	89	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مستوى تحقق الميزة R Square = ٧٥.٧% وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة وهي (التنافسية يتأثر طبيعة المؤسسة حكومية أو خاصة، استراتيجية التدريب، تقييم الأداء، الاستقطاب، الأجور والتعويضات، واستراتيجية الاختيار والتعيين) تفسر ٧٥.٧% من التغير في المتغير التابع وهو مستوى تحقق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة sig = 0.00 وهي بذلك أقل من

مستوى المعنوية 0.05

**القرار:** نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات القطاع الصحي في منطقة القصيم يعزى لنوع المنظمة ( حكومية/ أهلية)"

جدول رقم (١٧) ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.325	6	5.887	46.102	.000 <sup>b</sup>
	Residual	11.366	89	.128		
	Total	46.691	95			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح القيمة المحسوبة sig = 0.00 ، وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة (المؤسسة حكومية أو خاصة، استراتيجية التدريب، تقييم الأداء، الاستقطاب، الأجور والتعويضات، واستراتيجية الاختيار والتعيين) لها معنوية تقدر ب ٩٩% في تحقق الميزة التنافسية، وهذا يؤكد رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

جدول رقم (١٨) Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.491	.247		6.028	.000
	استراتيجية الاستقطاب	.016	.066	.018	.241	.810
	استراتيجية التدريب	.070	.055	.104	1.274	.206
	استراتيجية الاختيار والتعيين	.090	.084	.103	1.072	.287
	استراتيجية تقييم الأداء	.310	.077	.384	4.025	.000
	استراتيجية الاجور والتعويضات	.253	.063	.373	4.036	.000
	طبيعة المؤسسة التي تعمل بها	-.241	.127	-.101	-1.895	.061

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن العوامل الأكثر تأثيراً في مستوى تحقق الميزة التنافسية هي استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية الاجور والتعويضات، وطبيعة المؤسسة حكومية أو خاصة. وأن العوامل الأقل تأثيراً في مستوى تحقق الميزة التنافسية هي استراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية التدريب على التوالي.

#### نتائج وتوصيات البحث: لم تصاغ

#### أولاً: نتائج البحث:

#### أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن:

- ١- رفض فرض العدم الأول وقبول افرض البديل.
- ١/١ رفض فرض العدم الفرعي الأول وقبول الفرض البديل.
- ٢/١ رفض فرض العدم الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل.
- ٣/١ رفض فرض العدم الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل.
- ٤/١ رفض فرض العدم الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل.
- ٥/١ رفض فرض العدم الفرعي الخامس وقبول الفرض البديل.
- ٢- رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل.

### ثانياً: توصيات البحث:

- ١- يوصي الباحث باهتمام المنظمات باستراتيجية تقييم الأداء لأن لها تأثيراً كبيراً في خلق المزايا التنافسية بالمنظمات، حيث تهتم بعملية قياس الأداء ومقارنته بالمعايير القياسية التي وضعت في الوصف الوظيفي، ويتم استخدام استراتيجية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء وتطوير الأداء والمسار الوظيفي، وبذلك يتم خلق الجدارات والكفاءات المحورية في التنظيم والتي يبني عليها المزايا التنافسية، وقد أظهر البحث أن استراتيجية تقييم لها المركز الأول في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الصحية.
- ٢- يوصي الباحث باهتمام المنظمات باستراتيجية الأجور والتعويضات والتي يجب أن تتميز بالعدالة الداخلية والخارجية وتسهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج، كما أنها تستخدم لغرس قيم وثقافة مرغوبة أو لتلافي قيم وثقافة غير مرغوبة. وقد أظهر البحث أن استراتيجية التعويضات لها تأثير كبير في تحقيق المزايا التنافسية، حيث حصل على المركز الثاني في التأثير في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الصحية.
- ٣- يوصي الباحث باهتمام المنظمات باستراتيجية التدريب والتي تهدف إلى تبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المنظمات من حيث النصر البشري، والتنظيم، والتكنولوجيا، وذلك من خلال دراسة المنظمات، والأفراد، وتحديد الاحتياجات التدريبية. وقد أظهر البحث أن استراتيجية التدريب لها تأثير كبير في تحقيق المزايا التنافسية، حيث حصل على المركز الثالث في التأثير في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الصحية.
- ٤- يوصي الباحث باهتمام المنظمات باستراتيجية الاختيار والتعيين، والتي تعمل على إنتقاء أفضل المرشحين، وقد أظهر البحث أن استراتيجية الاختيار والتعيين لها تأثير ضعيف في تحقيق المزايا التنافسية، حيث حصل على المركز الرابع وقبل الأخير في التأثير في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الصحية.
- ٥- يوصي الباحث باهتمام المنظمات باستراتيجية الاستقطاب اهتماماً كبيراً لأنها تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، وانها تتوافق مع مهارات وقدرات



وخبرات المرشح لها، وقد اظهر البحث أن استراتيجية الاستقطاب لها تأثير ضعيف في تحقيق المزايا التنافسية، حيث حصل على المركز الخامس و الاخير في التأثير في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الصحية.

٦- يوصي الباحث باهتمام المنظمات بزيادة قدرتها التنافسية لأنها تزيد من قدرة المنظمات على تحقيق هامش ربح أعلى من المنافسين، وتجعلها تقدم منتجات ذات قيمة أكبر للمستهلكين من تلك التي يقدمها المنافسين.

٧- يوصي الباحث باهتمام المنظمات ببناء الجدارات والكفاءات المحورية والتي تعد اللبنة الأساسية للميزة التنافسية، والتي قد تتمثل في الكفاءة، الجودة، الابداع، وسرعة الاستجابة للعملاء.

٨- يوصي الباحث باهتمام المنظمات باستدامة المنظمات للميزة التنافسية، أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتحقق لها الأداء المتفوق والذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- البطاينة، محمد تركي البطاينة (٢٠١٦). " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية / محافظة أربد" مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٣، العدد ١.
٢. البكري، ثامر ياسر (٢٠١٢). " استراتيجيات التسويق " ط٢، عمان، الأردن، دار اليازوري، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ٣١، العدد ١٠.
٣. الرفاعي، محمد سليمان، وسعد راشد عبد الباسط (٢٠١٩). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مستشفى عرعر المركزي"، مجلة رماح البحوث والدراسات، العدد ٣٥ ص ٢٢-١٩٩.
٤. أصييح، موسى أحمد (٢٠١٣). " استراتيجيات مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية" رسالة دكتوراه ير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
٥. السالم، محمد (٢٠٠٩). " دارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي" ، ط١، عمان، دار وائل للنشر.
٦. العبادي، لينا حمدان، والشعار، اسحق محمود (٢٠١٩). "استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية الدور المعدل، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة رماح البحوث والدراسات، العدد ٣٥.
٧. العنزي، سعد، والساعدي محمد (٢٠٠٧). " فلسفة استراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٣، العدد ٤٥.
٨. المصري، نضال حمدان، وعابدين، إبراهيم (٢٠١٧). " دور الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة"، "المجلة العربية للإدارة، مجلد العربية للإدارة، مجلد ٣٧، العدد ٣، ص: ٩٧-١١٧.
٩. النسور، بلال هاشم، والشوابكة، زياد علي (٢٠١٩). " أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم"، مجلة رماح البحوث والدراسات، العدد ٣٤.
١٠. بني إسماعيل، أحمد محمود عقلة (٢٠١٢). " أثر تبني نظام الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الشركات الإنتاجية في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، رسالة دكتوراه ير منشورة، جامعة العلوم السلامية العالمية، الأردن.
١١. جرادات، علي أحمد، والمعشر، زياد يوسف (٢٠١١). "أنماط القيادة لدى الإدارة الوسطى وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية في الشركات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال ، الأردن.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

١٢. جميل، هادية النور محمد نور الهدى (٢٠١٨). " دور القياس والإفصاح المحاسبي عن معلومات التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السودانية- دراسة ميدانية: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
١٣. جودة، محمد (٢٠١٠). " إدارة الموارد البشرية"، ط١، مان، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ١٤- خدام، أمينة عبد الحليم ، وأرتيمة، هاني جزاع ، بدر، باسمة (٢٠٢٠). " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين ( دراسة ميدانية : على مجموعة الصناعات العاملة في محافظة العاصمة عمان)"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨ (١) ، ص ص ١١٧-١٤٨.
١٥. برة، عبد الباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (٢٠١٠). " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي"، الأردن، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٦. زعلان، عبد الفتاح جاسم (٢٠١٧). " استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ١٥ (١)، ص ص، ١-٢٠.
١٧. سملاي، يخصيه، وبلالي، أحمد (٢٠١٧). الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في دارة الكفاءات المحورية"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد ٢.
١٨. طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (٢٠١٢). " استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة - مدخل معاصر"، ط١، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٩. عبيد، شاهر (٢٠١٧). " تأثير ابعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك"، مجلة جامعة النجاح، العلوم الإنسانية، مجلد ٣١، العدد ١٠.
- ٢٠- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد ، و أبو هادي، احمد جابر حسين (٢٠١٩) " أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية"، مجلة الدراسات الاجتماعية، مجلد ٢٥، العدد ٣، ص ص ٥٧-٨٤.
٢١. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٨). " إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة"، ط١، صنعاء، اليمن، مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- ٢٢- قباجة، عدنان عبد المجيد ، وجرادات، ناصر محمد سعود (٢٠٢٠) ، " أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات العاملة في محافظة الخليل، المجلد ٤، العدد ٢، ص ص ٢١ - ٤٠.
٢٣. ليلى، بو حديد، وإلهام يحيوي (٢٠١٨). " دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ١ (٤٣).
٢٤. ماهر، أحمد (١٩٩٦). " دارة الموارد البشرية"، ط١، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

٢٥. نصر الله، حسين (٢٠٠٩). "دارة الموارد البشرية"، ط١، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.  
٢٦. هشام، برو (٢٠١٧). " دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية – تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري "مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد ١٠.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M.,(2006). Human Resource Management, Aguid to Action ,3<sup>th</sup> edition, British library.
2. Blount Y., Castlemant ., Swatmen M.C.(2005). E- Commerce, Human Resource strategies, and competitive Advantage: Two Australian Banking Case Studies, International Journal of Electronic Commerce , Vol.9, No. 3, pp 73- 89.
3. Chandless A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise, Combridge mass: mitt press.
4. Chandwich C. Dabu A. (20001).Human Resource , Human Resource Management , and the competitive advantage of firms:; toward a more comprehensive Model of Causal linkages, organization science, vol. 20, No 1,pp 253- 272.
5. Chopra R.( 2011). Strategic Human Resource Management and its Impact on organization performance, Global Journal of Enterprise information system, Vol. 9, issue 3, pp 89-93.
6. Dessler G., (2015). Human Resource Management,14<sup>th</sup> Ed., England, Edinburgh Harlow: pearson Education Limited.
7. Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., & Mcnamara, G. ( 2013). Strategic Management: Creating Competitive Advantages ( 7<sup>th</sup> Ed., New York: McGraw Hill education.
8. Dudin M. Nikolacvich, Frolova E. Evgenevna (2017). Ensuring Competitive of Agro – Industrial Enterprise Based Developing the HR Strategy, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 17, issue4, pp 103 – 112.
9. Hill C. W. L. & Jones G. R. (2011). Essential of Strategic Management, 3<sup>rd</sup> Ed. Massachusetts: Cengage Learning.

10. Jehan Y., et. al. (2020). Effect of green human resource management practices on environment sustainability, International Journal of Human Capital in Urban Management, 5 (2),pp153-164.
11. Martin B. & Leber M.(2019). After early retirement: The variety of human resource strategies of firms towards older employees, Journal for Labor Market Research, 53,(13),pp 1-13.
12. Mahdi, Shahsiah & Amirreza Naghsh (2018). Developing the human resource strategies with the approach to strategic reference point( SRP) ( Case study; the civil deputy of Isfahan Municipality), Journal of problems and perspectives in Management, Vol. 16, issue 1, pp 232- 244.
13. Policastro, M. (2003). Introduction to Strategic planning , SBA US, Small business administration.
14. Russell, S. N. & Millar H.H.(2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean disciplines , Berlin Germany, 4,(6),pp 1-15.
15. Sahel S., et., al. (2019). Identification and prioritization of human resource strategies with employees' creativity approach in administrative organization using SWOT – ANP, operation research issue 57, pp 119-143.
16. Schuler S. Randatt & Jackson E. Susan (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management practices, the academy of management executive, Vol. 1, No. 3, pp 207-219.
17. Singh, R.& Mohonty, M.(2012). Impact of training practices on employee productivity ; Comparative study , Interscience Management Review2 (2).
18. Wheelen, L. & Hunger, D. (2004). Strategic management business policy concepts, 8<sup>th</sup> Ed., Pearson – prentice hall.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الباز

## الملاحق

حفظه الله

سعادة مدير إدارة / قسم . / وحدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.....

يعد الباحث الدكتور / حسن منصور السيد الباز دراسة بعنوان " اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمحافظة عنيزة – المملكة العربية السعودية " دراسة تطبيقية"

ولمتطلبات إجراء البحث، نرجو من سعادتك المساهمة في هذا البحث بإعطاء رأيكم في الموضوعات المتعلقة بالاستقصاء.

وتتضمن قائمة الاستقصاء جزئين ، الجزء الأول : يتناول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب، التدريب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، والتعويضات)، والجزء الثاني : يتناول مستوى تحقق الميزة التنافسية ( بعد الكفاءة، الجودة، الابداع، وبعد سرعة الاستجابة للعملاء). والمطلوب من سعادتك بيان درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات، بوضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي تبديونها.

أشكر لسعادتك حسن تعاونكم في إتمام هذا البحث، كما يعدكم الباحث أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث فقط. كمان يمكن للباحث أن يقوم بتزويدكم بنسخة مجانية من البحث عند اكتمال النتائج.

وتفضلوا سعادتك بقبول فائق الاحترام

د/ حسن منصور السيد الباز

أولاً: معلومات عامة:

- ١- أسم المؤسسة الصحية التي تعمل بها/.....
- ٢- أسم الإدارة / القسم / الوحدة التي تعمل بها.....
- ٣- طبيعة المؤسسة التي تعمل به
- أ- قطاع عام . ( )
- ب- قطاع خاص. ( )
- ٤- الجنس.
- أ- ذكر. ( )
- ب- أنثى. ( )
- ٥- التخصص.
- أ- طبي، اذكره.....
- ب. إداري، اذكره.....
- ح- خدمات مساندة، اذكره.....
- ٦- الخبرة.
- أ. أقل من ثلاث سنوات ( )
- ب. من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات. ( )
- ج. أكثر من خمس سنوات. ( )

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

ثانياً: برجاء من سعادتكم تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تمثل درجة موافقتكم، بالنسبة للمؤسسة الصحية التي تعملون بها.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية						
أ. استراتيجية الاستقطاب						
١	الاعتماد على دراسة المصادر المتعددة في سوق العمل لاستقطاب الكفاءات الطبية والإدارية.					
٢	الاستناد على تحليل الوصف الوظيفي للوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.					
٣	تطبيق الاستقطاب من المصادر الداخلية ( النقل، الترقية...الخ)					
٤	رسم خطط الاستقطاب وتنفيذها من خلال جهد مشترك بين إدارة الموارد البشرية والوحدات التنفيذية الأخرى بالمؤسسة الصحية.					
٥	تبني أسلوب الاستقطاب المركزي على مستوى المنظمة.					
٦	تبني أسلوب الاستقطاب اللامركزي على مستوى كل وحدة بالمنظمة.					
ب. استراتيجية التدريب						
١	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.					
٢	اعتماد خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة.					
٣	يعزز التدريب ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.					
٤	متابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتاجه.					
٥	القيام بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفي المنظمة الصحية.					



إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

					٦	اعتماد سياسة التوجيه المبدئي للموظفين الجدد بهدف تهيئتهم لأعمالهم الجديدة على نحو منظم ومخطط له.
					٧	يهدف إلى تزويد المترقب بالمعارف، المهارات، وتعديل الاتجاه والسلوك المتعلق بالعمل.
						ح. استراتيجية الاختيار والتعيين
					١	استخدام وسائل اختيار متنوعة لقياس الخصائص الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.
					٢	اختيار وتعيين المرشحين لوظائف وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة.
					٣	السير وفق أسس تتسم بالشفافية.
					٤	التركيز على التخصصات الدقيقة في اختيار وتعيين الأفراد.
					٥	تقديم معلومات كاملة عنها للمرشحين للعمل بها،
					٦	الالتزام بأخلاقيات العمل في التعامل مع المرشحين من خلال الواقعية في الاعلان.
					٧	العمل على اختيار الكفاءات المتميزة من المرشحين للعمل بها،
						ط. استراتيجية تقييم الأداء
					١	تهدف إلى تنمية وتطوير أداء منسوبيها.
					٢	تغطي جوانب عمل منسوبيها سواء الأطباء، الإداريين، والفنيين.
					٣	تتميز معايير التقويم بالوضوح فهي محددة ومعرفة بدقة.
					٤	يوفر النظام التغذية الراجعة لمنسوبيها.
					٥	تستخدم النتائج في اتخاذ قرارات من القيادة العليا تتعلق بمنسوبيها.
						ي. استراتيجية الأجور التعويضات
					١	امتلاك نظاماً متكاملاً للأجور والتعويضات يلبي الاحتياجات المختلفة لمنسوبيها.

إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

					٢	القيام بتحديث نظام الأجور والتعويضات حتى يساير التغيرات في البيئة التنافسية الخارجية.
					٣	يحقق العدالة الداخلية والخارجية للأجور.
					٤	يربط بين الأداء الفعلي لمنسوبيها ونظام الأجور والتعويضات التي تتبناها المؤسسة.
					٥	يشتمل على الراتب الاساسي، والعلاوات، والحوافز.
					٦	تتضمن المزايا العينية والخدمات، والعوائد المعنوية.
					٧	تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها منسوبيها.
ثانياً: مستوى تحقق الميزة التنافسية						
أ. بعد الكفاءة يعني:						
					١	تخفيض تكلفة الخدمات الصحية من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة للمعملاء (المرضى) للاستفادة من اقتصاديات الحجم.
					٢	السيطرة على النفقات التشغيلية غير المباشرة وتخفيض تكلفة المدخلات
					٣	توفر الموارد في الوقت الملائم واستخدامها الاستخدام الأمثل.
					٤	توفير نظام لتقييم كفاءة الأفراد والعمليات.
					٥	تطوير كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية، وتوفير نظام إدارة الأولويات.
					٦	تبني تكنولوجيا حديثة في العمليات التشغيلية.
ب. بعد الجودة يعني:						
					١	مطابقة الخدمات الصحية لمواصفات ومعايير الجودة العالمية، بحيث تكون خالية من العيوب.
					٢	تقديم الخدمات الصحية ذات جودة عالية مقارنة بالمنتجات التي يقدمها المنافسين، والالتزام بالتحسين المستمر.
					٣	تقديم خدمات صحية ذات موثوقية عالية، وتتناسب مع القيمة التي يدفعها المرضى.

إثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم ...

د/ حسن منصور السيد الجاز

٤	قيام الأطباء، الإداريين والفنيين بأداء الاعمال الصحيحة من أول مرة.				
ح. بعد الابداع يعني:					
١	تطوير الخدمات الحالية والمعدات (الطبية وغيرها) من خلال إدخال أفكار وأساليب جديدة.				
٢	تطوير خدمات صحية جديدة يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.				
٣	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الصحية، وسرعة تطوير الخدمات التي تقدمها.				
٤	البحث والتطوير، وتشجيع الأطباء، الإداريين، والفنيين على الابداع والتجديد لتقديم أفكار ابداعية.				
٥	توفير متطلبات واحتياجات الابداع والتجديد.				
ط. بعد سرعة الاستجابة للعملاء (المرضى) تعني:					
١	مواكبة التغير المتسارع في تقدم الخدمات الطبية، والاستجابة السريعة لحاجات المرضى في الحصول على خدمات صحية أفضل.				
٢	تخفيض وقت الاستجابة للمرضى وتقديم الخدمات لهم في الوقت المحدد.				
٣	الاهتمام بالاستقصاءات لمعرفة احتياجات المرضى ورغباتهم.				
٤	توفير استراتيجيات تتصف بالمرونة والاهتمام بالمرضى وتقديم خدمات صحية متنوعة تلبي احتياجاتهم.				