

## عنوان المشروع

دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
بالتطبيق على شركة النهضة في المملكة العربية السعودية في مدينة  
الرياض "دراسة حالة"

أسم الطالب

شهد محمد عبد الله عبد الوهاب

رقم جامعي

2021204600

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني 2024

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بفضلته ورحمته نستمد القوة والعزيمة، ونرفع أكف الدعاء بالصلاة والسلام على نبينا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه الأطهار. وبعد،

إنه ليغمرنى شعور عميق بالفخر والامتنان حيث أقف اليوم لأسجل كلمات الشكر والتقدير لكل من ساهم ودعم ووقف بجانبى خلال مسيرتي في إعداد هذا البحث العلمي، الذي لولا الله ثم جهودهم لما كان له أن يرى النور.

أود أن أبدأ بتوجيه شكر خاص وعميق للمستشار الفاضل الأستاذ / ناصر المحيميد، الذي لم يأل جهداً في إغداق النصح والمعرفة. لقد كان بمثابة المنارة التي أضاءت لنا الطريق بخبرته الواسعة وتوجيهاته القيمة، مما كان له بالغ الأثر في تهيئة الأجواء العلمية الرصينة وتوفير بيئة تعليمية متكاملة ترقى بالعلم والمعرفة.

كما لا يسعني إلا أن أعبر عن جزيل الامتنان والتقدير للدكتورة المحترمة / منى مصطفى العشري، التي قدمت الدعم اللا محدود وكانت خير معين في مواجهة التحديات إن تفانيها في العمل وإخلاصها في تقديم المشورة والإرشاد كان عاملاً حاسماً في تجاوز العقبات التي واجهتنا.

أشكر أيضاً كل الزملاء والأصدقاء الذين وقفوا إلى جانبي، وشاركوا في هذه الرحلة العلمية بكل محبة وإخلاص. إن تعاونهم ومساندتهم كانت السند الحقيقي الذي منحني القوة والدعم في مواجهة الصعاب.

ولا يمكنني أن أغفل دور عائلتي الكريمة التي كانت الركن الأساسي في هذه المسيرة. لقد كانوا العون والسند في كل الأوقات، فشكراً لهم من القلب على كل ما قدموه من تضحيات ودعم لا يتزعزع.

أختم بالدعاء إلى الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يتقبله في ميزان حسناتنا، وأن يجعله نافعاً للعلم والعلماء، وأن يكون مصدر إلهام واستلهم لكل الباحثين والطلاب الذين يسعون لخدمة

دينهم وأمتهم

## اهداء

إلى والدتي الحبيبة، الأميرة التي تربعت على عرش قلبي،

إن هذا الإنجاز الذي أحمله بين يدي اليوم، ما هو إلا نتاج سنوات طويلة من العمل الدؤوب والسعي المستمر وكل ذلك كان بفضل دعمك اللامحدود وحبك الذي لا يعرف النهاية. لقد كنت الداعم الأول في رحلتي الأكاديمية والحياتية بأسرها، ومصدراً لا ينضب من الحنان والتشجيع والإلهام. أنت السراج الذي أنار دربي في أحلك الأوقات، والسند الذي لم يتزعزع أمام التحديات.

وإلى أخوتي الكرام، الذين شكلوا صخرة صلبة في حياتي

أهدي إليكم هذا الإنجاز بكل ما يحمل من معاني الشكر والامتنان. لم تدخروا جهداً في دعمي ومساندتي، وكانت مساهماتكم في رحلتي بمثابة الضوء الذي يقودني نحو الأمام أشكركم من أعماق قلبي على صبركم وتفهمكم لظروفي، وعلى كل تلك اللحظات التي قدمتم فيها التضحيات اللازمة لمساعدتي على تحقيق أحلامي

وإلى زملائي الأعزاء، الذين كانوا بمثابة عائلتي الثانية،

وإلى زملائي الأعزاء، الذين كانوا بمثابة عائلتي الثانية

أهدي إليكم كل دقيقة من الفرح التي شاركتُموني إياها، وكل كلمة تشجيع قدمتموها لي. لقد كنتم الرفيق الدائم في الرحلة، ومصدر القوة التي استمد منها العزيمة لمواصلة الطريق. أقدر بشكل كبير صبركم وتفهمكم لكل الأوقات التي كان علي فيها الغياب عنكم، وأشكركم على كل ما قمتم به من جهود فعالة ومساعي جلييلة من أجل دعمي وإنجازي.

إلى كل من ذكرت، وكل من لم يُذكر ولكن له بصمة في حياتي، أقدم لكم أعمق مشاعر الحب والتقدير، وأدعو الله أن يجازيكم على كل خير قدمتموه لي أرسل إليكم خالص مودتي واحترامي، وأتطلع دائماً لأن أكون عند حسن ظنكم وأن أرد لكم بعضاً من جميلكم.

مع كل الحب والتقدير

## جدول المحتويات

|                                                        |                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 4                            |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 5                            |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 6                            |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 6                            |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 6                            |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6                            |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 7                            |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 7                            |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7                            |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7                            |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 8                            |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 9                            |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | Error! Bookmark not defined. |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 9                            |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 11                           |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |                              |
| 1. ....                                                | 1                            |
| 2. ....                                                | 2                            |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 12                           |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 14                           |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 16                           |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 20                           |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 22                           |
| قائمة المراجع .....                                    | 24                           |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

يعد توظيف الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات في السوق العالمية المتغيرة والمتسارعة. إن استخدام استراتيجيات توظيف فعالة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة. في هذا البحث، سنستعرض دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة النهضة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

تناولت العديد من الدراسات دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أشار بورتر (1985) إلى أن الموارد البشرية تعتبر واحدة من أهم الموارد التي تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركات. وأوضح بارني (1991) أن الكفاءات والقدرات البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأداء الممتاز للشركات. بينما أكدت دراسة حديثة أجراها بولي وهيري (2016) أن توظيف استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يعزز من الابتكار والكفاءة داخل المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة قام بها رايت ومكماهان (1992) أهمية توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

رغم كثرة الدراسات التي تناولت تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تركز على الشركات السعودية بشكل خاص. لم تركز الأبحاث السابقة بشكل كافٍ على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات في السياق المحلي وما هي التحديات التي تواجهها الشركات السعودية في هذا المجال. دراسة أجرتها العتيبي (2020) أظهرت أن العديد من الشركات السعودية تواجه صعوبات في تبني استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة بسبب القيود الثقافية والإدارية.

بالنظر إلى أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تبرز الحاجة إلى دراسة كيفية توظيف استراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال في الشركات السعودية. يتركز البحث حول السؤال التالي: "كيف يمكن لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة في مدينة الرياض؟" هذا السؤال ينطوي على عدة جوانب هامة، منها: تحديد العوامل التي تجعل استراتيجية توظيف الموارد البشرية فعالة. تحليل البيئة التنظيمية والثقافية لشركة النهضة. دراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنافسي للشركة.

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على كيفية تطبيق استراتيجيات توظيف الموارد البشرية في السياق السعودي، مما يساهم في تحسين الأداء التنافسي للشركات المحلية. من الناحية النظرية، يضيف البحث فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات التوظيف. أما من الناحية العملية، فيمكن أن يساهم في توجيه الشركات السعودية لتبني أفضل الممارسات في توظيف الموارد البشرية.

## مشكلة الدراسة

تعد إدارة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، حيث يمكن من خلال استراتيجيات توظيف فعالة تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، تواجه الشركات السعودية تحديات عديدة في تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال بسبب القيود الثقافية والإدارية. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة كيفية توظيف استراتيجيات الموارد البشرية بشكل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية، مثل شركة النهضة في مدينة الرياض.

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري

الفجوة النظرية تتمثل في عدم تناول الدراسات السابقة بشكل كاف أو معمق لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنافسي في السياقات الثقافية المحلية مثل الشركات السعودية. على سبيل المثال، رغم أن دراسة بارني (1991) أشارت إلى أهمية القدرات والموارد كعوامل رئيسية في الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا أنها لم تناول بشكل مفصل كيفية تأثير العوامل الثقافية المحلية على تطبيق هذه الاستراتيجيات في الشركات السعودية، مما يترك فجوة نظرية تحتاج إلى مزيد من البحث لفهم أعمق لهذه العلاقة.

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تظهر الفجوة عدم معرفة كيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة في السياق السعودي بشكل يحقق أقصى قدر من الفوائد التنافسية. دراسة العتيبي (2020) أظهرت أن القيود الثقافية والإدارية تعتبر عائقاً رئيسياً أمام الشركات السعودية في تبني هذه الاستراتيجيات، مما يقلل من فعالية تلك الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية. هذا يبرز الحاجة الماسة إلى دراسة تحلل بشكل أعمق للعوامل المؤثرة في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في السعودية وتحديد كيفية تجاوز تلك العقبات لتحقيق أقصى استفادة.

## سؤال الرئيسي

بالنظر إلى الفجوات النظرية والتطبيقية، يطرح هذا البحث السؤال التالي: "كيف يمكن لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة في مدينة الرياض؟"

## أهمية الدراسة

يعد تحقيق الميزة التنافسية أمراً حاسماً للشركات في السوق العالمي المتنافس اليوم، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق هذه الميزة. بالنظر إلى التحديات التي تواجهها الشركات في السعودية في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، تبرز أهمية هذا البحث في فهم كيفية توظيف تلك الاستراتيجيات بشكل يعزز من الأداء التنافسي للشركات، مثل شركة النهضة في مدينة الرياض.

### 1.1.3. على المستوى النظري:

يساهم البحث في سد الفجوة النظرية التي تناولتها دراسات سابقة حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية، ولم تركز بشكل كافٍ على السياقات الثقافية المحلية كالسعودية. على سبيل المثال، يشير بارني (1991) إلى أهمية القدرات والموارد في الحفاظ على الميزة التنافسية، ولكن لم يتم تطبيق هذه النظرية بشكل مفصل على الشركات السعودية، مما يجعل البحث الحالي ضروريًا لتوسيع هذا المجال في الأدب الأكاديمي.

### 1.1.4. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، يقدم البحث إسهامًا عمليًا كبيرًا من خلال تحديد العوامل المؤثرة في تبني استراتيجيات الموارد البشرية في السعودية، وكيفية تجاوز التحديات الثقافية والإدارية المحلية. بحسب دراسة العتيبي (2020)، تواجه الشركات السعودية صعوبات في تبني استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة، مما يؤثر سلبيًا على قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، مما يبرز أهمية البحث في إيجاد حلول عملية وفعالة لهذه التحديات.

## أسئلة الدراسة

كيف تساهم استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة في مدينة الرياض؟

### الأسئلة الفرعية

1. كيف تساهم الكفاءات والقدرات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة؟
2. لماذا تواجه الشركات السعودية صعوبات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة؟
3. ماذا يمكن أن تتعلم شركة النهضة من أفضل الممارسات العالمية في توظيف الموارد البشرية؟
4. كيف تؤثر البيئة التنظيمية والثقافية في شركة النهضة على نجاح استراتيجيات التوظيف؟

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي

تحليل دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة في مدينة الرياض.

### الأهداف الفرعية

تحديد الكفاءات والقدرات البشرية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة.  
تحليل الصعوبات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة.  
مقارنة ممارسات شركة النهضة في توظيف الموارد البشرية مع أفضل الممارسات العالمية.  
تقييم تأثير البيئة التنظيمية والثقافية على نجاح استراتيجيات التوظيف في شركة النهضة.

### فرضيات الدراسة

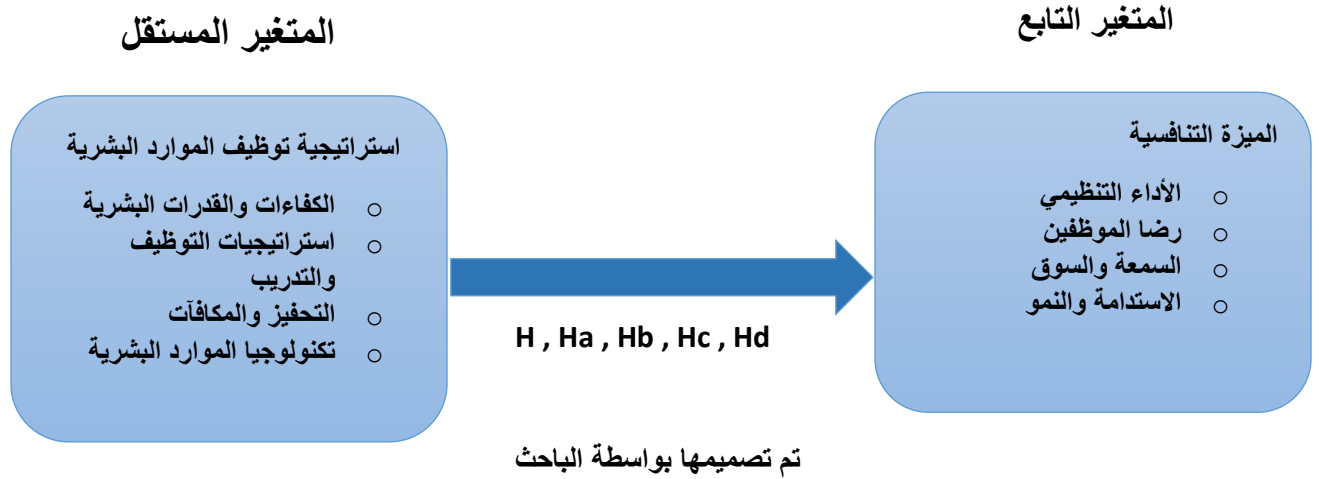
#### فرضية البحث العامة

H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لشركة النهضة في مدينة الرياض.

#### الفرضيات الفرعية

- Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تحسين الكفاءات والقدرات البشرية لشركة النهضة وزيادة أدائها التنافسي.
- Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين التغلب على الصعوبات الثقافية والإدارية وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بنجاح في شركة النهضة.
- Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين تطبيق أفضل الممارسات العالمية في توظيف الموارد البشرية وتحسين الأداء التنافسي لشركة النهضة.
- Hd توجد علاقة معنوية ذات دلالة إيجابية بين توافق البيئة التنظيمية والثقافية لشركة النهضة مع استراتيجيات الموارد البشرية وزيادة فعالية تلك الاستراتيجيات.

## نموذج الدراسة



### الدراسة الميدانية

شركة النهضة للتوظيف هي إحدى الشركات الرائدة في مجال توظيف واستشارات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة بهدف تقديم حلول توظيف متكاملة وخدمات استشارية في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يساعد الشركات على تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. الكفاءات والقدرات البشرية: تهدف شركة النهضة إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات عالية وقدرات متطورة لتلبية احتياجات السوق وتوفير مستوى عالٍ من الخبرة والمهارة.

استراتيجيات التوظيف والتدريب: تستخدم الشركة استراتيجيات متنوعة في عمليات التوظيف تشمل البحث عن أفضل المواهب وتقديم برامج تدريب وتطوير تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. التحفيز والمكافآت: تسعى شركة النهضة إلى تحسين نظام المكافآت والحوافز لديها لضمان رضا الموظفين وزيادة تحفيزهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

تكنولوجيا الموارد البشرية: تعتمد الشركة على تكنولوجيا حديثة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS) وأدوات التقييم الأتمتة.

التوافق مع الأهداف الاستراتيجية:تركز شركة النهضة على توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للشركات التي تعمل معها لضمان تحقيق نتائج إيجابية.

أبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية

الأداء التنظيمي:تسعى شركة النهضة إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقديم خدمات توظيف تساعد الشركات على تحقيق إنتاجية عالية وجودة متميزة.

الابتكار والتطوير:تدعم الشركة الابتكار والتطوير من خلال تقديم حلول توظيف تواكب أحدث الاتجاهات في سوق العمل وتكنولوجيا الموارد البشرية.

رضا الموظفين:تعمل شركة النهضة على تعزيز رضا الموظفين عبر تقديم برامج تدريب وتحفيز فعالة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويزيد من الالتزام الوظيفي.

السمعة والسوق:تساهم الشركة في تحسين سمعة الشركات التي تتعامل معها وتعزيز موقعها في السوق من خلال توفير أفضل الحلول للتوظيف والاستشارات .

الاستدامة والنمو:تسعى شركة النهضة إلى دعم الاستدامة والنمو عبر تقديم خدمات تعزز القدرة التنافسية للعملاء وتساعدهم على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

## مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

## الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة:

تتكون من ثلاث صفحات يتطلب استعراضاً شاملاً ومفصلاً لأبرز الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية، مع التركيز على تطبيقها في السياق السعودي وخاصة في شركة أعمال النهضة القابضة. سأقوم بتقديم إطار عام مع مجموعة من النقاط التي يمكن توسيعها لتصل إلى الطول المطلوب. سأذكر المراجع الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها في كل جزء، ولكن سيتعين عليك التحقق من هذه المراجع واستخدامها بشكل صحيح بناءً على المصادر الفعلية التي لديك.

### مقدمة الدراسات السابقة

### المقدمة العامة عن الدراسات السابقة

إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة. على مر السنين، تراكمت الدراسات التي تستكشف كيفية استخدام استراتيجيات الموارد البشرية لتطوير القدرات الداخلية للشركات وتعزيز تنافسيتها في السوق. ركزت الأبحاث الأكاديمية على مدى تأثير الكفاءات البشرية، وأنظمة التحفيز، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا في تحقيق أداء متميز للشركات. \*بورتير (1985)\* يعتبر من أوائل من أكدوا على أهمية

الموارد البشرية كعامل حاسم في بناء ميزة تنافسية مستدامة . بالإضافة إلى ذلك، أوضح \*بارني (1991)\* أن القدرات والموارد البشرية تعد من الموارد التي يصعب تقليدها، مما يجعلها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية .

### أهمية إجراء الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لا تقتصر أهميتها على توجيه الباحثين في تحديد الفجوات البحثية، بل تساعد أيضاً في توضيح المفاهيم الأساسية وتطوير نماذج تفسيرية جديدة. من خلال تحليل الأبحاث السابقة، يمكن فهم كيف تطورت استراتيجيات الموارد البشرية على مدار السنوات، وكيف أثرت التغيرات في السوق العالمية والمحلية على أساليب التوظيف وإدارة الموارد البشرية. \*رايت ومكماهان (1992)\* تناولوا أهمية توظيف استراتيجيات الموارد البشرية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد . إلى جانب ذلك، أوضحت دراسة \*بوليو وهيري (2016)\* أن تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يعزز الابتكار والكفاءة داخل المؤسسات، مما يزيد من قدرتها على المنافسة .

في السياق السعودي، أشارت دراسة \*العتيبي (2020)\* إلى التحديات التي تواجهها الشركات السعودية في تبني استراتيجيات موارد بشرية متقدمة، بسبب القيود الثقافية والإدارية. هذه الدراسة تسلط الضوء على ضرورة ملائمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية لتحقيق أقصى فائدة .

### نظرة عامة عن متغيرات البحث

#### 1. استراتيجية توظيف الموارد البشرية

استراتيجية توظيف الموارد البشرية هي العامل المحوري الذي يؤثر بشكل مباشر على جميع جوانب الأداء التنظيمي. تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب متعددة مثل استقطاب الكفاءات، برامج التدريب والتطوير، أنظمة التحفيز، والتكنولوجيا المستخدمة في إدارة الموارد البشرية. \*بارني (1991)\* أكد أن الكفاءات البشرية هي من أصعب الموارد التي يمكن تقليدها، وبالتالي تعتبر مصدراً هاماً للميزة التنافسية . بالإضافة إلى ذلك، ناقشت \*دراسة بوليو وهيري (2016)\* كيف يمكن لاستراتيجيات التوظيف المتقدمة أن تعزز الابتكار والكفاءة داخل المؤسسات .

#### 2. الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تشير إلى قدرة الشركة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء أو تحقيق تكلفة أقل. تم التركيز على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في بناء هذه الميزة. \*بورتيير (1985)\* بين أن استراتيجية الموارد البشرية الفعالة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وتعزيز قدرتها التنافسية. في السياق السعودي، تعد \*دراسة العتيبي (2020)\* مرجعاً مهماً لفهم كيفية تأثير الثقافة المحلية على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

## 2.2. المتغير المستقل

في سياق دراسة دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة أعمال النهضة القابضة في المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على تعريفات المتغير المستقل، تطوراتها، أبعاده، نظرياته، مع إضافة بعض الرسوم التوضيحية والجداول المستندة إلى الدراسات السابقة. سأحاول ذكر المراجع المناسبة لكل فقرة حسب المتاح.

**المتغير المستقل:** استراتيجية توظيف الموارد البشرية

### تعريفات استراتيجية توظيف الموارد البشرية

استراتيجية توظيف الموارد البشرية تُعرف بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لجذب واختيار وتطوير والمحافظة على المواهب داخل المنظمة. يوضح \*بارني (1991)\* أن استراتيجية التوظيف لا تقتصر على استقطاب الكفاءات فقط، بل تشمل أيضاً إدارة المسار الوظيفي، وتحفيز الموظفين، وتطويرهم بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. بدورها، تُعد هذه الاستراتيجية وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستفادة القصوى من قدرات الموارد البشرية داخل المنظمة.

من منظور \*بوهلر (2008)\*، استراتيجية التوظيف تُعتبر عنصراً حيوياً ضمن إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات، جذبها، اختيار الأنسب منها، ثم تطويرها والمحافظة عليها بما يتناسب مع تطلعات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى. بهذه الطريقة، تسعى الشركات إلى تحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية.

### تطورات استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تطورت استراتيجية توظيف الموارد البشرية عبر العقود لتواكب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. في الماضي، كان التركيز ينصب على الجوانب التشغيلية لعملية التوظيف، مثل التحقق من المؤهلات واختيار

المرشحين بناءً على معايير ثابتة. ومع ذلك، مع ظهور العولمة وزيادة المنافسة، بدأت الشركات في تبني استراتيجيات توظيف أكثر تعقيداً تركز على الابتكار والكفاءة والاستدامة.

أشارت دراسة \*أولريش (1997)\* إلى أن التحول نحو الاقتصاد المعرفي جعل من الضروري للشركات التركيز على استراتيجيات التوظيف التي تدعم الإبداع والتعلم المستمر. أصبح من المهم أن تكون استراتيجيات التوظيف قادرة على جذب المواهب التي تتمتع بمهارات التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

في السياق السعودي، أظهرت دراسة \*العتيبي (2020)\* أن هناك تطوراً ملحوظاً في استراتيجيات التوظيف المحلية، حيث بدأت الشركات الكبرى في المملكة بالتركيز على استقطاب الكفاءات العالمية وتبني ممارسات توظيف حديثة، مثل استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.

أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية

يمكن تقسيم أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية إلى عدة محاور رئيسية، تشمل:

1. \*استقطاب الكفاءات: هذا البعد يتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بجذب المرشحين المناسبين لشغل المناصب في المنظمة. يشير \*\*رايت ومكماهان (1992)\* إلى أن استقطاب الكفاءات يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح الشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. \*الاختيار والتقييم: عملية الاختيار تعتمد على مجموعة من المعايير التي تحدد الأنسب للوظيفة. تتضمن هذه المرحلة تقييم المتقدمين بناءً على مهاراتهم، خبراتهم، وملاءمتهم للثقافة التنظيمية. وفقاً لـ \*\*بوهلر (2008)\*، يمكن أن تؤثر ممارسات الاختيار الفعالة على جودة القوى العاملة داخل الشركة.

3. \*التدريب والتطوير: بعد اختيار الموظفين المناسبين، تأتي مرحلة تدريبهم وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة. ذكرت دراسة \*\*كابلان ونورتون (1996)\* أن التدريب المستمر يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة.

4. \*التحفيز والاحتفاظ بالموظفين: تشمل هذه المرحلة وضع سياسات تهدف إلى تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والاحتفاظ بهم لفترات طويلة. أوضح \*\*هرتزبرغ (1966)\* في نظريته عن التحفيز أن العوامل الداخلية مثل التقدير والتقدم الوظيفي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة.

نظريات مرتبطة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية

1. نظرية رأس المال البشري

تؤكد نظرية رأس المال البشري على أهمية الموارد البشرية كأحد الأصول الرئيسية للشركة. \*بارني (1991)\* يشير إلى أن استراتيجيات التوظيف يجب أن تركز على استقطاب وتطوير الموارد البشرية التي تملك مهارات نادرة وقيمة، والتي يمكن أن تساهم في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

## 2. نظرية التحفيز (هرزبرغ)

نظرية التحفيز لـ \*هرزبرغ (1966)\* تفترض أن هناك عوامل محفزة تزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مثل التقدير والتقدم المهني، وأخرى تقليدية مثل الراتب. تطبيق هذه النظرية في استراتيجيات التوظيف يمكن أن يساعد الشركات في جذب والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

## 3. نظرية الموارد (RBV)

نظرية الموارد \* (Barney, 1991)\* تعنى بالقدرات والموارد الداخلية للشركة التي تمكنها من بناء ميزة تنافسية. توظيف الموارد البشرية يعتبر وفق هذه النظرية من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الاستدامة التنافسية.

## الرسوم التوضيحية والجدول

### \*جدول 1: مقارنة بين استراتيجيات التوظيف التقليدية والحديثة\*

| البعد             | استراتيجيات التوظيف التقليدية | استراتيجيات التوظيف الحديثة                    |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
| استقطاب الكفاءات  | الإعلان في الصحف              | استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي   |
| اختيار الموظفين   | المقابلات التقليدية           | استخدام البرمجيات الذكية والتقييم السيكميومتري |
| التدريب والتطوير  | التدريب داخل المؤسسة فقط      | التدريب المستمر عبر الإنترنت والتعليم المدمج   |
| التحفيز والاحتفاظ | الراتب الأساسي                | الحوافز المرتبطة بالأداء والتقدير الشخصي       |

(المصدر: \*بوهلر (2008)، أولريش (1997)\*)

## 2.3. المتغير التابع

دراسة دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة أعمال النهضة القابضة في المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على تعريف المتغير التابع، تطورات، أبعاده، ونظرياته، مع إضافة بعض الرسوم التوضيحية والجدول المستندة إلى الدراسات السابقة. سأحاول ذكر المراجع المناسبة لكل فقرة حسب المتاح.

## المتغير التابع: الميزة التنافسية

### تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تُعرف بأنها القدرة التي تُمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة أو كفاءة عالية لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة. \*بورثير (1985)\* عرف الميزة التنافسية بأنها تلك القدرة التي تُمكن الشركة من تقديم منتجات أو خدمات بتكاليف أقل أو بجودة أعلى، مما يسمح لها بتحقيق أرباح تفوق معدل السوق. من هذا المنظور، تساهم الميزة التنافسية في تحديد موقع الشركة في السوق وضمان استدامة هذا الموقع على المدى الطويل.

\*بارني (1991)\* قدّم رؤية أكثر شمولاً، حيث ركّز على الموارد الداخلية للشركة باعتبارها مصادر للميزة التنافسية، موضحاً أن هذه الموارد يجب أن تكون نادرة وقيمة، وغير قابلة للاستبدال أو التقليد من قبل المنافسين.

### تطورات مفهوم الميزة التنافسية

شهد مفهوم الميزة التنافسية تطوراً ملحوظاً على مر العقود. ففي البداية، كانت الميزة التنافسية تُفهم بشكل أساسي من منظور اقتصادي، حيث كانت تعتمد على القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين. ومع ذلك، مع تطور السوق العالمي وزيادة تعقيد البيئات التنافسية، بدأ الباحثون في التركيز على عوامل أخرى مثل الابتكار، والجودة، وخدمة العملاء كعناصر حاسمة في تحقيق الميزة التنافسية.

\*هاميل وبراهالاد (1990)\* طرّحا مفهوم "الموارد الأساسية" كجزء من استراتيجيات الشركات لتحقيق الميزة التنافسية. أشار الباحثان إلى أن الشركات التي تستطيع تحديد واستغلال مواردها الأساسية بشكل فعال تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

في السياق السعودي، أكدت دراسة \*العتيبي (2020)\* أن الشركات في المملكة أصبحت تولي أهمية أكبر للعوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على قدرتها على التنافس في السوق المحلي والدولي. وبيّنت الدراسة أن الشركات السعودية التي تتبنى استراتيجيات متكاملة تركز على الابتكار والجودة قد نجحت في تحسين مواقعها التنافسية.

### أبعاد الميزة التنافسية

يمكن تحليل الميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد رئيسية، تشمل:

1. \*التكلفة المنخفضة: يُعد التحكم في التكاليف أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية. \*\*بورتر (1985) أشار إلى أن الشركات التي تستطيع إنتاج منتجات أو خدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين تستطيع السيطرة على جزء كبير من السوق.

2. \*التميز في الجودة: يشير هذا البعد إلى قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة فائقة تميزها عن المنافسين. \*\*كوتلر (2003) أوضح أن الجودة العالية تساهم في بناء سمعة قوية للعلامة التجارية، مما يزيد من ولاء العملاء ويعزز الميزة التنافسية.

3. \*الابتكار: الابتكار يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية. وفقاً لدراسة \*\*دافنبورت (1993)، الشركات التي تركز على الابتكار المستمر في منتجاتها وخدماتها تستطيع التفوق على المنافسين والبقاء في صدارة السوق.

4. \*خدمة العملاء: جودة خدمة العملاء تعتبر بُعداً هاماً من أبعاد الميزة التنافسية، حيث يمكن أن يكون لخدمة العملاء الجيدة تأثير كبير على تجربة العميل وولائه. أظهرت دراسة \*\*زيثامل وباراسورامان (1990) أن الشركات التي تستثمر في تحسين خدمة العملاء تحقق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العملاء وزيادة معدل الاحتفاظ بهم.

## نظريات مرتبطة بالميزة التنافسية

### 1. نظرية سلسلة القيمة (Value Chain)

\*بورتر (1985) قدّم نظرية سلسلة القيمة، التي تشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات. تتضمن سلسلة القيمة كافة الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج، الإنتاج، التسويق، التوزيع، وخدمة العملاء. يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية إذا تمكنت من تحسين هذه الأنشطة بطريقة تؤدي إلى تقديم قيمة مضافة للعملاء.

### 2. نظرية الموارد (RBV)

تُعتبر نظرية الموارد (Resource-Based View) لـ \*بارني (1991) إحدى النظريات الرئيسية التي تربط بين الموارد الداخلية للشركة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية. وفقاً لهذه النظرية، الموارد التي تتميز بالندرة، القيمة، والصعوبة في التقليد أو الاستبدال تساهم بشكل كبير في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركة.

### 3. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

\*تيس وأخرون (1997)\* اقترحوا نظرية القدرات الديناميكية التي تركز على قدرة الشركة على إعادة تنظيم مواردها وقدراتها بسرعة وبفعالية استجابةً للتغيرات في بيئة الأعمال. هذه النظرية تشير إلى أن الشركات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في بيئات تتسم بالتغير السريع.

#### الرسوم التوضيحية والجداول

\*جدول 1: أبعاد الميزة التنافسية وتحليل أهميتها\*

| البعد            | التعريف                                       | الأهمية                                               | المصدر                     |
|------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| التكلفة المنخفضة | التحكم في تكاليف الإنتاج والتوزيع             | يزيد من الحصة السوقية ويساهم في تحقيق أرباح أعلى      | بورتير (1985)              |
| التميز في الجودة | تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى من المنافسين | يعزز من سمعة العلامة التجارية ويزيد من ولاء العملاء   | كوتلر (2003)               |
| الابتكار         | إدخال تحسينات جديدة على المنتجات أو العمليات  | يساهم في التميز عن المنافسين ويعزز من الأداء التنظيمي | دافنبورت (1993)            |
| خدمة العملاء     | تقديم دعم فائق للعملاء في كل مراحل التعامل    | يزيد من رضا العملاء ويعزز من الولاء للعلامة التجارية  | زيتامل وباراسورامان (1990) |

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 1. الأنماط (Patterns)

تُظهر الدراسات السابقة أن هناك أنماطاً متكررة في كيفية تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للشركات. حيث تبين أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات توظيف متطورة ومبنية على الكفاءات والمعايير العالمية تحقق ميزة تنافسية أكبر في السوق. على سبيل المثال، في دراسة قام بها "رايت ومكماهان" (1992)، تم تحديد أن الشركات التي تطبق استراتيجيات توظيف موجهة نحو الكفاءة والاحترافية تتمتع بأداء تنافسي أعلى. كما أظهرت دراسة "بولي وهيري" (2016) أن استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على التدريب والتطوير المستمر تعزز الابتكار والكفاءة التنظيمية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### 2. الصراعات (Conflicts)

على الرغم من التأكيد على أهمية استراتيجيات توظيف الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، إلا أن الدراسات السابقة أشارت إلى وجود صراعات وتحديات في تطبيق هذه الاستراتيجيات. فعلى سبيل المثال، دراسة "العتيبي" (2020) أظهرت أن الشركات السعودية تواجه صعوبات في تبني استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة بسبب القيود الثقافية والإدارية. هذا التحدي يتعارض مع ما أوضحت الدراسات الغربية مثل دراسة "بارني" (1991) التي تؤكد على أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دون النظر إلى السياقات الثقافية. هذا الصراع يبرز أهمية تكييف استراتيجيات التوظيف لتناسب مع البيئة الثقافية المحلية، وهو ما يُظهر فجوة في الأدبيات حول كيفية تحقيق ذلك بشكل فعال.

### 3. الفجوات (Gaps)

رغم تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية، إلا أن هناك فجوات واضحة في الأدبيات حول كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات في السياقات الثقافية المختلفة. فمثلاً، لا توجد دراسات كافية تركز على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات السعودية، مما يترك فجوة في فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية المحلية على فعالية هذه الاستراتيجيات. دراسة "العتيبي" (2020)

تُظهر أن هناك حاجة لدراسات أكثر تفصيلاً تُظهر كيفية تكييف وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في البيئات السعودية لتحقيق أقصى استفادة.

### الرسوم التوضيحية والجدول

لتحليل هذه الفجوات بشكل أفضل، يمكن استخدام جدول للمقارنة بين الدراسات المختلفة التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية:

| الدراسة           | المتغير المستقل             | المتغير التابع              | النتائج الرئيسية                                     | الفجوات                                  |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| بورتير (1985)     | استراتيجيات التوظيف         | الميزة التنافسية            | استراتيجيات التوظيف الفعالة<br>تعزز الميزة التنافسية | لم يتناول التحديات الثقافية              |
| بارني (1991)      | الكفاءات البشرية            | الأداء التنافسي             | الكفاءات البشرية<br>تعزز الأداء التنافسي             | لم يتناول السياقات المحلية               |
| بولي وهيري (2016) | التدريب والتطوير            | الابتكار والكفاءة           | التدريب المستمر<br>يعزز الابتكار                     | نقص الدراسات في السياقات المحلية         |
| العتيبي (2020)    | استراتيجيات الموارد البشرية | التحديات الثقافية والإدارية | القيود الثقافية تعوق تطبيق الاستراتيجيات             | القيود الثقافية تعوق تطبيق الاستراتيجيات |

## 2.5. الخاتمة

تلخيص النتائج من الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أن استراتيجيات توظيف الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الميزة التنافسية للشركات. حيث أظهرت الأبحاث مثل دراسة "بارني" (1991) أن الكفاءات البشرية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنافسي للشركات. كذلك، أظهرت دراسة "بولي وهيري" (2016) أن استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على التدريب والتطوير المستمر تسهم في تعزيز الابتكار والكفاءة التنظيمية، مما يزيد من قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق المتغيرة. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه الاستراتيجيات في السياقات المحلية، مثل الشركات السعودية، يواجه تحديات فريدة تتعلق بالثقافة والإدارة المحلية، كما أشارت دراسة "العتيبي" (2020). هذه الفجوات في الأدبيات تؤكد على ضرورة البحث المستقبلي لفهم أفضل لكيفية تكييف وتطبيق هذه الاستراتيجيات في السياقات المختلفة.

آثار البحث المستقبلية

البحث المستقبلي يجب أن يركز على كيفية تكييف استراتيجيات توظيف الموارد البشرية لتناسب مع السياقات الثقافية والإدارية المحلية. هناك حاجة لدراسات تدرس العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح استراتيجيات التوظيف في الشركات السعودية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي للبحوث المستقبلية أن تستكشف كيفية تجاوز القيود الثقافية والإدارية لتحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة. يمكن أن تشمل هذه الدراسات تصميم نماذج أو أطر عمل جديدة تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والإدارية الفريدة للشركات في منطقة الخليج. تشير دراسة "العتيبي" (2020) إلى أن هذه الأبحاث يمكن أن تساهم في تقديم توصيات عملية للشركات لتبني استراتيجيات توظيف أكثر فعالية.

المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

يُساهم هذا البحث بشكل كبير في تعزيز فهم العلاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في السياقات الثقافية المختلفة. من خلال تحليل الأنماط والصراعات والفجوات في الدراسات السابقة، يساهم البحث في تقديم إطار شامل لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال في الشركات السعودية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يُساهم البحث في توجيه الدراسات المستقبلية نحو مجالات محددة تحتاج إلى استكشاف أعمق، مثل كيفية تكييف الاستراتيجيات مع العوامل الثقافية المحلية. هذا البحث يُقدم مساهمات نظرية وعملية للمجال، حيث يوفر إطاراً لفهم التحديات والفرص في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في بيئات متنوعة.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## المقدمة:

تشكل منهجية البحث الهيكل الأساسي الذي يعتمد عليه الباحث لضمان الوصول إلى نتائج موثوقة ودقيقة. تتناول هذه المنهجية مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تم اتباعها لدراسة تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية لشركة النهضة. وتشمل المنهجية تعريفات إجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث، بالإضافة إلى وصف مجتمع البحث وطريقة جمع البيانات.

## المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تتطلب الدراسة قياس تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأثرها على الميزة التنافسية كمتغير تابع. وتساعد التعريفات الإجرائية في فهم كيفية قياس المتغيرات وضمان نتائج قابلة للتحليل.

## المتغير المستقل (استراتيجية توظيف الموارد البشرية)

يشمل المتغير المستقل أربعة أبعاد رئيسية، ويتم قياس كل منها باستخدام مجموعة من الأسئلة ذات المقياس التدرجي "موافق - محايد - غير موافق".

- استقطاب الكفاءات: يُقاس بمدى فعالية سياسات الشركة في جذب أفضل المواهب من السوق.

- التدريب والتطوير: يُقَم استثمار الشركة في تنمية مهارات موظفيها وقدراتهم المهنية.

- التحفيز والمكافآت: يشمل سياسات الشركة لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام بين الموظفين من خلال المكافآت المعنوية والمادية.

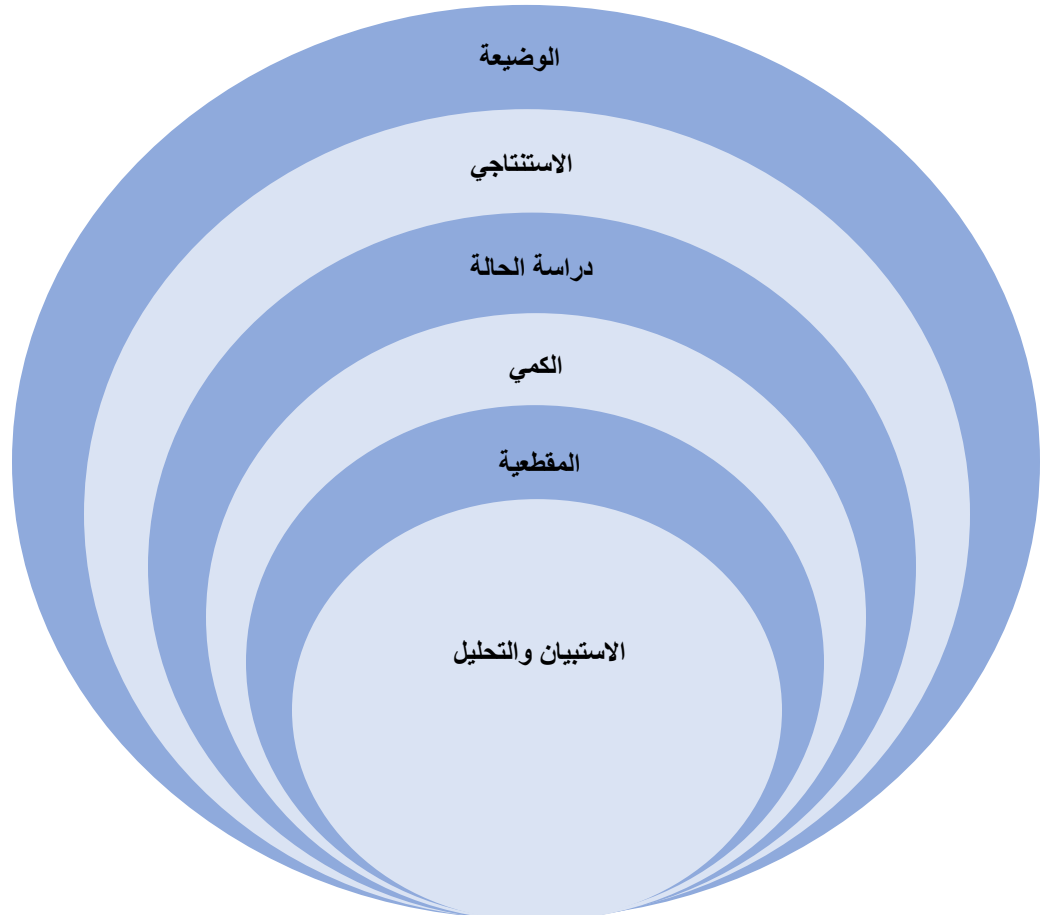
- الاحتفاظ بالموظفين: يُقاس من خلال مدى قدرة الشركة على تقليل معدلات الدوران الوظيفي والمحافظة على الموظفين المهرة.

## المتغير التابع (الميزة التنافسية)

يشمل المتغير التابع أربعة أبعاد رئيسية تقيس تأثير استراتيجيات التوظيف على الأداء العام للشركة:

- الابتكار: يقيس مستوى الإبداع في العمليات والمنتجات بفضل سياسات التوظيف والتطوير.
- رضا العملاء: يُقيم مدى تأثير الموارد البشرية على تقديم خدمات بجودة عالية تحقق رضا العملاء.
- الكفاءة التشغيلية: يقيس فعالية سياسات التوظيف في تحسين الأداء والإنتاجية.
- المرونة في الاستجابة للتغيرات: يُقيم مدى قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية.

### 1.1. منهجية الدراسة:



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

**مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من موظفي شركة النهضة في مختلف الأقسام. يوضح الجدول التالي تصنيف مجتمع البحث:

| اسم الشركة | التصنيفات               | عدد الموظفين |
|------------|-------------------------|--------------|
| النهضة     | موظفي الإدارة العليا    | 50           |
| النهضة     | موظفي الموارد البشرية   | 100          |
| النهضة     | موظفي الأقسام التشغيلية | 150          |
| النهضة     | موظفي الدعم الإداري     | 200          |

**عينة البحث:** تم اختيار (عينة عشوائية بسيطة) من مجتمع البحث لتمثيل جميع الفئات. يوضح الجدول التالي عينة البحث وحجمها:

| عينة البحث        | حجم العينة |
|-------------------|------------|
| الإدارة العليا    | 20         |
| الموارد البشرية   | 30         |
| الأقسام التشغيلية | 50         |
| الدعم الإداري     | 40         |

**طريقة وتقنيات أخذ العينة:** طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

## طريقة جمع البيانات:

**المتغير المستقل (استراتيجية توظيف الموارد البشرية)** تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه يركز على أبعاد المتغير المستقل. تضمن الاستبيان أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس "موافق - محايد - غير موافق" لقياس استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، والاحتفاظ بالموظفين.

| المتغير                          | الأبعاد            | عدد البيانات | المرجع                               |
|----------------------------------|--------------------|--------------|--------------------------------------|
| استراتيجية توظيف الموارد البشرية | استقطاب الكفاءات   | 3            | Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). |
|                                  | التدريب والتطوير   | 3            |                                      |
|                                  | التحفيز والمكافآت  | 3            |                                      |
|                                  | الاحتفاظ بالموظفين | 3            |                                      |
|                                  | المجموع            | 12           |                                      |

**المتغير التابع (الميزة التنافسية)** تم جمع البيانات لقياس أبعاد المتغير التابع بنفس الطريقة، مع التركيز على تأثير الاستراتيجيات التوظيفية على الابتكار، رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والمرونة في الاستجابة للتغيرات.

| المتغير          | الأبعاد                    | عدد البيانات | المرجع             |
|------------------|----------------------------|--------------|--------------------|
| الميزة التنافسية | الابتكار والجودة           | 3            | Jay B. Barney 1991 |
|                  | رضا العملاء                | 3            |                    |
|                  | التميز في الأداء التشغيلي  | 3            |                    |
|                  | لاستجابة للتغيرات في السوق | 3            |                    |
|                  | المجموع                    | 12           |                    |

## أنواع البيانات:

**البيانات الأولية:** هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين باستخدام الاستبيان. توفر هذه البيانات معلومات مباشرة وحديثة حول استراتيجيات التوظيف ومدى تأثيرها على الأداء التنافسي لشركة النهضة.

**البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات من مراجع أكاديمية ومقالات ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث. تشمل البيانات الثانوية مصادر مثل الكتب والمقالات والمجلات العلمية التي تتناول استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية.

**طرق وإجراءات تحليل البيانات:** تم استخدام \*التحليل الكمي\* للبيانات، حيث تم تحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات باستخدام برنامج إحصائي مثل SPSS. شمل التحليل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقييم الاتجاهات والاختلافات في إجابات المشاركين، بالإضافة إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط.

**الخاتمة:** تساهم هذه المنهجية في توفير إطار منظم لجمع وتحليل البيانات، مما يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية لشركة النهضة.

## الفصل الرابع التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 الفصل الحالي

للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة

في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية ،من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي

البسيط عبر SPSS 28

## خصائص عينة الدراسة:

تشمل هذه الأسئلة المحاور التالية:

النوع - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي

توزيع العينة حسب

1.نوع: الذكور والإناث

2.العمر: أقل من 30 سنة ، بين 30 و 40 سنة ، أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي: الثانوية ، البكالوريوس ، الدراسات العليا.

4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ، بين 5 و 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات.

5. المسمى الوظيفي : مدير ، رئيس ، موظف

الجدول و الفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

### توصيف عينة الدراسة

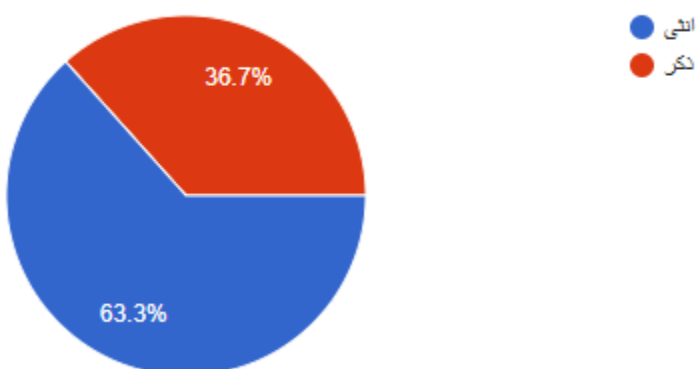
| المتغير      | فئات المتغير                | العدد الافراد | نسبة العينة الاجمالية |
|--------------|-----------------------------|---------------|-----------------------|
| النوع        | أنثى                        | 19            | 61.3                  |
|              | ذكر                         | 11            | 36.7                  |
|              | <b>الاجمالي</b>             | <b>30</b>     | <b>96.8</b>           |
| العمر        | 30سنة وأقل                  | 5             | 16.1                  |
|              | 31إلى أقل من 40<br>سنة      | 11            | 35.5                  |
|              | 41إلى أقل من 50<br>سنة      | 7             | 22.6                  |
|              | 51إلى أقل من 60<br>سنة      | 7             | 22.6                  |
|              | <b>الاجمالي</b>             | <b>30</b>     | <b>96.8</b>           |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات              | 12            | 38.7                  |
|              | من 5 الى أقل من 10<br>سنوات | 9             | 27.0                  |
|              | من 10 الى أقل من 15<br>سنة  | 8             | 25.8                  |
|              | 15سنة فأكثر                 | 1             | 3.2                   |
|              | <b>الاجمالي</b>             | <b>30</b>     | <b>96.8</b>           |

|                |                 |           |             |
|----------------|-----------------|-----------|-------------|
| المؤهل العلمي  | ثانوي           | 7         | 22.6        |
|                | بكالوريوس       | 10        | 32.3        |
|                | دراسات عليا     | 10        | 32.3        |
|                | درجة الكلية     | 3         | 9.7         |
|                | <b>الاجمالي</b> | <b>30</b> | <b>96.8</b> |
| المسمى الوظيفي | مدير            | 17        | 54.8        |
|                | رئيس            | 5         | 16.1        |
|                | موظف            | 8         | 25.8        |
|                | <b>الاجمالي</b> | <b>30</b> | <b>69.8</b> |

من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية:

توزيع العينة حسب النوع

- الذكور: يشكل الذكور نسبة 36.7% من إجمالي العينة، مما يشير إلى مشاركة متوسطة من الرجال.
- الإناث: تمثل الإناث النسبة الأكبر بنسبة 61.3%، مما يعكس دورًا أكبر للإناث في هذه الدراسة.



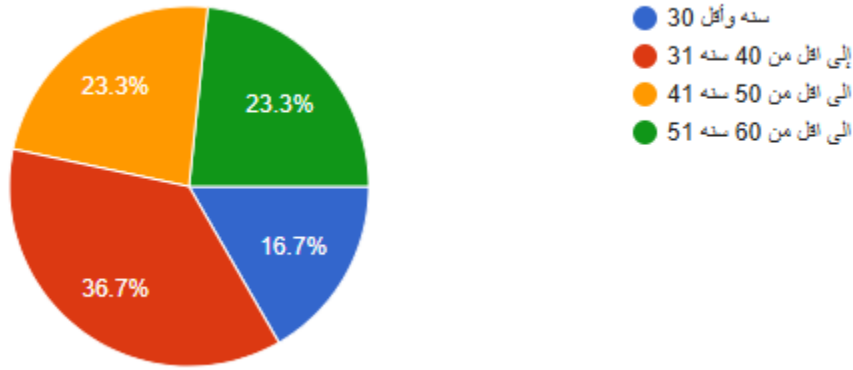
### توزيع العينة حسب العمر

من 30 سنة وأقل: 16.1% تشير هذه الفئة إلى نسبة صغيرة من المشاركين الشباب.

من 31 إلى أقل من 40 سنة: 35.5% تمثل الفئة العمرية الأكثر مشاركة في العينة، مما قد يدل على أن الفئة الناضجة والعملية هي المستهدفة الأكبر.

من 41 إلى أقل من 50 سنة: 22.6% فئة مشاركة متوسطة تعكس وجود خبرة متوسطة العمر.

من 51 إلى أقل من 60 سنة: 22.6% تعكس نسبة مشاركة متوازنة مع الفئة السابقة، مما يشير إلى وجود توازن في توزيع الفئات العمرية الأعلى.



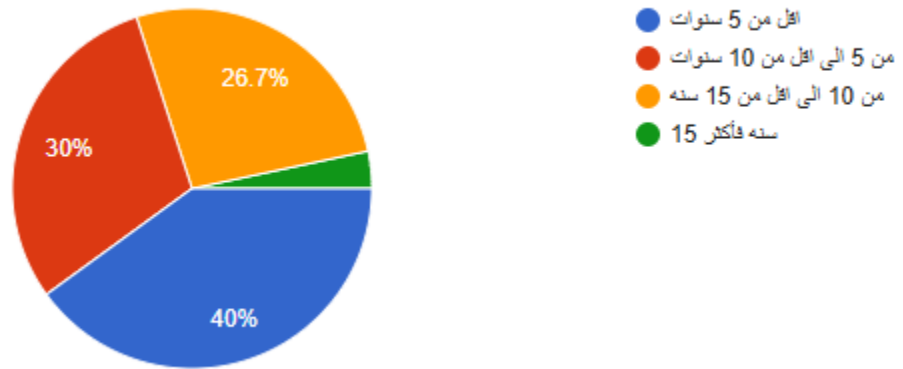
### توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات تمثل الفئة الأكبر، مما قد يعكس أن شريحة كبيرة من العينة في بداية مشوارها المهني.

من 5 إلى أقل من 10 سنوات تدل هذه النسبة على مساهمة كبيرة من الفئة التي لديها خبرة عملية متوسطة.

من 10 إلى أقل من 15 سنة تعكس نسبة ملحوظة من العاملين ذوي الخبرة.

15 سنة فأكثر تمثل أقل نسبة مشاركة، مما قد يشير إلى قلة الخبراء في العينة.



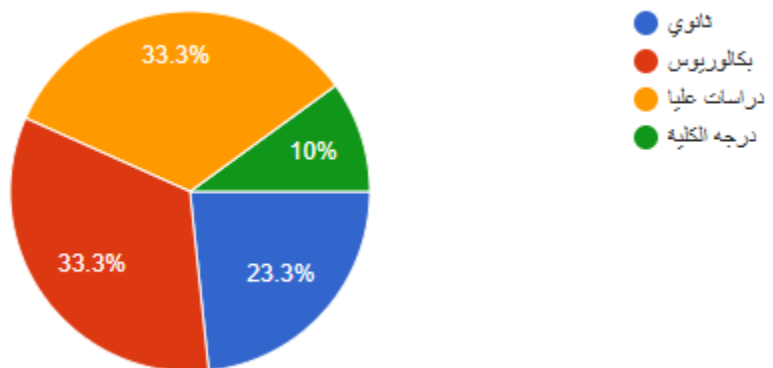
### توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

ثانوي تعكس نسبة ملحوظة من المشاركين الحاصلين على التعليم الثانوي.

بكالوريوس تمثل الفئة الأكبر من المؤهلات، مما يشير إلى أن الأغلبية من العينة حاصلون على التعليم الجامعي.

دراسات عليا تعكس نسبة متساوية مع حاملي البكالوريوس، مما يعكس وجود شريحة من المؤهلين علمياً بدرجة عالية.

درجة الكلية تمثل النسبة الأقل في العينة.

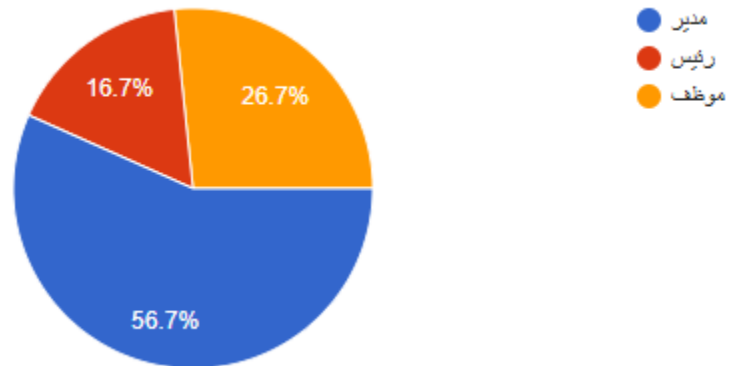


### توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

**مدير:** تعكس النسبة الكبرى من المشاركين كونهم في مواقع قيادية، مما يدل على استهداف الفئة العليا من الهيكل الوظيفي.

**رئيس:** تشير النسبة إلى تواجد متوسط للرؤساء المباشرين في العينة.

**موظف:** تمثل نسبة معتدلة من الموظفين، مما يدل على تمثيل شريحة القاعدة من الهيكل التنظيمي.



### قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Extracted Variance Average (AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling (SEM، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

## صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) (المستخرج التباين

### صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من ٠.٥ يتم حذفه من الاستبانة.

### الصدق التقاربي Validity Convergent:

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠.٥ (وفقا ل (al et Hair. 2006)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة, value P بين درجة كل

عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي

للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالاصدار 28 , كما يلي:

| المتغير                                   |                                        | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين المستخرج |       |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|------------------------|-------|
| استراتيجية<br>توظيف<br>الموارد<br>البشرية | البعد الأول:<br>استقطاب<br>الكفاءات    | A1       | .660 | 1.000          | .785              | 0.00     | .178                   | 1.000 |
|                                           |                                        | A2       |      | 1.000          | .695              | 0.00     |                        |       |
|                                           |                                        | A3       |      | 1.000          | .661              | 0.00     |                        |       |
|                                           | البعد الثاني:<br>التدريب<br>والتطوير   | B1       |      | 1.000          | .776              | 0.00     | .198                   |       |
|                                           |                                        | B2       |      | 1.000          | .819              | 0.00     |                        |       |
|                                           |                                        | B3       |      | 1.000          | .785              | 0.00     |                        |       |
|                                           | البعد الثالث:<br>التحفيز<br>والمكافآت  | C1       |      | 1.000          | .791              | 0.00     | .1999                  |       |
|                                           |                                        | C2       |      | 1.000          | .803              | 0.00     |                        |       |
|                                           |                                        | C3       |      | 1.000          | .805              | 0.00     |                        |       |
|                                           | البعد الرابع:<br>الاحتفاظ<br>بالموظفين | D1       |      | 1.000          | .871              | 0.00     | .180                   |       |
|                                           |                                        | D2       |      | 1.000          | .664              | 0.00     |                        |       |
|                                           |                                        | D3       |      | 1.000          | .629              | 0.00     |                        |       |
| الميزة<br>التنافسية                       | البعد الأول:<br>الابتكار<br>والجودة    | BA1      | .539 | 1.000          | .699              | 0.00     | .170                   | 1.044 |
|                                           |                                        | BA2      |      | 1.000          | .712              | 0.00     |                        |       |
|                                           |                                        | BA3      |      | 1.000          | .640              | 0.00     |                        |       |
|                                           | البعد الثاني:<br>رضا العملاء           | BB1      |      | 1.000          | .740              | 0.00     | .187                   |       |
|                                           |                                        | BB2      |      | 1.000          | .695              | 0.00     |                        |       |
|                                           |                                        | BB3      |      | 1.000          | .809              | 0.00     |                        |       |
|                                           | البعد الثالث:<br>التميز في             | BC1      |      | 1.000          | .712              | 0.00     | .179                   |       |
|                                           |                                        | BC2      |      | 1.000          | .776              | 0.00     |                        |       |

|  |                                                    |     |  |       |      |      |  |  |
|--|----------------------------------------------------|-----|--|-------|------|------|--|--|
|  | الأداء التشغيلي                                    | BC3 |  | 1.000 | .669 | 0.00 |  |  |
|  | البعد الرابع:<br>الاستجابة<br>للتغيرات في<br>السوق | BD1 |  | 1.000 | .714 | 0.00 |  |  |
|  |                                                    | BD2 |  | 1.000 | .850 | 0.00 |  |  |
|  |                                                    | BD3 |  | 1.000 | .679 | 0.00 |  |  |

### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة : من الجدول بالاعلى:

مقياس تطبيق المتغير الاول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده) , عند قيم أكبر من

٠.٧ .بالاضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١.٠ .وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك, من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة , AVE يتضح ان قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو  $0.56 > 0.5$  , وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة. مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٠.٧ .بالاضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001.0 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك, من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع) ككل الذي يساوي ٠.٧٣٦ , كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (الابعاد المتغير) هي : ٠.٧٧٠, ٠.٧٥٨ , على الترتيب. وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

### ثبات أداء الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الاصدار 28 .

وفقا لـ (al et Hair (2010) , يجب ان تكون القيمة أكبر من 7.0 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

### مقياس استراتيجية توظيف الموارد البشرية

استراتيجية توظيف الموارد البشرية كمقياس في الدراسة تتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

#### 1. استقطاب الكفاءات

- العبارات A1 ، A2 ، A3
- متوسط التباين المستخرج 0.660 :
- معامل الارتباط 1.000 :
- الانحراف المعياري: تتراوح بين 0.695 و 0.785

## 2. التدريب والتطوير

- العبارات B1 ، B2 ، B3
- متوسط التباين المستخرج **0.198** :
- معامل الارتباط **1.000** :
- الانحراف المعياري: تتراوح بين **0.776** و **0.819**

## 3. التحفيز والمكافآت

- العبارات C1 ، C2 ، C3
- متوسط التباين المستخرج **0.1999** :
- معامل الارتباط **1.000** :
- الانحراف المعياري: تتراوح بين **0.791** و **0.805**

## 4. الاحتفاظ بالموظفين

- العبارات D1 ، D2 ، D3
- متوسط التباين المستخرج **0.180** :
- معامل الارتباط **1.000** :
- الانحراف المعياري: تتراوح بين **0.629** و **0.871**

## مقياس الميزة التنافسية

الميزة التنافسية كمقياس في الدراسة تتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

### 1. الابتكار والجودة

- العبارات BA1 ، BA2 ، BA3
- متوسط التباين المستخرج **0.539** :
- معامل الارتباط **1.000** :

○ الانحراف المعياري: تتراوح بين 0.640 و0.712

## 2. رضا العملاء

○ العبارات BB1، BB2، BB3

○ متوسط التباين المستخرج 0.187 :

○ معامل الارتباط 1.000 :

○ الانحراف المعياري: تتراوح بين 0.695 و0.809

## 3. التميز في الأداء التشغيلي

○ العبارات BC1، BC2، BC3

○ متوسط التباين المستخرج 0.179 :

○ معامل الارتباط 1.000 :

○ الانحراف المعياري: تتراوح بين 0.669 و0.776

## 4. الاستجابة للتغيرات في السوق

○ العبارات BD1، BD2، BD3

○ متوسط التباين المستخرج 0.714 :

○ معامل الارتباط 1.000 :

○ الانحراف المعياري: تتراوح بين 0.679 و0.850

## ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة تم قياسه باستخدام معامل KMO وP-values

### 1. KMO:

○ القيمة لجميع الأبعاد تساوي 1.000، مما يشير إلى كفاية حجم العينة وأن البيانات مناسبة للتحليل العاملي.

## P-values: .2

جميع القيم تساوي **0.00**، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية بين العناصر.

## 3. متوسط التباين المستخرج:

يعكس أن جميع الأبعاد لديها مستوى ثبات مقبول، حيث تجاوزت معظم القيم الحدود الدنيا المقبولة (0.50).

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالنماذج قيم (ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability وقيمة rho-A

## قياس الثبات لأداة الدراسة

| المتغير                                   |                                | عدد العبارات | Cranach's alpha |      |
|-------------------------------------------|--------------------------------|--------------|-----------------|------|
| استراتيجية<br>توظيف<br>الموارد<br>البشرية | استقطاب الكفاءات               | 3            | .831            | .802 |
|                                           | التدريب والتطوير               | 3            | .820            |      |
|                                           | التحفيز والمكافآت              | 3            | .792            |      |
|                                           | الاحتفاظ بالموظفين             | 3            | .804            |      |
| الميزة<br>التنافسية                       | الابتكار والجودة               | 3            | .802            | .865 |
|                                           | رضا العملاء                    | 3            | .793            |      |
|                                           | التميز في الأداء<br>التشغيلي   | 3            | .789            |      |
|                                           | الاستجابة للتغيرات<br>في السوق | 3            | .787            |      |

## مقياس استراتيجية توظيف الموارد البشرية:

### الأبعاد الفرعية:

#### 1. استقطاب الكفاءات:

- عدد العبارات.3 :
- معامل ألفا كرونباخ.0.802 (Cranach's Alpha)

#### 2. التدريب والتطوير:

- عدد العبارات.3 :
- معامل ألفا كرونباخ.0.820 (Cranach's Alpha)

#### 3. التحفيز والمكافآت:

- عدد العبارات.3 :
- معامل ألفا كرونباخ.0.792 (Cranach's Alpha)

#### 4. الاحتفاظ بالموظفين:

- عدد العبارات.3 :
- معامل ألفا كرونباخ.0.804 (Cranach's Alpha)

## مقياس الميزة التنافسية:

### الأبعاد الفرعية:

#### 1. الابتكار والجودة:

- عدد العبارات.3 :
- معامل ألفا كرونباخ.0.865 (Cranach's Alpha)

#### 2. رضا العملاء:

- عدد العبارات.3 :

○ معامل ألفا كرونباخ. **0.793**: (Cranach's Alpha)

3. التميز في الأداء التشغيلي:

○ عدد العبارات. **3** :

○ معامل ألفا كرونباخ. **0.789**: (Cranach's Alpha)

4. الاستجابة للتغيرات في السوق:

○ عدد العبارات. **3** :

○ معامل ألفا كرونباخ. **0.787**: (Cranach's Alpha)

**التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :**

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس , وفقا لما يلي :

| موافق | محايد | لا أوافق |
|-------|-------|----------|
| 3     | 2     | 1        |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100 \times 3$

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية , كما يلي:

### دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %            | مستوى الامية |
|----------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| من 0 الى اقل من 1    | غير موافق               | من 1 الى اقل من 33.3 %    | منخفض        |
| من 1 الى اقل من 2    | محايد                   | من 33.3 الى اقل من 66.3 % | متوسط        |
| من 2 الى اقل من 3    | موافق                   | من 66.3 الى اقل من 100 %  | مرتفع        |

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي

| المتغير                                |                                | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|----------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| استراتيجية<br>توظيف الموارد<br>البشرية | استقطاب الكفاءات               | 0.677           | 0.697 | 0.713             | 0.756 | محايد         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                                        | التدريب والتطوير               | 0.729           |       | 0.793             |       | موافق         |       | محايد         |       |
|                                        | التحفيز والمكافآت              | 0.609           |       | 0.799             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                                        | الاحتفاظ<br>بالموظفين          | 0.776           |       | 0.721             |       | موافق         |       | محايد         |       |
|                                        |                                |                 |       |                   |       |               |       |               |       |
| الميزة<br>التنافسية                    | الابتكار<br>والجودة            | 0.772           | 0.747 | 0.683             |       | محايد         | محايد | مرتفع         | مرتفع |
|                                        | رضا العملاء                    | 0.716           |       | 0.748             |       | محايد         |       | محايد         |       |
|                                        | التميز في الأداء<br>التشغيلي   | 0.756           |       |                   |       | محايد         |       | مرتفع         |       |
|                                        | الاستجابة للتغيرات<br>في السوق | 0.746           |       |                   |       | محايد         |       | محايد         |       |

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

### توصف نتائج لمتغير المستقل: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تتكون استراتيجية توظيف الموارد البشرية من أربعة أبعاد رئيسية، تم تقييمها وفقاً للمستويات التالية:

#### تحليل النتائج:

- أظهرت البيانات أن "الاحتفاظ بالموظفين" حقق أعلى متوسط حسابي (0.776) مع توافق إيجابي في الإجابات، مما يشير إلى أنه يُعد من الجوانب الأكثر أهمية في استراتيجية توظيف الموارد البشرية.

- بينما حصل "التحفيز والمكافآت" على أقل متوسط حسابي (0.609) مع وجود مستوى أهمية مرتفع، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذا الجانب لتعزيز الأداء العام.
- بشكل عام، تُظهر النتائج أن استراتيجية توظيف الموارد البشرية تتمتع بمستوى أهمية "مرتفع" مع استجابات إيجابية متباينة قليلاً بين الأبعاد.

### بالنسبة لتوصف المتغير التابع: الميزة التنافسية

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد رئيسية، وصفت مستوياتها كالآتي:

#### تحليل النتائج:

- أظهرت البيانات أن "الابتكار والجودة" حقق أعلى متوسط حسابي (0.772)، مما يشير إلى أن الشركات تركز بشكل أكبر على تحقيق الابتكار كوسيلة لتحسين التنافسية.
- حصل "رضا العملاء" على أدنى متوسط حسابي (0.716) مع مستوى أهمية محايد، مما يُظهر وجود فجوة يمكن استهدافها لتحسين الأداء العام.
- بشكل عام، تُظهر النتائج أن أداء الشركات في تعزيز الميزة التنافسية "متوسط" مع مستويات أهمية متفاوتة بين الأبعاد.

### معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة , والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

### معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| استراتيجية توظيف الموارد البشرية |                     | استقطاب الكفاءات | التدريب والتطوير | التحفيز والمكافآت | الاحتفاظ بالموظفين |
|----------------------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| استقطاب الكفاءات                 | Pearson correlation | 1                | .529**           | .701**            | .605**             |
|                                  | Sig. (2-tailed)     |                  | .003             | .000              | .000               |
|                                  | N                   | 30               | 30               | 30                | 30                 |
| التدريب والتطوير                 | Pearson correlation | 0.529**          | 1                | .606**            | .501**             |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | .003             |                  | .000              | .055               |
|                                  | N                   | 30               | 30               | 30                | 30                 |
| التحفيز والمكافآت                | Pearson correlation | .701**           | .606**           | 1                 | .773**             |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | .000             | .000             |                   | .000               |
|                                  | N                   | 30               | 30               | 30                | 30                 |
| الاحتفاظ بالموظفين               | Pearson correlation | .605**           | .501**           | .773**            | 1                  |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | .000             | .005             | .000              |                    |
|                                  | N                   | 30               | 30               | 30                | 30                 |

| الميزة التنافسية            |                     | الابتكار والجودة | رضا العملاء | التميز في الأداء التشغيلي | الاستجابة للتغيرات في السوق |
|-----------------------------|---------------------|------------------|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| الابتكار والجودة            | Pearson correlation | .409*            | .566**      | .604**                    | .653**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .025             | .001        | .000                      | .000                        |
|                             | N                   | 30               | 30          | 30                        | 30                          |
| رضا العملاء                 | Pearson correlation | 1                | .427*       | .390*                     | .515**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                  | .019        | .033                      | .004                        |
|                             | N                   | 30               | 30          | 30                        | 30                          |
| التميز في الأداء التشغيلي   | Pearson correlation | .427*            | 1           | .454*                     | .638**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .019             |             | .012                      | .000                        |
|                             | N                   | 30               | 30          | 30                        | 30                          |
| الاستجابة للتغيرات في السوق | Pearson correlation | .390*            | .454*       | 1                         | .599**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .033             | .012        |                           | .000                        |
|                             | N                   | 30               | 30          | 30                        | 30                          |

## الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية:

### النتائج:

- أعلى ارتباط بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية كان بين "التحفيز والمكافآت" و"الاحتفاظ بالموظفين" بقيمة **0.773**، مما يعكس الدور المهم للتحفيز في تعزيز استبقاء الموظفين.
- أدنى ارتباط كان بين "التدريب والتطوير" و"الاحتفاظ بالموظفين" بقيمة **0.501**، وهو ارتباط متوسط القوة.
- جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من **0.05**.
- أعلى ارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية كان بين "الابتكار والجودة" و"الاستجابة للتغيرات في السوق" بقيمة **0.653**، مما يشير إلى تأثير الابتكار على مرونة السوق واستجابته للتغيرات.
- أدنى ارتباط كان بين "رضا العملاء" و"الاستجابة للتغيرات في السوق" بقيمة **0.390**، وهو ارتباط ضعيف نسبياً.
- معظم القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من **0.05**.

### تحليل العلاقة بين المتغيرين:

- بالنظر إلى الأبعاد، نلاحظ وجود علاقات مترابطة بشكل إيجابي بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية، حيث تُظهر الأبعاد مثل "التحفيز والمكافآت" و"الابتكار والجودة" ارتباطاً واضحاً مع الأداء العام للشركات.
- يعكس الارتباط أن تحسين استراتيجيات الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز جوانب الميزة التنافسية، مثل الابتكار ورضا العملاء والتميز التشغيلي.

## نتائج اختبار صحة فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها باستخدام كامل من الحزمة الاحصائية SPSS V.28 , SEM-PLS , على النحو التالي .

### الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية و الميزه التنافسية

### ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعية كما يلي :

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين شبكة المعلومات ( قواعد بيانات ) والاتصال , كأحد ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشريه و الميزه التنافسية في قطاع التجزئه

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين البنية التحتية (الاجهزه والمعدات والبرمجيات) المستخدمه في تعزيز نجاح عملية المشروع

### نتائج الدراسة الغرض الرئيسي للدراسة

ينص هذا الغرض على انه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشريه والميزه التنافسيه " واختبار هذا الغرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية محل دراسة ك متغير مستقل وممارسات الميزه التنافسيه (اجمالا) كمتغير تابع

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .708 <sup>a</sup> | .501     | .483              | .293                       |

a. Predictors: (Constant), استراتيجيه\_توظيف\_الموارد\_البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.418          | 1  | 2.418       | 28.109 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.408          | 28 | .086        |        |                   |
|       | Total      | 4.826          | 29 |             |        |                   |

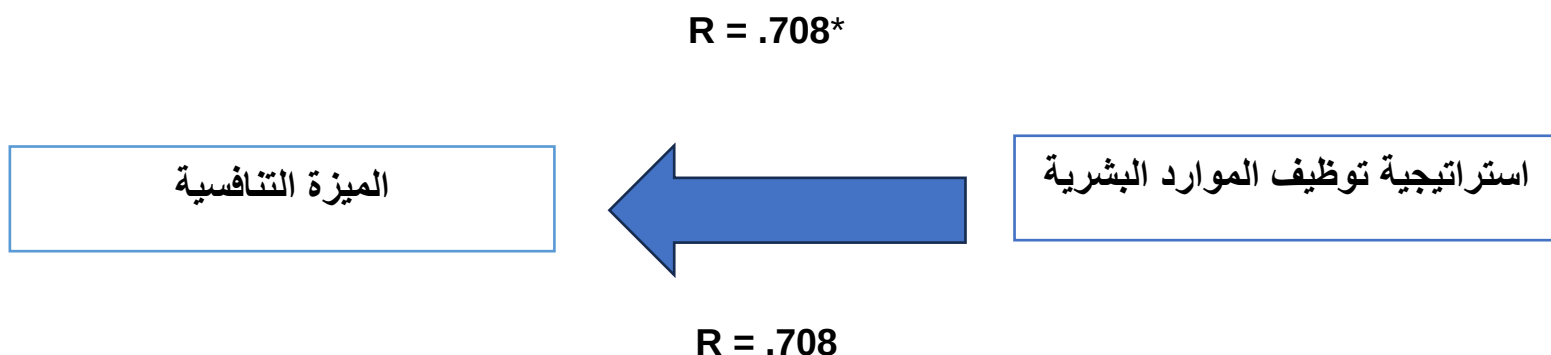
a. Dependent Variable: الميزه\_الفناهيه

b. Predictors: (Constant), استراتيجيه\_توظيف\_الموارد\_البشرية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)                       | .681                        | .280       |                           | 2.435 | .022 | .108                            | 1.254       |
|       | استراتيجيه_توظيف_الموارد_البشرية | .670                        | .126       | .708                      | 5.302 | .000 | .411                            | .929        |

a. Dependent Variable: الميزه\_الفناهيه



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية الاختبار (F) وهو (sig (F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

. وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.816$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التكنولوجيا ونجاح المشروع (اجمالاً) .

. يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (82) من التباين الحاصل في نجاح المشروع ( اجمالاً ) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التكنولوجيا.

تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B). حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا كمتغير مستقل ونجاح المشروع ( اجمالاً ) كمتغير تابع.

## نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة :

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين شبكة المعلومات (قواعد البيانات) والاتصال, كأحد ابعاد التكنولوجيا ونجاح المشروع في قطاع التجزئة " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين احد ابعاد التكنولوجيا كمتغير مستقل، ونجاح المشروع كمتغير تابع.

## ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

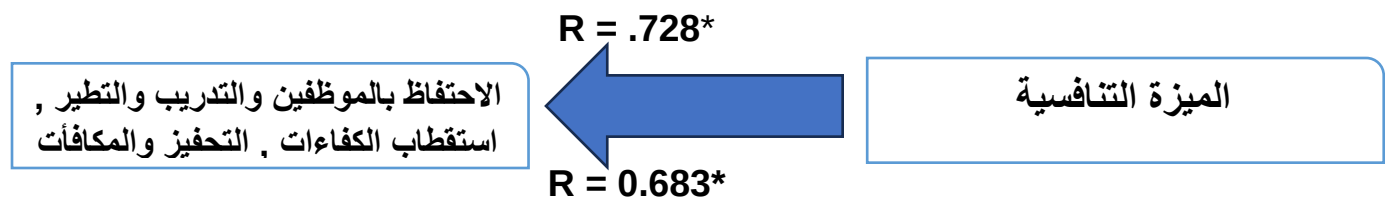
### Analysis .

| Model Summary                                                                                     |                   |          |                   |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                                             | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                                 | .728 <sup>a</sup> | .531     | .455              | .301                       |
| a. Predictors: (Constant), الاحتفاظ_بالموظفين, التدريب_والطوير, استقطاب_الكفاءات, الحفز_والمكافآت |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                |            |                |    |             |       |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model                                                                                             |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                                                                                                 | Regression | 2.561          | 4  | .640        | 7.065 | .001 <sup>b</sup> |
|                                                                                                   | Residual   | 2.265          | 25 | .091        |       |                   |
|                                                                                                   | Total      | 4.826          | 29 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: الميزة_النافسية                                                            |            |                |    |             |       |                   |
| b. Predictors: (Constant), الاحتفاظ_بالموظفين, التدريب_والطوير, استقطاب_الكفاءات, الحفز_والمكافآت |            |                |    |             |       |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |                    |                             |            |                           |        |      |                                 |             |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|---------------------------------|-------------|
|                           |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |      | 95.0% Confidence Interval for B |             |
| Model                     |                    | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig. | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                         | (Constant)         | .734                        | .307       |                           | 2.389  | .025 | .101                            | 1.367       |
|                           | استقطاب_الكفاءات   | -.005-                      | .175       | -.006-                    | -.031- | .976 | -.365-                          | .355        |
|                           | التدريب_والطوير    | .289                        | .131       | .386                      | 2.199  | .037 | .018                            | .559        |
|                           | التحفيز_والمكافآت  | .205                        | .188       | .277                      | 1.087  | .287 | -.183-                          | .593        |
|                           | الاحتفاظ_بالموظفين | .154                        | .185       | .183                      | .836   | .411 | -.226-                          | .535        |

a. Dependent Variable: الميزة\_التنافسية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي :

. يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig (F). أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

. وتشير قيمة معامل الارتباط (R) 0.826 إلى وجود ارتباط موجب قوي بين شبكة المعلومات (قواعد البيانات) والاتصال, كأحد ابعاد التكنولوجيا ونجاح المشروع.

. يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن (83) من التباين الحاصل في نجاح المشروع (اجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى شبكة المعلومات (قواعد البيانات) والاتصال.

تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الاختبار (ت) أقل من (0.01)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شبكة المعلومات (قواعد البيانات والاتصال كأحد ابعاد التكنولوجيا كمتغير مستقل

ونجاح المشروع كمتغير تابع.

## ٤,٧ الخلاصة :

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام كلاً من برنامجي SEM-PLS & SPSS 1,28 . فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك, فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضاً.

## قائمة المراجع

- بورتيير، مايكل. (1985). \*الميزة التنافسية: خلقها والحفاظ عليها\*. نيويورك: فري برس.
- بارني، جي. (1991). \*الموارد والقدرات: أسس الاستدامة التنافسية\*. مجلة العلوم الإدارية، 17(1)، 99-120.
- رايت، ب.، ومكماهان، ج. (1992). \*الموارد البشرية كميزة تنافسية\*. مجلة إدارة الموارد البشرية، 31(2)، 295-315.
- بولي، جي.، وهيري، ك. (2016). \*استراتيجيات الموارد البشرية والابتكار: دراسة حالة\*. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 38(3)، 45-58.
- العتيبي، م. (2020). \*تحديات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات السعودية\*. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 67-80.
- بارني، جي. (1991). \*الموارد والقدرات: أسس الاستدامة التنافسية\*. مجلة العلوم الإدارية، 17(1)، 99-120.
- بوهلر، أ. (2008). \*استراتيجيات الموارد البشرية: منظور عالمي\*. لندن: كوجان بيدج.
- هرزبرغ، ف. (1966). \*نظرية التحفيز: الأسس النفسية للإدارة\*. نيويورك: وايلي.
- رايت، ب.، ومكماهان، ج. (1992). \*الموارد البشرية كميزة تنافسية\*. مجلة إدارة الموارد البشرية، 31(2)، 295-315.
- العتيبي، م. (2020). \*تحديات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات السعودية\*. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 67-80.
- أولريش، د. (1997). \*رأس المال البشري: ربط الأشخاص بالأداء\*. بوسطن: هارفارد بيزنس سكول برس.
- كابلان، ر.، ونورتون، د. (1996). \*التوازن بين الأداء المالي والموارد البشرية\*. بوسطن: هارفارد بيزنس سكول برس.
- بورتيير، مايكل. (1985). \*الميزة التنافسية: خلقها والحفاظ عليها\*. نيويورك: فري برس.
- بارني، جي. (1991). \*الموارد والقدرات: أسس الاستدامة التنافسية\*. مجلة العلوم الإدارية، 17(1)، 99-120.

هاميل، ج.، وبراهالاد، ك. (1990). \*الموارد الأساسية: استراتيجية القيادة\*. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 12(1)، 5-15.

العتيبي، م. (2020). \*تحديات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات السعودية\*. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 67-80.

كوتلر، فيليب. (2003). \*إدارة التسويق\*. بوسطن: بيرسون إديوكيشن.

دافنبورت، ت. (1993). \*عملية الابتكار في المؤسسات\*. مجلة الابتكار التكنولوجي، 8(2)، 45-59.

زيثامل، فاليري، وباراسورامان، أ. (1990). \*جودة الخدمة الفائقة: تحديد المزايا التنافسية\*. نيويورك: فري برس.

تيس، ديفيد. (1997). \*القدرات الديناميكية وأدوارها في بناء الميزة التنافسية\*. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 18(7)، 509-533.

بورتير، مايكل. (1985). الميزة التنافسية: خلقها والحفاظ عليها. نيويورك: فري برس.

بارني، جي. (1991). الموارد والقدرات: أسس الاستدامة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية، 17(1)، 99-120.

بولي، جي.، وهيري، ك. (2016). استراتيجيات الموارد البشرية والابتكار: دراسة حالة. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 8(3)، 45-58.

. رايت، ب.، ومكماهان، ج. (1992). الموارد البشرية كميزة تنافسية. مجلة إدارة الموارد البشرية، 31(2)، 295-315.

العتيبي، م. (2020). تحديات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 67-80.

بارني، جي. (1991). الموارد والقدرات: أسس الاستدامة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية، 17(1)، 99-120.

بولي، جي.، وهيري، ك. (2016). استراتيجيات الموارد البشرية والابتكار: دراسة حالة. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 8(3)، 45-58.

العتيبي، م. (2020). تحديات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 67-80.

\*Gary Dessler - يعد كتابه "Human Resource Management" مرجعاً أساسياً يتناول أبعاد الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتحفيز الموظفين.

**Fundamentals of Human " من مؤلفي كتاب "David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins\* Resource Management"**، الذي يغطي استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية المختلفة.

**Lado, A. A., & Wilson, M. C.\* (1994). "Human resource systems and sustained \* competitive advantage: A competency-based perspective"** - راسة تركز على كيفية تحقيق الموارد البشرية للميزة التنافسية.

**\*Michael E. Porter** - أحد أبرز الباحثين في هذا المجال، وقد قدم نظرية الميزة التنافسية عبر عدة كتب مثل **"Competitive Strategy"** و **"Competitive Advantage"** التي تناقش أبعاد مثل الجودة، التكلفة، والتفرد.

**\*Jay B. Barney** - بحثه في **"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"** (1991) يعد مرجعاً هاماً في دراسة أبعاد الميزة التنافسية من خلال الموارد والقدرات الاستراتيجية للشركات.

**\*Prahalad, C. K., & Hamel, G.\* (1990). "The Core Competence of the Corporation"** - يناقش أهمية الكفاءات الأساسية التي تمتلكها الشركة في تحقيق الميزة التنافسية.

# الملاحق

- (1) الجنس : ☐ أنثى ☐ ذكر
- (2) العمر : 30 سنة وأقل ☐ 31 الى أقل من 40 سنة ☐ 41 الى أقل من 50 سنة ☐ 51 الى أقل من 60 سنة ☐
- (3) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐
- (4) المؤهل العلمي : ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ درجة الكلية ☐
- (5) المسمى الوظيفي : مدير ☐ رئيس ☐ موظف ☐

| الرقم | العبارات                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1     | تشجع الشركة استقطاب الكفاءات العالية لشغل المناصب       |               |       |       |              |                      |
| 2     | توفر الشركة إعلانات توظيف واضحة وجذابة                  |               |       |       |              |                      |
| 3     | عمليات التوظيف في الشركة تتمتع بالشفافية والعدالة       |               |       |       |              |                      |
| 4     | يتم اختيار الموظفين بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم المهنية |               |       |       |              |                      |
| 5     | تركز الشركة على تدريب الموظفين الجدد لتحسين مهاراتهم    |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                              |   |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | الشركة تقدم فرصًا للتطوير المهني المستمر     | 6 |
|  |  |  |  |  | تُستخدم أساليب حديثة وفعالة في عملية التوظيف | 7 |

|  |  |  |  |  |                                                                 |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تُشارك الشركة الموظفين في القرارات المتعلقة بتطويرهم الوظيفي    | 8  |
|  |  |  |  |  | تسعى الشركة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين عبر أنظمة حوافز فعالة  | 9  |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع               | 10 |
|  |  |  |  |  | يوجد نظام عادل للتقييم السنوي للأداء في الشركة                  | 11 |
|  |  |  |  |  | يتم تقديم مكافآت وعلاوات تناسب مستوى أداء الموظف                | 12 |
|  |  |  |  |  | تعتبر الشركة قادرة على التفوق على منافسيها في السوق             | 13 |
|  |  |  |  |  | تقدم الشركة منتجات أو خدمات مبتكرة مقارنة بالشركات المنافسة     | 14 |
|  |  |  |  |  | الأداء العام للشركة أفضل مقارنة بالشركات المنافسة في نفس القطاع | 15 |
|  |  |  |  |  | تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق                  | 16 |

|  |  |  |  |  |                                                                       |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تُظهر الشركة مرونة كبيرة في تعديل سياساتها لتلبية احتياجات العملاء    | 17 |
|  |  |  |  |  | تتمتع الشركة بسمعة طيبة بين العملاء والمنافسين في السوق               | 18 |
|  |  |  |  |  | مستوى رضا العملاء عن خدمات الشركة مرتفع                               | 19 |
|  |  |  |  |  | تقدم الشركة منتجات أو خدمات بجودة أعلى من المنافسين                   | 20 |
|  |  |  |  |  | تتمتع الشركة بقدرة أكبر على استقطاب العملاء الجدد مقارنة بمنافسيها    | 21 |
|  |  |  |  |  | تتفوق الشركة في الحفاظ على ولاء العملاء على المدى الطويل              | 22 |
|  |  |  |  |  | تُعزز الشركة من الابتكار كجزء من استراتيجيتها لتحقيق الميزة التنافسية | 23 |
|  |  |  |  |  | الشركة تستغل مواردها البشرية بفعالية لتحقيق التفوق التنافسي           | 24 |

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*