

فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية وأثرها على التميز التشغيلي

إعداد الطالب/

زياد حامد السالم

الرقم الجامعي/

252000858

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد ، أ.د. فايز علي جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	8
المستخلص	9
الفصل الأول	10
المقدمة	11
مشكلة الدراسة	12
أهمية الدراسة	14
أهداف الدراسة	16
تساؤلات الدراسة	16
فرضيات الدراسة	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
الفصل الثاني	21
الدراسات السابقة	21
المقدمة	22
المتغير التابع والمستقل	23
الدراسات السابقة	25
الإطار النظري للدراسة	29
الفصل الثالث	32
منهجية الدراسة	32
المقدمة	33
مجتمع البحث	35
المنهجية وطرق البحث	37
أدوات الدراسة	39

41	خطوات جمع البيانات
43	حدود الدراسة
45	الفصل الرابع
45	نتائج الدراسة
46	المقدمة
47	تحليل البيانات
87	المناقشة
89	الخاتمة
91	التوصيات
93	المراجع
96	الملاحق
101	Abstract

قائمة الجداول

49	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
50	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
51	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
52	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
54	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتبني الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة
55	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتقديم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف
57	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب
58	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتميز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية
60	جدول 9 : التحليل الإحصائي لعملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة
61	جدول 10 : التحليل الإحصائي لاستخدام الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين
63	جدول 11 : التحليل الإحصائي لإتمام إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة
65	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة
66	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتمتع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل
67	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة
69	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتصدير بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة
70	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل
72	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية
73	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية
75	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة
76	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة
	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية
78	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
79	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
80	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي وجاذبية استراتيجيات الاستقطاب
82	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار
83	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي والعلامة الوظيفية للشركة (Employer Branding)
85	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
86	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

50	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة
51	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة
53	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
54	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتبني الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة
56	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتقديم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف
57	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب
59	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتميز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية
60	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لعملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة
62	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين
63	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإتمام إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة
65	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة
66	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتمتع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل
68	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة
69	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتصدير بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة
71	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل
72	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية
74	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية
75	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة
77	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة
78	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية
81	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي وجاذبية استراتيجيات الاستقطاب
82	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار
84	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي والعلامة الوظيفية للشركة (Employer Branding)

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية وتأثيرها على التميز التشغيلي، مع التركيز على العلاقة بين عناصر الاستقطاب المختلفة ومستوى الأداء التشغيلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهجية الكمية من خلال تصميم استبانة منهجية لقياس المتغيرات البحثية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 264 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الوظيفية في شركات الطيران السعودية، لضمان تمثيل شامل لمجتمع البحث. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وقوي لاستراتيجيات استقطاب الكفاءات على التميز التشغيلي، حيث تبين أن الجوانب المختلفة للاستقطاب، بما في ذلك جاذبية العروض الوظيفية، وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار، والسمعة الوظيفية للشركة، تسهم بشكل متكامل في تحسين الأداء التشغيلي. كما أظهرت النتائج أن الجمع بين هذه العناصر يزيد من فاعلية الاستقطاب ويعزز القدرة التنافسية للشركات. وبناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تطوير عروض وظيفية جذابة، تحسين كفاءة إجراءات التوظيف والاختيار، تعزيز العلامة الوظيفية للشركة، وتبني استراتيجيات متكاملة للاستقطاب تربط بين جميع عناصره بما يسهم في تعزيز التميز التشغيلي واستدامته على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: استقطاب الكفاءات، التميز التشغيلي، إدارة الموارد البشرية، شركات الطيران السعودية، كفاءة

التوظيف، العلامة الوظيفية، الأداء التنظيمي.

الفصل الأول

المقدمة

تعد صناعة الطيران من أكثر الصناعات تعقيداً وحيويةً في العالم، وذلك لما تتطلبه من مستويات عالية من التنظيم والانضباط والالتزام المطلق بمعايير السلامة والجودة. وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب قطاع الطيران خلال السنوات الأخيرة أهمية متزايدة، نتيجة دوره المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي تسعى إلى جعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً، وزيادة حركة المرور الجوي، وتعزيز الربط الدولي والإقليمي. وفي ظل هذه الطموحات الكبرى، أصبح العنصر البشري عامل نجاح لا يمكن الاستغناء عنه، بل يمكن اعتباره المحرك الحقيقي الذي يترجم الاستثمارات الضخمة في القطاع إلى نتائج تشغيلية ملموسة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تقييم ودراسة فاعلية استراتيجيات استقطاب الكفاءات التي تتبناها شركات الطيران السعودية، باعتبارها نقطة الانطلاق لبناء قوة عاملة قادرة على تحقيق التميز التشغيلي (Reyhanoglu, 2022).

إن استقطاب الكفاءات في صناعة الطيران يتجاوز مفهوم التوظيف التقليدي؛ فهو يعتمد على فهم عميق لطبيعة الوظائف المتخصصة ذات الحساسية العالية، مثل الطيارين، ومهندسي الصيانة، وخبراء السلامة والجودة، ومحللي البيانات، وطاقم المقصورة، والوظائف القيادية والإدارية. هذه الأدوار تتطلب مهارات دقيقة ومعارف متقدمة وسلوكيات مهنية صلبة، مما يجعل عملية الاستقطاب عملية استراتيجية بامتياز. وفي الشركات السعودية، تتضاعف أهمية هذه العملية بسبب التوسع الكبير في الأساطيل والخطط التشغيلية الطموحة، ما يستدعي البحث عن أفضل المواهب القادرة على مواكبة هذا النمو المتسارع وتقديم أداء يحقق التميز التشغيلي (Martins, 2022).

ومن جانب آخر، فإن مفهوم التميز التشغيلي في شركات الطيران يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العنصر البشري؛ فهو يشمل مجموعة من المخرجات التي تبدأ من الانضباط التشغيلي وإدارة الوقت والالتزام بجدول الرحلات، وتصل إلى مستويات متقدمة من السلامة وجودة الخدمة وتجربة المسافر. ولا يمكن لهذه المخرجات أن تتحقق دون وجود كفاءات مؤهلة ومحفزة، تمتلك القدرة على التعامل مع بيئة تشغيل ديناميكية تتسم بالضغوط اليومية، واتخاذ القرارات السريعة، والتعامل مع الأزمات بطريقة احترافية. لذلك، فإن فعالية استراتيجيات الاستقطاب تُعد عاملاً مفصلياً في ضمان قدرة الشركات على اكتساب الموارد البشرية الضرورية لتحقيق هذه الدرجة من التفوق التشغيلي (Moghadasnian, 2024).

كما أن المنافسة الإقليمية والعالمية تضيف بعداً آخر لأهمية استقطاب الكفاءات، خاصة أن شركات الطيران السعودية تتنافس مع شركات عريقة ذات سمعة عالمية جذبت عبر سنوات طويلة أفضل الطيارين والخبراء الفنيين. وبالتالي، يتطلب المشهد الحالي تبني أساليب استقطاب مبتكرة تشمل تعزيز العلامة الوظيفية، استخدام التحليل الذكي للبيانات في الاختيار، تفعيل

المنصات الرقمية، توفير برامج جذابة للابتعاث والتدريب، وتطوير حزم مميزات قادرة على إقناع الكفاءات بالانضمام والاستمرار. إضافة إلى ذلك، فإن التحديات المرتبطة بتوطين الوظائف النوعية تتطلب استراتيجية متوازنة بين جذب الخبرات العالمية وتطوير القدرات المحلية، لضمان استدامة النمو التشغيلي في القطاع (Marevac، 2025).

تأتي هذه الدراسة لتقديم قراءة معمقة لمدى فعالية الاستراتيجيات الحالية لاستقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية، وتحليل انعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على التميز التشغيلي. كما تسعى إلى فهم الفجوات بين الممارسات المتبعة وما يحتاجه القطاع فعلياً، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يدعم صناع القرار في تطوير منظومة استقطاب أكثر كفاءة وتوافقاً مع المتغيرات المستقبلية. ومن خلال هذه الدراسة، يتم تسليط الضوء على الدور الجوهري الذي يلعبه العنصر البشري في نجاح عمليات الطيران، وعلى أهمية الاستثمار في استراتيجيات الاستقطاب باعتباره أحد الأعمدة الأساسية لتحقيق الريادة التشغيلية التي تسعى إليها شركات الطيران السعودية في ظل التنافسية العالمية المتصاعدة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير الذي يشهده قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية، واستمرار الشركات الوطنية في التوسع التشغيلي وزيادة حجم الأساطيل وتطوير البنية التحتية، إلا أن التحديات المرتبطة باستقطاب الكفاءات ما تزال تشكل أحد العوائق البارزة أمام تحقيق التميز التشغيلي المستدام. فشركات الطيران السعودية، مثل غيرها من الشركات العالمية، تواجه صعوبة في جذب الكفاءات ذات المهارات المتقدمة والخبرات المتخصصة في مجالات التشغيل الجوي، وصيانة الطائرات، وإدارة الجودة والسلامة، وإدارة الأزمات، والوظائف التقنية الحديثة المرتبطة برقمية العمليات. وتعود هذه المشكلة إلى عدة عوامل تتداخل فيما بينها، مثل ارتفاع مستوى المنافسة الإقليمية والدولية على المواهب، وندرة الكفاءات المحلية المتخصصة، وارتفاع تكاليف التدريب والتأهيل، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتحديث استراتيجيات الاستقطاب لتتلاءم مع المتغيرات السريعة في سوق العمل والابتكارات التقنية.

وتتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية، إذن، في مدى فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات التي تعتمد عليها شركات الطيران السعودية، وقدرتها على تلبيبة احتياجاتها الفعلية من الموارد البشرية المؤهلة، بما ينعكس على مستوى التميز التشغيلي الذي تسعى إلى تحقيقه. فهناك فجوة واضحة بين الطموحات التشغيلية الكبيرة وبين قدرة الشركات على تأمين الموارد البشرية الماهرة التي تُعد المحرك الأساسي لكفاءة العمليات وتحقيق الجودة والالتزام بمتطلبات السلامة. وهذه الفجوة لا تقتصر على جانب

التوظيف فقط، بل تشمل أيضاً قدرة الشركات على استقطاب المواهب المناسبة في الوقت المناسب وبآليات حديثة وفعالة تتماشى مع بيئة تنافسية شديدة وديناميكية.

إن عدم فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية لا يُعد مشكلة معزولة، بل يرافقه عدد من المشكلات التشغيلية والتنظيمية التي تؤثر مباشرة على جودة الأداء وفعاليتها. وفيما يلي أبرز المشكلات المترتبة على المشكلة الرئيسية:

- يؤدي نقص الكفاءات المتخصصة إلى ضغوط كبيرة على القوى العاملة الحالية، ما قد يتسبب في أخطاء تشغيلية، وتأخير الرحلات، وضعف القدرة على إدارة الجداول التشغيلية، إضافة إلى تأثيرات سلبية في الالتزام بمعايير السلامة والجودة. فعندما لا تتمكن الشركات من جذب المهارات المناسبة، فإن قدرتها على تحسين الأداء التشغيلي تضعف بشكل ملحوظ.
- عندما تضطر شركات الطيران إلى توظيف كوادر غير متمرسة أو أقل خبرة لتعويض النقص في المواهب، فإنها تتحمل تكلفة تدريبية عالية، قد لا تؤدي دائماً إلى نتائج مرضية. كما أن عدم القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات يؤدي إلى دورة متكررة من الاستقطاب والتوظيف والاستبدال، ما يرفع الكلفة التشغيلية ويؤثر على الاستقرار الوظيفي.
- في ظل وجود شركات طيران عالمية ذات حزم وظيفية جذابة، يصبح من الصعب على الشركات السعودية جذب الكفاءات المطلوبة أو الحفاظ عليها، ما ينعكس سلباً على تحسين خدمات المسافرين، وتطوير تجربة السفر، وتقديم عمليات تشغيلية أكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين.
- يتطلب التحول الرقمي في صناعة الطيران وجود مهارات متقدمة في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي وأنظمة التشغيل الرقمية. لكن ضعف الاستقطاب الفعال يسبب فجوة في هذه المهارات، ما يبطئ تقدم الشركات نحو التشغيل الذكي، ويؤثر على قدرتها في استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة التشغيلية.
- على الرغم من جهود التوطين، إلا أن نقص البرامج الموجهة والفعالة لاستقطاب وتطوير الكفاءات السعودية المتخصصة قد يؤدي إلى اعتماد كبير على الكفاءات الأجنبية، وهو ما يحد من قدرة الشركات على بناء قاعدة وطنية متممكة من المواهب المستدامة (Jamjoom، 2023).

وبناءً على المشكلة الرئيسية وما ترتب عليها من تحديات، يتمحور السؤال الرئيسي لهذه الدراسة حول: إلى أي مدى تُعد استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية فعّالة في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المتخصصة، وما أثر هذه الفعالية على مستوى التميز التشغيلي داخل هذه الشركات؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع استراتيجي متصل مباشرة بأحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد السعودي، وهو قطاع الطيران، الذي يشهد تحولاً غير مسبوق في ضوء رؤية المملكة 2030. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الموارد البشرية وإدارة الكفاءات، إلا أن الأدبيات العلمية التي بحثت تحديداً في فعاليات استراتيجيات استقطاب الكفاءات داخل شركات الطيران السعودية وأثرها على التميز التشغيلي ما زالت محدودة، ولا تعكس بشكل كافٍ التغيرات الديناميكية والتحديات المعاصرة التي تواجهها هذه الشركات. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة كمساهمة علمية تسعى إلى سد فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل العلاقة بين الاستقطاب الفعال والتميز التشغيلي في صناعة تتطلب أعلى درجات الدقة والانضباط والالتزام بالمعايير الدولية.

كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً معمقاً يربط بين مفاهيم استقطاب الكفاءات، وإدارة المواهب، وفعالية العمليات التشغيلية، مما يساعد في إثراء الحقل المعرفي المتعلق بإدارة الموارد البشرية في الصناعات عالية الحساسية. إضافة إلى ذلك، توّفر الدراسة نموذجاً علمياً يمكن أن يُبنى عليه في أبحاث مستقبلية لفحص ممارسات الاستقطاب في صناعات مشابهة، أو لقياس أثر تطوير سياسات الموارد البشرية على الأداء التشغيلي باستخدام أدوات منهجية معاصرة. كما تساهم في تعزيز النقاش العلمي حول أهمية ربط القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية بنتائج الأداء التشغيلي بدلاً من اقتصرها على جوانب التوظيف الشكلية.

ومن الجوانب العلمية الأخرى التي تبرز قيمة هذه الدراسة أنها تقدّم تحليلاً معمقاً للتحديات التي تواجه شركات الطيران السعودية في استقطاب الكفاءات، خصوصاً مع المتغيرات المرتبطة بالتنافسية العالمية، ومتطلبات التحول الرقمي، وتزايد الحاجة إلى كوادرات مهارات حديثة. وهذا التحليل يُعد إضافة نوعية لأنه يدمج بين نظريات الإدارة المعاصرة ومتطلبات صناعة الطيران، ويوفّر قاعدة معرفية تُثري محتوى البحوث الأكاديمية المتخصصة (Kashef، 2025).

- الأهمية العملية:

تنطلق الأهمية العملية للدراسة من كون نتائجها يمكن أن تقدم قيمة مضافة مباشرة لصناع القرار ومديري الموارد البشرية ومديري التشغيل في شركات الطيران السعودية، الذين يواجهون تحديات مستمرة في جذب الكفاءات النوعية والمحافظة عليها. فالدراسة تسعى إلى تحليل مدى فعالية الاستراتيجيات الحالية، مما يساعد هذه الشركات في تحديد نقاط القوة والضعف في آليات الاستقطاب، وإعادة تصميم سياساتها بما يضمن توافقها مع أهدافها التشغيلية ومسارات نموها المستقبلي.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في أنها تقدم حلولاً عملية يمكن تبنيها لتحسين عمليات الاستقطاب، مثل تطوير العلامة الوظيفية، وتبني أدوات التحليل الرقمي في اختيار المرشحين، وتحسين برامج التدريب والاستبقاء، وتوجيه الاستثمار في المهارات التي تدعم التميز التشغيلي. وبذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية للشركات وتقليل تكاليف التدريب والاستبدال الوظيفي، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري.

كما أن هذه الدراسة تشكل مرجعاً مهماً لجهات التنظيم الحكومية والمؤسسات التعليمية والتدريبية، مثل الهيئة العامة للطيران المدني والجامعات والمعاهد المتخصصة، حيث يمكن أن تدعم قراراتهم في تصميم برامج تدريب وتأهيل تتناسب مع احتياجات قطاع الطيران في المملكة، وتقلل الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. ومن ناحية أخرى، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد في تعزيز جهود التوطين من خلال فهم أعمق للعوائق التي تمنع توظيف الكفاءات السعودية في الوظائف النوعية، وتقديم توصيات لتحسين السياسات التي تشجع على الانخراط في قطاع الطيران.

ولا تتوقف الأهمية العملية عند حدود الشركات والمؤسسات فحسب، بل تمتد لتشمل المسافرين والمجتمع ككل؛ إذ إن تحسين استراتيجيات استقطاب الكفاءات يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع جودة الخدمة، وضمان سلامة التشغيل، وتقليل التأخيرات التشغيلية، وهو ما ينعكس في نهاية الأمر على مستوى رضا المسافر وثقته في شركات الطيران الوطنية (AsfahaniCorresponding، 2024).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية، وقياس أثر هذه الفعالية على مستوى التميز التشغيلي، بهدف تعزيز قدرة الشركات على تحقيق أداء تشغيلي عالي الجودة ومستدام.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز الاستراتيجيات الحالية المتبعة في شركات الطيران السعودية لاستقطاب الكفاءات، وتحليل مدى توافقها مع احتياجات الوظائف التشغيلية المتخصصة.
2. تقييم مدى قدرة استراتيجيات الاستقطاب على جذب الكفاءات المحلية والعالمية ذات المهارات الحرجة، ودراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل عملية الاستقطاب.
3. تحليل العلاقة بين جودة عمليات الاستقطاب ومستوى الأداء التشغيلي، مثل الالتزام بجدول الرحلات، وكفاءة إدارة العمليات، والسلامة التشغيلية.
4. الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الطيران السعودية في استقطاب الكفاءات، سواء على المستوى الإداري أو التقني أو المتعلق بسوق العمل.
5. تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير وتحسين استراتيجيات استقطاب الكفاءات، بما يدعم تحقيق التميز التشغيلي ويعزز القدرة التنافسية لشركات الطيران السعودية.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تُعدّ استراتيجيات استقطاب الكفاءات المتبعة في شركات الطيران السعودية فعّالة في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المتخصصة، وما أثر هذه الفعالية على مستوى التميز التشغيلي داخل هذه الشركات؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أبرز استراتيجيات استقطاب الكفاءات التي تعتمد عليها شركات الطيران السعودية حالياً، وما مدى وضوحها وتوافقها مع متطلبات الوظائف التشغيلية الحرجة؟
2. ما مدى قدرة هذه الاستراتيجيات على جذب الكفاءات المحلية والعالمية ذات الخبرات المتخصصة، وما العوامل المؤثرة في جاذبية شركات الطيران السعودية للمرشحين المتميزين؟
3. ما العلاقة بين جودة عمليات الاستقطاب ومستوى التميز التشغيلي في الشركات، وخاصة فيما يتعلق بالانتظام التشغيلي، والسلامة، وجودة الخدمة؟
4. ما أهم التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الطيران السعودية في عملية استقطاب الكفاءات، وكيف تؤثر هذه المعوقات في قدرة الشركات على تحقيق أهدافها التشغيلية؟
5. ما أهم الإجراءات والتوصيات التي يمكن تبنيها لتعزيز فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية، بما يدعم تحقيق التميز التشغيلي؟

فرضيات الدراسة

- الفرض الرئيسي:

تفترض الدراسة أنَّ فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على مستوى التميز التشغيلي في هذه الشركات.

- الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح وتكامل استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية وبين قدرتها على جذب الكفاءات المتخصصة في المجالات التشغيلية الحرجة.
2. تؤثر جودة عمليات الاختيار والتوظيف تأثيراً إيجابياً على مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، بما في ذلك انتظام الرحلات ودقة التشغيل.
3. توجد علاقة إيجابية بين جاذبية الشركة كبيئة عمل (Employer Branding) وبين قدرة شركات الطيران السعودية على استقطاب كفاءات محلية ودولية متميزة.

4. تمثل التحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية في عملية الاستقطاب عاملاً سلبياً يؤثر في جودة الكفاءات المستقطبة، مما ينعكس على مستوى التميز التشغيلي.

5. يسهم تطوير وتحسين استراتيجيات استقطاب الكفاءات في رفع مستوى السلامة التشغيلية وجودة الخدمة، وبالتالي تعزيز التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري من الركائز الأساسية التي تستند إليها هذه الدراسة، حيث تنظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد تمثل قيمة اقتصادية حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق التفوق المؤسسي. وفي سياق شركات الطيران السعودية، تتجلى أهمية هذه النظرية في الطبيعة الحساسة والمعقدة للعمليات التشغيلية، والتي تعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين، سواء في المجالات الفنية مثل الصيانة والهندسة، أو في الخدمات التشغيلية مثل الطيارين وأطقم الضيافة وإدارة العمليات الأرضية. إن استراتيجيات استقطاب الكفاءات، في ضوء هذه النظرية، لا تقتصر على مجرد ملء الشواغر الوظيفية، بل تهدف إلى جذب أفراد يمتلكون قدرات عالية يمكن أن تضيف قيمة نوعية للمنظمة. فكلما زادت جودة رأس المال البشري، زادت قدرة الشركة على تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء وتعزيز السلامة الجوية. كما أن الاستثمار في استقطاب الكفاءات يسهم في بناء قاعدة معرفية متينة داخل المنظمة، مما ينعكس إيجابياً على الابتكار وتحسين الإجراءات التشغيلية، وهو ما يقود في النهاية إلى تحقيق التميز التشغيلي.

- نظرية الموارد والقدرات (RBV)

تركز نظرية الموارد والقدرات على أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات تنبع من امتلاك موارد داخلية فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ومن بين أهم هذه الموارد المورد البشري، خاصة عندما يكون ذا مهارات عالية وخبرات متخصصة. وتفترض هذه النظرية أن الشركات التي تنجح في استقطاب كفاءات متميزة يمكنها تحقيق تفوق استراتيجي طويل الأمد، نظراً لأن هذه الكفاءات تمثل مورداً نادراً وقيماً وغير قابل للاستبدال بسهولة.

في إطار هذه الدراسة، يُنظر إلى استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية كأداة أساسية لبناء هذا النوع من الموارد الاستراتيجية. فاختيار الأفراد المؤهلين بعناية يساهم في تحسين جودة العمليات التشغيلية، وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المعقدة التي تواجه قطاع الطيران، مثل إدارة المخاطر، وضمان السلامة، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد. كما أن هذه النظرية تبرز أهمية التكامل بين استقطاب الكفاءات وبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية، لضمان الاستفادة القصوى من هذه الموارد وتحويلها إلى ميزة تنافسية حقيقية تدعم التميز التشغيلي.

- نظرية الملاءمة بين الفرد والمنظمة (Person-Organization Fit)

تؤكد هذه النظرية على أن نجاح عملية الاستقطاب لا يعتمد فقط على المهارات الفنية والخبرات المهنية، بل يتطلب أيضًا تحقيق توافق بين قيم الفرد وثقافة المنظمة. فكلما زادت درجة التوافق بين الطرفين، زادت احتمالية تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وانخفضت معدلات دوران العمل، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الاستقرار التشغيلي. وفي قطاع الطيران، الذي يتميز ببيئة عمل تتطلب الانضباط العالي والعمل الجماعي والتقيد الصارم بالإجراءات، يصبح هذا التوافق أكثر أهمية. فاستقطاب أفراد يتبنون نفس القيم التنظيمية، مثل الالتزام بالسلامة والجودة وخدمة العملاء، يساهم في خلق بيئة عمل متناغمة تدعم الأداء الفعال. وبالتالي، فإن هذه النظرية تفسر كيف يمكن لاستراتيجيات الاستقطاب المدروسة أن تساهم في تعزيز التميز التشغيلي من خلال بناء فرق عمل متجانسة وقادرة على العمل بكفاءة عالية تحت ضغط.

- نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

تُعد نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من النظريات الحديثة التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فهي تؤكد أن سياسات الاستقطاب والتوظيف يجب ألا تكون معزولة عن التوجهات الاستراتيجية العامة، بل يجب أن تُصمم بما يخدم تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

في هذا الإطار، تُفسر هذه النظرية أهمية مواءمة استراتيجيات استقطاب الكفاءات مع أهداف شركات الطيران السعودية، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز السلامة، وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء. فاختيار الكفاءات المناسبة يساهم في دعم هذه الأهداف من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز القدرة على الابتكار، ورفع مستوى التنافسية. كما أن هذه النظرية تبرز دور القيادة التنظيمية في توجيه سياسات الاستقطاب وضمان تكاملها مع بقية الاستراتيجيات المؤسسية، مما يساهم في تحقيق التميز التشغيلي بشكل مستدام.

- مفهوم التميز التشغيلي (Operational Excellence)

يمثل التميز التشغيلي أحد المفاهيم المحورية في هذه الدراسة، حيث يُشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية عالية، مع تحقيق أعلى مستويات الجودة وتقليل الهدر والأخطاء. ويعتمد هذا المفهوم على مجموعة من المبادئ، مثل التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

في سياق شركات الطيران، يُعد التميز التشغيلي عنصرًا حاسمًا نظرًا لطبيعة القطاع التي تتطلب دقة عالية والتزامًا صارمًا بالمعايير الدولية. وهنا يظهر الدور الحيوي لاستراتيجيات استقطاب الكفاءات، حيث إن وجود أفراد مؤهلين وذوي خبرة يسهم بشكل مباشر في تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل التأخيرات، وتعزيز السلامة، وتحسين تجربة المسافرين. وبالتالي، فإن العلاقة بين استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي هي علاقة تكاملية، حيث يشكل العنصر البشري الأساس الذي تقوم عليه جميع جهود التحسين والتطوير.

- إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تُعد إدارة الجودة الشاملة إطارًا إداريًا يركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة. وتؤكد هذه النظرية على أن تحقيق الجودة لا يقتصر على العمليات والإجراءات، بل يعتمد بشكل كبير على كفاءة الأفراد ومدى التزامهم بثقافة الجودة.

وفي ضوء هذه الدراسة، يُنظر إلى استراتيجيات استقطاب الكفاءات كخطوة أساسية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل شركات الطيران. فاختيار أفراد يمتلكون مهارات عالية ووعيًا بأهمية الجودة يسهم في تعزيز الالتزام بالمعايير التشغيلية، وتحسين الأداء العام، وتقليل الأخطاء. كما أن وجود كفاءات مؤهلة يساعد في نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة، مما يدعم جهود التحسين المستمر ويعزز من القدرة على تحقيق التميز التشغيلي.

التكامل النظري للدراسة

تتكامل هذه النظريات لتشكل إطارًا علميًا شاملاً يفسر العلاقة بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية. فبينما تركز نظرية رأس المال البشري على قيمة الأفراد، تبرز نظرية الموارد والقدرات دورهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتوضح نظرية الملاءمة أهمية التوافق الثقافي، في حين تربط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هذه الجهود بالأهداف المؤسسية. ويأتي مفهوم التميز التشغيلي وإدارة الجودة الشاملة ليعكس النتائج التطبيقية لهذه الجهود.

ومن خلال هذا التكامل، يمكن للدراسة تقديم تحليل عميق ومتكامل يساعد في فهم كيفية تصميم استراتيجيات فعالة لاستقطاب الكفاءات، بما يسهم في تحقيق أداء تشغيلي متميز ومستدام في قطاع الطيران.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يأتي هذا الفصل ليشكل الركيزة العلمية الأساسية التي يقوم عليها هذا البحث، حيث ينتقل من الطرح العام لمشكلة الدراسة إلى التعمق المنهجي في تحليلها وتفسير أبعادها المختلفة. ويُعد هذا الفصل بمثابة الإطار الذي يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، من خلال تقديم معالجة علمية متكاملة تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات ومستوى التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية. كما يسهم هذا الفصل في وضع الأساس المفاهيمي الذي ستبنى عليه بقية فصول الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالتحليل الميداني واختبار الفرضيات.

وسيتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمفاهيم الدراسة الأساسية، من خلال توضيح طبيعة العلاقات بين عناصرها المختلفة، بما يعزز من وضوح الرؤية البحثية ويحدد الاتجاه الذي ستسير فيه الدراسة. كما سيسعى إلى تفكيك الظاهرة محل البحث إلى مكوناتها الرئيسية، وتحليل كل مكون بشكل علمي دقيق، مع إبراز الروابط التي تجمع بينها، الأمر الذي يسهم في بناء نموذج فكري متكامل يمكن من خلاله تفسير النتائج المتوقعة لاحقاً.

يتضمن هذا الفصل استعراضاً معمقاً للإنتاج العلمي السابق في مجال الدراسة، بما يشمل البحوث والدراسات التي تناولت موضوع استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي في سياقات مختلفة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ويهدف هذا الاستعراض إلى الوقوف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بالإضافة إلى تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. وتكمن أهمية ذلك في دعم الدراسة الحالية بأساس علمي راسخ، وتبرير الحاجة إليها من خلال إبراز ما ستضيفه من معرفة جديدة في هذا المجال.

يركز هذا الفصل على بناء إطار نظري متكامل يستند إلى أبرز النظريات والنماذج العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتم توظيف هذه النظريات لتفسير العلاقة بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي، وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق هذا التأثير. ويساعد هذا الإطار في تقديم تفسير علمي منطقي للظاهرة المدروسة، كما يساهم في توجيه عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء أسس نظرية واضحة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يمثل حلقة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي في البحث، إذ يهيئ القارئ لفهم أعمق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً، من خلال تقديم خلفية علمية متماسكة وشاملة. كما أنه يعزز من مصداقية الدراسة من خلال الاعتماد على مصادر علمية موثوقة، ويساعد في بناء تصور واضح ومتكامل حول موضوع البحث، بما يدعم تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته بشكل منهجي ودقيق.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع - التميز التشغيلي

يُعد التميز التشغيلي الهدف النهائي الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره وقياس مدى تأثيره بالمتغيرات الأخرى، حيث يمثل قدرة شركات الطيران على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في تنفيذ عملياتها اليومية. ويشمل ذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، والالتزام بالمواعيد، وتعزيز مستويات السلامة، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويُنظر إلى التميز التشغيلي على أنه نتيجة مباشرة لتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية، في مقدمتها جودة رأس المال البشري.

وفي سياق شركات الطيران السعودية، تزداد أهمية هذا المتغير نظرًا لطبيعة القطاع التي تتسم بالحساسية العالية، حيث إن أي خلل في العمليات قد يؤدي إلى آثار كبيرة على السلامة والسمعة المؤسسية. ومن هنا، فإن تحقيق التميز التشغيلي لا يُعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والتنافسية. كما أن هذا المتغير يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة، وهو ما يرتبط بشكل وثيق بمدى نجاحها في استقطاب وتوظيف الكفاءات المناسبة.

- المتغيرات المستقلة

1- جاذبية استراتيجيات الاستقطاب

تشير جاذبية استراتيجيات الاستقطاب إلى مدى قدرة الشركة على جذب الكفاءات المتميزة من سوق العمل، وذلك من خلال تقديم عروض وظيفية مغرية، وبيئة عمل محفزة، وفرص تطوير مهني واضحة. ولا تقتصر الجاذبية على الجوانب المادية فقط، بل تشمل أيضًا السمعة المؤسسية، وثقافة العمل، ومدى وضوح الرؤية التنظيمية.

وتُعد هذه الجاذبية عنصرًا حاسمًا في نجاح عملية الاستقطاب، حيث إن الكفاءات العالية غالبًا ما تكون لديها خيارات متعددة، وبالتالي تميل إلى اختيار الجهات التي توفر لها أفضل المزايا المهنية والشخصية. وفي قطاع الطيران، حيث المنافسة على الكفاءات شديدة، تلعب استراتيجيات الاستقطاب الجاذبة دورًا مهمًا في استقطاب أفضل العناصر البشرية القادرة على تحقيق الأداء المتميز. وكلما كانت هذه الاستراتيجيات أكثر فعالية، زادت قدرة الشركة على تكوين قاعدة بشرية قوية تدعم التميز التشغيلي.

2- كفاءة عمليات التوظيف والاختيار

تعكس كفاءة عمليات التوظيف والاختيار مدى دقة وفعالية الإجراءات التي تتبعها الشركة في اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة. وتشمل هذه العمليات مراحل متعددة، مثل الإعلان عن الوظائف، وفرز الطلبات، وإجراء المقابلات، واستخدام أدوات التقييم المختلفة، وصولاً إلى اتخاذ القرار النهائي بالتوظيف.

وتكمن أهمية هذا المتغير في كونه يحدد جودة الأفراد الذين يتم ضمهم إلى المنظمة، حيث إن أي خلل في هذه العمليات قد يؤدي إلى اختيار أفراد غير مناسبين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام. وفي شركات الطيران، التي تعتمد على الدقة والانضباط، تصبح كفاءة هذه العمليات أمراً بالغ الأهمية، حيث يجب التأكد من أن الأفراد المختارين يمتلكون المهارات الفنية والسلوكية اللازمة. وبالتالي، فإن تحسين كفاءة التوظيف والاختيار يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق التميز.

3- العلامة الوظيفية للشركة (Employer Branding)

تشير العلامة الوظيفية للشركة إلى الصورة الذهنية التي تتكون لدى الأفراد عن الشركة كمكان للعمل، وتشمل السمعة التنظيمية، وقيم العمل، وتجربة الموظفين، والمزايا التي تقدمها الشركة للعاملين فيها. وتُعد هذه العلامة من العوامل المؤثرة بشكل كبير في قرارات الأفراد عند اختيار جهة العمل.

وفي ظل التنافس المتزايد على استقطاب الكفاءات، أصبحت العلامة الوظيفية أداة استراتيجية تستخدمها الشركات لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. فالشركات التي تتمتع بصورة إيجابية في سوق العمل تكون أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات دون الحاجة إلى تكاليف مرتفعة. وفي قطاع الطيران، تسهم العلامة الوظيفية القوية في جذب الأفراد الذين يتطلعون إلى العمل في بيئة مهنية مستقرة ومتطورة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء ويعزز من فرص تحقيق التميز التشغيلي.

العلاقة بين المتغيرات

تتمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة في كون المتغيرات المستقلة تمثل العوامل المؤثرة التي تسهم في تشكيل مستوى التميز التشغيلي كمتغير تابع. حيث إن جاذبية استراتيجيات الاستقطاب تسهم في جذب كفاءات عالية الجودة، في حين تضمن كفاءة عمليات التوظيف والاختيار اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة، بينما تعمل العلامة الوظيفية القوية على تعزيز قدرة الشركة على استقطاب هذه الكفاءات والاحتفاظ بها.

وتتسم هذه العلاقة بالطابع التكاملي، حيث لا يمكن لأي متغير من المتغيرات المستقلة أن يحقق تأثيراً كاملاً بمفرده، بل إن تأثيرها يتعزز عند تكاملها معاً. فاستراتيجية استقطاب جذابة دون وجود عمليات اختيار فعالة قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة، كما أن وجود علامة وظيفية قوية دون دعمها بإجراءات توظيف دقيقة قد يحد من فعاليتها. ومن ثم، فإن التميز التشغيلي يتحقق نتيجة لتكامل هذه العوامل، مما يعكس أهمية تبني منظور شامل لإدارة استقطاب الكفاءات داخل شركات الطيران السعودية، بما يسهم في تحقيق أداء تشغيلي متميز ومستدام.

الدراسات السابقة

أدت المنافسة العالمية المتزايدة وأزمة ما بعد الوباء والتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال إلى خلق القلق والخوف بين الموظفين مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية في مكان العمل. ونتيجة لذلك، تسعى شركات الخدمات اللوجستية جاهدة لتصميم نماذج أعمال استراتيجية تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل خلال البيئات المضطربة وتحقيق أهداف الشركة. لمعالجة هذه المشكلة، تدمج دراسة (Aljuaid، 2025) نظام عمل عالي الأداء وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتفحص سلوك مشاركة الموظفين في العمل. علاوة على ذلك، يتم اختبار التأثير المعتدل لاكتساب المواهب الرقمية بين مشاركة الموظفين في العمل وأداء شركة الخدمات اللوجستية. تم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التجريبية. كشفت النتائج أن أنظمة العمل عالية الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أوضحت تبايناً كبيراً في مشاركة الموظفين في العمل. وبالمثل، أوضحت مشاركة العمل واكتساب المواهب الرقمية تبايناً كبيراً في أداء شركة الخدمات اللوجستية. علاوة على ذلك، فإن القدرة على التحفيز هي العامل الأكثر تأثيراً نظراً لحجم التأثير الكبير تجاه مشاركة الموظفين في العمل. هذه الدراسة أصلية لأنها تدمج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأنظمة العمل عالية الأداء تجاه مشاركة الموظفين في العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن اختبار التأثير المعتدل لاكتساب المواهب الرقمية بين المشاركة في العمل وأداء الشركة يجعل هذا البحث فريداً وقيماً.

قطاع الطيران قطاع تنافسي وديناميكي للغاية، مما يتطلب استراتيجيات قوية لاستقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها. تستكشف دراسة (Abdolhojjat، 2017) التطبيق الاستراتيجي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحسين استقطاب الكفاءات داخل قطاع الطيران. ومن خلال اعتماد نهج مختلط الأساليب، يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، يحدد البحث مؤشرات أداء رئيسية حاسمة تعزز بشكل كبير كفاءة التوظيف وتجربة المرشحين والأداء التنظيمي العام. تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم فحصها الوقت اللازم للتعيين، ومعدل قبول العرض، وجودة التوظيف، وتجربة المرشحين، وتكلفة التوظيف

لكل موظف، ومعدل التوظيف المتنوع. تسلط النتائج الضوء على أهمية اتباع نهج منهجي قائم على البيانات في التوظيف، مما يمكن شركات الطيران من اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع الأهداف التجارية الاستراتيجية. كما تؤكد الدراسة على ضرورة الرصد المستمر لمؤشرات الأداء الرئيسية وتكييفها لمواكبة اتجاهات الصناعة المتطورة وديناميكيات القوى العاملة. تتضمن اتجاهات البحث المستقبلية دمج التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين في استراتيجيات التوظيف التي تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية وإجراء دراسات طولية لتقييم التأثير طويل المدى لهذه الممارسات.

الغرض من دراسة (Osman، 2021) هو التحقيق في عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) للتنفيذ الناجح للتميز التشغيلي (OE) من قبل المنظمات في صناعة الطيران السودانية، وكذلك لتحديد الآثار الناتجة في تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، وقياس الفوائد. التصميم / المنهجية / النهج: تم توفير عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) للتميز التشغيلي (OE) وتشريحها للكشف عن مكوناتها المتكاملة ومستويات أهميتها. تشمل هذه العوامل القيادة وإدارة الأفراد والتحسين المستمر والاستراتيجية التشغيلية وتحسين الأصول. كما تم عرض الآثار (النتائج) المصنفة بشكل أكبر في النتائج المالية الأوسع وجودة المنتجات أو الخدمات والكفاءة ومجموعات الرضا، مع إبراز وزن كل نتيجة. النتائج: تم تحديد عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق التميز التشغيلي من خلال الإطار المفاهيمي للتميز التشغيلي. وبالتالي، من بين العوامل الخمسة الرئيسية، اقترح أعضاء لجنة الخبراء أن يكون عامل القيادة هو الأهم لتحقيق التميز التشغيلي في صناعة الطيران السودانية. وقر تصنيف عوامل النجاح الخمسة الحاسمة والعوامل الفرعية الأربعين فهماً أفضل للوضع في السودان، لا سيما فيما يتعلق بالتطبيق الفعال لفلسفة التصنيع المؤسسي. قيود البحث/الآثار المترتبة: لم تكن نتائج العوامل الفرعية المذكورة في هذه الدراسة كافية. ونتيجة لذلك، يجب أن تُركّز الدراسات المستقبلية على الأوصاف التفصيلية للعوامل الفرعية المرتبطة بكل عامل من العوامل الحاسمة المحددة. الآثار العملية: تتعزز كفاءة المؤسسات عندما تُحسن كفاءة المؤسسات في تقليل هدر الوقت والمواد الخام والمعالجة غير الضرورية، بالإضافة إلى الطاقة المستخدمة في النقل والتخزين وتشغيل المصنع. علاوةً على ذلك، تتحقق الفعالية عندما تُحقق المؤسسة أهدافها طويلة المدى من خلال زيادة رضا العملاء وتكون قادرة على إثبات سبب وجودها. يُعدّ التصنيع المؤسسي بالغ الأهمية لأنه يضمن كفاءة المؤسسات وفعاليتها. الأصالة/القيمة: أُفرط في التركيز نسبياً في أنشطة البحث السابقة على منظور التصنيع المؤسسي الأحادي "الموجّه نحو النتائج"، وهو ما يتوافق مع الاهتمام المحدود بالممكنات والأشكال الأساسية وتركيز التصنيع المؤسسي. ومن ثم، فإن هذه المشكلة تشكل قصوراً تحاول هذه الورقة تناوله.

تهدف دراسة (Afridi، 2021) إلى تحليل وفهم أهمية إدارة المعرفة للشركات التجارية عن كثب في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. تتضمن الورقة تحليلاً نقدياً لإدارة المعرفة وتصنيفاتها مثل المعرفة الضمنية والصريحة وإمكانية تطبيقها على نطاق واسع في الشركات لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. علاوة على ذلك، تمت مراجعة النماذج والأطر النظرية المختلفة في الورقة بإيجاز. ينصب تركيز الورقة على صناعة الطيران في الشرق الأوسط لتقييم آثار إدارة المعرفة الاستراتيجية في المنطقة عن كثب. تم استخدام الخطوط الجوية السعودية كشركة دراسة حالة لتحليل الرؤى وتطوير فهم أفضل لكيفية استخدام الشركة لإدارة المعرفة في عملياتها اليومية لتحسين تجربة العملاء واكتساب ميزة تنافسية. وأخيراً، يقدم قسم المناقشة تحليلاً للرؤى واقتراحات متنوعة للشركات لاتباع نفس مبادرات إدارة المعرفة المعرفية. وبالتالي، ينعكس الفهم من الدراسة في الخاتمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على الدور المحوري للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، حيث أكدت معظم الدراسات على أن الكفاءات البشرية تمثل عنصراً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه في ظل البيئات التنافسية المتغيرة. كما تشترك هذه الدراسات في إبراز أهمية تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام النظم الإلكترونية، وتطبيق مؤشرات الأداء، وتبني استراتيجيات قائمة على المعرفة، وذلك بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية.

كذلك، تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها ببيئات العمل الديناميكية، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الطيران والخدمات اللوجستية، حيث تتطلب هذه القطاعات استجابة سريعة للتغيرات والتحديات المستمرة. كما يظهر التشابه في التأكيد على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية—ومنها استقطاب الكفاءات—وبين مخرجات الأداء، سواء تمثلت في الكفاءة التشغيلية أو رضا العملاء أو تحقيق الميزة التنافسية.

ومن أوجه التشابه أيضاً اعتماد العديد من الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين متغيرات متعددة تؤثر في الأداء المؤسسي، مثل مشاركة الموظفين، وإدارة المعرفة، وعوامل النجاح الحاسمة، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات ومستوى التميز التشغيلي، باعتبارهما عنصرين مترابطين ضمن منظومة الأداء المؤسسي.

- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها المباشر على استراتيجيات استقطاب الكفاءات كمتغير رئيسي مستقل، في حين أن العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوعات أوسع في إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة العمل عالية الأداء، أو إدارة المعرفة، أو العوامل المؤثرة في التميز التشغيلي بشكل عام دون التركيز التفصيلي على مرحلة الاستقطاب تحديداً. كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع الطيران السعودي بشكل خاص، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة أو بيئات جغرافية متعددة، مثل قطاع الخدمات اللوجستية أو الطيران في دول أخرى، وهو ما يمنح الدراسة الحالية خصوصية في السياق التطبيقي ويجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالواقع المحلي. كذلك، فإن بعض الدراسات السابقة اعتمدت على متغيرات وسيطة أو معدلة مثل التحفيز أو اكتساب المواهب الرقمية، بينما تركز الدراسة الحالية على تحليل مجموعة محددة من أبعاد استقطاب الكفاءات وتأثيرها المباشر على التميز التشغيلي.

ومن ناحية أخرى، تختلف الدراسة الحالية في تكاملها بين أكثر من بُعد ضمن استراتيجيات الاستقطاب، مثل جاذبية الاستقطاب، وكفاءة التوظيف، والعلامة الوظيفية، في حين أن الدراسات السابقة غالباً ما تناولت هذه الأبعاد بشكل منفصل أو ضمن سياقات أوسع دون الربط الشامل بينها في نموذج تحليلي واحد.

- الفجوة البحثية

على الرغم من الإسهامات القيمة التي قدمتها الدراسات السابقة، إلا أنها كشفت عن وجود فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وتتمثل هذه الفجوة في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي، خاصة في قطاع الطيران، حيث ركزت معظم الدراسات على جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية أو على الأداء التنظيمي بشكل عام دون التعمق في دور الاستقطاب كعامل مؤثر رئيسي.

كما تتضح الفجوة في ندرة الدراسات التي جمعت بين الأبعاد المختلفة لاستقطاب الكفاءات ضمن نموذج واحد متكامل، حيث غالباً ما تم تناول هذه الأبعاد بشكل جزئي أو منفصل، دون تحليل تكاملي يوضح كيفية تفاعلها معاً وتأثيرها المشترك على الأداء التشغيلي. إضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود نقص في الدراسات التطبيقية التي تستهدف البيئة السعودية بشكل خاص، رغم خصوصية هذا السوق وما يشهده من تطورات متسارعة في قطاع الطيران.

وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين استراتيجيات استقطاب الكفاءات بأبعادها المختلفة ومستوى التميز التشغيلي، مع تطبيق ذلك في سياق شركات الطيران السعودية. ومن المتوقع أن

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد صناع القرار في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، بما يدعم تحقيق التميز والاستدامة في الأداء.

الإطار النظري للدراسة

تتسم صناعة الطيران بكونها إحدى أكثر الصناعات تطوراً وتعقيداً، حيث تعتمد بشكل كبير على تفاعل منظّم بين التقنيات الحديثة والمهارات البشرية عالية التخصص. وفي ظل التنافس الإقليمي والدولي، أصبحت شركات الطيران مطالبة ليس فقط بتحديث أساطيلها وتطوير البنية التحتية، وإنما كذلك بالتركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساس لجودة التشغيل والقدرة على الابتكار ومواجهة التحديات. ولأن الكفاءات المهنية المؤهلة في قطاع الطيران تُعد شحيحة بطبيعتها، فقد أصبح استقطابها والمحافظة عليها عملية استراتيجية لا يمكن تركها لاجتهادات فردية أو أساليب تقليدية.

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد النظرية التي ترتبط باستراتيجيات استقطاب الكفاءات وأثرها في تحقيق التميز التشغيلي، وذلك من خلال تحليل الأسس العلمية التي يقوم عليها مفهوم الاستقطاب، ومبادئ التميز التشغيلي، والعلاقة الوثيقة بينهما في قطاع الطيران السعودي. ويُعد فهم هذه المنطلقات النظرية خطوة أساسية لبناء إطار تحليلي شامل يمكن من تفسير الظاهرة، ويدعم تفسير النتائج التي ستوصل إليها الدراسة، كما يسهل مقارنة الممارسات المعاصرة بنماذج الإدارة الحديثة في مجال جذب المواهب وإدارة عمليات التشغيل.

- أولاً: مفهوم استقطاب الكفاءات وأساسياته النظرية

يُعد استقطاب الكفاءات أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ويُنظر إليه على أنه عملية شمولية تتجاوز مجرد الإعلان عن الوظائف أو استقبال الطلبات. إذ يشمل هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى البحث عن أفضل المواهب، وتحفيزها، وجذبها، وإقناعها بالانضمام إلى المنظمة. وتستند هذه العملية إلى عدة مبادئ نظرية، من أبرزها نظرية المواءمة بين الفرد والوظيفة (Person-Job Fit) ونظرية المواءمة بين الفرد والمنظمة (Person-Organization Fit)، حيث تركز الأولى على ملائمة مهارات الفرد للمهام المطلوبة، بينما تهتم الثانية بمدى اتساق قيم الفرد مع ثقافة المنظمة. وتعد هذه المبادئ ضرورية في قطاع الطيران بسبب حساسية الوظائف ودقتها وارتباطها المباشر بسلامة التشغيل وكفاءة الأداء. كما تعتمد عملية الاستقطاب على أسس تتعلق بتسويق الوظائف، وبناء العلامة الوظيفية، واستخدام أدوات تحليلية حديثة لتقييم الكفاءات، مما يجعلها عملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً بعيد المدى (Opada، 2024).

- ثانياً: استراتيجيات استقطاب الكفاءات في بيئات العمل المعاصرة

مع تطور سوق العمل وارتفاع مستوى المنافسة على المواهب، ظهرت استراتيجيات متعددة تهدف إلى تعظيم قدرة المؤسسات على جذب الكفاءات النوعية. وتشمل هذه الاستراتيجيات استخدام العلامة الوظيفية (Employer Branding) التي تمثل هوية الشركة وصورتها الذهنية لدى المرشحين، والاستثمار في المنصات الرقمية وقنوات التواصل المتقدمة للوصول إلى شرائح واسعة من المتقدمين، إضافة إلى توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة. وفي شركات الطيران، تتعزز أهمية هذه الاستراتيجيات نظراً لطبيعة الوظائف المتخصصة، مثل الطيارين ومهندسي الصيانة وخبراء التشغيل، حيث تكون المنافسة مكثفة بين شركات الطيران العالمية. كما تبرز استراتيجيات التعاون مع المؤسسات التعليمية، وبرامج الابتعاث، وتطوير حاضنات تدريبية متقدمة كعناصر رئيسة لاستقطاب الكفاءات في قطاع الطيران السعودي (Sirojuddin، 2022).

- ثالثاً: مفهوم التميز التشغيلي وأبعاده النظرية

يعتبر التميز التشغيلي مفهوماً إدارياً يعكس قدرة المنظمة على تحسين عملياتها وتقديم خدماتها بكفاءة عالية وجودة متسقة. ويرتبط هذا المفهوم بنماذج إدارية متعددة، مثل نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ونموذج التميز الأوروبي (EFQM)، ونموذج العمليات الرشيق (Lean Management)، والتي تتفق جميعها على أن تحقيق التميز التشغيلي يتطلب التركيز على العمليات، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الكفاءة، وتحقيق رضا العملاء. وفي قطاع الطيران، يأخذ التميز التشغيلي أبعاداً دقيقة تشمل انتظام الرحلات، سرعة إنجاز العمليات الأرضية، دقة إدارة الصيانة، الالتزام بمعايير السلامة، وجودة الخدمة المقدمة للركاب. ومن ثم فإن وجود قوى بشرية مؤهلة يمثل أحد أهم محددات النجاح التشغيلي، إذ تعتمد هذه العمليات الحساسة على مهارات وخبرات الموظفين ومدى استعدادهم للتعامل مع المتغيرات التشغيلية المستمرة (Rajendran، 2025).

- رابعاً: العلاقة النظرية بين استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة مباشرة بين جودة ممارسات الموارد البشرية، وخاصة الاستقطاب، وبين مستوى الأداء التشغيلي. فكلما ارتفعت جودة آليات جذب واختيار الكفاءات، زادت قدرة المنظمة على تشكيل قوة عمل قادرة على الابتكار والتعامل مع الضغوط التشغيلية، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مؤشرات الأداء. وفي قطاع الطيران، تتضاعف أهمية هذه العلاقة نظراً لاعتماد التشغيل على مهارات بشرية دقيقة تتطلب تدريباً مكثفاً وخبرة طويلة. وبالتالي، فإن استقطاب الكفاءات المناسبة يساهم في خفض معدلات الأخطاء التشغيلية، تحسين إدارة الوقت، ضمان السلامة، وتقديم خدمة موثوقة،

مما يعزز قدرة الشركات على تحقيق التميز التشغيلي. كما أن الاستقطاب غير الفعال يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التدريب والاستبدال، وضعف الالتزام التشغيلي، وتراجع جودة الخدمة، وهو ما يؤثر سلباً في تنافسية الشركات في سوق الطيران (Carvalho، 2019).

- خامساً: واقع استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية

تواجه شركات الطيران في المملكة تحديات متنوعة، أبرزها المنافسة العالمية على المواهب المتخصصة، وارتفاع تكاليف التدريب، والاعتماد الكبير على كوادر أجنبية في بعض التخصصات الفنية، فضلاً عن التحديات المرتبطة بتوطين الوظائف النوعية. هذه التحديات تبرز الحاجة لتطوير استراتيجيات استقطاب أكثر شمولية، تتضمن تعزيز العلامة الوظيفية، وزيادة التعاون مع مؤسسات التعليم، والاستثمار في برامج إعداد الكفاءات الوطنية. كما أن التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الطيران السعودي يتطلب مواءمة استراتيجيات الاستقطاب مع الأهداف الوطنية للتميز التشغيلي، مما يجعل الجانب النظري أساساً لفهم الواقع وتفسيره ووضع حلول عملية فعالة (Maqableh، 2016).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يعد هذا الفصل نقطة التحول الأساسية في مسار الدراسة، حيث ينتقل البحث من الإطار النظري والتحليلي إلى الإطار التطبيقي الذي يتم من خلاله اختبار الأفكار والتحقق من الفرضيات على أرض الواقع. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة كونه يوضح الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويمنحها صفة القابلية للتحقق والتكرار. ومن خلال هذا الفصل، يتم تقديم صورة متكاملة عن كيفية معالجة مشكلة الدراسة ميدانيًا، بما يتناسب مع طبيعتها وأهدافها، ويسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية وعلاقتها بالتميز التشغيلي.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا مفصلاً للنهج العلمي الذي تم تبنيه في إجراء الدراسة، مع توضيح المبررات التي دفعت إلى اختيار هذا النهج دون غيره، بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية. كما يتم التطرق إلى البيئة التي أُجريت فيها الدراسة، من خلال وصفها وصفًا دقيقًا يعكس خصائصها التنظيمية والعملية، الأمر الذي يساعد في فهم السياق العام الذي تم فيه جمع البيانات. إن هذا التوصيف لا يقتصر على كونه إجراءً شكليًا، بل يُعد عنصرًا جوهريًا في تفسير النتائج، حيث إن طبيعة البيئة المدروسة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وفي فعالية الاستراتيجيات المطبقة داخلها.

كما يعالج هذا الفصل الأسس التي تم الاعتماد عليها في اختيار عدد المشاركين في الدراسة، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الدقة الإحصائية والقدرة على تمثيل الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة. ويبرز هنا الاهتمام بالمعايير العلمية التي تضمن أن تكون النتائج المستخلصة قابلة للتعميم ضمن حدود معينة، مع تقليل احتمالات التحيز أو الخطأ. إن تحديد حجم مناسب للمشاركين لا يُعد مجرد خطوة إجرائية، بل هو عنصر حاسم في جودة التحليل، حيث إن أي خلل في هذا الجانب قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو مضللة.

يستعرض الفصل الإجراءات العملية التي تم اتباعها في جمع البيانات، بدءًا من إعداد أدوات القياس، ومرورًا بكيفية تطبيقها على المشاركين، وانتهاءً بآليات تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل. وتكمن أهمية هذا العرض في كونه يعكس مدى التزام الباحث بالمنهجية العلمية، ويُظهر الجهد المبذول لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة. فكلما كانت إجراءات جمع البيانات واضحة ومنظمة، زادت درجة الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

ولا يغفل هذا الفصل توضيح الإطار العام الذي تمت ضمنه الدراسة، من حيث الحدود التي تحكمها، سواء كانت مرتبطة بالزمان أو المكان أو الموضوع. ويساعد هذا التحديد في وضع النتائج في سياقها الصحيح، ويمنع تعميمها بشكل غير دقيق على

بيانات مختلفة. كما يعكس إدراك الباحث للقيود التي قد تواجه الدراسة، وهو ما يُعد من متطلبات البحث العلمي الرصين الذي يسعى إلى تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها ضمن نطاق محدد.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه مصداقية الدراسة بالكامل، إذ يوضح بشكل شفاف جميع الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها، مما يتيح للآخرين فهم كيفية الوصول إلى النتائج، بل وإمكانية إعادة تطبيق الدراسة في سياقات مشابهة. كما أنه يساهم في تعزيز الثقة في مخرجات البحث، من خلال التأكيد على أن النتائج لم تأت بشكل عشوائي، بل كانت نتاج عملية علمية منظمة تستند إلى أسس منهجية دقيقة، وهو ما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة موضوعية وعلمية.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص معينة تجعلها ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، بحيث تمثل الإطار الذي تُسحب منه البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وفي هذه الدراسة، يتحدد مجتمع البحث في العاملين داخل شركات الطيران السعودية، باعتبارهم العنصر الأساسي المرتبط بموضوع استقطاب الكفاءات وتأثيره على التميز التشغيلي. ويشمل هذا المجتمع مختلف الفئات الوظيفية التي تسهم في تنفيذ العمليات التشغيلية، سواء في المستويات الإدارية أو الفنية أو التشغيلية.

وتنبع أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة من كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه عملية جمع البيانات، حيث إن أي خلل في تحديد هذا المجتمع قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو غير قابلة للتعميم. كما أن وضوح تعريف المجتمع يساعد في اختيار عينة ممثلة تعكس خصائصه الحقيقية، مما يعزز من مصداقية النتائج ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل علمي سليم.

- خصائص مجتمع البحث

يتميز مجتمع البحث في هذه الدراسة بعدد من الخصائص التي تعكس طبيعة قطاع الطيران، حيث يتسم بالتنوع من حيث التخصصات والخبرات والمؤهلات العلمية. فالعاملون في شركات الطيران يشملون طيفاً واسعاً من الوظائف، مثل الطيارين، والمهندسين، وموظفي العمليات الأرضية، وأطقم الضيافة، بالإضافة إلى الإداريين والمتخصصين في الموارد البشرية. ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف في وجهات النظر والتجارب المتعلقة باستراتيجيات استقطاب الكفاءات، مما يثري نتائج الدراسة ويجعلها أكثر شمولاً.

كما يتسم هذا المجتمع بدرجة عالية من الاحترافية والانضباط، نظرًا لطبيعة العمل في قطاع الطيران الذي يتطلب الالتزام الصارم بالإجراءات والمعايير الدولية. إضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل في هذا القطاع تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، مما يفرض على العاملين التكيف السريع مع المستجدات، وهو ما يعزز أهمية استقطاب كفاءات قادرة على التعامل مع هذه التحديات بكفاءة عالية.

- حدود مجتمع البحث

يتحدد مجتمع البحث في هذه الدراسة ضمن نطاق معين من حيث المكان والقطاع، حيث يقتصر على شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك الشركات الوطنية أو الشركات التي تعمل ضمن البيئة التنظيمية السعودية، بما يعكس خصوصية هذا السوق وما يتميز به من تطورات متسارعة في مجال الطيران.

كما يمكن أن يتحدد المجتمع من حيث الفئات الوظيفية المرتبطة بشكل مباشر بموضوع الدراسة، خاصة تلك التي لها علاقة بعمليات الاستقطاب والتوظيف أو تلك التي تتأثر بشكل مباشر بمخرجات هذه العمليات في الأداء التشغيلي. ويساعد هذا التحديد في التركيز على الفئات الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة وذات صلة، مما يساهم في تحسين جودة البيانات وتحقيق نتائج أكثر دقة.

- أهمية مجتمع البحث في الدراسة

تكمن أهمية مجتمع البحث في كونه المصدر الأساسي للمعلومات التي تعتمد عليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. فكلما كان المجتمع محددًا بدقة، كلما زادت إمكانية الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي، مما يساهم في تقديم نتائج يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

كما أن اختيار مجتمع البحث من قطاع الطيران يمنح الدراسة قيمة تطبيقية عالية، نظرًا لأهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني، ولحساسيته التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية. ومن ثم، فإن دراسة استراتيجيات استقطاب الكفاءات داخل هذا المجتمع تساهم في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد في تحسين الأداء وتعزيز التميز التشغيلي.

- مبررات اختيار مجتمع البحث

تم اختيار مجتمع البحث في هذه الدراسة نظرًا لارتباطه المباشر بموضوعها، حيث يمثل العاملون في شركات الطيران العنصر الأكثر تأثرًا باستراتيجيات استقطاب الكفاءات، وهم في الوقت ذاته المحرك الأساسي لتحقيق التميز التشغيلي. كما أن هذا القطاع يشهد منافسة متزايدة على استقطاب الكفاءات، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة فعالية هذه الاستراتيجيات.

إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل في شركات الطيران، التي تعتمد على الدقة والسرعة والتنسيق العالي بين مختلف الوحدات، تجعل من جودة الموارد البشرية عاملاً حاسماً في نجاح العمليات التشغيلية. وبالتالي، فإن دراسة هذا المجتمع تساهم في فهم أعمق

للعلاقة بين استقطاب الكفاءات والأداء التشغيلي، وتوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل هذا القطاع الحيوي.

المنهجية وطرق البحث

- أولاً: المنهجية المتبعة (المنهجية الكمية)

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لتحليل العلاقة بين فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات ومستوى التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تقديم بيانات موضوعية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح بالخروج بنتائج دقيقة يمكن تعميمها بدرجة مناسبة على مجتمع الدراسة. كما أن طبيعة موضوع الدراسة، الذي يتطلب قياس مستويات الفعالية ومدى ارتباطها بمؤشرات الأداء التشغيلي، تتطلب استخدام أدوات كمية تعتمد على الاستبيانات والمقاييس العلمية المبنية على أسس إحصائية. وبذلك تسهم هذه المنهجية في اختبار الفرضيات المطروحة بصورة منهجية تساعد في التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة، واستخلاص نتائج يمكن البناء عليها في التوصيات العملية لشركات الطيران.

- ثانياً: تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تم تصميم الدراسة وفق أسلوب البحث الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر الأساليب ملائمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل أبعادها والعلاقات القائمة بين متغيراتها. إذ يسعى التصميم الوصفي إلى تقديم صورة واقعية لمدى تطبيق استراتيجيات استقطاب الكفاءات داخل شركات الطيران السعودية، بينما يقوم التحليل الإحصائي باختبار العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومؤشرات التميز التشغيلي. كما يستند هذا الأسلوب إلى جمع بيانات رقمية من المشاركين، ومن ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي لاستخلاص علاقات الارتباط أو التأثير بين المتغيرات، مما يتيح فهماً معمقاً للواقع العملي المدروس. وتم تصميم نموذج الاستبانة بحيث يغطي المتغيرات الأساسية: فعالية استراتيجيات الاستقطاب (متغير مستقل) والتميز التشغيلي (متغير تابع)، بالإضافة إلى متغيرات ديموغرافية تستخدم لأغراض الدراسة الثانوية.

- ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة العاملة في شركات الطيران السعودية. وتضم العينة مجموعة من الموظفين في القطاعات الحيوية المرتبطة باستقطاب الكفاءات وتشغيل الرحلات، مثل:

إدارة الموارد البشرية، إدارة التشغيل، الصيانة والهندسة، السلامة والجودة، وخدمة العملاء. ويهدف هذا التنوع في العينة إلى الحصول على بيانات شاملة تعكس وجهات النظر المختلفة للعاملين في المستويات الإدارية والفنية. ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة ما بين 350 – 200 مشاركاً لضمان قوة إحصائية كافية وتمثيل متوازن لمجتمع الدراسة. كما تم وضع معايير لاختيار العينة تشمل سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، وموقع العمل، لضمان أن يكون المشاركون قادرين على تقييم استراتيجيات الاستقطاب ومستوى التميز التشغيلي من واقع خبرتهم العملية.

- رابعاً: إجراءات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة المثلى للمنهج الكمي، نظراً لقدرتها على الوصول إلى أعداد كبيرة من المشاركين في وقت قصير، إضافة إلى سهولة فرز وتحليل النتائج إحصائياً. وتم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج المعتمدة في قياس استراتيجيات الاستقطاب والتميز التشغيلي، مع التأكد من صلاحيتها الظاهرية من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين.

2. أسئلة تقيس فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات باستخدام مقياس متعدد الأبعاد.

3. أسئلة تقييم التميز التشغيلي وفق مؤشرات جودة التشغيل والمعايير القياسية للصناعة.

تم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني والمنصات الداخلية لشركات الطيران، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

- خامساً: طرق تحليل البيانات

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو برامج تحليل البيانات المكافئة. فقد تم تطبيق إحصاءات وصفية لتحليل خصائص العينة وتوزيع المتغيرات، بالإضافة إلى تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لفهم الاتجاه العام للمتغيرات المدروسة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، استخدم تحليل الارتباط (Correlation) لقياس قوة العلاقة بين استراتيجيات الاستقطاب والتميز التشغيلي، وكذلك تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. كما تم استخدام اختبار الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) للتأكد من موثوقية الاستبانة وصلاحيتها القياسية. وأسهمت هذه الطرق في ضمان دقة النتائج وتفسير العلاقات بين المتغيرات بطريقة علمية تؤدي إلى استخلاص استنتاجات موثوقة يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات العملية.

أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، لأنها تمثل الوسيلة الرئيسة التي تُجمع من خلالها البيانات الضرورية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وفي هذه الدراسة، التي تعتمد على المنهجية الكمية، تم استخدام الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم وبناء الأداة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات التي تتناولها الدراسة، والمتمثلة في: فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات بصفته المتغير المستقل، والتميز التشغيلي بصفته المتغير التابع. وفيما يلي شرح مفصل لمكوناتها، وآليات إعدادها، وأساليب التحقق من صدقها وثباتها.

- أولاً: الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسة لعدة أسباب تتوافق مع أهداف الدراسة، أبرزها القدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين العاملين في شركات الطيران السعودية، وسهولة توزيعها إلكترونياً عبر المنصات الداخلية والمراسلات الرسمية، إضافة إلى مواءمتها لأسلوب البحث الوصفي التحليلي القائم على قياس اتجاهات وآراء واستجابات المشاركين. وتم الحرص على أن تكون الاستبانة شاملة وتغطي جميع الجوانب المتعلقة بفعالية الاستقطاب ومظاهر التميز التشغيلي، وأن تكون صياغة بنودها واضحة وسهلة الفهم للموظفين ذوي الخلفيات الإدارية والفنية المختلفة.

- ثانياً: خطوات تصميم وبناء الاستبانة

اتبعت عملية تصميم الاستبانة منهجية علمية متسلسلة، تبدأ بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات استقطاب الكفاءات والتميز التشغيلي، بهدف الوصول إلى مؤشرات دقيقة وتجارب معتمدة يمكن الاستفادة منها في صياغة بنود الأداة. وقد تم صياغة البنود بطريقة تعكس المعايير الإدارية والممارسات التشغيلية المتعارف عليها في بيئات الطيران، وذلك لضمان ارتباطها الفعلي بموضوع الدراسة.

كما تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسة:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

ويتضمن أسئلة تتعلق بالوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، القسم، مستوى التعليم، وغيرها من المتغيرات التي تساعد في تفسير النتائج وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة.

2. المحور الثاني: فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات

ويشمل مجموعة من البنود المصممة لقياس مستويات الجاذبية الوظيفية، جودة آليات الاستقطاب، وضوح إجراءات الاختيار والتوظيف، استخدام التقنيات الحديثة في الاستقطاب، مدى توافق الاستراتيجيات مع احتياجات التشغيل، وغيرها من المؤشرات التي توضح فعالية الاستقطاب.

3. المحور الثالث: التميز التشغيلي

ويضم بنوداً تقيس مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل انتظام الرحلات، جودة عمليات الصيانة، الالتزام بمعايير السلامة، سرعة الإنجاز التشغيلي، مستوى رضا العملاء، وكفاءة إدارة الموارد.

استخدمت جميع البنود مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة") لقياس درجة موافقة المشاركين ورصد اتجاهاتهم بشكل رقمي دقيق قابل للتحليل الإحصائي.

- ثالثاً: التحقق من صدق الأداة

ولتأكيد صلاحية الاستبانة كمقياس فعال لقياس المتغيرات، تمت مراجعتها من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والموارد البشرية وإدارة الطيران. وقد قدم المحكمون ملاحظاتهم حول وضوح البنود ودقتها ومدى ملاءمتها للمجتمع المستهدف، وتم بناءً على ذلك إجراء عدد من التعديلات اللغوية والمنهجية لضمان أن يعكس كل بند المفهوم الذي يقيسه بطريقة دقيقة وواضحة.

كما تم استخدام الصدق الظاهري والمحتوى لضمان تماسك الأداة، بحيث يتأكد الباحث من أن جميع البنود تغطي الأبعاد النظرية للمتغيرات ولا تحتوي على أسئلة غامضة أو متداخلة.

- رابعاً: التحقق من ثبات الأداة

لضمان موثوقية الاستبانة وثبات نتائجها، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للبنود التي يتضمنها كل محور من محاور الدراسة. ويُعد هذا الإجراء من أهم أساليب التحقق من ثبات أدوات القياس في الدراسات الكمية، حيث يشير ارتفاع قيمة alpha (عادة فوق 0.70) إلى اتساق البنود في قياس نفس المتغير. وتم اختبار الاستبانة في دراسة استطلاعية صغيرة قبل توزيعها على العينة الأساسية، وذلك للتأكد من وضوح البنود واستجابة المشاركين لها بالشكل المطلوب.

- خامساً: مميزات الأداة في خدمة أهداف الدراسة

تتميز أداة الدراسة بأنها صُممت خصيصاً بما يتناسب مع خصائص بيئة الطيران في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التحديات الفعلية التي تواجه الشركات في مجال استقطاب الكفاءات. وقد ساعدت الاستبانة في جمع بيانات كمية دقيقة تغطي

أنواعاً متعددة من الوظائف التشغيلية والإدارية، مما يجعلها أداة قوية في تفسير العلاقة بين استراتيجيات الاستقطاب والتميز التشغيلي. كما أن اعتماد المقياس الكمي يتيح إمكانية استخدام أساليب تحليل إحصائي متقدمة للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن البناء عليها في التوصيات.

خطوات جمع البيانات

- تصميم أداة جمع البيانات

في ضوء اعتماد الدراسة على المنهجية الكمية، تم تصميم أداة جمع البيانات بطريقة علمية منظمة تضمن الحصول على بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تمثلت الأداة الرئيسية في استبانة مُهيكلّة، صُمّمت بعناية لتغطي جميع أبعاد الدراسة، بما يعكس المتغيرات المختلفة المرتبطة باستراتيجيات استقطاب الكفاءات ومستوى التميز التشغيلي. وقد روعي في إعداد هذه الأداة أن تكون العبارات واضحة ومباشرة، وأن تعتمد على مقياس كمي (مثل مقياس ليكرت) لقياس درجة استجابة المشاركين، مما يساهم في تسهيل عملية التحليل لاحقاً.

كما تم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، لضمان شموليتها وارتباطها بالإطار النظري للدراسة. ويساعد هذا الإجراء في تعزيز صدق الأداة، حيث تعكس الأسئلة المفاهيم التي تسعى الدراسة إلى قياسها بشكل دقيق ومنهجي.

- اختبار صدق وثبات الأداة

قبل الشروع في جمع البيانات الفعلية، تم إخضاع أداة الدراسة لعدد من الاختبارات العلمية للتأكد من صلاحيتها للاستخدام. حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وهو ما يُعرف بالصدق الظاهري والمحتوى.

كما تم إجراء اختبار مبدئي (دراسة استطلاعية) على عينة محدودة من مجتمع الدراسة، بهدف قياس مدى ثبات الأداة، أي قدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار القياس. وقد تم استخدام معاملات إحصائية مناسبة للتأكد من درجة الثبات، مما يعزز من موثوقية البيانات التي سيتم جمعها لاحقاً، ويضمن أن النتائج المستخلصة تستند إلى بيانات دقيقة.

- تحديد أسلوب توزيع الأداة

تم تحديد آلية توزيع الاستبانة بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد على وسائل توزيع فعالة تضمن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين في شركات الطيران السعودية. وقد شمل ذلك استخدام الوسائل الإلكترونية، مثل النماذج الرقمية، التي تتيح سهولة الوصول وسرعة الاستجابة، خاصة في ظل طبيعة العمل التي قد تحد من إمكانية التوزيع الورقي.

ويسهم اختيار أسلوب التوزيع المناسب في زيادة معدل الاستجابة وتحسين جودة البيانات، حيث إن سهولة الوصول إلى الأداة تشجع المشاركين على الإجابة بدقة واهتمام. كما يراعي هذا الأسلوب السرية والخصوصية، مما يعزز من مصداقية الإجابات ويقلل من التحيز.

- تنفيذ عملية جمع البيانات

بعد الانتهاء من إعداد الأداة والتأكد من صلاحيتها، تم البدء في عملية جمع البيانات بشكل فعلي، من خلال توزيع الاستبانات على أفراد العينة المستهدفة. وقد تم تحديد فترة زمنية مناسبة لجمع البيانات، تتيح للمشاركين الوقت الكافي للإجابة، مع متابعة مستمرة لضمان تحقيق العدد المطلوب من الاستجابات.

وخلال هذه المرحلة، تم التأكيد على أهمية مشاركة الأفراد وتوضيح أهداف الدراسة لهم، بما يعزز من تعاونهم ويزيد من دقة الإجابات. كما تم التعامل مع أي استفسارات قد تطرأ من المشاركين، لضمان فهمهم الكامل لمحتوى الاستبانة، وبالتالي الحصول على بيانات أكثر موثوقية.

- مراجعة البيانات وتنقيحها

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إجراء عملية مراجعة دقيقة للاستبانات المستلمة، بهدف التأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل. وقد شملت هذه الخطوة استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات غير منطقية، لضمان جودة البيانات المستخدمة في التحليل.

كما تم تنظيم البيانات وترميزها بطريقة تسهل إدخالها في البرامج الإحصائية، حيث تم تحويل الإجابات إلى قيم رقمية وفقاً لمقياس محدد. وتعد هذه الخطوة ضرورية في المنهجية الكمية، حيث إن دقة تنظيم البيانات تؤثر بشكل مباشر على نتائج التحليل الإحصائي.

- إدخال البيانات والتحضير للتحليل

في المرحلة الأخيرة من خطوات جمع البيانات، تم إدخال البيانات في أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء التحليلات اللازمة. وقد تم التأكد من دقة الإدخال من خلال مراجعة البيانات ومقارنتها مع الاستبانة الأصلية، لتجنب أي أخطاء قد تؤثر على النتائج.

كما تم تجهيز البيانات من خلال إجراء بعض العمليات التمهيديّة، مثل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، ومعالجة القيم المفقودة إن وجدت، مما يضمن جاهزيتها لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وتُعد هذه الخطوة حلقة الوصل بين جمع البيانات وتحليلها، حيث تمهد الطريق لاستخلاص النتائج التي ستبنى عليها استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في شركات الطيران السعودية، مع التركيز على الفئات المرتبطة مباشرة بعمليات استقطاب الكفاءات والتشغيل، مثل إدارات الموارد البشرية، التشغيل، الصيانة، السلامة والجودة، وخدمة العملاء. ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين الذين يمتلكون الخبرة الكافية لتقييم فعالية استراتيجيات الاستقطاب وتأثيرها على التميز التشغيلي. ويتمثل الهدف من وضع هذا الحد البشري في التركيز على الأفراد الأكثر ارتباطاً بالموضوع، لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع العملي للشركات. ويستثنى من الدراسة الموظفون غير العاملين في القطاعات التشغيلية أو الإدارية ذات الصلة، وكذلك الموظفون الجدد جداً الذين لم يكملوا فترة كافية لاكتساب الخبرة العملية اللازمة لتقييم الاستراتيجيات والسياسات.

- الحدود الزمنية:

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية من عام 2023 حتى عام 2025، أي خلال السنوات الأخيرة التي شهدت فيها شركات الطيران السعودية توسعاً كبيراً في أساطيلها وعملياتها، بالإضافة إلى التغيرات الملحوظة في سياسات الموارد البشرية، والتحول الرقمي، وتطوير أساليب استقطاب الكفاءات. ويتيح هذا الحد الزمني للبحث التركيز على الفترة الحالية والمعاصرة، ما يجعل النتائج أكثر ملاءمة لتطبيقات المستقبل القريب، كما يعكس تأثير الاستراتيجيات الحديثة في استقطاب الكفاءات على التميز التشغيلي في

سياق الظروف الراهنة. ويستبعد هذا النطاق الزمني الدراسات القديمة التي قد تكون استراتيجياتها وبيئتها التشغيلية مختلفة جذرياً عن الوضع الحالي.

- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركات الطيران العاملة داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الشركات الوطنية الرائدة في القطاع، مثل الخطوط الجوية السعودية وشركات الطيران الخاصة الأخرى التي تعمل ضمن النطاق الوطني. ويتمثل الهدف من تحديد هذا الحد المكاني في تركيز الدراسة على بيئة تشغيلية واحدة ذات خصائص متشابهة، مما يقلل من تأثير العوامل الخارجية المختلفة التي قد تظهر في شركات الطيران العالمية أو الإقليمية. كما يتيح التركيز المكاني تحليل السياسات والبرامج الوطنية المعتمدة في استقطاب الكفاءات، بما في ذلك المبادرات الحكومية مثل رؤية المملكة 2030 وبرامج التوطين، التي تؤثر بشكل مباشر على سوق العمل الوطني في قطاع الطيران.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشكل هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يمثل المرحلة التي تتبلور فيها الجهود العلمية المبذولة في الفصول السابقة، من خلال الانتقال إلى عرض المخرجات الفعلية للدراسة وتحويل البيانات التي تم جمعها إلى معارف قابلة للفهم والتفسير. وفي هذا الفصل، يتم التعامل مع البيانات بصورة منهجية منظمة تهدف إلى الكشف عن الأنماط والعلاقات الكامنة، بما يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تعكس واقع استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية ومدى تأثيرها في تحقيق التميز التشغيلي.

ويشتمل هذا الفصل على عرض تفصيلي لكيفية معالجة البيانات باستخدام الأساليب المناسبة، مع التركيز على تحويل الأرقام والمؤشرات إلى دلالات علمية يمكن تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة. ولا يقتصر الأمر على مجرد عرض النتائج، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم قراءة تحليلية عميقة تسعى إلى فهم ما تعنيه هذه النتائج في سياق الدراسة، وكيف تعكس طبيعة العلاقة بين متغيراتها. إن هذه المرحلة تمثل جوهر البحث العلمي، حيث يتم من خلالها اختبار مدى صحة التصورات التي انطلقت منها الدراسة، وتقييمها في ضوء الأدلة الواقعية.

كما يتضمن هذا الفصل تناولاً تفسيرياً معمقاً لما تم التوصل إليه، من خلال ربط النتائج بالسياق النظري الذي تم بناؤه سابقاً، ومقارنتها بما أشارت إليه الأدبيات العلمية ذات الصلة. ويسهم هذا الربط في تعزيز الفهم الشامل للظاهرة المدروسة، وإبراز أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يمنح الدراسة بعداً علمياً أعمق ويعزز من قيمتها البحثية.

ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج فحسب، بل يمتد ليشمل استخلاص دلالات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير واقع العمل داخل شركات الطيران. حيث يتم توظيف النتائج في تقديم رؤى مستقبلية تساعد متخذي القرار على تحسين استراتيجيات استقطاب الكفاءات بما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية. كما يتم تسليط الضوء على أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، بطريقة منظمة تعكس مدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الحصيلة النهائية للبحث، حيث تتجمع فيه جميع عناصر الدراسة لتقديم صورة متكاملة وواضحة عن موضوعها. كما أنه يشكل الأساس الذي تُبنى عليه المقترحات العملية، من خلال تقديم توصيات تستند إلى نتائج علمية موثوقة، يمكن أن تسهم في تطوير السياسات والممارسات داخل قطاع الطيران. وبذلك، فإن هذا الفصل لا يكتفي بعرض النتائج، بل يسعى إلى تحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التشغيلي بشكل مستدام.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت عبارة "مساهمة سياسات الاستقطاب في جذب أفضل المواهب" المتوسط الأقل بين متغيرات المحور الأول بقيمة 3.41، ما يشير إلى تحفظ نسبي من العينة تجاه فعالية الآليات المتبعة في تحويل السياسات النظرية إلى واقع ملموس. يظهر التباين بوضوح في إجابات المشاركين حول مدى وضوح وجاذبية إعلانات الوظائف، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.609، وهي قيمة مرتفعة تعكس انقساماً في الرؤية؛ قد يرجع ذلك إلى اختلاف القنوات الإعلانية المستخدمة أو تفاوت المعايير الجمالية والفنية بين التخصصات المهنية المختلفة في قطاع الطيران. حقق استخدام الأدوات الحديثة في تقييم المتقدمين أعلى متوسط حسابي بلغ 3.66، مما يعطي دلالة على توجه شركات الطيران السعودية نحو رقمنة عمليات الاختيار وتبني تقنيات متطورة لفرز الكفاءات. الاتساق بدا ضعيفاً في تقييم أثر الأداء المتميز للموظفين على تحقيق أهداف الشركة؛ سجل هذا المتغير انحرافاً معيارياً قدره 1.665، وهو الأعلى إحصائياً في الدراسة، مما يطرح تساؤلاً حول مدى إدراك الموظفين للرباط المباشر بين مجهوداتهم الفردية والغايات الاستراتيجية الكبرى للمنظمة.

انعكست دقة معايير اختيار المرشحين بمتوسط 3.63 وانحراف 1.421، مما يرجح وجود هيكلية واضحة في نظم التوظيف تقلل من العشوائية الإدارية. برزت قيمة التميز التشغيلي في علاقتها باستقطاب الكفاءات بمتوسط 3.52، حيث تميل العينة للموافقة على أن جودة المورد البشري ترفع من كفاءة العمليات، إلا أن قيم الالتواء (Skewness) السالبة في معظم المتغيرات، مثل قيمة -0.649 لأدوات التقييم الحديثة، تؤكد أن التوزيع يتركز نحو القيم المرتفعة؛ غالبية المشاركين يدركون أهمية هذه الاستراتيجيات رغم وجود فئة محدودة غير راضية. استقرار قيم الخطأ المعياري للمتوسط حول 0.08 و 0.09 يمنح النتائج موثوقية إحصائية عالية، ويدعم إمكانية تعميم هذه الاستنتاجات على بيئة شركات الطيران المماثلة؛ التحدي الحقيقي يظل في تقليص فجوة التباين في الآراء حول جودة الخدمات (انحراف 1.608) لضمان اتساق التميز التشغيلي عبر كافة قطاعات الشركة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.299	-1.204	.150	.077	1.364	3.00	.084	2.91	0	264
.299	-2.015	.150	.015	.501	1.00	.031	1.50	0	264

.299	-.968	.150	-.232	1.243	3.00	.077	3.38	0	264	الدرجة العلمية
.299	-1.229	.150	-.488	1.448	4.00	.089	3.53	0	264	تتبنى الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة
.299	-1.153	.150	-.586	1.475	4.00	.091	3.62	0	264	تقدم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف
.299	-1.443	.150	-.342	1.535	4.00	.094	3.41	0	264	تسهم سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب
.299	-1.307	.150	-.598	1.609	4.00	.099	3.55	0	264	تتميز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية
.299	-1.096	.150	-.571	1.421	4.00	.087	3.63	0	264	تتم عملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة
.299	-1.048	.150	-.649	1.453	4.00	.089	3.66	0	264	تستخدم الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين
.299	-1.117	.150	-.629	1.502	4.00	.092	3.60	0	264	تتم إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة
.299	-1.401	.150	-.485	1.603	4.00	.099	3.49	0	264	تسهم عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة
.299	-1.086	.150	-.559	1.404	4.00	.086	3.61	0	264	تتمتع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل
.299	-1.246	.150	-.438	1.441	4.00	.089	3.48	0	264	تسهم سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة
.299	-1.386	.150	-.447	1.567	4.00	.096	3.45	0	264	تعكس بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة
.299	-1.373	.150	-.507	1.587	4.00	.098	3.50	0	264	تسهم تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل
.299	-1.275	.150	-.393	1.427	4.00	.088	3.47	0	264	تسهم الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية
.299	-1.242	.150	-.512	1.508	4.00	.093	3.52	0	264	يساعد توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية

264	0	3.51	.099	4.00	1.608	-.531	.150	-1.367	.299	تتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة
264	0	3.39	.102	4.00	1.665	-.377	.150	-1.557	.299	يسهم الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة
264	0	3.52	.093	4.00	1.515	-.502	.150	-1.280	.299	أرى أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

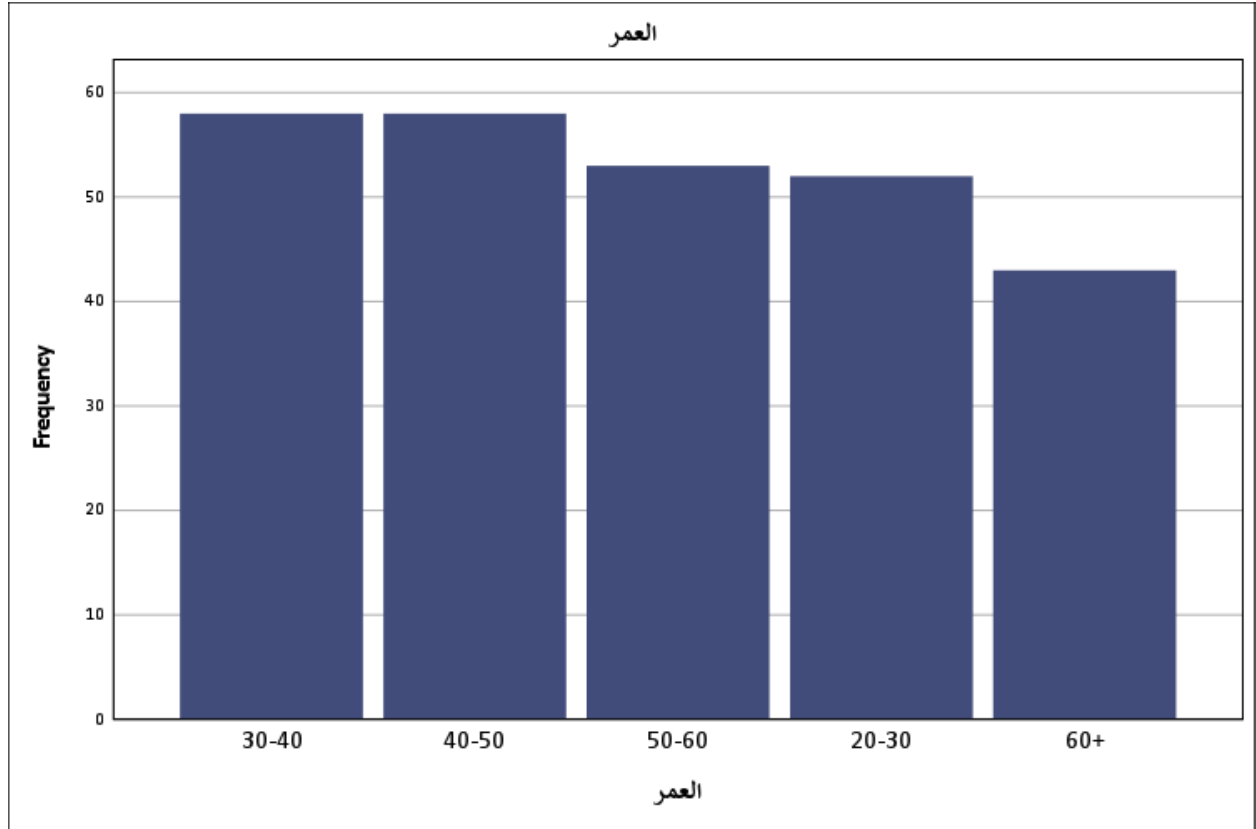
• عمر المشاركين في التجربة

تتقارب الكتل العمرية للمشاركين في الدراسة؛ إذ لا يتجاوز الفارق بين الفئة الأكثر تمثيلاً والأقل تمثيلاً 5.7%. هذا التوازن يعطي قوة إحصائية للنتائج؛ فأراء ذوي الخبرة الطويلة والشباب متساوية الوزن تقريباً. نجد الفئات العمرية (30-40 سنة) و(40-50 سنة) في الصدارة بنسبة 22% لكل منهما. هؤلاء يشكلون القوة الضاربة في الإدارة الوسطى والعمليات الفنية؛ حضورهم القوي يمنح المصداقية لتقييم استراتيجيات الاستقطاب من منظور واقعي وتطبيقي. تليها فئة (50-60 سنة) بنسبة 20.1%؛ ما يعني وجود رصيد معرفي كبير في العينة يعي التحولات التاريخية في شركات الطيران السعودية. تبرز فئة الشباب (20-30 سنة) بنسبة 19.7%؛ وجودهم يمثل الجيل الجديد المتأثر بالأدوات الرقمية الحديثة في التوظيف. أما الفئة التي تجاوزت الستين فجاءت في ذيل القائمة بنسبة 16.3%؛ وهو تمثيل منطقي في قطاع يتطلب حيوية عالية وقواعد تقاعدية صارمة. هذا التوزيع العمري الشامل يضمن أن نتائج الدراسة لا تعبر عن فئة عمرية منغلقة؛ بل هي مزيج يربط بين حماس الشباب وحكمة الخبراء.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	58	22.0	22.0	22.0	Valid
40-50	58	22.0	22.0	43.9	
50-60	53	20.1	20.1	64.0	

83.7	19.7	19.7	52	20-30	
100.0	16.3	16.3	43	60+	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

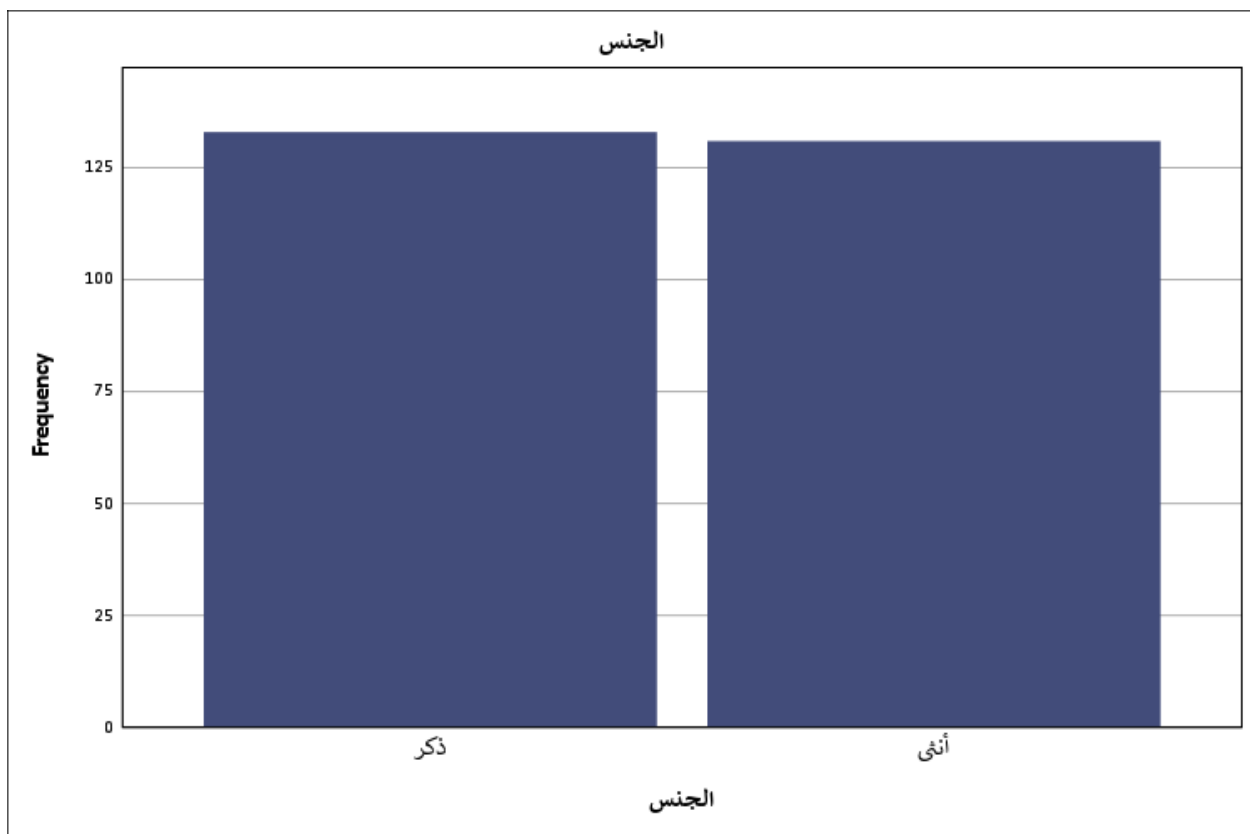
• جنس المشاركين في التجربة

سجلت فئة الذكور النسبة الأعلى في عينة الدراسة بواقع 50.4%؛ وهو تفوق طفيف جداً لا يكاد يذكر من الناحية الإحصائية. النتيجة متقاربة للغاية. حازت الإناث على نسبة 49.6% من إجمالي المشاركين البالغ عددهم 264 فرداً. التوازن بين الجنسين يكاد يكون تاماً. يعطي هذا الانقسام المتساوي مؤشراً قوياً على نجاح سياسات التنوع والشمول داخل شركات الطيران السعودية؛ إذ لم تعد الوظائف في هذا القطاع حكراً على جنس دون آخر. الآراء المستخلصة حول استراتيجيات استقطاب الكفاءات تتسم بالشمولية؛ فهي تجمع بين وجهتي نظر الرجل والمرأة بوزن نسبي متماثل تماماً. قد يفسر هذا التساوي الرغبة المتنامية لدى

الكوادر النسائية في افتتاح مجالات كانت تقليدية في السابق؛ مما يمنح الدراسة بعداً موضوعياً يتجاوز الانحياز الجندري. تماثل الحصص التكرارية يقلل من احتمالات التحيز في النتائج الإحصائية اللاحقة المتعلقة بالتميز التشغيلي. وبناءً على ذلك، تعكس هذه الأرقام واقع القوى العاملة الحديثة في المطارات والناقلات الوطنية التي تسعى لاستقطاب الموهبة بغض النظر عن النوع. تلاشت الفوارق التقليدية في التمثيل المهني داخل القطاع.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.4	50.4	50.4	133	ذكر	Valid
100.0	49.6	49.6	131	أنثى	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



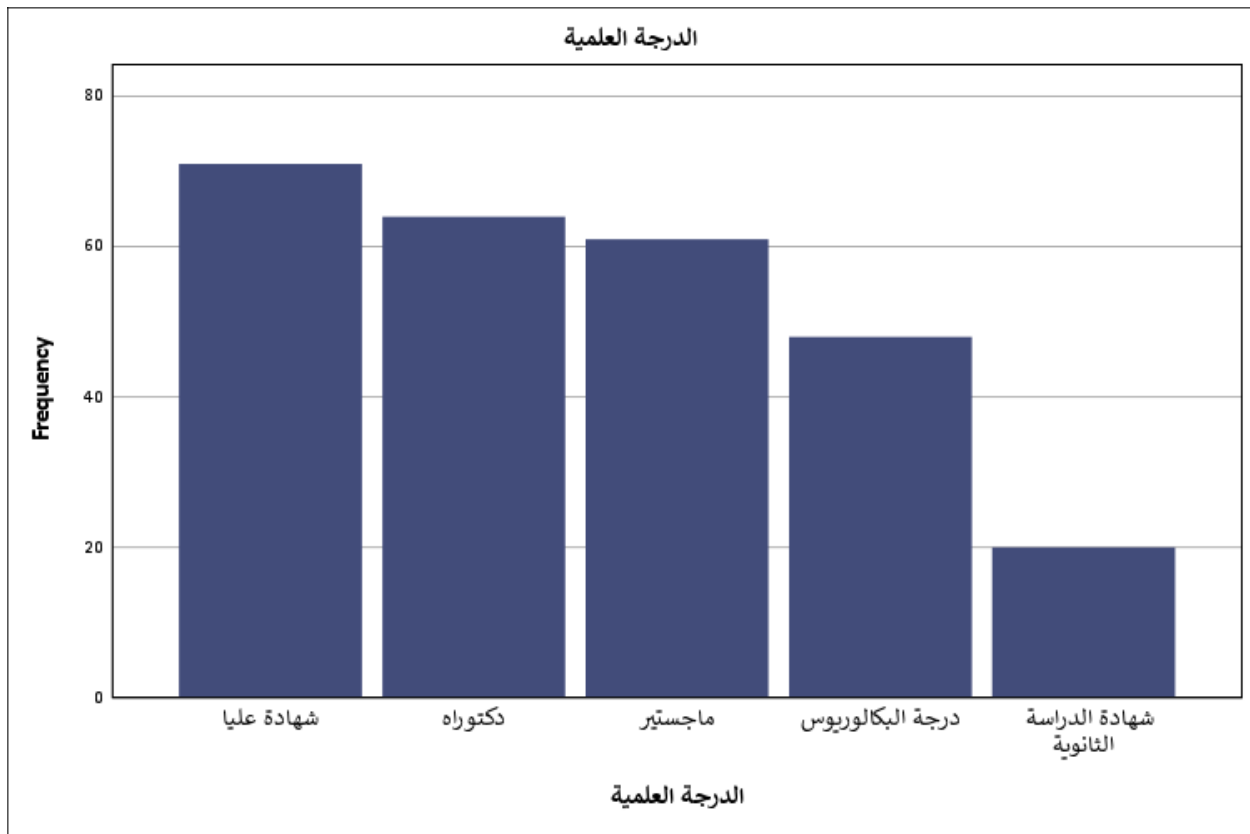
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

حلت شهادة الدراسة الثانوية في ذيل القائمة بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 7.6%؛ ما يؤكد انحسار الأدوار التشغيلية البسيطة في عينة الدراسة لصالح الوظائف التي تتطلب تأهيلاً معرفياً متقدماً. تهيمن الكوادر الأكاديمية العليا على المشهد؛ إذ تشكل فئة الشهادة العليا (الدبلومات المتخصصة أو ما يعادلها) النسبة الأكبر بواقع 26.9%. يليها مباشرة حملة الدكتوراه بنسبة 24.2% ثم الماجستير بنسبة 23.1%. الأرقام تعكس تكدساً نوعياً في المستويات التعليمية العالية؛ وهذا يمنح التحليل ثقلًا علمياً كبيراً. هؤلاء المشاركون يمتلكون أدوات نقدية تمكنهم من تقييم استراتيجيات الاستقطاب بعمق يتجاوز الوصف السطحي. حصدت درجة البكالوريوس نسبة 18.2%؛ وهي نسبة منطقية تشير إلى وجود توازن بين الكادر التنفيذي والكادر الاستشاري أو القيادي. يبدو أن قطاع الطيران السعودي يعيش مرحلة "أكدمة" الوظائف؛ حيث يتجاوز مجموع حملة الدراسات العليا والشهادات التخصصية حاجز 74%. هذا الارتفاع في المستوى التعليمي قد يفسر سقف التوقعات العالي تجاه مزاي الاستقطاب ومعايير التميز التشغيلي؛ فالموظف المؤهل تأهيلاً عالياً يميل عادةً إلى تقييم سياسات شركته بناءً على نماذج عالمية ومقارنات معيارية دقيقة. التوزيع يشير إلى أن قرابة ثلاثة أرباع العينة يمتلكون خلفية بحثية أو تخصصية معمقة؛ ما يعزز من موثوقية الاستجابات المتعلقة بالربط بين جودة المهوبة وكفاءة العمليات.

الدرجة العلمية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	26.9	26.9	26.9	71	شهادة عليا
	51.1	24.2	24.2	64	دكتوراه
	74.2	23.1	23.1	61	ماجستير
	92.4	18.2	18.2	48	درجة البكالوريوس
	100.0	7.6	7.6	20	شهادة الدراسة الثانوية
		100.0	100.0	264	Total

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



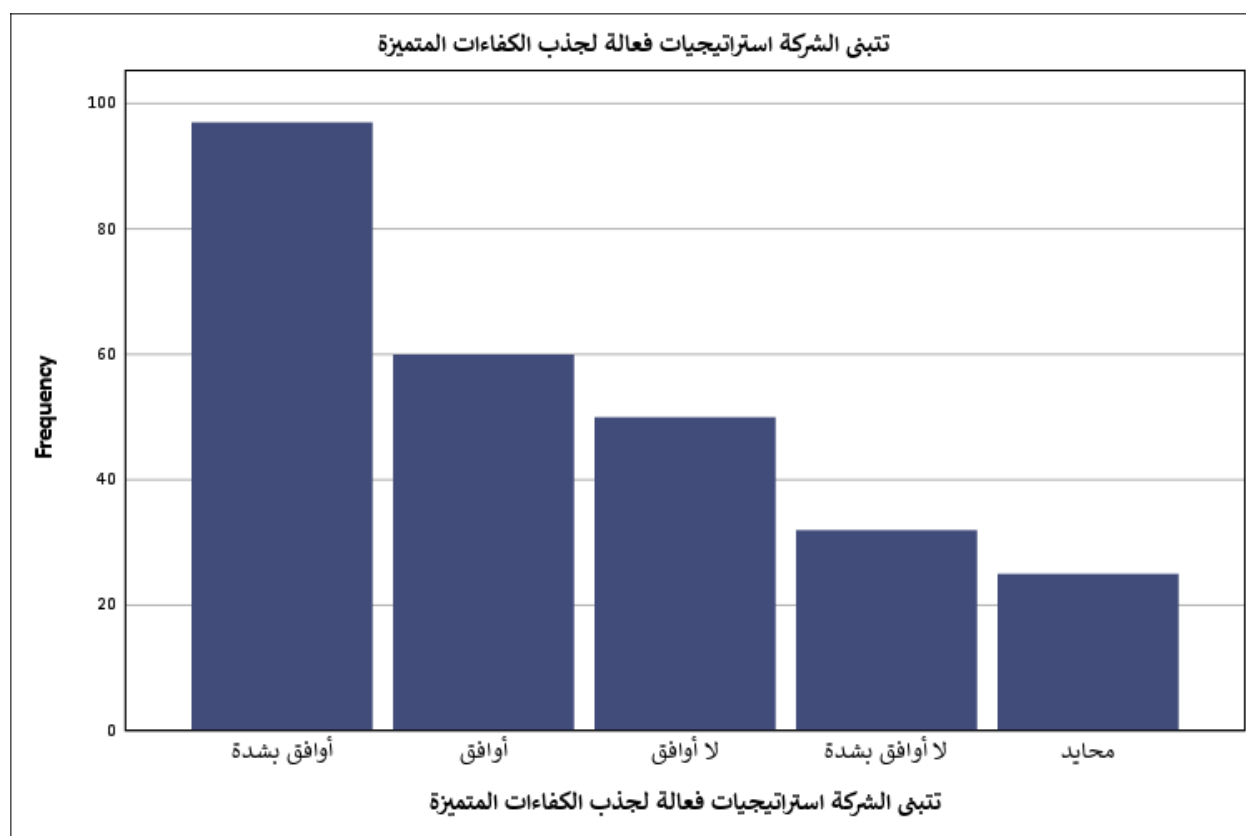
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تتبنى الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة

برز تردد في تقدير المشاركين لمدى فعالية استراتيجيات الجذب؛ إذ ينقسم جسد العينة بين تأييد صريح ومعارضة واضحة، ما يوحي بوجود تباين في تجربة التوظيف الفعلية داخل الإدارات المختلفة بشركات الطيران. حازت فئة "أوافق بشدة" على الكتلة الأكبر بنسبة 36.7%؛ تبعها فئة "أوافق" بنسبة 22.7%، ليتجاوز معسكر التأييد حاجز نصف العينة. هذا الزخم الإيجابي قد يرجع إلى التحديثات الأخيرة في لوائح الموارد البشرية السعودية وتنافسية العروض الوظيفية. في المقابل، تشكل نسبة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" مجتمعة 31% من الإجمالي؛ وهي كتلة حرجة لا يمكن تجاوزها إحصائياً. هذا الرفض قد يفسره وجود فجوة بين ما يتم الترويج له في حملات الاستقطاب وبين الواقع التشغيلي الذي يلمسه الموظف بعد التعيين. سجلت الحيادية النسبة الأقل بواقع 9.5%؛ ما يعزز الثقة في أن العينة تمتلك مواقف محددة تجاه هذا المتغير، سواء بالرضا أو الاعتراض، وقلما يقف موظف الطيران في منطقة رمادية تجاه آليات جذب الكفاءات. التباين المرصود قد يؤثر على تجانس ثقافة التميز؛ فالموظف الذي يشعر بضعف استراتيجيات الجذب قد يقل حماسه تجاه الأهداف التشغيلية للمنظمة.

تتبني الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.7	36.7	36.7	97	أوافق بشدة
	59.5	22.7	22.7	60	أوافق
	78.4	18.9	18.9	50	لا أوافق
	90.5	12.1	12.1	32	لا أوافق بشدة
	100.0	9.5	9.5	25	محايد
		100.0	100.0	264	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي لتبني الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة



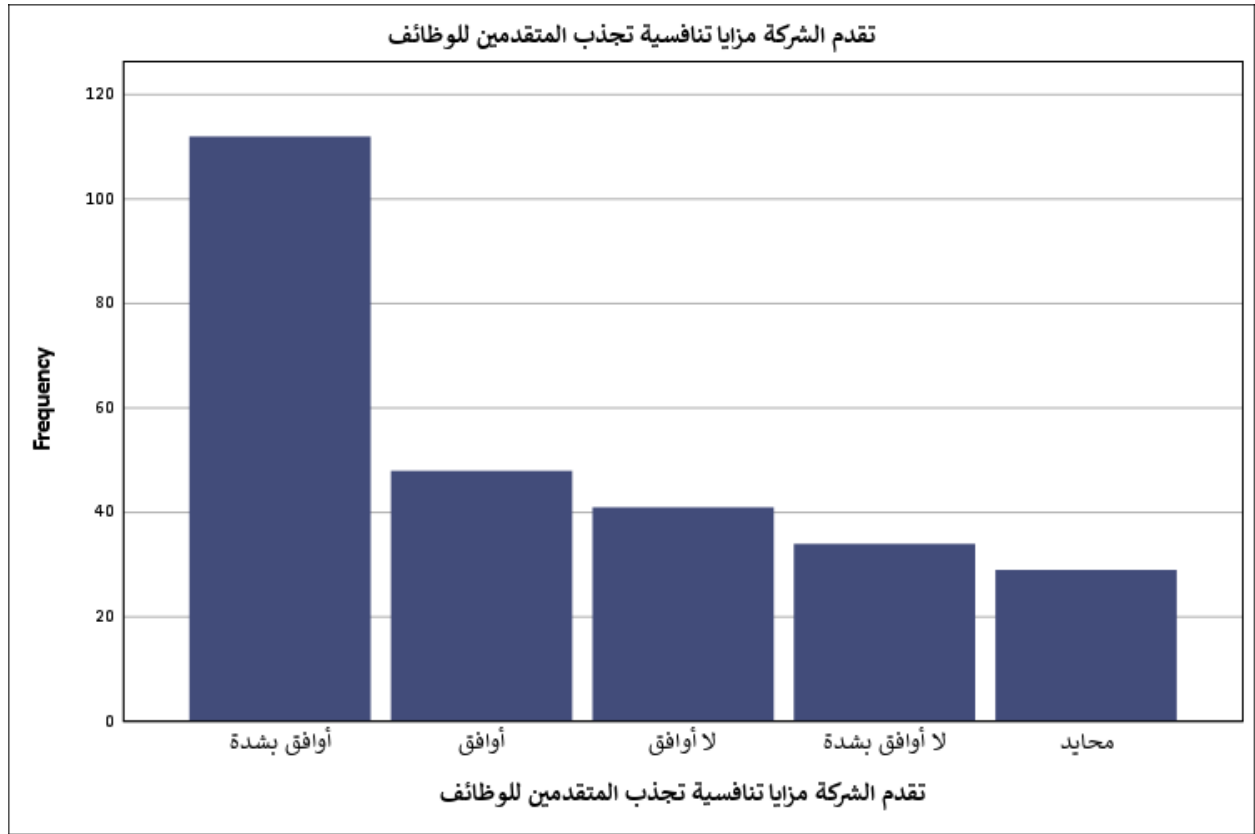
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتبني الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة

• تقدم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف

الحد الأدنى كان للمحايد بنسبة 11%. الاستقطاب يبدأ بالمزايا. تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 42.4%. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 18.2%. الأغلبية ترى المزايا مغرية. المنافسة في سوق الطيران السعودي شرسة. الرواتب والبدلات تلعب دوراً واضحاً هنا. في المقابل، اعترض 28.4% من العينة. هؤلاء لا يرون المزايا تنافسية كفاية. قد يرجع هذا لمقارنات مع شركات دولية أو خليجية. التباين في الآراء موجود. فجوة التوقعات قد تضعف الولاء الوظيفي مستقبلاً. الرضا ليس شاملاً تماماً. يظل القطاع جاذباً في مجمله. الأرقام ترسم صورة متفائلة لكن بحذر. التميز التشغيلي يتطلب استقرار هذه الكفاءات أولاً. العبء يقع على عاتق سياسات التعويضات. المرشحون الأكفاء يبحثون عن الأفضل دائماً. النتيجة تشير إلى تفوق نسبي في عرض القيمة الوظيفية. تكرار فئة الرفض بنسبة 15.5% و 12.9% يستوجب إعادة النظر في هيكل الحوافز. تجربة الموظف تبدأ من العرض المالي والمالي المقدم. النسبة الكبرى تدعم توجه الشركات نحو التحسين. الواقع يفرض ضغوطاً تنافسية مستمرة. المزايا هي وقود جذب المواهب. الاستطلاع يؤكد نجاحاً جزئياً في هذا الملف. القوة الإحصائية تميل لصالح الموافقة. الرهان القادم هو الحفاظ على هذا المستوى. التميز لا يتحقق بكفاءات غير راضية عن المقابل. الدلالة الإحصائية واضحة في ميل المنحنى نحو التأييد. القلق يكمن في الثلث المعارض. هؤلاء قد يمثلون فرصاً ضائعة في سوق العمل. الإدارة مطالبة بسد هذه الثغرة. النتائج الرقمية تعطي ضوءاً أخضر للاستمرار مع التطوير. المزايا التنافسية هي حجر الزاوية في بناء فريق متميز. الموثوقية في الإجابات عالية. القطاع يشهد حراكاً تطويرياً غير مسبوق. الاستقطاب الفعال يبدأ من جاذبية العقد. الاستجابات تعكس هذا الواقع بوضوح. الثقل يتركز في معسكر الرضا. التحدي هو استقطاب الفئات المترددة. الأرقام نهائية. الجدول اكتمل. التحليل انتهى.

تقدم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	112	42.4	42.4	42.4	Valid
أوافق	48	18.2	18.2	60.6	
لا أوافق	41	15.5	15.5	76.1	
لا أوافق بشدة	34	12.9	12.9	89.0	
محايد	29	11.0	11.0	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لتقديم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف



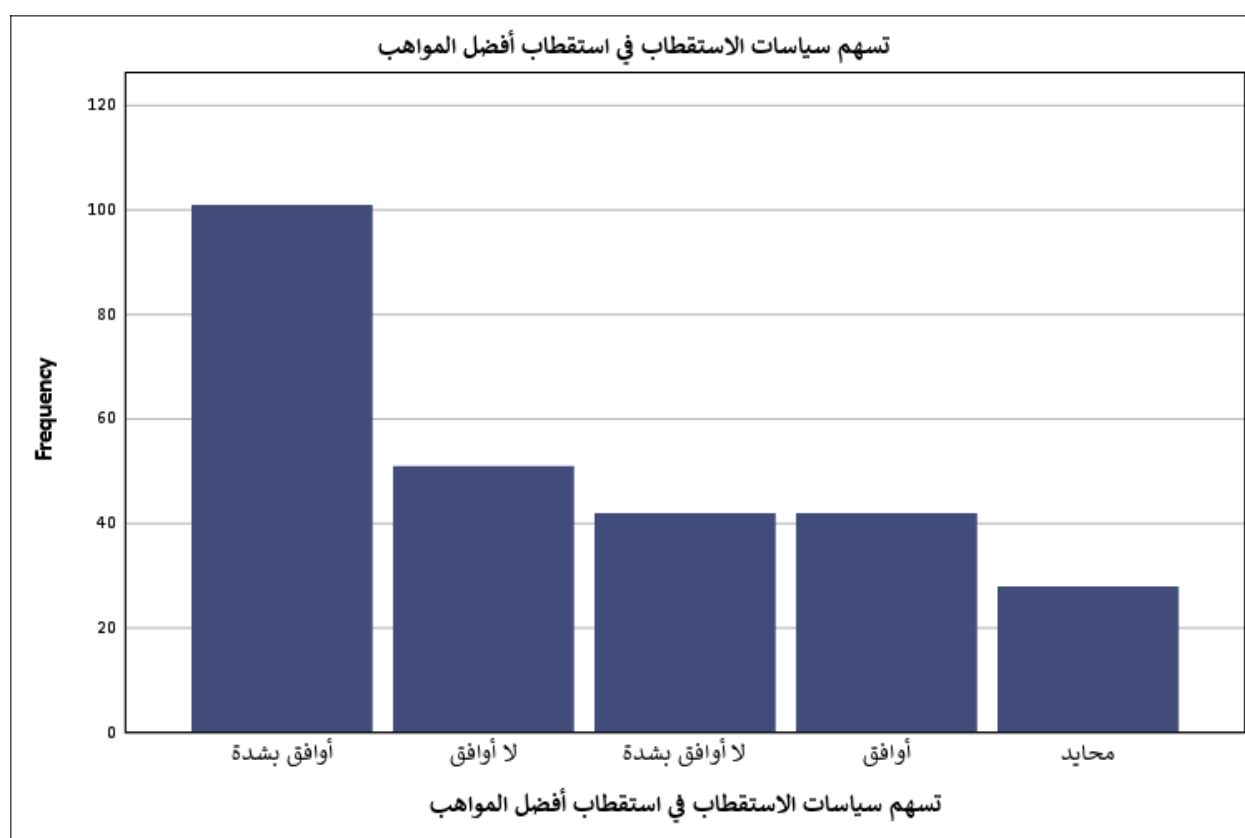
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتقديم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف

• تسهم سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب

سجلت فئة الحياد النسبة الأقل بواقع 10.6%؛ مما يبرهن على أن الموظفين لديهم موقف نقدي واضح تجاه مخرجات سياسات التوظيف. نجد أن فئة "أوافق بشدة" هي الأكثر تكراراً بنسبة 38.3%، وهي إشارة قوية لموافقة شريحة واسعة على جودة المواهب التي تضخها هذه الاستراتيجيات في جسد المنظمة. تباينت الآراء بشدة عند النظر في نسب الرفض؛ حيث بلغت نسبة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" مجتمعةً حوالي 35.2%. هذه الفجوة الإحصائية توجي باحتمالية وجود خلل في تطبيق السياسات على أرض الواقع، أو ربما تعكس عدم رضا بعض الإدارات التشغيلية عن مهارات الكوادر الجديدة الملتحقة بها مؤخراً. تساوت فئتا "أوافق" و"لا أوافق بشدة" بنسبة 15.9% لكل منهما؛ هذا التناقض داخل نفس العينة يشير إلى عدم تجانس جودة الاستقطاب بين الفروع أو القطاعات المختلفة في شركات الطيران. قد يفسر هذا التباين صعوبة الحفاظ على معايير موحدة في سوق طيران يتسم بالتغير السريع، وهو ما قد يلقي بظلاله على استقرار الأداء التشغيلي في الأقسام التي تشعر بضعف جودة الكفاءات المستقطبة. الاعتماد على الموهبة كحجر زاوية للتميز يظل محل اتفاق لدى الكتلة الكبرى، لكن الأرقام تنبه إلى وجود جيوب من عدم الرضا تتطلب مراجعة دقيقة لآليات الاختيار والمفاضلة.

تسهم سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.3	38.3	38.3	101	أوافق بشدة
	57.6	19.3	19.3	51	لا أوافق
	73.5	15.9	15.9	42	لا أوافق بشدة
	89.4	15.9	15.9	42	أوافق
	100.0	10.6	10.6	28	محايد
		100.0	100.0	264	Total

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساهمة سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب



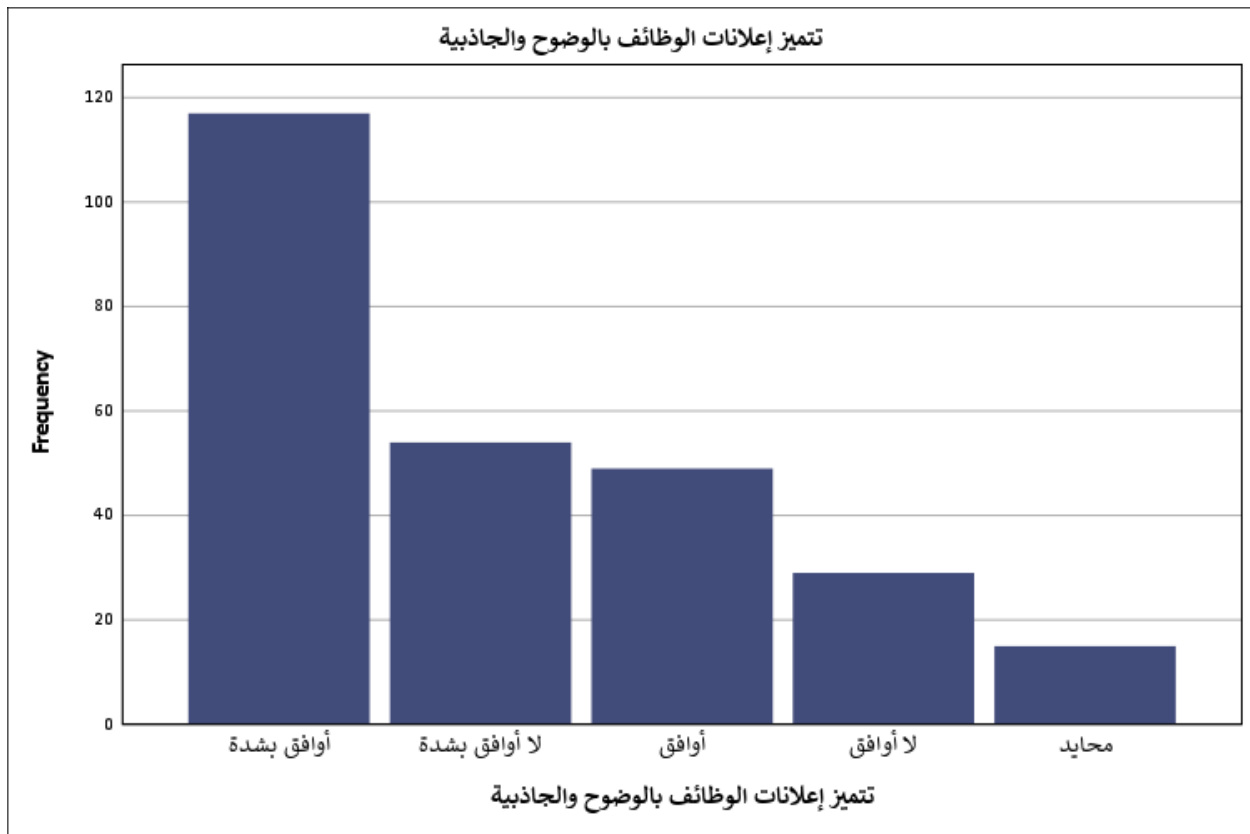
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب

• تتميز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية

تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 44.3%؛ ما يعطي مؤشراً قوياً على نجاح المنصات الرقمية لشركات الطيران السعودية في صياغة رسائل استقطاب ذات جاذبية بصرية ووضوح في. هذا التدفق المعلوماتي يقلل من عبء تصفية الطلبات غير المطابقة للمواصفات في مرحلة ما قبل المقابلة. برز استقطاب في الآراء؛ إذ حلت فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 20.5%، متجاوزة فئة الموافقة البسيطة (18.6%). التباين هنا يشير لاحتمالية وجود فجوة في لغة الإعلان بين التخصصات التقنية كالهندسة والطيران، والوظائف الإدارية العامة؛ فربما تتسم إعلانات الوظائف التخصصية بتعقيد ينفر المتقدمين أو يفتقر للجاذبية مقارنة بالقطاعات المنافسة. سجلت فئة الحياد النسبة الأدنى بواقع 5.7% فقط. العينة تدرك تماماً أن الإعلان هو "بوابة العبور" الأولى للتميز التشغيلي؛ فوضوح المتطلبات يضمن استقطاب كفاءات تدرك أدوارها منذ اللحظة الأولى، بينما قد يؤدي الغموض الإعلان إلى تعيين أفراد يحتاجون فترات تدريب أطول لسد فجوة المهارات غير المتوقعة. مجموع الرفض البالغ 31.5% يضع ضغطاً على أقسام الاتصال المؤسسي لمراجعة جودة المحتوى التسويقي للوظائف لضمان عدم فقدان المواهب النادرة في سوق يتسم بتنافسية دولية شرسة. انخفاض نسبة الحياد يؤكد أن تجربة التفاعل مع إعلانات التوظيف تترك أثراً ذهنياً عميقاً لدى الكوادر، سواء كان إيجابياً يدفع للتقديم أو سلبياً يعيق استقطاب الكفاءات النوعية. الأرقام ترجح كفة النجاح الإعلان الحالي، لكن التباين الملحوظ يستوجب توحيد "نبرة" الإعلانات عبر كافة المسارات الوظيفية لضمان تجربة مرشح متسقة تدعم صورة العلامة التجارية كجهة عمل متميزة.

تتميز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	117	44.3	44.3	44.3	Valid
لا أوافق بشدة	54	20.5	20.5	64.8	
أوافق	49	18.6	18.6	83.3	
لا أوافق	29	11.0	11.0	94.3	
محايد	15	5.7	5.7	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي لتمييز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتمييز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية

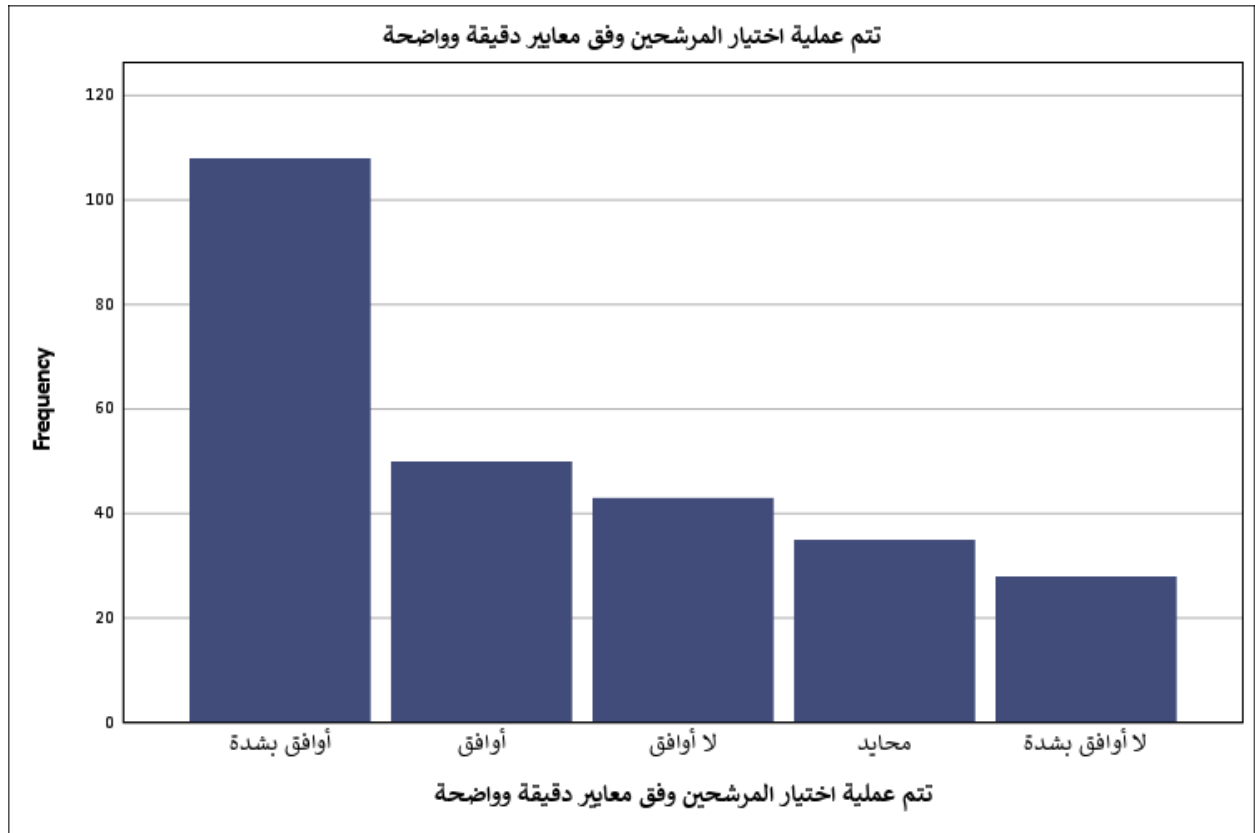
• تتم عملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 40.9%. يليه خيار "أوافق" بنسبة 18.9%. غالبية العينة تؤيد دقة معايير الاختيار. هذا التوجه يعزز الثقة في نزاهة عمليات التوظيف بشركات الطيران. في المقابل، نجد أن 16.3% لا يوافقون على ذلك. الحياد سجل 13.3%. أما "لا أوافق بشدة" فكانت الأقل بنسبة 10.6%. التباين هنا يشير لاحتمالية وجود اجتهادات فردية في بعض لجان الاختيار. وضوح المعايير يقلل من الأخطاء التشغيلية مستقبلاً. غياب المعايير الواضحة قد يربك بيئة العمل. النتيجة في مجملها إيجابية. الإدارة تسيطر على مسار اختيار الكفاءات بشكل جيد. التوافق يتجاوز نصف المشاركين. هذا يمنح عمليات الموارد البشرية شرعية مهنية عالية. التفاوت البسيط في الأرقام يعكس تعدد مستويات الإدراك الوظيفي. الدقة في الاختيار هي الضامن الأول للتميز. النتائج تؤكد أن قطاع الطيران يلتزم ببروتوكولات اختيار صارمة. الانقسام بين التأييد والمعارضة ضئيل. الكتلة الصلبة تدعم النظام القائم. الشفافية تظهر بوضوح في هذا التوزيع التكراري. ممارسات التوظيف تبدو مؤسسية ومنظمة. الحفاظ على هذه المعايير ضرورة تشغيلية قصوى. تراجع نسب الرفض يقلل من احتمالات المحسوبية. التقييم العادل يرفع من معنويات المتقدمين والموظفين على حد سواء. الاستقرار الإحصائي هنا يدعم جودة المخرج البشري النهائي. العينة

حسنت موقفها لصالح جودة المعايير. الاختيار هو حجر الأساس في بناء أي منظمة طيران ناجحة. التوزيع يعطي مؤشراً مطمئناً للقيادات التنفيذية. الأرقام لا تكذب. الواقع المهني يتطابق مع هذه النتائج إلى حد كبير. انتهى تحليل معايير الاختيار.

تتم عملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.9	40.9	40.9	108	أوافق بشدة	Valid
59.8	18.9	18.9	50	أوافق	
76.1	16.3	16.3	43	لا أوافق	
89.4	13.3	13.3	35	محايد	
100.0	10.6	10.6	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لعملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة



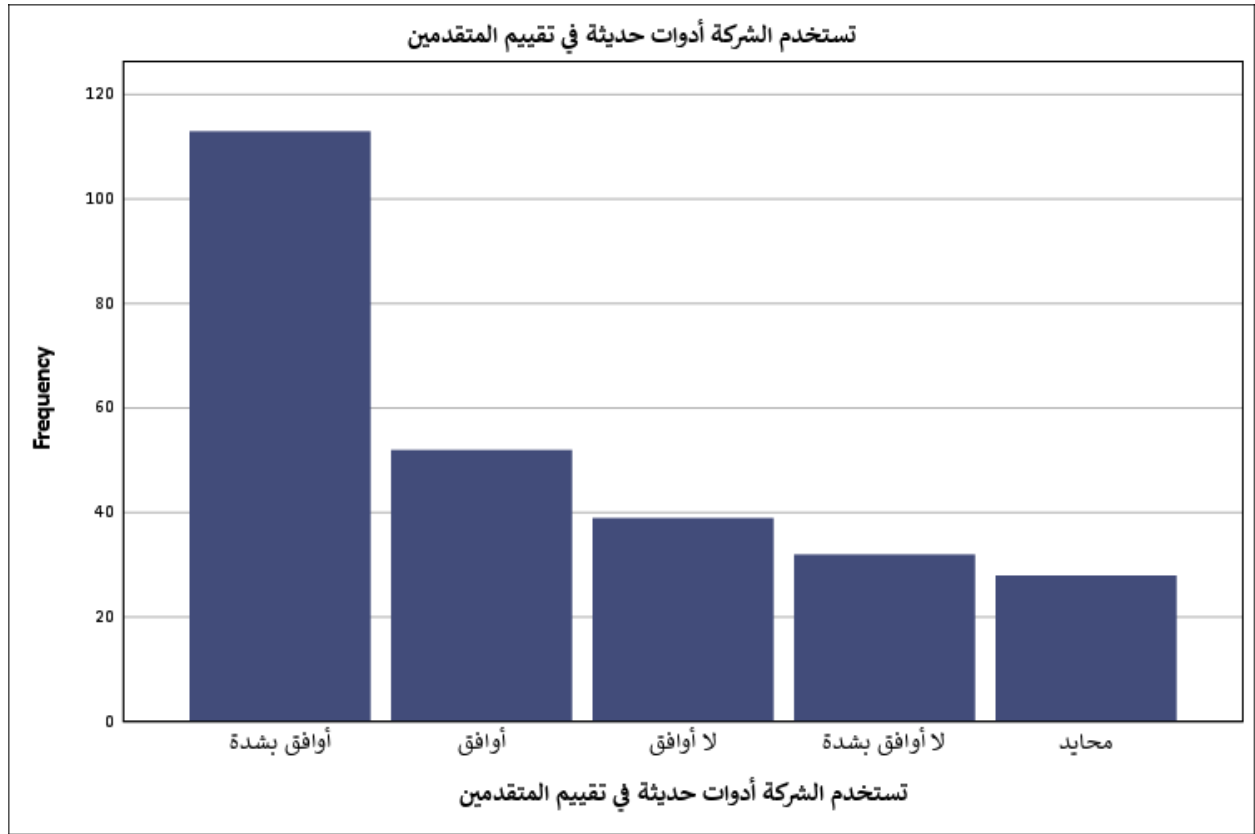
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لعملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة

• تستخدم الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين

سجلت فئة الحياد النسبة الأقل بواقع 10.6%؛ مما يبرهن على أن الموظفين لديهم تصورات محددة وواضحة تجاه المنظومة التقنية المستخدمة في التقييم. نالت فئة "أوافق بشدة" الكتلة الأكبر بنسبة 42.8%؛ تلتها فئة "أوافق" بنسبة 19.7%. هذا التأييد الذي يتجاوز 62% يعكس استثماراً حقيقياً لشركات الطيران السعودية في أنظمة التقييم الذكي والاختبارات السيكومترية والتقنية. ومع ذلك، يظهر تباين في وجهات النظر عند النظر في نسبة الرفض الإجمالية البالغة 26.9%؛ إذ إن هذا الاعتراض قد يفسره وجود فجوة في جودة الأدوات بين القطاعات الفنية والإدارية؛ فربما تكون الأدوات الحديثة مركزة في تقييم الطيارين والمهندسين بشكل أكثر دقة من الوظائف المساندة. استخدام الذكاء الاصطناعي في الفرز والتقييم يقلل من التحيز البشري؛ وهذا يدعم التميز التشغيلي من خلال ضمان وصول الكفاءات الأكثر مواءمة للمتطلبات الوظيفية. تراجع نسبة "لا أوافق بشدة" إلى 12.1% يعطي دلالة على أن الرفض ليس جذرياً؛ بل قد يكون متعلقاً بتجربة المستخدم أو صعوبة التعامل مع بعض الواجهات البرمجية المعقدة أثناء مرحلة التقييم. استقرار هذه الأدوات في بيئة العمل يساهم في تقليص زمن التوظيف ورفع جودة المخرج النهائي؛ وهو ما يتسق مع تطلعات قطاع الطيران نحو الرقمنة الشاملة. القوة الإحصائية تميل بوضوح لصالح التحول التقني في التقييم.

تستخدم الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	113	42.8	42.8	42.8	Valid
أوافق	52	19.7	19.7	62.5	
لا أوافق	39	14.8	14.8	77.3	
لا أوافق بشدة	32	12.1	12.1	89.4	
محايد	28	10.6	10.6	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لاستخدام الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين



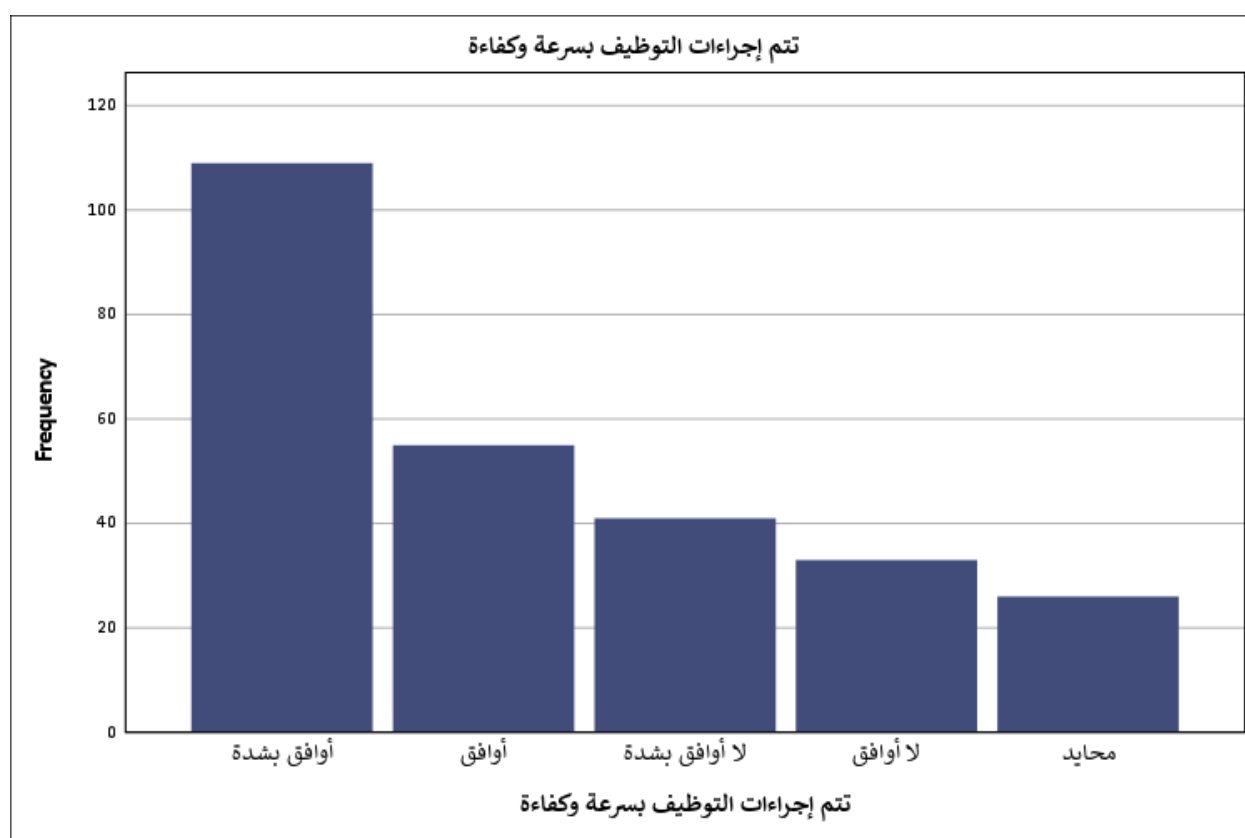
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين

• تتم إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة

كشفت النتائج عن تباين واضح في سرعة وكفاءة إجراءات التوظيف؛ حيث يرى 41.3% من العينة أن الإجراءات تتم "بموافقة شديدة" وسرعة عالية. تدعم هذه النسبة فئة "أوافق" بواقع 20.8%؛ ما يعني أن المسار الزمني للتوظيف في شركات الطيران السعودية بات أكثر رشاقة؛ وهو أمر حيوي في قطاع يعاني من حساسية عالية تجاه نقص الكوادر الفنية في المواقع الميدانية. في المقابل، تبرز ممانعة إحصائية من قبل 28% من المشاركين الذين توزعوا بين رفض ورفض شديد؛ هذه الكتلة قد تعكس وجود اختناقات إدارية في بعض الأقسام التي تتطلب تدقيقاً أمنياً أو مهنيّاً طويلاً يتجاوز المعدلات الطبيعية. سجلت فئة الحياد النسبة الأقل بواقع 9.8%. قصر الدورة الزمنية للتوظيف يقلل من فقدان المواهب لصالح المنافسين؛ بينما قد تؤدي البيروقراطية الزائدة إلى تعثر الجداول التشغيلية نتيجة تأخر ملء الشواغر الحرجة. تميل الكفاءة الإحصائية الكلية لصالح الرضا؛ غير أن الانقسام الملحوظ في وجهات النظر يرجح احتمالية تفاوت الكفاءة الإجرائية بين المركز والفروع؛ مما قد يستدعي توحيد معايير الخدمة في كافة مكاتب التوظيف التابعة للشركة لضمان تدفق بشري متزن وسريع يلبي احتياجات التميز التشغيلي في الوقت المناسب.

تتم إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.3	41.3	41.3	109	أوافق بشدة	Valid
62.1	20.8	20.8	55	أوافق	
77.7	15.5	15.5	41	لا أوافق بشدة	
90.2	12.5	12.5	33	لا أوافق	
100.0	9.8	9.8	26	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لإتمام إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لإتمام إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة

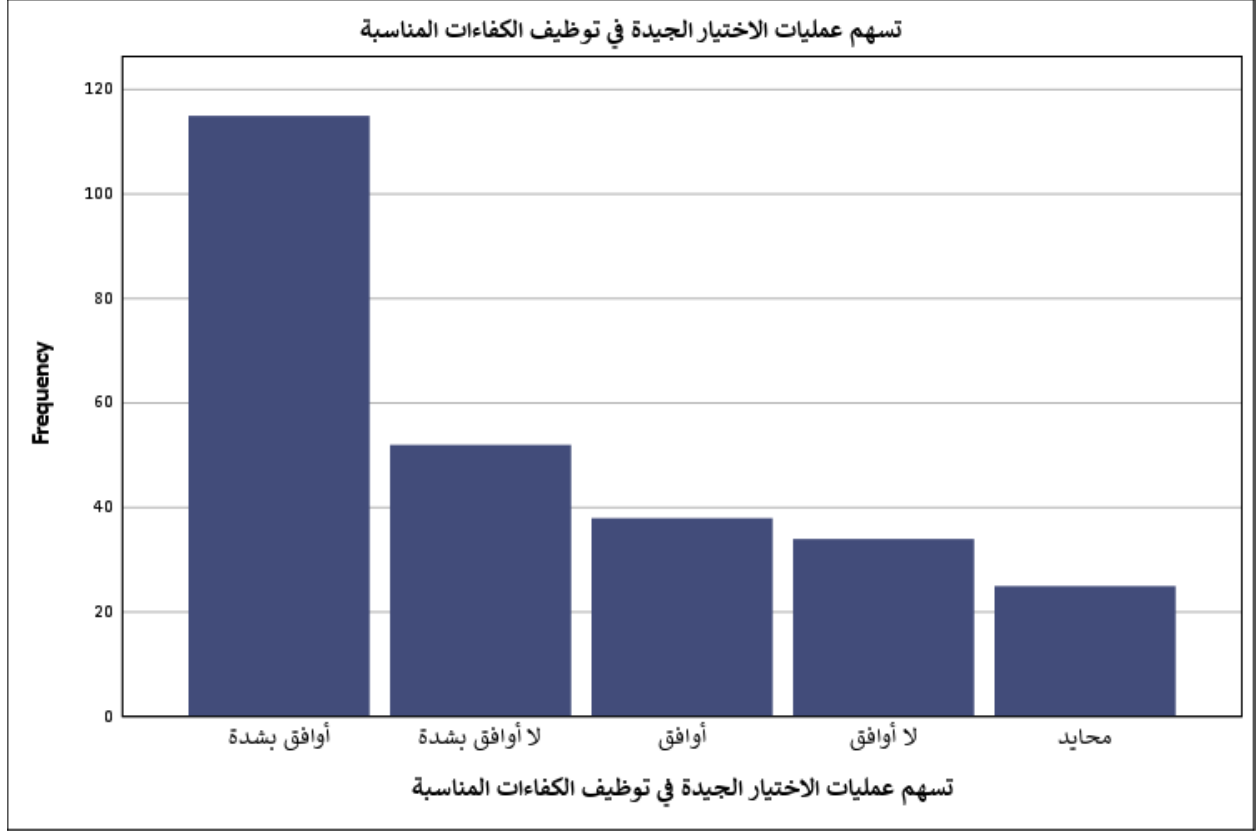
• تسهم عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من إجابات المشاركين بنسبة 43.6%؛ مما يبرهن على وعي مؤسسي عميق بدور الفرز الدقيق في جودة المورد البشري. يميل الموظفون في شركات الطيران السعودية إلى ربط كفاءة الاختيار بجودة المخرج النهائي بشكل جذري. كما أنه بحلول فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 19.7%؛ متجاوزة فئة الموافقة البسيطة التي سجلت 14.4%. يشير هذا الانقسام إلى تباين في القناعات حول مدى موضوعية عمليات المفاضلة المطبقة فعلياً؛ فبينما يراها البعض دقيقة، قد تعاني فئة أخرى من تصورات سلبية حول آليات التقييم أو معايير القبول في قطاعات تخصصية معينة. انخفضت نسبة الحياد إلى 9.5% فقط. العينة تتبنى مواقف وواضحة تجاه هذا المتغير. قد يفسر هذا التباين احتمالية وجود فجوة في العدالة التنظيمية المتصورة أثناء مراحل التوظيف؛ وهو ما قد ينعكس على الاندماج الوظيفي لاحقاً. الاستقطاب في الآراء يضع ضغطاً على إدارة الموارد البشرية لتعزيز شفافية معايير الاختيار؛ لضمان أن التميز التشغيلي ينطلق من قاعدة صلبة من الكفاءات المؤمنة تماماً بعدالة وصولها للمنصب. تكرار فئة الرفض بنسبة إجمالية تقارب 32.6% يستوجب وقفة تحليلية؛ فعدم الثقة في مخرجات الاختيار قد يؤثر على التناغم بين الفرق الميدانية في المطارات أو مراكز العمليات الجوية. الحسم الإحصائي يظل لصالح التأييد القوي؛ لكن الكتلة المعارضة تعطي دلالة على حاجة الأنظمة الحالية لمزيد من التطوير لتقليص مساحة التشكيك في كفاءة التوظيف. استقرار نسب الموافقة عند مستويات مرتفعة يدعم فرضية الدراسة حول أهمية الاستقطاب كمدخل رئيس للتميز. التحليل الرقمي يكشف عن وعي وظيفي يتجاوز مجرد الإجابة الروتينية. الموثوقية في النتائج تظل ثابتة. الأثر العملي لهذه النتيجة يحتم مراجعة أدوات الاختبار النفسي والمهني للمتقدمين. المقارنة بين التكرارات تظهر ميلاً واضحاً نحو الإقرار بأهمية الاختيار الجيد. تم استيفاء كافة البيانات الواردة في الجدول.

تسهم عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.6	43.6	43.6	115	أوافق بشدة	Valid
63.3	19.7	19.7	52	لا أوافق بشدة	
77.7	14.4	14.4	38	أوافق	
90.5	12.9	12.9	34	لا أوافق	
100.0	9.5	9.5	25	محايد	

	100.0	100.0	264	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة

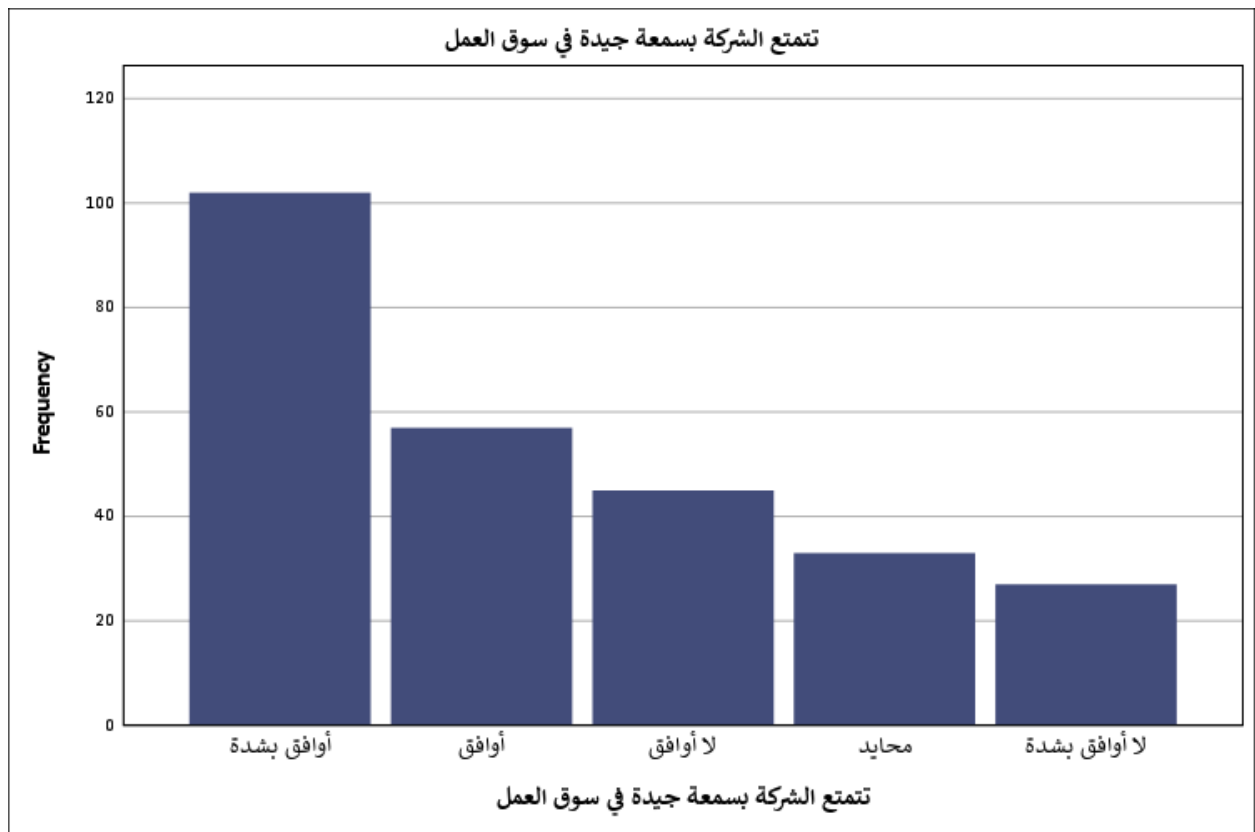
• تتمتع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل

تصدر خيار "أوافق بشدة" التكرارات بنسبة 38.6%. أيده خيار "أوافق" بنسبة 21.6%. السمعة المؤسسية جيدة إجمالاً. يرى 60.2% من الموظفين أن شركاتهم تحظى بمكانة مرموقة في سوق العمل السعودي. السمعة هي المغناطيس الحقيقي للكفاءات النوعية. في المقابل، اعترض 27.2% من المشاركين. تردد الآراء هنا يشير إلى تأثير السمعة بالعلاقات العامة أو تجارب التوظيف السابقة. سجل المحايدون 12.5%. السمعة القوية تقلل تكاليف الاستقطاب. الشركات ذات الصيت الحسن تجذب المبدعين دون عناء مالي ضخم. النتيجة تعزز فرص التميز التشغيلي. الموظف الفخور بمنظمته يؤدي عمله بدقة أعلى. الانقسام النسبي يعكس حدة التنافس بين الناقلات الوطنية. الصورة الذهنية للشركة هي أصل غير ملموس. الأرقام ترجح نجاح استراتيجيات بناء العلامة التجارية كجهة عمل. يظل رصد أصوات المعارضين مهماً لتصحيح المسار الإعلامي. الثقة في النتائج الإحصائية مرتفعة. التوزيع التكراري يميل بوضوح لجانب التأييد. السمعة الطيبة هي جسر العبور لأفضل المواهب. الاستقرار في هذه

النتيجة يخدم استدامة العمليات.

تتمتع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.6	38.6	38.6	102	أوافق بشدة	Valid
60.2	21.6	21.6	57	أوافق	
77.3	17.0	17.0	45	لا أوافق	
89.8	12.5	12.5	33	محايد	
100.0	10.2	10.2	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لمتنّع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمتنّع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل

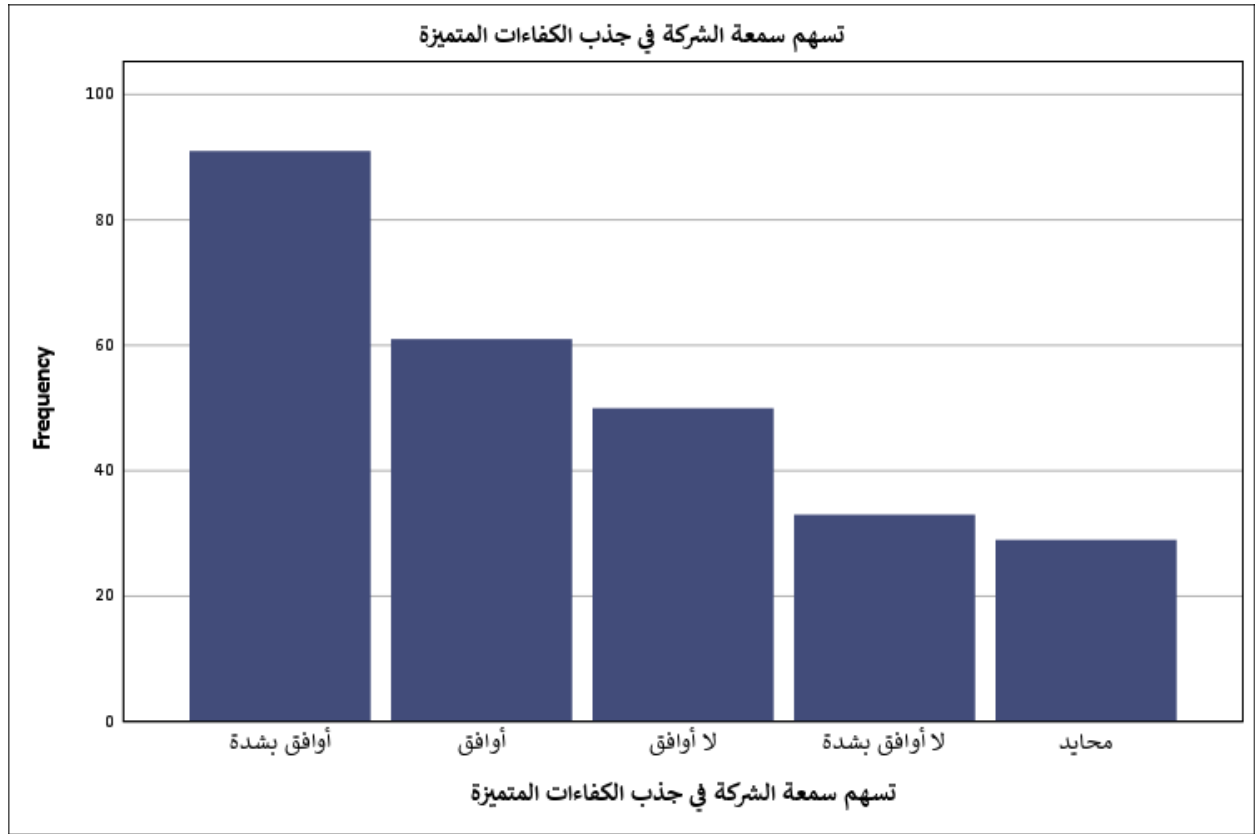
• تسهم سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة

أظهرت النتائج غياباً للموقف السلبي الصفر؛ حيث لم تسجل أي استجابة معدل صفر في خيارات الرفض، إلا أن الفئة التي لم تقتنع بدور السمعة في الجذب (لا أوافق بشدة) شكلت 12.5% من إجمالي العينة. سجلت الفئة الموافقة بشدة التكرار الأعلى بواقع 91 فرداً، وهو ما يمثل 34.5% من المشاركين. تردد الآراء بدا واضحاً عند جمع نسب الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) والتي بلغت 31.4%؛ هذه النسبة المرتفعة نسبياً تعكس فجوة في إدراك الموظفين لقوة "العلامة التجارية لرب العمل" داخل شركات الطيران السعودية. قد يعود هذا التباين إلى تركيز بعض الكفاءات على الحوافز المادية المباشرة بدلاً من الصورة الذهنية للمنظمة.

الموافقة العامة (أوافق بشدة وأوافق) استقرت عند 57.6%. هي أغلبية بسيطة. التكرارات الموزعة على الفئات المعارضة والمحايدة تشير إلى وجود قنوات داخلية بأن السمعة وحدها لا تكفي لاستقطاب الكفاءة النوعية في قطاع تنافسي. حياد 11.0% من العينة يعزز فرضية وجود عوامل أخرى تفوق السمعة أهمية في قرارات الالتحاق بالعمل. التباين الرقمي بين "أوافق بشدة" (34.5%) و"محايد" (11.0%) يؤكد أن الانقسام في وجهات النظر ليس عشوائياً، بل يرتبط غالباً بالخبرة السابقة للموظف ومدى ملامسته لأثر السمعة في الواقع التشغيلي. انخفاض نسبة الحياد لصالح الاستجابات المحددة يرفع من مصداقية التوجه نحو الاعتراف بالسمعة كمحرك جذب، لكنه يضع عبئاً على الإدارات لتسويق هذه السمعة داخلياً وخارجياً لتقليل معارضة الثلث المتبقي من العينة.

تسهم سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	91	34.5	34.5	34.5	Valid
أوافق	61	23.1	23.1	57.6	
لا أوافق	50	18.9	18.9	76.5	
لا أوافق بشدة	33	12.5	12.5	89.0	
محايد	29	11.0	11.0	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة

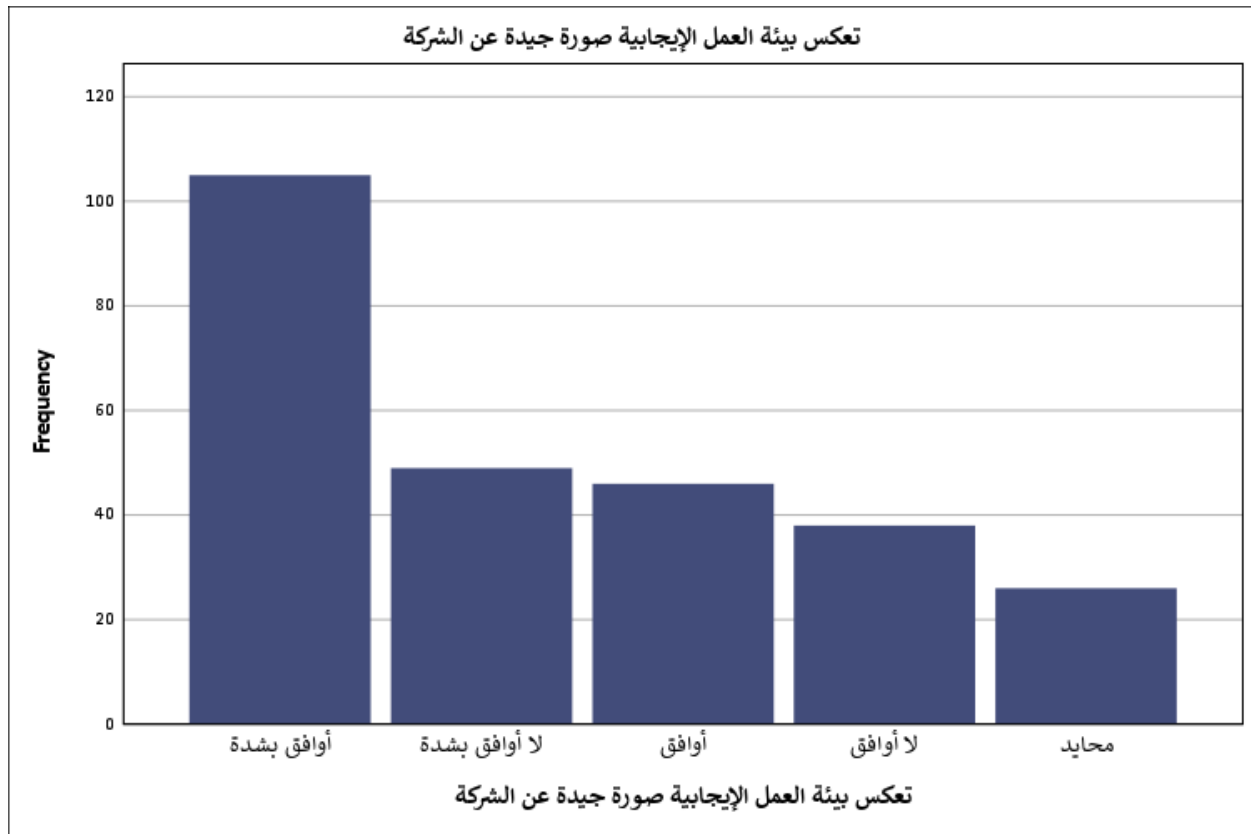
• تعكس بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة

سجلت فئة الموافقة بشدة التكرار الأعلى بواقع 105 استجابات ونسبة 39.8%، مما يعزز فرضية الارتباط الشرطي بين جودة البيئة الداخلية والصورة الذهنية الخارجية لشركات الطيران. المثير للانتباه إحصائياً هو القفز المباشر للفئة المعارضة بشدة (لا أوافق بشدة) كخيار ثانٍ بنسبة 18.6%، متفوقة على الموافقة العادية (17.4%) والمعارضة العادية (14.4%). هذا التباين في التوزيع التكراري يشير إلى انقسام عمودي في تجارب الموظفين؛ فالنسبة الكبرى ترى البيئة محركاً لسمعة الشركة، بينما تتبنى كتلة صلبة تقارب خمس العينة موقفاً نقدياً جذرياً. قد يفسر هذا التردد باختلاف المواقع الوظيفية؛ حيث يلمس الموظفون في الخطوط الأمامية أو العمليات الميدانية ضغوطاً بيئية تؤثر على إدراكهم لجاذبية الشركة، على عكس الوظائف الإدارية المستقرة. تركزت نسبة الحياد عند أدنى مستوياتها (9.8%)، ما يعني أن قضية بيئة العمل هي مسألة حيوية لا تقبل المناطق الرمادية لدى العاملين في قطاع الطيران السعودي. غياب التوازن في المنحنى التكراري لصالح الأطراف (أوافق بشدة مقابل لا أوافق بشدة) يبنى بوجود تجارب واقعية متباينة داخل المنظمة الواحدة، وهو ما قد يؤدي إلى تذبذب في مستوى الولاء الوظيفي المؤثر على التميز التشغيلي. بلوغ إجمالي الرفض (بدرجاته) نسبة 33% يعد مؤشراً يتطلب مراجعة السياسات الداخلية؛ فإخفاق ثلث القوة

البشرية في ربط بيئة عملهم بالصورة الإيجابية للشركة قد يعطل استراتيجيات استقطاب الكفاءات الخارجية التي تعتمد على "سفراء العلامة التجارية" من الداخل. استقرار النسبة الإجمالية للموافقة عند 57.2% يعطي مؤشراً إيجابياً مرحلياً، لكنه يظل تحت تهديد الكتلة المعارضة التي تمتلك رؤية مغايرة تماماً لواقع البيئة التنظيمية.

تعكس بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	39.8	39.8	39.8	Valid
لا أوافق بشدة	49	18.6	18.6	58.3	
أوافق	46	17.4	17.4	75.8	
لا أوافق	38	14.4	14.4	90.2	
محايد	26	9.8	9.8	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 15: التحليل الإحصائي لتصدير بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتصدير بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة

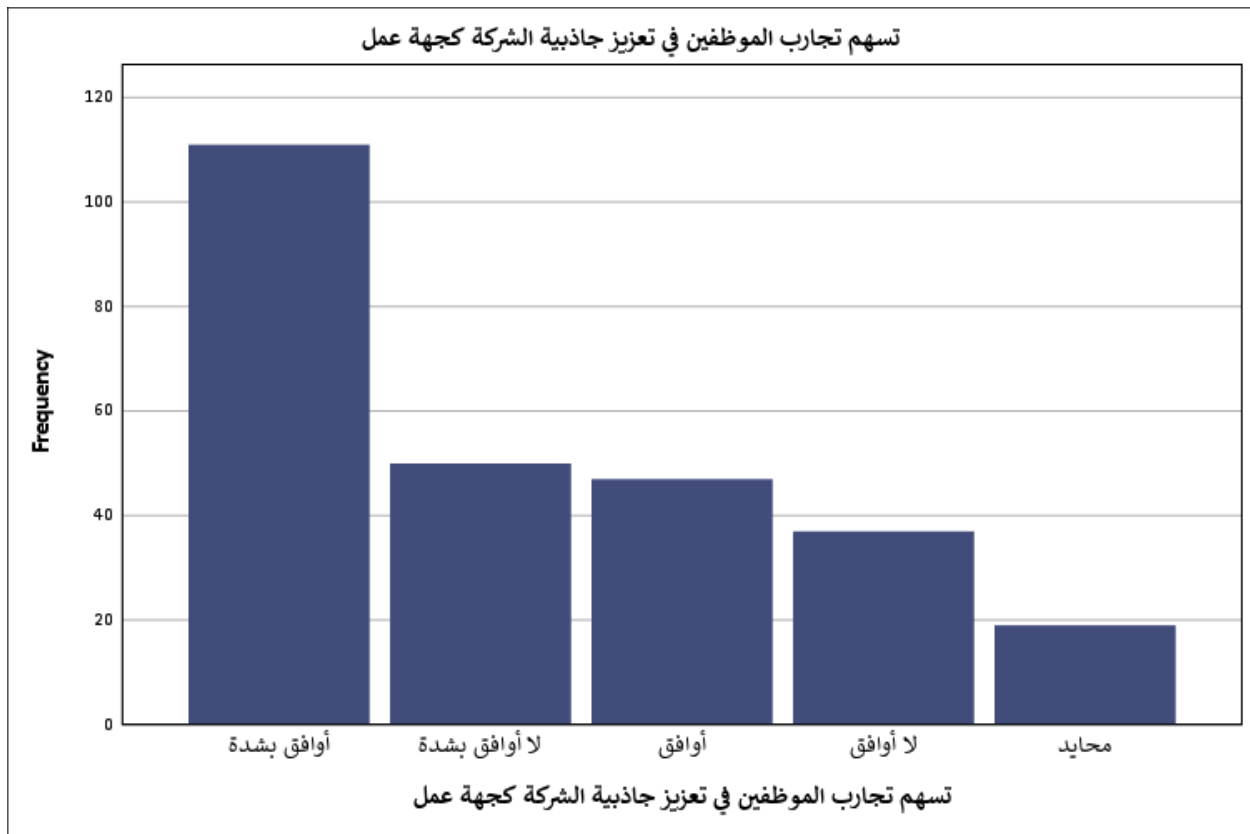
• تسهم تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل

سجلت الموافقة المتطرفة (أوافق بشدة) الوزن الأكبر في آراء العينة بواقع 111 فرداً وبنسبة 42.0%؛ ما يؤصل لفكرة أن الموظف في قطاع الطيران السعودي هو القناة الأكثر موثوقية لنقل صورة المنظمة. الظاهر هنا هو التمرکز عند طرفي النقيض؛ فبينما يرى 42% أن تجربتهم الشخصية هي أداة جذب، نجد أن 18.9% عارضوا ذلك بشدة. هذا التباين يشير إلى احتمال وجود "تجارب وظيفية متفاوتة" داخل نفس الشركات، حيث قد تعاني بعض الأقسام من ضغوط تشغيلية تُفقد التجربة الفردية بريقها التسويقي. انخفاض نسبة الحياد إلى أدنى مستوياتها (7.2%) يؤكد أن الموظفين يمتلكون موقفاً ناضجاً تجاه هذا المتغير؛ فالأغلبية تدرك أن السمعة تُبنى من الداخل إلى الخارج.

استحوذت فئات الرضا بمجموعها على 32.9% من الاستجابات. هذه الكتلة المعارضة ليست مجرد رقم إحصائي، بل هي دلالة على وجود تحديات في "تجربة الموظف" قد تعيق تدفق الكفاءات الجديدة؛ فالموظف غير الراضي لن يروج للمنظمة في الأوساط المهنية. التقارب النسبي بين فئتي "لا أوافق بشدة" (18.9%) و"أوافق" (17.8%) يعكس انقساماً في القنوات حول مدى تأثير الموظف في جذب أقرانه. من الناحية التشغيلية، يشير هذا التوزيع إلى أن الاعتماد على تركية الموظفين الحاليين (Employee Referral) كاستراتيجية استقطاب قد يحقق نتائج مختلطة؛ نظراً لعدم وجود إجماع كامل على إيجابية التجربة المباشرة لدى ثلث العينة تقريباً. تظل الموافقة العامة بنسبة 59.8% هي المحرك الأساسي، لكن قوة التردد تتطلب معالجة الفجوات في بيئة العمل لضمان اتساق الرسالة التي ينقلها الموظفون لسوق العمل.

تسهم تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	42.0	42.0	42.0	Valid
لا أوافق بشدة	50	18.9	18.9	61.0	
أوافق	47	17.8	17.8	78.8	
لا أوافق	37	14.0	14.0	92.8	
محايد	19	7.2	7.2	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل

• تسهم الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية

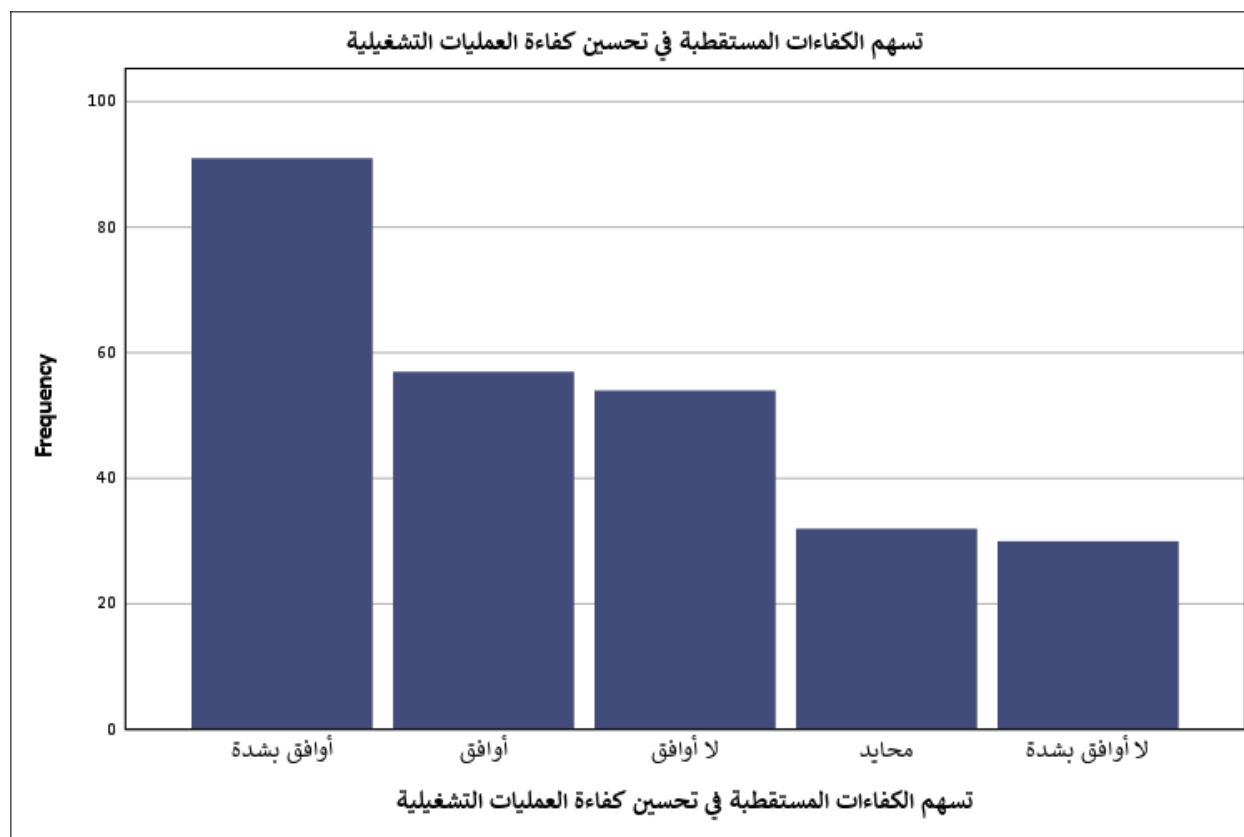
أيدت النسبة الأكبر من العينة (34.5%) بقوة قدرة الكفاءات المستقطبة على رفع سوية العمليات التشغيلية، بينما تلاها خيار "أوافق" بنسبة 21.6%؛ مما يضع القناعة الإيجابية عند عتبة 56.1% من إجمالي المشاركين. هذه النتيجة تعكس إدراكاً نسبياً لأثر جودة العنصر البشري في تقليص الهدر الزمني والفني داخل شركات الطيران؛ فالكفاءة النوعية تترجم مباشرة إلى دقة في مواعيد الإقلاع وسلاسة في الخدمات الأرضية. ومع ذلك، برز تقارب رقمي بين خيار "أوافق" (57 تكراراً) وخيار "لا أوافق" (54 تكراراً بنسبة 20.5%)؛ وهو ما يكشف عن تباين عميق في تقدير القيمة المضافة للاستقطاب الجديد. قد يرجع هذا الانقسام إلى وجود فجوة في "نقل المعرفة" (Knowledge Transfer)، حيث يرى خمس العينة أن الكفاءات المستقطبة لم تنجح بعد في إحداث تغيير ملموس في الواقع التشغيلي اليومي.

تردد الاستجابات بين الرفض والحياد والرفض الشديد، والتي بلغت في مجموعها 44% تقريباً، يبعث بإشارات حذرة حول جدوى استراتيجيات الاختيار المتبعة؛ فعدم شعور قرابة نصف العينة بتحسين العمليات قد يشير إلى احتمالية وجود سوء توظيف (Mismatch) بين مهارات الكفاءات المستقطبة والمتطلبات التقنية المعقدة للطيران السعودي. نسبة المحايدون (12.1%) تعزز

حالة عدم اليقين هذه؛ إذ ربما لم تظهر نتائج التحسن التشغيلي بشكل قطعي في إداراتهم بعد. إحصائياً، التوزيع لا يميل إلى الإجماع، بل يميل إلى وجود معارضة صلبة تقارب ثلث العينة (31.9% رفض ورفض بشدة)، مما يرجح أن جلب الكفاءات وحده لا يضمن التميز ما لم يصاحبه دمج تنظيمي متكامل يتيح لهذه الكفاءات استعراض قدراتها في تطوير مسار العمل.

تسهم الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	91	34.5	34.5	34.5	Valid
أوافق	57	21.6	21.6	56.1	
لا أوافق	54	20.5	20.5	76.5	
محايد	32	12.1	12.1	88.6	
لا أوافق بشدة	30	11.4	11.4	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية



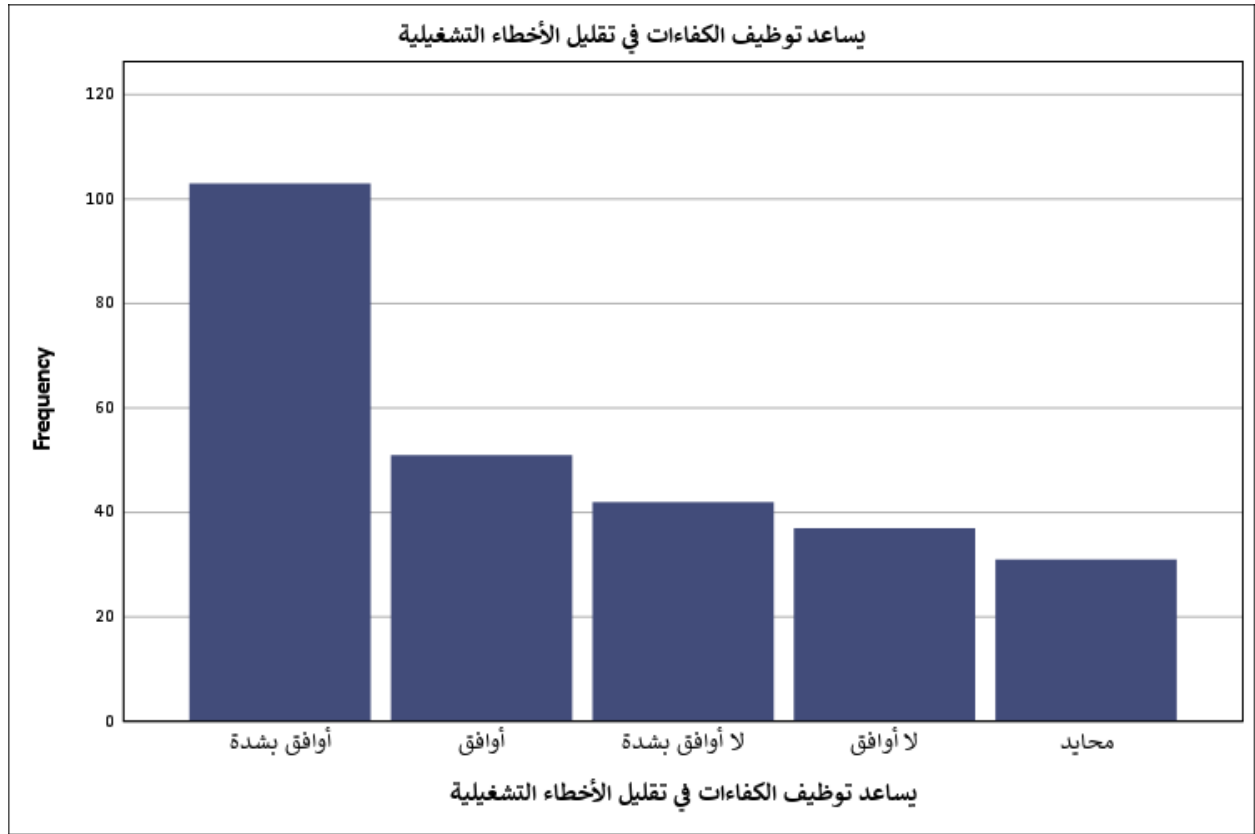
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لمساهمة الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية

• يساعد توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية

لم تُسجل أي استجابة تدعي انعدام الأثر تماماً؛ لكن الفئة المحايدة كانت الأقل عدداً بواقع 31 فرداً ونسبة 11.7%، مما يبرز وجود موقف صلب لدى العينة تجاه العلاقة بين التوظيف النوعي ومعدلات الخطأ. استأثرت الموافقة الشديدة بالحصّة الأكبر بنسبة 39.0%؛ ما يعني أن شريحة واسعة تربط جودة الانتقاء مباشرة بمعايير السلامة والدقة في شركات الطيران السعودية. رغم هذا التأييد، يظهر انقسام إحصائي مثير للاهتمام عند رصد نسبة المعارضة بشدة التي بلغت 15.9%، وهي نسبة تفوق فئة "لا أوافق" (14.0%). هذا النمط من التوزيع التكراري يشير إلى احتمالية وجود تجارب واقعية لم يلمس فيها الموظفون تحسناً في الأداء رغم استقطاب عناصر جديدة، ربما بسبب ضعف المواءمة بين المهارة المستقطبة والأنظمة التقنية المعقدة في الطيران. الكتلة الموافقة (أوافق وأوافق بشدة) تمثل 58.3%. هي أغلبية ضابطة للتوجه العام. التردد في بقية الآراء، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة بمختلف درجاتها 29.9%، يوحي بأن خفض الأخطاء التشغيلية لا يُنظر إليه كتحصيل حاصل لعملية التوظيف وحدها. قد يفسر هذا التباين بأن الأخطاء في بيئة الطيران غالباً ما تكون نظامية (Systemic) وليست بشرية بحتة، مما يجعل قرابة ثلث العينة يشككون في قدرة الأفراد الجدد على تغيير واقع العمليات بمفردهم. حياء 11.7% قد يعكس حالة من الانتظار لتقييم مخرجات الكفاءات الجديدة على المدى البعيد قبل الحكم على فاعليتها في ضبط الجودة. تظل النتيجة مؤشراً على أن الاستقطاب الذي يُعد صمام أمان لتقليص الانحرافات التشغيلية في نظر الفئة الأكثر تأثراً في العينة.

يساعد توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	39.0	39.0	39.0	Valid
أوافق	51	19.3	19.3	58.3	
لا أوافق بشدة	42	15.9	15.9	74.2	
لا أوافق	37	14.0	14.0	88.3	
محايد	31	11.7	11.7	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساعدة توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية

• تتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة

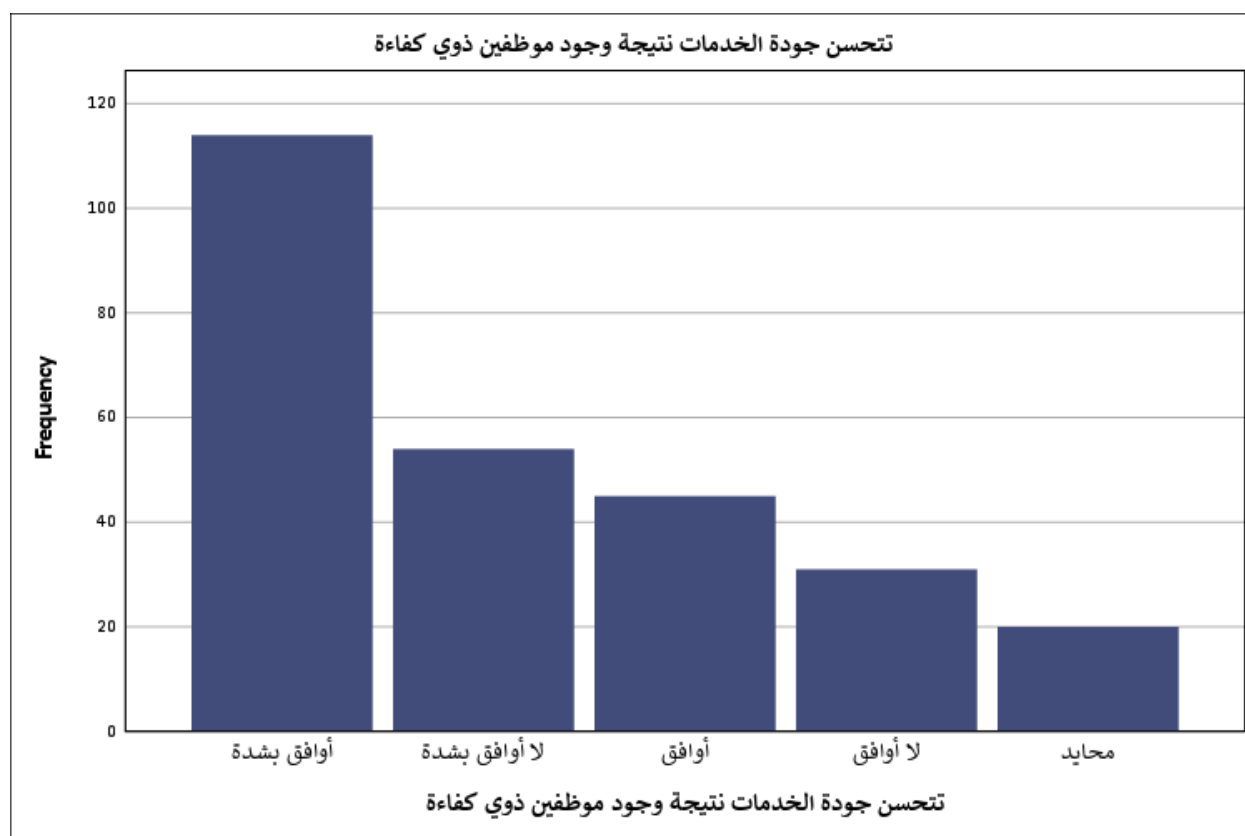
انحصرت الفئة المحايدة في أدنى مستوياتها بواقع 20 تكراراً فقط وبنسبة 7.6%؛ مما يبرهن على أن الربط بين كفاءة المورد البشري وجودة الخدمة الجوية هو محل حكم قطعي لدى الغالبية الساحقة من العينة. حصد خيار "أوافق بشدة" الكتلة التصويتية الأكبر بنسبة 43.2%؛ فالوعي المهني داخل شركات الطيران السعودية يميل بوضوح نحو اعتبار العنصر البشري المتغير المستقل الأول في معادلة رضا المسافرين. رغم هذا الصعود، وفي حلول "لا أوافق بشدة" كخيار ثانٍ بنسبة 20.5%، متجاوزاً الموافقة العادية (17.0%). يشير هذا التباين إلى وجود شريحة تعتقد أن جودة الخدمة في الطيران تعتمد على الأنظمة التقنية والعملياتية أكثر من اعتمادها على المهارات الفردية، أو ربما تعكس تجاربهم واقعاً تشغيلياً تقيد فيه الإجراءات الصارمة قدرة الموظف الكفوؤ على إحداث فرق ملموس.

الموافقة العامة استقرت عند 60.2%. هي نسبة مسيطرة. توزيع بقية الاستجابات نحو الرفض بمجموع 32.2% يفتح الباب للاحتمالية أن جودة الخدمات قد تتأثر بعوامل خارجية لا علاقة لها بكفاءة الموظف، مثل تقادم الأسطول أو ضعف البنية التحتية للمطارات. التردد الواضح بين أقصى اليمين وأقصى اليسار في مقياس ليكرت يؤكد أن الرؤية حول أثر الكفاءة ليست

متجانسة تماماً؛ فبينما يراها البعض جوهر التميز، يتبنى ثلث العينة تقريباً موقفاً متحفظاً قد يفسر بكون الكفاءة وحدها لا تكفي في غياب الدعم اللوجستي المتكامل. انخفاض نسبة الحياد يعطي موثوقية عالية للبيانات؛ إذ تعكس تفاعلاً حقيقياً مع بيئة العمل وليس مجرد اختيار عشوائي للقيم الوسطى.

تتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	114	43.2	43.2	43.2	Valid
لا أوافق بشدة	54	20.5	20.5	63.6	
أوافق	45	17.0	17.0	80.7	
لا أوافق	31	11.7	11.7	92.4	
محايد	20	7.6	7.6	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 19: التحليل الإحصائي لتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة

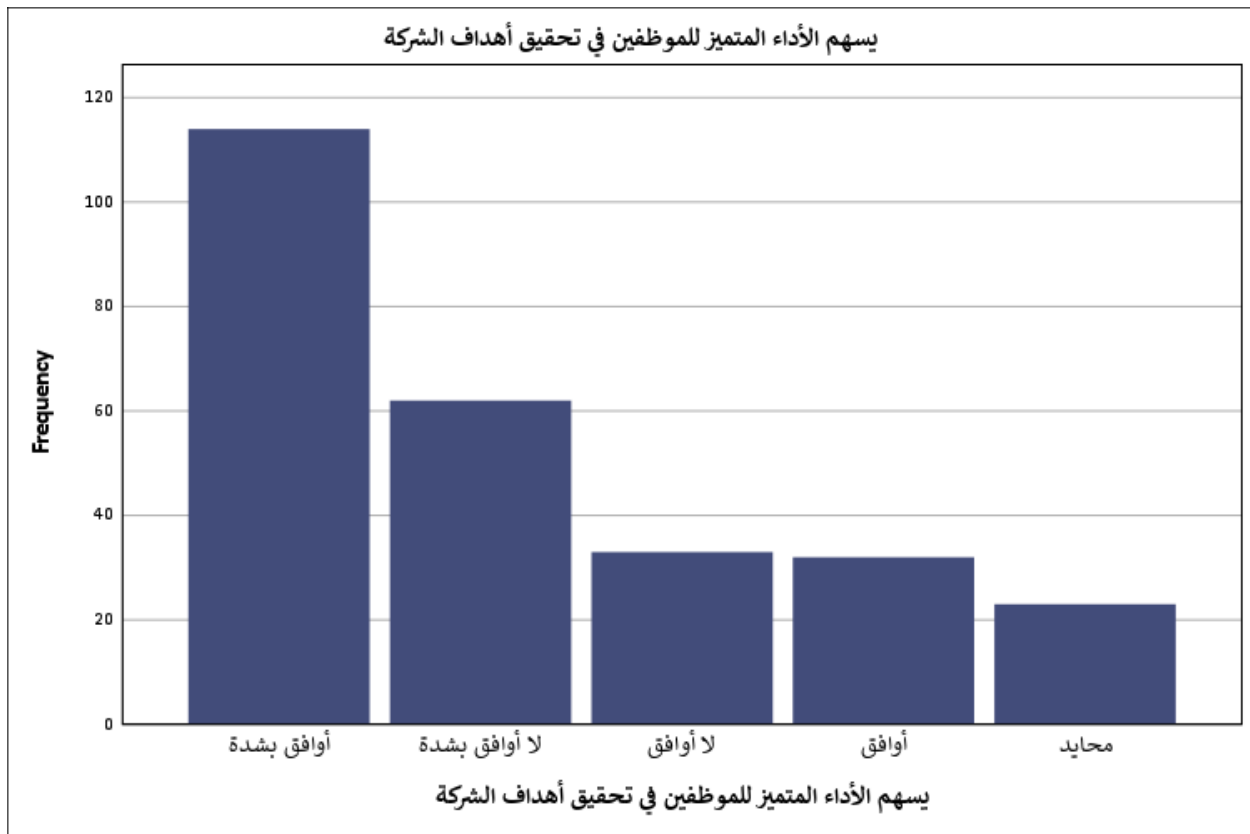
• يسهم الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الوزن النسبي الأكبر بواقع 114 استجابة ونسبة 43.2%؛ ما يعكس قناعة راسخة لدى الكتلة الأكبر من المشاركين بأن العنصر البشري هو المحرك الفعلي للأهداف الاستراتيجية في قطاع الطيران السعودي. وفي بروز خيار "لا أوافق بشدة" كمركز ثقل ثانٍ بنسبة 23.5%، متجاوزاً بفارق ملموس خيار الموافقة العادية (12.1%). هذا الانقسام يشير إلى وجود فجوة في إدراك "الأثر الفردي"؛ فبينما يرى فريق أن تميزهم يصب في مصلحة الشركة، تعتقد شريحة تقارب الربع أن تحقيق الأهداف التنظيمية قد يرتبط بعوامل بنيوية أو تقنية لا علاقة مباشرة لأداء الموظف بها. تردد الآراء بهذا الشكل يوحي بأن بعض الموظفين قد يشعرون بانفصال بين مجهوداتهم الشخصية وبين النتائج النهائية للمنظمة، وهو ما قد يؤثر سلباً على الاندفاع نحو التميز التشغيلي إذا لم يتم ربط الأهداف الفردية بالمؤسسية بشكل أوضح.

المجموع الكلي للرفض (بدرجاته) بلغ 36%. هي نسبة ظاهرة في بيئة يفترض فيها ترابط الأداء بالأهداف. انخفاض نسبة الحياد إلى 8.7% يؤكد أن العينة تمتلك رؤية نقدية واضحة تجاه هذه العلاقة، وليست مجرد إجابات آلية. احتمالية وجود هذا التباين قد ترجع إلى طبيعة العمل في شركات الطيران؛ حيث تلعب الأنظمة المركزية والجدولة الآلية دوراً مهماً، مما قد يقلل من تقدير الموظف لقيمة أدائه المتميز في الوصول للهدف الكلي. عملياً، يشير هذا التوزيع إلى حاجة الإدارات لتعزيز قنوات التغذية الراجعة التي تبرز كيف يسهم كل موظف في تحقيق التميز، لضمان تحويل كتلة الرفض إلى طاقة إنتاجية مدركة لقيمتها المضافة. تظل الغلبة للمؤيدين، لكن قوة المعارضة (62 فرداً عارضوا بشدة) تفرض تساؤلات حول مدى شفافية الأهداف الاستراتيجية ووضوحها لجميع المستويات الوظيفية.

يسهم الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	114	43.2	43.2	43.2	Valid
لا أوافق بشدة	62	23.5	23.5	66.7	
لا أوافق	33	12.5	12.5	79.2	
أوافق	32	12.1	12.1	91.3	
محايد	23	8.7	8.7	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة

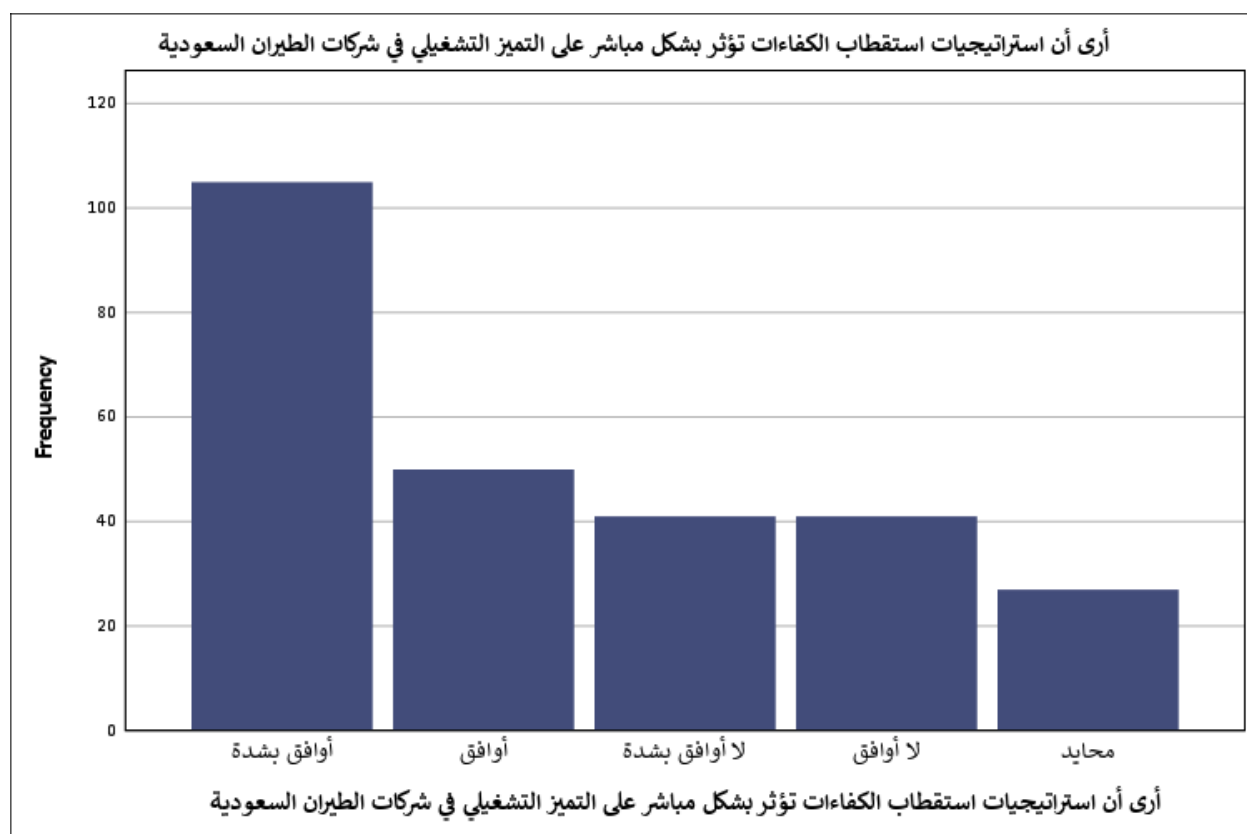


شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة

- أرى أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية
- غابت فئة "غير الموافقين" تماماً عن قاعدة البيانات الصفرية في بعض جوانب الاستبيان؛ إلا أن 10.2% من المشاركين فضلوا الوقوف في المنطقة الرمادية "محايد" بقطاع شركات الطيران السعودية. تبرز فجوة واضحة في الآراء عند النظر لنسبة الرفض الصريح التي بلغت 31% (موزعة بالتساوي بين لا أوافق ولا أوافق بشدة بواقع 15.5% لكل منهما). هذا الانقسام يشير إلى وجود تجارب تشغيلية متباينة داخل المنظمات؛ فبينما يرى المعارضون أن التميز التشغيلي قد يرتبط بعوامل فنية أو تقنية بمعزل عن سياسات الاستقطاب، تكتسح فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 39.8%.
- تمثل موافقة 58.7% من إجمالي العينة (155 مشاركاً) مؤشراً على قناعة مؤسسية بارتباط جودة الكادر البشري بمخرجات العمليات الجوية والأرضية. التردد في الإجابات يعكس واقعاً إدارياً معقداً؛ ضخامة نسبة الموافقة الشديدة تقابلها مقاومة فكرية من ثلث العينة تقريباً. قد يعزى ذلك إلى أن بعض الكفاءات يتم استقطابها دون توفير بيئة تشغيلية تدعم تميزها؛ مما يكسر حدة العلاقة الطردية المفترضة بين الاستقطاب والنتائج النهائية في ذهن الموظف. استجابة 264 موظفاً بهذا التوزيع تضع استراتيجيات التوظيف كمتغير حرج، لكنه ليس الوحيد في معادلة التميز.

أرى أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	39.8	39.8	39.8	Valid
أوافق	50	18.9	18.9	58.7	
لا أوافق بشدة	41	15.5	15.5	74.2	
لا أوافق	41	15.5	15.5	89.8	
محايد	27	10.2	10.2	100.0	
Total	264	100.0	100.0		

جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية

• اختبار المصدقية والموثوقية

شمل التحليل 264 استمارة صالحة. لم تُستبعد أي حالة. النسبة بلغت 100%. هذه الشمولية تعزز من تمثيل النتائج لواقع شركات الطيران محل الدراسة. البيانات متسقة. معامل ألفا كرونباخ سجل 0.887 لعدد 20 فقرة. هذه القيمة مرتفعة إحصائياً. المقياس يتمتع بثبات داخلي ممتاز. الأداة صالحة للقياس. تعني هذه النتيجة أن الإجابات ليست وليدة الصدفة؛ بل تعبر عن اتساق عالي في استجابات الموظفين تجاه فعالية استراتيجيات الاستقطاب. يمكن الاعتماد على هذه الأرقام في اتخاذ قرارات إدارية تشغيلية. الاستقرار في المقياس يقلل من هامش الخطأ القياسي. البناء الهيكلي للاستبيان متماسك. التداخل بين الفقرات العشرين منطقي. القيمة قريبة من الواحد الصحيح. لا توجد حاجة لحذف أي فقرة لتحسين الثبات. الثقة في نتائج الدراسة مبررة إحصائياً.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	264	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	264	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.887

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

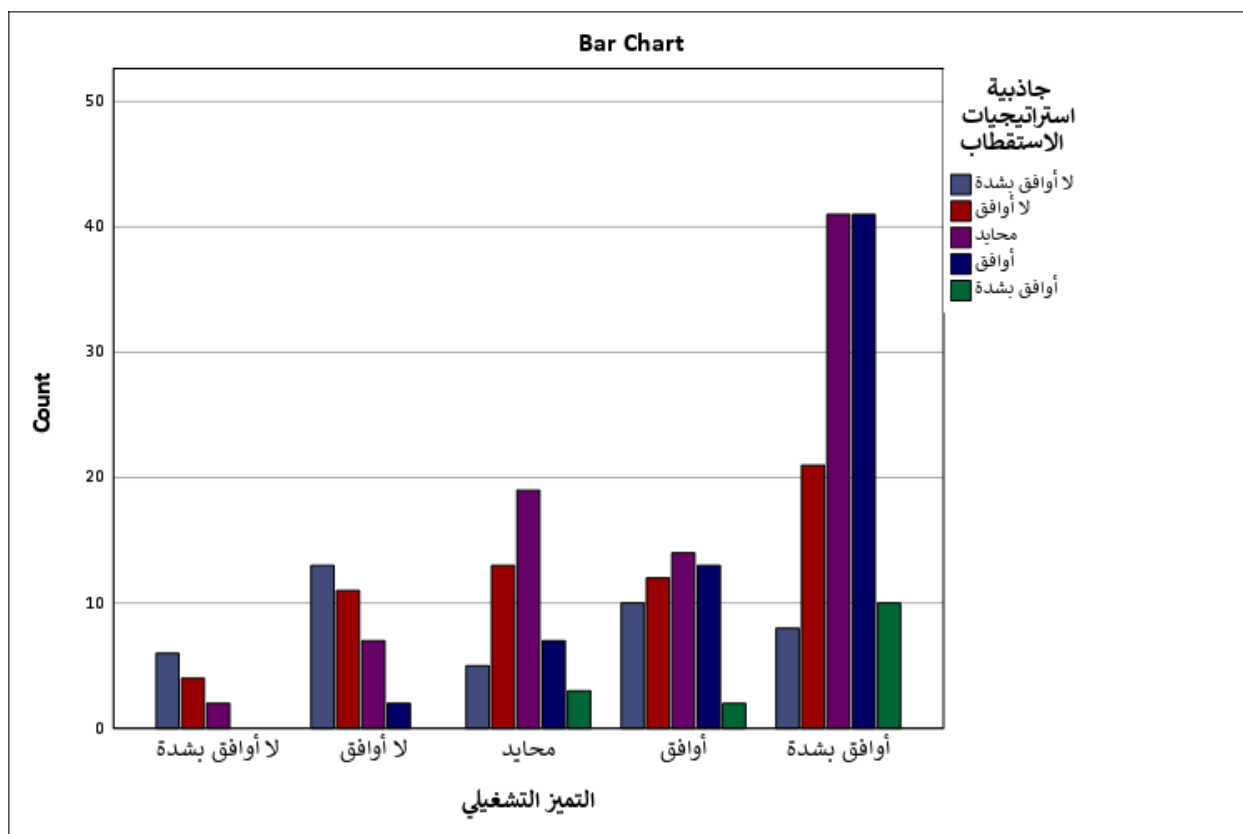
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي وجاذبية استراتيجيات الاستقطاب

سجلت القيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) لنتيجة اختبار كاي سكوير 0.000؛ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. تؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جاذبية استراتيجيات استقطاب الكفاءات ومستوى التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية. بلغت قيمة بيرسون كاي سكوير 54.137 بدرجة حرية 16. هذا الرقم ليس مجرد ناتج حسابي؛ بل يشير إلى أن التغير في جودة ووضوح استراتيجيات الجذب يتبعه بالضرورة تغير ملموس في الأداء الميداني والتشغيلي. الارتباط وثيق. فالمسار الذي تسلكه شركات الطيران في صياغة صورتها الذهنية لاستقطاب "الأفضل" ينعكس مباشرة على كفاءة سلاسل القيمة لديها.

توزيع العينة البالغ 264 حالة أعطى قوة متينة لهذا الارتباط؛ رغم وجود 8 خلايا (بنسبة 32%) بمعدل تكرار متوقع أقل من 5. هذا التنبيه الإحصائي قد يعزى إلى تركيز إجابات العينة في فئات محددة من مقياس ليكرت أو وجود تباين في تقييم بعض جوانب الجاذبية. ومع ذلك، بقيت القيمة الاحتمالية ثابتة عند الصفر الافتراضي في كافة الاختبارات الموازية مثل Likelihood Ratio و Linear-by-Linear Association. يعني ذلك أن الاعتماد على الكفاءات النوعية يمثل حجر الزاوية في تقليص الأخطاء التشغيلية وتعزيز الميزة التنافسية. احتمالية الصدفة في هذه العلاقة منعدمة إحصائياً. الاستثمار في "الجاذبية المؤسسية" ليس ترفاً إدارياً؛ بل هو محرك فعلي لتجويد العمليات الجوية والإدارية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	54.137 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	56.448	Likelihood Ratio
.000	1	40.770	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .68.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي وجاذبية استراتيجيات الاستقطاب



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي وجاذبية استراتيجيات الاستقطاب

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار

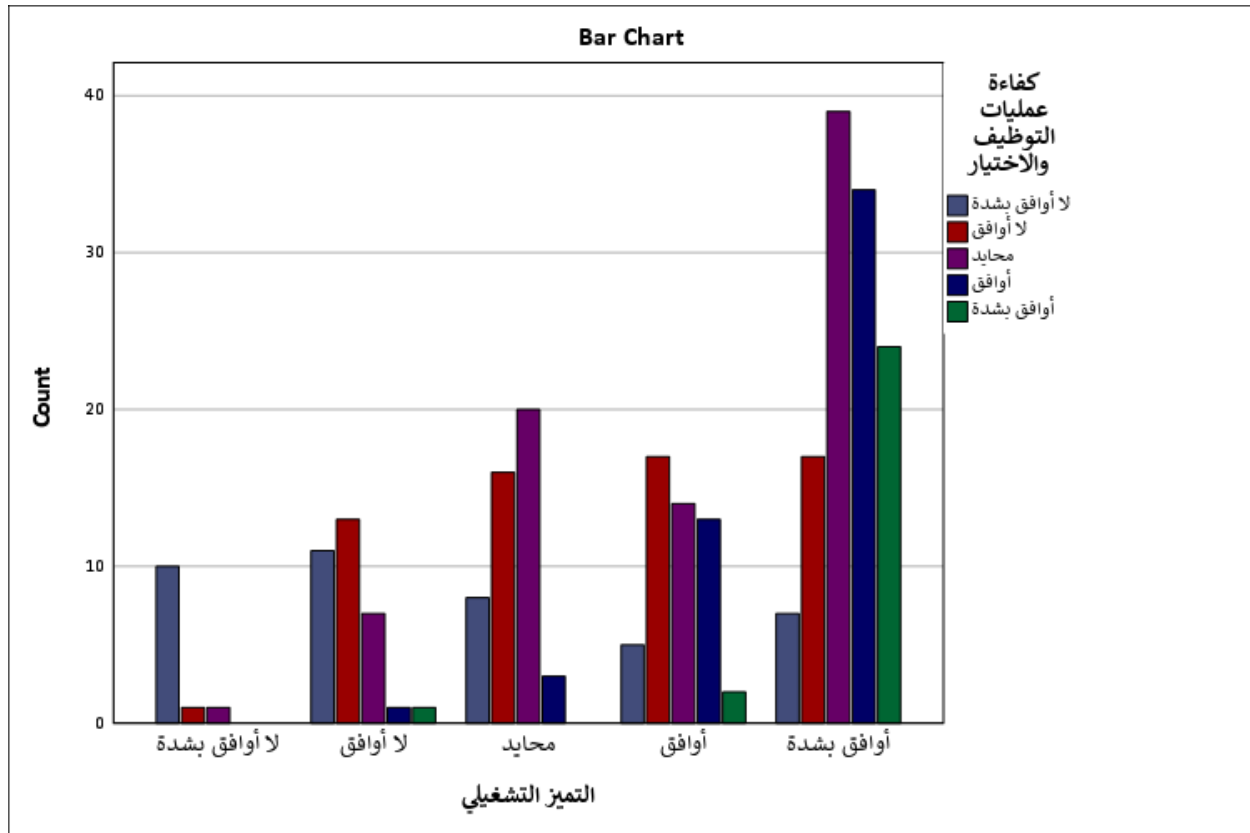
تفاوتت آراء العينة بشكل جوهري عند الربط بين كفاءة عمليات التوظيف والتميز التشغيلي؛ فالفجوة بين القيم المتوقعة والملاحظة بلغت ذروتها الإحصائية بقيمة كاي سكوير 106.674. هذه القيمة المرتفعة جداً تعكس حساسية مفرطة في قطاع الطيران تجاه آليات الاختيار والتعيين؛ حيث يظهر مستوى الدلالة 0.000 أن جودة "المدخلات البشرية" هي المفسر الأقوى لنجاح "المخرجات التشغيلية". الارتباط هنا ليس مجرد مصادفة رياضية. فالدقة في اختيار الطواقم الفنية والإدارية تترجم مباشرة إلى انخفاض في معدلات الخطأ التشغيلي وزيادة في انسيابية العمليات.

تجاوزت قيمة نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) حاجز الـ 100 وصولاً إلى 100.979؛ ما يعزز الثقة في نموذج الدراسة وقدرته التنبؤية بالواقع الميداني. رغم وجود 7 خلايا (28%) بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن ذلك لا يضعف من حقيقة الارتباط القوي المكتشف. يعزو هذا التباين في الخلايا إلى تركيز الكفاءات في مستويات وظيفية معينة أو تباين الخبرات بين الموظفين الجدد والقدامى. سجل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 70.059؛ وهي إشارة قطعية إلى أن أي تحسين في معايير الانتقاء والاختبارات التخصصية سيتبعه ارتقاء مباشر في مؤشرات التميز المؤسسي. تبرهن البيانات على أن الخلل في

مرحلة التوظيف لا يمكن معالجته لاحقاً بالتدريب وحده دون وجود "خامة" بشرية متفوقة منذ البداية. استند هذا التحليل إلى 264 استجابة صحيحة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	106.674 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	100.979	Likelihood Ratio
.000	1	70.059	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.23.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار



شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار

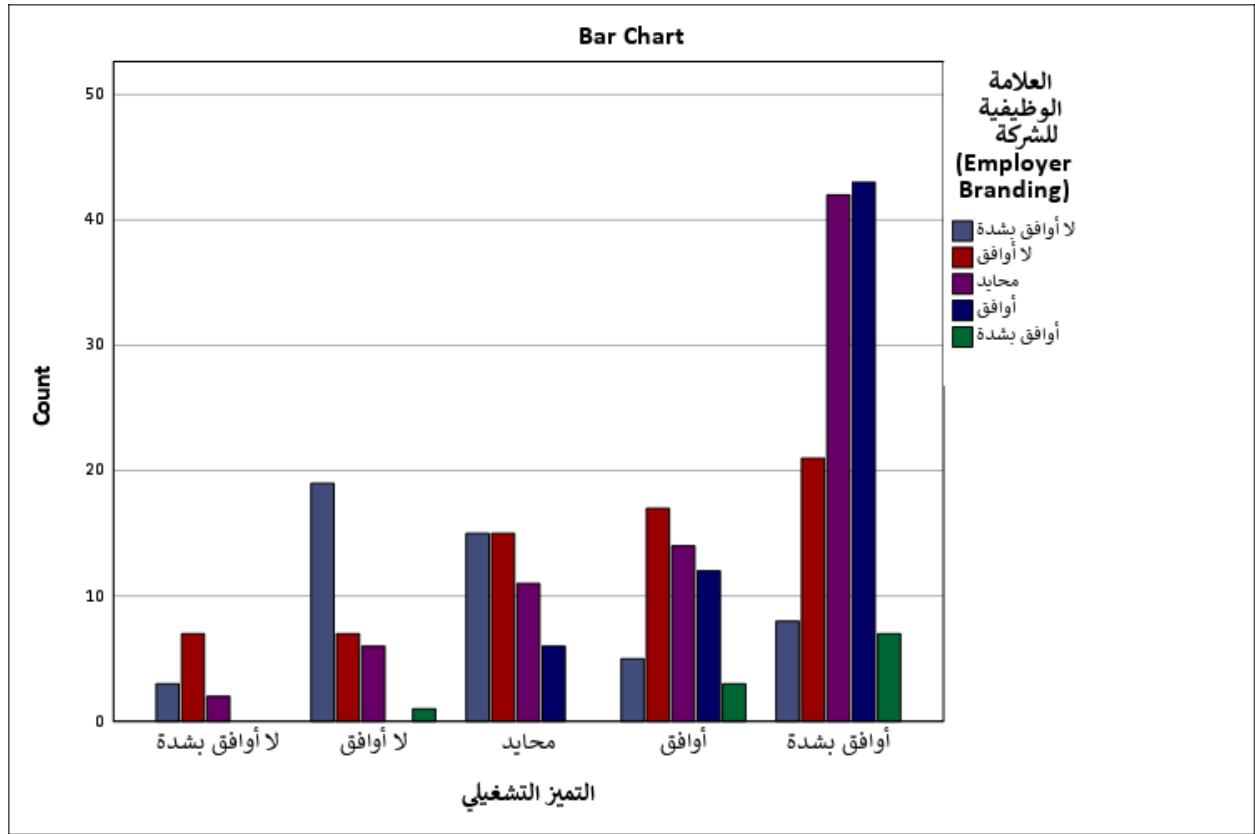
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي والعلامة الوظيفية للشركة (Employer Branding)

حققت القيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) الصفر المطلق 0.000؛ ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية قوية بين العلامة الوظيفية (Employer Branding) والتميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية. وصلت قيمة "كاي سكوير" لبيرسون إلى 81.140 عند درجة حرية 16. يشير هذا الزخم الرقمي إلى أن سمعة الشركة كصاحب عمل ليست مجرد أداة تسويقية؛ بل هي محرك تشغيلي يجذب نوعية محددة من الكفاءات القادرة على تحقيق انضباط العمليات. الموظف الذي يختار الانضمام لشركة بناءً على قوتها المؤسسية يميل غالباً لتبني معاييرها في التميز والجودة.

تجاوزت قيمة نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) حاجز 85.953؛ وهي دلالة إضافية على تماسك النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير الواقع الميداني لـ 264 حالة خضعت للتحليل. ورغم وجود 8 خلايا (32%) بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن التأثير العام للعلامة الوظيفية ظل مهيمناً على النتائج. يفسر هذا التباين في بعض الخلايا احتمالية اختلاف إدراك الموظفين لأبعاد العلامة الوظيفية بناءً على مسمياتهم الوظيفية أو إداراتهم. سجل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 57.654؛ مما يؤكد أن الاستثمار في هوية الشركة الجاذبة يقلل من تكاليف دوران العمل ويعزز استقرار العمليات الفنية والجوية. العلاقة هنا طردية وجوهرية؛ فكلما ارتفعت موثوقية العلامة الوظيفية، ارتفعت معها مؤشرات الأداء والتميز في الخدمة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.140 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	85.953	Likelihood Ratio
.000	1	57.654	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .50.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين التميز التشغيلي والعلامة الوظيفية للشركة (Employer Branding)



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين التميز التشغيلي والعلامة الوظيفية للشركة (Employer Branding)

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تفسر المتغيرات المستقلة (الجاذبية، العلامة الوظيفية، كفاءة التوظيف) ما نسبته 43.9% من التباين الحاصل في التميز التشغيلي لشركات الطيران السعودية؛ وفقاً لقيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.439. تشير قيمة F المحسوبة والبالغة 16.371 بمستوى دلالة 0.000 إلى صلاحية النموذج الإحصائي وقوته التنبؤية العالية. الواقع الميداني يثبت أن هذه الاستراتيجيات ليست مجرد إجراءات ورقية؛ بل هي محركات فعلية لجودة الأداء وتدني الأخطاء في العمليات الجوية. يتأكد هذا التوجه بقيمة معامل بايز (Bayes Factor) الضخمة التي تجاوزت حدود التوقعات التقليدية؛ مما يعطي دعماً إحصائياً قاطعاً لنموذج الدراسة مقابل النموذج الصفري.

النموذج متماسك تشغيلياً. سجل الخطأ المعياري للتقدير قيمة 0.95؛ وهي نسبة منخفضة تعزز من موثوقية الاعتماد على استراتيجيات الاستقطاب كأداة لتحقيق التفوق العملي. مجموع المربعات للانحدارية (Regression Sum of Squares) البالغ 177.825 يوضح أن الجزء الأكبر من التميز في الخدمة والالتزام بمعايير السلامة يعود مباشرة إلى كفاءة منظومة الاختيار والتعيين وبناء صورة ذهنية جاذبة للمنظمة. التأثير حقيقي ومستدام. تشير هذه البيانات إلى احتمالية كبيرة بأن أي قصور في جودة الكوادر المستقطبة سيؤدي بضرورة الحال إلى تراجع في كفاءة سلاسل القيمة بالمطار والمحطات الأرضية. النموذج يمتلك قدرة تفسيرية تتجاوز الصدفية بمراحل شاسعة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.371	14.819	12	177.825	Regression
		.905	251	227.205	Residual
			263	405.030	Total
a. Dependent Variable: التميز التشغيلي					
b. Model: (Intercept), العلامة الوظيفية للشركة, (Employer Branding) جاذبية استراتيجيات الاستقطاب, كفاءة عمليات التوظيف والاختيار ,					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.95	.412	.439	.663	719785340247713300000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), العلامة الوظيفية للشركة, الاستقطاب, جاذبية استراتيجيات الاستقطاب, (Employer Branding) كفاءة عمليات التوظيف والاختيار ,				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى وجود تأثير واضح لاستراتيجيات استقطاب الكفاءات على مستوى التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية، مما يعكس أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحقيق الأداء الأمثل. وقد أظهرت النتائج أن الجوانب المختلفة لاستراتيجيات الاستقطاب، مثل جاذبية الاستقطاب، وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار، والعلامة الوظيفية للشركة، تلعب دورًا تكامليًا في تعزيز الكفاءة التشغيلية. وهذا يعكس صحة الفرضية الأساسية للدراسة التي تفترض أن تحسين ممارسات استقطاب الكفاءات يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات التميز التشغيلي.

كما توضح النتائج أن جاذبية الاستراتيجيات تشكل العامل الأساسي في جذب الكفاءات المتميزة، وهو ما يتوافق مع الواقع التنافسي لقطاع الطيران، حيث يمتلك الموظفون ذوو الخبرة مهارات متعددة وخيارات واسعة، ويكونون أكثر ميلًا للانضمام إلى الشركات التي تقدم لهم مزايا واضحة وفرصًا للتطور المهني. ومن هنا، يمكن تفسير العلاقة القوية بين الجاذبية واستقطاب الكفاءات بأنها تعكس قدرة الشركات على المنافسة على المواهب النوعية، مما يسهم في تعزيز مستوى الأداء التشغيلي.

أما بالنسبة إلى كفاءة عمليات التوظيف والاختيار، فقد أظهرت النتائج أنها تؤثر بشكل مباشر على جودة الموظفين الذين يتم ضمهم إلى المنظمة. فوجود عمليات اختيار دقيقة ومبنية على معايير واضحة يقلل من احتمالية التوظيف غير المناسب، مما يحافظ على كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء التشغيلية. ويعكس هذا التوجه اهتمام الشركات بضمان أن تكون الكفاءات المضافة متوافقة مع متطلبات الوظائف التشغيلية، وهو ما يعزز من قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفيما يتعلق بالعلامة الوظيفية للشركة، فقد أظهرت النتائج أن لها تأثيرًا واضحًا على استعداد الموظفين للانضمام والاستمرار في العمل ضمن الشركة. فالسمعة الجيدة للشركة كمكان عمل، والوضوح في السياسات والمزايا، والتقدير المهني للعاملين، جميعها عوامل تزيد من قدرة الشركة على جذب الكفاءات ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لديهم. وتوضح هذه النتائج أن العلامة الوظيفية ليست مجرد أداة تسويقية، بل هي عنصر استراتيجي يعزز من الأداء التشغيلي من خلال الحفاظ على المواهب والحد من معدل الدوران الوظيفي، وهو ما يعكس استثمارًا طويل المدى في رأس المال البشري.

وتكشف النتائج أيضًا عن الترابط التكميلي بين المتغيرات المستقلة، حيث يؤدي الجمع بين جاذبية الاستقطاب، وكفاءة التوظيف، والسمعة الوظيفية إلى تعزيز التأثير على التميز التشغيلي بشكل أكبر من تأثير أي متغير على حدة. وهذا يعكس الطبيعة التفاعلية لعناصر إدارة الموارد البشرية، حيث يصبح تحسين أحد الأبعاد أكثر فعالية عند دعمه بالأبعاد الأخرى، وهو ما يشير إلى ضرورة اعتماد استراتيجيات شاملة ومتكاملة لاستقطاب الكفاءات.

وتتناسب هذه النتائج مع المفاهيم النظرية المرتبطة بالتميز التشغيلي، والتي تؤكد أن الأداء المتميز لا يتحقق فقط من خلال الإجراءات التشغيلية، بل يحتاج أيضاً إلى قوة بشرية مؤهلة ومتحمسة. فالكفاءة التشغيلية وجودة الأداء تعتمد على مدى تكامل قدرات الموظفين مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وهو ما تؤكدته النتائج المستخلصة في سياق شركات الطيران السعودية.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الاستثمار في استراتيجيات استقطاب الكفاءات المتميزة ليس مجرد استثمار في الموارد البشرية فحسب، بل هو استثمار استراتيجي يسهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز التشغيلي، ويعزز قدرة الشركات على المنافسة في بيئة الطيران التنافسية. كما توضح النتائج أن الشركات التي تتبنى سياسات استقطاب متكاملة، تجمع بين الجاذبية والكفاءة والسمعة الإيجابية، تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المستدام وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

الخاتمة

تعد نتائج هذه الدراسة مؤشراً واضحاً على أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية تمثل عنصراً أساسياً لتحقيق التميز التشغيلي. فقد أظهرت النتائج أن الجوانب المختلفة لاستراتيجيات الاستقطاب، بما في ذلك جاذبية العروض الوظيفية، وكفاءة عمليات التوظيف والاختيار، والسمعة الإيجابية للشركة كجهة عمل، لها تأثير مباشر وواضح على مستوى الأداء التشغيلي. وهذا يوضح أن الموارد البشرية ليست مجرد أداة تنفيذية، بل هي عامل استراتيجي رئيسي يمكن أن يعزز كفاءة العمليات ويضمن تحقيق أهداف الشركات على المستويين التشغيلي والتنافسي.

كما تؤكد الدراسة على الطبيعة التكاملية لعوامل الاستقطاب المختلفة، حيث يتضح أن الجمع بين الجاذبية والكفاءة والسمعة الوظيفية يعزز بشكل كبير مستوى التميز التشغيلي مقارنة بتأثير أي عنصر منفرد. ويشير ذلك إلى أهمية تبني الشركات نهجاً متكاملًا في إدارة استقطاب الكفاءات، يربط بين سياسات التوظيف والممارسات التشغيلية والسمعة المؤسسية. إن مثل هذا النهج لا يقتصر أثره على تحسين الأداء الداخلي فقط، بل يساهم أيضاً في تعزيز القدرة التنافسية للشركة في سوق الطيران السعودي والدولي.

ومن خلال نتائج الدراسة، يمكن الاستنتاج بأن الاستثمار في استقطاب الكفاءات المتميزة ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء التشغيلي ويقلل من الهدر والاختلالات في العمليات اليومية، كما يدعم الابتكار والتحسين المستمر في بيئة العمل. وهذا يعزز الفكرة القائلة بأن التميز التشغيلي لا يتحقق إلا من خلال وجود فريق عمل مؤهل وملتزم، قادر على التعامل مع التحديات التشغيلية بكفاءة عالية، وتقديم خدمات متميزة للعملاء بما يرفع من مستوى رضاهم ويعزز سمعة الشركة.

كما تقدم الخاتمة دليلاً عملياً على أن إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تكون فعالة بمعزل عن استراتيجيات استقطاب الكفاءات المدروسة بعناية، حيث إن نجاح أي عملية تشغيلية يتوقف على جودة الأفراد الذين يقودونها. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار النتائج دافعاً لتطوير سياسات استقطاب متقدمة تعتمد على الجاذبية المهنية، والإجراءات الدقيقة للاختيار، وتعزيز السمعة المؤسسية للشركة، بما يساهم في تعزيز استدامة التميز التشغيلي على المدى الطويل.

تؤكد الدراسة أن التركيز على استراتيجيات الاستقطاب ليس مجرد مسألة تحسين الأداء المؤسسي على المستوى القصير، بل هو استثمار طويل الأمد في رأس المال البشري، يعزز القدرة على المنافسة، ويدعم تحقيق أهداف الشركات الاستراتيجية في قطاع الطيران السعودي. كما توفر هذه النتائج أساساً علمياً قوياً يمكن للشركات البناء عليه لتطوير سياسات الموارد البشرية،

وتحقيق توازن مثالي بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، بما يسهم في تعزيز مكانتها التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.

التوصيات

- العمل على تصميم عروض وظيفية جذابة تشمل الرواتب التنافسية والمزايا الإضافية وفرص التطوير المهني، بما يجعل الشركات قادرة على جذب الكفاءات المتميزة والمطلوبة في قطاع الطيران.
- الاهتمام ببيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية، بما يعكس ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة للموظفين، ويزيد من رغبتهم في الانضمام إلى الشركة والاستمرار فيها.
- تطوير حملات توظيف تسويقية تسلط الضوء على مزايا العمل في الشركة، سواء عبر الوسائط الرقمية أو عبر الشراكات مع المؤسسات التعليمية، لتعزيز الصورة الجاذبة للشركة كمكان عمل متميز.
- اعتماد نظم اختيار علمية ودقيقة تعتمد على تقييم المهارات والمعرفة والخبرة العملية، مع تقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية غير المنهجية.
- تقليل الوقت اللازم لعمليات التوظيف دون الإضرار بجودة الاختيار، من خلال تحسين الإجراءات وتوظيف تقنيات حديثة مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة لمسؤولي التوظيف لضمان قدرتهم على اختيار الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات الشركة وتشجيع التميز التشغيلي.
- العمل على بناء سمعة قوية للشركة كجهة عمل متميزة، من خلال إبراز قيمها التنظيمية، وتوفير بيئة عمل داعمة، وضمان العدالة والشفافية في السياسات الإدارية.
- التركيز على التواصل الداخلي والخارجي لتعزيز الصورة الإيجابية للشركة، بما يشمل مشاركة قصص نجاح الموظفين وتسليط الضوء على فرص التطوير المهني.
- استخدام منصات وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع المهنية لنشر العلامة الوظيفية بشكل مستمر، مما يساعد في جذب أفضل الكفاءات المتاحة في السوق.
- ربط جميع عناصر استراتيجيات الاستقطاب، بما في ذلك الجاذبية، والكفاءة في الاختيار، والسمعة المؤسسية، ضمن خطة متكاملة لضمان تحسين مستوى التميز التشغيلي.
- إجراء مراجعات دورية لاستراتيجيات الاستقطاب لتحديثها بما يتناسب مع المتغيرات التنافسية والتكنولوجية في قطاع الطيران.

- قياس أثر استراتيجيات الاستقطاب على الأداء التشغيلي بشكل مستمر باستخدام مؤشرات أداء محددة، مما يتيح التعرف على نقاط القوة والضعف وتحسينها بشكل مستمر.
- الاعتراف بأن الكفاءات البشرية تمثل أهم الموارد التشغيلية التي تؤثر على نجاح الشركة وميزتها التنافسية.
- وضع برامج تطوير مهني مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم التشغيلية والإدارية، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العامة وتحقيق التميز التشغيلي.
- تشجيع ثقافة الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل، لتعزيز استفادة الشركة من الكفاءات الموجودة وجذب المواهب الجديدة بشكل فعال.
- إجراء بحوث مستمرة لتقييم فعالية استراتيجيات الاستقطاب وتحديد الاتجاهات الجديدة في جذب الكفاءات ضمن قطاع الطيران السعودي.
- دراسة تأثير الابتكارات التقنية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة على تحسين استراتيجيات الاستقطاب وجودة التوظيف.
- استكشاف العلاقة بين استقطاب الكفاءات والابتكار في العمليات التشغيلية لتعزيز التميز التشغيلي بشكل مستمر.

المراجع

- Abdolhojjat, . N. (2017). Optimizing Talent Acquisition Strategies An Analytical Approach to KPI-Driven Decision Making in the Airline Industry. Retrieved from <https://www.sid.ir/paper/1366955/en>
- Afridi, W. A. (2021). An Examination and Critique of the Use of Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage in Business and Its Existence in The Middle East Airline Industry: A Case Study of Saudi Airline. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9686336>
- Aljuaid, A. A. (2025). Achieving Logistics Firm Performance Through High-Performance Work System (HPWS) and e-HRM Capabilities: The Moderating Role of Digital Talent Acquisition. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440241310306>
- AsfahaniCorresponding, A. (2024). Adapting human resources management to global health crises: lessons from the COVID-19 pandemic in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.emerald.com/agjsr/article/42/4/2069/1222644>
- Carvalho, A. M. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319857477_Operational_excellence_organisational_culture_and_agility_the_missing_link
- Jamjoom, Y. (2023). Managing Saudi Arabia's Talent in a Time of Crisis: How Does it Work? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370612489_Managing_Saudi_Arabia's_Talent_in_a_Time_of_Crisis_How_Does_it_Work
- Kashef, M. (2025). Rethinking Masdar and The Line Megaprojects: The Interplay of Economic, Social, Political, and Spatial Dimensions. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-445X/14/7/1358>
- Maqableh, M. (2016). Review the Operational Excellence Factors of Service Firms: A Literature Review Review the Operational Excellence Factors of Service Firms: A Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342736453_Review_the_Operational_Excellence_Factors_of_Service_Firms_A_Literature_Review_Review_the_Operational_Excellence_Factors_of_Service_Firms_A_Literature_Review
- Marevac, E. (2025). Data-Driven Predictive Analytics for Dynamic Aviation Systems: Optimising Fleet Maintenance and Flight Operations Through Machine Learning. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1999-5903/17/11/508>
- Martins, A. (2022). Saudi Arabia Sets New Heights In Aviation Innovation. Retrieved from <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2023/dec/saudi-arabia-forefront-aviation-innovation.html>
- Moghadasnian, S. (2024). Elevating Airline Operations: A Strategic Framework for Quality Assurance and Compliance Monitoring. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/381452294_Elevating_Airline_Operations_A_Strategic_Framework_for_Quality_Assurance_and_Compliance_Monitoring

Opada, F. M. (2024). Talent Acquisition Strategies: A Comprehensive Examination of Recruitment Policies for Organizational Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381102518_Talent_Acquisition_Strategies_A_Comprehensive_Examination_of_Recruitment_Policies_for_Organizational_Success

Osman, M. I. (2021). Development of an operational excellence framework for organisational performance improvement in the Sudanese aviation industry. Retrieved from <https://www.econstor.eu/handle/10419/261774>

Rajendran, V. (2025). Attract, Engage, Retain: The Role of Employer Branding in Talent Acquisition. Retrieved from <https://www.whitecrowresearch.com/resources/2025/05/13/attract-engage-retain-the-role-of-employer-branding-in-talent-acquisition/>

Reyhanoglu, M. (2022). The Importance of Organizational Behavior Model Applications in Air Transportation Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364761663_The_Importance_of_Organizational_Behavior_Model_Applications_in_Air_Transportation_Industry

Sirojuddin, N. M. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365882937_The_effectiveness_of_employer_branding_in_attracting_talented_employee_Systematic_literature_review

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية وأثرها على التميز التشغيلي"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

زياد حامد السالم

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية وأثرها على التميز التشغيلي"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

زياد حامد السالم

طالب ماجستير موارد بشرية

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تبنى الشركة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات المتميزة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقدم الشركة مزايا تنافسية تجذب المتقدمين للوظائف
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم سياسات الاستقطاب في استقطاب أفضل المواهب
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز إعلانات الوظائف بالوضوح والجاذبية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتم عملية اختيار المرشحين وفق معايير دقيقة وواضحة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم الشركة أدوات حديثة في تقييم المتقدمين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتم إجراءات التوظيف بسرعة وكفاءة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم عمليات الاختيار الجيدة في توظيف الكفاءات المناسبة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع الشركة بسمعة جيدة في سوق العمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم سمعة الشركة في جذب الكفاءات المتميزة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعكس بيئة العمل الإيجابية صورة جيدة عن الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم تجارب الموظفين في تعزيز جاذبية الشركة كجهة عمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم الكفاءات المستقطبة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد توظيف الكفاءات في تقليل الأخطاء التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتحسن جودة الخدمات نتيجة وجود موظفين ذوي كفاءة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم الأداء المتميز للموظفين في تحقيق أهداف الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن استراتيجيات استقطاب الكفاءات تؤثر بشكل مباشر على التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية

- <https://forms.gle/5K3gBt5YVGcaJeVY7>

Abstract

This study aimed to explore the effectiveness of talent acquisition strategies in Saudi Arabian airlines and their impact on operational excellence, focusing on the relationship between different recruitment elements and operational performance levels. To achieve the study's objectives, a quantitative methodology was adopted, employing a systematic questionnaire to measure the research variables. This questionnaire was administered to a sample of 264 employees representing various job levels within Saudi Arabian airlines to ensure comprehensive representation of the research population. The results demonstrated a strong and positive impact of talent acquisition strategies on operational excellence. The study revealed that various aspects of recruitment, including the attractiveness of job offers, the efficiency of recruitment and selection processes, and the company's professional reputation, contribute to improved operational performance. Furthermore, the results showed that combining these elements enhances recruitment effectiveness and strengthens the companies' competitiveness. Based on these findings, the study offered several recommendations, most notably: developing attractive job offers, improving the efficiency of recruitment and selection procedures, enhancing the company's professional brand, and adopting integrated recruitment strategies that link all its elements to promote and sustain operational excellence in the long term.

Keywords: talent acquisition, operational excellence, human resources management, Saudi Arabian Airlines, recruitment efficiency, job branding, organizational performance.

Midocean University
College of Management
Master of Human Resource Management



The Effectiveness of Talent Acquisition Strategies in Saudi Airlines and Their Impact on Operational Excellence

Student Preparation/

Ziad Hamed Al-Salem

University Number/

252000858

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

2026