



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير موارد بشرية

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

إعداد الطالب/

زياد حامد السالم

الرقم الجامعي/

٢٥٢٠٠٠٨٥٨

العام الدراسي

٢٠٢٥

قائمة المحتويات:

٣.....	مقدمة:
٣.....	مشكلة الدراسة:
٦.....	أهمية الدراسة:
٨.....	اهداف الدراسة:
٩.....	تساؤلات الدراسة:
١٠.....	فرضيات الدراسة:
١٠.....	الدراسات السابقة:
١٣.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٥.....	المنهجية وطرق البحث:
١٧.....	أدوات البحث:
٢٠.....	حدود الدراسة:
٢٢.....	المراجع:

مقدمة:

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 ٢٠٣٠ 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, ٢٠٢٢).

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، ومحلي 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, ٢٠٢٢).

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 (Moghadassian, ٢٠٢٤).

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، ٢٠٢٥).

تأتي هذه الدراسة لتقدم 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 تلبية 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 مباشرةً 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 متمرس 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 الفعّال 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 متعمقة من المواهب المستدامة (Jamjoom، ٢٠٢٣).

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 ٢٠٣٠. 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 الفعّال 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، توفر 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 تسهم في تعزيز النقاش العلمي حول أهمية ربط القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية بنتائج الأداء التشغيلي بدلاً من اقتصرها على جوانب التوظيف الشكلىة. ومن الجوانب العلمية الأخرى التي تبرز قيمة هذه الدراسة أنها تقدم 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، ويوفر قاعدة معرفية تُثري محتوى البحوث الأكاديمية المتخصصة (Kashef، ٢٠٢٥).

- 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 التوظيف 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، ٢٠٢٤).

اهداف 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:

١. تحديد أبرز الاستراتيجيات الحالية المتبعة في شركات الطيران السعودية لاستقطاب الكفاءات، وتحليل مدى توافقها مع احتياجات الوظائف التشغيلية المتخصصة.
٢. تقييم مدى قدرة استراتيجيات الاستقطاب على جذب الكفاءات المحلية والعالمية ذات المهارات الحرجة، ودراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل عملية الاستقطاب.
٣. تحليل العلاقة بين جودة عمليات الاستقطاب ومستوى الأداء التشغيلي، مثل الالتزام بجدول الرحلات، وكفاءة إدارة العمليات، والسلامة التشغيلية.
٤. الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الطيران السعودية في استقطاب الكفاءات، سواء على المستوى الإداري أو التقني أو المتعلق بسوق العمل.

٥. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم 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:

١. ما هي أبرز استراتيجيات استقطاب الكفاءات التي تعتمد عليها شركات الطيران السعودية حالياً، وما مدى وضوحها وتوافقها مع متطلبات الوظائف التشغيلية الحرجة؟
٢. ما مدى قدرة هذه الاستراتيجيات على جذب الكفاءات المحلية والعالمية ذات الخبرات المتخصصة، وما العوامل المؤثرة في جاذبية شركات الطيران السعودية للمرشحين المتميزين؟
٣. ما العلاقة بين جودة عمليات الاستقطاب ومستوى التميز التشغيلي في الشركات، وخاصة فيما يتعلق بالانتظام التشغيلي، والسلامة، وجودة الخدمة؟
٤. ما أهم التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الطيران السعودية في عملية استقطاب الكفاءات، وكيف تؤثر هذه المعوقات في قدرة الشركات على تحقيق أهدافها التشغيلية؟
٥. 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 أن فعالية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في شركات الطيران السعودية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على مستوى التميز التشغيلي في هذه الشركات.

- الفرضيات الفرعية:

١. 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.
٢. تؤثر جودة عمليات الاختيار والتوظيف تأثيراً إيجابياً على مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، بما في ذلك انتظام الرحلات ودقة التشغيل.
٣. توجد علاقة إيجابية بين جاذبية الشركة كبيئة عمل (Employer Branding) وبين قدرة شركات الطيران السعودية على استقطاب كفاءات محلية ودولية متميزة.
٤. تمثل التحديات الإدارية والتنظيمية والتقنية في عملية الاستقطاب عاملاً سلبياً يؤثر في جودة الكفاءات المستقطبة، مما ينعكس على مستوى التميز التشغيلي.
٥. يسهم تطوير وتحسين استراتيجيات استقطاب الكفاءات في رفع مستوى السلامة التشغيلية وجودة الخدمة، وبالتالي تعزيز التميز التشغيلي في شركات الطيران السعودية.

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، ٢٠٢٥) 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 تباينًا كبيرًا في مشاركة الموظفين في العمل. وبالمثل، أوضحت مشاركة العمل واكتساب المواهب الرقمية تباينًا كبيرًا في أداء شركة الخدمات اللوجستية. علاوة على ذلك، فإن القدرة على التحفيز هي العامل الأكثر تأثيرًا نظرًا 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 فريدًا وقيّمًا.

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 للتعين، 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 طويلة 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) وتشرحها 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 الأربع 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. وفّر 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. ونتيجةً 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 "المُوجّه نحو النتائج"، وهو ما يتوافق مع الاهتمام المحدود بالمُمكّنات والأشكال الأساسية وتركيز التصنيع المؤسسي. ومن ثم، فإن هذه المشكلة تشكل قصوراً تحاول هذه الورقة تناوله.

تهدف دراسة (Afridi، ٢٠٢١) 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.

المنطلقات النظرية 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، ٢٠٢٤).

- 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، ٢٠٢٢).

- 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، ٢٠٢٥).

- 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، ٢٠١٩).

- 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، ٢٠١٦).

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 تساهم 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:

١. البيانات الديموغرافية للمشاركين.

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

٣. 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 وصلاحياتها 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:

١. 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.

٢. 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.

٣. 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 ٠,٧٠)، 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.

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 ٢٠٢٣ حتى عام ٢٠٢٥، 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 ٢٠٣٠ وبرامج التوطين، التي تؤثر بشكل مباشر على سوق العمل الوطني في قطاع الطيران.

References

- 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

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/

٢٥٢...٨٥٨

Academic Year

2025