

اثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على شركة إرث العقارية في مدينة جدة

اسم الطالبة

غاده عمر محمد باطهف

222000082

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة -جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، والذي تناول دراسة "أثر الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة إرث العقارية في المملكة العربية السعودية".

لقد كان هذا البحث ثمرة جهد طويل، ولم يكن ليرى النور لولا دعم وتوجيه العديد من الأشخاص الذين أود أن أعبر لهم عن خالص امتناني وتقديري.

في المقام الأول، أتوجه بالشكر العميق إلى سعادة الدكتورة [منى مصطفى]، الذي كان له الدور الأساسي في إرشادي وتقديم النصائح العلمية والعملية، والتي أثرت البحث بشكل كبير. إن إسهاماته القيمة ونقده البناء كانا بمثابة منارة لي في كل مراحل إعداد هذا البحث.

كما أود أن أعرب عن تقديري الكبير لإدارة شركة إرث العقارية في المملكة العربية السعودية، التي رحبت بتعاوني مع فريق العمل وأتاحت لي الفرصة لجمع المعلومات وإجراء الدراسات الميدانية. كذلك لا يفوتني شكر جميع الموظفين في الشركة الذين كانوا على استعداد تام لتقديم المساعدة والإجابة عن جميع الاستفسارات، ما ساهم بشكل مباشر في إتمام هذا البحث بنجاح.

إهداء

الحمد لله الذي وهبني الإرادة لإكمال مشواري هذا فهو رب العزة يستحق الثناء
إلى من روح من كانت سببا وجودي في الحيات إلى ضياء قلبي وفؤادي التي تعبت في تربيتي
إلى من غمرتني بحبها

وحنانها الكبيرين إلى التي جعلت الجنة تحت قدميها
إلى الذي علمني تخطي الدروب وأوقد فيا حب العلم - والمعرفة وكان حرصه سببا للوصول
إلى ما أنا فيه والحمد لله أبي

العزیز حفظه الله وبارك له في العمر
إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً مصدر القوة والعزيمة لي، شكراً لدعمكم
وتشجيعكم الذي لم

يتوقف، فكل ابتسامة وكل كلمة مشجعة منكم كانت تحفزني على المضي قدماً
إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني بكلمة أو فكرة، إلى كل من أعطاني الثقة لكي أمضي قدماً
في طريق العلم

والبحث.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث، تعبيراً عن عرفاني وتقديري العميق لدوركم الكبير في حياتي.
إلى الذين تكتمل سعادتي إلا بوجودهم أخواني وأخواتي وكانوا سند لي في هذه الحياة
إلى كل الاصدقاء والاحباب

جدول المحتويات:

1	صفحة الغلاف
2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	جدول المحتويات
5	قائمة الأشكال
6	قائمة الجداول
7	المقدمة
8	مشكلة البحث
9	أهمية البحث
10	أسئلة البحث
11	أهداف البحث
12	فرضيات البحث
13	نموذج البحث
14	منهجية البحث
١٦	الدراسة الميدانية
16	هيكل المشروع
17	مخطط المشروع
18	الدراسات السابقة والإطار النظري
19	الملخص

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة
شكل نموذج البحث المقترح, والمصدر الطالبة	١٤
شكل منهجية البحث, المصدر الطالبة	١٥
شكل مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	١٨
نموذج ابعاد الأداء الوظيفي	٢٠

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن موضوع الموارد البشرية ودورها في فعالية نشاط المنظمات يكتسي أهمية بالغة خاصة في ظل التحولات والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات الاقتصادية، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة والذي أصبح أساس التميز فيه يعتمد بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على مستوى المنظمات بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية ويضمن استمرارها وفي ظل هذا الوضع أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جملة من المزايا الدائمة، هذا لأن المورد البشري يعتبر أحد أهم موارد المؤسسة لأنه يشكل ركيزة أساسية في تحقيق نجاحها الاستراتيجي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها على تحديد احتياجات المنظمة وبعدها تقوم بعملية استقطاب ما يمكنها من الموارد البشرية ثم اختيار الكفاء منهم وتعيينهم وتدريبهم لتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن المنظمة تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية لرسم خطة منهجية ذات معايير دقيقة للاختيار الجيد والأنسب منها وتعيينها وتقييم أدائها وترقيتها، هذا ما يدفع بالمنظمات الاعتماد على استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية (شويني جيهان & ميهوب ٢٠٢٣)

يعيش العالم في الوقت الحالي ثورة من التطور المعرفي والتكنولوجي، مما أوجد عدد من التحديات في طريق تطور المؤسسات والمنظمات، وقد دفع هذا التطور المنظمات والمؤسسات على ضرورة البحث عن كل ما هو جديد في عالم الإدارة، ومع مرور الوقت تنبعت إدارات المؤسسات إلى ضرورة الارتقاء بالعنصر البشري وتدريبه، ليوكب هذا التطور الكبير، ومن هنا ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية وتعد إدارة الموارد البشرية أحد الفروع المهمة في عملية إدارة الأعمال داخل المؤسسة، لما لها من دور كبير في الحفاظ على المؤسسة والسعي إلى تحسين الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمختلف أنشطتها، من حيث الكم والاختصاص، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية، وذلك بهدف الانتفاع من جهودها وفكرها من أجل التطوير والارتقاء بالعمل داخل المؤسسة (السليطي ٢٠٢٤)

قد إنصب إهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم إهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم

السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات ثم جاء الإهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى إهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، بإعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر (بلخضر & نصيرة ٢٠٠٧)

إن الموارد البشرية هي أحد أهم الركائز الأساسية والمحورية في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة. فتطوير وتوظيف الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية يُعد أمرا حيويًا لضمان نجاحها وتميزها في السوق وفي هذا السياق، تسعى شركة إرث الدولية في المملكة العربية السعودية إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال التركيز على إدارة مواردها البشرية بكفاءة عالية. فتحديد الاحتياجات الفعلية من الكفاءات والمهارات، وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة، وتصميم نظم حوافز وتعويضات تنافسية، كل ذلك يساهم في استقطاب وتحفيز الموظفين وتمكينهم من المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف الشركة (صالح مهدي محمد الحساوي & , عدي حاتم ٢٠٢٢)

إن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل وتقييم أثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية لشركة إرث الدولية في جدة، من خلال التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الشركة ودورها في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق. وسوف تستند الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها فيما يتعلق بالدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، (لمقوري, بومدين & مراد 2022) .

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، نظم التعويضات) وتحقيق الميزة التنافسية دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السعودية. وأكدت نتائج الدراسة على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية للشركات من خلال تطوير كفاءات الموظفين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار (شارف & , مريم نسرین ٢٠١٤)

التي طبقت في الأردن، تم التركيز على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية. وأكدت النتائج على أهمية تبني استراتيجيات متكاملة في إدارة الموارد البشرية للمساهمة في بناء قدرات تنافسية متميزة . وعليه، فإن الدراسات السابقة قد أبرزت أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تطبيق ممارسات وسياسات فعالة في مجالات التخطيط

والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات وإدارة الأداء. وسيتم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري والتحليلي للبحث الحالي (مصطفى, خليل & نهى إبراهيم. ٢٠٢٣)

تأثير توظيف الموارد البشرية تجذب الشركة المواهب والكفاءات المتميزة عبر عمليات التوظيف الفعالة. تقوم باستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لتحسين مهاراتهم وإنتاجيتهم. تطبق سياسات وحوافز تحفز الموظفين على الأداء المتميز. تحرص على استبقاء الموظفين المميزين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. تحقيق الميزة التنافسية: تطوير منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. تعزيز جودة المنتجات والخدمات باستخدام مهارات وخبرات الموظفين المتطورة. تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وخفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. تقديم تجربة متميزة للعملاء عبر الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم والابتكار في الحلول. بناء سمعة قوية للشركة كعلامة تجارية رائدة في السوق.(علي حسن عبد الله ٢٠٢١)

تجذب الشركة المواهب والكفاءات المتميزة عبر عمليات التوظيف الفعالة. تقوم باستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لتحسين مهاراتهم وإنتاجيتهم. تطبق سياسات وحوافز تحفز الموظفين على الأداء المتميز. تحرص على استبقاء الموظفين المميزين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. هذه الممارسات في إدارة الموارد البشرية تمكن الشركة من تطوير منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. كما تعزز جودة المنتجات والخدمات باستخدام مهارات وخبرات الموظفين المتطورة. تحقق الشركة كفاءة تشغيلية عالية وخفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. وتقدم تجربة متميزة للعملاء عبر الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم والابتكار في الحلول. وتبني سمعة قوية للشركة كعلامة تجارية رائدة في السوق(محمود عبد الله محمود. ٢٠٢٤).

مشكلة البحث:

بحث أثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة إرث الدولية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة. حيث تسعى الشركة إلى تعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها في السوق المحلية والعالمية. وتبرز أهمية هذه المشكلة في أن الموارد البشرية تعد أحد الأصول الاستراتيجية الأساسية للشركات، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية. ولذلك تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة هذا التأثير وآليات تعزيزه في شركة إرث الدولية بمدينة جدة.

الفجوات النظرية:

- على الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، إلا أن هناك بعض الفجوات النظرية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها:
- معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة، في حين أن هناك نقصاً في الأبحاث المطبقة في السياق السعودي وخاصة في قطاع إرث. وهذا يستدعي إجراء دراسات تطبيقية في البيئة السعودية لاستخلاص دروس عملية قابلة للتطبيق محلياً.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الكمي في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، في حين أن هناك حاجة لدراسات نوعية تستكشف آليات هذه العلاقة بشكل أعمق.
- تركّز معظم الأدبيات على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام دون التركيز على ممارسة التوظيف بوصفها أحد ثالث الممارسات الرئيسية المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمات.
- وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال التركيز على قطاع إرث السعودي وباستخدام منهجية بحثية نوعية تستكشف أثر ممارسة التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية في شركة إرث الدولية بمدينة جدة..

الفجوات العملية:

- على الرغم من أهمية قطاع إرث في الاقتصاد السعودي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التطبيقية التي تتناول هذا أولاً القطاع وتحدياته المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية. وهذا يتطلب إجراء دراسات ميدانية تستكشف هذه القضايا في هذا القطاع المهم، توجه الشركات السعودية في القطاع الصناعي نحو تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، إلا أن هناك تحديات.
- في تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال. وهذا يتطلب دراسة واقع هذه الممارسات وآليات تعزيزها في شركة إرث الدولية.
- تواجه شركة إرث الدولية في جدة تحديات كبيرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل المنافسة المحلية والعالمية. وهذا يتطلب فهم أفضل لدور ممارسات التوظيف في تعزيز هذه الميزة التنافسية.

- وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات العملية من خلال التركيز على واقع ممارسات التوظيف وأثارها على تحقيق الميزة التنافسية في شركة إرث العقارية.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

"كيف تؤثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة إرث الدولية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة ؟"

أهمية البحث:

إن بحث أثر توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة إرث الدولية في جدة، المملكة العربية السعودية، يحمل أهمية كبيرة. فالموارد البشرية هي أصل استراتيجي رئيسي للشركات، وجودة وكفاءة الموظفين لها تأثير مباشر على قدرة الشركة على المنافسة بفعالية في السوق. كما أن التنافسية هي تحد رئيسي تواجهه شركات إرث، والمنافسة العالمية الشرسة تتطلب من الشركات تعزيز قدراتها التنافسية بشكل مستمر.

إن دور إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية هو محوري، حيث أن ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز والاستبقاء للموظفين المتميزين لها تأثير مباشر على تحقيق التفوق التنافسي. كما أن أهمية القطاع الصناعي للاقتصاد السعودي تجعل صناعة إرث من القطاعات الرئيسية في المملكة، والتي تحتاج إلى دراسات تعزز قدرتها التنافسية

وأخيراً، هناك حاجة لأبحاث تطبيقية في المنظمات السعودية من أجل استخلاص دروس عملية قابلة للتطبيق في الواقع التنظيمي بالمنطقة. لذلك، يعتبر هذا البحث ذا أهمية كبيرة.

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بأثر في القطاع الصناعي.
- كما سيقدم إطار نظري متكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، وخصوصاً يبين العلاقة بين توظيف الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في شركات إرث. وسيساهم في تطوير النماذج النظرية المفسرة لدور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- سيقدم رؤية نظرية حول كيفية، سيوفر أساس نظري تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرات التنافسية للشركات في قطاع إرث. وأخيراً لإجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال في البيئة السعودية.

الأهمية العملية :

- ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات إرث السعودية وأثرها على تعزيز القدرات التنافسية.
- تقديم توصيات عملية لإدارات شركات إرث بشأن كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز ميزتها التنافسية
- مساعدة في تحديد أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن اعتمادها من قبل شركات إرث لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تقديم رؤية عملية لصانعي السياسات والقرارات في القطاع الصناعي حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. .
- المساهمة في تطوير برامج تدريبية وتطويرية لموظفي شركات إرث لتمكينهم من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة. .
- تقديم أدلة عملية لمديري شركات إرث حول كيفية توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء التنافسي للشركة..

أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

السؤال الفرعي 1: كيف تؤثر وظيفة إدارة الموارد البشرية (التخطيط ,التنظيم ,القيادة) على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

السؤال الفرعي 2: ما مدى إسهام عملية اختيار الموارد البشرية (المعايير , الأساليب , الاختبارات) في اكتساب ميزة تنافسية؟

السؤال الفرعي 3: كيف تساهم عملية تعيين الموارد البشرية (التوظيف , التعيين, الترقية) في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية

الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير وظيفة إدارة الموارد البشرية (التخطيط ,التنظيم ,القيادة) على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير إسهام عملية اختيار الموارد البشرية (المعايير , الأساليب , الاختبارات) في اكتساب ميزة تنافسية

الهدف الفرعي 3: تقييم تأثير عملية تعيين الموارد البشرية (التوظيف , التعيين, الترقية) في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة

فرضيات البحث:

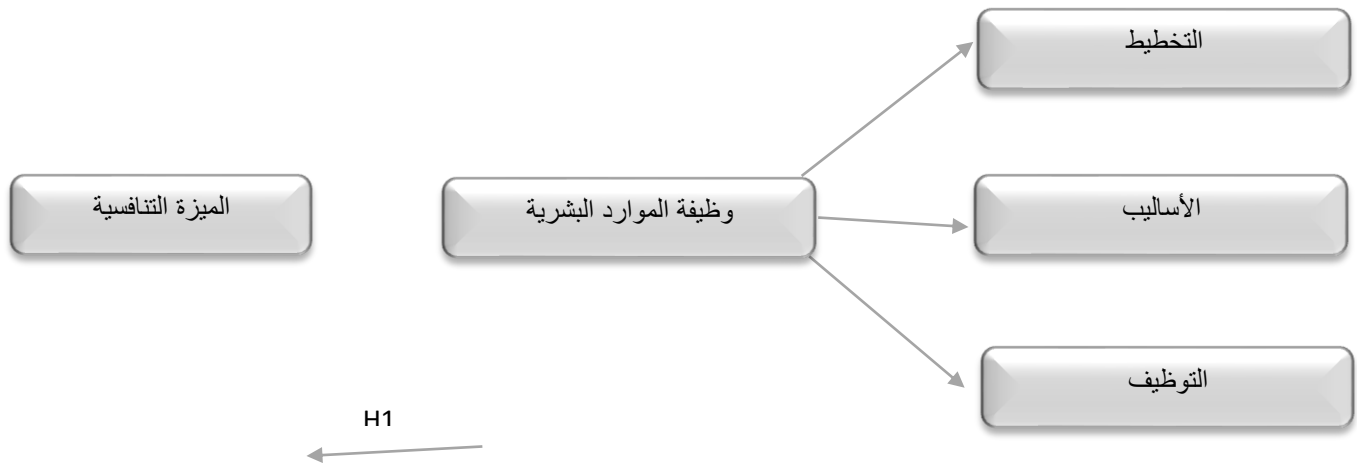
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة معنوية بين التخطيط والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة معنوية بين اساليب اكتساب الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوظيف في تعزيز الميزة التنافسية

نموذج البحث:



النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالبة

منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

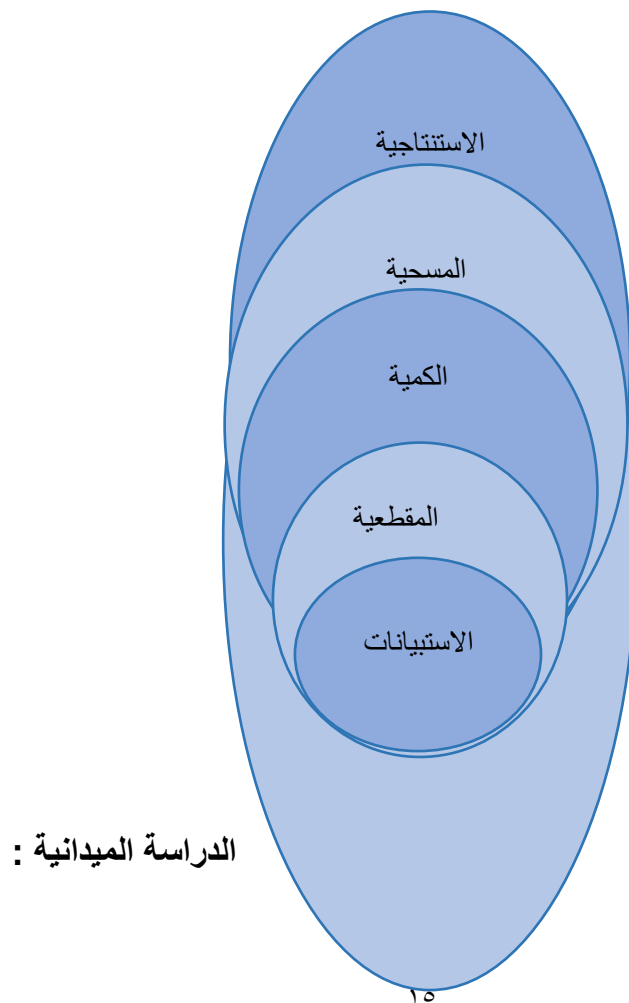
منهج البحث: استنتاجي

إستراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمنية: المقطعية

تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



تعتبر مدينة جدة في المملكة العربية السعودية موقعًا استراتيجيًا هامًا لشركة إرث العقارية نظرًا لموقعها الجغرافي والاقتصادي المميز. توظيف الموارد البشرية بشكل فعال في هذا السياق يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية مكان التطبيق

١: الموقع الجغرافي: تقع جدة على ساحل البحر الأحمر، مما يجعلها مركزًا تجاريًا هامًا يتوسط بين الأسواق الآسيوية والأفريقية والأوروبية. هذا الموقع يساعد في تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير، مما يعزز من كفاءة سلسلة التوريد للشركة.

٢: التنوع الاقتصادي: جدة تعتبر واحدة من المدن الاقتصادية الرائدة في المملكة، وتتمتع ببيئة تجارية نشطة تدعم نمو الصناعات المختلفة، بما في ذلك صناعة إرث. توفر هذه البيئة فرصًا للشركة للتوسع والنمو.

٣. العمالة الماهرة: توفر مدينة جدة سوق عمل غني بالمهارات والكفاءات العالية في مجال إرث. يمكن للشركة الاستفادة من هذه العمالة لتحقيق تحسينات مستمرة في جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

٤: البنية التحتية: تتمتع جدة ببنية تحتية متطورة تشمل موانئ بحرية حديثة، ومطارات دولية، وشبكة طرق ممتازة هذه البنية التحتية تدعم العمليات اللوجستية وتقلل من التكاليف التشغيلية.

٥: الدعم الحكومي: الحكومة السعودية تقدم العديد من الحوافز والمبادرات لدعم الشركات المحلية والأجنبية في مختلف الصناعات، بما في ذلك صناعة إرث. هذا الدعم يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق نمو وزيادة حصتها في السوق.

هيكل المشروع :

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الدراسات السابقة والأطار النظرية

المقدمة:

إن توظيف الموارد البشرية بشكل فعال يُعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في أي منظمة. تتزايد أهمية هذا الأمر في ظل التنافس الشديد في الأسواق العالمية والمحلية. في السياق السعودي، تبرز شركة إرث العقارية المتميزة في مجال صناعة النسيج، حيث تُعتبر من الشركات الرائدة في هذا القطاع. تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر على الأداء والكفاءة التشغيلية، من خلال تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية.

وتحسين جودة المنتجات. في مدينة جدة، تسعى شركة إرث العقارية إلى توظيف مهارات وكفاءات بشرية عالية، مما يعزز قدرتها على المنافسة وتلبية احتياجات السوق المتزايدة. عبر استثمارها في التدريب والتنمية، تستطيع الشركة تعزيز قدرات موظفيها وبالتالي تحسين موقعها التنافسي في السوق. من خلال هذه الدراسة، سنستعرض كيفية تأثير توظيف الموارد البشرية بصورة مباشرة على نجاح شركة إرث العقارية واستدامتها في إطار الاقتصاد السعودي.

مفهوم الموارد البشرية :

تعريف: هي القدرة التي تمتلكها شركة ما لتمييز نفسها عن منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات أفضل أو بتكاليف أقل. تحقيق هذه المزايا يتطلب استراتيجيات فعالة واستغلال كامل للموارد المتاحة، بما في ذلك الموارد البشرية .

تعد الموارد البشرية من العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تشمل جميع الأفراد العاملين فيها ويشكلون الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة مثل التوظيف، والتدريب، وتطوير الموظفين، وتقدير الأداء، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة.

أهمية الموارد البشرية:

1. ***تحقيق الأهداف*:** تساعد الموارد البشرية الشركات في تحديد الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال.
2. ***تحسين الأداء*:** من خلال التدريب والتطوير، يمكن للموظفين تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.
3. ***تعزيز الثقافة التنظيمية*:** تساهم الموارد البشرية في إنشاء بيئة عمل تعزز من التعاون والابتكار.

التحديات:

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات، منها:

- نقص المهارات المطلوبة في السوق.
- التغيرات السريعة في احتياجات السوق.

1. *التوظيف*:

- تصميم استراتيجيات التوظيف لجذب أفضل الكفاءات المناسبة. إجراء المقابلات واختبارات التقييم.

2. *التدريب والتطوير*:

- تحديد احتياجات التدريب من خلال تقييم الأداء.تنظيم برامج تدريبية لتحسين المهارات.

3. *إدارة الأداء*:

- تطوير أنظمة تقييم الأداء لقياس فعالية الموظفين. تقديم الملاحظات والدعم لتحسين الأداء.

4. *تحفيز الموظفين*:

- تصميم حوافز مالية وغير مالية لتحفيز العمال. - تحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي.

5. *إدارة العلاقات*:

- تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة. - معالجة النزاعات والمشكلات العمالية بشكل فعال. تأثير التكنولوجيا على الموارد البشرية

التكنولوجيا تلعب دورًا متزايد الأهمية في إدارة الموارد البشرية:

- *أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS)*: تسهل عمليات التوظيف والتقييم وتتبع الأداء.

- *التعلم الإلكتروني*: توفر منصات تدريبية تفاعلية لتعزيز مهارات الموظفين.

- *تحليلات البيانات*: تستخدم لتحليل البيانات وتوجيه قرارات الموارد البشرية.

الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية

1. *التنوع والشمول*: التركيز على خلق بيئات عمل متنوعة وشاملة لتعزيز الابتكار والأداء.

2. *التوظيف عن بُعد*: زيادة الاعتماد على العمال عن بُعد، مما يتطلب مهارات جديدة في إدارة الفرق.

3. *رفاهية الموظفين*: التركيز على صحة ورفاهية الموظفين يعد جزءًا أساسيًا من استراتيجية الموارد

البشرية. التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتحسين ثقافة العمل، يمكن أن تصبح المؤسسات أكثر قدرة

على المنافسة والابتكار في بيئات العمل المتغيرة بسرعة.

مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي عنصر حيوي يُحدد نجاح الشركات في السوق. تُعتبر القدرة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى أو بتكاليف أقل أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق هذه الميزة. يمكن للشركات من تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من قدرتها على التنافس، مما يساهم في تحقيق النمو والربحية على المدى الطويل.

تعريف: هي القدرة التي تملكها شركة ما لتوفير منتجات أو خدمات تتفوق على منافسيها، مما يتيح لها تحقيق

أداء أفضل وزيادة حصتها في السوق. هذه الميزة يمكن أن تنشأ نتيجة لعوامل مثل الكفاءة التشغيلية، والتفرد في المنتج، أو خدمة العملاء الممتازة. يشير مايك بورتر إلى أن الميزة التنافسية تتعلق بقدرة الشركة على تحقيق أداء متفوق عبر توفير قيمة أكبر للعميل مقارنة بالمنافسين.

أهمية الميزة التنافسية:

تسهم الميزة التنافسية في تعزيز حصص الشركات في السوق وزيادة الربحية. الشركات التي تفهم وتعزز ميزات التنافسية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية.

أنواع الميزة التنافسية

1. *الميزة التنافسية القائمة على التكلفة*: تتيح الشركة تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين.

2. *الميزة التنافسية القائمة على التميز*: تركز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ذات قيمة مضافة* .

***الموارد الفريدة*:**

- *الموارد المالية*: شركات لديها قدرة أكبر على استثمار المال في الابتكار أو التسويق.

- *الموارد البشرية*: وجود موظفين ذوي مهارات وخبرات متميزة.

***القدرات التنظيمية*:**

- قدرة الشركة على تحسين العمليات والإنتاج بفعالية وكفاءة، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل.

***الابتكار*:**

- الشركات التي تستثمر في البحث والتطوير لديها القدرة على إطلاق منتجات جديدة تميزها عن المنافسين.

***العلاقات مع العملاء*:**

- بناء علاقات قوية مع العملاء يمكن أن يعزز الولاء ويساعد في فهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

***استراتيجية التركيز*:**

- استهداف شريحة معينة من السوق وتقديم عروض مخصصة تلبي احتياجاتهم الفريدة.

***استراتيجية التميز*:**

- تقديم منتجات أو خدمات فريدة تجعلها تختلف عن المنافسين

- يشير إلى التنافس بين الشركات الموجودة بالفعل في السوق.

تؤثر على الميزة التنافسية:

- ***نقاط القوة***: الجوانب التي تجعل الشركة تتفوق.
- ***نقاط الضعف***: الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- ***الفرص***: عوامل خارجية يمكن استغلالها لتحقيق النمو.
- ***التحديات***: العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على الأداء.

1. ***الابتكار المستمر***:

- الاستثمار في البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة وتحسين الخدمات.

2. ***تحسين خدمة العملاء***:

- تقديم تجارب عملاء استثنائية لتعزيز الولاء وزيادة المبيعات.

3. ***توسيع الأسواق***:

- دخول أسواق جديدة أو تطوير أسواق حالية لتوسيع نطاق الأعمال.

4. ***تعزيز الكفاءة التشغيلية***:

- تحسين العمليات الداخلية لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

الأثر الاجتماعي:

بالإضافة إلى الفوائد الاقتصادية، قد تؤدي المزايا التنافسية أيضًا إلى تأثيرات اجتماعية إيجابية. مثلاً، الشركات التي تتبنى ممارسات تجارية مستدامة تساهم في تعزيز الوعي البيئي وتجذب العملاء الذين يهتمون بالاستدامة

الاستدامة:

يجب أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، بحيث تستمر في توفير القيمة على المدى الطويل، حتى في ظل -
التغيرات في السوق أو التنافس

المرونة:

يجب أن تتمكن الشركة من التكيف مع الظروف المتغيرة والسوق الجديدة، مما يعزز قدرتها على الحفاظ -
على الميزة

علاقة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

تعتبر العلاقة بين الموارد البشرية والميزة التنافسية محورًا حيويًا في نجاح أي منظمة. تلعب الموارد البشرية دورًا مركزيًا في استقطاب وتحفيز الأفراد ذوي المهارات العالية، مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.

عندما تتمكن المنظمات من اختيار وتوظيف الأفراد المناسبين، فإنها تعزز قدراتها على الابتكار وتقديم خدمات متميزة. الأفراد المؤهلون يساهمون في تطوير منتجات جديدة والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق، مما يمنح الشركات ميزة عن منافسيها.

علاوة على ذلك، تساهم الموارد البشرية في إنشاء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التعاون والانتماء بين الموظفين. هذه الثقافة تعزز الروح المعنوية وتساعد في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى مزيد من الاستقرار والكفاءة.

تؤثر الموارد البشرية أيضاً على رضا العملاء؛ فالموظفون المدربون قدموا تجربة خدمة عملاء عالية الجودة، مما يساهم في تعزيز سمعة الشركة ويزيد من ولاء العملاء. في النهاية، يمكن القول إن استثمار الموارد البشرية بشكل استراتيجي هو من عوامل النجاح الرئيسية التي تعزز من الميزة التنافسية لأي منظمة في بيئة العمل الديناميكية.

لنجاح أي منظمة. تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات العالية، مما يعزز الأداء والإنتاجية. عندما تتمكن المنظمات من اختيار الأشخاص المناسبين، فإنها تتيح لنفسها تعزيز قدراتها على الابتكار وتقديم خدمات متميزة.

تساهم الموارد البشرية أيضاً في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية، حيث تعزز من التعاون والانتماء بين الموظفين. هذه الثقافة تدعم الروح المعنوية وتساعد في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى استقرار وكفاءة أعلى. بالإضافة إلى ذلك، تساهم استراتيجيات التدريب والتطوير في تحسين المهارات والمعرفة، مما يعدّ ضرورياً للاستجابة للتغيرات السريعة في السوق.

يؤدي الموظفون المدربون والمؤهلون إلى تحسين تجربة خدمة العملاء، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم. في النهاية، تُظهر هذه العلاقة كيفية استثمار الموارد البشرية بشكل استراتيجي، مما يعزز من الميزة التنافسية ويعزز من مكانة المنظمة في بيئة عمل معقدة ومتغيرة باستمرار.

الخاتمة:

في ختام فصل الدراسات السابقة، يتبين أن توظيف الموارد البشرية يعد من العناصر الأساسية لتحقيق الميزة

التنافسية. فقد أظهرت الأبحاث أن الكفاءة والاحترافية لدى الموظفين لها تأثير مباشر على جودة الأداء والإنتاجية. من خلال استراتيجيات التوظيف المدروسة، تستطيع المؤسسات استقطاب المواهب المناسبة وتطويرها، مما يسهم في تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة.

كما أن تكوين بيئة عمل تحفز على الإبداع وتستثمر في مهارات العاملين، يُظهر أن الموارد البشرية ليست مجرد أداة بل هي عنصر استراتيجي محوري في تشكيل قيمة المؤسسة. وبالتالي، يُعد توظيف الموارد البشرية بشكل فعال استثماراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تُمكن المنظمات من التميز والبقاء في صدارة السوق.

في النهاية، إن التوظيف الفعال للموارد البشرية وتطويرها يعد استثماراً حيوياً يصنع الفارق، ويساعد المنظمات على التميز والبقاء في مقدمة المنافسة تعتبر الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. فاستقطاب المواهب المناسبة يضمن وجود قوة عاملة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى ذلك، يُسهم الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين في تعزيز الابتكار والإبداع، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

كما تلعب إدارة الأداء دوراً حيوياً في تحديد الكفاءات وتحفيز الموظفين نحو أداء أفضل. إن انخراط الموظفين في العمل يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية والولاء، مما يقلل من معدلات الدوران. أيضاً، تعزز ثقافة

..الإيجابية من سمعة المؤسسة وتجذب مواهب جديدة

الفصل الثالث : منهجية البحث

المقدمة :

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد طرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

توظيف الموارد البشرية:

سيتم تقييم توظيف الموارد البشرية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالموارد البشرية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من توظيف الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعن وتقييم الأداء للعاملين والتدريب والتنمية يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة العملية الإيجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين توظيف الموارد البشرية بناء على النتائج المستخلصة

الميزة التنافسية:

سيتم تقييم الميزة التنافسية باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الميزة التنافسية سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الميزة التنافسية بناءً على عناصر مثل ميزة التميز وميزة التكلفة وميزة الجودة . يهدف الاستبيان إلى فهم مدى رضا الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الميزة التنافسية . سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز الميزة التنافسية بناء على النتائج المستخلصة.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة :

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين والموظفات في شركة إرث العقارية بمدينة جدة والبالغ عددهم ١٠٠ موظف ، وتعتبر هذه الشركة للمنسوجات ولها عدة فروع حول المملكة العربية السعودية حيث تلتزم بتقديم عمل أساسي في توريد إرث والتحكم بفضل كواردها واستخدامها لأحدث التقنيات ، وتسهم في تطوير الشركة بتقديم وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي ، وتسهم الشركة دائما في تطوير الخدمات للعملاء .

مجتمع البحث :

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو الموظفين في شركة إرث العقارية بمدينة جدة ، والبالغ عددهم ١٠٠ موظف ، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت ٣٠ موظفاً، وقد قام ٣٠ موظفاً بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة ، وهي تمثل ٩١,٤٣٪ من مجتمع البحث.

جدول رقم ١ : مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	٥٠	١٠٠٪
المجموع	٥٠	١٠٠٪

عينة البحث :

وفقا لجدول (١٩٧٠) عدد العينة ٣٠ هو عدد العينة الممثلة لحجم مجتمع ٥٠ بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من المجتمع البحث البالغ عددهم ٣٠ موظفاً وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة .

جدول رقم ٢ : عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	٣٠	٩١,٤٣٪
المجموع	٣٠	٩١,٤٣٪

طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل موظف فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي .

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع فردات المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة

طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

المتغير المستقل: (توظيف الموارد البشرية)

وذلك لقياس المتغير المستقل الموارد البشرية (DJAALAN,N.(2017) واعتمد الباحث على استبانة الادارية، وذلك من حيث ٩ ابعاد وهي الاستقطاب والتعن وتقييم الأداء للعاملين والتدريب والتنمية و ميزة التميز وميزة التكلفة وميزة الجودة. با اجمالي ١٢ للمتغير حيث ان بعد الاستقطاب والتعن يتكون من ٤ عناصر، وبعدر تقييم الأداء يتكون من ٦ عناصر، وبعد التدريب والتنمية يتكون من ٢ عناصر. نوع الاستبيان هو ثلاثي حيث درجة الاستفادة مرتفعه او متوسطه او منخفضه.

جدول ١ :المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل توظيف الموارد البشرية.

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
توظيف الموارد البشرية	الاستقطاب والتعن	4	ميهوب فاطمة (٢٠٢٣). دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
	تقييم الأداء العاملين	6	
	التدريب والتنمية	2	

المصدر: الطالبة

المتغير التابع: (الميزة التنافسية)

واعتمد الباحث على استبانة(مريم&شارف نسرين) وذلك لقياس المتغير التابع الميزة التنافسية وذلك من حيث ابعاد وهي ميزة التميز وميزة التكلفة وميزة الجودة، بأجمالي ٢١ للمتغير حيث ان بعد الميزة التميز يتكون من ٣ عناصر ، وبعد ميزة التكلفة يتكون من ٤ عناصر ، وبعد ميزة الجودة يتكون ٤ عناصر .
نوع الاستبيان هو ثلاثي من حيث ١=غير موافق ،٢=محايد ، ٣= موافق .

جدول ٢ : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الميزة التنافسية.

المتغير التابع	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الميزة التنافسية	ميزة التميز	3	& ,شارف مريم نسرين /إدارة في تحقيق الميزة التنافسي
	ميزة التكلفة	4	
	ميزة الجودة	4	

المصدر : الطالبة

أنواع البيانات :

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة .

البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.

بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية :

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى رضاهم الوظيفي وربطه بمهارات الموارد البشرية للمديرين. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول توظيف الموارد البشرية مثل تقييم الأداء والاستقطاب والتعن والتدريب والتنمية
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- وتوزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الميزة التنافسية للموظفين

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية.
- استعراض النماذج والنظريات المفسرة لعلاقة المتغيرين مثل نظرية "ذات العاملين" لهير زبرج.
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على توظيف الموارد البشرية للموظفين.

إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي (لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات) اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، نجد أن الموارد البشرية تشكل العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الأسواق المتغيرة والمنافسة المتزايدة. إن توظيف الموارد البشرية بكفاءة، وتطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، كلها عوامل تلعب دورًا حيويًا في تعزيز قدرات المؤسسة وتميزها عن منافسيها.

وقد أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد عملية تقليدية لتوفير الأيدي العاملة، بل هي استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز من خلال الاستثمار في قدرات الأفراد، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والابتكار. وبدلاً من الاعتماد على الموارد المادية والتكنولوجية فقط، فإن التركيز على رأس المال البشري يثبت أن الإنسان هو العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو الاستبدال بسهولة.

كما يتبين من البحث أن التوظيف السليم والتدريب المستمر والتحفيز الفعال يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ملحوظة ليس فقط على مستوى الأداء الفردي للموظفين، بل على مستوى أداء المؤسسة ككل. إن الالتزام ببناء فرق عمل مؤهلة وقادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات يسهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

وفي الختام، يمكن القول إن الاستثمار في الموارد البشرية يشكل خيارًا استراتيجيًا هامًا يجب أن تتبناه المؤسسات الراغبة في تحقيق الاستدامة والريادة. إن النجاح في توظيف وإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ورسالتها يعد عاملاً جوهرياً لاستمرار التميز والابتكار في بيئة العمل المعاصرة.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

4.1 التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة الإصدار ٢٨. يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام SPSS البرامج الإحصائية الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار الصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر الإصدار ٢٨. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة SPSS البرنامج كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - المؤهل العلمي.
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
- الجنس ويشمل على (ذكر - انثى).
- العمر ويشمل (أقل من ٢٠ - من ٢١ إلى ٣٠ سنة - من ٣١ إلى ٤٠ سنة - أكثر من ٤١ سنة)
- المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي - بكالوريوس - دراسات عليا).

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

جدول 5: توصيف عينه البحث.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	18	45%
	انثى	25	54.5%
	الإجمالي	30	100%
الفئة العمرية	أقل من ٢٠ سنة	9	15.2%
	من ٢١ الى ٣٠ سنة	17	60.6%
	من ٣١ الى ٤٠ سنة	9	15.2%
	أكثر من ٤١ سنة	5	9.1%
	الإجمالي	30	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	8	21.2%
	بكالوريوس	7	21.2%
	دراسات عليا	15	57.6%
	الإجمالي	30	100%

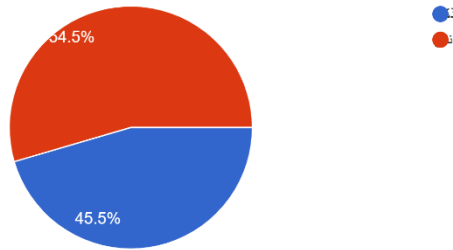
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم (٥) تم استخلاص النتائج التالية:

❖ بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (١٨)، مما يشكل نسبة (٤٥) % من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (٢٥)، أي ما

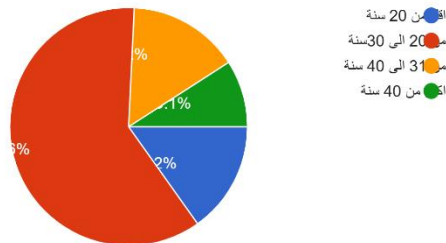
يعادل (٥٤) % من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الجنس
رد 33



❖ أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن (٣٠) شخصا من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من ٢٠ عاما، وهو ما يعادل (١٥) % من إجمالي العينة. في حين أن (١٧) % (٩) شخصا تتراوح أعمارهم بين ٢١ و ٣٠ سنة، أي ما يعادل (٦٠) % من العينة. كما أن (٩) أشخاص تتراوح أعمارهم بين ٣١ و ٤٠ سنة، مما يمثل (٩,٩) % من العينة. وأخيرا، هناك ٥ أشخاص أعمارهم تزيد عن ٤١ سنة، وهو مما يشكل أيضا (٦) % من اجمال العينة كما هو موضح في الشكل التالي :

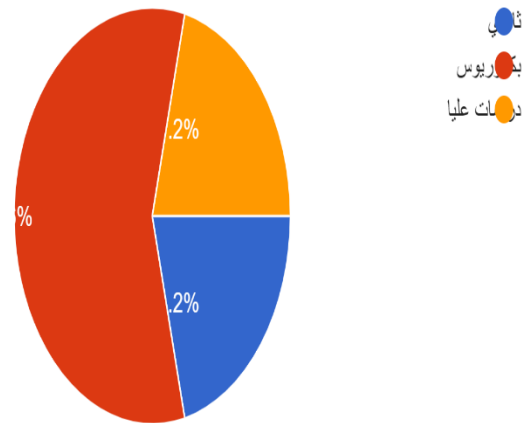
العمر
رد 33



❖ أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن (٥) أشخاص من أفراد

العينة حاصلون على شهادة الثانوي، مما يمثل (٣٣) % من إجمالي العينة. بينما هناك (٢) حاصل على شهادة البكالوريوس، أي ما يعادل (٢٦) % من العينة. وفيما يتعلق بالدراسات العليا، فقد تبين أن (٧) شخصا من أفراد العينة حاصلون على شهادات دراسات عليا، مما يشكل (٣٤) % من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:

المؤه
ر33



4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث :

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم – (Average Variance Extracted) استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات تشمل AVE Cronbach's Alpha (وقيمة الثبات المركب ، Composite Reliability حساب قيمة ألفا كرونباخ تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية. (ho) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات) الإصدار ٢٨ SPSS من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SEM - Structural Equation Modeling) الفقرات والجدول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- ❖ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)
- ❖ صدق الاتساق الداخلي يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة ، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل Kaiser (1974) الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقا للدراسة من ارتباطها أقل ٠,٥
- ❖ الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٥ وفقا Hair et al (٢٠٠٦) ، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.
- ❖ تعرض الجدول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجدول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار ٢٨، كما هو موضح فيما يلي:

جدول ٦: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

المتغير		العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P VAULUES	متوسط التباين المستخرج
توظيف الموارد البشرية	الاستقطاب	A1	0.653	0.643	0.658	0.000	0.878
		A2		0.333	0.654	0.000	
		A3		0.934	0.257	0.000	0.375
		A4		0.826	0.752	0.000	
	تقييم أداء العاملين	B1		0.374	0.678	0.000	0.892
		B2		0.457	0.876	0.000	
		B3		0.636	0.238	0.000	
		B4		0.786	0.765	0.000	0.781
	التدريب والتنمية	D1		0.565	0.765	0.000	
		D2		0.675	0.124	0.000	0.789
		D3		0.574	0.765	0.000	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

مقياس تطبيق الإدارة الاستراتيجية: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي،

رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية ارتباطاً قوياً

بالمتمغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من ٠,٥، بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق

الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج

لمتغير تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي ٠,٦٦٩، وهي قيمة أكبر من ٠,٥ بناءً على AVEH أن قيمة (AVE)

ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول ٧: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

المتغير		العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	p VAULUES	متوسط التباين المستخرج
الميزة التنافسية	ميزة التميز	A1	0.653	0.643	0.658	0.000	0.878
		A2		0.333	0.654	0.000	0.375
		A3		0.934	0.257	0.000	
		A4		0.826	0.752	0.000	
	ميزة التكلفة	B1		0.374	0.678	0.000	0.892
		B2		0.457	0.876	0.000	
		B3		0.636	0.238	0.000	
		B4		0.786	0.765	0.000	
	ميزة الجودة	D1		0.565	0.765	0.000	0.781
		D2		0.675	0.124	0.000	
		D3		0.574	0.765	0.000	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

مقياس تطبيق إدارة المعرفة أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بتشخيص المعرفة توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من ٠,٥. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته المتغير تطبيق إدارة المعرفة هي ٠,٧٥٧، وهي أكبر من ٠,٥ بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضا.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات .

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

❖ قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين

العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من ١ كانت درجة الثبات أعلى.

❖ الثبات المركب Composite Reliability يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل

المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

❖ قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

❖ وفقا لدراسة Hair et al (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من ٠,٧ حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

❖ الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك

القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول ٨: قياس الثبات لأداة الدراسة.

Cronbach's alpha			المتغير	
0.986	0.765	4	الاستقطاب	توظيف الموارد البشرية
	0.853	4	تقييم أداء العاملين	
	0.417	4	التدريب والتنمية	
0.879	0.471	3	ميزة التميز	الميزة التنافسية
	0.974	3	ميزة التكلفة	
	0.870	3	ميزة الجودة	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

❖ أظهرت النتائج لمقياس تطبيق الإدارة الاستراتيجية أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات

المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت ٠,٩٠٢، أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: التصور الإستراتيجي ٠,٨٩٨، رأس المال البشري ٠,٨٧٢، الثقافة التنظيمية ٠,٨٦٩، الرقابة التنظيمية المتوازنة ٠,٨٩٣، والممارسات الأخلاقية ٠,٨٧١، بما أن جميع القي تتجاوز ٠,٧، وفقاً لدراسة Hair a (٢٠١٠)، فإن الثبات قد تحقق للمقياس

❖ أما بالنسبة لمقياس تطبيق إدارة المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability)

للمقياس ككل كانت ٠,٩٤٠، بالنسبة الأبعاد إدارة المعرفة، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: تشخيص المعرفة ٠,٩٢٧، توليد المعرفة ٠,٩٢١، تخزين المعرفة ٠,٩٣٣، توزيع المعرفة ٠,٩٢٣، وتطبيق المعرفة ٠,٩٢٨. بما أن جميع القيم أكبر من ٠,٦، وفقاً لدراسة Hair et al (٢٠١٠)، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستنباتات

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي وفقا لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
١	٢	٣

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

$$= \frac{100}{3} \times 33,33\% \text{ تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في } 33,33\%$$

يوضح الجدول ٩ دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول ٩: دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ إلى ١,٦٧	موافق	من ٦٦,٦٧٪ إلى ١٠٠٪	موافقه مرتفعه
من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤	محايد	من ٣٣,٣٤٪ إلى ٦٦,٦٦٪	موافقه مرتفعه
من ٢,٣٥ إلى ٣	غير موافق	من ٠ إلى ٣٣,٣٣٪	موافقه مرتفعه

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى إدارة المعرفة وأبعادها، وذلك وفقا لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

جدول ١٠ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
توظيف الموارد البشرية	الاستقطاب	1.65	1.39	0.75	0.426	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	تقييم أداء العاملين	1.86		0.63		موافق		مرتفع	
	التدريب والتنمية	1.34		0.53		موافق		مرتفع	
الميزة التنافسية	ميزة التميز	1.86	1.86	0.53	0.785	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	ميزه التكلفة	1.89		0.63		موافق		مرتفع	
	ميزة الجودة	1.63		0.21		موافق		مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح في جدول ١٠ في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

❖ **تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية أن الاتجاه العام لمفردات**

العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عال الممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة، حي الروابي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ١,٣٩، مع نسبة موافقة بلغت ٧٠,٦٦% وانحراف معياري قدره ٠,٤٣٥. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة التصور الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة والممارسات الأخلاقية من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الاستراتيجية في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي. أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد التصور الاستراتيجي بلغ المتوسط

الحسابي ١,٤٣ مع نسبة موافقة ٦٨,١٪ وانحراف معياري ٠,٥٥٩، بعد رأس المال البشري بلغ المتوسط الحسابي ١,٤٤ مع نسبة موافقة ٦٧,١٣ وانحراف معياري ٠,٥٤٩، بعد الثقافة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي ١,٤٢ مع نسبة موافقة ٦٩,٥٣٪ وانحراف معياري ٠,٥٠٠، بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بلغ المتوسط الحسابي ١,٣١ مع نسبة موافقة ٧٤,٧٦٪ وانحراف معياري ٠,٤٧٤، بعد الممارسات الأخلاقية بلغ المتوسط الحسابي ١,٣٥ مع نسبة موافقة ٧٣,٨٪ وانحراف معياري ٠,٤٧٦، تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الشركة.

❖ تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع إدارة المعرفة أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة

مرتفعة، مما يدل على مستوى عال من تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ١,٣٦ مع نسبة موافقة ٧٤,٠٩٪ وانحراف معياري ٠,٤٩٢، كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي . بالنسبة للأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة، كانت النتائج على النحو التالي: بعد تشخيص المعرفة كان المتوسط الحسابي ١,٣٥ بنسبة موافقة ٧٣,٨٪ وانحراف معياري ٠,٥٣١، وبعد توليد المعرفة كان المتوسط الحسابي ١,٣٨ بنسبة موافقة ٧٣,٨٣٪ وانحراف معياري ٠,٥٩١، وبعد تخزين المعرفة كان المتوسط الحسابي ١,٣٠ بنسبة موافقة ٧٨,٥٦٪ وانحراف معياري ٠,٥٢١، وبعد توزيع المعرفة كان المتوسط الحسابي ١,٤١ بنسبة موافقة ٦٩,٠٣٪ وانحراف معياري ٠,٥٤٠، وبعد تطبيق المعرفة كان المتوسط الحسابي ١,٣٤ بنسبة موافقة ٧٥,٢٣ وانحراف معياري ٠,٥٥٥، تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في الشركة بشكل عام.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V28 وذلك على النحو التالي

المتغير	الاستقاب	تقييم أداء العام لين	تدريب تنمية	ميزة التميز	ميزة التكلفة	ميزة الجودة
استقاب	Pearson Correlation	.683**	.644**	.444**	.623**	.653**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70
تقييم أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.704**	.620**	.702**	.772**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70
التدريب والتنمية	Pearson Correlation	.704**	1	.686**	.732**	.807**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70
ميزة التميز	Pearson Correlation	.620**	.686**	1	.707**	.725**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70
ميزة التكلفة	Pearson Correlation	.702**	.732**	.707**	1	.782**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70
ميزة الجودة	Pearson Correlation	.772**	.807**	.725**	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	70	70	70	70	70

جدول ١١: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الارتباط الخطي بين الإدارة الإستراتيجية وأبعادها كمتغير مستقل وإدارة المعرفة (كمتغير تابع):

- ❖ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (٠,٦٥٣) بين الإدارة الإستراتيجية وأبعادها كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) .
- ❖ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد الإدارة الإستراتيجية التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة الممارسات الأخلاقية عند معامل ارتباط: ١, ٠,٦٨٣, ٠,٦٤٤, ٠,٤٤٤, ٠,٦٢٣ على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) وبين إدارة المعرفة كمتغير تابع.
- ❖ يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبين متغير الإدارة الإستراتيجية ككل، وبين بعضها البعض:

- ❖ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الإدارة الإستراتيجية وبين أبعادها التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة الممارسات الأخلاقية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٤,٦ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.٢٨, SEM-PLS على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- الفرضية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية ٤: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية ٥: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

❖ ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة." لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis) (Simple)، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب الدراسة. العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، وإدارة المعرفة، التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 ^a	.770	.766	.238

الموارد البشرية

ANOVA^a

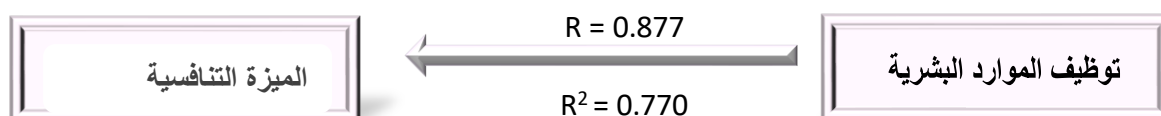
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.864	1	12.864	227.462	<.001 ^b
	Residual	3.846	68	.057		
	Total	16.710	69			

توظيف الموارد البشرية

الميزة التنافسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.023	.096		-.244	.808	-.214	.168
	الميزة التنافسية	.992	.066	.877	15.082	<.001	.861	1.123



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ❖ شير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (٠,٠١)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١.
- ❖ تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٧٧$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وإدارة المعرفة.
- ❖ يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي ٧٧٪ من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الإدارة الإستراتيجية.
- ❖ . تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستو بالدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠٢).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية (إجمالاً) كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة:

- ❖ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التصور الإستراتيجي محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.
- ❖ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين رأس المال البشري محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.
- ❖ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.
- ❖ ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الرقابة التنظيمية المتوازنة محل الدراسة كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الممارسات الأخلاقية محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

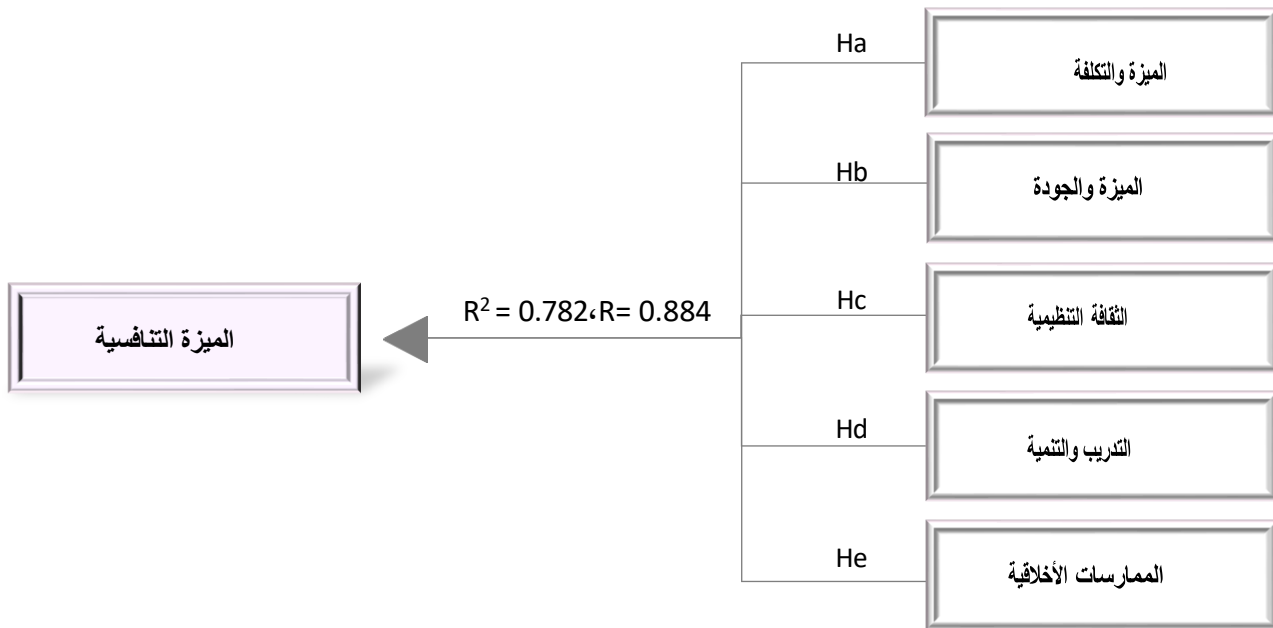
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.84 ^a	.782	.765	.239

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.068	5	2.614	45.922	<.001 ^b
	Residual	3.642	64	.057		
	Total	16.710	69			

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.024	.097	-.247	.806	-.218	.170
	الاستنقاء	.076	.077	.886	.379	-.085	.220
	التدريب والتنمية	.087	.243	2.508	.015	.044	.391
	تقييم أداء العاملين	.099	.310	3.086	.003	.108	.503
	ميزة التكلفة	.094	.179	1.978	.052	-.002	.373
	ميزة الجودة	.105	.210	2.071	.042	.008	.426



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ❖ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من ٠,٠١، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١.
- ❖ تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٨٤$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية. الرقابة التنظيمية المتوازنة والممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة..
- ❖ يشير معامل التحديد المعدل (٢) إلى أن ٧٨,٢٪ من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال
- التباين في مستوى أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- ❖ تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من ٠,٠٢

بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والرابعة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي والرقابة التنظيمية المتوازنة كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والخامسة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

4.7 الخاتمة:

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على توظيف الموارد البشرية في تعزيز القيمة التنافسية لأي منظمة هو ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المستدام، خاصةً في مدينة جدة التي تُعد من أبرز المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. يتميز سوق العمل في جدة بتنوعه وارتفاع مستوى التنافسية فيه، مما يتطلب من المؤسسات استثماراً ذكياً في مواردها البشرية لتعزيز قيمتها التنافسية. من خلال اعتماد استراتيجيات فعّالة في إدارة الموارد البشرية، يمكن تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. تبدأ هذه الاستراتيجيات بجذب الكفاءات المتميزة، وتستمر عبر تطوير مهاراتهم وتقديم بيئة عمل محفزة تعزز الابتكار والإبداع. يُعد التركيز على تنمية رأس المال البشري، سواء عبر برامج التدريب المستمر أو استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء، من العوامل الأساسية التي تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات الاقتصادية السريعة.

وفي مدينة مثل جدة، التي تشهد تطوراً عمرانياً واقتصادياً متسارعاً، تُعتبر الموارد البشرية المدربة والموجهة نحو الأهداف التنظيمية عاملاً حاسماً في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الإنتاجية. إن توظيف هذه الموارد بشكل استراتيجي لا يقتصر فقط على تلبية احتياجات السوق الحالية، بل يمتد لتشكيل مستقبل المنظمات من خلال التركيز على الابتكار المستدام.

في الختام، يمكن القول إن الاستثمار في الموارد البشرية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة ملحة لتحقيق التميز والمنافسة في سوق العمل. مدينة جدة، بما تحمله من إمكانيات وفرص، تُعد نموذجاً عملياً لتطبيق هذه المبادئ، حيث يمكن للمنظمات من خلال التركيز على رأس المال البشري أن تتفوق على منافسيها وتحقق النمو المستدام في بيئة اقتصادية مليئة بالتحديات. بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة، مثل تأثير التصور الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية على إدارة المعرفة.

المراجع:

١. شويني جيهان, & ميهوب فاطمة الزهراء. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. <https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/40116>
٣. لسليطي, م. ب. إ. ب. س. آ. ح., & محمد بن إبراهيم بن سلمان آل حسن. (٢٠٢٤). استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما. المجلة العربية للإدارة, ٤٤(٢), ٢١٩-٢٣٢.
٤. https://journals.ekb.eg/article_202950.html
٥. بلخضر, & نصيرة. (٢٠٠٧). دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف.
٦. <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/409>
٧. صالح مهدي محمد الحسناوي, & عدي حاتم علوان. (٢٠٢٢). تأثير ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية, 171-192, 18(74),
٨. <http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/article/view/1856>
٩. بلقوري, بومدين, & مراد. (2022). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة توزيع ثيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-ثيارت
١٠. <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/6086>
١١. شارف, & مريم نسرين). أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة ٢٠١٤). (Doctoral dissertation).
١٢. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/5402>
١٣. لسطيحة, م. أ., مي أيمن, مصطفى, خليل, & نهى إبراهيم. (٢٠٢٣). اكتساب ميزة تنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: حالة الفنادق المصرية. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث, 35-54, 7(2),
١٤. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9487>
١٥. علي حسن عبد اللاه, ه. (٢٠٢١). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم (دراسة ميدانية). المجلة التربوية لتعليم الكبار, 221-255, 3(1),
١٦. https://altk.journals.ekb.eg/article_163373.html
١٧. محمود عبد الله محمود. (٢٠٢٤). استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسبوط), 1-96, 40(5),
١٨. https://journals.ekb.eg/article_362319.html

الملاحق

مقدمة الاستبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر
توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة إرث العقارية في المملكة العربية
السعودية في مدينة جدة"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة
الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

توظيف الموارد البشرية: يتمثل توظيف الموارد البشرية في مجموعة من الأنشطة والتدابير التي تتبعها الوحدة
أو المشروع لزيادة تواجدها في السوق وتعزيز مكانتها بين المنافسين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات
تطوير مهارات الموظفين، تحسين بيئة العمل، أو اعتماد تقنيات وأساليب مبتكرة في إدارة الموارد البشرية.
تعتمد هذه الاستراتيجيات على المعرفة العلمية والخبرات العملية المتراكمة للمستخدمين.

تحقيق الميزة التنافسية: تعبر الميزة التنافسية عن الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
لضمان النمو المستدام والتطور المستمر. تشمل هذه الأهداف تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز العلاقات مع
العملاء، زيادة الحصة السوقية، والابتكار في المنتجات والخدمات. يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال توجيه
الموارد وتطوير السياسات والخطط لتحقيق التفوق التنافسي.

الباحث

ريم عبدالله باطهف

إشراف:

د.منى مصطفى العشري

البيانات الشخصية:

1_الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
2_الفئة العمرية: أقل من 30 سنة	☐ ما بين 30 و 39 سنة	☐ ما بين 40 سنة إلى 49 سنة
	☐ أكثر من 50 سنة	
3_المستوى الدراسي: أقل من ثانوي	☐ ثانوي	☐ جامعي
4_الوظيفة الحالية: إطار	☐ عون إداري	☐ عون تنفيذي
5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات	☐ من 10 إلى 15 سنوات

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة					
2	تولي مؤسسة سونلغاز اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية.					
3	تقوم الإدارة بوضع برامج وأنشطة مستقبلية.					
	تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة					
5	تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية في مفيدة.					
6	تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية					

اختيار المورد البشري						
13	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على اساس المستوى التعليمي.					
14	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح					
15	تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والاقدمية.					
16	تتم عملية الاختيار على اساس قربهم من الموقع الجغرافي.					
17	تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة					
تعيين الموارد البشرية						
18	المؤسسة تقوم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم.					
19	يتم التعيين في الادارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة.					
20	تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على اساس الكفاءة.					
21	تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين.					

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبرى					
2	تسعى المؤسسة من خلال الحوافز المادية لتحقيق مركز تنافسي جيد بين العمال					
3	تسعى المؤسسة الى استغلال قدرات الموظف لتحقيق الأداء الجيد في المؤسسة					
4	تمتلك المؤسسة مورد بشري قادر على رفع أداء المنظمة					
5	استقطاب المؤسسة لأفراد اكفاء يعطيها قدرة تنافسية الأداء والتميز					
6	تبني المؤسسة أهدافها على ولاء العاملين فيها					

المتغير الأول: توظيف الموارد البشرية

وظيفة الموارد البشرية هي عملية حيوية تهدف إلى جذب واختيار وتوظيف الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة في المؤسسة. يعتبر هذا المجال جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأمين الكفاءات والمهارات المطلوبة

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : الاستقطاب والتعن				
١	إلى أي مدى تعتقد أن الشركة تقوم بتوظيف الأفراد المناسبين للأدوار المختلفة			
٢	ان الشركة توظف على أساس الشهادة المهارة والخبرة			
٣	المقابلة عامل أساسي للتعين في الشركة			
٤	تقوم الشركة بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من أجل توظيفهم.			
البعد الثاني : تقييم أداء العاملين				
٥	تمتع الشركة بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين			
٦	تحتاج الشركة الى معلومات كافية وتفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية.			
٧	تشعر الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.			
٨	ينتهج الشركة سياسة أجور متكافئة			
٩	تمتلك البنك معلومات عن مستويات الجاز العاملين لمهامهم بما يؤهله لتحديد نوع المكافأة			
١٠	يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاته استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية			
البعد الثالث : التدريب والتنمية				
١١	تقوم الشركة بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين			
١٢	توفر الشركة على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات و خصائص و خبرات العاملين			

المتغير الثاني : الميزة التنافسيه

لميزة التنافسية هي عامل حاسم يميز الشركات عن منافسيها ويمنحها القدرة على تحقيق أداء أفضل في السوق. تتعلق هذه الميزة بكيفية تقديم القيمة للعملاء أو تقليل التكاليف بشكل يفوق المنافسين. في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال، تصبح القدرة على تطوير ميزة تنافسية قوية أمراً ضرورياً لضمان الاستدامة والنمو. تساعد الميزة التنافسية الشركات على تعزيز ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : ميزة التميز				
١	تبنى الإدارة العليا للشركة اهداف استراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات العملاء			
٢	تختتم إدارة الشركة بإقامة دورات تكوينية وتحسينية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز			
٣	تسعى الإدارة العليا للشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.			
البعد الثاني : ميزة التكلفة				
٤	أن الإجراءات المعتمدة من طرف الشركة في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية .			
٥	إن العمولات المفروضة من طرف الشركة على حسابات الأفراد غير مكلفة.			
٦	تقدم الشركة مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.			
٧	هل تعتبر أسعار منتجاتنا أو خدماتنا تنافسية مقارنة بمنافسينا في السوق			
البعد الثالث : ميزة الجودة				
٨	تتميز الآلات والمعدات التي يعتمد عليها الشركة لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور.			
٩	يعمل الأفراد الموظفين (داخل الشركة بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء و الزبائن .			
١٠	يتميز المظهر الخارجي والداخلي للشركة بديكورات و مناظر جميلة و تتسم بالأناقة.			
١١	كيف تقيم جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل شركتنا مقارنة بالمنافسين			