



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالبة
هبة سامي عبدالغني البزايعة

إشراف الدكتور
خلف إبراهيم الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
MBA / قسم إدارة الأعمال
جامعة مؤتة، 2020

الآراء الواردة في الرسالة الجامعيّة
لا تعبر بالضرورة عن آراء جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
 مبه سامي مصطفى عبدالغني
 والموسومة بـ: استراتيجيات التوظيف واثرها على الميزة التنافسية في
 البنوك التجارية الاردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال MBA

٢٠٢٠/٠٨/١٧

في تاريخ

القسم: إدارة الاعمال MBA

قرار رقم

إلى الساعة ١٢

من الساعة ١٠

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

د. خلف ابراهيم خليف الطراونه

أ.د. ايمن سليمان زامل القطاونه

د. احمد ناصر احمد ابو زيد

د. اياد طه سليمان الرواشده

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر المعاينة



الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لهذا الجهد المتواضع، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين...
أهدي ثمرة هذا الجهد الأكاديمي ...
إلى روح والدي الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته ...
إلى والدتي حفظها الله ورعاها وأمدّها بموفور الصحة والعافية...
إلى الشموع التي أضاءت لي دربي ونور عيني أخواتي ...
إليكم أهدي هذا الجهد المتواضع...

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمداً ملء السموات وحمداً ملء الأرض، الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أمام المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

ليسرني بأنّ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور خلف الطراونة، والذي تكرم بالإشراف على رسالتي، إذ بفضل الله تعالى، ثم بفضل جهوده وتوجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، تم إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، حيث لم يدخر جهداً أو علماً في إخراج هذا الرسالة في أبهى صورة وفي هذا الشكل المتميز، فجزاه الله عني كل خير وأدامه مناراً للعلم والمعرفة.

كما يسرني بأنّ أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة، سائلاً الله عز وجل أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهم عني خير الجزاء. ولا أنسى ان أتقدم بفائق الشكر الى جامعتي التي أنارت لي درب العلم مؤتة السيف والقلم جامعة مؤتة التي افتخر كوني درست درجة الماجستير في صرحها التعليمي العظيم.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	و
قائمة الملاحق	ز
الملخص باللغة العربية	ح
الملخص باللغة الإنجليزية	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 أهداف الدراسة	4
5.1 فرضيات الدراسة	5
6.1 أنموذج الدراسة	6
7.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	8
1.2 الإطار النظري	8
2.2 الدراسات السابقة	33
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	42
1.3 تمهيد	42
2.3 المنهجية المستخدمة	42
3.3 مجتمع الدراسة	43

المحتوى	الصفحة
4.3 عينة الدراسة	43
5.3 مصادر جمع البيانات	44
6.3 أداة الدراسة	44
7.3 المعالجة الإحصائية	47
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	49
1.4 عرض النتائج	49
2.4 مناقشة النتائج	57
3.4 التوصيات	62
المراجع	63
الملاحق	72

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)	43
(2)	معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ الفا) لمجالات اداة الدراسة	46
(3)	اختبار مقياس الاستبانة	47
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال استراتيجيات التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	50
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الاختيار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	51
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد التعيين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	52
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات استراتيجية الاستقطاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	53
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	54
(9)	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)	55
(10)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	56
(11)	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر استراتيجيات التوظيف على الميزة التنافسية لكل	56

قائمة الأشكال

الصفحة

6

العنوان

أنموذج الدراسة

رقم الشكل

(1)

قائمة الملاحق

الرمز	العنوان	الصفحة
(أ)	استبانة الدراسة	72
(ب)	قائمة أسماء محكمين استبانة الدراسة	75

الملخص

استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسيّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة

هبة سامي عبدالغني البزايعة

جامعة مؤتة، 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسيّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين في البنوك التجاريّة في الأردن، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة جرى تطوير استبانة تم توزيعها على عينة قسدية تكونت من (159) موظفاً وموظفة يعملون في البنوك التجارية الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمجال استراتيجيات التوظيف قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة ولجميع الأبعاد، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمجال الميزة التنافسيّة قد جاء أيضاً بدرجة متوسطة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التوظيف ككل على الميزة التنافسيّة للبنوك التجاريّة الأردنيّة، ووجود أثر لاستراتيجيتي الاستقطاب والاختيار منفردة على الميزة التنافسيّة، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية التعيين منفردة على الميزة التنافسيّة.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها أن تقوم البنوك التجاريّة الأردنيّة بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، والقيام بتهيئة الموظفين الجدد من خلال تعريفهم بالمسؤوليات والسلطات الوظيفيّة وأهداف البنك وسياسته، وأن تسعى البنوك التجاريّة للبحث عن المرشحين للوظائف من خلال اعتماد استراتيجية الاستقطاب الداخلي للموظفين.

ABSTRACT

Staffing Strategies and its impact in Competitive Advantage in Jordanian commercial banks

**Hebah Sami Abdulghani Al- Bazzya'a
Mu'tah University, 2020**

This study aimed to identify Staffing Strategies and its impact in Competitive Advantage in Jordanian commercial banks. To achieve the objectives of the study, a descriptive analytical approach was used. The population of this study consisted of all employees in commercial banks in Jordan, and in order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed. Distributing it to an intended sample of (159) male and female employees working in commercial banks.

The results of the study showed that the general arithmetic average for the field of employment strategies combined came with a medium evaluation score for all dimensions. The results also showed that the general arithmetic average for the area of competitive advantage also came with a moderate degree. The results showed that there is a statistically significant effect of the combined recruitment strategies on the competitive advantage of Jordanian commercial banks, the existence of an effect of the two strategies of polarization and selection alone on the competitive advantage, and the absence of a statistically significant effect of the recruitment strategy alone on the competitive advantage.

The study came out with a set of recommendations, the most prominent of which is that Jordanian commercial banks reform the organizational structure, prepare new employees by introducing them to responsibilities and job authorities, and the bank's objectives and policy, and that commercial banks seek to search for job candidates by adopting a strategy for internal recruitment of employees.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

شهدت المنظمات في بيئة الأعمال تغيرات متلاحقة، كنتائج العولمة التي عمت تغيراتها أعمال المنظمات الحديثة، مما أدى إلى وجود منافسة حادة بين المنظمات التي تعمل في ذات البيئة، وقد رافقت هذه التطورات نبوغ تطلعات المنظمات وطموحاتها نحو تحقيق ميزة وريادة في أعمالها، من خلال الاهتمام بكيفية توظيف الموارد البشرية فيها.

وقد فرضت التحديات التي أفرزتها العولمة على المنظمات ضرورة التركيز على توظيف موارد بشرية كفؤة ومؤهلة لديها القدرة على التماشي مع المتطلبات الوظيفية الحديثة، كونها تعتبر الوسيلة الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، إذ تهدف الأقسام المعنية بالموارد البشرية في المنظمات إلى تعزيز القدرات التنظيمية للأفراد، كما تمكن المنظمات من القدرة على استقطاب وتعيين وتوظيف الكفاءات في سبيل مواكبة التحديات، والتطورات المتلاحقة، فالموارد البشرية الفعالة من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها، وأن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد قد يسهم بلا شك في رفع الكفاءة والقدرة والخبرة والدافعية لدى الأفراد، الأمر الذي تنعكس نتائجه بالتالي على كفاءة المنظمة، ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها (العوسا وجواد، 2016).

وفي ظل التنافس الشديد بين المنظمات وسعيها نحو تحقيق الميزة التنافسية، والحصول على مزايا تعطيها أفضلية عن غيرها من المنظمات الأخرى، فقد اتجهت المنظمات الحديثة إلى تطبيق استراتيجيات توظيف الموارد البشرية المتمثلة باختيار واستقطاب وتعيين أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية تتناسب مع طبيعة الشواغر المتاحة، وتسهم في خفض دوران العمل وتعضم العائدات المالية، وتجعل المنظمة أكثر مرونة ومواكبة للمستجدات العصرية، وبالتالي فإن الاستثمار بالعنصر البشري يعتبر

جزءاً مهماً من استراتيجيات المنظمة التي تسهم في وضعها بمكانة مرموقة في بيئة الأعمال (الأيوب، 2020).

وتعتبر البنوك التجارية من أبرز المنظمات المعاصرة التي تخضع فيما بينها إلى التنافس الشديد، وتعتبر هذه البنوك من منظمات الأموال ذات التنافسية العالية، فضلاً عن أنها تسعى بشكل مستمر إلى تحقيق رغباتها في الحصول على حصة سوقية أكبر من العملاء المودعين والمقترضين، والحسابات الجارية، وعملاء الرواتب الذين يحققون للبنوك مورداً مالياً دائماً (عواد وإبراهيم، 2017)، حيث يتم التمويل بضمان تحويل الراتب، وهو ما يقلل خطورة عدم السداد ويوفر للبنوك ضماناً قوية في اكتساب فرص لتسويق منتجاتها مثل بطاقات الائتمان، وقروض الإسكان، والتمويل بتقسيط السيارات، مما يجعل من سوق تمويل الأفراد مجالاً واسعاً للتنافس بين البنوك، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضت التطورات العالمية على منظمات الأعمال المعاصرة تعزيز قدراتها التنافسية، وذلك من خلال ما تمتلكه هذه المنظمات من مكونات تكنولوجية وبشرية، ومن أبرز المنظمات المحلية المعاصرة التي تستلزم تكريس الاهتمام بتنافسياتها البنوك التجارية، وذلك نظراً لما تؤديه هذه البنوك من دور هام في تشكيل الاقتصاد الوطني، فقد أصبح لازماً عليها بأن يؤدي الموظفين فيها دوراً بارزاً في عمليات نشر وتبادل الأفكار والمعلومات مع العملاء، بالإضافة إلى دورهم المحوري في جلب العملاء وكسب ولائهم، وذلك نظراً بأن الموارد البشرية في المنظمة تحدد مستوى نجاحها وتميزها، وعليه بات من الضروري أن يكون لدى البنوك التجارية الأردنية موظفين ذوي مهارات تقنية، وشخصية، وتكنولوجية، ومعرفة عالية تؤدي إلى الوصول لضمانة حقيقية لاستمرار أنشطة البنوك بشكل فاعل ينكس على مستوى ميزتها التنافسية.

ونظراً للأهمية الكبرى التي تحتلها البنوك التجارية، وكون الموظفين فيها يؤدون دوراً هاماً في تشكيل هوية هذه البنوك وحصولها على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دورهم المحوري في استقطاب العملاء الذين يعودون على البنوك بالربحية، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور في الكشف عن استراتيجيات التوظيف المتمثلة في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وعليه تم صياغة المشكلة البحثية لهذه الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي والأسئلة الفرعية التي تليه:

1. ما أثر استراتيجيات التوظيف في البنوك التجارية الأردنية المتمثلة في أبعاد (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الميزة التنافسية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي تصورات المبحوثين نحو أثر استراتيجيّة الاستقطاب على الميزة التنافسيّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة؟
- ما هي تصورات المبحوثين نحو أثر لاستراتيجيّة الاختيار على الميزة التنافسيّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة؟
- ما هي تصورات المبحوثين نحو أثر لاستراتيجيّة التعيين على الميزة التنافسيّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة؟

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طرحها لموضوع بالغ الأهمية في الميادين الإدارية، إذ تتناول هذه الدراسة استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية، حيث تبحث هذه الدراسة في الكيفية التي من خلالها تؤثر استراتيجيات التوظيف في إكساب المنظمات للميزة التنافسية، كما وتستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوعها وهو محاولة التعرف استراتيجيات التوظيف المتمثلة في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية الكفوة وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وتتمثل هذه الأهمية من خلال تناولها جانبين مهمين وهما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية من خلال النقاط الآتية:

1. قد تساهم الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والإدارية حول استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية على وجه العموم.
2. من خلال نتائج الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال.
3. قد تفيد الدراسة الباحثون في استخدام أداة الدراسة عند إجراء الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقهما في بيئات أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1. قد ترتب نتائج هذه الدراسة فوائد عملية في الميدان الإداري، وتتمثل في إفادة المسؤولين في المجال الإداري وعلى وجه الخصوص في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من معرفة لأثر استراتيجيات التوظيف المتمثلة في استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.
2. تبين هذه الدراسة مستوى ممارسة استراتيجيات التوظيف ومستوى الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تخدم بنتائجها المعنيين في البنوك التجارية الأردنية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى ما يأتي:

1. أثر استراتيجيات التوظيف في البنوك التجارية الأردنية المتمثلة في أبعاد (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الميزة التنافسية. كهدف رئيس، ومن الأهداف المحورية ما يلي:

- أ. تصورات المبحوثين نحو مستوى تبني البنوك التجارية الأردنية لاستراتيجيات التوظيف.
- ب. تصورات المبحوثين نحو مستوى الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

5.1 فرضيات الدراسة:

H_{01} الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التوظيف في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الميزة التنافسية.

ويتفرع منها الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{01-1} الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقطاب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

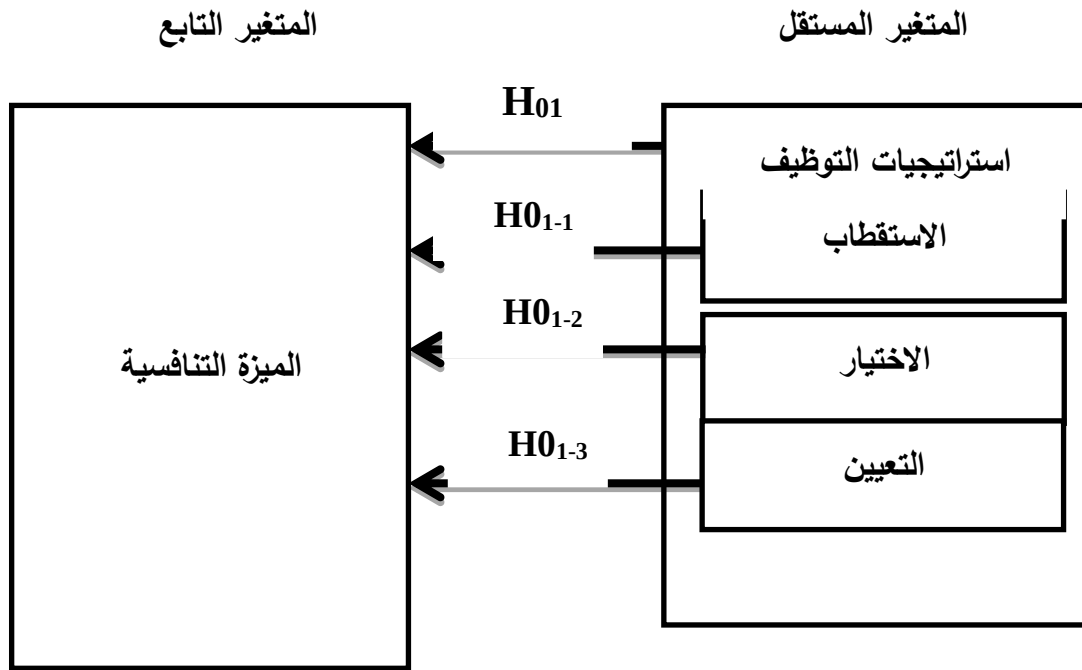
H_{01-2} الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاختيار على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

H_{01-3} الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعيين على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

6.1 أنموذج الدّراسة:



شكل رقم (1-1)

أنموذج الدّراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات: حسن (2009)، والشوابكة (2015)، والغلايني (2015) الجادر وصهيود (2016)، و(Talukder & Khan، 2013)، و(Nartey، 2012).

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

1. استراتيجيات التوظيف (Employment Strategies): "هي وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة تقوم على توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بالكيفية والنوعية المطلوبة في ضوء احتياجات المنظمة" (Sultan، 2015). وتقاس ممارسة استراتيجيات التوظيف إجرائياً في هذه الدّراسة من خلال استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أ. استراتيجيّة الاستقطاب (polarization Strategies): "هي عمليّة تقوم على التعبير عن احتياجات المنظمة للموارد البشريّة من ذوي المواصفات المحددة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هو قناعة ورغبة الموارد البشريّة المستهدفة في العمل لدى المنظمة" (Maloney، 2013:4)، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه العمليّة التي تقوم بها البنوك التجاريّة الأردنيّة من خلال ما تعلنه عن حاجتها لموظفين يتمتعون بالخبرات والمهارات اللازمة.

ب. استراتيجيّة الاختيار (choice Strategies): هي الخطوة التالّية لعمليّة الاستقطاب وتشير إلى اختيار المتقدمين الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تطابق المهارات والمؤهلات والخبرات مع الوظائف المطلوبة (Narty، 2012: 2)، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها العمليّة التي من خلالها تقوم البنوك التجاريّة الأردنيّة باختيار المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة من خلال عمل المفاضلة فيما بين المتقدمين.

ج. استراتيجيّة التعيين (Appointment Strategies): "هي الهدف النهائي لعمليّة الاختيار من بين مجموعة المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة وهذا التعيين يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" (فتوح، 2009: 308)، وهي العمليّة التي تتبع عمليّة الاختيار بحيث تقوم البنوك التجاريّة بتعيين الأشخاص الأكفأ تبعاً لعمليّة المفاضلة التي تم إجرائها.

2. الميزة التنافسيّة (Competitive Advantage): "هي الاختلاف والتميز الذي يسمح للمنظمة تقديم خدمات تتميز بها عن سواها مما يحقق للمنظمة المزيد من المنافع أو القيم التي تميزها عن المنافسين من وجهة نظر عملائها" (Heene & Sanchez، 2010: 86)، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها حصيلة الجهود التي قامت بها البنوك التجاريّة من استقطاب وتعيين واختيار موظفين ذوي كفاءات وخبرات ومهارات عاليّة أسهمت في وضع البنك في مكانة مرموقة في بيئة الأعمال التنافسيّة من حيث جودة الخدمات المقدمة والتعاون مع العملاء.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة باستراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، حيث تم تضمين المبحث الأول على مفهوم استراتيجية التوظيف، وعمليات استراتيجية التوظيف، وأبعاد استراتيجيات التوظيف المتمثلة بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، بينما تضمن المبحث الثاني على مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، وأركانها، واستراتيجياتها، وأبعادها وخصائصها، كما تضمن على بحث العلاقة فيما بين استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فقد تضمن على الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها.

1.2 الإطار النظري

إن إدارة الموارد البشرية في المنظمة يوكل إليها انجاز الأهداف التنظيمية من خلال من وجود عاملين أكفاء لديهم القدرة على إنجاز المهام المطلوبة منهم، بالإضافة إلى توفير البيئة المادية المجهزة والملائمة للعمل، وبالتالي فإن توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والكفوة إلى جانب البيئة المادية يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق الميزة التنافسية (ثابت، 2010).

أولاً: استراتيجيات التوظيف:

أخذت استراتيجيات التوظيف في العصر الراهن اهتمام الباحثين والكتاب والإداريين في المنظمات بشكل واسع، حيث أخذت إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بتكريس اهتمامها بتوظيف عناصر بشرية مميزة، وذلك نظراً إلى أن المنظمة التي تتبنى استراتيجيات توظيف مبنية على أسس علمية وعملية فإنها تعبر بأنها تركز بشكل رئيسي على رفع مستوى أداء المنظمة بشكل عام، وحيث أن استراتيجيات التوظيف الحديثة تعتبر وسيلة يمكن من خلالها أن تحقيق الأهداف التنظيمية، وتمكن المنظمة من الحصول على مركزاً تنافسياً في بيئة الأعمال، وتتمثل

استراتيجية التوظيف الكفوة في قدرة المنظمة على استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية كفوة يسهم وجودها في رفع أداء المنظمة (Cascio & Aguinis, 2008).

ونظراً بأن استراتيجية توظيف الموارد البشرية القادرة على فهم طبيعة العمل وأداء المهام يعتبر المحور الرئيسي الذي يضمن للمنظمة التطور وتحقيق النجاح، والوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة والتي من أبرزها الجودة والميزة التنافسية والربحية، وعليه فإن هذا المبحث يسلط الضوء على التأطير النظري لمفهوم استراتيجية التوظيف وأهميتها وأهم أبعادها.

مفهوم الاستراتيجية:

إن مفهوم الاستراتيجية هو من المفاهيم اليونانية القديمة التي تشير إلى الربط بين فنون القتال، وأنشطة دراسة ميدان الحرب، من خلال وضع الخطط والتكتيكات العسكرية اللازمة للمواجهة، من خلا توظيف قدرات الأفراد المشاركين، ومن ثم أخذ مفهوم الاستراتيجية يأخذ انتشاره في المجالات العسكرية المتقدمة، وحقول العلوم السياسية والإدارية، ليصبح مفهوم الاستراتيجية بذلك هو فن توزيع وتطبيق الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة (Nickols, 2016).

ويشير مفهوم الاستراتيجية في العلوم الإدارية إلى تمكين المنظمات من مواجهة التحديات في بيئة الأعمال المنافسة، والوصول إلى الأهداف التنظيمية، من خلال القيام بمجموعة السياسات والتكتيكات والبرامج والخطط التنظيمية المحددة لمسار العمل والإمكانات بدقة، مع تحديد المكانة الحالية في البيئة وما تطمح إليه، لتحقيق الأهداف المرجوة (Ferreira & Raposo, 2014).

وقد تم تعريف الاستراتيجية بأنها: "عملية الاكتساب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها، وتوسيع أنشطتها، وامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات لمتغيرة للبيئة" (موساوي، 2002).

كما تم تعريفها بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارساتها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة، اما

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (زايد، 2013).

وقد عرفت الاستراتيجية ضمن إدارة الموارد البشرية بأنها: "صياغة سياسات وبرامج الموارد البشرية بالتوفيق مع الفرص البيئية واستراتيجيات العاملين والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد البشرية (زعتري، 2013).

ومن الجدير بالذكر بأن استراتيجية الموارد البشرية تعنى بتصريف جميع متطلبات الموارد، البشرية وتشمل عموم أقسام وإدارات المنظمة التي تستند عليها الإدارة المعنية بالموارد البشرية في تنفيذ السياسات ذات العلاقة بالأهداف البعيدة المدى والتي تتصل بهيكل المنظمة وثقافتها والتزاماتها بما يجعل الموارد البشرية تتلاءم مع الحاجات المستقبلية للمنظمة (الكرخي، 2013).

ووفقاً للمنظور التكاملي الحديث المُفسر لعلاقة استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجيات المنظمة ككل، التي تتكامل وتتفاعل معاً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، إذ يستند هذا المنظور إلى نهج مفاده أن المورد البشري يعد المرتكز الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لذا فالمنظمة تكون بحاجة ماسة لبناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذا المورد لكونه جوهر صياغة الاستراتيجية العامة لمنظمة وتنفيذها، لذا فإن هناك علاقة ارتباط تبادلية بين الاستراتيجيتين، هذا وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية عدة استراتيجيات فرعية منها استراتيجية التوظيف (البطاينة، 2016).

مفهوم التوظيف:

يعرف التوظيف بأنه: "عملية إدارية تُعنى بمجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، من المتمتعين بالكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال عملية الاكتشاف لمصادر الحصول على الموارد البشرية واستخدام أدوات للاتصال بهم وتعيينهم لتشكيل قوى عاملة ذات كفاءة (التكروري، 2014).

كما يُعرف التوظيف بأنه الأنشطة التي يتم بمقتضاها توفير الكوادر التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفير هذه الكوادر بمختلف الوسائل، لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين للعمل (الفاعوري، 2005).

كما عُرف التوظيف بأنه سلسلة زمنية من العمليات الهادفة للبحث عن الأفراد واختيارهم للعمل في المنظمة، من خلال الأنشطة التي يتم بموجبها البحث عن الأفراد الملائمين لشغل المناصب الوظيفية الشاغرة في المنظمة عبر جهود الاستقطاب المبذولة من قِبل القائمين بهذه المهمة - وهم الموارد البشرية - في سبيل ترغيب وتحفيز الموارد البشرية ذات الأهلية والكفاءة للالتحاق بتلك المناصب الشاغرة، ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم لاحقاً قبولهم وتعيينهم فيها (عبد الكريم، 2014).

فتوظيف العاملين يُعد من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، من خلال البحث عن المصادر المختلفة لنوع الأفراد المطلوبين لاختيار الأصلح منهم وتوجيهه، فالاختيار المبني على الأسس العلمية السليمة يعتبر من أبرز عوامل النجاح، لذلك تولي منظمات الأعمال المتطورة عناية كبيرة بهذه المهمة (عباس، 2011).

وبذلك عُرف التوظيف بأنه عملية إيجاد وجذب أشخاص مؤهلين تأهيلاً مناسباً للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، فهي مجموعة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة - وبالتحديد إدارة الموارد البشرية - لجذب المرشحين ذوي القدرات والمهارات المطلوبة، لشغل الوظائف المطلوبة (Ekwoaba, 2015).

كما تم تعريف التوظيف بأنه: "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر لتوفير هذا الكوادر بمختلف الوسائل، ليتسنى للمنظمة اختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للعمل فيها، فالتوظيف هو ذلك الأسلوب العلمي في الاختيار يتم من خلال تحليل الوظائف والمهن، ثم تحليل الأفراد لتحديد مستوى استعدادهم وقدراتهم وميولهم، ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة وخصائص أولئك الأفراد بحيث يُوضع في الوظيفة أكثر الأفراد المتقدمين صلاحية لها (لويضة، 2012).

وتتطوي عملية التوظيف على ثلاثة عمليات رئيسية، هي الاستقطاب، والاختيار والتعيين، التي تتناغم فيما بينها، في سلسلة متكاملة منسقة، بحيث يرتفع نجاح أي منها بنجاح الأخرى، فلاختيار الجيد مرتبط باستقطاب جيد لأفراد تتوفر فيهم الصفات والمؤهلات اللازمة لشغل وظائف محددة، وهي الصفات والمؤهلات التي يتم تحديدها بصورة مسبقة عبر عملية تحليل وتصميم الأعمال والتي تعتبر الموجه الأساسي لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية (الفرخ، 2009).

وبذلك ظهر مصطلح استراتيجية التوظيف كإحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تختص بتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين، ومن ثم، تُعرف استراتيجية التوظيف بأنه مجموعة النشاطات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة، لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية (البطاينة، 2016).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن البعض من الباحثين يُطلق مُسمى استراتيجية الاستقطاب والتعيين، للدلالة على استراتيجية التوظيف، لثُعرف بذلك على أنها العملية التي يتم بمقتضاها جذب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على ممارسة المهام المحددة والمطلوب شغلها من قبل طالبي الوظائف، حسب المواصفات التي تُحددها المنظمة (العساف، 2016).

مفهوم استراتيجية التوظيف:

عُرفت استراتيجية التوظيف بأنها: أحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي يتم من خلالها دراسة وتحديد احتياجات المنظمة المستمرة من الموارد البشرية بما يخدم استراتيجية المنظمة ككل، ووضع وتنفيذ الإجراءات والأنشطة التي يتم عبرها رفع المنظمة باحتياجاتها من الموظفين الأكفاء القادرين على تحقيق أهداف المنظمة (Iravo & Elijah, 2014).

وعرفت استراتيجية التوظيف بأنها: "العملية التي تهدف إلى الحصول على عدد ونوعية من الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فهي مسار مدروس يتم من خلاله توليد مجموعة من الأفراد الأكفاء للتقدم بطلب للحصول على وظيفة داخل

المنظمة، للحصول على عدد ونوعية من الموظفين المؤهلين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (Ekwoaba & et,al,2015). كما جرى تعريف استراتيجية التوظيف على أنها الاستراتيجية المعنية باستقطاب واختيار وتعيين العنصر - أو مجموعة العناصر - البشري الذي يمتلك مهارات وكفايات متعددة تمكنه من العمل في وظيفة أو مجموعة من الوظائف المختلفة، وممارسة مهام معينة لتحقيق أهداف لمنظمة التي يعمل فيها (نور الدين، 2011).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف استراتيجية التوظيف بأنها جملة العمليات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يتكامل مع غيرها من الاستراتيجيات الفرعية، واستراتيجية المنظمة ككل، بهدف تحديد الشواغر الوظيفية في المنظمة، وتحديد نوعية وعدد الموظفين المطلوبين لشغل تلك الوظائف، ومن ثم العمل على جذب ورغد المنظمة بما تحتاجه من موظفين على قدر كافي من التأهيل والكفاءة للقيام بالوظائف الموكولة إليهم، بالكيفية التي تخدم أهداف المنظمة، فهي عملية تتكون من ثلاثة عمليات فرعية هي: الاستقطاب، والاختيار والتعيين.

أهمية استراتيجية التوظيف:

تبرز أهمية التوظيف بأنها تعتبر آلية لفتح مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين، كما أنه بواسطة التوظيف تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية أي أن الهدف الرئيسي لعملية التوظيف هو توفير العمالة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وإدامتها وتحقيق المنظمة لأهدافها من هذه العملية (الصيرفي، 2003).

وقد أشار (Kimarei, 2012) إلى جملة من أهداف التوظيف التي تعود بنتائج إيجابية على المنظمة كما يلي:

1. تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية.
2. زيادة نسبة التوظيفات وخفض تكاليف الأجور.

3. خفض احتمالية دوران العمل في المنظمة.

4. زيادة الكفاءة والفاعلية الفردية والتنظيمية.

وتعتمد عملية التوظيف إلى معايير تتمثل في: درجة توافر المهارات الوظيفية والخبرات والمؤهلات التعليمية، بالإضافة إلى مدى مناسبة الصفات الشخصية للمرشح ومدى تناسبها مع الوظيفة المطلوبة، وهذا يتم من خلال إجراء المنظمة للمفاضلة بين المترشحين للوظيفة (Coulter & Robbins, 2011).

وقد أشارت الراوي (2017) إلى أن المنظمات تعتمد مصدرين أساسيين في عملية التوظيف وهي:

1. المصادر الداخلية: ويقصد الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة، ويمكن اللجوء لهذه في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، حيث تلجأ المنظمة إلى الترقية لشغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، أما النقل الوظيفي الذي عادةً ما تقوم به المنظمة عندما تكون سياساتها قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، كما قد تلجأ المنظمة إلى الإعلان الداخلي عندما ترغب في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا

2. المصادر الخارجية: ويقصد بها المصادر التي تمتد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية في سوق العمل وقد تعتمد هذه الاستراتيجية على الترشح المباشر للمنظمة، بحيث تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة، أو بالبريد، وغالباً ما تستخدم المنظمات الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية، في الصحف اليومية، والمجلات، والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان، التي تتناسب الوظيفة المطلوب شغلها.

أبعاد استراتيجيات التوظيف:

1. استراتيجية الاستقطاب (Recruitment):

تُشير عملية الاستقطاب إلى العمل الذي يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في السوق، وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع، في ظل ما يُظهره نشاط تخطيط الموارد البشرية من نتائج، بمعنى أن نشاط الاستقطاب يأتي عندما تظهر نتائج تخطيط الموارد البشرية وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال فترة ما (عباس، 2011).

إذ يُعد نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن أهم النشاطات المؤثرة على أداء المنظمة وتحقيق غاياتها، ويتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرارية عمليات المنظمة، ويشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، والذين من المتوقع أن يقدموا طلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو توقع حدوث تلك الشواغر (الشوابكة، 2016).

وقد عرف الاستقطاب بأنه العملية التي تهتم بالبحث عن الموارد البشرية المناسبة، وجذبهم لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة (زعتري، 2013)، كما عُرف الاستقطاب بأنه أسلوب جذب العاملين للوظائف المحددة بالوقت المناسب، من الحاصلين على المؤهلات المطلوبة للوظيفة، وهو أيضاً مجموعة الخطوات والأنشطة المتسلسلة والمتكاملة التي تقوم بها المنظمة بغية سد حاجاتها الوظيفية من الموارد البشرية ذات السمات والميزات الكافية والمناسبة، التي تولد بالفطرة أو الخبرة العملية، أو التدريب، أو التعليم، ومن ثم يكون للمنظمة الخيار بانتقاء الأفضل منهم وبالعدد المطلوب (العوامل، 2017).

ولذا تسعى عملية الاستقطاب إلى تحقيق الأهداف الآتية (المعشر والهيبي، 2004):

- توفير قدر كافٍ من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب.

- الإسهام في رفع فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي بينهم.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، وللمنظمة ككل.

كما أن عملية الاستقطاب لا تتأثر بظروف المنظمة الداخلية وحسب، بل هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاستقطاب، لذا يُمكن تحديد أبرز العوامل المؤثرة بعملية الاستقطاب، بالآتي (عباس، 2011):

- الحجم: أي حجم المنظمة، حيث يُعتبر هذا الحجم من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاجها.

- الظروف المحيطة بسوق العمل: أي المنطقة التي تعمل فيها المنظمة، كمستويات العرض والطلب على العمالة في هذه المنطقة.

- ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي تقدمها المنظمة: فهذه المسائل بالإضافة إلى طبيعة الوظائف المطلوبة وسمعة المنظمة تؤثر بشكل كبير على دوران العمل، وبالتالي على الحاجة للاستقطاب مستقبلاً.

- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش، والخبرات السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب، حيث لهذه الخبرة دور مؤثر في وضع الأساليب القادرة على جذب الموظفين بما يتلاءم من أحوال المنظمة.

فسياسة أو خطة الاستقطاب يجب أن تراعي تلك العوامل، الداخلية والخارجية، كما يجب أن تتضمن سياسة الاستقطاب التركيز على استقطاب العناصر الأفضل الذي يتوافقون مع ثقافة وأخلاق وبيئة المنظمة، والتركيز على الحفاظ على الموظفين الأكفاء، لذلك، فإن بناء سياسة الاستقطاب تمر بالخطوات التالية (الكرخي، 2013):

- تحديد إطار الاستقطاب: تتضمن هذه الخطوة تحديد هدف الاستقطاب وتوفير إطار تنفيذ برامج الاستقطاب لقائم على الموائمة بين الأهداف والحاجات

ومعايير الموازنة بين الاختيار والتفضيلات مع الأخذ بالاعتبار المؤهلات المتوفرة وشروط الانتقاء.

- تنظيم الاستقطاب: تُشير هذه المرحلة إلى ضرورة تكليف وحدة مركزية إدارية محددة للقيام بعملية الاستقطاب، لأن ذلك يزيد من كفاءتها وقدراتها على إيجاد العناصر الأكثر تأهيلاً من بين طالبي الوظيفة المحتملين.

- التنبؤ بأعداد القوى العاملة: وهذا يتضمن تحديد الوظائف المهيأة للإشغال حالياً، وآجال عمل الموظفين الحاليين، والأجور الممنوحة، والمؤهلات والخبرات اللازمة، بحيث تكون خطة الاستقطاب وليدة ظروف المنظمة.

والى جانب تلك الخطوات، يجب تحديد مصادر الاستقطاب، حيث هناك مصدرين أساسيين للاستقطاب، أولهما الاستقطاب الداخلي، أي الاستقطاب من داخل المنظمة، وثانيهما الاستقطاب الخارجي، أي من خارج المنظمة، وفيما يلي بيان لهذين المصدرين:

1. المصادر الداخلية: تعد آلية الحصول على الموارد البشرية من داخل المنظمة واحدة من الاستراتيجيات التي تُعزز الكفاءات الحالية في المنظمة، وتساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين (الشريف، 2016)، ولعل من أبرز وسائل الاستقطاب الداخلي هي (العوامل، 2017):

أ. الترقية: حيث تعمل المنظمة باستمرار على وضع خطة لترقية العاملين فيها، بحيث تتضمن هذه الخطة جملة المعايير والأسس اللازمة لذلك، على أن تكون واضحة ومعلنة لكافة الموظفين، ويجري تصميمها على هيئة خرائط ترقية - مسارات - لكل وظيفة، مع تحديد الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها لترقية من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى.

ب. النقل: تشير هذه الطريقة إلى عمليات النقل الداخلي للعالمين من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع آخر، مع متابعة الأثر المترتب على هذا النقل.

ت. الموظفون السابقون: ويُقصد بها استرداد الكفاءات التي خرجت - أنهت عملها - من رحم المنظمة، بحيث يتم إعادتهم إلى العمل فيها ضمن مزايا أو شروط ترغبهم في ذلك.

ث. الإعلان الداخلي: تهدف هذه الوسيلة إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وضمان الشفافية في تطوير العمل، بحيث يتم إخبار موظفي المنظمة عن رغبتها في شغل مناصب ما في المنظمة، دون أن تفرض إدارة المنظمة أفراد معينين لشغل تلك المناصب، وإنما يُعطى لجميع الموظفين فرصة لتحقيق ذلك.

2. المصادر الخارجية: تعكس هذه المصادر حاجة المنظمة في اللجوء إلى مصادر البيئة المحيطة بالمنظمة للحصول على احتياجاتها من العاملين، فمهما كان لدى المنظمة اكتفاء ذاتي لشغل وظائفها الحالية، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين من ذوي الكفاءات الخاصة، وأبرز هذه المصادر هي (عباس، 2011):

أ. مكاتب العمل الحكومية: وهي الجهات التي تُشرف عليها الدولة - الحكومة بهدف توظيف مواطنيها، بحيث تقوم هذه المكاتب بحصر طالبي الوظائف، وتقوم بالتواصل مع المنظمات - الحكومية وغير الحكومية - لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، لتقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمات، لذا تعتبر هذه المكاتب مصادر جيدة للحصول على الموظفين.

ب. وكالات التوظيف الخاصة: وهي جهات خاصة - غير حكومية - تقوم بدور الوسيط بين طالبي الوظيفة والمنظمات، مقابل أجر خاص يدفعه طالب الوظيفة لهذه الوكالات، أو قد يتحمل صاحب العمل - المنظمة - هذه التكاليف، وفق إجراءات تحددها هذه الوكالات بالتنسيق مع المنظمات.

ت. الإعلان: يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف، بحيث تقوم المنظمة بطرح إعلان في الوسائل المتعددة، كالصحف والمجلات وغيرها، لاستقطاب المرشحين، دون الحاجة إلى وسطاء -

مكاتب حكوميّة أو خاصة - بحيث يقوم طالب الوظيفة بتقديم طلب التوظيف للمنظمة بشكل مباشر.

ث. الجامعات والمعاهد العلميّة: تعتمد هذه الوسيلة على الاتصال المباشر للمنظمة مع تلك الجهات التي تُخرج أفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة، وتستخدم هذه الطريقة بصفة خاصة في حالات النقص في سوق العمل والندرة في تخصصات معينة، بحيث تتصل المنظمات مع هذه الجهات أو مع طلبتها لتقدم لهم عروض وظيفيّة.

ج. النقابات العماليّة: تلعب الاتحادات المهنيّة والنقابات العماليّة دوراً مهماً كمصدر للقوى العاملة، فهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال والأفراد الباحثين عن العمل، لترشيح من يصلح من الأفراد لشغل الوظائف المطلوبة، وقد تبادر المنظمات الطالبة للموظفين بهذه الجهات، أو قد تبادر هذه الجهات بالاتصال بالمنظمات لتشغيل الأفراد.

ح. الترشيحات من قبل العاملين في المنظمة: بمعنى استقطاب موظفين جدد عن طريق الموظفين الحاليين، بحيث يُطلب من الموظفين الحاليين إعلام معارفهم عن رغبة المنظمة في استقطاب بعض الأشخاص لشغل مناصب فيها، بحيث تستقطب المنظمة موظفين جدد من خلال موظفيها الحاليين.

ومن كل ذلك، يتبين للباحثة بأن عمليّة الاستقطاب هي عمليّة اكتشاف وترغيب الأفراد للعمل في المنظمة، ضمن المواصفات التي تُحددها المنظمة، ليكون أوائل الأفراد قادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب، وأن عمليّة الاستقطاب هي عمليّة مستمرة تراعي ظروف المنظمة وظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة، كما يتبين أن على المنظمة أن توافق بين مصدري الاستقطاب: الداخليّة والخارجيّة، بحيث لا تعتمد المنظمة على إحدى تلك المصادر، وإنما يتوجب عليها أن توافق بين المصدرين للحصول على حاجتها من الأفراد لشغل مناصبها الوظيفيّة.

2- استراتيجية الاختيار (Selection):

يُعتبر الاختيار الخطوة الثانية في سلسلة رد المنظمة بالموارد البشري، بعد عملية الاستقطاب، وتشير هذه الخطوة - أي الاختيار - إلى انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإتمام وانجاز مهام الوظيفة المعنية بالشكل المطلوب، وفق سلسلة من الخطوات والإجراءات المناسبة والمحددة مسبقاً من قبل المنظمة (زعتري، 2013)، لذلك عُرِفَ الاختيار بأنه العملية التي يتم بموجبها فحص وتمحيص طلبات المرشحين للتعرف على من تتطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة المطلوب إشغالها، ثم مقابلتهم دون غيرهم من المرشحين (صالح والسالم، 2012).

ويُعرف الاختيار بأنه عبارة عن عملية تحديد الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة لشغل وظائف المنظمة، فهو عملية تقوم المنظمة من خلالها بالمفاضلة/ الاختيار من بين عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أفضل الامتيازات لتلبية احتياجات المنظمة، إذ تعتبر عملية الاختيار بمثابة نظام تتمثل مدخلاته بنتائج التحليل الوظيفي ونتائج الاستقطاب، وعملياته في المقابلة والاختبار والفحص الطبي واللياقة الصحية، أما مخرجاته فتتمثل بقرار اختيار يتحدد بموجبه من سيتم تعيينهم من بين المرشحين (الطعان، 2015).

كما عُرِفَ الاختيار بأنه انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة المرشحين المُستقطبين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة (عريقات، وجرادات، والعتيبي، 2010)، وبمعنى آخر، يُمثل الاختيار العملية التي يتم من خلالها تقسيم المتقدمين للوظيفة إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة للعمل فيها، وفريق ترفضه، وذلك وفق معايير معينة تحددها المنظمة (زويلف، 2003).

ويُقصد بمعايير الاختيار مجموعة الصفات التي يجب توافرها في الفرد الذي سيتم اختياره لشغل الوظيفة المتاحة بما ينسجم مع متطلباتها الأساسية وأبرز هذه الصفات/ المعايير هي (الزراي، 2006):

- المستوى أو المؤهل العلمي: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العملي المناسب للقيام بمهام الوظيفة المطلوبة، ويتطلب ذلك تحديد التخصص الدقيق، وأحياناً التقدير.
 - الدورات التدريبية: أي الدورات التأهيلية التي حصل عليها الفرد في الفترات السابقة، ذات العلاقة بمهام الوظيفة الشاغرة المطلوبة.
 - الخبرات السابقة: تعتبر الخبرات السابقة ذات أثر كبير في تسهيل ممارسة الأعمال والمهام الخاصة بالوظيفة المطلوبة، لذلك تُعد الخبرة معيار أساسي عند الاختيار والمفاضلة بين المرشحين.
 - الصفات البدنية: حيث تتطلب بعض الوظائف توافر صفات جُسمانية معينة، كالطول والرشاقة والجمال والعمر، وأحياناً يؤثر جنس - ذكر أنثى - المرشح في عملية الاختيار، حيث قد تتطلب وظائف ما جنس دون آخر.
 - الصفات الشخصية: حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات إضافية - شخصية - في المرشح بما يتلاءم مع الوظيفة، كالحالة الاجتماعية - أعزب أو متزوج - وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية، وقدرته على مخاطبة الناس وتحمل ضغط العمل، وغير ذلك من السمات الشخصية.
- وعليه فإن عملية الاختيار تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبطة بطريقة منطقية، بحيث تُمثل كل خطوة من هذه الخطوات فرصة لاتخاذ قرار، إما بالتوقف واستبعاد بعض المرشحين، أو الاستمرار في عملية فرز المرشحين الذين يجتازون هذه المرحلة أو تلك بنجاح، وصولاً إلى المرحلة التي تنتقي فيها المنظمة أشخاصها المناسبين لشغل وظائفها، مع ضرورة الإشارة إلى أن هذه الخطوات قد تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن وظيفة إلى أخرى، بناءً على عدد من العوامل، كأعداد المتقدمين، وطبيعة مؤهلاتهم، إلا أنه يُمكن تحديد أبرز تلك الخطوات بالآتي:
- أ. **مرحلة استقبال طلبات العمل:** حيث بعد انتهاء عملية الاستقطاب، يبدأ المرشحين الراغبين في العمل بالتقدم إلى المنظمة، وهنا يتم استقبالهم من قبل موظف أو قسم معين في المنظمة، بهدف التعرف على مدى ملائمة المرشح

بشكل مبدئي لشروط الوظيفة الشاغرة، وبذلك يتم استبعاد من لا تنطبق عليهم تلك الشروط، أما من تنطبق عليهم الشروط، فيُطلب منهم تعبئة نموذج طلب التوظيف المُعد مسبقاً، على أن يتضمن هذا النموذج عدد من البيانات عن الشخص وأبرزها البيانات الشخصية، والمؤهلات العلميّة، والخبرات السابقة، والمهارات والدورات التدريبية، والحالة الصحيّة، والبيانات التي تتعلق بالجهات المرجعيّة لطالب الوظيفة، ليتسنى للمنظمة الاستفسار عنه إذ لزم الأمر ذلك (الزراي، 2006).

ب. **مرحلة الاختبار (الاختبارات الوظيفيّة):** فبعد دراسة طالبات التوظيف، لا بد من تصنيفتها عن طريق الاختبارات الوظيفيّة، بهدف المفاضلة بين المتقدمين، وفقاً لما يملكونه من مؤهلات ومهارات وخبرات وصفات أخرى، حيث تعتبر الاختبارات وسيلة موضوعيّة لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة، إذ من خلالها يتم اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من الوثائق، كما تتيح الاختبارات فرصة استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرار الاختيار، وفي الحقيقة تتعدد أنواع الاختبارات، ومنها اختبارات الأداء، واختبارات الذكاء، واختبارات الميول للعمل، والاختبارات الشخصية، أي التي تكون في موضوع أو تخصص علمي أو فني مُعين (عباس، 2011).

ت. **مرحلة إجراء المقابلات:** بعد اجتياز عدد من المرشحين للاختبارات، تأتي مرحلة مُقابلتهم - مع العلم أنه قد يتم الاستغناء عن الاختبارات بالمقابلات، أي أن المنظمة لا تقوم بإجراء اختبارات للمرشحين، وإنما تُجري مُقابلتهم - وعموماً، تُعرف المُقابلة بأنها ذلك الإجراء المُصمم بهدف التنبؤ بمستوى أداء الفرد في وظيفة ما بالاعتماد على تصرفات ظاهريّة يبيدها المرشح من خلال المحادثة والتفاعل بينه وبين صاحب العمل - الشخص المُقابل أو مجموعة أشخاص - حيث تُعتبر المقابلات أكثر الوسائل استخداماً في عمليّة اختيار الموظفين، بحيث يتم من خلالها التعرف على سِمات إضافيّة تُعد بمثابة معايير أخرى للمفاضلة بين المرشحين، كالقدرة على الاتصال، واللباقة والتعبير عن

الذات والثقة والالتزان النفسي وغيرها، وهي بذات الوقت تتيح للمتقدمين الحصول على معلومات إضافية عن المنظمة والوظيفة الشاغرة (الغول، 2011).

وتتخذ المقابلات أشكالاً عدة منها: المقابلة التمهيدية، يهدف الحصول على معلومات أولية، والمقابلة النموذجية تكون باستخدام نموذج مصمم لاحتواء معلومات ما من المرشحين بنفس الوقت، والمقابلة الفردية تكون بلقاء طالب الوظيفة مع ممثل المنظمة بشكل فردي كل فرد على حدة، والمقابلة الجماعية تكون بين أكثر من شخص واحد، أي مجموعة من المتقدمين مع ممثل أو ممثلي المنظمة، والمقابلة الانفعالية تكون بهدف إيجاد حالة من التوتر لدى المتقدمين بهدف قياس درجة تحملهم وردود أفعالهم، والمقابلة الموجهة بحيث يتم توجيه أسئلة فورية إلى المتقدم وطلب منه الإجابة عليها ضمن اتجاه معين لا يترك فيها مجال للمتقدم بالتصرف بها كما يشاء (الكرخي، 2013).

ث. مرحلة الفحص الطبي: بعد انتهاء المراحل السابقة، واجتيازها من قبل بعض المرشحين، يجب التأكد من لياقتهم الصحية للعمل الذي سوف يشغلونه، ولا يتسنى تحقيق ذلك إلا من خلال الفحص الطبي الذي يجريه طبيب أو مجموعة أطباء، بحسب نوعية الحالة الصحية المطلوبة ومدى تعدد جوانبها، وتجري هذه الفحوصات في مراكز معتمدة، ويتوجب أن يعرف الأطباء نوع الوظائف التي سيشغلها الموظفون، وذلك لمعرفة مدى ملائمة الشخص المفحوص مع مهام الوظيفة المراد شغلها، كما يفيد الفحص الطبي لهؤلاء المرشحين في حماية الموظفين الموجودين في المنظمة، من وجود أمراض معدية قد تنتقل إليهم، وبعد التأكد من السلامة الصحية للمرشحين يتم اتخاذ قرار التعيين (عدوان، 2011).

ومن كل ذلك، يُمكن للباحثة تعريف الاختيار بأنه سلسلة من الإجراءات والتدابير التي يتم من خلالها اصطفاء عدد من المرشحين لوظيفة ما، من حملة المرشحين، وذلك وفق معايير محددة يجب أن تراعي الموضوعية، وأن تتوافق مع طبيعة متطلبات

الوظيفة المُراد إشغالها، فالاختيار هو عملية تصفية المرشحين للوصول إلى أفضلهم كفاءة وقدرة للقيام بمهام الوظيفة المطلوبة.

3- استراتيجية التعيين (Appointment):

بعد الانتهاء من عملية تصفية المرشحين -الاختيار- يبقى على عاتق المنظمة اتخاذ قرار تعيين الأشخاص الملائمين للوظيفة الشاغرة بالوقت المناسب، وفي الحقيقة تختلف سلطة إصدار قرار التعيين من منظمة إلى أخرى، وذلك بحسب المستوى والسلم الوظيفي، ولكن في الغالب يتم اتخاذ مثل هذا القرار في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، بتنسيق من إدارة الموارد البشرية القائمة على عملية التوظيف، لما لهذا القرار من تبعات مالية وقانونية لها تأثير مباشر على مسار المنظمة (الزرابي، 2006).

فالتعيين هو الخطوة الأخيرة في استراتيجية التوظيف، التي بدأت بالاستقطاب، ومرت بالاختيار، وصولاً إليها، ويتضمن التعيين أربعة نقاط أساسية هي (الغول، 2011):

- إصدار قرار التعيين: حيث تتولى الجهة المعنية إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مجموعة امتيازاته، كالراتب والمكافآت التي سيحصل عليها، وعادةً يُعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة محددة.

- التهيئة المبدئية: أي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، وتعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية، وعلاقة عمله بها، ويمكن أن يتم ذلك بعدة طرق، كالكتب والنشرات وأدلة العمل، والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنظمة وأماكن العمل فيها.

- متابعة وتقويم الفرد خلال الفترة التجريبية: حيث قد يُعين الفرد لمدة تجريبية ما، قد تكون سنة أو أقل، فيبقى فيها تحت الملاحظة والاختبار من قبل رئيسه المباشر، وبنهاية الفترة يُعد رئيسه تقريراً نهائياً يحدد بمقتضاه مدى كفاءة الموظف الجديد، لنتيجه أو فصله، أو تحويله إلى عمل آخر أو إخضاعه للتدريب.

- تثبيت الموظف وتمكينه: فبعد أن يُمضي الموظف الفترة التجريبية بنجاح، وتثبت كفاءته، فيتم تعيينه بشكل نهائي، وفي هذه المرحلة يتم تمكين الفرد من أداء مهامه الوظيفية من خلال منحه الصلاحية الكاملة للاضطلاع بها، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

وبانتهاء عملية التعيين، يتم وضع برامج لتقييم عملية التعيين ومراحلها السابقة، بالاعتماد على معايير معينه، لتساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج وإجراءات اختيار أفراد الموارد البشرية وتعيينهم، ومن هذه المعايير: مدى كفاءة الموظف الجديد في أداء عمله، ومدى نجاحه في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل، ومدى تناسب قدراته وكفاءته ومؤهلاته مع العمل المُسند إليه، بالإضافة إلى معدل دوران العمل بالنسبة للموظفين الجدد، حيث توفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لمدى صلاحية برامج الاختيار والتعيين بالمنظمة، ومدى صلاحية استراتيجية التوظيف، أو إعادة تشكيل لجان الاختيار والمقابلة، أو نوعية الاختبارات والمقابلات، أو غير ذلك من الإجراءات التي تنتهي بتطوير استراتيجية التوظيف وعملياتها المختلفة (عباس، 2011).

ومن ذلك، يُمكن القول بأن التعيين ثمرة استراتيجية التوظيف، أي نتیجتها النهائي التي تؤول إلى تزويد المنظمة بحاجتها من الموارد البشرية بشكل فعلي، وبالتالي يُمكن تعريف التعيين بأنه قبول ووضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، على أن يلحق هذه العملية جملة من الإجراءات التقييمية التي تعكس مدة نجاح جميع مراحل السابقة لعملية التعيين، للكشف عن مواطن القصور بهدف معالجتها، وتعزيز مواطن القوة، بحيث تعتبر مرحلة تقييم التعيين أحد إجراءات عملية التعيين التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية التوظيف.

ثانياً: الميزة التنافسية:

تشكل التحديات التي تواجهها المنظمات وإدارتها من السمات المميزة لبيئة اليوم التي تتصف بالغموض والديناميكية المتسارعة مما يحتم على إدارة تلك المنظمات في حيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل. وإن التحدي الأكبر

الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها وإن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية (سليمان، 2004).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2007).

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في أنها تمنح المنظمات القدرة على الدفاع عن مكانتها في السوق والاحتفاظ بمركزها التنافسي بين منافسيها بالإضافة الى تعزيز إمكانيات المنظمة وقدرتها والانتاجية وتوثيق علاقتها مع الزبون وإن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية هي المنتجات أو الخدمات المقدمة والكلفة المنخفضة والإبداع والابتكار والربحية الحصة السوقية (Munizu, 2013).

مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية على أنها القدرات التي تمتلكها المنظمة و التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة مع المنافسين ويرى آخرون أن الميزة التنافسية تحقق عندما يقيم المشترون منتجات أو خدمات المنظمة أفضل من البدائل المنافسة (في القيمة أو السعر) وشراء ما يمكن منها بسعر يفوق الكلفة بحيث تحقق المنظمة قيمة للمساهمين وتبعاً لذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها عبارة عن كل نشاط تؤديه المنظمة يجعلها تتفوق على منافسيها (Czepiel, 2002).

إن الميزة التنافسية تعني خلق ميزة تتفوق بها على الآخرين وإن هذه الميزة تستهدف خلق نظام يمتلك قدرة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال خلق قيمة

للزبون بطريقة كفوءة ومستدامة، يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، وأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين (Macmillan & Tampo, 2011).

وعُرفت على أنها تلك الأبعاد الحاسمة التي يجب أن تملك سلسلة قيم للإرضاء زبائننا الداخليين أو الخارجيين في الوقت الحالي والمستقبلي (Krajweski & Ritzman, 2007).

ويرى (Evans & Collier. 2007) بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والقدرات المالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الشركة، كما أن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

وبناء على ما تم طرحه فإن مفهوم الميزة التنافسية يدل على قدرة المنظمة على فعل شيء قد يتضمن تقديم خدمة أو إنتاج سلعة بشكل مميز وفضل من المنافسين مما يمنحها تفوق تنافسي عليهم شريطة ان يكون هذا التمييز مقبولاً من المتعاملين مع المنظمة.

أهمية الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين لما يجعل زبائنهم أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (Hill, 1999).

ومن جهة أخرى تعتبر الميزة التنافسية بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية

وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع ومواكبة التطورات (Hill,1999).

كما تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم كامل لها (Macmillan&Tampot,2011).
بناء الميزة التنافسية:

إن المنظمة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة كما إن المنظمة تستحوذ على ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات، تركز غالباً على التحليل الداخلي من نقاط القوة والضعف إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وهناك أربعة أركان في بناء الميزة التنافسية (Hill,1999).

1. الكفاءات المتميزة: وهي نقاط قوة للمنظمة تتيح لها فرصة للتميز أو تحقيق

تخفيض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها وحينها تكتسب ميزة تنافسية وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين يكمل كل منهما الآخر وهما:

أ. الموارد: وتشمل كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة كالموارد المالية والاجتماعية والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية. والموارد قسمين مادي وهما الأشياء الملموسة كالمباني والمعدات والاموال أما المواد غير الملموسة فهي الكيانات التي تنشأ الشركة كالاسم التجاري والشهرة والملكية الفكرية وكلما كانت موارد المنظمة مميزة ويصعب تقليدها كلما زاد احتمال استحواذها على ميزة تنافسية.

ب. القدرات: هي مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام وتلك المهارات تكمن في القواعد والاساليب المعتادة في العمل والاجراءات اي في النمط

والاسلوب الذي تعتمد المنظمة وايضا في الطريقة التي يتفاعل ويتعاون بها الافراد ويتخذون القرارات داخل المنظمة.

2. **التحديث:** أن التحديث هو استحداث منتجات أو عمليات جديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية وتزويدها بصفات مميزة. وأن تحديث المنتجات والعمليات يعتبر اهم الاسس في بناء الميزة التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئاً مميزاً.

3. **الاستجابة للعميل:** لكي تحقق استجابة متفوقة للمستهلكين فانه يجب على المنظمة ان تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال تحديد واشباع حاجات عملائها حينها سيولي المستهلكون كمية أكبر لمنتجاتها مما يؤدي لخلق تمييز يستند على الميزة التنافسية كما ان هناك جانب آخر يستدعي الاهتمام وهو وقت الاستجابة وهو الوقت المستغرق للسلعة حتى تسليمها وللخدمة حتى ادائها حيث ان تأخر وقت الاستجابة يمثل مصدراً لعدم رضا المستهلك.

4. **جودة المنتج أو الخدمة:** يمكن النظر إلى المنتج على انه مجموعة من الصفات التي تشمل المقومات الأداء المتانة الاعتمادية الطراز والتصميم حيث يقال عنه انه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة اما الخدمة فينظر اليها من خلال التصميم ومن خلال الاعتماد عليها بمعنى انها تؤدي وظيفتها التي صممت من اجلها وتؤديها بشكل جيد وكذلك صفاتها المتنوعة التي يدرك العملاء انها ذات قيمة.

استراتيجيات الميزة التنافسية:

1) **استراتيجية قيادة الكلفة:** حيث تحاول المنظمات من خلال اتباع هذه الاستراتيجية ان تصل إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتوزيع والتسويق حيث يسمح لها ان تقوم بتخفيض اسعارها عن باقي المنافسين وهذا يؤدي إلى ان تكون لها حصة سوقية أكبر. هذه الاستراتيجية تتطلب تشييد مرافق ذات كفاءة وكذلك

تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة وتوفير قيادة التكاليف عوائد أعلى من المعدل على الرغم من الضغوط التنافسية القوية وتسمح للمنظمة الحصول على أرباح بعد قيام المنافسين من تخفيض هامش أرباحهم (الركابي، 2004)

(2) **استراتيجية التميز:** وتمثل استراتيجية التميز الاستراتيجية العامة الثانية التي تتبعها منظمات الأعمال في مجال التميز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها منفردة وتأخذ استراتيجية التميز أشكالاً عديدة. والجدير بالذكر إن استراتيجية التميز تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين في الصناعة وليس عليها أن تشترك في المنافسة السعرية التي تجري في الصناعة. وقد لاحظت بعض الدراسات أن انتهاج تلك الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الربحية وبشكل التميز المنظمة في النوعية عوائق وحواجز أمام الداخلين الجدد للصناعة حيث يجعل من الصعب على الداخلين الجدد منافسة المنظمة في السمعة التي تمتلكها المنظمات الموجودة في السوق.

(3) **استراتيجية التركيز:** تشير الميزة التنافسية إلى خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات بحيث تحقق لها موقفاً قوياً اتجاه مختلف الأطراف إذ أن التحدي الحقيقي لأي منظمة لي إنتاج أو تقديم المنتجات بل القدرة على الإشباع المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. فقد عرفت الميزة التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات (Macuillin & Tampot, 2001).

أبعاد الميزة التنافسية:

إن للأسبقيات التنافسية أبعاد تشغيلية مهمة يجب أن تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على القيام بها من أجل تحقيق رضا الزبون والحصول على ميزة تنافسية وهي كالتالي

1- تخفيض الكلفة: ان تقليل الكلفة هي هدف العمليات الرئيسية للمنظمات التي تتنافس عن طريق الكلفة اضافة إلى ذلك ان المنظمات تتنافس من خلال مزايا تنافسية اخرى غير الكلفة تسعى لتحقيق كلفة منخفضة لمنتجاتها وخدماتها (Slack,2004).

2- الابداع: ويعرف الإبداع بأنه الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفا عند الغير تشكل تحسناً وتطويراً على النمط الموجود (صديقي وعجيلة،2007). وتتبنى المنظمات التي تمتلك او تسعى لامتلاك خاصية قيادية تسعى لهدف الابداع كميزة تنافسية وبذلك ينبغي عليها ان تركز وبشكل جدي واستثنائي على البحث والتطوير في نشاطاتها لان اهم العوامل المهمة في تحقيق نجاحها هي قدرتها على الابداع وتقدم منتجات وخدمات جديدة (النجار ، 2012).

3_ التمييز: هو قدرة المنظمة على تميز الخدمات التي تقدمها وذلك لايجاد شئ يدل على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة والذي يعد شئ فريد ومميز وله عدة اشكال مثل العلامة التجارية او تصميم مميز وان تحاول ايجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن منافسيها في السوق (الزعبي، 2005).

خصائص الميزة التنافسية:

تتجسد خصائص الميزة التنافسية (إدريس والغالبي، 2011)، وكالاتي:

- 1) ان تتميز بالاستمرارية والاستدامة بمعنى ان تحقق المنظمة الاسبقية على المدى الطويل
- 2) الميزة التنافسية تتسم بالمقارنة مع المنافسين او المقارنة في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن إطار صعب التحقيق
- 3) ان تكون متجددة ومتطورة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ووفق الموارد والقدرات الداخلية من جهة أخرى
- 4) ان تتسم بالمرونة اي انه يمكن احلال ميزات تنافسية اخرى بسهولة ويسر وفق التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية او البيئة الداخلية.

العلاقة فيما بين استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسيّة من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين لعدة اسباب لعل من أبرزها ان المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير اضافة الى المنافسة القويّة حيث ان ذلك يتطلب من المنظمة ان تضع الاستراتيجيات التي تجعلها تتميز عن المنافسين وان تسعى للمحافظة عليها وتطويرها بشكل مستمر. كما يمكن للمنظمات ان تمتلك الميزة التنافسيّة وذلك من خلال الجودة وتقديمها لخدمات تتميز عن المنافسين مما يخلق ثقة بين المنظمة وزبائنها.

استراتيجيات التوظيف المتمثلة باستراتيجية الاستقطاب والتعيين والاختيار مجتمعة تحقق ميزة تنافسيّة، وذلك كون اختيار الموارد والكفاءات المناسبة تسمح للبنوك بتمييزها عن منافسيها، وتوسيع أنشطتها، وتمكنها من امتلاك المرونة الكافيّة للتكيف مع المتطلبات لمتغيرة للبيئة، من خلال ما تقوم به من تحقيق للتكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات البنوك وممارساتها بالشكل الذي يحقق أهدافها المنظمة، وبالتالي فإن صياغة سياسات وبرامج التوظيف بالتوافق مع الفرص البيئيّة واستراتيجيات العاملين والهيكل التنظيمي، يسهم في تحقيق الميزة التنافسيّة

وفي ضوء ما تقدم فان حصول البنوك التجاريّة على موقع تنافسي من خلال الميزة التنافسيّة يعتمد بالدرجة الأساس على ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات مميزة في بيئتها الداخليّة ومحاوله استغلال هذه الصفات التي لديها في زيادة حصتها السوقية وذلك بكسب الزبائن وتعزيز ولائهم بما تقدمه لهم من خدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن وقد تفوقها.

2.2 الدّراسات السابقة:

أولاً: الدّراسات العربيّة:

(1) دراسة حسن (2009) بعنوان: استراتيجية توظيف الموارد البشريّة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسيّة: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنيّة.

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى أثر استراتيجية توظيف الموارد البشريّة في تحقيق الميزة التنافسيّة في قطاع الاتصالات الأردنيّة، لإجراء هذه الدّراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدّراسة من (80) عاملاً في شركات الاتصالات الأردنيّة الذين يشغلون وظائف: (مدير، رئيس قسم)، تكونت استبانة الدّراسة من (35) فقرة تقيس أثر أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشريّة المتمثلة في (استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشريّة) على أبعاد المزايا التنافسيّة المتمثلة في: (الكلفة والابتكار)، وقد أظهرت نتائج الدّراسة وجود أثر ذي دلالة احصائيّة لأبعاد توظيف الموارد البشريّة في تحقيق المزايا التنافسيّة.

(2) دراسة الشوابكة (2015) بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشريّة في تحقيق الميزة التنافسيّة في قطاع الاتصالات الأردنيّة: دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشريّة في تحقيق الميزة التنافسيّة في قطاع الاتصالات الأردنيّة، لإجراء هذه الدّراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدّراسة من (130) مبحوثاً من العاملين في شركات الاتصالات الأردنيّة، تكونت عينة الدّراسة من (42) فقرة تقيس أثر تطبيق أبعاد استراتيجية الموارد البشريّة المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التطوير) على أبعاد الميزة التنافسيّة المتمثلة في (خفض الكلفة، زيادة المرونة، تحسين النوعيّة، زيادة الابتكارية)، وقد أظهرت نتائج الدّراسة وجود أثر ذو دلالة احصائيّة لاستراتيجية الموارد البشريّة مجتمعة على الميزة التنافسيّة في شركات الاتصالات الأردنيّة.

3) دراسة الغلايني (2015) بعنوان: علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استقطاب وتعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة احصائياً فيما بين استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية.

4) دراسة الجادر وصهيود (2016) بعنوان: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء العالي في وزارة الزراعة العراقية، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (126) مبحوثاً من القيادات الإدارية في الوزارة، تكونت استبانة الدراسة من (42) فقرة تقيس أثر أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية المتمثلة في (استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية) على أبعاد الأداء العالي المتمثلة في (القيادة، الاستراتيجية، الثقافة، الهيكل والعمليات)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية لاستراتيجيات التوظيف في الاداء العالي.

5) دراسة ملا والزعبي وأحمد (2016) بعنوان: دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي للجمعات الحكومية في إقليم كردستان/ العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعاد (تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي للجامعات الحكومية في إقليم كردستان، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (254) مبحوثاً من العاملين في

أقسام إدارة الموارد البشرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة وظائف الموارد البشرية قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الأداء الوظيفي.

6) دراسة زواهره (2017) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية عن شركات الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (85) موظفاً في جميع فروع شركات الاتصالات الفلسطينية جوال والعاملين بمختلف المستويات الإدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي مرتفع لإدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعاد (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتطوير) على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الفلسطينية جوال، كما أظهرت النتائج بأنه هنالك علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بحيث كلما تمت إدارة وظائف الموارد البشرية بشكل سليم كلما ارتفع مستوى الميزة التنافسية للشركات..

7) دراسة قحوش (2017) بعنوان: أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة نقل الأردن.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة نقل الأردن، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (168) عاملاً يشغلون وظائف (رئيس وحدة، مدير، نائب مدير، مشرف، ضابط)، تكونت استبانة الدراسة من (50) فقرة تقيس أبعاد أثر استراتيجية التوظيف المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد استراتيجية التوظيف مجتمعة على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة.

8) دراسة عبدالله ومحمود وخلف (2019) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة بأبعاد (تحليل الوظائف، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء) وانعكاسها على الثقافة التنظيمية في خمسة جامعات حكومية في العراق وهي (الأنبار، الفلوجة، تكريت، الموصل، كلية المعارف الجامعة)، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (48) من المدراء في المستويات الوسطى في الجامعات المبحوثة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

9) دراسة الغنزي (2019) بعنوان: أثر استقطاب واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استقطاب الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (173) من العاملين الذين يشغلون وظائف (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، مشرف) في (15) فندق في الكويت، وتكونت استبانة الدراسة من (31) فقرة تقيس أثر استقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لسياسات الاستقطاب والاختيار على جودة الخدمات التي تقدمها الفنادق.

10) دراسة عبدالله وعلي (2019) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال في كركوك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعاد (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتعويض والحوافز، وإعادة الهيكلة) في تحقيق التفوق التنافسي في شركة نفط الشمال، تكونت عينة الدراسة من (268) مدير إدارة وسطي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التفوق التنافسي، وقد جاءت استراتيجية إعادة الهيكلة هي الأكثر تأثيراً في التفوق التنافسي، بينما لم تحقق استراتيجية التدريب والتطوير أي تأثير في التفوق التنافسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Nartey, 2012) بعنوان:

Recruitment and Selection Practices of Organization: A case study of HFC Banks

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية ممارسات وإجراءات الاستقطاب والتعيين في بنك (HFC) والتعرف إلى التحديات التي تواجه ممارسات الاستقطاب والتعيين ومدى فاعليتها، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (155) من العاملين في (HFC) والفروع التابعة له، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتوصيات الموظفين قد ساهمت في استقطاب وتوظيف عاملين ذوي كفاءة عالية جداً.

2) دراسة (Talukder & Khan, 2013) بعنوان:

Human Resource Planning and Competitive Advantage Investing the Relationship

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اختبار العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية المتمثلة في ابعاد (التوجه، والهدف، والتوظيف، والتدريب، والتعويض) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ابعاد (حالة سوق العمل، وإدارة الأداء) في الشركات الصناعية، تكونت عينة الدراسة من (100) موظفاً إدارياً في الشركات المبحوثة، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت هذه

الدّراسة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن التخطيط للموارد البشرية يرتبط بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسيّة.

(3) دراسة (Onchari & Elihah, 2014) بعنوان:

Effect of Recruitment Strategies of Employment on Service Delivery in Local Authorities in Kenya: A Case of Nyamira County Kenya.

هدفت هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات التوظيف التي يمارسها مجلس بلدية نياميرا الكينيّة في توظيف العاملين، وأثر استراتيجيات التوظيف المعتمدة في على مستوى تقديم الخدمات للجمهور، تكونت عينة الدراسة من (85) عاملاً إدارياً في مختلف المستويات الإداريّة، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج عدم وضوح استراتيجيات التوظيف المعتمدة، ووجود ضعف في تقديم الخدمات للجمهور، وبينت النتائج وجود أثر سلبي لاستراتيجيات التوظيف المعتمدة على جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

(4) دراسة (Herstad & Ebersberger, 2015) بعنوان:

Recruitment, Knowledge Integration and Modes of Innovation

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات التوظيف والاستقطاب على إبداعية شركات التوظيف والجامعات في النرويج، لإجراء هذه الدّراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدّراسة من (14) جامعة ومؤسسة تعليم عالي، كما تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات من العينة، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن استراتيجيات التوظيف والاستقطاب القائمة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وشركات التوظيف قد أسهمت في زيادة مستوى الابتكار والإبداع، كذلك أدت إلى تشكيل ميزة تنافسيّة لشركات التوظيف.

(5) دراسة (Ekwoaba & Ufoma, 2015) بعنوان:

The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي في بنك (Fidelity Bank Pls) في مدينة لاغوس في نيجيريا، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (130)

موظفًا من موظفي البنك تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لمعايير التوظيف المعتمدة في البنك أثر مرتفع في الأداء التنظيمي للبنك، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين معايير التوظيف والاختيار والأداء التنظيمي.

(6) دراسة (Oaya & Remilekun, 2017) بعنوان:

Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيتي (التوظيف، والاختيار) على الأداء الوظيفي في الشركات العاملة في نيجيريا، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظف وموظفة في مختلف المستويات الإدارية لثلاث شركات متعددة الجنسيات تعمل في مدينتي (أبوجا، ولاغوس)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تعاون الشركات مع وكالات التوظيف، وأن الشركات تستخدم أساليب الترقية والتوصية الداخلية في اختيار الموظفين، مما يؤدي إلى حصول الشركات على موظفين بمستوى عالي من الأداء، وقد بينت النتائج أساليب التوظيف من خلال تأثير المجتمع يؤدي إلى عدم الكفاية التنظيمية مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

(7) دراسة (Chapman & Sisk & Schatten & Miles, 2018) بعنوان:

Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهمية تنمية وإدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المقابلة لعدد من المدراء في الشركات الكبرى الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تستفيد من خلال تبني ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى أنظمة عمل عالية الأداء، وقد بينت

الدراسة أن المؤسسات التي تلتزم بمبادئ نظرية المؤسسات تختبر التماثل في بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

(8) دراسة (Pham, 2019) بعنوان:

Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على المزايا التنافسية للشركات في فيتنام ومجموعة بوست لشركات الاتصالات، تكون مجتمع الدراسة من (773) موظفاً، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية تكونت من (117)، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، والقيادة والتغييرات المشجعة، وأنشطة الفريق والمجموعة، ومشاركة الموظفين، والأنشطة الإدارية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات فيتنام بوست ومجموعة الاتصالات السلوكية واللاسلكية الفيتنامية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال والمزايا التنافسية لشركات فيتنام بوست ومجموعة الاتصالات الفيتنامية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

1- ركزت أغلب الدراسات السابقة على موضوع استراتيجيّة توظيف الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسيّة كدراسات كل من حسن (2009) التي تطرقت إلى بحث استراتيجيّة توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسيّة في شركات الاتصالات الأردنيّة، والشوابكة (2015) التي بحثت أثر تطبيق استراتيجيّة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسيّة في قطاع الاتصالات الأردنيّة، ودراسة لغلايني (2015) التي بحثت علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسيّة، كذلك دراسة قحوش (2017) التي بحثت أثر استراتيجيّة توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسيّة في مجموعة نقل الأردن.

2- بحثت بعض الدراسات السابقة في موضوع أثر استراتيجيّة التوظيف بشكل مستقل على متغيرات تابعة أخرى كدراسة الجادر وصهيود (2016) التي استراتيجيّة

توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي في وزارة الزراعة، ودراسة (Herstad & Ebersberger, 2015) التي بحثت أثر استراتيجيات التوظيف والاستقطاب على إبداعية شركات التوظيف والجامعات في النرويج.

3- بحثت بعض الدراسات السابقة بعضاً من أبعاد استراتيجية التوظيف وتأثيرها على متغيرات أخرى كدراسة العنزي (2019) التي بحثت أثر استقطاب واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، ودراسة (Nartey, 2012) التي بحثت فاعلية ممارسات وإجراءات الاستقطاب والتعيين في بنك (HFC) ودراسة (Chapman & Sisk & Schatten & Miles, 2018) التي بحثت أهمية تنمية وإدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.

4- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جزئياً في عدة جوانب من أهمها الأسلوب المستخدم حيث اتبعت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة.

5- اختلفت الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة من جوانب عدة من أبرزها مجتمع الدراسة وعينتها حيث سيتمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية من العاملين الذين يشغلون وظائف مدراء ومساعدين ورؤساء أقسام الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية في الأردن، وبالتالي فإن ما تتوصل له الدراسة الحالية من نتائج قد تخدم قطاع البنوك التجارية في الأردن بشكل خاص، والمنشآت المالية الأخرى في الأردن بشكل عام.

6- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جانبين رئيسيين وهما: أن الدراسة الحالية تناولت قطاع حيوي في الأردن لم يتم بحثه مسبقاً تحت هذا العنوان وفي حدود علم الباحثة، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها اشتملت على قياس أثر استراتيجيات التوظيف في أبعاد على الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

تضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة التي تم استخدامها وكيفية تطويرها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة. كما تضمن هذا الفصل تحديد أفراد عينة الدراسة، وكيفية اختيارها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم عرض إجراءات تطبيق أداة الدراسة في الجانب الميداني، ومنها المعالجة الإحصائية، وذلك وفقاً لما يأتي:

2.3 المنهجية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، إذ يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من الأدوات البحثية التي تقوم على دراسة ظاهرة علمية أو إدارية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية خلال فترة زمنية معينة، كما تعد الوظيفة الرئيسية من الدراسات التي يتم اختيار عينتها بالطريقة العشوائية الموحدة. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فقد تمكنت الباحثة من أخذ أكبر عدد من الآراء لأفراد عينة الدراسة التي تم فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات بنيت عليها التصورات المقترحة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية، حيث قامت الباحثة بتوزيع الأداة المعدة لهذه الدراسة على المستجيبين من الموظفين في البنوك التجارية الأردنية في الأردن، وقد تم توزيع أداة الدراسة بالطريقة القصدية على الموظفين داخل البنوك التجارية.

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (159) موظفاً وموظفة في البنوك التجارية الأردنية في الأردن، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ومن مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية والمسميات الوظيفية، تم استرجاعها جميعها، والجدول (1) الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	107	67.3
	أنثى	52	32.7
	المجموع	159	100.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	45	28.3
	من 30 - أقل من 40 سنة	71	44.7
	من 40 - أقل من 50 سنة	29	18.2
	50 سنة فأكثر	14	8.8
	المجموع	159	100.0
	بكالوريوس	133	83.6
	دراسات عليا	26	16.4
المستوى التعليمي	المجموع	159	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	117	73.6
	رئيس قسم	31	19.5
	نائب مدير فرع	6	3.8
	مدير فرع	5	3.1
	المجموع	159	100.0

بالنظر إلى معطيات الجدول السابق يتبين بأن عدد الذكور في العينة قد فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور في العينة (107) بنسبة مئوية (67.3%) بينما بلغ عدد الإناث (52) بنسبة مئوية (32.7%) من مجموع أفراد العينة الكلي.

أما فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية، فقد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (44.7%) للفئة العمرية (من 30 - أقل من 40 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (8.8%) للفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

وفيما يتعلق أعلى بمتغير المستوى التعليمي فقد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (83.6%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (16.4%) للمستوى التعليمي (دراسات عليا).

وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بنسبة بلغت (37.6%) للمسمى (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.1%) للمسمى (مدير فرع). ١

5.3 مصادر جمع البيانات

تمثلت مصادر الثانوية للدراسة بمجموعة من الكتب والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى المعلومات المتوفرة والمتعلقة بالبنوك التجارية الأردنية.

6.3 أداة الدراسة

بهدف الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وذلك بعد الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول منها المتغيرات الشخصية والوظيفية،

وتضمن الجزء الثاني أبعاد وفقرات مجال استراتيجيات التوظيف، أما القسم الثالث فقد تضمن على فقرات مجال الميزة التنافسيّة وكانت على النحو الآتي:

1- **القسم الأول (معلومات عامة):** هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات عن المتغيرات الشخصية والديمقراطية للمستجيبين وقد شملت: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، البنك (أنظر الملحق (1)، القسم الأول).

2- **الجزء الثاني (أبعاد وفقرات مجال استراتيجيات التوظيف):** تضمن هذا الجزء أسئلة الدراسة التي تهدف إلى مستوى ممارسة البنوك التجارية الأردنية لاستراتيجيات التوظيف، تكون هذا الجزء من (22) فقرة اعتمدتها الباحثة كمؤشرات يتحدد من خلالها مستوى ممارسة البنوك التجارية في الأردن لاستراتيجيات التوظيف، موزعة على الأبعاد الآتية: (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) (أنظر الملحق رقم (1)، الجزء الثاني)، وقد تم الاعتماد في تطوير هذا الجزء على دراسات كل من: حسن (2009)، والشوابكة (2015)، والغلايني (2015) الجادر وصهيود (2016)، و (Talukder & Khan, 2013)، و (Nartey, 2012).

3- **الجزء الثالث (فقرات مجال الميزة التنافسيّة):** تضمن هذا الجزء أسئلة الدراسة التي تهدف إلى تهدف إلى بيان مستوى الميزة التنافسيّة في البنوك التجارية الأردنية، تكون هذا الجزء من (10) فقرات اعتمدتها الباحثة كمؤشرات يتحدد من خلالها مستوى الميزة التنافسيّة للبنوك التجارية الأردنية، (أنظر الملحق رقم (1)، الجزء الثاني)، وقد تم الاعتماد في تطوير هذا الجزء على دراسات كل: الشوابكة (2015)، و (Talukder & Khan, 2013)، و (Chapman & Sisk & Schatten & Miles, 2018).

صدق أداة الدراسة وثباتها

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الصدق الظاهري، والذي تمثل بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية الحكومية (أنظر الملحق 2- قائمة بأسماء المحكمين)، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات وأبعاد الأداة، وقد قامت الباحثة بالأخذ بجميع

التعديلات على أداة الدراسة بناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم؛ سواء كان إضافة أو حذفاً وتعديلاً على بعض الفقرات، لتصبح ملائمة أكثر لغاياتها، وبما يساعد على القياس الدقيق لمتغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة، وقد تم الأخذ بتعديل الاستبانة لإخراجها بصورتها النهائية بعد الحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم حتى ظهرت بشكلها النهائي، وعلى النحو الآتي:

1- مجال استراتيجيات التوظيف:

وقد تكون هذا المجال بصورته النهائية (3) أبعاد رئيسية موزعة على (22) فقرة، وعلى النحو الآتي:

- البعد الأول (الاستقطاب): الفقرات (1-8).
- البعد الثاني (الاختيار): الفقرات (9-14).
- البعد الثالث (التعيين): الفقرات (15-22).
- 2- مجال الميزة التنافسية: الفقرات (1-10).

ثبات أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة، والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي لجميع مجالات أداة الدراسة حيث جاءت على النحو الآتي:

جدول (2) معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ الفا) لمجالات أداة الدراسة

المجال	الفقرات	البُعد	معامل (كرونباخ
استراتيجيات التوظيف	8-1	الاستقطاب	0.793
	14-9	الاختيار	0.766
	22-15	التعيين	0.839
	22	المتغير المستقل (استراتيجيات	0.83
	7	المتغير التابع (الميزة التنافسية)	0.71

يوضح الجدول (2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (0.83) لمجال استراتيجيات التوظيف ككل، و(0.71) لمجال الميزة التنافسية، وتدل مؤشرات كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق

أغراض الدراسة. ويتضح من ذلك أن قيم كرونباخ ألفا تدل على وجود درجة اتساق مرتفعة بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

7.3 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، فقد قامت الباحثة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها على برمجية (Microsoft Excel) واستيرادها وتحليلها على برنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences- SPSS) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- (1) معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.
- (2) استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة لعرض، وتبويب، وقراءة أهم ملامح وخصائص الأفراد المشاركين، وتركيبها، ومعرفة مستوياتها، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل فرضية من الفرضيات الممثلة للبعد الواحد كل على حده، ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد.
- (3) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).
- (4) اختبار الفرضيات باستخدام اختبار (One Sample T-test).
- (5) اختبار الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك على النحو الآتي:

الجدول (3) اختبار مقياس الاستبانة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
المستوى	5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية (الكيلاني والشريفين، 2007):

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1 - أقل من 2.33 .

درجة موافقة متوسطة من 2.33 - أقل من 3.66 .

درجة موافقة مرتفعة من 3.66 - 5 .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد:

تطرقت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع عصري، وحيوي ذي أهمية بالغة ومن خلاله يمكن الوصول إلى نتائج قد تخدم قطاع البنوك التجارية في الأردن، ومن هذا المنطلق أرتأت الباحثة السير في إجراءات هذه الرسالة بطريقة علمية ومنهجية لبيان استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وفي هذا الفصل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لكل بعد من الأبعاد المعدة في استبانة الدراسة، وما تشتمل عليه من فقرات، كما تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لهذه الدراسة وتم عرضها وفقاً للتبويب الآتي:

1.4 عرض النتائج

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج التحليل وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي هي عبارة عن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات كل من مجال استراتيجيات التوظيف بأبعادها (استراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية الاختيار، واستراتيجية التعيين)، وفقرات مجال الميزة التنافسية، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير استراتيجيات التوظيف في البنوك التجارية الأردنية:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد

مجال استراتيجيات التوظيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	الفقرات	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
1	3	8-1	استراتيجية الاختيار	3.61	0.60	متوسطة
2	2	14-9	استراتيجية التعيين	3.58	0.50	متوسطة
3	1	22-15	استراتيجية الاستقطاب	3.37	0.45	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لمجال استراتيجيات التوظيف مجتمعة						
				3.52	0.39	متوسطة

بينت النتائج في الجدول رقم (4) السابق أن المتوسط الحسابي العام لمجال استراتيجيات التوظيف مجتمعة قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.39) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال جودة البنوك التجارية الأردنية تراوحت ما بين (3.37 - 3.61)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "استراتيجية الاختيار" بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة تقييم متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "استراتيجية التعيين" بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة تقييم متوسطة، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "استراتيجية الاستقطاب" بمتوسط حسابي (3.37) بدرجة تقييم متوسطة.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الاختيار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
1	1	يضع البنك سياسات الاختيار وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.	3.88	0.76	مرتفعة
2	5	تتم عملية اختيار الموظفين بشفافية ونزاهة.	3.84	0.81	مرتفعة
3	2	يختار البنك المرشحين الأكثر ملائمة للوصف الوظيفي المطلوب.	3.79	0.75	مرتفعة
4	3	يركز البنك في اختياره للموظفين على القدرات العالية.	3.75	0.73	مرتفعة
5	4	يقوم البنك باختيار الموظفين على أساس الموقع الجغرافي.	3.45	0.64	متوسطة
6	6	يتوافر لدى البنك وصف وظيفي لجميع الوظائف.	2.92	0.76	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام لفقرات استراتيجية الاختيار مجتمعة	3.61	0.60	متوسطة

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس استراتيجية الاختيار مجتمعة قد بلغ (3.61) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد الاختيار قد تراوحت ما بين (2.92 - 3.88)، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (1) ونصها: "يضع البنك سياسات الاختيار وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) ضمن درجة تقييم مرتفعة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) ونصها: "تتم عملية اختيار الموظفين بشفافية ونزاهة"، بمتوسط حسابي (3.84)، ضمن درجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها: "يتوافر لدى البنك وصف وظيفي لجميع الوظائف" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) ضمن درجة تقييم متوسطة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد التعيين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
1	5	يوضح البنك الصلاحيات الممنوحة للموظف بعد تعيينه.	3.91	0.87	مرتفعة
2	3	تعتبر المقابلة الشخصية عاملاً رئيسياً للتعيين.	3.90	0.83	مرتفعة
3	4	يعين البنك المرشحين من خلال عقود عمل واضحة.	3.89	0.79	مرتفعة
4	1	يوثق البنك بيانات الموظفين للتأكد من صلاحيتها.	3.63	0.88	متوسطة
5	2	يعتمد البنك إجراءات تعيين واضحة.	3.60	0.83	متوسطة
6	6	يخضع الموظفون في البنك إلى فترة تجريبية للتأكد من أدائهم.	3.44	0.66	متوسطة
7	8	تتم عملية التعيين بصورة أصولية وقانونية.	3.19	0.61	متوسطة
8	7	يوضح البنك المسؤوليات المترتبة على الموظف عند تعيينه.	3.07	0.79	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لفقرات استراتيجية التعيين مجتمعة					
			3.58	050.	متوسطة

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس استراتيجية التعيين مجتمعة قد بلغ (3.58) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات استراتيجية التعيين قد تراوحت ما بين (3.07 - 3.91)، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (5) ونصها: "يوضح البنك الصلاحيات الممنوحة للموظف بعد تعيينه" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) ضمن درجة تقييم مرتفعة، تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (3) ونصها: "تعتبر المقابلة الشخصية عاملاً رئيسياً للتعيين"، بمتوسط حسابي (3.90)، ضمن درجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها: "يوضح البنك المسؤوليات المترتبة على الموظف عند تعيينه" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.07) ضمن درجة تقييم متوسطة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات استراتيجية الاستقطاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري حسب المتوسط	الدرجة
1	8	يعتمد البنك نظام أجور ومكافئات لضمان أفضل المرشحين للتوظيف.	3.71	0.98	مرتفعة
2	4	يتم التخطيط لاستقطاب المرشحين من قبل دائرة الموارد البشرية.	3.66	0.77	متوسطة
3	3	يقوم البنك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتقدمين للتوظيف.	3.50	0.66	متوسطة
4	1	يحدد البنك احتياجاته للتوظيف في ضوء دراسة الموارد المتاحة.	3.47	0.74	متوسطة
5	2	يستقطب البنك الأفراد ذوي المهارات العالية في مجال العمل.	3.33	0.73	متوسطة
6	7	يتحرى البنك العدالة والصدق في عملية استقطاب الموظفين.	3.31	0.67	متوسطة
7	6	يبدل البنك جهود مضمّنية في البحث عن المرشحين للوظائف.	3.04	0.86	متوسطة
8	5	يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة على الموقع الإلكتروني.	2.94	0.87	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لفقرات استراتيجية الاستقطاب مجتمعة					
			3.37	0.45	متوسطة

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس استراتيجية الاستقطاب مجتمعة قد بلغ (3.37) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة قد تراوحت ما بين (2.94 - 3.71)، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (8) ونصها: "يعتمد البنك نظام أجور ومكافئات لضمان أفضل المرشحين للتوظيف" جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) ضمن درجة تقييم متوسطة، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) ونصها: "يتم التخطيط لاستقطاب المرشحين من قبل دائرة الموارد البشرية"، بمتوسط حسابي (3.66) ضمن درجة تقييم متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5)

ونصها: "يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة على الموقع الإلكتروني" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.94).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير استراتيجيات التوظيف في البنوك التجارية الأردنية:
الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب حسب المتوسط	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
1	6	يؤدي البنك معاملات العملاء في الوقت المحدد.	3.88	0.69	مرتفعة
2	3	يحرص البنك في تحديد أهدافه على خفض التكاليف.	3.79	0.75	مرتفعة
3	10	يقدم البنك خدماته للعملاء بمزايا ومواصفات يتميز بها عن المنافسين.	3.52	0.51	متوسطة
4	4	تتصف أعمال البنك ببساطة الإجراءات.	3.47	0.57	متوسطة
5	7	يقدم البنك خدماته بأسعار منافسة.	2.97	0.77	متوسطة
6	9	يمتلك البنك القدرة على تعزيز ثقافة الولاء لدى العاملين.	2.86	0.83	متوسطة
7	1	يعمل البنك على استثمار الطاقات المتميزة للموظفين.	2.81	0.84	متوسطة
8	8	يمتلك البنك القدرة على تسليم خدمات موثوقة يمكن الاعتماد عليها.	2.76	0.76	متوسطة
9	5	يتميز نظام الرقابة على الأنشطة الوظيفية بالمرونة.	2.76	0.71	متوسطة
10	2	يقدم البنك الحوافز المادية لتقليص تكاليف استقطاب الموظفين.	2.51	0.79	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لفقرات مجال الميزة التنافسية مجتمعة					
			3.13	0.41	متوسطة

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الميزة التنافسية في البنوك التجارية قد بلغت (3.13) بدرجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن فقرات مجال الميزة التنافسية قد تراوحت ما بين (2.51 - 3.88)، وأظهرت النتائج أن الفقرة رقم (6) ونصها: "يؤدي البنك معاملات العملاء في الوقت المحدد" جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.88) ضمن درجة تقييم مرتفعة، تلاها في المرتبة

الثانية الفقرة رقم (3) ونصها: "يحرص البنك في تحديد أهدافه على خفض التكاليف"،
بمتوسط حسابي (3.79) ضمن درجة تقييم متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (2)
ونصها: "يقدم البنك الحوافز المادية لتقليص تكاليف استقطاب الموظفين" بالمرتبة
الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.51) ضمن درجة متوسطة.
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه أحد الافتراضات قبل تحليل
الانحدار الخطي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، ويبين الجدول (9) نتائج
التوزيع الطبيعي ويتضح منه أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك
بالنظر إلى قيم اختبار Shapiro-Wilk وقيمة مستوى الدلالة المرافقة لها. وحيث أن
جميع قيم مستوى الدلالة في الجدول أكبر من (0.05) يتم قبول الفرضية الصفرية التي
تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغير والتوزيع
الطبيعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). الأمر الذي يعني أن قيم المتغيرات في الدراسة
الحالية تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الاستقطاب	1.24	0.09
الاختيار	1.27	0.08
التعيين	1.24	0.10
استراتيجيات التعيين ككل	1.03	0.24

كما تم الاعتماد على حساب المعامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل
من المتغيرات المستقلة وكذلك الاختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF)،
بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (10) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم
(Tolerance) أكبر من (0.05)، الجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين
الاستقطاب	0.777	1.286
الاختيار	0.565	1.771
التعيين	0.501	1.996

يتضح من الجدول (10) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (10)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل.

للتحقق من صحة هذه الفرضيات تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد استراتيجيات التوظيف المتمثلة في استراتيجيات: (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) على الميزة التنافسية ككل، الجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر استراتيجيات التوظيف

على الميزة التنافسية ككل

البعد	β	T	الدلالة الإحصائية	R	R^2	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
الاستقطاب	0.235	3.183	0.002	0.594	0.353	0.332	16.700	0.000
الاختيار	0.187	2.161	0.032					
التعيين	0.003	0.036	0.972					

يظهر من جدول (11) ما يلي:

1) النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التوظيف على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.594) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.353) وهي قيمة دالة إحصائياً وهذا يدل على أن استراتيجيات التوظيف تفسر ما قيمته (35.3%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (16.700) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى.

(2) **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقطاب على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (T, β) (0.235، 3.183) هي قيم دالة إحصائياً.

(3) **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:** وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاختيار على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (T, β) (0.187، 2.161) هي قيم دالة إحصائياً.

(4) **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:** عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعيين على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (T, β) (0.003، 0.036) هي قيم غير دالة إحصائياً.

2.4 مناقشة النتائج

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إحصائية تم مناقشتها وتفسيرها وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، وعلى النحو الآتي:

(1) اعتمدت هذه الدراسة على إجابات أفراد العينة من الموظفين بمختلف المؤهلات العلمية والمسميات الوظيفية والخبرات العملية في البنوك التجارية الأردنية، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في الأردن، والبالغ عددهم (159) موظفاً وموظفة يشغلون وظائف مدير فرع، ونائب مدير فرع، ورؤساء أقسام، وموظفي خدمات العملاء، وبدرجات علمية لا تقل عن درجة البكالوريوس، وبالتالي فإن ذلك يسمح بالاستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة هم قادرون ومؤهلون للاستجابة

على الفقرات المعدة في أداة الدراسة، بكل موضوعية وحيادية وفقاً لما يلمسونه من ممارسات تقوم بها البنوك التجارية في التوظيف، ووفقاً لما يلمسونه من تحقيق للميزة التنافسية.

(2) بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمجال استراتيجيات التوظيف مجتمعة قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وقد تفسر هذه النتيجة مجتمعة إلى أن البنوك التجارية الأردنية غالباً ما تقوم بفتح مصادر للعمل، من خلالها يتم إتاحة الفرصة لاختيار الموظفين من ذوي الخبرات والمهارات العالية والأفضل بين المتقدمين، سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إلى تحقيقها البنوك التجارية، والتي تتمثل في تحديد متطلبات البنك من الموظفين، وخفض تكاليف الأجور، وخفض مستوى دوران العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية الفردية والتنظيمية، أما فيما يتعلق بمناقشة نتائج أبعاد استراتيجيات التوظيف كل على حدة فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد "استراتيجية الاختيار" بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة تقييم متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن البنوك التجارية الأردنية غالباً ما تطبق استراتيجية واضحة لاختيار الموظفين لديها، وذلك باعتماد سلسلة من المراحل والخطوات والإجراءات المناسبة والمحددة مسبقاً، بحيث يتم فحص وتمحيص طلبات التوظيف المقدمة، لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من التعرف على المرشحين الذين تنطبق عليهم الشروط والمواصفات الوظيفية المطلوب إشغالها، مثل: المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والخبرات العملية السابقة، والصفات الشخصية، ومقدرة المتقدم على جذب العملاء للبنك، وإعطاء صورة إيجابية عن البنك، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "استراتيجية التعيين" بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة تقييم متوسطة، وقد تدل هذه النتيجة على أن البنوك التجارية الأردنية بتعيين الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف المتاحة، وذلك ممن انطبقت عليهم الشروط والمواصفات الموضوعية مسبقاً من خلال عملية التصفية النهائية حسب، في حين جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "استراتيجية

الاستقطاب" بمتوسط حسابي (3.37) بدرجة تقييم متوسطة، وقد تدل هذه النتيجة على أنه غالباً ما تقوم البنوك التجارية بالبحث عن الموارد البشرية الأكثر ملائمة لشغل الوظائف المتاحة، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات حديثة لجذب العاملين للوظائف المحددة بالوقت المناسب، من الحاصلين على المؤهلات المطلوبة للوظيفة، وأن البنوك التجارية تعتمد على أسس وخطوات وأنشطة متتالية ومتتابعة بهدف سد احتياجاتها الوظيفية من الموارد البشرية ذات السمات والميزات الكافية والمناسبة، التي تولدت بالفطرة أو الخبرة العملية، أو التدريب، أو التعليم، ومن ثم يكون للمنظمة الخيار بانتقاء الأفضل منهم وبالعدد المطلوب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ملا وآخرون (2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى إدارة وظائف الموارد البشرية قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Onchari & Elihah (2014) التي أظهرت نتائجها عدم وضوح استراتيجيات التوظيف المعتمدة.

(3) بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس الميزة التنافسية في البنوك التجارية قد بلغت (3.13) بدرجة تقييم متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن البنوك التجارية الأردنية غالباً ما تسعى إلى إيجاد نظام إداري متكامل يمكنها من تحقيق التميز عن الغير، وأن البنوك التجارية الأردنية تمتلك مؤشرات إيجابية تبين توجهها للحصول على مكانة مرموقة في البيئة المنافسة، سعياً للحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها وبما يعني أنه يكون لها عملاء أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين، من خلال ما تقوم به من خفيض التكاليف، والتميز بالخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، والسعي نحو إشباع احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة.

(4) أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التوظيف على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.594) (R) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة

ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة R^2 (0.353) (square) وهي قيمة دالة إحصائياً وهذا يدل على أن استراتيجيات التوظيف تفسر ما قيمته (35.3%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (16.700) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن قيام البنوك التجارية الأردنية من خلال اعتمادها على استراتيجيات التوظيف المتمثلة باستراتيجية الاستقطاب والتعيين والاختيار مجتمعة تحقق ميزة تنافسية، وذلك كون اختيار الموارد والكفاءات المناسبة تسمح للبنوك بتمييزها عن منافسيها، وتوسيع أنشطتها، وتمكنها من امتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات لمتغيرة البيئة، من خلال ما تقوم به من تحقيق للتكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات البنوك وممارساتها بالشكل الذي يحقق أهدافها المنظمة، وبالتالي فإن صياغة سياسات وبرامج التوظيف بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات العاملين والهيكل التنظيمي، يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية في ظل وجود عدد كبير جداً من المتقدمين لشغل الوظائف فيها، فإنها تقوم بإجراء المفاضلة بين المتقدمين، وتسعى إلى تعيين موظفين لديهم القدرة على كسب ولاء العملاء، وجلب العملاء الآخرين، بالإضافة إلى أن يتمتع الموظفين في إيجاد صورة ذهنية مدركة عن تميز خدمات البنك، وبالتالي يحصل البنك على الميزة التنافسية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغلايني (2015) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة دالة إحصائياً فيما بين استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة، كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة قحوش (2017) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لأبعاد استراتيجية التوظيف مجتمعة على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة في مجموعة نقل الأردن، كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة Pham (2019) التي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد

البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال والمزايا التنافسية لشركات فينتام بوست ومجموعة الاتصالات الفيتنامية.

(5) أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقطاب على الميزة التنافسية، وقد فسرت النتائج ما مقداره (23.5%) من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية يعود لاستراتيجية الاستقطاب، وقد تدل هذه النتيجة على أن البنوك التجارية الأردنية تسعى إلى اكتشاف وترغيب الأفراد للعمل في البنوك لديهم، ضمن المواصفات المحددة مسبقاً، والتي تقوم على استقطاب موظفين مؤهلين وقادرين على تكوين صورة ذهنية مدركة عن البنك وخدماته، بما يضمن للبنك الحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المشابهة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغيلاني (2015) التي أظهرت نتائجها جود علاقة دالة إحصائياً فيما بين استقطاب وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة.

(6) أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاختيار على الميزة التنافسية، وقد فسرت النتائج ما مقداره (18.7%) من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية يعود لاستراتيجية الاختيار، وتدل هذه النتيجة على أن البنوك التجارية الأردنية لديها القدرة على تحديد الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة لشغل وظائف المنظمة، ممن تتوافر فيهم أفضل الامتيازات لتلبية احتياجات المنظمة، وذلك ضمن معايير الاختيار التي تركز على مجموعة الصفات التي يجب توافرها في الفرد الذي سيتم اختياره لشغل الوظيفة المتاحة بما ينسجم مع متطلباتها الأساسية، وتحقيق الميزة التنافسية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله وآخرون (2019) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية معنوية بين استراتيجية الاختيار والميزة التنافسية.

(7) أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعيين على الميزة التنافسية، وقد تفسر هذه النتيجة بأنه كون البنوك التجارية قد قامت بتحديد الأسس والمواصفات السابقة لشغل الوظائف

المتاحة من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار، فإن التعيين يكون عملية تابعة لهذه الأسس، وبالتالي لا يشكل تأثيراً على الميزة التنافسية.

3.4 التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

1. أن تقوم البنوك التجارية الأردنية بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لديها بحيث يتضمن وصف وظيفي لجميع الوظائف الشاغرة، بما يضمن توافر الاختصاص الوظيفي الدقيق لدى الموظفين، وذلك ما ينعكس على تميز البنوك.
2. أن تقوم البنوك التجارية الأردنية بتهيئة الموظفين الجدد من خلال تعريفهم بالمسؤوليات والسلطات الوظيفية وأهداف البنك وسياسته، وذلك لضمان عدم التداخل في اختصاصات ومسؤوليات وسلطات الغير.
3. أن تسعى البنوك التجارية للبحث عن المرشحين للوظائف من خلال اعتماد استراتيجية الاستقطاب الداخلي للموظفين، مما يضمن للبنوك التجارية تعزيز كفاءاتها المتاحة، ورفع الروح المعنوية للموظفين.
4. أن تقوم البنوك التجارية الأردنية باعتماد استراتيجيات من خلالها يتم تقديم خدمات موثوقة للعملاء، مما يحسن من الصورة الذهنية عن البنك لدى العملاء.
5. أن يتم تحديث أنظمة الرقابة الداخلية بحيث تكون أكثر مرونة وانسجاماً مع طبيعة الأنشطة الوظيفية، بما يحقق الفاعلية ويعزز روح التعاون بين الموظفين.

المراجع

أولاً: المراجع العربيّة

- أبو بكر، مصطفى (2007). الموارد البشريّة مدخل لتحقيق الميزة التنافسيّة، الدار الجامعيّة للنشر والتوزيع، الاسكندريّة، مصر.
- أحمد، محمد (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشريّة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر (2011). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأيوبي، منصور (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في كلية فلسطين التقنية - دير البلح، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 2(4): 1-40.
- البطاينة، محمد (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(1): 1-17.
- التركوري، سناء (2014). التوظيف واختيار العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 49(4): 139-171.
- ثابت، عادل (2010). الإدارة المعاصرة، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجادر، سهير وصهيود، أحمد (2016). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 98(23): 149-174.
- حrchوش، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- حسن، فلح (2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسيّة: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الراوي، فاطمة (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الركابي، كاظم (2004). الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زايد، عادل (2013). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار القاهرة للنشر، القاهرة، مصر.
- الزراي، محمود (2006). تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزعبي، حسن (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية وانعكاسه على خيارات العمال والميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- زعتري، عبدالعزيز (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- زواهره، صفاء (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية عن شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- زويلف، مهدي (2003). إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلطان، محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- السلمي، علي (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.

سليمان، أحمد (2004). التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، اطروحة دكتوراه في الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

الشريف، أيهم (2016). أثر سياسات التوظيف على أداء العاملين: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشوابكة، زياد (2015). أثر تطبيق استراتيجيّة الموارد البشريّة في تحقيق الميزة التنافسيّة في قطاع الاتصالات الأردنيّة: دراسة تطبيقية، دراسات العلوم الإدارية، 43(2): 431-451.

الشوابكة، زياد (2016). أثر تطبيق استراتيجيّة الموارد البشريّة في تحقيق الميزة التنافسيّة في قطاع الاتصالات الأردنيّة: دراسة تطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(1): 431-451.

صالح، عادل والسالم، مؤيد (2012). إدارة الموارد البشريّة: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صديقي، مسعود وعجيلة، محمد (2007). أهميّة الإبداع المحاسبي في تحقيق ميزة تنافسيّة للمؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، المؤتمر العلمي الثاني: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2013). الإدارة الزائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

طشوش، ليث (2008) دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسيّة في المنظمات الصناعية الاردنيّة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن، المفرق.

الطعان، حاتم (2015). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشريّة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانيّة في وزارة النقل، مجلة الدنانير، 3(1)، 196-246.

عباس، أنس (2011). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبدالكريم، عديلة (2014). التوظيف في المؤسسة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

عبدالله، حاتم وعلي، أسماء (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48): 431-450.

عبدالله، حيدر ومحمود، زيد وخلف، ياسر (2019). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(47): 71-96.

عدوان، منير (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عريقات، أحمد وجردات، ناصر والعتيبي، محمود (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 10(2): 48-63.

العساف، فالح (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

العنزي، عبدالكريم، (2019). أثر استقطاب واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عواد، صلاح الدين وإبراهيم، عبدالستار (2017). تنافسية منظمات الأعمال طبقاً لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 50(1): 27-68.

العوامل، طالب (2017). أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العوسا، صالح وجواد، شوقي (2016). استراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة- دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(1): 61-78. الغلايني، ميرفت (2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الغول، نبيل (2011). العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الفاعوري، رفعت (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

فتوح، محمود (2009). إدارة الموارد البشرية، ط1، حلب: دار شعاع للنشر والتوزيع. الفرخ، هبه (2009). استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل: دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

قحوش، علي (2017). أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة نقل الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- القريوتي، موسى وآخرون (2014) دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد 41، العدد 1، 2014.
- الكرخي، مجيد (2013). إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشواي، باري (2006). إدارة الموارد البشرية، (ط2)، القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- لويبة، دحيان (2012). تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- المعشر، زياد والهيبي، صلاح (2004). تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 20(1): 1-48.
- ملا، هوشيار والزعبي وأحمد، بروا (2016). دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي للجمعات الحكومية في إقليم كردستان/ العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية، 8(3): 1-29.
- موساوي، زهية (2002). الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- النجار، نداء (2012). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة"، رسالة الماجستير منشورة، الجامعة غزة، فلسطين.
- نور الدين، مدوري (2011). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Assefa, Milion (2015). **The Impact Of Electronic Banking On Customers Satisfaction In Ethiopian Banking Industry (The case of customers of Dashed and Wiggin banks in Gondar city)**, Thesis to faculty of business and economics (FBE) in fulfillment of the requirement for the degree in master of business administration (MBA) . University Of Gondar .
- Awoke, Habtamu (2015), Service quality and customer satisfaction empirical evidence from saving account customer of banking industry, **European Journal if Business and Management**, 144-146
- Cascio, W., & Aguinis, H. (2012). **Staffing Twenty- First-Century Organizations. The Academy of Management Annals**, Vol.2, No. (1) pp 133-165.
- Chapman, Elizabeth & Sisk, Faye & Schatten, Jeff & Miles, Edward (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation, **Journal of Management & Organization** 24(4): 533-550.
- Cook, A. (2008). **Job Satisfaction and Job Performance: Is The Relationship Spurious?.** Master Thesis, Texas A &M University, The Office of Graduate Studies, USA.
- Coulter, Mary & Robbins, Stephen (2011). **Management**, 2end edition, on Amazon.com.
- Czepiel, John A (2002), **Competitive marketing strategy**, Prentice- Hall Englewood cliffs .
- Ekwoaba, Joy & Ufoma, Ndubuisi (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance, **Global Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.2, pp.22-33.
- Evans, D. And Collier (2007), **Operation Management an Integrated Goods and services Approach**, Thomson, South, western U.S. International, student edition, www.swlearning.com .
- Evans, J. R & Lindsay, W. M., (2011). **The Management and Control of Quality**, 8th ed, South-Western engage Learning, Canada .
- Ferreira, Joao & Raposo, Mario (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? **Ekonomie a Management** 17(1)
- Heene, Aime & Sanchez, Ron (2010). Enhancing Competences for Competitive Advantage, by link: <https://research.cbs.dk/en/publications/enhancing-competences-for-competitive-advantage>

- Heizer, J. and Render, B. (2008), **Operation Management**, 8th ed Prentice-Hall, Inc, New Jersey .
- Herstad, Sandeven & Ebersberger, (2015). Recruitment, Knowledge Integration and Modes of Innovation, **Research Policy** 44(1): 138-153.
- Hill, Jones (2011). **Strategic Management Theory**, 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston New York .
- Iravo, Mike & Elijah, Charles (2014). Effect of Recruitment Strategies of Employees on Service Delivery in Local Authorities in Kenya: A Case of Nyamira County, Kenya, **Journal of Business and Management**, 4(2): 42-46.
- Krajewski, L. & Ritzman, L (2007). **Operations management: processes and value chains**, 5th ed, Pearson, Prentice- Hall, Inc., New Jersey .
- Krajewski, Lee & Ritzman, Larry (2007). **Operations Management: Processes and Value Chains**, 7th . New Jersey: Hall Prentice.
- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2001). **Strategic Management: Process, Content, and Implementation** 1st Edition.
- Macmillan, Hughand Tampoe, Mahen (2011). **Strategic Management: Process, Content, and Implementation**, Great Britain: Oxford University Press .
- Maloney,Thomas (2013). **Employee Recruitment and Selection: How to hire the right People**, Cornell University.
- Munizu, M., (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 7(1): 184-197.
- Nartey, Djabatey, Edward(2012). **Recruitment and Selection Practices of Organization's, A Case Study of HFC BANK (GH) LTD**, A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment,degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration.
- Nartey, Edward (2012) **.Recruitment and Selection Practices of Organization: A case study of HFC Banks**, UnPuplished Master Thesis, Nkrumah University of science and technology.
- Narty, Susann(2012). **The dynamics of decision making in risky choice: an eye-tracking analysis**.
- Nickols, Fred (2016). **Strategy Definitions & Meanings**, by link: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
- Oaya, Tizhe & Clifford, Zirra (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected

- Manufacturing Companies in Nigeria, **Global Journal of Human Resource Management**, Vol.3, No.2, pp.22-33.
- Onchari, Rebecca & Elihah, Charles (2014). Effect of Recruitment Strategies of Employment on Service Delivery in Local Authorities in Kenya: A Case of Nyamira County Kenya, **IOSR Journal of Business and Management** (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 4. Ver. II PP 42-46
- Pham, Hung (2019). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: **Evidence from telecommunication industry** **Management Science Letters**, 10(4), 721-732.
- Slack, Nigel. (2004). **Operation Management**, 4th ed, Prentice Hall: New York .
- Sultan, Afsana(2015). **Human Resource Planning and Staffing Strategy of Intertek Bangladesh, Internship Project**, Lecturer, School of Business, BRAC University.
- Talukder, Mominul & Khan, Irfanuzzaman (2013) .Human Resource Planning and Competitive Advantage Investing the Relationship, **International Business Review**, Elsevier, vol. 3(4), pages 353-367, December.

الملحق (أ) استبانة الدراسة بصورتها النهائية



حضرة الموظف/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "استراتيجيات التوظيف وأثرها على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال من كلية الأعمال في جامعة مؤتة الأردنية، ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة كأداة للدراسة مكونة من (32) فقرة موزعة على مجالي (استراتيجيات التوظيف)، و(الميزة التنافسية).

ونظراً بأنكم تعملون في قطاع البنوك التجارية الأردنية، أرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات استبانة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك وفقاً للمقياس الآتي:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	--------------------	-----------	----------------

علماً بأن البيانات المدونة سيتم التعامل معها بسرية تامة، وأنها فقط لغايات البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم

إعداد الطالبة

هبة سامي عبدالغني البزايعة

بإشراف الدكتور

خلف الطراونة

القسم الأول: المعلومات الوظيفية والشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

☐ ذكر	☐ أنثى	
النوع الاجتماعي:		
☐ أقل من 30 سنة	☐ 30 - إلى أقل من 40 سنة	
الفئة العمرية:		
☐ 40 إلى أقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي:		
☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	
عدد سنوات الخبرة:		
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 - أقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر
يرجى ذكر المسمى الوظيفي:		
يرجى ذكر اسم البنك:		

القسم الثاني: أبعاد وفقرات مجال استراتيجيات التوظيف
يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول (الاستقطاب):						
1.	يحدد البنك احتياجاته للتوظيف في ضوء دراسة الموارد المتاحة.					
2.	يستقطب البنك الأفراد ذوي المهارات العالية في مجال العمل.					
3.	يقوم البنك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتقدمين للتوظيف.					
4.	يتم التخطيط لاستقطاب المرشحين من قبل دائرة الموارد البشرية.					
5.	يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة على الموقع الإلكتروني.					
6.	يبدل البنك جهود مضمّنية في البحث عن المرشحين للوظائف.					
7.	يتحرى البنك العدالة والصدق في عملية استقطاب الموظفين.					
8.	يعتمد البنك نظام أجور ومكافآت لضمان أفضل المرشحين للتوظيف.					
البعد الثاني (الاختيار):						
9.	يضع البنك سياسات الاختيار وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة.					
10.	يقوم البنك باختيار الموظفين على أساس الموقع الجغرافي.					
11.	تتم عملية اختيار الموظفين بشفافية ونزاهة.					
12.	يختار البنك المرشحين الأكثر ملائمة للوصف الوظيفي المطلوب.					
13.	يركز البنك في اختياره للموظفين على القدرات العالية.					
14.	يتوافر لدى البنك وصف وظيفي لجميع الوظائف.					
البعد الثالث (التعيين):						
15.	يعتمد البنك إجراءات تعيين واضحة.					
16.	يعين البنك المرشحين من خلال عقود عمل واضحة.					
17.	يوثق البنك بيانات الموظفين للتأكد من صلاحيتها.					
18.	يوضح البنك الصلاحيات الممنوحة للموظف بعد تعيينه.					
19.	يوضح البنك المسؤوليات المترتبة على الموظف عند تعيينه.					
20.	يخضع الموظفون في البنك إلى فترة تجريبية للتأكد من أدائهم.					
21.	تعتبر المقابلة الشخصية عاملاً رئيسياً للتعيين.					
22.	تتم عملية التعيين بصورة أصولية وقانونية.					

القسم الثالث: فقرات مجال الميزة التنافسيّة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعمل البنك على استثمار الطاقات المتميزة للموظفين.					
2	يقدم البنك الحوافز الماديّة لتقليص تكاليف استقطاب الموظفين.					
3	يحرص البنك في تحديد أهدافه على خفض التكاليف.					
4	تتصف أعمال البنك ببساطة الإجراءات.					
5	يتميز نظام الرقابة على الأنشطة الوظيفيّة بالمرونة.					
6	يؤدي البنك معاملات العملاء في الوقت المحدد.					
7	يقدم البنك خدماته بأسعار منافسة.					
8	يمتلك البنك القدرة على تسليم خدمات موثوقة يمكن الاعتماد عليها.					
9	يمتلك البنك القدرة على تعزيز ثقافة الولاء لدى العاملين.					
10	يقدم البنك خدماته للعملاء بمزايا ومواصفات يتميز بها عن المنافسين.					

الملحق (ب)

قائمة أسماء محكمين أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1.	أ. د. مدحت الطراونة	جامعة مؤتة
2.	أ. د. أيمن القطاونة	جامعة مؤتة
3.	د. أحمد أبو زيد	جامعة مؤتة
4.	د. يزن الحرايزة	جامعة الطفيلة التقنية
5.	د. هارون سالم	جامعة البلقاء التطبيقية
6.	د. إياد الرواشدة	جامعة الطفيلة التقنية

المعلومات الشخصية

الاسم: هبه سامي عبدالغني البزايعة.

الكلية: الأعمال.

التخصص: MBA

العنوان: محافظة معان.