

# دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني

أحمد عريقات<sup>1</sup>، ناصر جرادات<sup>2</sup>، محمود العتيبي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة عمان الأهلية، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال

<sup>2</sup>جامعة فيلادلفيا، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال

<sup>3</sup>جامعة الطائف، أستاذ مساعد، قسم المالية وإدارة الاستثمار

ملخص: تهدف الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتقنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلًا فإن مآلها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأشارت الدراسة - إحصائيًا - وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

تاریخ استلام البحث 1/6/2010، تاریخ قبول البحث 27/12/2010

## The Role of Applying the Best Practice of Recruitment and Selection in Accomplishing the Competitive Advantage

Ahmad Areiqat<sup>1</sup>, Naser Moh<sup>2</sup>, and Mahmood Alatibi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Al-Ahliyya Amman University, Assistant Prof, Business Administration Department

<sup>2</sup>Jaradat Philadelphia University, Assistant Prof, Business Administration Department

<sup>3</sup>Al-Taaef University, Assistant Prof, Finance and Investment Department

**Abstract:** This study aims at the role of human resources in achieving the competitive advantage for the organization. Human resource are the most important component among the organization's components, because, even an organization owns all other resources (materials, financial, technological) without the appropriate, skilled and experienced human resources, failure will be the expected result. By addressing the Housing Bank for Trade and Finance of Jordan, the study and through exploring the recruitment resources and methods that used by the bank, in hiring the best employees, and the role of these methods in achieving the competitive advantage in banking sector. The findings of the study were that the bank's success in the recruitment process was rely on the employment agencies, firstly and on the universities, secondly. Also the bank aimed on maintaining quality through recruiting method that based on banking experience and advancement in studying. In order to achieve the competitive advantage, the bank focused on innovation and creating new products and services for its clients. The statistical analysis proved that there is a strong relationship between recruitment resources used by the Housing Bank and achieving the competitive advantage, Also a relationship between the quality of the employees and the ability to gain the competitive advantage.

## المقدمة

المحيطة، فإن إدارة الموارد البشرية وعند ممارسة مهامها وأدوارها تضع في حسبانها الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فهي بحاجة لأن تستقطب وتعيين الأشخاص ذو أفضل المهارات والخبرات من البيئة الخارجية بوسائل متعددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن في تحقيق هدف استراتيجي من أهداف البنك وهو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق أفضل معايير الاستقطاب والتعيين للموظفين.

### أهمية البحث

تطلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، فمهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتماً ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال. فأي منظمة بلا أفراد لا تعدو كونها سوى مجموعة من المكائن والمعدات والأبنية وبعض الأموال، التي لا حياة ولا حراك فيها، لأن الأفراد هم الأصل أو المورد الأكثر أهمية، والذي يبعث الحياة في المنظمات، ويسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة.

### أهداف البحث

تهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تعيين أفضل الموظفين.

يشهد العصر الحالي تحولات وتغيرات اقتصادية جذرية كانت من مخرجات عوامل متعددة مثل العالمية، واقتصاد السوق، وسياسة الانفتاح الاقتصادي، والانتشار العالمي لمنظمات الأعمال، والتطور المتتسارع في التكنولوجيا، وثورة المعلومات والاتصالات. وقد أدت كل هذه العوامل إلى تبني منظمات الأعمال أسلوب الإدارة الإستراتيجية عوضاً عن الإدارة التقليدية.

وعن طريق تطبيق الإدارة الإستراتيجية تستطيع منظمات الأعمال جني الكثير من الفوائد الإستراتيجية، مثل تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage، والتي تعتبر هدفاً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه إلا بخطيط ورسم استراتيجيات بعيدة المدى Long - Term Strategies سواء على مستوى المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو على مستوى مدخلات الإنتاج من مواد وأيدي عاملة وعلاقات عملاء وغيرها من العوامل.

إن الموضوع المهم في هذه الدراسة يتعلق بمهام وواجبات إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية. وبما أن منظمات الأعمال وبموجب نظرية النظم تعتبر نظاماً مفتوحاً Open System يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة، ويتفاعل معها بعلاقة تفاعلية تبادلية، وبما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر جزءاً من المنظمة فهي تشكل نظاماً فرعياً بالإضافة للإدارات الأخرى في المنظمة لتكون في مجموعها النظام الكلي وهو المنظمة بكافة إداراتها وموظفيها ومعداتها وكل ما يتعلق بها. ولأن كل نظام من هذه النظم الفرعية Sub Systems له دور في تحقيق أهداف النظام الكلي Whole System من خلال تفاعله مع النظم الفرعية الأخرى والبيئة

## فرضيات البحث

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الاستقطاب والتعيين المستخدمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني وتحقيق البنك للميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الموظفين العاملين في بنك الإسكان وتحقيق البنك للميزة التنافسية.

## الإطار النظري للبحث

تعرف إدارة الموارد البشرية كعملية بأنها مجموعة من الأنشطة الضرورية الهدفية إلى تزويد المنظمة بما يلزمها من كوادر مؤهلة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية كتظام داخلية منظمة تمارس نشاطات متعددة وعمليات تتعلق بالعنصر البشري أو القوة العاملة في المنظمة، والشكل (1) يبيّن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبناء على هذه الدراسة، فإنه سيتم التركيز على وظيفة الاستقطاب Recruitment وأهميتها للمنظمة في تحقيق أهدافها، وخصوصاً تحقيق الميزة التنافسية. وتأتي عملية الاستقطاب بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وبناء على نتائج عملية تحليل الوظائف المستندة أصلاً للوصف الوظيفي Job Description، تبدأ إدارة الموارد البشرية في المنظمات في البحث عن مصادر تلبية هذه الاحتياجات حيث يتم استخدام مصادر متعددة يتم إعلامها بأن المنظمة بحاجة إلى كوادر معينة من حيث العدد والنوع.

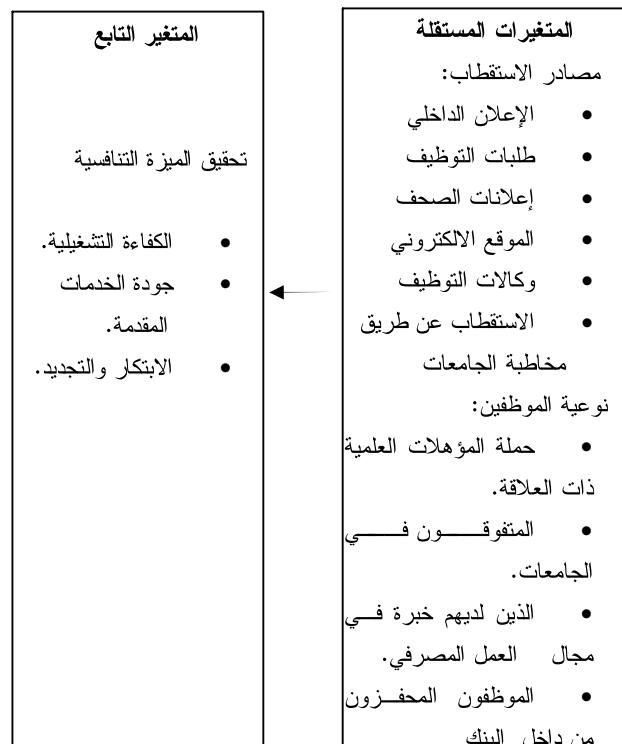
- معرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تحقيق الميزة التنافسية.

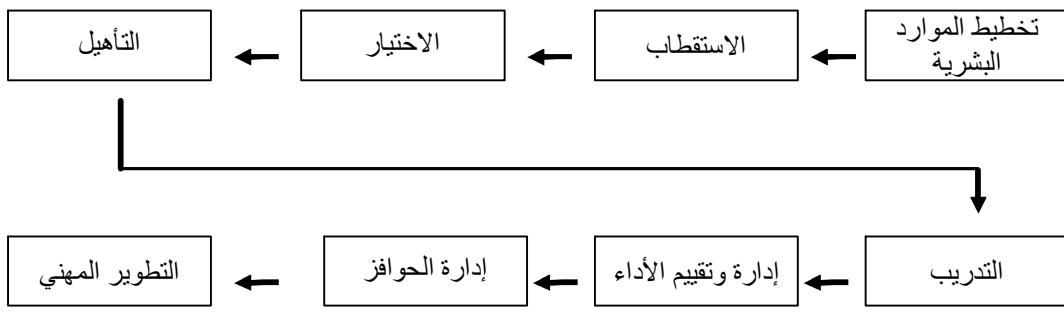
## مشكلة البحث وعناصره

تمثل مشكلة هذا البحث بتحديد درجة تقييد بنك الإسكان بمعايير الاستقطاب والتعيين التي يستخدمها البنك ومدى تأثير ذلك على تحقيق الميزة التنافسية، وسيتم بحث هذه المشكلة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. هل تؤثر إجراءات عملية الاستقطاب والتعيين التي يستخدمها بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني على تحقيق الميزة التنافسية؟
2. هل تؤثر نوعية العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني على تحقيق الميزة التنافسية؟

## نموذج الدراسة:





الشكل 1: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

إلى مصادر رئيسيين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويقصد بالاستقطاب الداخلي: عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى.

حيث يرى الباحثان وكثير من المؤلفين بأن الموظف الموجود في المنظمة Existing Employee قد مرّ بمرحلة الاستقطاب مما يعني أنه مستقطب أصلاً.

ويوضح الجدول (1) الذي في الأسفل أهم مصادر الاستقطاب مع مزايا ومساوئ كل واحدة منها.

Robbins and Coulter, Management, 2005, P. 283, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins and Coulter, Management, 2005, P. 283, New Jersey: Prentice Hall.

والتي يعرفها درة الصباغ (2008: 215) بأنها: مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين. فيما يعرفها NOE et. al (2008: 202) بأنها عملية تحديد واجتذاب الموظفين المرتقبين.

وبالتالي، فإن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، ومن جهة أخرى طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته. وفي حالة التقاء وتتاغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته، وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمها من قبله لتحقيق أهداف المنظمة، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل من مجموعة أكبر من الأفراد، وانقاء الأفضل منهم لتحقيق من خلال ذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

إن عملية الاستقطاب لها مصادر متعددة وهذه المصادر كما وردت في معظم الكتب والمراجع قسمت

## معايير الاستقطاب والتوظيف الأفضل

### Recruitment and Employment Best Practice

إن عملية استقطاب الموظفين وتعيينهم يجب أن تمر بمراحل متعددة، وتعتبر كل مرحلة منها خطوة أساسية لعملية الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها، إذا ما تم تطبيقها بالطريقة الصحيحة معايير ونماذج للممارسة الجيدة لعمليات الاستقطاب والتوظيف، وهذه الخطوات هي:

أ. تخطيط الموارد البشرية: ويتم في هذه المرحلة القيام بعملية تحليل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتبيؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط

ج. استقطاب الموارد البشرية: ويتم في هذه الخطوة الإعلان عن حاجة المنظمة إلى الموارد البشرية سواء كان ذلك بالإعلانات الصحفية أو بأي وسيلة من وسائل الاستقطاب التي تم بحثها والتحدث عنها سابقاً. وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن تكون واضحة وقوية، لأن قوة الإعلان تؤدي إلى استقطاب الأشخاص الأكثر ذكاءً من الآخرين، ويجب أن تكون أهداف الاستقطاب واضحة، كما يجب أن تكون العملية رسمية Formal Recruitment. ويجب أن تتبع مصادر الاستقطاب حيث يمكن استخدام الصحف اليومية، ووكالات التوظيف، والتنسيق مع شؤون الطلبة في الجامعات، واستخدام صحيفة الجامعة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، كما يجب إعداد موازنة خاصة بالاستقطاب والتعيين (Lakhotia, 2008).

د. الاختيار: عملية الاختيار هي انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين أو مستقطبين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح (درة والصياغ، 2008: 222).

جدول 1: الأسفل أهم مصادر الاستقطاب مع مزايا ومساوئ كل واحدة منها.

المصادر	المزايا	المساوئ
1. الانترنت	الوصول إلى عدد كبير من الناس مع حصول تغذية راجعة فورية.	ينتاج عن استخدامها نقدم أشخاص غير مؤهلين.
2. توصيات العاملين في المنظمة	إن المعلومات المقدمة من موظف في المنظمة يمكن أن تؤدي إلى استقطاب مرشحين مؤهلين.	لا ينتج عنها ميزة التنوع وبالتالي محدودية المزيج الوظيفي.
3. موقع الشركة الالكتروني	الانتشار الواسع الذي يمكن أن يستهدف مجموعات محددة.	من شأنها أن تؤدي إلى توافر أعداد كبيرة من غير المؤهلين.
4. الجامعات والكلية	تعتبر تمركز قوي للقوى العاملة المؤهلة.	تمتاز بالحدودية من حيث العدد والخبرة.
5. وكالات التوظيف	معلومات جيدة عن القطاع بما فيها الصعوبات والتحديات والمتطلبات.	قد تخضع عملية الخدمة المقدمة من تلك الوكالات لاعتبارات غير موضوعية.

للحصول عليها. وتتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية من أجل بناء الخطة منها (Lakhotia, 2008).

- تحديد أهداف المنظمة ودراسة أوضاعها الداخلية والخارجية.
- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً (تحديد الطلب).
- تقييم الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، والمتوفرة، في أسواق العمالة (تحديد العرض).
- وضع الخطة الهدافة إلى تلبية حاجات المنظمة من الموارد البشرية.
- متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم انجازها.

وتعتمد المنظمات عند تخطيط الموارد البشرية على تحليل الوظائف القائمة والوظائف المستقبلية مستندة بذلك إلى الوصف الوظيفي الذي يحدد مواصفات كل وظيفة ومواصفات شاغلها.

ب.أخذ موافقة ومبرأة الإدارة العليا على الخطة: مما يعني السير قدماً في تنفيذها. وفي حالة عدم موافقة الإدارة العليا فإن جهود إدارة الموارد البشرية تصبح عديمة الفائدة منها (عيسى، 2008).

وروح الابتكار، وزيادة درجة ولاء الموظفين للمنظمة، كلها تسهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية (حريم، 2006: 77).

وتعتبر قدرات المنظمة من أهم مظاهر الفاعلية والكفاءة في إدارة الموارد. ويرى بعض المؤلفين أن تحقيق الميزة التنافسية يتم ببناء هرم يضم الموارد والقدرات بحيث تكون الموارد في المستوى الأول من الهرم، وباتخاذها يتم خلق القدرات، التي تأتي في المستوى الثاني من الهرم، حيث تعتبر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية والتي تأتي في المستوى الثالث من هذا الهرم. (Grant, 1991, Cited in, Al-Damin, 2006: 34).

وقد أشار العالم مايكل بورتر وهو من أوائل العلماء الذين طبقو علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية، وخصوصاً استراتيجيات المنظمات، أن المنظمة باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها من التفوق على غيرها من خلال ما يلي:

أ. القيادة التكاليفية Cost Leadership: أن تقدم المنظمة سلعاً وخدمات بأقل الأسعار.

ب. التمايز Differentiations: وتعني قدرة المنظمة على التفرد لتقديم سلع وخدمات بمواصفات عالية، وذات منفعة كبرى للمستهلك من حيث خصائص المنتج السلعي أو الخدمي، والخدمة ما بعد البيع.

ج. التمايز المركز Focused Differentiation: التركيز على سلعة معينة أو سوق معينة، مثل التركيز على بيع ملابس لأصحاب المقاسات الكبيرة (حريم، 2006: 77).

كذلك، تشير الكثير من الدراسات والأبحاث العلمية إلى أن هناك العديد من عناصر الميزة التنافسية، والتي تمكن المنظمة من تعزيز منافتها للمنظمات الأخرى، ومن بين تلك العناصر: تعزيز الكفاءة التشغيلية، وجودة

وبناءً على ذلك يجب استخدام وسائل الاختيار التي تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة والمعايير التي يتم على أساسها اختيار شخص ما دون غيره. وقد حدد Robbins & Coulter (2005: 288-292) أهم المعايير التي يتم الاعتماد عليها في عملية الاختيار، ومنها:

- أن تتوافر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة.
- أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة.
- أن تتم المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها إن كان رجلاً أم امرأة.
- أن يكون المستوى التعليمي الذي يحمله الموظف المرتقب الذي سيتم اختياره مناسباً.
- ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها طبيعة العمل.

وبما أن هذه الدراسة تركز على معايير الاستقطاب والتوظيف، فإن ذلك يعني أن المراحل والخطوات الأخرى تكون لاحقة لعملية التوظيف، وهي التأهيل، والتدريب، والتطوير المهني.

## الميزة التنافسية ودور عملية الاستقطاب والتعيين في تحقيقها

تعني الميزة التنافسية Competitive Advantage أن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجارتها. ومن الطبيعي أن تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة و يتم الوصول إليها عن طريق مصادر متعددة، ويعتبر العنصر البشري أهم مصادرها، فكيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإيجاد الدافعية العالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة المنظمة لتصبح مثيرةً لدافعية الأفراد، ومشجعةً للإبداع

ومن أجل الربط ما بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما بين استقطاب وتعيين العاملين، لا بد للمنظمة من تكوين رأس مال بشري ترتبط به رؤوس الأموال الأخرى أو تتفرع عنه، وذلك عن طريق استقطاب وتعيين موظفين مرتبين يحملون هذه الميزات، والاستمرار في تدريبهم وتطويرهم من أجل تنويع معارفهم وربطها بأهداف المنظمة.

تعرف الميزة التنافسية عموماً بأنها ترتبط بما يميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات المنافسة، وقد عرف مايكل بورتر (Michel Porter) الميزة التنافسية كما أورد جمبل (2007) بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وعرف المسلمي الميزة التنافسية كما بين صادق (2007: 15) بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتغيير، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. أما جيفري فيفر (Jeffrey Fifer) فقد انفرد في تعريف الميزة التنافسية من منظور الموارد البشرية إذ يقول تتحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المنظمة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل، وأن يكون نادراً وفريداً، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها (صادق، 2006: 16).

وبالنظر إلى هذه التعريفات يتبيّن أنها تتحدث عن تفرد وتميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات فيما

الخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار وتطوير المعرفة، والتعلم والمشاركة وتحسين العمليات وتخفيف التكالفة وكسر حواجز الوقت، وزيادة الانتاجية وإيجاد فرص جديدة، وتقليل الوقت المستغرق في تسويق الخدمة (الحوتري، 2004). ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد العناصر الثلاثة الأولى فقط.

تعتمد المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية كثيراً على ما بات يعرف بالأصول غير الملموسة مثل: رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والإبداع، ورأس المال الاجتماعي، فالإنسان وحده هو الذي يفكّر ويفعل وينتكر ليصبح تفكيره إبداعياً. والتفكير الإبداعي هو القدرة على التفكير والتحليل التي لا يمتلكها الكثير من الناس، نتيجة أن طريقة معالجتهم فكرياً للمدخلات تختلف عن الناس العاديين. فمثلاً يمكن أن يستمع شخصان مختلفان لمعلومة واحدة، أحدهما يسمع المعلومة فقط ثم ينساها أما الآخر فيعالجها في دماغه ليتم الإضافة عليها والاستفادة منها لحل مشكلة ما أو طرح فكرة أو منتج جديد (السيباعي، 2007). وهذا يعني أن الإبداع هو قدرة يمتلكها الناس وليس الآلات، بمعنى أن العنصر البشري في المنظمة هو الأساس.

تعرف المعرفة، وخصوصاً الضمنية منها بأنها مخزن الخبرات المتراكمة، والخريائط العقلية ومجموعة المهارات المكتسبة، والحس والحنكة لدى أي شخص في المنظمة، وتعتبر المعرفة الضمنية للموظفين، أصولاً غير ملموسة Intangible Assets مملوكة للمنظمة، وهي من أثمن الأصول التي تمتلكها المنظمة، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها مرتبط بأفرادها وبنجاحهم (السيباعي، 2007). وكذلك فإن الأفراد هم الذين يمتلكون المعرفة.

حدود. ولذلك فإن هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وتحدد هذه المعايير وفق مدخلين هما:

1. مصدر الميزة التنافسية: يمكن التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية حسب مصدرها:

مزايا تنافسية منخفضة: وتعتمد على إستراتيجية التكلفة الأقل سواء للمواد الخام أو قوة العمل، وبالتالي يمكن للكثير من المنظمات المنافسة أن تقلدها، فالكثير من المنظمات وخصوصاً الصناعية أصبحت تميل إلى استخدام إستراتيجية (Just In Time) (فقط في الوقت المناسب) لتقليل التكلفة.

مزايا تنافسية مرتفعة: وتمثل في تميز المنتج أو الخدمة في إشباع حاجات المستهلك مثل العمر الإنتاجي للمنتج، وخدمة ما بعد البيع إن كان من السلع المعمرة، وإن كان من السلع الاستهلاكية أن يكون على سبيل المثال خال من المواد الضارة بالصحة والبيئة (Green Product)، بالإضافة إلى السمعة الطيبة والعالمة التجارية، والعلاقات الإيجابية مع العملاء، ومثل هذه المزايا لا تتحقق دون وجود موارد بشرية مدربة وقدرة على تحقيقها. وعند امتلاك المنظمة لميزة تنافسية من مصدر واحد، فإن ذلك يعرضها لخطر قيام المنافسين بتقليدها، أما في حالة تعدد المصادر فإن الأمر يزداد صعوبة على المنافسين.

2. درجة التحسين والتجديد والتطوير المستمر في الميزة: من أجل أن تضمن المنظمة عدم قيام المنافسين بتقليدها التنافسية متعددة المصادر، عليها أن تسعى دائماً إلى تجديدها وصيانتها وتطويرها ليصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها وتبقى محافظة على تفوقها (شيماء، 2007).

تقديمه لعملائها. فبعضها نسب تحقيق الميزة التنافسية للمنتج نفسه، وبعضهم نسبها إلى قدرة الموارد البشرية، بينما عزّاها آخرون إلى المهارة والتقنية التي تمتلكها المنظمة. ويرى الباحثان أن هذه التعريفات للميزة التنافسية لم تطرق إلى مداخل عديدة تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الميزة التنافسية والتي يجب أن تكون مستدامة. ومن هذه المداخل ثقافة المجتمع الذي تتوارد فيه هذه المنظمة، فقد لا يعني تحقيق منظمة ما للميزة التنافسية في مجتمع ما قدرتها على تحقيق هذه الميزة في مجتمع آخر، فعندما تدرك المنظمة ثقافة المجتمع إدراكاً واعياً، وتستغل هذا الإدراك استغلالاً فاعلاً، فإنها تصبح أكثر من غيرها من المنظمات قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، فهذه شركة ماكدونالد (McDonalds) بقيت تحقق خسائر في البرتغال بسبب عدم إقبال المستهلك البرتغالي على الشراء منها لحين اكتشفت سبب ذلك، وهو أن الشعب البرتغالي مغرم بشرب (Espresso) أثناء أو بعد تناول الطعام، فقامت ماكدونالدز بإنشاء أكواخ صغيرة بجانب كل موقع لها لبيع هذا الشراب، عندها أصبحت تحقق أرباحاً وتميزت عن غيرها من المنافسين (Robbins & Coulter 94: 2005)، فالمنتج الجيد يمكن تقليده من قبل المنافسين، وكذلك التكنولوجيا المستخدمة يمكن للمنافسين الحصول عليها، والمادة الخام ذات الجودة العالية من الممكن الحصول عليها رغم ندرتها، إلا أن المعرفة والرغبة والقدرة كونها أموراً متعلقة بالعنصر البشري فإنه يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها، فالمنظمة التي تستطيع أكثر من غيرها ضمان تعلم مواردها البشرية لتصبح لديهم ثقافة تنظيمية تتواضع وثقافة المجتمع، وتتضمن قدرتهم ورغبتهم في العمل لتحقيق باقي الأهداف، ستكون لا شك هي الأقرب على خلق الميزة التنافسية المستدامة وذلك لأن التعلم ليس له

إن مجرد تحول بنك الإسكان من مؤسسة إقراض متخصصة إلى مزاولة الأعمال المصرفية التجارية يعتبر دليلاً كافياً على اهتمام إدارة البنك بالعنصر البشري، من حيث استقطاب الأشخاص الضليعين في العمل المصرفي التجاري، وكذلك تدريب العاملين الموجودين في البنك أصلاً للانخراط في الثقافة الجديدة وهي ثقافة التحول من ما هو محدود إلى ما هو أعمّ وأشمل. وعليه فإن البنك يؤمن بدور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للبنك سواء في نوعية الخدمات المصرفية التي يقدمها أو بطريقة تقديمها.

يضم بنك الإسكان (الغاية فبراير 2009) 1700 موظفاً موزعين على فروعه المنتشرة في كافة أنحاء المملكة، وحديثاً خارج حدود المملكة. ويوجد في البنك دائرة متخصصة لإدارة الموارد البشرية تقوم باستقطاب وتعيين موظفي البنك حسب إستراتيجية قائمة على معايير الاستقطاب السليم. حيث تقوم هذه الدائرة أولاً بتحديد احتياجات البنك من الموارد البشرية لفترة قائمة عن طريق تحديد الموارد البشرية والذي يعني تقييم ما هو موجود من خلال الرجوع إلى وصف الوظائف وعند وجود فجوة ما بين ما هو قائم وما بين المطلوب تقوم إدارة الموارد البشرية بالإعلان الداخلي لموظفي البنك الحاليين، لعلها تجد من بين هؤلاء من يأنس في نفسه الكفاءة لاشغال وظيفة جديدة أو منصب جديد.

كما أن إدارة الموارد البشرية تحافظ بطلبات التوظيف المقدمة لها أو تلك التي تم استقطاب مقدمتها سابقاً في قاعدة بيانات (Database) تستعيدها عند الحاجة. كما أنها تقوم بالإعلان في الصحف اليومية دون الإفصاح عن اسم البنك أو أي دلالة تشير إلى اسمه، وذلك تجنبًا للواسطة والمحسوبية في التعيين، لأنها تؤمن بأن الموظف الجيد هو الذي يثبت جدارته. هذا بالإضافة إلى قيامها باستقطاب أوائل الخريجين من

## بنك الإسكان الأردني للتجارة والتمويل

تم صياغة هذا الجزء من الدراسة من خلال مقابلة معمقة مع أحد كبار موظفي بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والذي يعمل في الإدارة المركزية للبنك، وهذه الدراسة تتضمن حالة تطبيقية عملية لمعرفة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم اختيار بنك الإسكان للتجارة والتمويل لتقييم هذا الدور. وبنك الإسكان هو مؤسسة وطنية أردنية، باشر أعماله في بدايات السبعينيات من القرن الماضي، وكان متخصصاً في حشد المدخرات الوطنية من أجل إعادة إقراضها لغايات إسكانية، ثم تحول بعد ذلك لإضافة الأعمال المصرفية التجارية إلى نشاطاته ليصبح اسمه بدلاً من بنك الإسكان (كمؤسسة إقراض متخصصة إلى بنك الإسكان للتجارة والتمويل (كمؤسسة مصرفية شاملة). وقد قام الباحثان باختيار هذا البنك كحالة دراسية لسبعين؛ أولهما أن بنك الإسكان من البنوك المميزة والفاعلة والمؤثرة في الأردن. وثانيهما أن تميز أي بنك عن غيره سببه هو صفات ونوعية الموظفين الذين يعملون في هذا البنك أو ذلك ونوعيتهم.

فالمنتج المصرفي هو خدمة غير ملموسة يقدمها أشخاص، ومن المعروف أن الخدمة لا يمكن في كثير من الحالات تقييمها قبل شرائها وتجربتها، لذا فإن تكرار استخدامها من قبل المستهلك هو دليل على جودتها وتميزها، وكذلك فإن الذي يقدم هذه الخدمة هم الموظفون، فهم بطريقة تقديمها يساهمون في تميزها وجودتها. كما أن المنتجات المصرفية تحديداً هي من نتاج خبرة ومعرفة الأفراد العاملين في المؤسسات المصرفية، والذين تصبح لديهم القدرة على تحليل حاجات عملاء البنك لمعرفة ماذا ينتظرون أن يقدم البنك لهم.

ومعدات، بالإضافة إلى وجود مدربين من موظفي البنك ذوي الخبرة والكفاءة، وتعاقده أيضاً مع المراكز والمعاهد والجامعات التي تقدم التدريب المتميز في كافة المجالات.

## الدراسات السابقة

هناك دراسات متعددة تناولت موضوع الاستقطاب من حيث طرقه وفائدته في إمداد منظمات الأعمال بأفضل الكفاءات الفنية، أو الإدارية المطلوبة. كما تناول بعضها طرق ملء الوظائف الشاغرة في منظمة ما من خلال استقطاب الموظفين الجدد، ومن أهم تلك الدراسات:

1. دراسة إسماعيل (2007) بعنوان: معيار الأفراد – جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للمنظمات الإدارية – الأردن.

هدفت الدراسة إلى توضيح معيار الأفراد بحسب منظور المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، والذي يتعلق بالأدوار والجهود المؤسسية في بناء بيئه العمل الداعمة والمحافظة عليها لتشجيع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي، وبيّنت الدراسة أن فاعلية المؤسسة يجب تقييمها في المجالات التالية:

- تطبيق سياسة توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.
- وضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمستقبل.
- تنفيذ برامج تطوير وتدريب الموظفين بشكل يلبي احتياجات المؤسسة".
- تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في المؤسسة.

الجامعات في التخصصات الالزمة للعمل المصرفي، حيث تقوم الجامعات ومن خلال تنسق مسبق مع البنك بتزويد البنك بأسماء وعنوان هؤلاء الخريجين .

أما بالنسبة للوظائف النادرة فتعتمد إدارة الموارد البشرية في البنك على شركات التوظيف لتزويدها بأكبر عدد ممكن من هؤلاء ليتم مقابلتهم وتعيين الأكفاء منهم.

إن تنويع مصادر الاستقطاب يعتبر أحد أبرز معايير الاستقطاب السليم لأنه يتيح للبنك العدد الأكبر من طالبي التوظيف ليتم الانتقاء من بينهم، فكلما زادت العينة وتتنوعت كانت النتائج أقرب إلى الدقة. كما أن التعيين لا يتم إلا بعد إجراء مقابلتين مع الشخص المرتقب تعيينه في الوظيفة، الأولى: تهدف إلى التعرف على صفاته الشخصية مثل حبه للتعلم، وقدرته على خدمة الجمهور، وطريقة تعامله مع الآخرين، وقابليته للتطور، والثانية: تهدف إلى التعرف على إمامه بتخصصه وإتقانه لما تعلمه سواء كان ذلك تعلماً أكاديمياً أم من الخبرة السابقة. وبعدها يقوم البنك بإلتحاق الموظف الجديد بفترة تدريبية ميدانية ونظرية معاً، حيث يتم عقد برنامج تدريبي للموظفين الجدد يستمرون فيه لمحاضرة تدريبية في غرفة تدريبية ثم ينتقلون إلى موقع العمل مع المدرب ليروا بأعينهم كيف يتم تطبيق ما تعلموه في المحاضرة التدريبية على أرض الواقع. وتعتبر هذه الطريقة في التدريب من أنجح الوسائل حيث تشمل (On Job Training) (التدريب من خلال العمل) و (Off Job Training) (التدريب خارج العمل) في نفس الوقت (Schermerhorn& Others, 2000: 133).

وقد ازداد اهتمام بنك الإسكان بعملية التدريب حيث يمتلك الآن مركزاً تدريبياً خاصاً به يحتوي على قاعات تدريب وكافة وسائل التدريب الحديثة من أجهزة

أعضاء (CHS) بالمجتمع معها لفترة من الزمن ثم يقدم لها مجموعة من المغريات لاستقطابها لتكون إحدى ممرضات نظام (CHS)، ومن هذه المغريات إكمال دراستها على نفقة النظام، تدريبيها عملياً في المستشفيات منذ لحظة اختيارها، وتأمين السكن الملائم إذا كانت ستعمل في مستشفى يبعد عن مكان سكنها الأصلي مسافة كبيرة. والهدف هو استقطاب أفضل طالبة تمرير لتصبح أفضل ممرضة.

3. دراسة Handy & Cnnan (2007) بعنوان: The Role of Social Anxiety in Volunteering

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب و اختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المنظمات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتدعم على أهمية دور المنظمة في استقطاب مواردها البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بعملية انتقاء مواردها البشرية، وتوفير برامج التأهيل الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ومنها الميزة التنافسية.

4. دراسة المعشر وحياتي (2002) بعنوان: أثر العلاقة ما بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع الهندسي في الأردن

هدفت الدراسة التعرف على أثر الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في القطاع الهندسي الأردني، وقد استخدم الباحثان مجموعة من المتغيرات المستقلة لدراسة هذا الأثر، فمن حيث الجودة الشاملة تم استخدام عناصر: التغذية الراجعة من العملاء، والبيئة الداخلية للمنظمة، وتصميم

توصلت الدراسة إلى أن تقييم المؤسسة يتم من خلال قدرتها على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، حيث شملت أوجه التقييم تقريراً كافياً نشاطات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وقد خلصت الدراسة إلى استنتاج معيار فرعي أطلق عليه المعيار رقم (1)، ويفحص هذا المعيار الفرعي سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين في المؤسسة بما يضمن تكافؤ الفرص، حيث يقيّم مدى ملائمة هذه السياسات لاستقطاب وتعيين أشخاص أكفاء في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها تعزيز الميزة التنافسية.

2. دراسة Pinkerton (2003) بعنوان: A System Approach to Retention and Recruitment

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية الاستقطاب التي ينفذها نظام كارليون الطبي في نيفادا بالولايات المتحدة الأمريكية (Carilion Health System) – (CHS)، حيث وظف ذلك النظام أو استخدم المنحى النظري في تنفيذه لعملية الاستقطاب من خلال النظر لذاته العملية كنظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية هي: الوظيفة، وطريقة الاستقطاب، والشخص المستهدف، والبرامج المقدمة للشخص المستهدف ليصبح موظف المستقبل.

إن هدف نظام (CHS) هو استقطاب أفضل الممرضات للعمل في المستشفيات التابعة لذاته النظام، وقد طور النظام طرقة جديدة لهذه العملية حيث أصبح هناك تنسيق واتصال ما بين أعضاء النظام والمسؤولين الإداريين في كليات التمريض، وتشير الدراسة إلى أنه وبعد اختيار طالبة التمريض وترشيحها من قبل إدارة الكلية يقوم أحد

## مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك الإسكان البالغ عددهم (1700) موظف، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (54) موظفاً من الإدارتين الوسطى والعليا للوقوف على أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

## تحليل بيانات البحث

سيتم في هذا الجزء استعراض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، ثم سيتم مناقشة وتفسير النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبما يحقق أهدافها.

## استعراض وتحليل البيانات

كانت النسبة الأكبر من المستجيبين الذين شملتهم هذه الدراسة من الذكور، إذ بلغت نسبتهم 61.1%， فيما بلغت نسبة الإناث 38.9%، (أي 33 من الذكور و 21 من الإناث).

وجاءت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 35 - 45 سنة في المرتبة الأولى، إذ بلغت 44.4%， تليها نسبة 22.2% لكل من فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 - 35 سنة وفئة الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة، فيما كانت نسبة الذين نقل أعمارهم عن 25 سنة هي الأقل إذ بلغت 11.1%.

وكانت نسبة الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي تزيد عن 15 سنة هي النسبة الأكبر، وبلغت 33.3%， تليها نسبة الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات بواقع 27.8%， ثم نسبة 22.2% للذين تتراوح خبرتهم

المنتج، وعلاقة العاملين بالموارد. أما فيما يتعلق بعناصر إدارة الموارد البشرية فقد تضمنت: الاستقطاب، والاختيار، والتوظيف، والتطوير، والحوافز ونوعية الموظفين. وقد بينت نتائج الدراسة بأن الأداء كمتغير تابع يتأثر بشكل كبير بخصائص الموارد البشرية المختلفة، كما أنه يتأثر بعناصر إدارة الجودة الشاملة أيضاً، ما يعني أن هناك علاقة قوية ما بين عناصر إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة والتي تعتبر ميزة تنافسية للمنظمات.

5. دراسة الفياض (2005) بعنوان: "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة" هدفت الدراسة إلى بيان أثر تمكين العاملين Employee Empowerment في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالموظفيين من حيث تحفيزهم، وتدريبهم، وتمكينهم يعد من العناصر الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية.

## منهجية البحث

تم انجاز هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، مع اللجوء إلى استخدام بعض المؤشرات الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم تم جمع البيانات الثانوية اللازمة من الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة، والدوريات والموقع الإلكتروني. أما المعلومات الأولية فقد تم جمعها بوسيلتين؛ الوسيلة الأولى تمثلت في إجراء مقابلة معمقة مع أحد كبار موظفي إدارة الموارد البشرية في البنك، وتمثلت الوسيلة الثانية باستخدام استبانة صممت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

للسئلة الستة الأولى التي تمثل مصادر الاستقطاب التي يتبعها البنك للحصول على الموظفين، واختص الجدول رقم (3) بتحديد نوعية الموظفين الذين يحتاج إليهم البنك، أما الجدول رقم (4) فتناول البيانات المتعلقة بتحقيق الميزة التفاضلية للبنك.

بين 10 – 15 سنة، وأخيراً جاءت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 – 10 سنوات، وقد بلغت 16.7%. ومن حيث قياس متغيرات الدراسة المختلفة، تظهر الجداول اللاحقة إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المختلفة، وقد خصص الجدول رقم (2)

جدول 2: مصادر الاستقطاب التي يتبعها البنك للحصول على الموظفين مرتبة حسب الأهمية استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المستجيبين
1	وكالات التوظيف	4.39	0.596	54
2	الاستقطاب عن طريق الجامعات	4.39	0.685	54
3	إعلانات الصحف	4.00	0.890	54
4	طلبات التوظيف	3.94	0.856	54
5	الموقع الإلكتروني	3.89	0.816	54
6	الإعلان الداخلي	3.67	0.752	54
المجموع الكلي				54
المجموع الكلي				0.448
المجموع الكلي				4.05

جدول 3: نوعية الموظفين الذين يحتاج إليهم البنك مرتبين حسب الأهمية استناداً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المستجيبين
1	الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي	4.28	0.656	54
2	المنتفوقون في الجامعات	4.22	0.634	54
3	حملة المؤهلات العلمية ذات العلاقة	4.17	0.771	54
4	الموظفوون المحفوظون من داخل البنك	4.00	0.890	54
المجموع الكلي				54
المجموع الكلي				4.17

جدول 4: عناصر تحقيق الميزة التفاضلية مرتبة حسب درجة الأهمية استناداً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة.

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد المستجيبين
1	الابتكار والتجديد	4.33	0.752	54
2	الكفاءة التشغيلية	4.06	0.712	54
3	جودة الخدمات المقدمة	4.06	0.787	54
المجموع الكلي				54
المجموع الكلي				4.15

المصدر يمتاز بالانتشار الواسع، الأمر الذي قد يؤدي إلى أن يتقدم أشخاص غير مؤهلين لشغل الوظيفة المطلوبة، ويأتي الإعلان الداخلي عن الوظيفة في المرتبة الأخيرة، والسبب في قلة أهمية هذا المصدر هو أنه لا يتيح ميزة التوسع في المتقدمين للوظيفة، وبالتالي محدودية الاختيار من بين المتقدمين.

### ثانياً: النتائج الخاصة بنوعية الموظفين

يظهر الجدول رقم (2) الخاص بهذا الجزء أن البنك يسعى لاستقطاب الموظفين الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي، ويعطي هذا العنصر من نوعية الموظفين الأهمية الأولى. أما الطلبة المتوفرون في الدراسة الجامعية، والذين يحصل البنك على أسمائهم ومعلومات وافية عنهم من خلال الجامعات التي يخرجون منها، فإنهم يحتلون المرتبة الثانية. ويأتي حملة المؤهلات العلمية ذات العلاقة بمجال عمل البنك في المرتبة الثالثة. ثم أخيراً جاء ترتيب الموظفين من داخل البنك، والذين يتم تحفيزهم لنقلهم إلى موقع وظيفية جديدة يتم الإعلان عنها، وقد جاء هذا متوافقاً مع نتيجة الجدول رقم (2) والخاص بمصادر استقطاب الموظفين، إذ احتل الإعلان الداخلي عن الوظيفة الشاغرة المرتبة الأخيرة.

### ثالثاً: النتائج الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية

جاء موضوع الابتكار والتجديد في المرتبة الأولى من حيث تحقيق الميزة التنافسية للبنك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ يعتبر موضوع التجديد والابتكار أساساً لتقديم خدمات فريدة ومتعددة للمتعاملين مع البنك. بليه من حيث الأهمية، وبنفس المستوى تقريراً، كلاً من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، وعموماً كان موضوع تحقيق الميزة التنافسية على درجة كبيرة من

### مناقشة النتائج وتفسيرها

#### أولاً: النتائج الخاصة بمصادر الاستقطاب

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (1) أعلاه، يتبيّن أن أهم مصادر الاستقطاب التي يمارسها البنك للحصول على الموظفين الجدد الذين يحتاج إليهم كانت وكالات التوظيف التي يتوفر لديها قاعدة بيانات حول طالبي الوظائف وفقاً للمؤهلات التي تتطلّبها الوظيفة الجديدة التي يحتاج إليها البنك، وهذا يؤدي إلى سرعة وسهولة استقطاب الموظفين الجدد. ثم يأتي في المرتبة الثانية الاستقطاب عن طريق الجامعات، فالكثير من الجامعات تتطلب حصول طلبة التخصصات ذات العلاقة بالعمل المصرفي تدريباً ميدانياً في البنوك لاستكمال حصولهم على مؤهلاتهم العلمية، وهذا بدوره يؤدي إلى اكتشاف الطلبة الموهوبين، والذين يسعى البنك لتوظيفهم بعد تخرجهم من الجامعة.

ويأتي إعلان البنك في الصحف المحلية عن حاجته لموظفي جدد في المرتبة الثالثة، وميزة هذا الإعلان تتمثل في اطلاع أكبر عدد ممكّن من الباحثين عن وظيفة على ذلك الإعلان، الأمر الذي من شأنه زيادة عدد المتقدمين للوظيفة، مما يعطي البنك فرصاً أكبر للاختيار من بينهم، وبالتالي استقطاب أفضل المتقدمين. وتأتي طلبات التوظيف التي يحتفظ بها البنك في قاعدة بيانات خاصة به في المرتبة الرابعة، وتتيح قاعدة البيانات هذه للبنك استقطاب الموظفين الذين تتناسب مؤهلاتهم مع الوظيفة المطلوبة، حيث يجري ترتيب وتصنيف تلك الطلبات في قاعدة بيانات خاصة، وبشكل يؤدي إلى سرعة استعادة البيانات الخاصة بها بسهولة ويسر.

أما الموقع الإلكتروني للبنك، فيأتي في المرتبة الخامسة من حيث أهميته في استقطاب الموظفين الذين يحتاج إليهم البنك، وغالباً فإن الاعتماد على هذا

- يؤثر استقطاب الموظفون الجدد الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للبنك.
  - لا يسهم تحفيز الموظفون الذين يتم استقطابهم من داخل البنك لشغل الوظائف المطلوبة بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للبنك.
- وبناءً على هذه الاستنتاجات، يمكن وضع التوصيات التالية:
1. ضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد من خلال الاعتماد على وكالات التوظيف، والتي تحفظ بمعلومات كافية عن طالبي الوظائف المختلفة، من حيث مؤهلاتهم وإمكاناتهم وخبراتهم في مجال العمل المطلوب، كما أن هذا يتيح للبنك تعيين موظفين ذوي خبرة في مجال العمل المصرفي، الأمر الذي من شأنه تحسين نوعية الموظفين، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية للبنك.
  2. الابتعاد قدر الإمكان عن الإعلان الداخلي للوظائف، حيث أن ذلك لا يسهم كثيراً في تعزيز الميزة التنافسية للبنك، وبدوره لا يؤدي إلى تحسين نوعية الموظفين.

### المراجع:

- [1] إسماعيل، محمد أحمد، (2007)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: معيار الأفراد، جائزة الملك عبد الله للتميز للمنظمات الإدارية، الأردن.
- [2] جميل، هاني، (2007)، الميزة التنافسية، منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية.
- [3] حريم، حسين، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، عمان: دار وائل للنشر.

الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (4.15).

### رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (R) لاختبار فرضيتي الدراسة، وأظهرت النتائج الخاصة باختبار الفرضية الأولى رفض الفرضية العدمية "لا يوجد علاقة ذات إحصائية بين معايير الاستقطاب والتعيين المستخدمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني وتحقيق البنك للميزة التنافسية"، وقبول الفرضية البديلة "يوجد علاقة ذات إحصائية بين معايير الاستقطاب والتعيين المستخدمة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني وتحقيق البنك للميزة التنافسية"، أي أن هنالك علاقة بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك للميزة التنافسية، وانطبق ذلك أيضاً على الفرضية الثانية، بمعنى أن نوعية الموظفين الذين يقوم البنك باستقطابهم لها أهمية كبيرة في تحقيق البنك للميزة التنافسية التي يسعى لبلوغها.

### الاستنتاجات والتوصيات

استناداً للمعلومات النظرية التي تم الاطلاع عليها من واقع الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

- إن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.
- يسهم الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة في البنك بشكل ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك.

- [18] Schermerhorn J., John and Others, *Organizational Behaviour*, New York: John Wiley and Sons, 2000.
- [19] AL-Damen R., *Developing an Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses*, Jordan: Amman Arab University for Graduate Studies.
- [4] الحوتري، فالح، (2004)، *استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- [5] درة، عبد الباري و الصباغ، زهير، (2008)، *ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*: منحي نظمي، عمان: دار وائل للنشر.
- [6] السبعي، المهند، (2007)، *مقدمة إلى إدارة المعرفة*.
- [7] صادق، محمد عمرو، (2006)، *-المدير الإستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية*، منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية.
- [8] عيسى، سوار الذهب، (2008)، *ادارة الموارد البشرية*، جامعة إفريقيا العالمية.
- [9] المعجم الوسيط، (1994)، مصر، القاهرة.
- [10] المعاشر، وحياني، (2002)، *أثر العلاقة ما بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية على الأداء التنظيمي في القطاع الهندسي في الأردن*.
- [11] العطليكي، منير، (1987)، *المورد*، بيروت: دار العلم للملائين.
- [12] Grant Cited In, Al- Damin R., *Developing an Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses*, Amman Arab University, 1991.
- [13] Handy F. and Cnaan R., "The Role of Social Anxiety in Volunteering," *Non Profit Management and Leadership*, University of Pennsylvania, vol. 18, no. 1, pp. 41-58, 2007.
- [14] Lakhotia R., *Recruiting to Win- 50 Steps to Successful Recruitment*, 2008.
- [15] Noe A. and Others, *Human Resources Management*, New York: MacGrow Hill Companies, 2008.
- [16] Pinkerton Sue Ellen, *A System Approach to Retention and Recruitment*, 2002.
- [17] Robbins P. and Coulter M., *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2005.