

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي في الرياض

إعداد الطالب/

عبد الله فيصل آل شكوان

الرقم الجامعي/252000724

العام الدراسي:

2025



الإهداء

إلى مصدر فخري واعتزازي

عائلي

إلى رمز العطاء وسر سعادتني في الحياة،

.

إلى سندي - بعد الله سبحانه وتعالى

أخواني وأخواتي حفظهم الله.

أهديكم ثمرة جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير:

إلى مشرفي الذي أشرف على رسالتي حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في كامل

عملي في كافة أجزاء الرسالة، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

قائمة المحتويات

أ.....	الآية القرآنية.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	شكر وتقدير.....
د.....	فهرس المحتويات.....
ه.....	فهرس الجداول.....
ز.....	المستخلص.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
35.....	الفصل الثالث منهج الدراسة وإجراءاتها.....
47.....	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
49.....	الخاتمة والمناقشة.....
50.....	قائمة المراجع.....
57.....	استمارة الاستبيان.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
36	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة
37	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا
38	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستقطاب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمعوقات الاستقطاب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالميزة التنافسية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
44	تحليل الانحدار الخطي لأثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض.
45	تحليل الانحدار الخطي لأثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض.
46	تحليل الانحدار الخطي لأثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي في الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الراجحي بالرياض، وتكونت العينة من (158) فرداً من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على الأسطوانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الأهمية النسبية لسياسة الاستقطاب قد جاءت متوسطة، أن الأهمية النسبية لمعوقات الاستقطاب قد جاءت متوسطة، أن الأهمية النسبية للميزة التنافسية قد جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (الجودة، والمرونة والتكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض، وأوصت الدراسة ضرورة الانتقال من الاستقطاب التقليدي إلى الاستقطاب القائم على الجدارة والرقمنة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: سياسة الاستقطاب، الميزة التنافسية، مصرف الراجحي، الرياض.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

إن عملية التوظيف من أهم الأمور الواجب على الإدارة العليا اختيارها بشكل دقيق وفعال، لذا يتوجب على الإدارة العليا اختيار العنصر البشري الذي يتمتع بالكفاءة والمهارات اللازمة لإنجاز عمله، ووضعه في القسم الذي يتماشى مع إمكانياته العلمية و المعرفية، حيث أن نجاح الإدارة العليا في تحقيق أهدافها يتطلب منها اعتماد معايير محددة لاستقطاب العاملين .

ويعتبر الاستقطاب هو "عملية جمع وتقييم المعلومات الخاصة بالمتقدمين لشغل الوظائف من أجل تقييم عرض العمالة ومن خلال هذه العملية تتحدد تكلفة الاستقطاب ومصادر الاستقطاب وتكلفة المقابلة الشخصية، حيث إنها تعتبر مقاييس حاسمة في تحديد تكلفة الحصول على مرشحين للاختيار من بينهم للعمل في الوظائف الشاغرة (السيد،2024).

كما أن الاستقطاب وظيفة يتم فيها الانتقال من مرحلة تخطيط الموارد البشرية إلى مرحلة جذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة باستخدام مصادر مختلفة للبحث عن عاملين وجذبهم، حيث أن الاستقطاب هو جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة(عليان،2024).

ويمثل الاستقطاب مجموعة أنشطة تقوم بها الإدارة العليا، والتي تتضمن البحث عن مرشحين لتعبئة الشواغر الوظيفية، إذ أن نشاط الاستقطاب عبارة عن جلب العنصر البشري المؤهل الذي لابد أن يتمتع بقدر مرتفع من الأداء الذي يميزه في عمله(علي،2024).

وتشير الميزة التنافسية إلى القدرة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعل وضع المصرف في مركز أفضل بالنسبة للمصارف العاملة في ذات القطاع، وتحقق الميزة التنافسية عن طريق الاستفادة من كافة الإمكانيات والموارد بالإضافة إلى كفاءة العاملين المعرفية (المنتشري، 2025).

إن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المصارف على تحقيق التميز والأفضلية على كافة المنافسين في السوق ويمكن القول بأنها: عدد من الوسائل التي تستطيع عن طريقها المصارف التغلب على المنافسين في القطاع المصرفي (لقمه، 2023).

إن الميزة التنافسية في جوهرها هي ما يجعل المؤسسات المالية فريدة ومقنعة وأكثر نجاحاً من منافسيها، سواء من خلال الابتكار، أو تقليل التكلفة، أو خدمة الطلبة، أو قوة تصنيفها المحلي والعالمية (عمرو، 2023).

وتكمن أهمية الميزة التنافسية من خلال منحها المصارف القدرة على الحفاظ على مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين المنافسين، بالإضافة إلى تعزيز إمكانية المصارف وقدراتها التسويقية وتحسين علاقتها مع عملائها (أحمد، 2024).

إن التغييرات في تفضيلات العاملين في العديد من المؤسسات المالية لا تقوم بعمل جيد بما فيه الكفاية للتواصل بين العاملين، وهذا يؤدي إلى فقدانهم وقد لا تدرك المؤسسات المالية ذلك إلا بعد فوات الأوان، كما تتيح الميزة التنافسية تقديم بعض الفوائد للعاملين وتعمل الميزة التنافسية عن طريق جعل المؤسسات المالية أفضل من المؤسسات الأخرى في ذات القطاع (آل خليفة، 2024).

ونظراً لأهمية سياسة الاستقطاب والميزة التنافسية في دعم وتطوير المصارف جاءت هذه الدراسة التي تبحث في أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية دراسه تطبيقيه على مصرف الراجحي في الرياض.

مشكلة الدراسة:

يواجه الاستقطاب تحديات بالغة لدى الإدارة العليا في المؤسسات المصرفية، حيث أن عملية الاستقطاب تحتاج إلى جهد مضاعف من قبل الإدارة العليا وقيامها بعملية فحص دقيق واختبار لمدى قدرة الأفراد قبل الشروع في توظيفهم وتولييتهم مهام حساسه كالمهام التي تقوم بها المصارف السعودية والتي تحتاج إلى أفراد ذوي كفاءة عالية ومستوى مهارات مرتفع وذلك لحساسية بيئة العمل في المصارف السعودية.

وتواجه المصارف العديد من التحديات في ظل التطورات الكبيرة في البيئة التكنولوجية الخارجية نتيجة التطور المتسارع في أنظمة المعلومات، حيث أصبحت المصارف تواجه مشكلة حقيقية في عملية استقطاب العاملين الذين لديهم المهارات و الكفايات المعرفية الجيدة نتيجة المنافسة الحقيقية من المصارف الأخرى العاملة في ذات المجال؛ لذا كان من الواجب على مصرف الراجحي أن يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية على الصعيد المحلي والعالمي يضمن له التطور في مجال عمله على اعتبار أنه مصرف يسهم في التنمية الاقتصادية (عليان، 2024).

وجاءت مشكلة الدراسة من خلال مقابلة الباحث للعديد من العاملين في مصرف الراجحي حيث لاحظ الباحث أن الربط بين سياسة الاستقطاب والميزة التنافسية لم يحظى باهتمام كافٍ من قبل المصارف السعودية ومن بينها مصرف الراجحي، إذ أن استخدام سياسة الاستقطاب يحتاج لتوسع واهتمام أكبر من قبل مصرف الراجحي، وهذا ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي في الرياض؟

أهمية الدراسة:

إن التحديات العديدة التي تواجه المصارف المالية في ظل التطورات الكبيرة في البيئة التكنولوجية الخارجية نتيجة التطور المتسارع في أنظمة المعلومات تتطلب إعداد جيل واعي مُسلح بأدوات تمكنه من المساهمة في بناء مجتمع سليم و تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين هما:

الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في التركيز على المصارف السعودية والتي تسهم في تنمية اقتصاد البلد واستثماراته، وربط متغيرات البحث سياسة الاستقطاب والميزة التنافسية لدى العاملين في مصرف الراجحي ببعضها، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول هذا الموضوع

الأهمية التطبيقية:

تنبثق أهمية هذا البحث التطبيقية من خلال تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة إلى المسؤولين في المصارف السعودية حول دور سياسة الاستقطاب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي، كما تفيد الباحثين والدارسين لهذا المجال وتعريفهم بحقيقة ما يجري في الميدان المصرفي من خلال استطلاع آراء العاملين في مصرف الراجحي من أجل تشخيص واقع الحال وإجراء المزيد من الحلول، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات مستقبلية في بيانات عمل مختلفة.

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة) في مصرف الراجحي.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1- بيان أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض.

2- بيان أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض.

3- بيان أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض ؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه من خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض ؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على الفروض التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض.

الدراسات السابقة:

دراسة آل خليفة (2024). بعنوان: أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية البحرينية.

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية البحرينية.
-استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

-تكون مجتمع الدراسة مع الموظفين بالمستويات الإدارية العليا من فئة (مدير عام، نائب/ مساعد مدير عام مدير دائرة، مدير فرع)، وتكونت عينة الدراسة من (118) إداريا وتم اتباع طريقة المسح الشامل نظراً لقلة حجم مجتمع الدراسة.

- واستخدمت الاستبانة التي تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة ومعلومات الإطار النظري، أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات.

-توصلت الدراسة إلى أن مستوى التوجه الريادي ومستوى الميزة التنافسية قد جاء بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية البحرينية، كما دلت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية البحرينية بأبعادها (استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز). وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تقوم الإدارات العليا في البنوك التجارية البحرينية باستمرار بالمحافظة على مستوى تطبيق التوجه الريادي والميزة التنافسية.

أوصت الدراسة ضرورة تبني الفكر الريادي في البنوك التجارية البحرينية.

دراسة القيسي (2024) بعنوان: أثر الميزة التنافسية على أدوات الاستثمار لجذب العملاء في

البنوك الإسلامية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية، والتي تجعلها مختلفة عن منافسيها والبنوك الأخرى.

أجريت الدراسة وفق المنهج الوصفي التطبيقي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتداعياتها على مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من (البنوك الإسلامية) من خلال الرجوع إلى الكشوف والتقارير السنوية للفترة المالية 2010 - 2018 لعينة الدراسة، وهما البنك الإسلامي الأردني والبنك الإسلامي العربي.

وفقاً لنتائج الدراسة، ووفقاً للبيانات والمعلومات وتحليل الفرضيات، فإن لتنوع المنتجات الإسلامية دوراً مهماً في جذب العملاء في البنوك الإسلامية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن اختلاف المنتجات الإسلامية له دور مهم في جذب العملاء في البنوك الإسلامية الأردنية في ضوء حجم البنك (وهذا يدل على أن هذه المنتجات لها دور مهم في جذب العملاء إلى البنوك الإسلامية الأردنية) وأن للمرابحة لأوامر الشراء دور مهم في جذب العملاء للبنوك الإسلامية الأردنية. وكذلك أن عقد الإيجار المنتهي بالتمليك أظهر نسبة

(50.94%) من التناقض في المتغير المعتمد على جذب العملاء، وهذا يدل على أن عقد الإيجار المنتهي بالتمليك له دور مهم في جذب العملاء في البنوك الإسلامية الأردنية.

-أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية لما له من دور في جلب الاستثمارات الجديدة.

دراسة ابراهيم(2023) بعنوان: دور الحوافز المادية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت

الفندقية

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد دور الحوافز المادية في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية ويتحقق هذا الهدف من خلال دراسة دور كل من المكافآت والأجور في استقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية، تم اعتماد الحوافز المادية (الأجور، المكافآت) كمتغير مستقل، واستقطاب الموارد البشرية في المنشآت الفندقية كمتغير تابع.

- تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة.

-تكون مجتمع الدراسة من العاملين في فنادق الأربع نجوم في مدينة طرطوس في سوريا.

-تكونت عينة الدراسة من 182 عاملاً.

-استخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

-توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت واستقطاب الموارد البشرية، كما توصلت إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور واستقطاب الموارد البشرية، وأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية واستقطاب الموارد البشرية.

-أوصت الدراسة ضرورة العمل على زيادة المكافآت بما يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول حتى تشكل المكافآت حافز قوي لدى العاملين في الفنادق، ودافع كبير أثناء عملية استقطاب عاملين جدد تحتاجهم المنشأة، وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين.

دراسة سعودي (2022) بعنوان: التجارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للأندية

الرياضية: دراسة حالة.

-هدفت هذه الدراسة للتعرف على التجارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية. عبر إيضاح مفهومي التجارة الإلكترونية والميزة التنافسية.

-تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة.

-تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء مجلس إدارة أندية الدوري الممتاز والمديرين التنفيذيين ولجان التسويق بذات الأندية (الأهلي، الزمالك، الإسماعيلي، سموحه، غزل المحلة، أسوان)، وأعضاء من شركات التسويق العاملة في مصر (برزنتشين، ميديا هاب، الجزيرة سبورت، إيجلز سبورت) في مصر.

-تكونت عينة الدراسة من (55) مفردة.

-طبقت عليهم استبانة التجارة الإلكترونية، والميزة التنافسية.

قد خلص البحث إلى أن التجارة الإلكترونية تعمل على تطوير استراتيجيات البيع والمنتج من خلال مشاركة الجمهور من خلال الاستجابة إلى آراء وأفكار العاملين والجمهور في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة في ضوء معايير الجودة.

-أوصت الدراسة ضرورة تحفيز المؤسسات الرياضية التي تقوم باعتماد التجارة الإلكترونية؛ وذلك لتشجيع باقي المؤسسات لكي تحذو حذوها، من خلال وجود حملات توعية بفوائد التجارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث المنهجية العلمية وأدوات الدراسة

تتفق هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة (القيسي، 2024؛ إبراهيم، 2023؛ وسعودي، 2022) في اعتماد المنهج الوصفي كإطار عام للبحث، وهو المنهج الأكثر ملائمة لوصف وتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية. وتتقاطع دراستي بشكل خاص مع دراستي (إبراهيم، 2023) و(سعودي، 2022) في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان. بينما تختلف دراستي عن دراسة (القيسي، 2024) التي اعتمدت على المنهج الوصفي التطبيقي من خلال تحليل الكشوف والتقارير المالية السنوية (بيانات ثانوية)، بينما تعتمد دراستي على جمع بيانات أولية مباشرة من المبحوثين.

ثانياً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة

يبرز الاختلاف الجوهرى هنا في طبيعة القطاع والجغرافيا؛ حيث أن دراستي تركز على القطاع المصرفي السعودي (مصرف الراجحي)، وهو قطاع يتميز ببيئة عمل ديناميكية وضغوط تشغيلية عالية. هذا يتشابه جزئياً مع دراسة (القيسي، 2024) التي استهدفت البنوك الإسلامية أيضاً ولكن في الأردن. في المقابل، تبتعد دراستي عن دراسة (إبراهيم، 2023) التي ركزت على القطاع الفندقي في سوريا، وعن دراسة (سعودي، 2022) التي تناولت الأندية الرياضية وشركات التسويق في مصر. من حيث العينة، تتفق دراستي مع دراسة (إبراهيم) في استهداف العاملين كأصحاب مصلحة مباشرين، بينما استهدفت دراسة (سعودي) القيادات العليا وأعضاء مجالس الإدارة.

ثالثاً: من حيث المتغيرات والموضوع:

تركز دراستي على أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي في الرياض، فإنها تلتقي مع دراسة (إبراهيم، 2023) في الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والحوافز)، حيث يمثل الاستقطاب والاستبقاء وجهين لعملة واحدة في الحفاظ على رأس المال البشري. أما وجه الاختلاف مع دراستي (القيسي، 2024) و(سعودي، 2022) فيمكن في أن هاتين الدراستين ركزتا بشكل أكبر على الميزة التنافسية من منظور تسويقي أو تقني (تنوع المنتجات، التجارة الإلكترونية، جذب العملاء)، بينما تركز دراستي غالباً على المتغيرات الداخلية المرتبطة بالموظف وبيئة العمل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق من هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات تتمثل في:

الاستقطاب:

هو عملية جمع وتقييم معلومات المرشحين للوظائف من أجل تقييم سوق العمل وتحديد تكلفة ومصادر الاستقطاب وتكلفة المقابلات الشخصية، هذه المقاييس حاسمة في تحديد تكلفة الحصول على المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات (السلمي، 2024).

الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى "قدرة المصارف على تحقيق التميز والأفضلية على كافة المنافسين في السوق وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "عدد من الوسائل التي تستطيع عن طريقها المؤسسات المصرفية التغلب على المنافسين في القطاع المصرفي" (السقا، 2024).

التكلفة:

هو بعد تنافسي رئيسي تسعى المؤسسات المالية إلى تحقيقه من أجل أن تجعل تكاليف العمل المصرفي أقل من المؤسسات المصرفية المنافسة ، لغايات الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية(السميعي،2024).

الجودة:

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة؛ لتقديم منتجات أو خدمات تتناسب مع احتياجات الزبائن، وتتحقق الجودة عن طريق إضافة خصائص فريدة للمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية(شكري،2025).

المرونة:

ونعني بها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من النشاطات وإدخال نشاطات جديدة وتعديل النشاطات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لما يحتاجه العاملين في القطاع المصرفي(شكري،2025).

حدود الدراسة :

-حدود موضوعية: ستقوم الدراسة بالتعرف على أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسيه في مصرف الراجحي في الرياض.

-حدود مكانية: مصرف الراجحي في الرياض.

- حدود زمانية: العام الدراسي 2025 .

- حدود بشرية: سيتم التطبيق على العاملين في مصرف الراجحي في الرياض.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 المحور الأول سياسة الاستقطاب:

تمهيد:

تهتم إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً في عملية استقطاب العاملين الجدد حيث أن هذه العملية تشكل القلب النابض لتوفير بيئة عمل تتسم بمستويات مرتفعة من الأداء، إذ أن استقطاب العاملين ذوي الخبرة و الكفاءة يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل من كافة النواحي و الجوانب، حيث أن سياسة الاستقطاب لا بد أن تتصف بالدقة ؛ من أجل توفير بيئة عمل تسهم في تحقيق أهداف المصارف.

وفي هذا السياق يُطلق على المنافسة المتزايدة لجذب أفضل العاملين اسم "حرب المواهب". حيث أنه في عالم الأعمال المعول به اليوم، تبذل المصارف على اختلاف أحجامها قصارى جهدها للفوز في حرب المواهب (جذب العاملين الموهوبين) حيث أن هذا الجذب يُعيد بناء العلامة التجارية للمصارف وهو ركيزة أساسية تنميتها. حيث بدأت المصارف مؤخراً في استخدام مبادئ وممارسات بناء العلامة التجارية في مجال الموارد البشرية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: سياسة الاستقطاب.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

1-1-2 المقدمة:

نظراً لأن المنافسة على العاملين ذوي الكفاءات العالية أصبحت كبيرة كالتنافس على العملاء تسعى المصارف إلى الظهور كجهات توظيف جاذبة للمتقدمين المحتملين والموظفين الحاليين والسبب الرئيسي هو أن رأس المال البشري يُضيف قيمة للمصارف، وأن أداء المصارف يُمكن تحسينه من خلال الاستثمار في العنصر البشري.

إن الموظفين هم عملاء المصارف الداخليين، وأن الوظائف هي منتجات داخلية. ولتحقيق رضا العملاء، يجب على المصارف أولاً أن يكون لديها موظفون موهوبون حيث أن الموظفين الموهوبين يضيفون مجموعة المزايا الوظيفية والاقتصادية والنفسية لبيئة العمل، والتي ترتبط ارتباطاً رئيسياً بالمصارف الموظفة.

إن سياسة الاستقطاب هي استراتيجية لإدارة وعي الإدارة العليا في المصارف وتصوراتهم وآرائهم ومعتقداتهم فيما يتعلق بالبيئة المصرفية، حيث أن جهود المصارف للتواصل مع العاملين والعملاء بشأن ما يجعلها مرغوبة ومختلفة كجهة توظيف مرغوبة من قبل الباحثين عن العمل.

وتعد سياسة الاستقطاب مفهوم يهتم ببناء الصورة الذهنية لدى سوق العمل المحتمل مفادها أن المصارف مكان رائع للعمل حيث أن المصارف التي تتمتع بسمعة جيدة كجهة توظيف تجذب المزيد من المتقدمين الموهوبين.

كما تُسهم سمعة جهة التوظيف في الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، وبناء الثقة في القيادة، وتطوير روابط أقوى من خلال تأثيرها على مشاركة الأفراد حيث يمكن لسمعة المصرف الإيجابية كجهة توظيف أن تقلل تكاليف التوظيف من خلال تحسين أداء التوظيف.

2-1-2 مفهوم سياسة الاستقطاب:

إن سياسة الاستقطاب لا بد أن تستند إلى أسس علمية رصينه تساعد المصارف على توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة العالية مما يسهم في تحقيق خدمات مصرفية تسهم في تحقيق رضا العملاء وهذا من شأنه أن يحقق التوازن بين الربحية والسيولة والأمان المصرفي لها، حيث أن هذه العوامل هي جوهر العمل المصرفي، وعليه يمكن تعريف سياسة الاستقطاب على النحو التالي:

وتعتبر سياسة الاستقطاب هي عملية جمع وتقييم معلومات العاملين المحتملين للوظائف في المصارف لغاية تقييم سوق العمل وتحديد تكلفة ومصادر الاستقطاب ومصروفات المقابلات الشخصية، إذن أن المقاييس التي تعتمد عليها سياسة الاستقطاب تتسم بأنها مقاييس حاسمة تعمل على تحديد التكاليف المتوقعة للحصول على العاملين المحتملين الذين سوف يشغلون الوظائف الشاغرة في المصارف (السلمي، 2024).

كما أن سياسة الاستقطاب هي عملية انتقالية تبدأ عن طريق تخطيط الموارد البشرية وتنتهي من خلال جذب الأفراد الذين لديهم كفاءات عالية لغايات شغل الوظائف الشاغرة في المصارف، و يتم هذا عن طريق استخدام مصادر مختلفة للوصول إلى الأفراد الذين يتناسبون مع طبيعة عمل المصارف بما يسهم في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية جداً (عليان، 2024).

ويمكن القول بأن سياسة الاستقطاب هي عدة أنشطة تقوم بها المصارف من أجل البحث عن عاملين محتملين يتمتعون بالمؤهلات العلمية والعملية من أجل توظيفهم وجذبهم للتقدم للوظائف التي تقوم المصارف بالإعلان عنها (السيد، 2024).

إن سياسة الاستقطاب تهدف بالمقام الأول إلى جذب أكبر عدد ممكن من العاملين المؤهلين للعمل في المصارف وفق معايير خاصة يحددها قسم الموارد البشرية في المصارف، ويهدف الاستقطاب إلى تشجيع العاملين المحتملين إلى التقدم للعمل لدى المصارف عن رضا ورغبة وقناعه كبيرة تنشأ من حاجة المصارف لسياسة الاستقطاب، حيث أنه عندما يظهر نقص كبير في الكوادر البشرية الكفؤ لابد من البحث عن عاملين يتمتعون بالقدرة على تحقيق أهداف المصارف، وهذا تحدده نتائج تخطيط الموارد البشرية، في المؤهلات التي تحتاجها المصارف ليصار إلى تحقيق كافة الأهداف التي تطمح لها بكل سهولة ويسر (الركابي، 2024).

2-1-3 أهمية سياسة الاستقطاب:

تتسم سياسة الاستقطاب بالأهمية الكبيرة حيث أنها تحدد شكل العمل المصرفي وتساعد في تحقيق التوازن بين كافة الاقسام بالمصارف، وتشكل هذه السياسة أهمية كبرى من ناحية تطوير وتحسين طبيعة العمل المصرفي وتساهم في تحقيق التقدم والأزدهار للمصارف، حيث أن سياسة الاستقطاب التوظيف تعد من العمليات الرئيسية لأي مصرف، إذ أن لها تأثير مباشر على قدراتها على جذب واختيار وتعيين الأفراد الموهوبين الذين لديهم القدرة على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المصارف وفيما يلي توضيح لأهمية هذه السياسة وعلى النحو التالي(بخيت، 2024):

1- التوظيف: تسعى سياسة الاستقطاب التوظيف الجيدة إلى جذب عدد كبير من العاملين المحتملين والمؤهلين والذين لديهم المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية التي تلزم لشغل الوظائف الشاغرة في المصارف بغرض زيادة فرص العثور على الأشخاص المناسبين والملائمين لشغل الوظائف ، حيث أن وجود عدد كبير من العاملين المحتملين يعزز من احتمالية التوصل إلى عاملين ليس فقط مؤهلين، بل يتوافقون أيضًا مع ثقافة وقيم المصارف.

2- تعزز سياسة الاستقطاب من سمعة المصارف: إن عملية الاستقطاب الجيدة تصور المصرف على أنه مؤسسة تتصف بالاحترافية مما يعزز رغبة الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، وهذا يسهم بجذب الأفراد الذين يمتلكون المواهب في المستقبل.

3- تقلص سياسة الاستقطاب من الوقت والتكلفة: إن سياسة استقطاب العاملين المحتملين المؤهلين بشكل جيد منذ بداية العمل أو السنة المالية في المصارف يوفر عليها الوقت والجهد والتكلفة والموارد التي كانت سوف تصرف على تقييم ومقابلة المتقدمين الذين لا يلبون طموحات إدارة الموارد البشرية في المصارف.

4- توظيف العاملين المناسبين: تمر عملية توظيف العاملين بتقييم شامل لكافة الأفراد المحتمل توظيفهم من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات التي تجريها إدارة الموارد البشرية في المصارف من خلال التحقق من قدرتهم على فهم واستيعاب ماذا تريد إدارة الموارد البشرية بالمصارف منهم بغرض اختيار الأشخاص المناسبين والذين يستوفون متطلبات العمل التي حددت مسبقاً ويحققون احتياجات المصارف على أكمل صورة.

5- ضمان الملاءمة: تضمن سياسة الاستقطاب والتعيين الشاملة ترشيح الأفراد ليسو فقط الذين يحملون المؤهلات العلمية بل أولئك الذين لديهم المهارات والخبرات التي تتناسب مع ثقافة المصارف وقيمها، والذين لديهم القدرة على الإنخراط مع فريق العمل، إذ أن هذا الاختيار الملائم يسهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين الجدد، وبالتالي زيادة احتمالية بقائهم في العمل واستمرارهم في السعي نحو تحقيق أهداف المصارف مستقبلاً.

6- تقليل مخاطر التوظيف الغير جيد(السيئ): إن اتباع سياسة استقطاب صارمة تحكمها الأسس العلمية الحديثة و الدقيقة يسهم بشكل مباشر في الحد من احتمالية توظيف وتعيين الأفراد الذين لا يتلائمون مع طبيعة العمل المصرفي الموكل لهم و الدور الوظيفي الذي سوف يشغلونه حيث أمن العمل المصرفي

يتطلب وجود أفراد قادرين على التعامل السلم مع التقلبات الداخلية والخارجية و المخاطر التي تواجه العمل المصرفي وهذا من شأنه أن يساعد في إغلاق الباب على الأفراد الذين يرغبون في الحصول على عمل داخل المصارف ولكنهم لا يتمتعون بالمهارات و الخبرات والقدرات اللازمة على إنجاز عملهم على أتم وجه.

7- تمهيد الطريق للنجاح: إن اختيار العاملين المحتملين المناسبين لطبيعة العمل المصرفي وتزويدهم بتوضيح كامل لمسؤولياتهم وتوقعاتهم، هو أساس النجاح في العمل المصرفي.

2-1-4 أهداف سياسة الاستقطاب:

إن الهدف الأساسي والرئيسي لسياسة الاستقطاب هو الحصول على أفراد لديهم مستويات مرتفعة من الأداء والتي من شأنها أن تساهم في نجاح المصارف، وتتضمن هذه السياسة واختيار وتعيين الأفراد الذين ليسوا مؤهلين لشاغر الوظيفة فحسب، بل وأيضًا الأفراد المناسبين لثقافة المصرف وقيمه والأهداف التي يسعى لتحقيقها، حيث أن الاستقطاب الفعال هو استثمار استراتيجي بحد ذاته يؤثر على جودة العمل المصرفي مستقبلاً، كما أن أهداف سياسة الاستقطاب متعددة الأوجه وتهدف بالمقام الأول إلى الوصول لأفضل المواهب الممكنة للعمل بالمصرف وفيما يلي تفصيل للأهداف الرئيسية لسياسة الاستقطاب(أبو السمن، 2023):

1. جذب مجموعة كبيرة من العاملين المؤهلين من خلال:

-تكوين مجموعة كبيرة من العاملين: تهدف سياسة الاستقطاب إلى جذب عدد كبير من المتقدمين على الوظائف الشاغرة لضمان عملية اختيار مناسبة.

-استهداف المواهب: تركز سياسة الاستقطاب على جذب العاملين الذين يتمتعون بخبرات محددة ومهارات ومؤهلات مطلوبة للوظائف.

- تعزيز التنوع والشمول: تسعى سياسة الاستقطاب إلى جذب عدد متنوع من العاملين الذين لديهم ثقافات متنوعة ومختلفة تعكس خلفيات ووجهات نظر وخبرات جديدة، وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز بيئة العمل لكي تصبح أكثر شمولاً وإبداعاً.

2. إيجاد أفضل ملاءمة للمصارف من خلال:

- مطابقة المهارات اللازمة والمتطلبات التي لا بد أن يتصف بها الأفراد: إن الغرض من سياسة الاستقطاب هو تحديد المرشحين الذين تتوافق مهاراتهم وخبراتهم بشكل كبير من خصائص الوظيفة الشاغرة ووصفها مع واحتياجات بيئة العمل المصرفي.

- تقييم الملاءمة الثقافية: تسعى سياسة الاستقطاب إلى جلب العاملين المحتملين الذين يتوافقون مع قيم المصرف وثقافته وبيئة العمل، وهذا من شأنه أن يعزز من التكامل والرضا الوظيفي.

-التنبؤ بالأداء المستقبلي: تهدف سياسة الاستقطاب إلى تقييم إمكانات العاملين المحتملين للنمو والنجاح في المستقبل داخل المصرف.

3. تلبية احتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية من خلال:

- شغل الوظائف الشاغرة على مباشرة: تهدف سياسة الاستقطاب إلى ملء الوظائف الشاغرة بسرعة وكفاءة لتقليل الاضطراب في بيئة العمل.

- التخطيط للنمو المستقبلي: بحيث يتم توقع احتياجات سياسة الاستقطاب المستقبلية بناءً على الخطط الاستراتيجية وتوقعات النمو، مما يضمن توفر أفراد موهوبين كلما دعت الحاجة.

- الحد من دوران العاملين: من خلال استقطاب الأفراد المناسبين، حيث تساهم هذه السياسة في تمكين المصارف من الاحتفاظ بالعاملين لمدة طويلة بحيث تقل التكاليف التي ترتبط باستبدال العاملين.

4. تعزيز العلامة التجارية للمصارف من خلال:

-إنشاء صورة إيجابية: تعمل سياسة الاستقطاب الجيدة والبناءة على تعزيز سمعة المصارف كمان عمل مرغوب فيه من كافة الأفراد الباحثين عن وظيفة في القطاع المصرفي.

- جذب أفضل المواهب: تسهل علامة العمل المصرفي في تشجيع إدارة الموارد البشرية في جذب العاملين الجدد المطلوبين بشدة في سوق العمل.

- بناء خط المواهب: يمكن أن تؤدي تجارب التعيين التي تتصف بأنها إيجابية إلى بقاء العاملين المحتملين مهتمين بالحصول على الوظيفة بالمصرف حتى لو لم يتم تعيينهم حالياً.

5. الفعالية من حيث التكلفة والكفاءة من خلال:

- تقليل تكاليف التوظيف: تهدف سياسة الاستقطاب إلى أن يكون التوظيف فعالاً من حيث التكلفة من خلال استخدام أساليب فعالة لجذب وفحص العاملين المحتملين.

- تقليل الوقت المستغرق للتوظيف: يساعد تبسيط عملية التوظيف على تقليل الفترة الزمنية لشغل الوظائف الشاغرة في المصارف.

2-1-5 مصادر سياسة الاستقطاب:

هناك عدة مصادر لسياسة الاستقطاب يمكن توضيحها كما يلي(بن يوسف،2023):

1- المصادر الداخلية هناك مصدرين لسياسة الاستقطاب هما: المصدر الداخلي والخارجي ويمكن توضيحهما كما يلي:

أ. الاستقطاب الداخلي: تستخدم المصارف هذا المصدر لملئ الوظائف الإشرافية والقيادية، حيث يوفر هذا المصدر مزايا كبيرة، إذ تقوم بعض المصارف بإعداد خطة ترقية شاملة و متكاملة وواضحة ومعلنة

لكافة العاملين، حيث أنها تأخذ هذه الخطط شكل خطوات توضح العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والإجراءات اللازمة للحصول على الترقية في السلم الوظيفي.

ب. النقل الوظيفي: يمكن للمصارف تطبيق سياسة التعيين الداخلي من خلال النقل الداخلي للعاملين بين الوظائف أو الفروع، ويهدف ذلك إلى تحقيق تكامل وتوازن في عدد العاملين في المصارف، وتلجأ المصارف إلى هذا النوع من المصادر عندما تكون سياساتها في إدارة العمل قائمة على تنويع خبرات العاملين، أو عندما لا تتوافر الخبرات المطلوبة في سوق العمل.

ت. الإعلان الداخلي: الإعلان الداخلي هو إعلان يتم نشره وتعميمه على كافة الموظفين العاملين في المصارف ويتم من خلال عدة وسائل متنوعة كإعلانات، أو المنشورات الموزعة على العاملين، أو حتى من خلال مجلة المؤسسة (إن توفرت) والغرض من هذا الإعلان إلى بيان حاجة المصرف إلى عاملين لملئ شاغر وظيفي معين، ويعتبر الإعلان الخارجي أحد أهم المصادر التي تلجأ إليها المصارف للوصول إلى العاملين ذوي الموهبة لشغل الوظائف الشاغرة في المصارف، وذلك في حال عدم إمكانية شغل هذه الوظائف من داخل المصرف، إذ يقوم المصرف في هذه الحالة بالإعلان عن حاجته للعاملين في الصحف اليومية أو المواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي حيث أنه من المهم أن تختار المصارف وسيلة إعلان تتلائم مع طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

2- وكالات ومكاتب التوظيف وهناك نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف هما:

أ. وكالات أو مكاتب عامة: إن مكاتب العمل أو إدارة القوى العاملة هي مكاتب عامة تديرها الحكومة حيث تقوم هذه المكاتب بتسجيل بيانات الأفراد الذين يطمحون للحصول على الوظائف وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، كما تشرف على طرق شغل الوظائف الشاغرة في المصارف، ولا تقدم هذه المكاتب إعانات بطالة للعاطلين عن العمل، ولكنها تقدم خدماتها مجاناً وتعتبر حلقة وصل بين المؤسسات المختلفة كالمصارف مثلاً والباحثين عن عمل.

ب.الجامعات والمدارس: تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عالية والتي من الممكن أن تساهم في إحداث نقله إيجابية في بيئة العمل المصرفي، حيث تلجأ بعض المصارف إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس والمعاهد والجامعات بغرض التعرف على الطلاب الذين يتمتعون بالقدرات العملية الكبيرة والتي قد تضيف طابع التميز والإبداع على العمل المصرفي.

2-1-6 معايير سياسة الاستقطاب:

إن سياسة استقطاب العاملين وتوظيفهم يجب أن تمر معايير متعددة، ويعتبر كل معيار منها خطوة رئيسية لعملية الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات تشكل في حد ذاتها، إذا ما تم تنفيذها بالطريقة الصحيحة معايير ونماذج للممارسة الحقيقية لسياسة الاستقطاب والتعيين، وهذه الخطوات هي متعددة ويمكن توضيحها على النحو التالي(ابراهيم،2023):

1- تخطيط الموارد البشرية:

ويتم في هذه المرحلة القيام بعملية تحليل للموارد البشرية الموجودة في المصارف والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط للحصول عليها، وتتضمن هذه المرحلة خطوات ضرورية من أجل بناء خطة الغرض منها هو تحديد أهداف المصرف ودراسة وضعه الداخلي والخارجي وذلك من خلال:

أ. تحديد احتياجات المصرف من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً (تحديد الطلب).

ب. تقييم الموارد البشرية الموجودة في المصرف والمتوفرة، في أسواق العمالة و تحديد العرض.

ج. وضع الخطة الهادفة إلى تلبية حاجات المصرف من الأفراد العاملين.

د. متابعة تنفيذ الخطة والتقييم المستمر لكل عملية يتم اجتيازها، وتعتمد المصارف عند تخطيط الموارد البشرية على تحليل الوظائف القائمة والوظائف المستقبلية مستندة بذلك إلى الوصف الوظيفي الذي يحكم مواصفات كل وظيفة والمواصفات المطلوبة لشاغلها.

هـ. أخذ موافقة الإدارة العليا على الخطة: وهذا يعني السير قدماً في تنفيذها، وفي حالة عدم موافقة الإدارة العليا فإن جهود إدارة الموارد البشرية تصبح بلا قيمة.

2- استقطاب الموارد البشرية:

ويتم في هذه الخطوة الإعلان عن حاجة المصارف إلى العاملين سواء كان ذلك بالإعلانات الصحفية أو بأي وسيلة من وسائل من وسائل الاستقطاب التي تم بحثها والتحدث عنها سابقاً وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن تكون واضحة ، إذ أن قوة الإعلان تؤدي إلى استقطاب الأشخاص الأكثر ذكاءً ويجب أن تكون أهداف سياسة الاستقطاب واضحة، كما يجب أن تكون سياسة الاستقطاب واضحة ورسمية

3- الاختيار: إن عملية الاختيار هي الوصول إلى أشخاص مؤهلين من بين عدة أشخاص أو مستقطبين آخرين قادرين على القيام بالعمل على أكمل وجه ، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في عملية الاختيار حيث يقلل ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح، ومن أهم المعايير التي يتم عملية الاختيار:

- أن تتوافر لدى العاملين المهارات المطلوبة للمصرف.

- أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة المعلن عنها من قبل المصرف.

- أن تتم عملية الاختيار حسب طبيعة ومهام الوظيفة مع جنس المتقدم.

- أن يكون المستوى العملي والتعلمي الذي يحمله العاملین المحتملين مناسباً.

- ملائمة الصفات الفنية والشخصية التي يمتلكها الأفراد لطبيعة العمل.

2-1 المراحل الرئيسية لسياسة الاستقطاب:

تمر سياسة الاستقطاب بثلاث مراحل رئيسية وهي كالتالي (جبران، 2023):

1 الجذب: وهي المرحلة الأساسية التي يتم من خلالها بناء واستقطاب مجموعة من العاملين.

2- عملية الاختيار والتقييم : ويتم من خلالها تقييم طلبات ونماذج الالتحاق والسير الذاتية التي تم جمعها من قبل إدارة الموارد البشرية في المصرف واختيار مجموعة من المتقدمين والمرشحين المؤهلين والمناسبين لشغل الوظيفة.

3- التعيين: وهي المرحلة التي يتم فيها الاختيار من قائمة المرشحين وتقديم العروض والمزايا لهم وتعيينهم وقفل باب التعيين، ثم بعد ذلك يتم متابعة ودعم العاملين الجدد وتوضيح أنظمة سير العمل داخل المصرف.

2-2 الميزة التنافسية:

2-2-1 تمهيد:

الميزة التنافسية وهي أحد العوامل المهمة للحفاظ على ازدهار الاقتصاد ونموه على المدى الطويل فقد نالت على مستوى المصارف بأكبر قدر من الاهتمام من الباحثين والمدراء بسبب الوتيرة السريعة للمنافسة ويتعين على كل مصرف أن تكون الغيرة التنافسية موجودة فيه.

وتتنوع الخدمات المقدمة بتطور الزمان والمكان، وتتغير العوامل والمؤثرات التي تحكم السوق تبعاً لهذه التطورات؛ فالمصارف ازدادت بكثرة حتى تستطيع تلبية متطلبات هذا التطور، وبلا شك كل ما ازدادت الخدمات ازادت المصارف، وبالتالي تزداد المنافسة مع ازديادها، وتحتاج المصارف إلى الميزة تنافسية حتى تستطيع البقاء والاستمرار في السوق والتغلب على المنافسين لمدة طويلة من الزمن لذلك لجأت المصارف إلى تبني إستراتيجية الميزة التنافسية المستدامة حتى تحافظ على ازدهارها في السوق طول فترة ممكنة.

وقد أدى التطور السريع للتقنيات الرقمية إلى إعادة تشكيل المشهد التنافسي لقطاع الخدمات المصرفية العالمي بشكل جذري ففي العصر الرقمي، لم تعد المصارف مجرد وسطاء ماليين، بل تطورت إلى مؤسسات معقدة تعتمد على التكنولوجيا، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات عبر القنوات الرقمية. وتُحدث ابتكارات مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين)، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، تحولاً جذرياً في العمليات المصرفية التقليدية، وتفاعل العملاء، وإدارة المخاطر. وتتيح هذه التطورات للبنوك تبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتحسين تجارب العملاء، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة في نهاية المطاف ونتيجة لذلك، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة حتمية للبنوك الساعية إلى الحفاظ على مكانتها وقدرتها على الصمود في بيئة مالية متقلبة بشكل متزايد.

2-2-2 نشأة الميزة التنافسية

زاد انتشار شركات التكنولوجيا المالية من حدة المنافسة في القطاع المصرفي وتستفيد هذه الشركات المرنة والملمة بالتكنولوجيا من المنصات الرقمية المبتكرة لتقديم خدمات شخصية ومنخفضة التكلفة ومريحة للغاية، وغالباً ما تتفوق على البنوك التقليدية في رضا العملاء وتجربة المستخدم.

واستجابةً لذلك، سارعت المصارف إلى تنفيذ خطط التحول الرقمي للحفاظ على مكانتها في السوق وحماية قاعدة عملائها. وقد حفّز هذا الضغط التنافسي تدفقاً كبيراً من الأبحاث التي تهدف إلى فهم محددات الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لا سيما فيما يتعلق بتبني التكنولوجيا، والقدرة على الابتكار، والمرونة الاستراتيجية، والكفاءة الرقمية وتُعدّ هذه الأبعاد أساسية لجهود المصارف الرامية إلى إعادة هيكلة نماذج أعمالها لتتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

وتعود بدايات الاهتمام بالميزة التنافسية إلى الجهود التي قام بها (Ansoff) عام 1965 وتبعته دراسات من قبل مجموعة من الباحثين في Harvard Business School أشارت إلى جهود Strategic Management في أواخر السبعينيات وبدايات الثمانينيات، ومن ثم إصدارات مجلة التي تمثلت في العديد من البحوث والمقالات التي تناولت مختلف النماذج والاستراتيجيات كما ذكرت بعض الدراسات إلى أن أول من قدم فكرة مفهوم الميزة التنافسية هو (GeorgBay) في عام 1984 إذ أوضح أنه على المنظمات إتباع إستراتيجيات مختلفة التي تهدف إلى البقاء، لكن الأساس في منشأ الميزة التنافسية هو ما قدمه بورتر (Porter) عام 1985 في نموذج استراتيجيات التنافس التي تم ربطها (القيع، 2025).

2-2-3 مفهوم الميزة التنافسية

في ضوء التغيرات المتعددة الأوجه، شهد الخطاب الأكاديمي والمهني حول الميزة التنافسية في القطاع المصرفي توسعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة. ورغم تزايد حجم الأبحاث، لا تزال الجهود المبذولة لرسم خريطة منهجية للمشهد الفكري لهذا الموضوع محدودة.

وعلى الرغم من تزايد حجم الأدبيات التي تتناول الميزة التنافسية المصرفية، لا يزال هذا المجال مُجزأً، مع وجود مناهج نظرية ومنهجيات تجريبية وأطر مفاهيمية متنوعة. ويفتقر المجال إلى توافق في الآراء حول المحددات الحاسمة للميزة التنافسية في سياق الخدمات المصرفية ، ولا توجد رؤية موحدة بشأن التفاعل بين تبني التكنولوجيا، والتكيف التنظيمي، والتحول الاستراتيجي ويمكن تعريف الميزة التنافسية على النحو التالي:

هي عبارة عن قدرة الشركة على جذب واستقطاب الزبائن والعمل على بناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لما تقدمه من سلع وخدمات وزيادة القيمة المدركة مما يعني تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين(مزياني2024).

وقد قام العديد من الباحثين بتعريف الميزة التنافسية حيث عرفت على أنها عبارة عن منفعة يتم تحقيقها من قبل الشركة لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تقوم على،استنسخها أو خلق بديل لها، وأن تقوم على تحقيق مزايا تنافسية لمدة زمنية طويلة.(العيسى،2025).

وعرفت على أنها عبارة عن مجموعة من مميزات الجديدة التي تحصل عليها الشركة، مما يجعلها في مركز متقدم على منافسيها باستمرار.(الساوي،2025).

وعرفت على أنها عبارة عن هدف الشركة بتكوين ميزة فريدة بالمنتج الخاص بها تتفوق به على المنافسين، من خلال قيامها بإعطاء قيمة للزبون بطريقة تمتاز بالكفاءة حتى تتمكن من المحافظة عليه باستمرار (الكيم، 2025).

وعرفت على أنها المنافع أو العوائد التي تحصل عليها الشركة لأبعد مدى ممكن، والتي يصعب أو يستحيل تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى. (عبد الغفار، 2025).

2-2-4 أبعاد الميزة التنافسية

لطالما ركزت وظائف الامتثال في المصارف على منع انتهاكات السياسات والقواعد واللوائح والقوانين بسبب ازداد تعقيد البيئة التنظيمية والتجارية في المصارف، لكن هذا التعقيد يُمكن للتعاون مع قطاع الأعمال أن يُحقق قيمة استراتيجية أكبر، حيث تسهم الميزة التنافسية بين المصارف في تمييز تجربة العملاء، والاستثمار في المجالات سريعة التطور، وتعزيز القدرة على الصمود في وجه الاضطرابات الجيوسياسية، وتحسين الإنتاجية، والاستحواذ، وعندما يعمل أصحاب المصلحة المعنيون بالامتثال والأعمال، والمسؤولون عن القرارات الاستراتيجية، جنباً إلى جنب، تستفيد المصارف من خلال الحماية من المخاطر، أو تحقيق المزيد من المكاسب (عليوي، 2025).

ويمكن توضيح أبرز أبعاد الميزة التنافسية التي سوف يعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة كما يلي (لطي، 2025):

أولاً: الجودة

يزداد الاهتمام بتلبية رغبات العملاء ورضاهم، وذلك بسبب التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة حيث إن السعر لم يعد في مقدمة أولويات المستهلك، بل الحصول على الجودة هي الاهتمام الأول لهم

والقيمة التي يبحث عنها المستهلك، مما أوجب ذلك على المصارف التي تبحث عن ميزة تنافسية أن تقدم منتجات ذات جودة عالية. وتعد الجودة أحد المزايا التنافسية الأساسية، وتمثل الهدف الجوهري لإدارة المصارف وأحد مصادر قوتها، والتي تستطيع المصارف من خلالها تعزيز مركزها التنافسي، كما تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تدعم الشركة على البقاء والاستمرار، فهي تعمل على بيان مستويات الأداء للعمليات بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء، كما أن بيان مستويات الأداء للعمليات بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء، كما المصارف تركز على جودة الخدمات التي تقدمها، لأنها تعكس رضا العملاء، وتلبي رغباتهم.

ثانياً: الابتكار

يعتبر بعد الابتكار من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية ؛ فهو يعني عملية استحداث خدمات أو عمليات جديدة، إضافة إلى أن الابتكار يقوم على إحداث تقدم على خدمات المصارف وأساليبها الإدارية وإستراتيجياتها وهياكلها، وقيم قدرة المصارف على تطبيق تكنولوجيا جديدة، وافتتاح أسواق جديدة، كما أن الابتكار يعزز الميزة التنافسية للشركة كونه يقلل الوقت من خلال المنتجات المبتكرة والتي يتم إدخالها إلى السوق، وعندما يكون الابتكار ضمن خطط استراتيجية واضحة، فهذا بتأكيد سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمصارف من الصعب على المنافسين تقليدها، إن الابتكار يتم الوصول إلى فكرة جديدة لم يتم التوصل إليها من قبل، وترتبط بالتكنولوجيا أو جوانب أخرى، وتؤثر في المصارف، حيث أنبتق عن الابتكار ما يسمى بالشراكة الابتكارية، وهي عبارة عن الشراكة التي تبتكر أشياء ذات قيمة سواء أكانت عبارة عن الخدمات، أو الأفكار، أو الإجراءات، أو العمليات يعمل عليها مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في، كما أن الابتكار إلى القدرة على تطبيق تكنولوجيا جديدة، وإدخال منتجات جديدة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير هذه

الخدمات، وفتح أسواق جديدة، وعندما يكون الابتكار ضمن مسارات إستراتيجية، فأنه بالتأكيد سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمصارف يصعب على المنافسين تقليدها.

ويتم قياس الابتكار من خلال (حجازي، 2025)

1- تطوير الخدمات الحالية في المصارف، من خلال إدخال أفكار وأساليب عمل جديدة.

2- تطوير الخدمات الجديدة يصعب تقليدها على المنافسين بسهولة.

3- مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصارف، وسرعة تطوير الخدمات.

4- البحث والتطوير، وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد؛ لتقديم أفكار إبداعية.

5 -توفر متطلبات واحتياجات الابتكار والتجديد.

2-2-5 أهمية الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية هي تلك الميزة الفريدة التي تمكن المصارف من التفوق على منافسيها من خلال كفاءة أعلى، أو جودة فائقة، أو منتج أو خدمة مميزة يصعب على الآخرين تقليدها، حيث تتيح هذه العوامل للمصارف تحقيق مبيعات أكبر أو هوامش ربح أعلى من غيرها في السوق.

وتعزى المزايا التنافسية إلى مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك هيكل التكاليف، والعلامة التجارية، وجودة المنتجات، وشبكة التوزيع، والملكية الفكرية، وخدمة العملاء، كما أن الميزة التنافسية هي ما يجعل منتجات أو خدمات المصارف أكثر جاذبية للعملاء من منتجات أو خدمات أي منافس، حيث أن الميزة التنافسية عندما تعتبر منتجات المصارف فريدة وذات جودة أعلى مقارنةً بمنتجات المنافسين (بكار، 2025)

وتحقق المزايا التنافسية قيمة أكبر للمصارف بفضل نقاط قوة أو ظروف معينة وكلما كانت الميزة التنافسية أكثر استدامة، كلما صعب على المنافسين تقليدها.

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية في عدة نقاط وهي (طه، 2025)

1. تعد الميزة التنافسية بمثابة سلاح لمواجهة تحديات السوق والمصارف المنافسة، وذلك من خلال قيام المصارف بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها في المستقبل.
2. تساعد الميزة التنافسية على إيجاد نماذج جديدة متفردة في السوق يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين باستمرار ؛ لأن النماذج القديمة قد تم تقليدها بالفعل من قبلهم.
3. تعمل على تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية، حيث يتم مقارنتها مع المنافسين وبناء إستراتيجيتها التنافسية الخاصة المتفردة عنهم، وتكون هذه الإستراتيجية طويلة الأمد.
4. تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً أساسياً وفي غاية الأهمية، حيث تسعى إليه جميع المصارف التي تهدف إلى التفوق والتميز، كما أنها تساهم في تعزيز مدى قدرة المصارف على استغلال الموارد واختيار أفضل المواقع التنافسية، حيث ترتبط في الأساس بالأداء المتحقق في المصارف والأفراد العاملين، حيث إن المصارف لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما دامت لم تحقق أداء أفضل من منافسيها وعلى المدى البعيد.

وذكرت (بوالحرث، 2025) بعض العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية للمصارف على نحو التالي:

- 1- القيادة، وتتضمن حوكمة ورؤية ورسالة المصرف.
- 2- الحوافز، وتتضمن إدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء.
- 3- الثقافة التنظيمية، وتتضمن العادات والقيم التنظيمات.

4-التصميم التنظيمي، تتضمن الهيكل التنظيمي.

5-النظم التنظيمية، وتتضمن الخطط الاستراتيجية للشركة إضافة إلى البنى التحتية للمصارف.

2-2-6 محددات الميزة التنافسية

النوعان الرئيسيان للمزايا التنافسية هما الميزة النسبية والميزة التفاضلية، حيث أن الميزة النسبية هي قدرة المصارف على إنتاج منتجاتها بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل من منافسيها، أما الميزة التفاضلية فهي تميز منتجات أو خدمات المصارف عن عروض منافسيها، ما يجعلها تُعتبر متفوقة.

وتعد التكنولوجيا المتقدمة، والمنتجات أو العمليات المحمية ببراءات اختراع، والكفاءات البشرية المتميزة، والهوية التجارية القوية، من العوامل الدافعة للميزة التفاضلية. وتدعم هذه العوامل هوامش ربح واسعة وحصص سوقية كبيرة.

ويشير مصطلح "الميزة التنافسية" تقليدياً إلى عالم الأعمال، ولكنه يمكن تطبيقه أيضاً على دولة أو مصرف أو حتى فرد يتنافس على شيء ما.

وذكرت دراسة (مجدي، 2025) محددات للميزة التنافسية من خلال نقطتين على الشكل الآتي:

- 1- حجم الميزة التنافسية فالميزة التنافسية للمصارف كلما كانت أكثر وضوحاً من عدة نواحي كالتكلفة أو تميزها بمنتج ما أو تصميم معين، فهذا من شأنه أن يفرض جهود مضاعفة على المصارف المنافسة واستخدام تكاليف باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها، وحجب سيطرتها من السوق، مما يؤدي إلى تقليل الاستهلاك السلعها ومنتجاتها وقليل اعجاب المستهلكين بها، ومن هذا المنطلق ترى أن الميزة التنافسية لها
- 2-دورة حياة معينة تمر بها كما هو الحال بدورة حياة المنتج.

3- نطاق التنافس في السوق المستهدف حددت دراسة أربع أبعاد محددة النطاق ميزة التنافسية وهي:

4-نطاق قطاع السوق ويعكس هذا النطاق تنوع العملاء والمخرجات الخاصة بالمصارف، ويتم هنا التركيز أما على قطاع معين، أو على سوق ككل.

5-النطاق الرأسي: يعبر عن أداء المصارف لأنشطتها الداخلية من حيث قرارات تصنيع وغيرها، وعن أنشطتها الخارجية كمصادر التوريد.

6-النطاق الجغرافي: يعكس التوزيع الجغرافي للشركة وعدد الدول والمناطق التي تنافس بها المصارف.

7-نطاق الصناعة يعبر هذا النطاق عن كمية الترابط بين صناعات المصارف، حيث إن وجود روابط بين صناعات يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية.

مصادر الميزة التنافسية

يمكن للمصارف استخدام إحدى ثلاث طرق رئيسية لبناء ميزة تنافسية عن طريق (الدرع، 2025):

- التكلفة: تقديم منتجات أو خدمات بأقل سعر.

-التميز: تقديم منتجات أو خدمات أو ميزات فائقة الجودة.

- التخصص: تقديم منتجات أو خدمات مُصممة خصيصًا لسوق مُحدد.

وتقسم مصادر الميزة التنافسية وفق ما ذكرت في دراسة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وقد تم توضيحها من قبلهم على نحو الآتي (بن عايشة، 2025):

1-المصادر الداخلية: وهي المصادر التي ترتبط بموارد المصارف الملموسة، وغير الملموسة مثل: (المباني المواد الأولية، الطاقة الموارد البشرية، العلامة التجارية، قنوات التوزيع اضافة إلى الأنشطة والمهارات والتي تتمثل في إدارة المصارف، وأساليب المتبعة فيها والأنشطة التي تقوم عليها المصارف.

كما تتكون من المقدرات الداعمة للمصارف ومن أمثلتها المواد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس بصورة إيجابية بفائدة للمصارف من خلال اكتساب الميزة التنافسية من حيث موقعها وعمرها وقدرتها. وكذلك الأمر بالنسبة إلى المواد البشرية إذ بعد من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمثل بالعمالة الجيدة التي تقيم بعدد وأنواع مهاراتها التي يتمتعون بها، وقابليتهم للتكيف مع كافة الظروف، والتعلم ورغبتهم في التطوير، وتكمن أهمية الموارد البشرية أيضاً كونهم يقومون على استخدام الأموال وكيفية إدارتها بما يخدم المصارف وبدعم موقعها التنافسي.

2 - التركيز على إنجاز وتنمية التميز التنافسي في أسرع وقت ممكن باعتبار أن عامل الوقت ضروري بحجز مركز تنافسي مستديم لمدة أطول.

3-الاعتماد على الكفاءات والقدرات المتميزة في تطوير وتجديد الموارد والإمكانات، وتطبيق الخطط الاستراتيجية التي يصعب على المنافسين تقليدها، والعمل على استدامة الميزات التنافسية بشكل فعال.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجرائتها

تمهيد:

يتناول الفصل الثالث المنهجية العلمية التي تم إتباعها والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، ويعرض هذا الفصل مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، ويبين خطوات إعداد وتطوير أداتي الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

منهجية الدراسة:

تختلف المنهجية باختلاف نوع الدراسة وأهدافها ومجالاتها وأدواتها، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الراجحي.

عينة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة والمتمثلة باستبانة وإعدادها إلكترونياً (Online Questionnaire) ونشرها عبر موقع (Google Form) بأسلوب العينة العشوائية (Random Sample)، إذ تكونت عينة الدراسة من (158) فرداً من مجتمع الدراسة.

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	100	63%
	أنثى	58	36%
المؤهل العلمي	دبلوم	47	29.7%
	بكالوريوس	84	52.5%
	دراسات عليا	28	17.7%
سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	32	20.3%
	من 6 أقل من 10 سنوات	81	51.3%
	من 10-15 سنة	36	22.8%
	15 سنة فأكثر	9	5.7%
	المجموع	158	100.0

مصادر جمع البيانات:

إن الهدف الرئيسي من جمع البيانات هو الحصول على معلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، ويتم استخدامها لغرض حل مشكلة، حيث تم الاعتماد على المصادر الأولية والتي تمثلت باستبانة تم إعدادها وتطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في الدراسات السابقة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً صدق أداة الدراسة:

يتمثل الصدق الظاهري في فحص محتوى بنود المقياس والتأكد من جودتها ويطلق عليه أيضاً صدق المحكمين إذ يتم الحكم على درجة تمثيل بنود مكونات المقياس والحكم عليه عن طريق مجموعة من الخبراء

والمختصين وللتأكد من مدى صدق المقياس ظاهرياً تم عرضه بالصورة الأولى على محكمين أكاديميين لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول فقرات المقياس من حيث مدى ملاءمة الفقرات ومن حيث الصياغة اللغوية، ومدى تمثيلها وانتمائها لمجالها، حيث اعتبرت إجماع (80%) من المحكمين كافياً لتغيير الفقرة أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة، وسيتم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: توضيح بعض المصطلحات، وتعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف فقرات لتكرارها أو عدم اجتيازها المعيار المحدد وتم تعديل بعض أخطاء الصياغة اللغوية.

ثانياً ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
الاستقطاب	0.94
الميزة التنافسية	0.92

يبين الجدول أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.94-0.92)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie، 2010، 184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح،
لاختبار فيما اذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، فكانت النتائج كما هو
مبين في الجدول التالي:

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	
-0.196	-0.418	الاستقطاب
0.661	-0.721	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الالتواء ومعامل التفلطح لجميع المتغيرات تقع ضمن المدى
المقبول إحصائياً (± 1)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً تقريبياً. فقد تراوحت قيم معامل
الالتواء بين (-0.721) و(-0.418)، بينما تراوحت قيم معامل التفلطح بين (-0.196) و(0.661). وبناءً
على ذلك، يمكن القول إن توزيع البيانات الخاص بمحاور الدراسة، لا يُظهر انحرافاً كبيراً عن التوزيع
الطبيعي، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

إجراءات الدراسة:

لأغراض تنفيذ الدراسة تم الأخذ بالإجراءات التالية:

- 1- الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 2- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) .
- 3- حصر مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في الخطوط الجوية السعودية.
- 4- نشر أداة الدراسة إلكترونياً لغايات جمع البيانات.
- 5- إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) ثم معالجتها واستخراج النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة وعلى النحو التالي:

الاستقطاب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الاستقطاب وكانت على النحو الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستقطاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
يقدم المصرف فرصاً وظيفية جذابة للكفاءات.	3.61	0.82	1	متوسطة
سمعة المصرف كجهة عمل جيدة تجذب العاملين.	3.60	0.65	2	متوسطة
يقدم المصرف مزايا تنافسية للعاملين.	3.59	0.72	3	متوسطة
يوفر المصرف فرصاً للنمو والتطور المهني للعاملين	3.58	0.79	4	متوسطة
تقدر وتكافئ إدار المصرف العاملين المتميزين.	3.57	0.76	5	متوسطة
لدى المصرف عملية توظيف سلسلة وشفافة.	3.54	0.80	6	متوسطة
تقدم إدارة المصرف المصرف فرصاً وظيفية جذابة للكفاءات.	3.52	20.8	7	متوسطة
سياسة الاستقطاب	3.57	760.	متوسطة	

يتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لسياسة الاستقطاب قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (3.57) وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.76).

ثانياً معوقات الاستقطاب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن معوقات الاستقطاب

وكانت على النحو الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمعوقات الاستقطاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الاهمية النسبية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	1	0.70	3.59	التوظيف في المصرف يتطلب عملية طويلة ومعقدة.
متوسطة	2	0.73	3.58	نقص الموارد المالية والبشرية يؤثر سلباً على استقطاب الكفاءات في المصرف
متوسطة	3	0.83	3.55	لا يواكب المصرف التكنولوجيا الحديثة في استقطاب العاملين.
متوسطة	4	0.77	3.54	عدم وجود خطة واضحة للاستقطاب في المصرف يعيق جذب الكفاءات المناسبة.
متوسطة	5	0.76	3.52	نقص الكفاءات المؤهلة في السوق يمثل تحدياً كبيراً للمصرف
متوسطة	6	0.77	3.51	المنافسة الشديدة على الكفاءات تجعل من الصعب جذب الكفاءات المناسبة إلى المصرف
متوسطة	7	0.81	3.49	التغيرات الاقتصادية تؤثر سلباً على قدرة المصرف على استقطاب العاملين.
متوسطة	8	0.82	3.45	عدم وجود قنوات توظيف فعالة في المصرف يعيق الوصول إلى الكفاءات المناسبة.
متوسطة	0.77	3.52	معوقات الاستقطاب	

يتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لمعوقات الاستقطاب قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي العام (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.77).

المتغير التابع: الميزة التنافسية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الميزة التنافسية

على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالميزة التنافسية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التكلفة	3.81	.810	1	مرتفعة
2	الجودة	3.80	.836	2	مرتفعة
3	المرونة	3.79	.948	3	مرتفعة
	الميزة التنافسية	3.80	.740		مرتفعة

يتضح من الجدول أن الأهمية النسبية للميزة التنافسية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

العام (3.80) وبانحراف معياري قدره (.740)، حيث جاءت التكلفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(3.81) وبانحراف معياري قدره (.810) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت المرونة بالمرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (.948) وبأهمية نسبية مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد

الميزة التنافسية على حدة، والجدول يبين ذلك (7).

البعد الأول: التكلفة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتكلفة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	يوفر المصرف طرق ذات تكلفة قليلة للتفاعل مع العملاء	3.88	.992	مرتفعة
2	يساعد المصرف على الربط المباشر مع العملاء بدون الحاجة للوسطاء .	3.79	1.138	مرتفعة
3	يساعد المصرف على أتمتت العمليات التسويقية مما يحقق له مكاسب جذب العملاء .	3.78	1.178	مرتفعة
4	يوفر المصرف بيانات واقعية وحديثة مما يعين عليها اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.	3.74	1.113	مرتفعة
	قيادة التكلفة	3.80	.836	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن الأهمية النسبية لبعد التكلفة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

العام (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.836).

البعد الثاني: الجودة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالجودة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	يوجه المصرف العاملين على الوعي بالعلامة التجارية و بناء روابط إيجابية تؤدي إلى إدراك العملاء للجودة.	3.88	1.331	مرتفعة
2	يستهدف المصرف قطاعات معينة بالسوق بكفاءة وفعالية من خلال فهم عميق لاحتياجات العملاء .	3.83	1.163	مرتفعة
3	يوفر المصرف فرصة للتفاعل المباشر مع العملاء و التعرف على آرائهم لإجراء تحسينات على الخدمات	3.76	1.157	مرتفعة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	في الوقت المناسب.			
4	يساعد المصرف على زيادة المنافسة وهذا ما يشجع العاملين على رفع الجودة.	3.69	1.229	مرتفعة
	الجودة	3.79	.948	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن الأهمية النسبية للجودة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام

(3.79) وبانحراف معياري قدره (.948).

البعد الثالث: المرونة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يعمل الموظفين في المصرف على اضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فاعلية العمل.	3.92	.884	مرتفعة
2	يتطوع العاملين في المصرف للقيام بعمل اضافي خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.83	1.021	مرتفعة
3	يستخدم العاملين في المصرف وسائط تقنية حديثة في العمل.	3.82	1.039	مرتفعة
4	يتمتع العاملين بالمصرف بالقدرة على فهم المشكلات وحلها بطرق مرنة.	3.67	1.175	متوسطة
	المرونة	3.81	.810	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن الأهمية النسبية للمرونة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام

(3.81) وبانحراف معياري قدره (.810).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة

التنافسية من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض.

الجدول (7) تحليل الانحدار الخطي لأثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض.

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.441	.774		.482	.373	الثابت	.000	4	14.596	.466	.682	الميزة التنافسية من خلال بُعد (التكلفة)
.076	1.800	.227	.142	.256	سياسة الاستقطاب						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في

تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (التكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض،، حيث بلغ معامل الارتباط

($R=0.682$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الاستقطاب) والمتغير

التابع (بعد التكلفة) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ($R^2=0.466$) مما يشير إلى أن المتغير المستقل

فسرت ما نسبته 46.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات

أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=14.596$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=0.000$) وهذا

يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة

التنافسية من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (8) تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة

التنافسية من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض.

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.406	.837		.551	.461	الثابت	.000	4	14.056	.456	.675	الميزة التنافسية من خلال بُعد الجودة
.889	.140	.016	.162	.023	سياسة الاستقطاب						

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في

تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (الجودة) في مصرف الراجحي في الرياض. حيث بلغ معامل الارتباط

($R=0.675$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (سياسة الاستقطاب)

والمتغير التابع (بعد الجودة) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.456$) مما يشير إلى أن الاستقطاب

فسرت ما نسبته 45.6% من التباين الحاصل في (بعد الجودة) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى

لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ($F=14.056$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد

معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة

التنافسية من خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض، للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، فقد

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض

المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	R	2R	F	درجات الحرية DF	Sig. F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	t
	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة		الدلالة الإحصائية					المحسوبة
الميزة التنافسية من خلال بعد المرونة	.762	.581	126.12 0	1	.000	الثابت	.830	.314		2.644
						سياسة الاستقطاب	.789	.070	.762	11.23 0
										.010
										.000

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من

خلال بُعد (المرونة) في مصرف الراجحي في الرياض ، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.762$) مما يشير

إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (سياسة الاستقطاب)، والمتغير التابع (بعد

المرونة) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.581$) مما يشير إلى أن (الاستقطاب) فسر ما نسبته

58.1% من التباين الحاصل في (بعد المرونة) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في

النموذج، كما بلغت قيمة ($F=126.120$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار

عند مستوى دلالة ($\alpha<0.05$). ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند الاستقطاب قد بلغت (.789)

وان قيمة (t) كانت (11.230) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا الأثر معنوي.

الخاتمة والنتائج:

1- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لسياسة الاستقطاب قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.57) وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره (0.76)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تطبيق سياسة الاستقطاب في مصرف الراجحي يتم بشكل مقبول ومرضى، وهناك قناعة مشتركة بين أفراد العينة بهذا المستوى، وهذه النتيجة تعطي الضوء الأخضر للإدارة بأن النظام الحالي يعمل، لكنه يفتقر إلى العناصر الإبداعية أو التنافسية التي قد ترفع التقييم من "متوسط" إلى "مرتفع".

2- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لمعوقات الاستقطاب قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.77)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معوقات الاستقطاب في مصرف الراجحي بالرياض تحظى بأهمية نسبية متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث استقر المتوسط الحسابي العام عند (3.52). وتعكس هذه القيمة وجود تحديات حقيقية وملموسة تواجه عملية جذب الكفاءات، إلا أن حدتها لم تصل بعد إلى مستوى العوائق الحرجة أو المرتفعة جداً التي قد تشل حركة التوظيف. كما عززت قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.77) من مصداقية هذه النتيجة؛ إذ تشير إلى وجود تجانس عالي وتوافق في آراء المستجيبين حول طبيعة هذه المعوقات، مما يعني أن الشعور بوجود هذه التحديات هو شعور عام ومشترك وليس مجرد آراء فردية متفرقة، وهو ما يستوجب من إدارة الموارد البشرية التدخل لمعالجة هذه المعوقات قبل أن يتزايد تأثيرها السلبي على كفاءة الاستقطاب.

3- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للميزة التنافسية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.740)، حيث جاءت التكلفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.810). وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاءت المرونة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.948). وبأهمية نسبية مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن

المبحوثين يمنحون الميزة التنافسية في مصرف الراجحي بالرياض أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.80)، مما يعكس امتلاك مصرف الراجحي بالرياض لمكانة تنافسية صلبة وقدرة عالية على التفوق في بيئة عملها. وقد تصدر بُعد (التكلفة) المرتبة الأولى بمتوسط (3.81) وأهمية نسبية مرتفعة، مما يشير إلى أن الاستراتيجية التنافسية في مصرف الراجحي بالرياض تركز بشكل أساسي على كفاءة إدارة الموارد والقدرة على ضبط التكاليف كعنصر تفوق رئيسي. وفي المقابل، جاء بُعد (المرونة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.79)، ومع ذلك فقد ظل ضمن نطاق التقييم المرتفع، مما يبين أن مصرف الراجحي بالرياض يمتلك قدرة استجابة جيدة للتغيرات، وإن كانت أقل نسبياً من تفوقها في جانب التكلفة. كما تؤكد قيم الانحرافات المعيارية المتقاربة (بين 0.740 و 0.948) وجود حالة من التوافق والاتساق في آراء أفراد العينة حول قوة المركز التنافسي لمصرف الراجحي بالرياض واستقرار أبعادها التنافسية بمستويات أداء متقدمة."

4- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بُعد (الجودة، والمرونة والتكلفة) في مصرف الراجحي في الرياض، تؤكد النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسياسة الاستقطاب في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف الراجحي بمدينة الرياض، ويشير هذا الارتباط القوي إلى أن كفاءة المصرف في جذب واختيار المواهب البشرية لم تكن مجرد إجراء إداري روتيني، بل كانت محركاً استراتيجياً ساهم بشكل مباشر في تحسين أبعاد التنافس الثلاثة: (الجودة، المرونة، والتكلفة). فمن خلال استقطاب كفاءات متميزة، تمكن المصرف من رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، وزيادة مرونته في الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة التكاليف التشغيلية. وتبرهن هذه النتيجة على أن الاستثمار في سياسات استقطاب ذكية وفعالة يُعد ركيزة أساسية لتمكين المصرف من الحفاظ على ريادته وتفوقه في القطاع المصرفي السعودي.

التوصيات

في ظل نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- ضرورة الانتقال من الاستقطاب التقليدي إلى الاستقطاب القائم على الجدارة والرقمنة من أجل تحقيق

الميزة التنافسية

2- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الفجوة الزمنية بين الإعلان عن الوظيفة والمباشرة. كما يجب

العمل على مراجعة الحوافز والمزايا المقدمة لضمان تنافسيتها في سوق العمل المصرفي بالرياض،

والتغلب على أي عوائق تنظيمية قد تحول دون وصول الكفاءات النادرة للمصرف.

3- تركيز على الاستقطاب النوعي للكوادر التي تتمتع بمرونة عالية وقدرة على التكيف مع التحول

الرقمي السريع. يجب تدريب لجان الاستقطاب على اختيار المرشحين الذين يمتلكون عقلية النمو.

4- الاستثمار في الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي ضمن عملية الاستقطاب.

المراجع:

- إبراهيم، محمد حمدان، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (2024). أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، مصر.
- إبراهيم، محمد حمدان، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (2024). أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، مصر.
- أحمد، محمد حسين صلاح. (2024). أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، مج42، ع1، 1 - 49.
- آل خليفة، ناصر حمد عبد الله حمد. (2024). أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية البحرينية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج9، ع1، 286 - 304.
- بخيت، أبو بكر علي خضر. (2024). أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج11، ع1، 139 - 158.
- بكار، محمد. (2025). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية علي البنوك المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(1)، 132-197.

بن عايشة، حمزة فرج. (2025). الخدمات الإلكترونية وأثرها في التأمين جزئيا للمصارف الليبي دراسة ميدانية على مصارف (الجمهورية_الأندلس_التأكد) مدينة زلتن. في مجلة الملتقى العلمي (المجلد 9، العدد 1، ص 1557-1589).

بن يوسف، نوة. (2023). أثر التخطيط والاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع1 ، 580 - 607.

بوالحرث، منار. (2025). شارك في الصيرفة الخضراء في مواصلة الانضمام، (أطروحة دكتوراه بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة الجزائر).

جبران، روز عبدالسلام. (2023). أثر الاستقطاب في تحسين عملية التعيين: دور اختبارات المواهب كمتغير معدل،(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الاردن.

حجازي، نجلاء فريد. (2025). النمذجة البنائية للعلاقات بين ابعاد رأس المال النفسي والإبداع التسويقي والميزة التنافسية لدى البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية , 115-162, 17(2).

الركابي، حبيب (2024). استراتيجية الاستقطاب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية في مديرية التربية ذي قار. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج16، ع1 ، 171 - 190.

سعودي، أسامة رجب عبد المعبود عبد العزيز. (2022). التجارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية: دراسة حالة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع63، ج3، 996 - 1031.

السقا، زياد (2024). دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة، المؤتمر العلمي الدولي لجامعة جيهان، 27-28 حزيران 2024.

السملي، سارة عبد الجبار (2024). تصور مقترح لبرامج استقطاب ورعاية الطلبة الموهوبين والمتفوقين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة مختلطة. المجلة السعودية للتربية الخاصة، ع34 ، 19 - 60.

السملي، سارة عبد الجبار (2024). تصور مقترح لبرامج استقطاب ورعاية الموهوبين والمتفوقين، المجلة السعودية للتربية الخاصة، ع34 ، 19 - 60.

السماوي، عبدالرقيب علي قاسم. (2025). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية في مدينة تعز). مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، (47)، 611-637.

السمن، جود حسين محمود. (2023). أثر التماثل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لمصادر الاستقطاب، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.

السميعي، محمد سالم مفتاح. (2024). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الصحية بالتطبيق على المستشفيات العامة بطرابلس ليبيا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج38، ع2، 1439 - 1470.

السيد، أحمد محمد أحمد. (2024). أثر استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع1 ، 128 - 153.

- السيد، أحمد محمد أحمد. (2024). أثر استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع1، 128 - 153.
- شكري، عبد الواحد طه. (2025). أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تحقيق عدد من أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصال في إقليم كردستان العراق لسنة 2016. مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج1، ع1، 76 - 84.
- طه، رشيد، (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مخرجات التسويق الرقمي و تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري خلال الفترة من (2018-2023) م. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 931-952.
- عبد الغفار، أحمد نعم محيي الدين. (2025). دور برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية لها: دراسة على قطاع البنوك العاملة في مصر. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان، 2025(31)، 115-196.
- علي، علي سعدون. (2024). تحديات الاستقطاب الإلكتروني ومزايا تطبيقه. مجلة الجامعة العراقية، ع65، ج1، 535 - 549.
- عليان، علي رحمة (2024). دور استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضايف - السودان 2024 م. مجلة القلم للدراسات التطبيقية، ع9، 23 - 56.

- عليان، علي رحمة (2024). دور استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضايف - السودان 2024 م. مجلة القلزم للدارسات التطبيقية، ع9 ، 23 - 56.
- عليوي، أثير عبد الله. (2025). نحو خيار الحقيقة الشاملة للمشاركة في الشراكة للبنوك (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم المالية والعلوم وعلوم التسيير).
- عمرو، محمد عمر محمد محمود، وعبد القادر، محمد أحمد. (2023). أثر استراتيجيات الإمداد على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- العميسي، جمال. (2025). ساهمت جودة الخدمات في متابعة متابعة ميدانية على الإنجازات من البنوك الإسلامية اليمنية العاملة في مجال التصنيع. مجلة كلية التربية، 14(2)، 449-479.
- القيبيع، محمد حسين إسماعيل. (2025). المساهمة في تطبيق جزء من الشركات في تفعيل الأعضاء والمساهمين في البنوك اليمنية. مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية (مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية)، 1(4)، 51-81.
- القيسي، اسماعيل. (2024) أثر الميزة التنافسية لأدوات الاستثمار على استقطاب العملاء في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال، 10(3)، 185-207.
- الكيم، ماجد محمد صالح. (2025). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(1)، 172-212.

لدرع، نعيمة. (2025). نجاح في معرفة إدارة الزبون في تحقيق أهداف تسويقية: دراسة في البنوك في مدينة سطيف (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.

لطفى، محمد أحمد. (2025). تأثير القيادة الريادية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة _ الدور الوسيط لجودة القرار الإداري: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة القنطرة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(13)، 2175-2224.

لقمة، أبو بكر عامر محمد (2023). الدور الوسيط الابتكاري في العلاقة بين استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة دال للألبان "كابو - السودان" "2021-2023 م". مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع16، 49 - 70.

مجدي، محمود. (2025). تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الأخضر والميزة التنافسية (دراسة ميدانية). مجلة البحوث الإدارية، 43(4)، 1-22.

المنتشري، عبد الله بن محمد علي. (2025). طرق تحقيق الميزة التنافسية في تدويل الجامعات السعودية من وجهة نظر قياداتها وأعضاء هيئة تدريسيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع153، 23.

Abstract

This study aimed to identify the impact of recruitment policy on achieving competitive advantage at Al Rajhi Bank in Riyadh. The researcher employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of all employees at Al Rajhi Bank in Riyadh, from which a sample of (158) individuals was drawn. A questionnaire was utilized as the primary data collection tool. The study reached several key findings, including: The relative importance of the recruitment policy was found to be moderate, and the relative importance of recruitment obstacles was also moderate. Conversely, the relative importance of competitive advantage was found to be high. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant impact (at the level of $\alpha \leq 0.05$) of the recruitment policy on achieving competitive advantage through the dimensions of (quality, flexibility, and cost) at Al Rajhi Bank in Riyadh. Based on these results, the study recommended the necessity of transitioning from traditional recruitment to merit-based and digital recruitment in order to enhance and sustain competitive advantage.

Keywords: polarization policy, competitive advantage, Al Rajhi Bank, Riyadh.

السيد / هـ.....المحترم/هـ

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "

" أثر سياسة الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف الراجحي في الرياض "

لذا يرجو منكم الباحث التكرم بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل شفافية وموضوعية

علماً أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

شاكر ومقدر تعاونكم

الباحث: عبدالله فيصل آل شكوان

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-المؤهل العلمي

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

3-سنوات الخبرة

من 1-أقل من 5 سنوات من 6 -أقل من 10 سنوات

من 10-15 سنة 15 سنة فأكثر

فقرات الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التعديل إن وجد
المجال الأول: سياسة الاستقطاب							
1	يقدم المصرف فرصًا وظيفية جذابة للكفاءات.						
2	سمعة المصرف كجهة عمل جيدة تجذب العاملين.						
3	يقدم المصرف مزايا تنافسية للعاملين.						
4	يوفر المصرف فرصًا للنمو والتطور المهني للعاملين						
5	تقدر وتكافئ إدار المصرف العاملين المتميزين.						
6	لدى المصرف عملية توظيف سلسلة وشفافة.						
7	تقدم إدارة المصرف المصرف فرصًا وظيفية جذابة للكفاءات.						
معوقات الاستقطاب							
8	التوظيف في المصرف يتطلب						

						عملية طويلة ومعقدة.	
						نقص الموارد المالية والبشرية يؤثر سلبًا على استقطاب الكفاءات في المصرف	9
						لا يواكب المصرف التكنولوجيا الحديثة في استقطاب العاملين.	10
						عدم وجود خطة واضحة للاستقطاب في المصرف يعيق جذب الكفاءات المناسبة.	11
						نقص الكفاءات المؤهلة في السوق يمثل تحديًا كبيرًا للمصرف	12
						المنافسة الشديدة على الكفاءات تجعل من الصعب جذب الكفاءات المناسبة إلى المصرف	13
						التغيرات الاقتصادية تؤثر سلبًا على قدرة المصرف على استقطاب العاملين.	14
						عدم وجود قنوات توظيف فعالة في المصرف يعيق الوصول إلى الكفاءات المناسبة.	15
المجال الثاني: الميزة التنافسية البعد الأول: التكلفة							
						يوفر المصرف طرق ذات تكلفة قليلة للتفاعل مع العملاء	16
						يساعد المصرف على الربط المباشر مع العملاء بدون الحاجة للوسطاء.	17

						يساعد المصرف على أتمتة العمليات التسويقية مما يحقق له مكاسب جذب العملاء.	18
						يوفر المصرف بيانات واقعية وحديثة مما يعين عليها اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.	19
البعد الثاني: الجودة							
						يوجه المصرف العاملين على الوعي بالعلامة التجارية و بناء روابط إيجابية تؤدي إلى إدراك العملاء للجودة.	20
						يستهدف المصرف قطاعات معينة بالسوق بكفاءة وفعالية من خلال فهم عميق لاحتياجات العملاء.	21
						يوفر المصرف فرصة للتفاعل المباشر مع العملاء و التعرف على آرائهم لإجراء تحسينات على الخدمات في الوقت المناسب.	22
						يساعد المصرف على زيادة المنافسة وهذا ما يشجع العاملين على رفع الجودة.	23
البعد الثالث: المرونة							
						يعمل الموظفين في المصرف على اضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فاعلية العمل.	24
						يتطوع العاملين في المصرف للقيام بعمل اضافي خارج أوقات الدوام	25

						الرسمي.	
						يستخدم العاملون في المصرف وسائط تقنية حديثة في العمل.	26
						يتمتع العاملون بالمصرف بالقدرة على فهم المشكلات وحلها بطرق مرنة.	27