

## تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-البنك العربي بالأردن أنموذجاً.

Marketing human resources as one of the modern approaches to achieving the competitive advantage of business organizations - Arab Bank in Jordan model-

أ.د. رياض عبد القادر - جامعة الجزائر 3

أ. إيمان كشرود\* - جامعة الجزائر 3

أ.يمينة عساس - جامعة الجزائر 3

تاريخ النشر: 2019/06/27

تاريخ القبول: 2019/06/02

تاريخ الارسال: 2019 /01/28

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التوجه نحو تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. وبعد دراسة الأدبيات النظرية للموضوع، تم إختيار البنك العربي بالأردن كنموذج ميداني. وقد خلصت الدراسة بأن تطبيق إجراءات تسويق الموارد البشرية تؤدي بمنظمات الأعمال للتميز في بيئة تسودها شدة المنافسة، فالبنك العربي بالأردن حقق التميز في القطاع المصرفي عن طريق إتباع أسلوب معين لإختيار الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، وعن طريق تقديم التحفيز والدعم الإداري لموظفيها لكسب ولاءهم والمحافظة عليهم، وأيضاً عن طريق تمكين موظفيها وتقديم برامج تدريبية لموظفيها بشكل مستمر كلاً حسب إحتياجاته.

**الكلمات المفتاحية** تسويق الموارد البشرية، الموارد البشرية، الميزة التنافسية، البنك العربي بالأردن

### Abstract

*This study aims to refer the importance of the approach towards marketing human resources as one of the modern approaches to achieving competitive advantage in business organizations. After studying the theoretical literature of the subject, the Arab bank selected in Jordan as field model. The study concluded that the application of human resources marketing procedures leads business organizations to excellence in a competitive environment. The Arab bank in Jordan has achieved excellence in the banking sector by following a specific method to select highly qualified human resources. And through tim's motivation and support for its employees to earn their loyalty and maintain them, and also by empowering its employess and providing training programs for its employees on an ongoing basis, according to its needs.*

**Key words:** Marketing of human resources, Human resources, Competitive advantage, Arab Bank in Jordan.

\*الباحث المرسل : [Kecheoud.imene12@gmail.com](mailto:Kecheoud.imene12@gmail.com)

## مقدمة

إن زيادة سرعة التغيرات وتواجد منظمات الأعمال في بيئة غير ثابتة، حيث أن التغيرات المستمرة فرضت على هذه الأخيرة السعي للتفرد وكسب مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستقرار، ولا يمكن تحقيق ذلك بإمكانياتها المادية والمالية فقط بل بمورد بشري كفؤ يدفع بمنظمات الأعمال إلى التميز والتكيف مع بيئته، لهذا توجهت جهود المنظمات إلى تنمية ما لديها من كفاءات وتمكينهم وتحفيزهم وتحقيق متطلبات موردها البشري.

وهذا ما عبر عنه اصطلاحا بتسويق الموارد البشرية، حيث يهتم هذا الأخير بإدارة العلاقة بين الطرفين ويعالج قضايا العاملين من خلال عدة ممارسات من أجل تحقيق منفعة متبادلة، وقد شمل الأمر حتى العاملين المحتملين من خلال استقطاب أفضل المواهب والعمل على تمكينهم وتدريبهم وتحسين مستويات الاتصال وتقديم كل الدعم لهم، من أجل الاستفادة منهم والاحتفاظ بهم في ظل بيئة سوقية تنافسية.

**الإشكالية الرئيسية:** من خلال ما تقدم يمكننا صياغة معالم إشكالية هذه الورقة البحثية في التساؤل الجوهرية الآتي:

**كيف تساهم ممارسات تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟ وما**

**واقع ذلك في البنك العربي بالأردن؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية والإلمام بمختلف جوانب البحث، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتسويق الموارد البشرية؟ وفيما تتمثل أهدافه؟
  - ما هي الميزة التنافسية فيما تتمثل مصادر الحصول عليها؟
  - كيف يساهم تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟
  - كيف ساهم تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن؟
- أهمية البحث:** تتجلى أهمية هذا البحث في:

- تستنبط أهميته من أهمية موضوع تسويق الموارد البشرية كأحد الممارسات الحديثة في منظمات الأعمال؛
  - و تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في إبراز دور المورد البشري في تحقيق التميز، وبالتالي سعي المؤسسات للحفاظ عليه، وذلك عن طريق عدة ممارسات تضمن استقرار وولاء العاملين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية
- منهج البحث:** بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة و لاختبار الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية التي تناولت تسويق الموارد البشرية والميزة التنافسية، و اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لدراسة واقع مساهمة تسويق المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن.

**الدراسات السابقة:** توجد بعض الدراسات التي تناولت عناصر الموضوع، يمكن تحديدها وفق ترتيبها الزمني فيما يلي:

- دراسة يوسف كمال عايد الزيادين (2013)، بعنوان "أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة على القطاع المصرفي في الأردن -"، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف، التعويض، التدريب، التطوير) المتبعة داخل المؤسسة كان إيجابيا وذا مستوى متوسط، كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في

القطاع المصرفي كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

- دراسة عطا الله أحمد الحسبان وتركبي الفواز (2015)، بعنوان "أثر طرق ووسائل محاسبة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية -" وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية في مكونات الرأس المال الفكري من مهارات وكفاءات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وجود استيعاب وفهم جيد لمعنى رأس المال الفكري من قبل القائمين على محاسبة رأس المال الفكري من حيث طريقة إدارته ومدى مساهمته في إيجاد قيمة البنك على المدى البعيد، بالإضافة إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري زاد من أواصر التعاون بين مالكي الشركة والموظفين من خلال تحديد الأشخاص الواجب تطوير أفكارهم وتحديد المهارات اللازمة لهم لتطوير أداء البنوك الإسلامية.
- دراسة عبد الحكيم جري (2017)، بعنوان "أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -" حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على خطة تدريب سنوية لتدريب الموارد البشرية لرفع من كفاءة ومستوى الموارد البشرية والتي تمكنهم من أداء مهامهم وفق لما هو مطلوب، وكشفت الدراسة عن وجود أثر للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال فرع قسنطينة.
- دراسة زعرور نعيمة ووثام حمداوي (2018)، بعنوان "شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية"، حيث توصلت الدراسة إلى أن نجاح وتفعيل تسويق الموارد البشرية يتطلب شروط وبيئة ملائمة كتنفيذ عمليات إدارة الرأس المال البشري، واعتماد منهج متكامل مماثل لذلك المطبق في التسويق، بالإضافة إلى ضرورة التوازن بين الإجراءات الداخلية والخارجية من حيث جذب والاحتفاظ بالعاملين.
- دراسة خديجة عرقوب (2019)، بعنوان "أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة Groupama -"، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات تسويق الموارد البشرية ترفع من نسبة تمكين الموظفين وتوسيع سلطاتهم وبالتالي إحساسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ورفع معدلات إنتاجهم، بالإضافة إلى أن ممارسات تسويق الموارد البشرية تحسن من مهارات وقدرات العاملين وتساهم في الحفاظ عليهم، وتفعيل عملية الاستقطاب للمهارات واختيار أفضلها.

هيكل البحث: سيتناول هيكل الدراسة المحاور التالية:

**المحور الأول:** الإطار النظري للدراسة: تسويق الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية؛

**المحور الثاني:** مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؛

**المحور الثالث:** مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن.

الموضوع، الإشكالية، وأهمية الدراسة، والدراسات السابقة في الموضوع إن وجدت

**I- المحور الأول: الإطار النظري للدراسة: تسويق الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية**

**I-1- الإطار النظري لتسويق الموارد البشرية**

**I-1-1- مفهوم تسويق الموارد البشرية**

قدمت العديد من التعاريف لتسويق الموارد البشرية حيث يعرف كل باحث من وجهة نظر معينة ومن مقارنة معينة، ومن بين التعاريف المقدمة نذكر:

- يرى philippe liger أن تسويق الموارد البشرية هو مقارنة جديدة تحكم رب العمل والعامل الحاليين أو المحتملين كزبائن بغرض بناء علاقة دائمة معهم والوصول بمنظمات الأعمال إلى رتبة المستخدم الأمثل.<sup>1</sup>
  - في حين عرف Kale أن تسويق الموارد البشرية بأنه عملية إجتذاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والاكفاء من خلال توفير المنتجات (الوظائف)، التي تلبي احتياجاتهم.<sup>2</sup>
  - ويشير Panczuck إلى أن تسويق الموارد البشرية يعتبر كل الموظفين السابقين والحاليين والمستقبليين عملاء نهائين لإدارة الموارد البشرية التي تتبعهم خدماتها.<sup>3</sup>
  - كما عرفه DUBOIS AL جميع الممارسات والتدابير الملموسة التي تطبقها المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين.<sup>4</sup>
- ومن خلال التعاريف آنفة الذكر نستطيع القول أن مفهوم تسويق الموارد البشرية يصب إهتمامه بالعمل الداخلي من خلال توفير كل احتياجاته وتلبية رغباته، فهو إصغاء منظمات الأعمال للعاملين الحاليين وحتى المستقبلين ملبية إحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم وتطويرهم.

ويتميز تسويق الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:<sup>5</sup>

- **عملية اجتماعية:** يطبق تسويق الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين منظمة الأعمال والعاملين بها، كما أن للعاملين حاجات إجتماعية مثل الأمن، الإلتزام والصدقة، يريدون اشباعها وهذا يتحقق من خلال تسويق الموارد البشرية؛
- **عملية إدارية:** حيث يعمل على تكامل الوظائف داخل منظمات الأعمال من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي بالشكل الأفضل و للتأكد كذلك من أن العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

### I - 1 - 2- الفرق بين تسويق الموارد البشرية والمصطلحات المشابهة

ويختلف تسويق الموارد البشرية عن التسويق الداخلي والتسويق الإجتماعي، ويمكن توضيح هذا الفرق فيمايلي:

جدول رقم (01) : مقارنة بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي والتسويق الإجتماعي

التسويق الاجتماعي	التسويق الداخلي	تسويق الموارد البشرية	
الإجابة على المتطلبات الاجتماعية الجيدة للموظفين	إعتبار الموظفون كزبائن	بيع، كسب ولاء، التكيف	نقطة الانطلاق
تنشيط وهيكل سمعة وعلامة مستخدم جيد	رفع رضا المستهلكين عن طريق الأفعال والمبادئ المطبقة على الموظفين	وضع سيورة شاملة وغير جزئية، إدماج عدة أبعاد تسويقية	الهدف
تسويق السمعة	الزبون	4P	المفهوم الأساسي
إعطاء معنى للعمل	تأسيس علاقة تجارية مع الموظفين	وضعية أو موقف شامل في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية	الفلسفة
تنشيط سمعة صورة المستخدم، التحفيز	الفضاء التجاري للزبون	الآراء، التقسيم السوقي، التموقع، الزبائن، بيع قابلة استمرارية العمل، التوزيع، القيمة، المزيج التسويقي للموارد البشرية	الكلمات الأساسية

دور وظيفة الموارد البشرية	تقديم أو توضيح الخدمات وبيع منتجات الموارد البشرية	النظر للعمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرج السلطة	مصالحه العمال مع فهم محيطهم المهني
الأدوات المستعملة	مخطط دورة الحياة، مصفوفة التوقع، مصفوفة التقسيم، تحليل نظام التوزيع، التسعير، القيمة	من أجل تحسين رضا الموظفين، سياسة الإشهار الداخلي	تتركز على الاتصال وكل الأدوات التي من شأنها تحسين شعور الموظف داخل المؤسسة

المصدر: القرني عمار (2012)، دور تسويق الموارد البشرية في جذب وكسب ولاء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر، ص: 57-59.

### I-1-3- أهداف تسويق الموارد البشرية

هناك أهداف عديدة تسعى منظمات الأعمال تحقيقها من خلال تبنيها لممارسات تسويق الموارد البشرية، وقد لخص هاني حامد الضمور أهداف تسويق الموارد البشرية في الجدول المبين أدناه:

#### الجدول رقم (02): أهداف تسويق الموارد البشرية

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء
الهدف الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد؛</li> <li>- دعم الطرق الإدارية؛</li> <li>- دعم سياسة الأفراد؛</li> <li>- دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرعاية؛</li> <li>- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الإتصال الداخلية والبيع الشخصي.</li> </ul>
الهدف التكتيكي	على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة، كما يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند إتصالهم بالعملاء.

المصدر: الضمور هاني حامد (2004)، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 343.

### I-1-4- إجراءات تسويق الموارد البشرية

يشمل تسويق الموارد البشرية على ممارسات تتمثل في:<sup>6</sup>

I-1-4-1- خلق الأعمال التي تجذب اليد العاملة: يتوجب على المدراء إستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والإحتفاظ بهم بالإضافة إلى البحث والتطوير لحاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الإتجاه، حيث أن قسماً منهم يبحث عن المردود المادي وزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل بإعتباره المصدر الوحيد لمعيشته؛ وتمثل العوامل التي تجذب اليد العاملة في: المرونة في ساعات العمل، إمتيازات ومنافع التأمين الصحي له ولعائلته، التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل، شروط عمل جيدة وبرنامج تدريبي جيد، السمعة الشخصية للعمل في منظمات الأعمال وأمان العمل، ساعات عمل مقبولة وراتب شهري جيد؛

I-1-4-2- إجراءات التشغيل: إذا ما رغبت منظمات الأعمال بتقديم خدمات لزيائنها بجو يسوده اللطف والصدقة والحب، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيل تتوافق وهذه الإتجاهات الإنسانية بالرغم من أن منظمات

الأعمال يصعب عليها تطبيق هذه السياسات في برامجها التدريبية لأنها تهتم وتركز على تزويد العاملين بالمهارات الفنية وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الإنسانية<sup>7</sup> في حين أن المهارات الإنسانية في القطاع الخدمي هي أكثر أهمية لأن مورد الخدمة يحتاج إليها أكثر ولأن المستفيدين من الخدمة يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الإنسانية؛

**I-1-4-3- العمل الجماعي:** منظمات الأعمال التي تطبق العمل الجماعي تمتلك بيئة عمل هادئة وانسيابية، محفزة للعمل أكثر لتحسين النتائج المحققة؛

**I-1-4-4- إعداد البرامج التدريبية:** وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض إكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والإتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق المنفعة المتبادلة للطرفين.

## I-2- الإطار النظري للميزة التنافسية

### I-2-1- مفهوم الميزة التنافسية

يُعتبر موضوع الميزة التنافسية من بين المواضيع التي تشغل منظمات الأعمال كثيرا، خصوصا في ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن، ولفهم هذا الموضوع بأكثر تفصيل سيتم عرض بعض هذه التعاريف التي تناولته فيما يلي:

- عُرِفَت الميزة التنافسية بأنها: "قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الأداء بأسلوب معين، أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".<sup>7</sup>

- وعُرِفَت كذلك على أنها: "أن يكون لدى منظمات الأعمال ما يميزها عن غيرها، ويؤدي إلى زيادة الأسواق التجارية وزيادة أرباحها ونفوذها"<sup>8</sup>

- كما عُرِفَت أيضا بأنها: "إستغلال منظمات الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"<sup>9</sup>

من خلال التعاريف السالفة الذكر نلاحظ أنها تصب في نقاط مشتركة مفادها أن الميزة التنافسية تتجلى في المكانة التي تحقّقها منظمات الأعمال من خلال أداء أنشطتها بكفاءة وفعالية وإستغلال نقاط قوتها الداخلية بإتجاه تقديم منافع لزبائنها يصعب تقليدها من طرف منافسيها.

و الميزة التنافسية تمتاز بمجموعة من الخصائص، والتي هي كالتالي:<sup>10</sup>

- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
  - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
  - تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
  - أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
  - تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وتتمثل أبرز الفوائد المحققة من خلال امتلاك منظمات الأعمال للميزة التنافسية؛ فيما يلي:<sup>11</sup>
- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية؛
  - تساعد على جعل المؤسسة متابعة للتطور والتقدم على المدى البعيد؛
  - نظرا لكونها تعتمد على موارد المؤسسة وقدراتها فإنها تعطي ديناميكية لعملياتها الداخلية

- تجعل المؤسسة قادرة على إرضاء زبائنها وكسب ولائهم؛

## I-2-2- أنواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأدنى و ميزة التفرد.

I-2-2-1- **ميزة التكلفة الأدنى:** ويقصد بها أن تتميز منظمات الأعمال بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تزيد من قدرة منظمات الأعمال على تقليلها للتكلفة.<sup>12</sup> ويتم الحصول على ميزة التكلفة الأدنى من خلال:<sup>13</sup>

- يمكن كلا من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر، فمثلا الرفع في حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع والتوزيع المادي للمنتج؛
  - تُحسن منظمات الأعمال من موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناتجة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع؛
  - يُمكن لمنظمات الأعمال تحقيق التميز في التكلفة من خلال كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف أفضل المستخدمين وتتعامل مع موردين ذوي خبرة؛
  - يحدث أن تعتمد منظمات الأعمال إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع السبب إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء وتغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأدنى؛
  - تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
  - التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.
- I-2-2-2- **ميزة التفرد:** يقصد بها أن تتميز منظمات الأعمال بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى الزبائن بحيث تنفرد به عن المنافسين.<sup>14</sup>
- وحتى يتم الحيازة على ميزة التفرد، وجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، والتي تتمثل في الآتي:<sup>15</sup>
- يمكن أن تأتي خطة التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل منظمات الأعمال،
  - تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا مهما على تفرد منظمات الأعمال، تتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة وكثافة الأنشطة التسويقية كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
  - قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه منظمات الأعمال ممارسة نشاط معين، فالمنظمة السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التفرد؛

- يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق، بحيث يؤدي إلى جذب الزبائن؛
- قد تحوز منظمات الأعمال على خاصية التفرد إذا ما أحسنت إختيار الوضع الملائم لأنشطتها.
- يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج معين، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة؛

### I - 2-3- مصاد تحقيق الميزة التنافسية

تهدف منظمات الأعمال للوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق، وذلك ما يعزز من مكانتها، وهناك العديد من المصادر للحصول على ميزة تنافسية تتمثل في:<sup>16</sup>

I - 2-3-1 - التكنولوجيا والإبتكار: للإبتكار والتكنولوجيا دور بارز في حصول منظمات الأعمال على ميزة تنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج أو إبتكار منتج جديد، وهذا يرجع إلى الإكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة إستخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.<sup>17</sup>

I - 2-3-2 - الجودة المتفوقة: إن تحقيق منظمات الأعمال لمستويات عالية من الجودة في تقديم خدماتها ومنتجاتها سيزيد من قيمة هذه الخدمات والمنتجات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لما تقدمه مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية لها ويمكنها من البقاء والإستمرار.

I - 2-3-3 - الكفاءة المتفوقة: منظمات الأعمال ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، وكلما إرتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي لمنظمات الأعمال، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المؤسسة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين .

I - 2-3-4 - الموارد البشرية: في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية في منظمات الأعمال، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية، ففي عصر المعرفة تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التقليدية. فكل ميزة تحصل عليها منظمات الأعمال يكون للمورد البشري له الفضل في ذلك.<sup>18</sup>

### II - المحور الثاني: مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

من خلال هذا المحور سيم دراسة علاقة تسويق الموارد البشرية بالميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى أثر ممارسات تسويق الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية حيث تساعد ممارسات تسويق الموارد البشرية التي تتبعها منظمات الأعمال في تحقيق تفوقها وإكتسابها ميزة تنافسية، مما دعى المنظمات بذل قصارى جهدها للتطوير من هذه الممارسات تلبية لإحتياجات العاملين واشباعاً لرغباتهم المستمرة والمتزايدة ومن بن هذه الممارسات المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية نذكر:

### II - 1- مساهمة أسلوب تعيين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

أغلب منظمات الأعمال تعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وسرعة تقلب الأسواق مثل الإلكترونيات والتكنولوجيا والإستشارات والتأمين والبنوك والتسويق مما يتحتم على هذه المنظمات العاملة في هذه المجالات موارد بشرية لديها القدرة



على الابتكار للتمكن من السوق والتفوق على المنافسين. حيث أن أي فكرة إبداعية تحقق أرباح للمنظمة من أهم مصادرها الموارد البشرية التي لديها فهم للمنتج وخصائصه وأفكار إبداعية لتطويره وتميزه عن المنافسين، وحتى تستطيع الموارد البشرية القيام بذلك يجب أن يتم إختيارهم بشكل صحيح، فالخطوة الأولى هي أسلوب إختيار الموارد البشرية والذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية بإختيار عاملين مبدعين متميزين لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها<sup>19</sup>.

## II - 2- مساهمة التحفيز والدعم الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

يعرف التحفيز على أنه " العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاته الذاتية<sup>20</sup> "

و هو ممارسة إدارية للمدراء للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في العمل .

وأكدت الأبحاث على أهمية التحفيز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالمنظمة، ولكن على إدارة التسويق أن تختار نوع الحافز المناسب فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أثر كبير بالنسبة إليهم، أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية والبعض يفضل الاثنين معاً وعليها ان تختار الوقت المناسب، للحوافز أثر كبير على الموظفين فهي تسهم في حب الموظف للمؤسسة وارتباطه بها، وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للمنظمة كل ما يملك، فيقدم أفكار إبداعية تساهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.<sup>21</sup>

وأيضاً الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين كأن تسمح للفرد أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرصاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية.<sup>22</sup> فيعتبر الدعم الإداري تشجيع العاملين للوصول إلى طرق مبتكرة للحلول التي تعترضه.

## II - 3- مساهمة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع التمكين، نذكر منها:<sup>23</sup>

● عرف **Brown** التمكين " بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتعد هذه الآلية الحديثة نسبياً بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات."

● كما يشير **Ettore** بأن التمكين هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا .  
ومن بين فوائد التمكين يوجد:<sup>24</sup>

- زياد الخراط العاملين في اتخاذ القرارات؛
- الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بما يؤدي إلى توفير الجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة فاعلية؛
- المساهمة في رفع مستوى إنتاجية العمل؛
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحسن مستويات الجودة ودرجة المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية والإلتزام بها .

فعند قيام المنظمة بتمكين عامليها تكون قد حققت مجموعة من النتائج من بينها أن العاملين يكونون على دراية تامة بما يحيط بيئة الأعمال، مما زيد من سرعة الإستجابة لإحتياجات العملاء الخارجيين، وبالتالي زيادة التفاعل بين العملاء الداخليين والخارجيين وبذلك تكتسب ولائهم وزيادة كسب فرص ومزايا تنافسية.

## II - 4- مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

يعرف التدريب أنه "وسيلة تطوير وتحسين قدرات الموظفين في المنظمات، وتوظيف الإبداع والابتكار وصقل مواهبهم بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة، وذلك بهدف توفير موارد بشرية على كفاءة عالية قادرة على تعزيز أعمال المنظمات وضمان إستمراريتها"<sup>25</sup>.

ويحقق التدريب بالنسبة للمنظمة عدة فوائد من بينها:<sup>26</sup>

- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحال أو المستقبلي المتوقع؛
- تحسين مهارات العاملين وتطويرها؛
- إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة؛
- يساعد على خلق اتجاهات داخلية وخارجية والعمل على تمهيتها على نحو تحقيق الربح؛
- يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة .

ويساهم التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها إلى تحسين أداء العاملين وزيادة المزايا التنافسية للمنظمة ويعمل على إحداث التغيير اللازم لسلوك الفرد وتزويده بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنه من تنفيذ الأعمال الموكلة اليه وتساعد على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية وتسخيرها لتحسين الأداء فمن خلال عملية التدريب يمكن التأثير إيجابا على سلوك واتجاهات الفرد، فلكي تكون المنظمة ناجحة في المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها.<sup>27</sup>

ويشير George إلى أن أحد أسباب لجوء المنظمات إلى التدريب هو تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمات غالباً ما تحتاج إلى إستعمال تقانة جديدة ومتقدمة لتخفيض التكاليف وزيادة الجودة وتحقيق الكفاءة والأداء المتميز، ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، الأمر الذي نتج عنه تحديات تنافسية في الأسواق في الأسواق المحلية والعالمية.<sup>28</sup>

## III- المحور الثالث: مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة البنك العربي بالأردن

### III- 1- نبذة عن مؤسسة البنك العربي بالأردن

III- 1- 1- تقديم عام لمؤسسة البنك العربي بالأردن: تأسس البنك العربي في 21 ماي 1930 من قبل عبد الحميد سومان، برأسمال 15000 جنيه فلسطيني مع مساندة من 7 مستثمرين آخرين، فكان أول مؤسسة مالية خاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بدأ البنك عمله في القدس عمله يوم 14 جويلية من العام نفسه، وأصبح في عام 1978 أول شركة مساهمة عامة يجري إدراجها في سوق عمان للأوراق المالية التي أنشئت في ذلك الوقت.

يقع مركز البنك العربي في العاصمة الأردنية عمان، يمتلك حالياً واحدة من أكبر الشبكات المصرفية العربية والتي تضم 600 فرعاً عبر 5 قارات من بينهم 75 فرعاً على مستوى الأردن، ضمن رؤية أن يكون المؤسسة المالية الرائدة في العالم العربي، يعتبر الهدف الأساسي للبنك العربي هو تحقيق رضا عملائها في جميع جوانب تعاملاتهم. تتمثل أهم المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك العربي بالأردن في: <sup>29</sup>

• **مجموعة الخدمات المصرفية للأفراد:** تتضمن الحسابات الجارية، حساب التوفير، القروض والتسهيلات الشخصية، قروض الإسكان وتمويل السيارات، بطاقة الإئتمان الودائع لأجل، تحويل الأموال، تحويل العملات، التأمين المصرفي والقروض الإستثمارية؛

• **مجموعة خدمات الشركات والمؤسسات:** تتضمن خدمات الجاري مدين القروض المتناقصة، القروض المتجددة، قروض التجمع البنكي، الكمبيالات المخصومة، تمويل المشاريع والتمويل التجاري؛

• **دائرة الخزينة:** تتضمن الأسواق المالية وعمليات القطع الأجنبية وأسواق رأس المال.

III - 1- 2 - **تركيبة الموارد البشرية في البنك العربي بالأردن:** تشكل الموارد البشرية في البنك العربي بالأردن العنصر الرئيسي وأهم الموارد التي يمكن أن تحقق للبنك ميزة تنافسية في بيئة أعماله، ويمكن توضيح تركيبة الموارد البشرية في البنك خلال الفترة (2010-2017) في الجدول الآتي: الجدول رقم (03): عدد الموظفين في البنك العربي بالأردن حسب المستوى الوظيفي والعمر والجنس خلال الفترة (2010-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	الموظفين في البنك العربي
<b>عدد الموظفين حسب المستوى الوظيفي</b>								
40	38	35	41	40	42	47	33	الإدارة العليا
982	946	883	856	879	805	748	292	المناصب الإدارية الوسطي
1777	1733	1742	1657	1623	1616	1714	2153	المناصب المكتبية غير الإدارية
276	273	274	272	275	291	299	298	المناصب غير المكتبية
<b>عدد الموظفين حسب العمر</b>								
1056	1064	1101	1057	1126	1206	1316	1331	30-18
1257	1193	1107	1043	981	872	851	834	40-31
559	558	563	574	574	562	540	503	50-41
187	170	160	149	133	112	98	104	60-51
06	05	03	03	03	02	03	04	60 فما فوق
<b>عدد الموظفين حسب الجنس</b>								
1888	1854	1813	1737	1742	1696	1744	1721	الذكور
1187	1136	1121	1089	1075	1058	1064	1055	الإناث
3075	2990	2934	2826	2817	2754	2808	2776	المجموع

المصدر: تقرير الإستدامة للبنك العربي بالأردن (2010-2017)، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com)

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تركيبة الموارد البشرية في البنك العربي بالأردن، نلاحظ أن عدد الموظفين في البنك في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى حيث بلغ عددهم خلال سنة 2017، 3075 موظفاً، ومن الملاحظ أن فئة الشباب تمثل أكبر عدد للموظفين وهذا راجع إلى سياسة البنك التي تعتمد على الاستفادة من الطاقات الشبابية بغض النظر عن جنسهم، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الفئات العمرية الأخرى.

### III-2- أثر ممارسات تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن

III-2-1- مساهمة أسلوب تعيين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن: يحرص البنك العربي بالأردن في عملية التوظيف على جذب الكفاءات من الموارد البشرية المؤهلة، ويعتمد أيضاً في سياسة التوظيف على مبدأ تكافؤ الفرص حيث يتم تقييم المهارات والكفاءات ومدى قدرة المورد البشري على أساس تلبيةه للمتطلبات بغض النظر عن العمر أو الجنس، فقد بلغت نسبة العنصر النسوي في البنك العربي ما نسبته 38.4 % في سنة 2016، وذلك لإدراك البنك أن المورد البشري هو من يقود إلى الريادة والتميز، وهذا ما يحتم ضرورة توفير بيئة عمل محفزة وآمنة، والإستثمار في المواهب من أجل المحافظة عليها، وخلال السنوات الأخيرة ولتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص أصبح البنك العربي يوظف الموارد البشرية المؤهلة من ذوي الإحتياجات الخاصة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>30</sup>

الجدول رقم (04): عدد الموظفين من ذوي الإحتياجات الخاصة في البنك العربي بالأردن خلال الفترة (2010-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	عدد الموظفين من ذوي الإحتياجات الخاصة
64	62	53	44	14	13	00	00	

المصدر: تقرير الإستدامة للبنك العربي بالأردن (2010-2017)، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين من ذوي الإحتياجات الخاصة في البنك العربي بالأردن في تزايد مستمر حيث قدر عددهم خلال سنة 2017 بـ 64 موظف، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المعتمدة من قبل البنك القائمة على التوظيف على أساس الكفاءات وعلى أساس مبدأ تكافؤ الفرص. وهذا ما حقق للبنك العربي الميزة التنافسية.

III 2-2 مساهمة التحفيز والدعم الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن: من البديهي أن للحوافز والدعم الإداري تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين، فهو يساهم في حب الموظفين للمؤسسة وزيادة إرتباطهم بها، ولذلك فقد إتبع البنك العربي أسلوب الحوافز والعم الإداري لكسب ولاء الموظفين للمحافظة عليهم، وتمثل أهم الحوافز والدعم التي يقدمها البنك العربي في<sup>31</sup> :

- تقديم رواتب تنافسية مع أجر إبتدائي يصل إلى أكثر من ضعف الحد الأدنى للأجور في الأردن، وتتفاوت حزم الرواتب بناءً على التحصيل العلمي والخبرة العلمية، فبنك يقوم بإعداد دراسات سنوية حول مستويات الأجور السائدة في السوق وتتماشي مع نسبة غلاء المعيشة ومعدل التضخم، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من رضا الموظفين والمحافظة عليهم؛
- رفع مستوى التأمين الطب الشامل، ورفع سقف تغطية تكاليف الولادة الطبيعية وتغطية المصاريف ذات العلاقة بالأومومة؛ وأيضاً رفع سقف تغطية الأمراض المتعلقة بالأسنان والعيون والحساسية، وتوفير التأمين على الحياة والعجز الكلي أو الجزئي؛

- بهدف تعزيز صحة ورفاهية موظفيها، قام البنك بإشراك جميع موظفيه في عضوية برنامج "رعاية" لتغطية علاج مرض السرطان في مركز الحسين للسرطان؛ و تنفيذ برنامج الكشف المبكر عن السرطان وتقديم نصائح قيمة حول هذا المرض، ويشجع البنك العربي موظفيه على الإحتفاظ بنمط حياة صحي ومتوازن، وذلك من خلال تشجيع موظفيه على المشاركة في ماراتون عمان الدولي؛
- منح الدورات التدريبية المحلية والدولية بالإضافة إلى منح الدراسات العليا تغطية تكاليف التعليم الجامعي لأبناء الموظفين بناء على معايير محددة حيث بلغ إجمال المساعدات 122.584 دينار أردني في عام 2017 مما مكن 108 موظفا من الإنتفاع بها البرنامج وحصول 127 طالب على منحة جامعية؛
- تطبيق برنامج لتشجيع الموظفين الراغبين بمتابعة تعليمهم العالي من خلال منحهم قروضا خاصة لدعم طموحاتهم في تنمية وتطوير أنفسهم؛
- توفير الأمن الوظيفي للموظفين حيث تم تشكيل لجنة الصحة والسلامة المهنية في سنة 2012 تتولى هذه اللجنة مهام تطوير ومبادرات إجراءات الصحة والسلامة المهنية في البنك؛
- دعم الأمهات العاملات في البنك وذلك من خلال توفير الرعاية اللازمة لأبنائهم أثناء ساعات العمل فبادر البنك بإبرام إتفاقيات مع بعض الحضانات لرعاية أبناء الموظفين تحت سن الرابعة، وتم إعتقاد هذه الخطة كبديل لنظام التعويضات المالية، وقد إستفادت 46 أما من هذا البرنامج خلال عام 2016، فقد تم إستقبال 55 طفلا تحت سن الرابعة في الحضانات؛
- يعتبر معدل دوران الموظفين أحد المؤشرات الرئيسية التي يعتمد عليها البنك العربي لقياس مستوى رضا الموظفين، ويمكن توضيح معدل دوران الموظفين في البنك العربي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): معدل دوران الموظفين في البنك العربي بالأردن خلال الفترة (2010-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	معدل دوران الموظفين
%7.2	%6.2	%8.7	%8.5	%5.9	%7.41	%7.9	%7.29	

المصدر: تقرير الإستدامة للبنك العربي بالأردن (2010-2017)، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com)

الجدول أعلاه يبين معدل دوران الموظفين في البنك العربي بالأردن، ونلاحظ أن معدل الدوران ثابت نسبيا خلال الفترة (2010-2017)، حيث بلغ خلال سنة 2017 معدل الدوران 7.2 %، ومن خلال معدلات دوران الموظفين يمكن القول بأن البنك يحقق الرضا الوظيفي وهذا ما جعله يكتسب ميزة تنافسية.

**III-3-2- مساهمة تمكين الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن:** يعمل البنك العربي في قطاع خدماتي دائم التطور وتعتبر مهارات موظفيها من ضمن العناصر الأساسية التي تمكن البنك من مواكبة هذه التطورات ومواصلة تلبية إحتياجات وتطلعات عملائها ومساهمتها، ولهذا فإن الإستثمار في تمكين وتطوير موظفيها يعد من أهم أهداف البنك، وتمثل البرامج التي يتبعها البنك لتمكين الموظفين في:<sup>32</sup>

- البرامج التدريبية: إن العمل على تمكين الموظفين من خلال برامج تدريبية من بين الأهداف الإستراتيجية الرئيسية في البنك، وذلك بهدف تطوير كفاءات الموظفين وتعزيز آدائهم للوصول إلى التميز في تقديم الخدمة؛
- التواصل مع الموظفين وشفافية قنوات الإتصال يتبع البنك العربي منهجا فعالا للتواصل مع موظفيه، من خلال توفير العديد من قنوات الإتصال المباشرة، ويخضع أداء جميع الموظفين لتقييمات سنوية منتظمة من قبل المشرف والمدير

المباشر لتحديد مدى التقدم في عملية التطور والوقوف على مواطن التحسن، وهذا يسهل عملية التواصل والحوار بين الموظفين ومشرفيهم وهذا ما يساعد على إتخاذ القرارات الملائمة؛

• **مشاركة الموظفين:** يؤمن البنك العربي أن مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات يساهم في تحسين إنتاجيتهم وأدائهم ورفع مستوى رضاهم، ولذلك تلتزم إجراءات البنك الداخلية بقوانين العمل الأردنية وفقا لمجموعة من السياسات الداخلية التي تضمن بيئة عمل مريحة وداعمة للموظفين، دون أي نوع من التمييز أو التسلط أو التحرش، كما يعمل البنك على إشراك موظفيها في الأعمال التطوعية وأيضا إشراكهم في عدد من القنوات المختلفة من ضمنها:

- **النشرة الداخلية:** منذ عام 2010، يواصل البنك العربي إصدار النشرة الإلكترونية الداخلية بهدف إبقاء الموظفين

على إطلاع بأحدث الأخبار والبرامج المختلفة بالبنك، ضمن إطار حرص البنك على رفع مستوى وعي الموظفين؛

- **مراجعة الأداء السنوي:** يحظى جميع موظفي البنك العربي بخطة تطوير مهنية إضافة إلى مراجعة الأداء السنوي مع مدراءهم المباشرين أو مدراء الأقسام لتحديد الإنجازات الشخصية والجوانب التي ينبغي العمل على تحسينها، وهذه العملية تساهم في تعزيز الحوار بين الموظفين ومشرفيهم، وتساعد البنك على تقديم فرص التدريب الملائمة لهم.

فإعتماد البنك على تمكين موظفيه ساعده على تحقيق ميزة تنافسية.

III - 2- 4 - **مساهمة التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن:** يقدم البنك العربي لموظفيه

فرص التدريب بشكل مستمر عبر كافة فروعهم، وذلك وفقا للمتطلبات اللازمة لتطوير كفاءات الموظفين وتعزيز آدائهم، ويتم إختيار وتحديد البرامج التدريبية بناءا على تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم البنك بإعداد وتوزيع خطة تدريب سنوية على الموظفين وتشتمل هذه الخطة على مجموعة من الدورات والتي يتم تقديمها إما عن طريق شركات ومراكز التدريب المحلية أو عن طريق مدربين داخليين من موظفي البنك العربي الذين يمتلكون خبرة وقدرات عالية في المجال ويتميزون بإمتلاكهم خبرات خارجية، والدورات التي يقدمها البنك العربي بإنتظام لموظفيه عبر كافة المستويات، هي التدريب على المهارات السلوكية، تعلم اللغة الإنجليزية، مهارات إستخدام الحاسوب بهدف تعزيز كفاءاتهم وزيادة تمكينهم للقيام بواجباتهم، وقد تم تصميم هذه الدورات عبر الإنترنت لأغراض التعلم الذاتي ورفع مستوى الوعي والمعرفة حول المهارات الفنية. ويقدم البنك أيضا لموظفيه برامج تدريب وظيفية غير مجدولة وفقا لإحتياجات وظيفية معينة تشمل برامج ومؤتمرات خارجية، حيث يتم تشجيع الموظفين على التواصل مع أطراف خارجية تنشط في نفس مجال الصناعة المصرفية بهدف تبادل وكسب الخبرة والمعرفة، هذا ويرعى البنك أيضا برامج إعتماد خاصة بالإحتياجات والمتطلبات الوظيفية بهدف تطوير الموظفين ومساعدتهم على تحسين أدائهم والقيام بأعمالهم بكفاءة، و من بين أهم البرامج التدريبية التي إعتمدها البنك العربي نذكر مايلي: <sup>33</sup>

• **البرنامج الإرشادي:** يستهدف البرنامج الإرشادي كافة الموظفين الجدد لغايات التعرف من خلاله على معلومات حول البنك من نواحي تأسيسه، الهيكلية التنظيمية الداخلية، والمنهج الإداري وسياسات ولوائح الموارد البشرية، قضايا الصحة والسلامة المهنية منتجات وخدمات البنك، أدوات الإتصال والإلتزامات تجاه الجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى مسؤوليات البنك الإجتماعية والبيئية، فخلال عام 2017 إستفاد حوالي 131 موظفا من هذا البرنامج؛

• **برنامج تدريب الطلاب العملي:** في إطار حرص البنك على الإستثمار في تطوير وتدريب الشباب المحلي، ففي عام 2016 إستضاف البنك 201 طالبا في عدد من فروعهم في مقر الإدارة العامة، كان الهدف من هذا البرنامج إعطاء

الطلاب خبرة تعلم تفاعلية شاملة، يمكنهم من خلالها إكتساب مهارات وقدرات جديدة يحتاجونها لتحقيق النجاح في أي وظيفة وخاصة في القطاع المصرفي؛

• **برنامج مدير الفرع المعتمد:** تم إطلاق هذا البرنامج أول مرة سنة 2011 وهو برنامج تدريب شامل لمدة 6 أشهر، يهدف إلى إعداد مدراء مؤهلين يمتلكون المهارات التقنية والسلوكية اللازمة لخدمة عملائها وقيادة فريق العمل في الفروع، وفي عام 2015 تم إضافة إلى هذا البرنامج تنظيم 15 دورة تدريبية وجلسات دراسة الحالة تغطي عددا من المجالات المصرفية بالإضافة إلى برامج التنمية الذاتية؛

• **برنامج المدرب الداخلي المعتمد:** يأمن البنك العربي بمفهوم تدريب المدربين من أجل نشر ثقافة إستمرارية التدريب والتطور داخل البنك وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، ويهدف هذا البرنامج إلى تسهيل عملية المعرفة بشكل منظم وبناء الكفاءات والخبرات التدريبية في مختلف المجالات؛

• **برنامج التعلم الإلكتروني:** تم إطلاق مبادرة التعلم الإلكتروني خلال سنة 2015 بالمشاركة مع "Fitch learning"، وهي شركة رائدة في تزويد الحلول التعليمية والتدريبية لموظفي القطاع المصرفي، تهدف المبادرة إلى تطوير إمكانيات وقدرات فرق العمل في البنك بشكل تفاعلي وفعال، ومن خلالها سيتمكن الموظفون من تسجيل الدخول إلى البرامج التدريبية باستخدام هواتفهم الذكية وأجهزة التابلت والحواسيب، وتقدم هذه البوابة حلولاً تعليمية مرنة وسهلة لتلبي إحتياجات الموظفين بما يتماشى مع أهدافهم التنظيمية،

• **برنامج الرواد:** يهتم هذا البرنامج بالتعرف على المصرفيين المحتملين الواعدين من كوادر البنك العربي وإعدادهم للإلتحاق ببرامج التدريب وعملية مكثفة لمدة 3-4 أشهر، ويتم إختيار المرشحين لهذا البرنامج على أساس كفاءتهم السلوكية؛

• **ندوات عبر الأنترنت حول مكافحة غسيل الأموال:** يتم تقديم هذه الندوات لموظفي إدارة ومراقبة الإلتزام بالمتطلبات الرقابية لتسليط الضوء حول قضايا تتعلق بعمليات غسيل الأموال؛

• **جلسات غداء وتعليم:** هي عبارة عن سلسلة من الجلسات التي يتم تنظيمها في فترات ما بعد ساعات العمل الرسمي، بهدف رفع مستوى الوعي الوظيفي وتعزيز الحوار وتبادل وجهات النظر بين الموظفين، ضمن أجواء غير رسمية؛ ويمكن توضيح إجمالي عدد الدورات التدريبية وعدد المتدربين في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (06): عدد المتدربين والدورات التدريبية في البنك العربي بالأرن خلال الفترة (2010-2017)**

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الدورات التدريبية	533	539	533	450	452	1295	768	768
عدد المتدربين	7432	8478	8343	6100	5812	12499	8284	12527

المصدر: تقرير الإستدامة للبنك العربي بالأردن (2010-2017)، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الدورات التدريبية في البنك العربي متزايدة بالإستمرار حيث بلغت عدد الدورات 1295 دورة في سنة 2015، وهذا راجع إلى إضافة برامج تدريبية جديدة ومبتكرة مثل برنامج التعلم الإلكتروني وهذه الزيادة في الدورات بطبيعة الحال تؤدي إلى الزيادة في عدد الموظفين المتدربين.

فمن خلال التدريب يزود البنك موظفيه بالمعارف والمهارات التي تريدها الإدارة وهذا ما مكّنه من تميزه عن المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية.

**خاتمة:** من خلال هذه الدراسة التي انطلقت للإجابة على إشكالية: كيف يساهم تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟، وتم تسليط الضوء على البنك العربي بالأردن كنموذج، ولذلك تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور، المحور الأول تناول الجانب النظري لتسويق الموارد البشرية والميزة التنافسية، والمحور الثاني تناول العلاقة بين تسويق الموارد البشرية و تحقيق الميزة ال، أما المحور الثالث سلطنا فيه الضوء على مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنك العربي بالأردن. ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن تسويق الموارد البشرية يعد أحد أهم المدخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، فالبنك العربي بالأردن قام بالإعتماد على تقنيات التسويق في الموارد البشرية فأصبحت أطرا ذات مهارات ومعارف وإتجاهات متطورة، إستطاع البنك من خلالها تقديم أفضل المنتجات و الخدمات لعملائه، والسعي لكسب عملاء جدد.

**نتائج الدراسة:** وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- تسويق الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة التسويق، حيث تناول إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية؛
- تبنى البنك العربي أسلوب تعيين الموارد البشرية على أساس الكفاءات والمهارات والمعارف وهو ما أكسبه ميزة تنافسية؛
- حقق البنك العربي ميزة تنافسية من خلال نظام الأجور والدعم الإداري الممنوح لموظفيه؛
- تمكن البنك العربي من تحقيق الميزة التنافسية من جراء تطبيق برامج تدريبية منتظمة وتدريب داخل البنك وخارجه، وهذا حسب إحتياجات الموظفين؛
- يطبق البنك العربي أسلوب التمكين لكسب رضا الموظفين والمحافظة عليهم وهذا ما حقق له ميزة تنافسية.
- توصيات الدراسة:** وفي ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر من بينها:
- العمل على اختيار واكتساب ذوي الكفاءات والمهارات والحفاظ عليهم؛
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة وآمنة، تضمن أمن واستقرار العاملين؛
- تكثيف الجهود للتعرف على حاجات العاملين وخاصة المعنوية منها والعمل على تلبيتها؛
- توفير المعلومات بالكم المطلوب وفي الوقت المناسب خاصة وأن البنك العربي بالأردن يعتمد على قنوات اتصال شفافة وواضحة؛
- تكثيف الدورات التدريبية خصوصا في مجال البرمجة التقنية لأن طبيعة العمل تفرض ذلك.

- الإحالات والهوامش :

<sup>1</sup> - Liger philipe, **Le Marketing des Ressources Humaines: attirer, intégrer et fidéliser les salariés**, paris, p : 10.

<sup>2</sup> - Kale SH (2006), **Internal Marketing : An Antidote for Macaus laborshortage** , Unlv gaming Res.J.11, P 6.

<sup>3</sup> - Punczuck, Serge et Point (2008 ), **Sébastien, Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines** , Eyrolles, Editions Organisation : Collection ressources humaines, paris, p4.

<sup>4</sup> - Ben zekri imen , Zaiem Imed, **Le Marketin des ressources humaines Lempathie et son influence sur la satisfacion autravai Cas des SSII tunisiennes**, International Journal of Economics and strategiC Management of Business Process, vol6, p2

<sup>5</sup> - القرني عمار (2012) ، دور تسويق الموارد البشرية في جذب وكسب ولاء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة مستغام، ص: 49



- 6 - عواج مختار، رضاني هناء (2018) ، تسويق الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -أمثلة واقعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص 4-5
- 7 - هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي (2009) ، التسويق الإلكتروني، دار الوراق، الأردن، ص ص 342.
- 8 - خضر مصباح إسماعيل الطنطي (2013) ، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، الأردن، ص ص 192.
- 9 - محي الدين القطب (2012)، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص ص 80.
- 10 - حسين عجلان حسن (2008)، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، ص ص 63 - 64.
- 11 - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي (2011)، الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والعمليات"، دار وائل، الأردن، ص ص 113.
- 12 - خضر مصباح إسماعيل الطنطي (2013)، مرجع سابق، ص ص 193.
- 13 - محمد حباينة (2012)، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص ص 53 - 54.
- 14 - خضر مصباح إسماعيل الطنطي، مرجع سابق، ص ص 194.
- 15 - محمد حباينة (2012)، مرجع سابق، ص ص 57 - 59.
- 16 - سهيا سمير أبو حرة (2017)، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ص 50 - 51
- 17 - عز الدين على سويس، نعمة عباس الخفاشي (2015)، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، ص ص 73-75.
- 18 - حكيم بن جرودة، سامي بن خيرة (2014)، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر، الجزائر، ص ص 184.
- 19 - مطلق زكرياء الدوري (2005)، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية -، دار البازوري، عمان، الأردن، ص ص: 288
- 20 - فاطمة عبد الغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ص: 22.
- 21 - أديان بلمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون (2009)، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، ص ص: 614.
- 22 - قدر بن نافلة ومحمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات بالجزائر، ص ص: 8.
- 23 - أبو بكر سالم (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص ص: 7-8
- 24 - بوخضر مريم (2016)، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، جامعة باج مختار عنابة، ص ص: 20.
- 25 - أحمد إبراهيم سعيد حسن (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص ص: 17.
- 26 - رائد ضيف الله الشوابكة (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ص: 8-22.
- 27 - طه علي نايل (2013)، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، ص ص: 431.
- 28 - أكرم عبد الرحمان عبد الكريم، أحمد مجيد حميد (2017)، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، كلية السياحة وإدارة الفنادق، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص ص: 94.
- 29 - تقرير الإستدامة للبنك العربي بالأردن (2010-2017)، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com).
- 30 - المرجع نفسه.
- 31 - المرجع نفسه.
- 32 - المرجع نفسه.
- 33 - المرجع نفسه.