

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة:

مباركة رابحي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د/ بوجان عادل	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د/ قريشي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
د/ خان أحلام	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ جبيرات سناء	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ فرحاتي لويزة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة باتنة 1	ممتحنا
أ.د/ الباي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2020-2021

قسم علوم التسيير

وما من كاتب إلا سيفنى

ويبقى الدهر ما كتبت يداه

فلا تكتب بكفك غير شيء

يسرّك في القيامة أن تراه

إهداء

إلى وطني الحبيب.....فخرا وانتماءا لعلني أكون الابنة البارة له.

إلى الوالدين الكريمين برًا وامتناناأدامهما الله لي ذخرا.

إلى إخوتي وأخواتي حبًا ومودّة دمتم لي فرحة الماضي والحاضر والمستقبل.

إلى الأصدقاء والزّملاء لكل من يحفظ الودّ..... عربون ذكرى ومحبة.

إلى كل طلاب العلموالمعلّمين الشّرفاء وفقّتم وأثمرت مساعيكم.

إلى كلّ من مرّ بحياتي..... من كان داعما، محفّزا، داعيا بالخير..... تحية تقدير وامتنان.

شكر وعرفان

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع آيات الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل أن يرى النور، قال تعالى : "ذلك الفضل من الله وكفى بالله عليماً" (النساء، آية 70). راجية من المولى أن يتقبله مني ويوفقي إلى الارتقاء به وبعده أكثر في درجات العلم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من لم ييخل علينا بعلمه ووقته لإنجاز هذه الدّارسة، إلى الأستاذ المشرف قريشي محمد وأسأل الله أن يبارك له في وقته وعمله وأن يسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة.

ولا يفوتني أن أثني على كل من كان دعماً لي في جميع مراحل وأطوار إعداد هذا العمل، سواء كانوا زملاء أو أساتذة فلهم مني كل التقدير والامتنان.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تسويق الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة سوناطراك، وكذا التعرف على تصوّرات العاملين حول مستوى تسويق الموارد البشرية من خلال التسويق الداخلي للموارد البشرية ممثلاً بأبعاده (عرض الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية) والتسويق الخارجي للموارد البشرية ببعديه (العلامة التجارية لصاحب العمل _ السمعة التنظيمية)، وكذا مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة).

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة من خلال توزيع 160 استبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في الموظّفين بالمؤسسة فيما تم استرجاع 117 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية وجرى إخضاعها للأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية (بشكل شامل) على مستوى أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة).

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (الجنس _ العمر _ المستوى التعليمي _ الوظيفة _ عدد سنوات الخبرة)

وتم تقديم توصيات منها: ضرورة الاهتمام بتطوير خدمات الموارد البشرية من تدريب وتطوير وظيفي بما يتلاءم مع احتياجات الموظّفين _ العمل على خلق مناخ عمل مناسب للتّعلم وتطوير الموظّفين _ تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبالكفاءة المطلوبة لضمان ولاء الزبائن، وتشجيع الموظّفين على تقديم مقترحاتهم وتقبل الأفكار الإبداعية والعمل بها.

الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية، المزيج التسويقي للموارد البشرية، العلامة التجارية لصاحب العمل، الأداء المؤسسي، مؤسسة سوناطراك.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of human resources marketing in its various dimensions on the performance of the Sonatrach Foundation, in addition to learning about employees' perceptions about the level of human resources marketing through internal marketing of human resources represented by its dimensions (HR presentation, HR presentation pricing, HR promotion promotion, HR presentation distribution) and external human resources marketing in two dimensions (the brand of the owner Work - organizational reputation), as well as the level of performance from the perspective of the balanced scorecard in the Sonatrach Foundation (Biskra and Ouargla branches).

The questionnaire was relied upon as a study tool by distributing 160 questionnaires to the study community represented by the institution's employees, while 117 questionnaires were retrieved for statistical treatment and were subjected to appropriate statistical methods, and the study reached a set of results, the most important of which are:

- ✓ The existence of a statistically significant impact of human resources marketing (in a comprehensive manner) on the level of Sonatrach Corporation's performance (Biskra and Ouargla branches).
- ✓ There were no statistically significant differences in the respondents' perceptions about the level of marketing of human resources in the institution under study due to the personal and functional variables (gender - age - educational level - job - number of years of experience)

Recommendations were made, including: the need to pay attention to the development of human resources services such as training and career development in line with the needs of the employees - to create an appropriate work environment for learning and development of employees - to provide products and services of the quality and efficiency required to ensure the loyalty of customers, and to encourage employees to submit their proposals and accept creative ideas And work out.

Key words: human resource marketing, human resource marketing mix, employer brand, corporate performance, Sonatrach Corporation

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وعرفان
ج	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الانجليزية
هـ_ط	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	تمهيد
6	I. 1 إشكالية الدراسة.
7	I. 2 أهمية وأهداف الدراسة.
8	I. 3 فرضيات ونموذج الدراسة.
10	I. 4 التعريفات الإجرائية.
11	I. 5 أسباب اختيار الموضوع وصعوبات الدراسة.
12	I. 6 الدراسات السابقة
12	I. 6_1 الدراسات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية.
16	I. 6_2 الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي.
21	I. 6_3 الدراسات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي معا.
22	I. 6_4 التعليق على الدراسات السابقة.
23	خلاصة.
الفصل الثاني: تسويق الموارد البشرية _ تأطير نظري_	
24	تمهيد
25	II. 1 ماهية تسويق الموارد البشرية.
26	II. 1_1 مفهوم تسويق الموارد البشرية.

27	أولاً: تعريف تسويق الموارد البشرية.
31	ثانياً: نشأة تسويق الموارد البشرية.
34	II. 1_2 التمييز بين تسويق الموارد البشرية والمفاهيم ذات الصلة.
34	أولاً: الفرق بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي.
35	ثانياً: الفرق بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الاجتماعي.
36	II. 1_3 أهمية وأهداف تسويق الموارد البشرية.
36	أولاً: أهمية تسويق الموارد البشرية.
36	ثانياً: أهداف تسويق الموارد البشرية.
38	II. 2_ العوامل الداعمة لتطبيق تسويق الموارد البشرية.
38	II. 1_2 العلامة التجارية لصاحب العمل.
38	أولاً: المفهوم والنشأة.
39	ثانياً: فوائد العلامة التجارية لصاحب العمل.
41	ثالثاً: خطوات بناء العلامة التجارية لصاحب العمل.
41	II. 2_2 الجيل Y.
41	أولاً: مفهومه.
42	ثانياً: خصائص الجيل Y.
43	II. 2_3 استخدام الانترنت والشبكات الاجتماعية في التوظيف.
43	أولاً: أهمية الانترنت في التوظيف.
44	ثانياً: التوظيف من خلال الشبكات الاجتماعية.
47	II. 3_ استراتيجية تسويق الموارد البشرية.
48	II. 1_3 التجزئة والاستهداف.
48	أولاً: تجزئة سوق الموارد البشرية.
49	ثانياً: الاستهداف.
50	II. 2_3 المزيج التسويقي للموارد البشرية.
52	أولاً: عرض الموارد البشرية.
54	ثانياً: تسعير عرض الموارد البشرية.
55	ثالثاً: ترويج عرض الموارد البشرية.
57	رابعاً: توزيع عرض الموارد البشرية.
59	خلاصة.

60	الفصل الثالث: الأداء المؤسسي _تأطير نظري_
61	تمهيد
62	III. 1_ الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي.
62	III. 1_1 مفهوم الأداء.
63	أولاً: تعريف الأداء.
65	ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء.
68	III. 2_1 الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.
68	أولاً: تعريف الأداء المؤسسي.
69	ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي.
70	ثالثاً: العوامل التي تدعم الأداء المؤسسي
70	رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.
72	III. 2_ تقييم وإدارة الأداء
73	III. 1_2 تقييم الأداء.
73	أولاً: مفهومه.
74	ثانياً: مقاييس الأداء.
75	ثالثاً: أهداف ومزايا تقييم الأداء.
75	رابعاً: صعوبات تقييم الأداء.
77	III. 2_2 إدارة الأداء
77	أولاً: مفهوم إدارة الأداء
77	ثانياً: أهداف إدارة الأداء.
78	ثالثاً: عناصر إدارة الأداء.
79	رابعاً: مزايا وإسهامات إدارة الأداء.
80	III. 3_ أسلوب القياس المتوازن للأداء.
81	III. 1_3 مفهوم أسلوب القياس المتوازن.
82	III. 2_3 أهمية ومزايا القياس المتوازن للأداء.
82	أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
83	ثانياً: مزايا تطبيق القياس المتوازن للأداء
83	III. 3_3 محاور بطاقة الأداء المتوازن.
85	خلاصة.

86	الفصل الرابع: العلاقة بين تسويق الموارد البشرية وأداء المؤسسة.
87	تمهيد
88	IV. 1_ أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على أداء المؤسسة.
89	IV. 1_1 أثر عرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
91	IV. 2_1 أثر تسعير عرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
92	IV. 3_1 أثر ترويج عرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
94	IV. 4_1 أثر توزيع عرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
95	IV. 2_ أثر التسويق الخارجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة.
96	IV. 1_2 أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على أداء المؤسسة.
99	IV. 2_2 أثر السمعة التنظيمية على أداء المؤسسة.
103	IV. 3_ نتائج تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
103	IV. 1_3 المحور المالي.
104	IV. 2_3 محور العمليات الداخلية.
105	IV. 3_3 محور التعلم والنمو.
105	IV. 4_3 محور العملاء.
107	خلاصة.
108	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.
109	تمهيد
110	V. 1_ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
110	V. 1_1 نبذة عن تاريخ مؤسسة سوناتراك.
110	أولاً: تعريفها.
111	ثانياً: أنشطة سوناتراك.
112	V. 2_1 هيكلها التنظيمي وأهدافها.
113	V. 3_1 بعض مزايا وعيوب مؤسسة سوناتراك
115	V. 4_1 نشاط المؤسسة على شبكة الانترنت
120	V. 2_ منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
120	V. 1_2 منهج الدراسة.
120	V. 2_2 مصادر وطرق جمع البيانات.

121	V. 3_2 أداة الدّراسة.
123	V. 4_2 الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.
124	V. 5_2 صدق وثبات أداة الدّراسة.
125	V. 6_2 مجتمع وعينة الدّراسة (التّعريف والخصائص).
128	V. 3 نتائج التحليل الإحصائي للدّراسة واختبار الفرضيات.
128	V. 1_3 اختبار التّوزيع الطّبيعي.
129	V. 2_3 تحليل محاور الدّراسة.
137	V. 3_3 اختبار الفرضيات.
145	خلاصة
146	الخاتمة
151	قائمة المراجع
152	المراجع العربية.
156	المراجع الأجنبية.
162	قائمة الملاحق
163	استبانة الدّراسة.
167	قائمة محكّمي الاستبانة.
168	الميكمل التّنظيمي للمؤسسة محل الدّراسة.

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
122	سلم ليكارت الحماسي والبدائل الموافقة.	01
125	نتائج معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة.	02
126	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.	03
128	نتائج اختبار كوجمروف سميرنوف.	04
131_129	الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية.	05
135_134	الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول مستوى الأداء المؤسسي.	06
137	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.	07
138	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تسويق الموارد البشرية بأبعاده على أداء المؤسسة.	08
141	نتائج اختبار T لدراسة الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير الجنس.	09
142	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير العمر.	10
142	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير المستوى التعليمي.	11
143	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير الوظيفة.	12
143	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول تسويق الموارد البشرية وفق متغير سنوات الخبرة.	13

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
09	نموذج الدراسة	01
30	التفاعلات بين التسويق والاستراتيجية والموارد البشرية.	02
40	حدود العلامة التجارية لصاحب العمل.	03
51	عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية.	04
54	مكونات سعر خدمة الموارد البشرية.	05
67	النموذج الرياضي للأداء.	06
168	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك.	07

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
163	استبانة الدراسة.	01
167	قائمة محكمي الاستبانة.	02
168	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	03

المقدمة

المقدمة

إن التغيرات والتطورات الكبيرة والدائمة التي تحدث في محيط المؤسسة تفرض عليها أن تتميز بالمرونة في استراتيجياتها وسياساتها، وعليها تكيف وتتوافق مع هذه التغيرات وتعمل باستمرار على التجدد والابتكار والاستفادة من كل ما يوجد به الفكر الإداري من مفاهيم حديثة ترتبط بظروف ومتغيرات بيئة الأعمال، وهو ما يحقق لها هدف البقاء والاستمرارية وكسب رهانات المنافسة .

ولعل من بين أبرز المتغيرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو عنصر الأداء، والذي يمثل مقياساً ومؤشراً يبين مدى جودة أنظمة العمل بالمؤسسة ودرجة كفاءة عملياتها وقدرتها على تجسيد استراتيجياتها، بحيث تسعى وتجتهد للوصول إلى درجات عالية من الأداء سواء بالنسبة لمواردها البشرية أو أداء الوحدات وكذا فيما يتعلق بالأداء الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال العمل بجد وبشكل مستمر على تحقيق الكفاءة التامة والاستغلال الأمثل لمواردها المتنوعة ودرجة التنسيق بينها، وكذا ضمان الفعالية في مخرجاتها على المستوى الجزئي والكلي.

ويعد الأداء بالنسبة للمؤسسة من العوامل التي تتأثر بالعديد من المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، تنظيمية أو سلوكية، فهو يعكس القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية لكافة العناصر المكونة للمؤسسة، ومن بين المتغيرات التي تؤثر على الأداء نجد أنشطة الموارد البشرية لها دور كبير في هذا التأثير، حيث يمثل المورد البشري عاملاً محركاً لجميع أنشطة المؤسسة ومساهماً في النتائج من خلال الإنتاجية والأداء وما يرتبط بها من الجوانب السلوكية، وبالتالي فإن المؤسسات أصبحت ملزمة بإعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها ومختلف عملياتها المتعلقة بالمورد البشري من أجل ضمان الاستفادة المثلى من المزايا التي يقدمها، وفي هذا الإطار فإن المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية تتغير باستمرار لمواكبة التغيرات في المحيط وما يشمله من تأثيرات العولمة والتوجه نحو الأعمال الدولية والتغير في نوعية المهارات المطلوبة نتيجة بروز أنشطة وأعمال جديدة، وبالتالي فإن نوعية المهارات المطلوبة في الموارد البشرية تتطور وتختلف وتطور معها أساليب المؤسسات في اجتذاب هذه المهارات، فأصبح توجيهها منصباً نحو العمل على تحسين قدراتها على الجذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم وضمان ولائهم لها في إطار ما يعرف بـ "تسويق الموارد البشرية"، وهو التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية الذي ظهر وتبلور نتيجة نقص عدد اليد العاملة الماهرة في تخصصات محددة وزيادة

المقدمة

الطلب عليها من قبل المؤسسات المختلفة وبرز مفهوم "حرب المواهب" سعياً للحصول على أفضل الكفاءات التي تخدم أهداف المؤسسات، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة مجبرة على تقديم أفضل عروض العمل التي ستغري الفرد لاختيار هذه المؤسسة عوضاً عن أخرى، وقد غير مفهوم تسويق الموارد البشرية من مفهوم التوظيف وسوق العمل، حيث يصبح صاحب العمل هو الباحث عن الأفراد الأكثر مناسبة للوظيفة والقيام بكل ما يلزم لجذبهم والاحتفاظ بهم، أصبح لزاماً على صاحب العمل أن يسوّق لامتيازاته وخدماته من خلال تحسين سمعته وبناء علامة تجارية قوية تساهم في إقناع الفرد الباحث عن عمل بأن يختار هذه المؤسسة للعمل بدلاً من غيرها نظراً لكونها تلبّي احتياجاته الوظيفية من تعويضات وامتيازات وفرص جيدة للتطوير الوظيفي له... وغيرها من المكاسب، مع سعيها إلى الاحتفاظ بالموظفين الحاليين وتحقيق توقعاتهم من ناحية أخرى، وهو ما يميز العديد من المؤسسات العالمية التي أصبحت علامة مسجلة في عالم الشغل، ويرغب العديد من الأفراد في العمل لديها دون أخرى.

ومن الملاحظ أن مفهوم تسويق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في مجال الموارد البشرية والتي لازالت تحتاج إلى المزيد من البحث والتعمق، والتطرق إلى مختلف مداخله وأبعاده ومضامينه، فالدراسات حول هذا المفهوم قليلة جداً في الأعمال والأبحاث العربية عموماً وفي الجزائر بشكل خاص، ومن هذا المنطلق فإن دراستنا هذه تركز على البحث في مفهوم تسويق الموارد البشرية ومعرفة سبل تطبيقه والتحديات التي تعترض هذا التطبيق في المؤسسة محل الدراسة وكذا البحث في وجود أثر لتطبيق تسويق الموارد البشرية على أداء هذه المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح الإطار العام للدراسة، وذلك من خلال عرض الإشكالية الرئيسية ومختلف التساؤلات والفرضيات المكونة لها، بالإضافة إلى تحديد أهمية وأهداف الدراسة وصعوباتها، وتبيان أسباب اختيار الموضوع والتعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية الخاصة بالدراسة، كما سيتم عرض مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة (تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي)، وذلك على النحو التسلسلي الآتي:

I. 1 الإشكالية:

يعتبر تحقيق مستويات أداء مرتفعة بالنسبة للمؤسسة هدف استراتيجي وفي إطار ذلك فهي أمام تحديّ التّجديد والابتكار لمواكبة التّغيرات في محيطها والاستفادة من التّطورات في المناهج وأساليب التّسيير، والاجتهاد في تبنى وانتهاج السّياسات المناسبة التي تؤهلها للوصول إلى أهدافها، ويعدّ تسويق الموارد البشرية من المفاهيم البارزة والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية يضمن للمؤسسة تقدّم ووضع نفسها كصاحب عمل مميّز لدى موظّفيها الحاليين والمحتملين بما يحمّق لها درجات عالية من الجذب والاحتفاظ والولاء.

وتعتبر مؤسسة سوناطراك واحدة من أكبر وأبرز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتوزّع بفروعها في العديد من الولايات، وعلامة رائدة في مجال التّوظيف واجتذاب الكفاءات من مختلف التّخصّصات العلمية والتّقنية وهو ما يجعلها مقصدا للخريجين الرّاغبين في كسب فرصة عمل جديدة تضمن مستقبلهم المهني، وبالنّظر إلى تزايد نسب البطالة وطنيا فإن الكفاءات الشّابة تسعى جاهدة للحصول على وظيفة مناسبة تضمن لها إشباع الاحتياجات المختلفة المادية والمعنوية.

ومن هذا المنطلق فإن قدرة مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة) على تبيّي نهج تسويق الموارد البشرية ودرجة توفيرها للامتيازات والخدمات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية بالإضافة إلى قدرتها على تحسين صورتها وسمعتها المتعلقة بالتّوظيف وجاذبيتها للكفاءات هو ما نسعى لتأكيد وإبرازه في هذه الدّراسة وذلك من خلال توضيح مستوى تبيّي مؤسسة سوناطراك لتسويق الموارد البشرية وتأثير ذلك على مستويات الأداء المؤسّسي بها، حيث سيتم قياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في حدود فروع مؤسسة سوناطراك في كل من ولايتي بسكرة وورقلة.

وبناء على ما تقدّم تبرز إشكالية هذه الدّراسة كالآتي:

ما أثر تسويق الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التّساؤلات الفرعية التالية:

__ ما مستوى تسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك محل الدّراسة؟

__ ما هو مستوى أداء مؤسسة سوناطراك محل الدّراسة؟

__ ما أثر عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك محل الدّراسة؟

__ ما أثر تسعير عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك محل الدّراسة؟

- __ ما أثر ترويج عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك محل الدراسة؟
- __ ما أثر توزيع عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك محل الدراسة؟
- __ ما أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على أداء مؤسسة سوناطراك محل الدراسة؟
- __ ما أثر السمعة التنظيمية على أداء مؤسسة سوناطراك محل الدراسة؟
- __ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

I. 2 أهمية الدراسة وأهدافها:

I. 2_1 أهمية الدراسة: تنبع من أهمية موضوع تسويق الموارد البشرية الذي يعتبر من أبرز المفاهيم المرتبطة

بمجال الموارد البشرية ويمكن توضيح هذه الأهمية كالاتي:

- البحث في موضوع تسويق الموارد البشرية الذي يعد موضوعا حديثا ومجالا خصبا للدراسات والأبحاث نظرا لتزايد الاهتمام به كأسلوب للمؤسسة في البحث عن الموارد البشرية الماهرة والمميزة والاحتفاظ بها.
- معرفة درجة تبني المؤسسات الجزائرية بشكل خاص لتسويق الموارد البشرية وكذا درجة الاستفادة منها بالإضافة إلى المعوقات والحواجز التي قد تمنع التطبيق لتجاوزها.
- تقديم إطار نظري لمفهوم تسويق الموارد البشرية في ظل ندرة المراجع العربية حول هذا المفهوم، وتوضيح أثره على أداء المؤسسة محل الدراسة.

I. 2_2 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- البحث في مستوى تبني وتطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية بمختلف أبعاده في مؤسسة سوناطراك محل الدراسة.
- معرفة مستوى الأداء المؤسسي المحقق بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة.
- معرفة مدى وجود أثر لتبني مفهوم تسويق الموارد البشرية بمختلف أبعاده على الأداء المؤسسي المحقق في مؤسسة سوناطراك محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات في حدود نتائج الدراسة الميدانية بما يوضح مواضع الانحرافات وسبل التحسين الممكنة والمقترحة.

I. 3 فرضيات ونموذج الدراسة:

I. 1_3 فرضيات الدراسة: تقوم الدراسة على فرضيات رئيسية تندرج ضمنها مجموعة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_0):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)".

ويتفرّع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

— "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسعير عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

— "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترويج عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

— "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

— "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

— "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة التنظيمية على أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

I. 3_2 نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي وذلك كما يبيّنه الشكل (1) الذي تم التّوصّل إليه بعد مراجعة الأدبيات النظرية حول الموضوع، ويشتمل النموذج على نوعين من المتغيّرات هي:

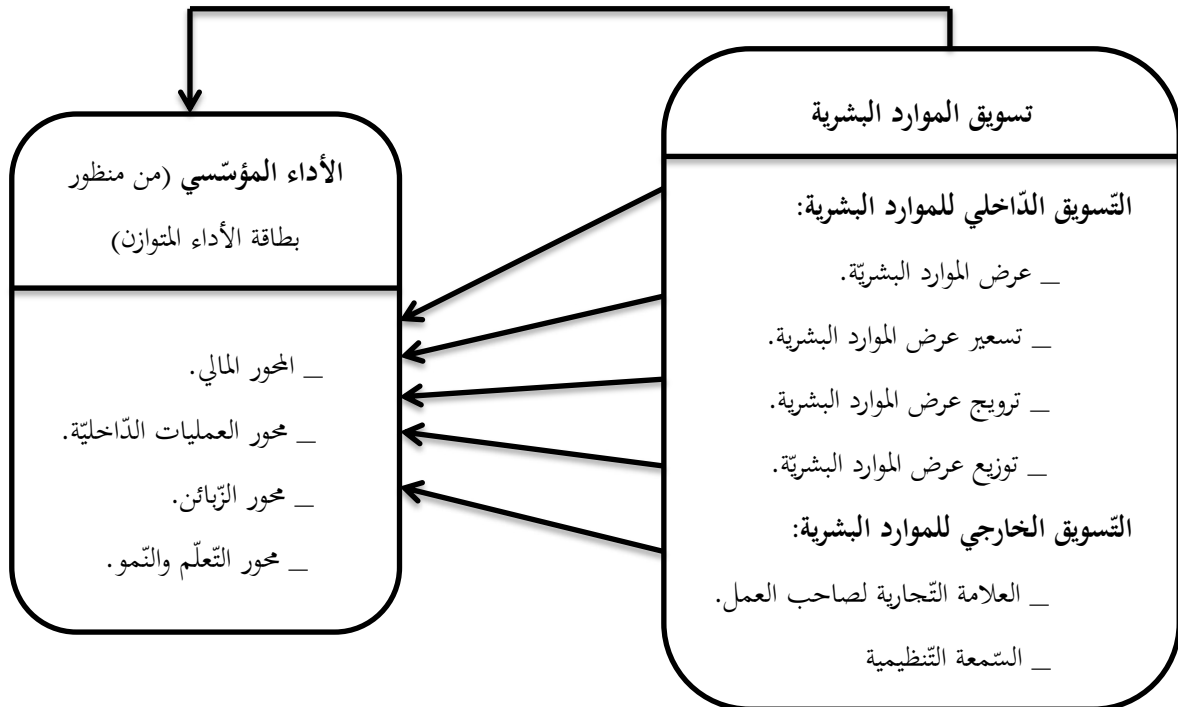
1_ المتغير المستقل: تتمثّل في: تسويق الموارد البشرية وينقسم إلى محورين:

_ التّسويق الداخلي للموارد البشرية: والذي يتضمّن أربعة أبعاد هي: عرض الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية.

_ التّسويق الخارجي للموارد البشرية: والذي يتضمّن بعدين هما: العلامة التجارية لصاحب العمل، والسمعة التنظيمية للمؤسسة.

2_ المتغير التابع: ويتمثّل في: الأداء المؤسسي ويتم قياسه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العمليّات الداخليّة، محور الرّزائن، محور التّعلّم والتّمو).

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطّالبة بالاعتماد على: دراسة (Minder, 2016)، (Adlain, 2014) دراسة (بوجمان، 2015)، دراسة (قريشي، 2014).

I. 4 التعريفات الإجرائية:

- _ تسويق الموارد البشرية: يمثل استراتيجية متكاملة تمكن مؤسسة سوناطراك من استخدام تقنيات التسويق والاتصالات في الوصول إلى المواهب والكفاءات التي تحتاجها وجذبها للعمل بها والحفاظ عليها من خلال تقديم المزايا الوظيفية المناسبة لهم.
- _ عرض الموارد البشرية: يتضمن مختلف منتجات الموارد البشرية التي تقدمها مؤسسة سوناطراك لعملاء الموارد البشرية (الموظفين الحاليين والمحتملين) بما يتلائم مع طبيعتهم واحتياجاتهم، وتشمل العديد من الخدمات والمزايا الوظيفية المقدمة لهم.
- _ تسعير عرض الموارد البشرية: يمثل مختلف التكاليف التي تتحملها مؤسسة سوناطراك بهدف بناء وترويج وتقديم عرض الموارد البشرية لموظفيها الحاليين والمحتملين بما يخدم احتياجاتهم ويحقق أهدافها.
- _ ترويج عرض الموارد البشرية: يمثل جهود التواصل الذي توجهه مؤسسة سوناطراك نحو الأفراد المستفيدين من خدماتها (موظفين حاليين أو محتملين) من خلال التعريف بمنتجات وخدمات الموارد البشرية لديها.
- _ توزيع عرض الموارد البشرية: هي الأنشطة التي تعتمدها مؤسسة سوناطراك بهدف نقل وايصال خدمات الموارد البشرية بها إلى موظفيها الحاليين أو المرشحين المحتملين سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق وسطاء توزيع.
- _ الأداء المؤسسي: يعتبر أداء مؤسسة سوناطراك محل الدراسة محصلة لأداء الأفراد العاملين بها من جهة وأداء وحداتها التنظيمية من جهة أخرى مضافا إليها تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بها.
- _ بطاقة الأداء المتوازن: إطار متكامل لقياس الأداء يخدم مؤسسة سوناطراك من قياس مستوى أدائها المالية، وذلك من خلال استخدام عدة مقاييس (لا يقتصر على المقاييس المالية فقط) تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، المجهزين، التكنولوجيا، الإبداع..
- _ المحور المالي: يشمل مقاييس ومؤشرات مؤسسة سوناطراك من حيث الأرباح والخسائر والقوة المالية لها ويتضمن عدة معايير منها: مقاييس الربحية، مقاييس الإنتاجية، التدفقات النقدية...
- _ محور العمليات الداخلية: يتضمن أهم العمليات الحاسمة التي ينبغي على مؤسسة سوناطراك التفوق فيها وهي مجموعة النشاطات التي تعطيها ميزة تنافسية في السوق كالابتكار، التحديد، العمليات التشغيلية، خدمات ما بعد البيع.

— محور الزبائن: يمثل أنشطة مؤسسة سوناطراك الموجهة لتحديد شرائح الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها، وكذا تحديد قياسات الأداء مع الفئات المستهدفة ويضم (رضا الزبائن، تحديد ربحيتهم، الحصة السوقية ...)

— محور التعلّم والنمو: يعبر عن مكونات البنية التحتية لمؤسسة سوناطراك التي تركز على بنائها لتحقيق النمو والتحسن في قدراتها على المدى الطويل وفق ما تتطلبه المنافسة العالمية المتزايدة.

I. 5 أسباب اختيار الموضوع وصعوبات الدراسة وحدودها:

I. 5_1 أسباب اختيار الموضوع: إن اختيار موضوع هذه الدراسة يعود إلى مجموعة من الأسباب من بينها:

- كون تسويق الموارد البشرية مفهوم حديث ويحتاج مزيد من الدراسة والتحليل والتفصيل وتحقيق إضافة مرجعية عربية حول هذا الموضوع.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع خاصة كونه مطلوب من الناحية الأكاديمية والعملية وهو ما يجعله مشجعاً للمعالجة والدراسة.
- البحث في علاقة التأثير بين متغيري تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي والتي تعد غير مسبوقة المعالجة في الدراسات السابقة.

I. 5_2 صعوبات الدراسة: في سبيل إعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات منها:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع تسويق الموارد البشرية وانعدام المراجع العربية حول هذا الموضوع نتيجة لحدائته.
- صعوبة ضبط نموذج للدراسة وتحديد أبعاد تسويق الموارد البشرية في ظل ندرة المراجع المتخصصة وخاصة الدراسات العليا واقتصار معظم الدراسات على المفاهيم العامة فقط.
- عوائق متعلقة بإجراء الدراسة الميدانية نتيجة الاجراءات المتخذة تزامنا مع حالة الحجر المطبقة على الأفراد والمؤسسات بسبب فيروس كورونا، وبالتالي عدم القدرة على تغطية عينة أكبر.
- وجود درجة منخفضة من التفاعل والتجاوب من طرف المبحوثين تجاه الاستبانات وعدم استجابتهم في دعم الدراسة.

I. 5_3 حدود الدراسة: يتحدّد البحث بما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين تسويق الموارد البشرية بأبعاده المختلفة والأداء المؤسسي.
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة داخل حدود مؤسسة سوناطراك بكل من فروع (مديرية الصيانة ومديرية النشاطات الاجتماعية _بسكرة_) وكذا (مديرية الانتاج والمديرية التقنية _ورقلة_).
3. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من سبتمبر _ديسمبر 2020.
4. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الموظفين العاملين ببعض فروع مؤسسة سوناطراك بكل من ولايتي (بسكرة وورقلة)

I. 6 الدراسات السابقة:

I. 6_1 الدراسات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية:

1_ دراسة (Minder, 2016) بعنوان: Human resource management's marketing approach for improving employee satisfaction¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق مناهج تسويق الموارد البشرية وأثره على رضا العاملين من وجهة نظر المنظمات والعاملين في ألمانيا، وتقديم اقتراحات للإدارات العامة والمتخصصين في الموارد البشرية لتطبيقها في منظماتهم.

وشملت عينة الدراسة 482 شركة في ألمانيا، حيث تم تصميم نموذجين لمقابلة بحيث تم تطبيق النموذج الأول على المدراء المتخصصين العاملين في قسم الموارد البشرية بهدف معرفة نوعية التسويق الخارجي للموارد البشرية، بينما تم توجيه النموذج الثاني للعاملين بهدف معرفة أهمية التسويق الداخلي للموارد البشرية في هذه الشركات ودرجة رضا العاملين عنه، واستخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية وفق برنامج Spss لتحليل البيانات وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة بين إجراءات ومناهج تسويق الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه الشركات.
- المدراء المتخصصون يوافقون على فكرة الحاجة لوجود مناهج لتسويق الموارد البشرية من خلال توظيف وانخراط الموظفين بالإضافة إلى وجود ترابط بين الموارد البشرية والقرارات الاستراتيجية للشركة.

¹ Minder, Susanna Maria. (2016). **Human resource management's marketing approach for improving employee satisfaction**, Doctoral Thesis, University of Latvia, Riga.

- يرى مدراء الموارد البشرية أن تسويق الموارد البشرية يخلق آثار إيجابية ودافعية لدى العاملين.
- إن المدراء يدركون الاختلافات (الفروقات) الممكنة في مزيج تسويق الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات منها: أن المؤسسات ستدرك بشكل أعمق أهمية نهج تسويق الموارد البشرية إذا حضرت معارض مهنية على الأقل أربع مرات في السنة نظرا لفائدة هذه المعارض في الترويج لنفسها كوجهة عمل _ على الموظفين أن يدركوا أهمية أدوات صاحب العمل من أجل نجاح نهج تسويق الموارد البشرية.

2_ دراسة (Ben Zekri, 2016) بعنوان: **Le marketing des ressources humaines:**

L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail Cas des SSII tunisiennes¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تعاطف التسلسل الهرمي في إطار تسويق الموارد البشرية على الرضا عن العمل للمديرين التنفيذيين العاملين في قطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات والهندسة (SSII) ، وسعيا إلى تحقيقا لهذه الغاية، تم إجراء دراسة نوعية مع اثنين وعشرين مديرا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وجود دور للتعاطف لدى المدراء في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، بالإضافة إلى ذلك يبدو أن عمر المدير يلعب دورا معتدلا في هذه العلاقة _ كما أن الشباب أكثر تقبلا لتعاطفهم المشرف وأنه يعزز مستوى أعلى من الرضا بينهم في العمل مقارنة مع نظرائهم الأكبر سنا.

وتوصي الدراسة ب: أنه ينبغي على الرؤساء إيلاء الاهتمام متزايد للمرؤوسين الشباب الذين يبدو أنهم أكثر صعوبة ويصعب إرضائهم _ كما أن علاقة التعاطف أمر ضروري من أجل تطوير رضاهم علاوة على ذلك فإن مدراء الموارد البشرية مدعوون لتعلم استخدام تقنيات التسويق لجذب المرشحين مستقبلا (إغواء له) ، ودعجه (لها) والاحتفاظ به (بناء ولاء) كعميل داخلي للمؤسسة.

3_ دراسة (Berrada, 2015) بعنوان: **Le marketing Rh à la lumière du progrès de la**

technologie 2.0 et de la génération Y Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez Vivo Energy Maroc².

¹ Ben Zekri, Imène. (2016). "Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail Cas des SSII tunisiennes", **International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)** Vol. 6, 2016 -pp. 1-7 1

² Berrada, Mehdi. (2015). **Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez Vivo Energy Maroc**, Master en sciences de gestion, Université catholique de louvain.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم أدوات الويب (2.0) من خلال الجيل "Y" والتركيز على دور هذه الأدوات في تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل والتوظيف، وقد تم تطبيق الدراسة في مؤسسة فيفو إينرجي المغربية من أجل اكتشاف أدوات الويب المستخدمة وإجراء مسح نوعي لتقييم إدراك الجيل "Y" وأدوات الموارد البشرية (2.0)، وتمثلت منهجية البحث في إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية والموظفين والباحثين عن العمل من الجيل Y وتم اختبار الخصائص المذكورة في الأدبيات واستكشاف درجة إشراك المرشحين Y ووظيفة الموارد البشرية في أدوات الويب (2.0) بالإضافة إلى وضع نظرة على ممارسات الموارد البشرية وكيفية البحث عن الوظائف والفرص في الجيل Y .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن القطاع الذي تعمل فيه مؤسسة فيفو إينرجي يتمتع بسمعة متوسطة في السوق حيث تقدم أقل الآفاق التطويرية المهنية مقارنة بالمؤسسات الأخرى ولا يكون جو العمل هو الأفضل.
- إن أهم عوامل الجذب التي ذكرها المرشحون هو المكافأة وهو العامل الذي ينبغي العمل عليه لجذب المرشحين.
- يتوافق الجيل "Y" مع وظيفة الموارد البشرية في المنظور المتعلق بأدوات الويب (2.0) حيث أصبحت في نظرهم هذه الأدوات وخاصة الشبكات الاجتماعية لا غنى عنها للاستخدام اليومي والمنظم.
- ينجذب الجيل "Y" لاستخدام أدوات الويب (2.0) في الأمور اليومية المهنية والبحث عن الوظائف.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: دمج الجهات الفاعلة في التوظيف، وأن تكون المؤسسة حاضرة ونشطة على الشبكات الاجتماعية _ تدعيم صورة العمل الإيجابية _ تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية على أساس علاجي للوصول إلى الموظفين الشباب _ تطوير العلامة التجارية لرب العمل ودمج وسائل التواصل الاجتماعي في وظائف الموارد البشرية للتكيف مع خصوصيات الجيل Y، لجذب المرشحين وتعزيز الروابط الداخلية والاحتفاظ بالموظفين

4_دراسة (Adlain, 2014) بعنوان: "Marketing Meets Human Resources: A Study of Employer "Branding Practices in Canada"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الممارسات الحالية للعلامات التجارية الحالية لأصحاب العمل، كيفية خلق الوعي بهذه العلامات، وكيفية التأثير في خلق وجهات النظر والمشاعر والأحكام حول هذه العلامة لدى عينة من الشركات في كندا، وقد تم إجراء مقابلات مع المؤثرين الرئيسيين في الموارد البشرية في خمسة عشر شركة في كندا ممن تم اعتبارهم من قبل الجهات المانحة الخارجية كصاحب عمل كبير من خلال تقسيم نموذج العلامة التجارية لصاحب العمل إلى قسمين منفصلين: نموذج داخلي ونموذج خارجي وكشفت نتائج المقابلات عن مجموعة من النتائج أهمها:

- بالنسبة للنموذج الداخلي، صمم بشكل جيد والاستراتيجيات منسقة لضمان أن موظفيها الحاليين مطلعين على سمات العلامة التجارية لصاحب العمل ولديهم أحكام إيجابية حول أرباب عملهم وقد حققت استراتيجية العلامات التجارية الداخلية الهدف النهائي في خلق صدى بين الموظفين الحاليين.
- غياب ملحوظ للجهد الموجه لإظهار تلك العلامة الإيجابية لصاحب العمل من الخارج، وكذا ضعف التعاون بين إدارات الموارد البشرية والتسويق لخلق الوعي بالعلامة التجارية لصاحب العمل بين المتقدمين.
- اعتمدت الشركات اعتمادًا كبيرًا على شبكتها الحالية وموظفيها ومقدمي التوظيف والمجتمع لتسويق وبيع العلامة التجارية لصاحب العمل خارجيًا.
- وتوصي الدراسة بضرورة أن تسيطر الشركات على إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل خارجيًا تمامًا كالاتمام بإدارتها داخليًا، وضرورة اعتماد نموذج يجمع بين الجوانب المختلفة لاستراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل التي يمكن استخدامها للتأثير على المتقدمين المحتملين أثناء البحث عن عمل، وبالتالي سيتعين على الموارد البشرية العمل مع التسويق لاستنباط أفضل طريقة لمشروع داخلي دقيق ومتسق لبناء صورة العلامة التجارية لصاحب العمل خارجيًا باستخدام نموذج واحد.

¹ B Adlain, Tamara. (2014). **Marketing Meets Human Resources: A Study of Employer "Branding Practices in Canada**, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.

5_ دراسة (Izvercianu, & Others, 2012) بعنوان: "Competitiveness as a Result of human resources marketing"¹

وهي دراسة نظرية هدفت إلى التعريف بتوزيع الموارد البشرية ومختلف عناصره بالإضافة إلى توضيح التكاليف المترتبة عن هذه الإجراءات، كما قدمت هذه الورقة معلومات عن خدمات ومنتجات توزيع الموارد البشرية والفرص التي تساعد في إنجازها والتقليل من التكاليف المتعلقة بإجراءات تسويق الموارد البشرية، وتوضيح مختلف الوظائف التي توجه نحو تحديد المنتجات والخدمات وذلك عبر استراتيجيات وتكتيكات للوصول إلى النتائج.

كما توضح هذه الورقة كيف يمكن لمسوقي الموارد البشرية والقادة تقديم حلول تسويقية وأفضل الطرق حول تسويق الموارد البشرية، وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة معلومات ومعايير حول بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة فيما يتعلق ببعض إجراءات تسويق الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة ب: هناك حاجة لإيلاء مزيد من الاهتمام في تسويق الموارد البشرية _ من المهم أن يكون المتخصصون في الموارد البشرية على اتصال مع اتجاهات السوق التي تؤثر على حسن سير العمل في المؤسسة.

I. 6_2 الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي:

1_ دراسة (بومجان، 2015) بعنوان: " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل _ بسكرة"².

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من خلال مدخل التمكين الإداري (تفويض السلطة _ المشاركة في اتخاذ القرار _ التحفيز _ الاتصال _ التدريب _ الثقة _ فرق العمل) ومدخل إدارة المعرفة متمثلة في (تشخص وتوليد المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) بالإضافة إلى معرفة مدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم).

¹ Izvercianu, Monica, & others. (2012). "Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing", Politehnica University of Timisoara, Romania, V52, 13.

² بومجان، عادل. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل _ بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تمّ تصميمها وتوزيعها على إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل_ فرع جنرال كابل بسكرة من خلال عيّنة بلغت 143 إطارا وتوصّلت الدراسة إلى النتائج.

- وجود مستوى متوسط لإدراك عيّنة الدراسة لأبعاد تأهيل الموارد البشرية
- وجود مستوى إدراك مسيري وإطارات المؤسسة للأداء كان متوسطا وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل موارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية تعزى لمتغيّرات: الجنس، العمر، الوظيفة الحالية.

وأوصت الدراسة ب: العمل على فهم وإدراك فلسفة ومضامين التمكين الإداري ومراعاة أبعاده كالتحفيز والاهتمام بالتدريب وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار_ تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل وغرس الثقة بين الإدارة والعمال _ تبني معايير عادلة وشفافة في الترقية والاهتمام بنشر المعرفة وإعداد قواعد للرجوع إليها.

2_ دراسة (قريشي، 2014). بعنوان: "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل_ بسكرة¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصوّرات العاملين حول مستوى التغيير التكنولوجي من خلال مستوى الابتكار التكنولوجي ببعديه (الابتكار في المنتجات، والابتكار في العمليات) وتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والمعدّات_ البرمجيات_ قواعد البيانات_ الشبكات)، وكذا مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل بسكرة_ بالإضافة إلى التعرف على أثر التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة صناعة الكوابل.

¹ قريشي، محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل_ بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة من خلال توزيعها على مجتمع الدراسة المتكوّن من العمّال الإداريين بمختلف مديريات ودوائر المؤسسة البالغ عددهم 251 عامل فيما تم استرجاع 190 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية وجرى إخضاعها للأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي (بشكل شامل) على مستوى أداء مؤسّسة صناعة الكوابل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التغيير التكنولوجي بالمؤسّسة محل الدراسة تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (الجنس_ العمر_ المؤهل العلمي_ مجال الوظيفة الحالية_ عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية_ عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية سابقة الذكر باستثناء متغير الجنس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تشجيع العمّال على الابتكار واتخاذ المبادرات_زيادة الاستثمارات في دعم المنتجات الجديدة_ضرورة الاهتمام بمقترحات الزبائن آرائهم المتعلقة بتطوير منتجات المؤسسة_بالإضافة إلى أنّه يجب على المؤسسة الاستثمار في مواردها البشرية واستخدام الأنظمة الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي والاستثمار في مختلف مكوّنات تكنولوجيا المعلومات.

3_ دراسة (العنزي، 2014) بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية¹.

هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها في جودة الأداء المؤسسي في شركة الطيران الكويتية وتحليل قيم واتجاهات مجتمع الدراسة حول مفهوم المرونة الاستراتيجية ومفهوم جودة الأداء المؤسسي. تكوّن مجتمع الدراسة من 104 مديراً من مدراء الدوائر والإدارات في شركة الطيران وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الانحدار الخطي) للتحقق من أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي.

¹ العنزي، فهد عؤاد عابر. (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

وتوصّلت الدّراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التسويقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال، تبسيط الإجراءات) في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في كل من فاعلية الأداء وكفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية وأبعادها والتخطيط لتقديم خدمات متميزة بما ينعكس على جودة الأداء.

وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التّوصيات منها: العمل على تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة الطيران الكويتية بما ينعكس على جودة أدائها _ وكذا التخطيط لتقديم خدمات مميزة ومتابعة التّغيرات التي تطرأ على الأسواق، والعمل على تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

4_ دراسة (الفاعوري، 2012) بعنوان: "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى¹.

هدفت إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى من خلال الأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتوزيعها على 100 فرد من موظفي الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى وبعد تحليل البيانات توصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً لأبعادها (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمعاً وتحقيق تميز الأداء المؤسسي.
- كان التأثير الأعلى لبعد جودة المعلومات لنظام تخطيط موارد المنظمة على الأداء المؤسسي، بينما جاء بعد رضا المستخدمين لنظام تخطيط موارد المنظمة في الترتيب الأخير لتأثيره على جودة الأداء.

وأوصت الدّراسة بضرورة تحسين قدرات المستخدمين لهذه الأنظمة عن طريق عقد الدورات التدريبية بشكل مستمر وزيادة فعالية مشاركة العاملين في صناعة القرارات _ ضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صناعة القرارات _ ضرورة تفعيل مقدرة النظام على تسريع معالجة شكاوي ومقترحات العاملين.

¹ الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

5_ دراسة (الدّجني، 2011) بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"¹،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى كل من التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل لهذه الجامعات بالإضافة إلى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال توزيعها على عينة قدرها 100 عضو من العمداء والمدراء ولجان التخطيط في الجامعة الاسلامية وجامعة الأقصى تم استرجاع 91 منها، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده بنسبة كبيرة في الجامعات الفلسطينية،
- توفر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؛
- عدم وجود فروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي بين الجامعات.

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة إجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية _ وكذا وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي بعبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها لضمان عملية الرقابة على التخطيط _ الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند أعداد الخطة واستخدام النماذج الحديثة في التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

¹ الدّجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

6_ دراسة (دروزة، 2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية¹.

هدفت إلى تحديد إطار نظري متعلق بمتغيرات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي، وكذا توضيح العلاقة ونوع التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي وقد طبقت الدراسة على عينة قدرها 221 من الموظفين الحاملين لدبلوم المتوسط فما فوق في وزارة التعليم العالي.

وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مسؤولي وزارة التعليم العالي بتشجيع عمليات اكتساب المعرفة ونقلها وتشاركها بين الموظفين - توفير الوسائل والإجراءات اللازمة لتوليد وخزن المعرفة - تشجيع عملية التعلم وتدعيم فرق العمل.

I. 6_3 الدراسات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي معا:

1_ دراسة (Magatef , & Momani, 2016) بعنوان: " The Impact of Internal Marketing on Employees' Performance in Private Jordanian Hospitals Sector".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين في قطاع المستشفيات الخاصة بالأردن، من خلال معرفة تأثير المتغيرات المستقلة وهي التدريب الداخلي والحوافز والمكافآت،

¹ دروزة، أيمن. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

² Magatef, Sima Ghaleb, & Momani, Raed Ahmad. (2016). **The Impact of Internal Marketing on Employees' Performance in Private Jordanian Hospitals Sector**, International Journal of Business and Management, Vol. 11, No 3.

والاتصال الداخلي، وتمكين وثقافة المؤسسة، على المتغير التابع، وهو أداء الموظفين. أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في هذا القطاع.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على مجموعة مستهدفة من العاملين في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ثقافة المؤسسة لها تأثير قوي على أداء الموظف، هذا المتغير جاء أولاً من بين المتغيرات تليها المتغيرات حول الحوافز والمكافآت فيما يتعلق بالتأثير على أداء الموظفين.
- كما أظهرت بقية المتغيرات تأثيراً ضعيفاً على المتغير التابع إما بسبب عدم اهتمام الموظف أو عدم وعيهم بأهمية هذه المتغيرات وتحتاج إلى تطبيقها من أجل تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

وقدمت الدراسة مجموعة توصيات منها: ينبغي على إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية إيلاء الاهتمام للتدريب من أجل الرفع من أداء الموظفين وكفاءتهم في العمل _ تدعيم الاتصالات الداخلية بين الموظفين من أجل سهولة وفعالية نقل المعلومات _ ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات الأردنية بتطبيق ومتابعة نظام التسويق الداخلي بما يتلائم مع طبيعة موظفيها وتطلعات زبائنها.

I. 6_4 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مختلف الدراسات التي تم استعراضها والمتعلقة بمتغيري الدراسة، وبعد عملية البحث يمكن القول أن دراستنا هذه تشترك وتتداخل مع بعض هذه الدراسات (سواء المذكورة أو غيرها) في توضيح الأطر النظرية المتعلقة بكل من متغيري الدراسة ومعرفة وجود كل منهما في المؤسسة محل الدراسة، ولكن دراستنا تتميز وتختلف عن غيرها من الدراسات في كونها الدراسة الأولى _ في حدود ما توصلنا إليه من بحث _ التي تربط بين متغيري تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى كونها من الدراسات العربية القليلة وكذا الوطنية التي تتناول موضوع تسويق الموارد البشرية بالدراسة حيث ربما قد نجد مجموعة من الدراسات العربية والوطنية التي تناولت التسويق الداخلي بينما هناك ندرة في الدراسات التي تتعلق بتسويق الموارد البشرية.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تحديد إطار الدراسة، بغية الإحاطة بالموضوع وتوضيح الأبعاد العامة لمتغيرات الدراسة والتعريف بها من جميع الجوانب، للوصول إلى رسم صورة شاملة للإشكالية الرئيسية والخطوات المتبعة في الإجابة عليها، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع والتي لها دور مهم في إتمام دراستنا والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثاني:

تسويق الموارد البشرية

تأطير نظري

تمهيد:

بالرغم من تزايد نسب البطالة وانتشارها في عديد الدول حسب أغلب الاحصائيات، إلا أن المؤسسات تبحث باستمرار عن أفضل الموظفين وتسعى لتحسين سياسات التوظيف الخاصة بها وذلك نظرا لتزايد الطلب على الفئات الموهوبة التي تحتاجها لكسب رهانات المنافسة.

وفي سوق يتسم بندرة المواهب والكفاءات المتميزة واشتداد التنافس والصراع بين المؤسسات حول اجتذاب أفضلها بغرض تحقيق أهدافها التنافسية، وبزيادة وعي هذه المواهب بأهمية ما تمتلكه من قدرات وكذا الاهتمام بالحصول على فرص وظيفية أفضل وتطور الأدوات المساعدة في ذلك، فإن المؤسسات اليوم تتوجه نحو انتهاج فلسفة تسويق الموارد البشرية والتي تتمحور حول تطبيق المفهوم التسويقي على خدمات الموارد البشرية من خلال نشاط المؤسسة الموجه نحو الحصول على أفضل المواهب والحفاظ عليها وتصميم البرامج وبناء السياسات المناسبة لتطوير قدراتهم وبالتالي كسب ولائهم ورضاهم وذلك من خلال توفير عرض متميز وواضح حول المزايا والخصائص المقدمة من طرفها في مجال خدمات الموارد البشرية وفرص التطوير المتاحة للحصول على متطلباتها من المواهب التي تتلاءم مع الاستراتيجيات وتخدم أهدافها التنافسية.

في هذا الإطار فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم مدخل مفاهيمي متكامل لتسويق الموارد البشرية في محاولة للإحاطة به وتوضيح أبرز مرتكزاته وذلك وفق التقسيم الآتي:

II. 1_ ماهية تسويق الموارد البشرية.

II. 2_ العوامل الداعمة لتطبيق تسويق الموارد البشرية:

II. 3_ استراتيجية تسويق الموارد البشرية.

II. 1_ ماهية تسويق الموارد البشرية:

إن تقديم إطار مفاهيمي متكامل حول تسويق الموارد البشرية ليس بالأمر اليسير كونه يعتبر من المفاهيم الحديثة التي يشوبها الغموض والتعقيد ولا تزال مجالاً خصباً يستقطب الدراسات ويحتاج الكثير من البحث والتدقيق والتعمق للوصول إلى ضبط إطاره العام وتوضيح العناصر والمفاهيم الأساسية المكوّنة له وذلك من خلال الخوض تدريجياً في عرض أبرز المفاهيم المحدّدة له "مفهومه ونشأته، الأهمية، الأهداف" وتميزه عن بعض المفاهيم ذات العلاقة، للوصول إلى رسم صورة واضحة ومحول هذا التّهج الجديد لوظيفة الموارد البشرية.

II. 1_1 مفهوم تسويق الموارد البشرية:

بغرض تحديد وضبط مفهوم تسويق الموارد البشرية فإنّه يتعيّن علينا الاستعانة بالمفاهيم التّسويقية الأساسية نظراً لكون هذا المفهوم يستند في أصوله ومرتكزاته على الإطار التّسويقي وذلك من خلال الانطلاق من العموميات في التّسويق سعياً إلى التّدرج المنطقي ولضمان تحقيق درجة من الدّقة والايضاح، حيث أنّ تقديم تعاريف حول تسويق الموارد البشرية يقودنا حتماً إلى الانطلاق من مفهوم التّسويق ذلك نظراً لكون تسويق الموارد البشرية يمثل تزاوجاً واندماجاً للفكر التّسويقي بمجال إدارة الموارد البشريّة ففي حين أنّ التّسويق يعبر عن إيصال فكرة حول موضوع ما "سلعة، خدمة" لجمهور محدّد أو غير محدّد من المستهلكين بغرض جذبهم نحو هذه السلعة أو الخدمة وجعلهم أوفياء لها نظراً لكونها تحقّق متطلّباتهم وتشبع رغباتهم، وقد تمّ تقديم العديد من التّعريفات للتّسويق منها:

- ✓ عرّفته الجمعية الأمريكية للتّسويق بأنّه: "جميع أوجه النشاط التي تؤدّي حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصّناعي"¹ أي أنّه عبارة عن حلقة الرّبط بين منتج السلعة أو الخدمة ومستهلكها بحيث يحمّق كل منهما الفوائد المرجوة.
- ✓ التّسويق هو "عملية اجتماعية من خلالها يمكن للأفراد والجماعات الحصول على ما يحتاجونه وما يريدونه من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين"².

¹ بلحيمر، إبراهيم. (2008). أسس التّسويق، الجزائر: دار الخلدونيّة للنشر والتّوزيع، ص14.

² نموشي، أمال. (2011). مبادئ التّسويق، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتّوزيع، ص13.

أولاً: تعريف تسويق الموارد البشرية:

انطلاقاً من الإطار العام للتسويق فإنّ مفهوم تسويق الموارد البشرية يعبر بشكل عام عن النشاط المخطط والموجه من قبل إدارة الموارد البشرية الهادف للوصول إلى المواهب والكفاءات وجذبها للعمل في المؤسسة والحفاظ عليها وكذا العمل على إرضاء الموظّفين الحاليين وكسب ولائهم، وبالتالي فهو يستخدم الأساليب التسويقية لخدمة من ترويج، اتصال، تسعير... لخدمة إهداف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الجذب والحفاظ والتطوير لتحقيق أعظم استفادة لأطراف التبادل، إن فلسفة تسويق الموارد البشرية تقوم على نفس المبدأ التسويقي المتمحور حول وجود منتج ومستهلك وسلعة، حيث يتمثل المنتج في إدارة الموارد البشرية بينما يتمثل المستهلك في الموظّفين الحاليين أو المحتملين الذين تسعى المؤسسة إلى جذبهم والحفاظ عليهم من خلال تحقيق تطلّعاتهم ورغباتهم المتعلقة بالوظائف التي يرغبون بتأديتها والمزايا التي تقدّمها لهم، حيث تعتبر هذه الوظائف بمثابة السلع التي يتم التبادل حولها بين إدارة الموارد البشرية والموظّفين الحاليين وكذا المحتمل انخراطهم في المؤسسة.

إن مفهوم تسويق الموارد البشرية كغيره من المفاهيم لا يحمل تعريفاً محدداً ومتفقاً عليه، وإنما اختلف الباحثون والمفكّرون حول ذلك كلّ حسب وجهة نظره، ولكن هذا لا ينفي وجود اتفاق على بعض العناصر والنقاط المحددة له ولعل أبرز من عرّف تسويق الموارد البشرية والذي كان من السّباقيين في ذلك فيليب ليجر حيث يعرفه على أنّه: " نهج جديد للعلاقة بين الموظّف والمؤسسة والذي ينظر إلى الموظّفين كعملاء بالمعنى الأسمى، وهو تطبيق المنطق وتقنيات التسويق والاتصالات من أجل جذب المرشّحين، تجنيدهم، وإدماجهم جيداً والاحتفاظ بالموظّفين المعيّنين"¹.

وفق "ليجر" فإن تسويق الموارد البشرية يرسم شكلاً جديداً لعلاقة المؤسسة بموظفيها بحيث يعتبرون كعملاء تسوق لهم وظائفها وتسعى لاجتذاب المواهب اللازمة والحفاظ عليها، وعرفه (Schäfer, & Bérengère) بأنّه: "استخدام التقنيات والأدوات التي يوفّرها التسويق وكذا الاتصالات لاستهداف وجذب وإغراء الأفراد المحنّدين والاحتفاظ بهم والإبقاء على الموظّفين، الهدف النهائي هو تحديد صاحب العمل المفضّل

¹ Yao, Namoin. (2011). "Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France", **Communication et organisation**, 40, P 63.

لدى المرشّحين"¹، ويوضح هذا التعريف أن تسويق الموارد البشرية يدمج الأدوات التسويقية مع إدارة الموارد البشرية بغرض جذب المواهب والحفاظ على الموظّفين العاملين بها وكذا تحسين صورة المؤسسة في مجال التوظيف.

ويعبّر عن تسويق الموارد البشرية بأنّه "عملية اجتذاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهّلين والكفؤين من خلال توقّر المنتجات التي تلبي احتياجاتهم"² أي أنّ وظائف المؤسسة حسب منظور تسويق الموارد البشرية هي منتجات يتم عرضها بما يلي احتياجات الأفراد لاجتذاب الكفاءات المطلوبة والاحتفاظ بالموظّفين الحاليين.

وفي نفس السياق عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنّه: "كلّ الطرق والوسائل المتاحة للمؤسسة لإنشاء وتقديم وتوصيل القيمة إلى موظّفيها الحاليين أو المحتملين وإدارة العلاقة معهم بطريقة تفيدها المنظمة والموظّفين"³، أي أنه يمثل مختلف الأساليب والسياسات التي تنتهجها المؤسسة في التواصل مع موظّفيها الحاليين والمحتملين من أجل تحقيق تبادل للقيم والمنافع فيما بينهما.

كما يعرفه بأنّه: "فنّ التناسق بين كل مظاهر المؤسسة الموجهة للجمهور الداخلي (الموظّفين، الإدارة، الشركاء الاجتماعيين، المساهمين) والجمهور الخارجي (المرشّحين، قادة الرّأي، الإعلام والسياسة) لتحقيق هدف واحد هو أداء المؤسسة"⁴، فهو بذلك موجّه نحو فئتين من الجمهور واحدة داخلية والأخرى خارجية يتم استهدافها بغرض تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة.

وعبّر عنه (Berthelot, & La Pinta) بأنّه: "تحديد وفهم توقّعات عملاء الموارد البشرية (المرشّحين، الموظّفين) والتّعرف على كميّة الاستجابة بعرض الموارد البشرية الخاص بهم"⁵، فهو بذلك يمثّل عملية رصد

¹Schäfer, Nathalie, & Bérengère, Simon. (2011). **Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement**, Grandes Ecoles Spécialisées réseau, p10.

²Mihalcea, Alina-Daniela. (2015). **human resources and marketing mix in oil and gas industry**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 17(1), P 119-125.

³Colle, Rodolphe, & Aurélie, Merle. **L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : Le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation**, P4.

⁴Catrice Czaja, Hélène. Marketing des ressources humaines dans les services informatiques, <https://www.memoireonline.com/10/09/2751/Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren.html> (تاريخ التّصفح 10 مارس 2018 الساعة 15:00)

⁵Berthelot, Vincent, & La Pinta, Franck. (1998). "Fond documentaire – Attractivité et marketing RH, « Attractivité et image: le marketing RH", **revue documentaire consacrée à la marque employeur**, Direction Générale de l'administration et de la Fonction Publique, France, P1.

تطلّعات الموظّفين والمرشّحين للعمل فيما يتعلّق بالمزايا الوظيفية التي تقدّمها المؤسّسة وتحديد كيفية الاستجابة لهذه التطلّعات بطريقة مناسبة تتوافق مع احتياجاتهم وتطلّعاتهم.

ويرى (Panczuk, &Point) بأنّه: "عقلية جديدة تعتمد على تقنيات التّسويق القائمة على الموارد البشرية بحيث يمكن للمؤسّسة وإدارة الموارد البشرية لديها من بيعها والاحتفاظ بها وتجديدها"¹، أي أن تسويق الموارد البشرية يقوم على تطبيق الأدوات التّسويقية على خدمات وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها في جذب المواهب وتطويرها والحفاظ عليها.

وبرأي (Minder) فإن تسويق الموارد البشرية: "نحج يطمح لجذب واستبقاء الموظّفين داخل المؤسّسة من قبل صاحب العمل، بهدف زيادة أداء المؤسّسة من خلال تلبية احتياجات الموظّفين ومطالبهم"²، فالهدف الأساسي من خلال تبنيّ نحج تسويق الموارد البشرية هو جذب المواهب والحفاظ عليها داخل المؤسّسة من خلال توفير مختلف التطلّعات ومزايا العمل التي تحتاجها هذه المواهب

انطلاقاً من التعريفات السابقة فإنّنا نلاحظ أنّها تشترك في مجموعة من العناصر أهمّها:

- أن تسويق الموارد البشرية يركّز على استخدام تقنيات التسويق من ترويج واتصال في خدمات الموارد البشرية .
- أن الهدف من تسويق الموارد البشرية هو جذب وإغراء أفضل المرشّحين للعمل بالمؤسّسة والحفاظ على الموظّفين.
- أن تسويق الموارد البشرية هو نموذج للعلاقة بين المؤسّسة والموظف الحالي أو المحتمل باعتباره عميل تسوّق له وظائف المؤسّسة كمنتجات .

وبالتالي يمكن تعريف تسويق الموارد البشرية بأنّه: "تصوّر جديد للعلاقة بين المؤسّسة وموظّفيها الحاليين والمحتملين حيث تستخدم تقنيات التّسويق في الوصول إلى المواهب والكفاءات التي تحتاجها وجذبها للعمل بها والحفاظ عليها من خلال تقديم المزايا الوظيفية المناسبة لهم".

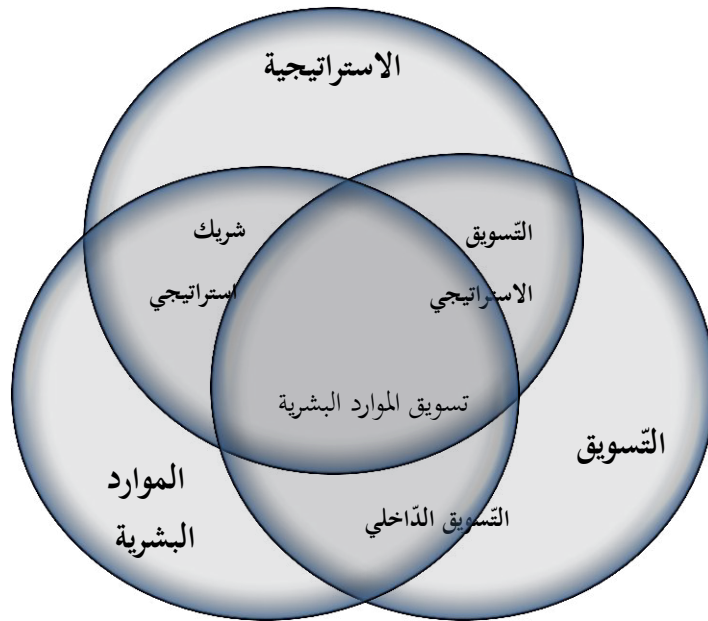
¹ Panczuk, Serge, &Point, Sébastien. (2008). **Enjeux et outils du marketing RH**, Paris : Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, p4.

² Minder, Susanna Maria. (2016). **Human Resource Management's Marketing Approach for Improving Employee Satisfaction**, Doctoral Thesis, University of Latvia, Riga, P9.

إن سعي المؤسسة من خلال تبني فلسفة تسويق الموارد البشرية هو الحصول على أفضل المرشحين الموجودين في سوق العمل وجذبهم وضمان انخراطهم في المؤسسة وولائهم لها، حيث تشمل فئة أفضل المرشحين على "الخريجين الشباب" أو "خريجي المستقبل" لسببين رئيسيين: أولاً كون هذه الشعارات الإعلانية تستهدف بشكل خاص جمهوراً خارج المؤسسة وثانياً أنه نادراً ما توجد تغطية إعلامية لاستراتيجيات التوظيف الخارجية لأشخاص من فئة عمرية أخرى، كما نلاحظ أيضاً أن أفضل المرشحين يمكن أن يشمل الموظّفين ذوي الخبرة العاملين في مؤسسات أخرى، هؤلاء سيتم اكتشافهم من قبل الباحثين عن المواهب أو الشبكات غير الرسمية، جمعيات الخريجين الرقمية...¹

الشكل (02): التفاعلات بين التسويق والاستراتيجية والموارد البشرية.

ويمكن أن نبرز من خلال النموذج الآتي مختلف التفاعلات بين كل من الاستراتيجية والتسويق والموارد البشرية، ممّا يساهم في تشكيل مفاهيم جديدة من بينها تسويق الموارد البشرية.



Source: Duroni, Agnès. (Mai 2011). **De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH**, These Professionnelle, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris, P 10.

يتضح أن تسويق الموارد البشرية هو نتيجة التفاعل بين كل من التسويق والاستراتيجية والموارد البشرية وذلك كونه يحمل مزيجاً من أهم المبادئ التي يتركز عليها كل من هذه المفاهيم.

¹ Yao, Namoin, op. Cite, p 63.

كما يوضّح النموذج أن هذا التزاوج والتداخل يخلق مفاهيم أخرى مثل التسويق الداخلي والذي يعتبر مزيجاً بين التسويق والموارد البشرية من خلال المقاربة القائمة على النظر إلى الموظّفين كعملاء والتوجّه نحو تسويق المزايا الوظيفية وقيم وثقافة المؤسسة لهم، بالإضافة إلى مفهوم شريك استراتيجي والذي يخدم أهداف الموارد البشرية في إطار استراتيجي عن طريق ربط سياسة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة، والمفهوم الأخير هو التسويق الاستراتيجي أي ما يوضّح الإطار الاستراتيجي للتسويق وذلك عبر أنشطة تجزئة الوضع وكذا صورة العلامة التجارية.

بالنظر إلى نهج تسويق الموارد البشرية يظهر أن دور الموارد البشرية في التسويق لم يعد يقتصر على كونه مجرد وظيفة دعم وإنما يندمجان معا في استراتيجية واحدة، فباعتبار كل من التسويق والموارد البشرية مجال مستقل عن الآخر إلا أن إمكانية اندماجهما في نهج واحد قد أصبحت ممكنة ومحققة ويرجع استخدام مبادئ التسويق في إدارة الموارد البشرية إلى الأسباب التالية¹:

- التأثير المتزايد لإدارة السمعة الذي يلفت الانتباه إلى القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث ينبغي على المؤسسات أن تولي المزيد من الاهتمام لهذه الموارد فيما يتعلق بالعلامات التجارية؛
- زيادة الاقتصاد القائم على الخدمات التي يتم فيها تسليم المنتجات وتمييزها فقط عن طريق الموظفين المؤهلين والمدربين بشكل جيد؛
- زيادة أهمية الأصول غير الملموسة كرأس المال الفكري باعتبارها مصدر للميزة التنافسية؛

ثانيا: نشأة تسويق الموارد البشرية:

من الصعب ضبط تاريخ ظهور نهج تسويق الموارد البشرية بشكل دقيق نظرا للتباين في الآراء والأبحاث المتعلقة به واختلاف وجهات نظر الباحثين، فهو باعتباره يمثل فلسفة مرتبطة بإدارة الموارد البشرية تعتبر الموظفين كعملاء تسوق لهم قيم وتوجهات ووظائف مؤسستهم وامتيازاتها من خلال تطبيق الأدوات التسويقية على خدمات الموارد البشرية وقد تشكل مفهوم تسويق الموارد البشرية نتيجة تطورات سابقة جاءت على فترات زمنية متعاقبة سنت وظيفة الموارد البشرية وخلقت لديها الحاجة إلى الاستعانة بالنهج التسويقي.

¹ Izvercianu, Monica, &Others. (2012). "Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing, Politehnica University of Timisoara, Romania", V52, (13), p62.

فقد قدّم دافيد أولريك David Ulrich نموذجاً يوضّح تطوّر أدوار وظيفة الموارد البشرية وإعطاءها بعداً استراتيجياً وقد تمثّلت هذه الأدوار في: (شريك استراتيجي، شريك للأعمال، خبير إداري، وكيل التغيير) يهدف النموذج إلى خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة وتوجيه دور وظيفة الموارد البشرية لتكون أكثر تأثيراً على الأفراد، لكن هذا النموذج تعرّض للتقدّ لعدّة أسباب منها افتقاره للدقّة في تحديد مفهوم شريك، وعدم تطوير مفهوم العميل بشكل كاف كما أنه لا يأخذ في الاعتبار ضرورة البعد البيعي.

وفي هذا السياق أضاف Brockbank دوراً إضافياً وهو قيادة الموارد البشرية (أي قيام وظيفة الموارد البشرية بالدعم وضمان التعاون الجماعي وتوعية أصحاب المصلحة والموظّفين وضمان ولائهم)، ويتحقّق ولاء وتوعية الموظّفين من خلال التوجّه نحو نقل وتوصيل القيم والأفكار والأهداف التي تتبناها وتسعى إليها المؤسسة إلى موظّفيها، هو ما جعل إدارة الموارد البشرية تتوجّه نحو منظور قائم على تطبيق أدوات التسويق فيها للوصول إلى الجمهور المستهدف.

كما وقد تبلور مفهوم تسويق الموارد البشرية بالاستفادة من مبادئ التسويق الداخلي الذي ظهر في سنة 1980 كفلسفة جديدة لتطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة بحيث تركز على الموظّفين كعامل نجاح أو فشل لها من خلال مطابقة العلاقة التجارية (المؤسسة والعميل) مع العلاقة التنظيمية (المؤسسة والموظّف) أي معاملة الموظّفين كزبائن وتسويق قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة لهم¹.

كما أن حقل التسويق الاجتماعي الذي بدأ في السبعينات من القرن الماضي من خلال أفكار فيليب كوتلر وجيرالد زالتمان التي تفيد بأن نفس المبادئ التسويقية المستخدمة لبيع السلع والخدمات للمستهلكين يمكن تطبيقها لبيع الأفكار والمفاهيم والمواقف والأنماط السلوكية المرغوب بها لحياة الأفراد²، يعتبر لبنة مهمّة في تشجيع الاستفادة من الجانب التسويقي في تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية.

إنّ ظهور مفهوم الموهبة ودخول المؤسسات فيما يعرف بـ "حرب المواهب" من حيث اشتداد التنافس على جذب المواهب والكفاءات المتميّزة غير من نظرة المؤسسات نحو أساليب التوظيف وفرض عليها

¹ Panczuk, Serge, &Point, Sébastien, op cite, P6.

² عبيدات، محمد ابراهيم. (2004). التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئي)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص30.

تقديم نفسها كصاحب عمل متميز من خلال تسويق خدمات ومنتجات الموارد البشرية لديها وبناء العلامة التجارية للتوظيف لتحسين قدراتها في الجذب والاحتفاظ بالمواهب.

كل التطورات التي حدثت في تلك الفترة دفعت ودعمت التوجه نحو تبني التسويق في إنجاز خدمات الموارد البشرية لمواكبة احتياجاتها ليتجسد مفهوم تسويق الموارد البشرية ويتم الاهتمام به وتطبيقه بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسات.

تشكل البيئة والظروف المحيطة بالمؤسسة سببا في توجه هذه الأخيرة نحو تبني مفاهيم وأساليب عمل جديدة، وبالتالي فإن رغبة المؤسسات في تطبيق تسويق الموارد البشرية جاء نتيجة العديد من العوامل الموجودة والتي تظهر في محيط الأعمال من بينها¹:

- التغيير السريع في بيئة المؤسسات اقتصاديا واجتماعيا وكذا سوق العمل يتطور وهذه تعتبر واحدة من القوى الدافعة؛
- إنشاء موظف يرضى منهج إدارة الموارد البشرية؛
- التغيير الديموغرافي الذي يؤدي إلى نشوء حالة من زيادة المنافسة بين المؤسسات في سوق العمل للموظفين؛
- الطلب المتزايد على الموظفين الذي يؤدي إلى زيادة مخاطر تغييرهم لوظائفهم الحالية.

موقف تسويق الموارد البشرية ناتج عن نقص المهارات في بعض القطاعات ودرجة متطلبات المؤسسة على مستوى التأهيل ثم البحث عن الملفات الشخصية من ناحية وتطور المرشحين وتوقعاتهم الجديدة تجاه أصحاب العمل من ناحية أخرى، وبالتالي فالعديد من المؤسسات تعيد النظر في رؤيتها التقليدية لإدارة الموارد البشرية، حيث تماما كما يسعى المسوق لفهم المستهلكين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم، ستحاول المؤسسة أيضا فهم توقعات جماهيرها المستهدفة لتقديم عرض الموارد البشرية الأكثر جاذبية².

¹ Minder, Susanna Maria, op cite, P 15.

² Bourakkadi, Hanane. (2017). "Le Marketing des Ressources Humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des PME artisanales de la région FES BOULEMANE", **Revue marocaine de recherche en management et marketing**, N°16, Janvier-Juin, p157.

مغادرة الموظفين كبار السن لوظائفهم خلق نقص في القوى العاملة التي لا يمكن تعويضها من قبل الباحثين عن عمل لأسباب كمية (السكان العاملين على الصعيد العالمي يتناقص) وأسباب نوعية (مهارات غير كافية مقارنة باحتياجات العمل) وبالتالي فإن عدم التوازن بين فئات الموظفين (المتقاعدين والجدد) يجعل المؤسسات تتنافس لجذب أفضل التشكيلات.

II. 1_2 التمييز بين تسويق الموارد البشرية والمفاهيم ذات الصلة:

عند الحديث عن مفهوم تسويق الموارد البشرية فإننا قد نجد أنفسنا في تداخل مع بعض المفاهيم الأخرى القريبة منه والتي تخوض في نفس السياق، ولهذا فإنه من الضروري تحديد المصطلحات بدقة لتجنب الخلط والوقوع في الالتباس ومن بين المفاهيم التي ترتبط وتتداخل مع تسويق الموارد البشرية نجد: التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي باعتبارهما يتمحوران حول المفهوم التسويقي الموجه لخدمة قضايا الأفراد

أولاً: الفرق بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي:

بالرغم من التقارب بين المفهومين إلا أن التسويق الداخلي يختلف عن تسويق الموارد البشرية في بعض الجوانب ومن أجل تحديد هذه الاختلافات ينبغي تقديم نظرة عامة حول مفهوم التسويق الداخلي:

- يعرّف التسويق الداخلي عن " فلسفة معاملة العاملين على أهم زبائن حقا، والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم"¹.
- ويعرفه (Panczuk, & Point) بأنه: " مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تأتي في خطة عمل من ثلاث مراحل (فهم السوق الداخلية، التناسب مع متطلبات السوق الخارجية، تنظيم التغيير وتعبئة الرجال) مما يمكن المؤسسة من الحصول على رأس مال دائم من الموارد البشرية القادرة على تنشيط ودعم تنميتها"².

ومنه فالتسويق الداخلي للموارد البشرية يرتبط باقتراح قيمة جذابة لصاحب العمل في المؤسسة وهو ما يوضح صورة العقد النفسي الذي تقوم عليه العلاقة بين الموظف والمنظمة والذي يقوم على معاملات عديدة: تحديد المهام والمسؤوليات، طبيعة المكافأة، المحتوى العلائقي (علاقة الثقة بين الموظف والمؤسسة، الاهتمام

¹ درمان، سليمان صادق، وجاسم، حسان ثابت. (2007). "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين، العراق، مج 85، ع 29، ص 52.

² Panczuk, Serge, &Point, Sébastien, op cite, P 15.

برفاهية الموظّفين)، والمحتوى المتوازن الجذّاب (التّطوير المهني للموظّف، ربط الأداء الفردي والمكافآت).¹، إذا فالتسويق الدّاخلية يركّز على اعتبار الموظّف كزبون داخلي للمؤسسة وبالتالي القيام بتسويق الأفكار والقيم والمزايا الوظيفيّة وكافة المحتوى التنظيمي له (المهام، العلاقات، الامتيازات) بهدف الحفاظ عليه وكسب ولائه وانتمائه، بينما يعدّ تسويق الموارد البشرية كلّ ما تقدم وأكثر حيث أن المؤسسة ضمن هذه الفلسفة تستخدم التسويق الدّاخلية الموجه نحو جمهورها في الدّاخل بالإضافة إلى التّوجه نحو جمهور خارجي يتمثّل في المرشّحين للعمل بالمؤسسة (الموظّفين المحتملين) من خلال إغرائهم وجذبهم ليصبحوا عملاء داخليين.

ويمكن القول أنّ نقطة التشابه بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الدّاخلية تكمن في أن كليهما ينطوي على مزيد من المشاركة من طرف الموظّفين في الأهداف الرئيسيّة بينما تختلفان في كون التسويق الدّاخلية لا يزال محصوراً في تركيزه على الإجراءات والاتصالات، بينما يتطلّب تسويق الموارد البشرية نهج استراتيجي.

ثانياً: الفرق بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الاجتماعي:

إنّ ظهور حقل التسويق الاجتماعي قد سبق ظهور تسويق الموارد البشرية حيث يعود ظهوره إلى فترة السبعينات من القرن الماضي، وذلك من خلال ملاحظات فيليب كوتلر وجيرالد زالتمان بأنّه يمكن استخدام نفس المبادئ التسويقية المتعلّقة ببيع السلع والخدمات من أجل بيع الأفكار والمفاهيم والمواقف والأنماط السلوكية المرغوب بها ب حياة الأفراد

يعرّف التسويق الاجتماعي بأنّه: "تطبيق تقنيات التسويق التجاري وأدواته على القضايا الاجتماعية والبيئية والثقافية من أجل خلق تأثير على الأهداف لقبول السلوك الجديد طوعية أو رفض السلوك المحتمل أو تغيير السلوك الحالي أو التخلي عن السلوك القديم لمصلحة الأفراد أو الجماعات أو المجتمع بشكل عام"².

وبهذا فإنّ التسويق الاجتماعي يختلف عن تسويق الموارد البشرية كون الأول يمارس من قبل منظمات تدافع عن القضايا الاجتماعية كالجمعيات والنقابات بغرض تجنيد أعضاء جدد لدعم أهداف وقضايا هذه الجمعيات، فهو منفصل عن نهج إدارة العلاقة بين صاحب العمل والموظّف لأنه يوضّح العلاقة بين ممثلي

¹ Paillé, Pascal. (2014). **Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines, Nouveaux enjeux, Nouvelles réponses**, France : les presses de l'université laval, p12.

² Asli, Amina, & Baakil, Driss. "Le Marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines", **Communication and Marketing Journal**, vol 1, N° 3, 20.

التقابات وأعضائها، (بينما تسويق الموارد البشرية يقوم على بناء علاقة تواصل قوية ودائمة بين المؤسسة وموظفيها الحاليين والمحتملين والحفاظ عليها).

II. 1_3 أهمية وأهداف تسويق الموارد البشرية:

أولاً: أهمية تسويق الموارد البشرية: يعدّ انتقال المؤسسة نحو تطبيق تسويق الموارد البشرية خطوة إيجابية تقدّم لها العديد من الفوائد فيما يتعلّق بالرضا والالتزام والأداء لدى الموظّفين كما تؤثر على صورة المؤسسة ومصداقيتها وتوجّهها العام، وتحدّد أهمية هذا التوجّه في:

- جعل المؤسسة جذابة للمرشّحين الذين ترغب في توظيفهم وبالتالي ضمان تحقيق الرّيادة في السّوق.
- الحفاظ على أفضل الموظّفين من خلال توفير ظروف عمل جيّدة لهم.
- توليد ردود فعل مبتكرة من الموظّفين، وتطوير دوافعهم ومشاركتهم.

بالإضافة إلى أن أهميّة تسويق الموارد البشرية تظهر من خلال¹:

- أن خطة تسويق الموارد البشرية الجيدة يمكن أن تقلّل من التّكاليف المتعلّقة بالتّوظيف والصّيانة.
- كلما كان ملف تعريف الموظف مناسباً، فإنّ عملية التّوظيف تكون أقصر بالإضافة إلى تخفيض التّكاليف، ممّا يعني أنه يمكن للموظّف الجديد بدء نشاطه في وقت أقرب وبالتالي جلب قيمة للمشروع.
- كانت عملية التّوظيف فعالة، يتم تقليل تقلّبات الموظّفين.
- يتم دمج الموظف في النظام الجديد بشكل أسهل ويتم توفير تكاليف التّدريب.

ثانياً: أهداف تسويق الموارد البشرية: يمثل تسويق الموارد البشرية ضرورة استراتيجية للمؤسسة تسعى من خلالها إلى تحسين أنشطة وخدمات الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، وذلك عبر الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أبرزها²:

_ اجتذاب المرشّحين التنافسيين: الحصول على الموهوبين وتجنيدهم ودمجهم داخل المؤسسة للاستفادة من رأس المال البشري كميزة تنافسية.

¹ Izvercianu, Monica, &Others, op cite, P 65.

² Ferhane, Fethi, Marketing et Ressources Humaines : un mariage de raison, <http://fethi-ferhane.com/73/> في (تاريخ التّصفح/ 20 سبتمبر 2019 الساعة 14:46)

- ولاء الموظفين: من خلال خلق مشاعر الانتماء إلى المؤسسة، لتلبية مطالب المستهلكين.
 - الاستماع والقرب: حيث يتمثل الشاغل الرئيسي للمؤسسة أكثر من تطوير العلامة التجارية لها، في بناء صورة صاحب العمل والاقتراب من المواهب والسعي لإرضائها.
 - الاستجابة للتحدي الديموغرافي: حيث سيخلف التقاعد الهائل لكبار السن فراغاً كبيراً للمؤسسات، والذي ينبغي ملؤه من خلال الكفاءات والمواهب الشابة المهاجرة.
 - خلق الولاء: فولاء الموظفين هو الغاية التي تسعى إليها المؤسسة، حيث يشير لور بوراغوود مدير تنمية الموارد البشرية في المجموعة الحكيمة في فرنسا أن "الجاذبية والإغواء هي الجانب الجيد من الأشياء، لكن الولاء أكثر تعقيداً"
 - التواصل مع تصرفات قسم الموارد البشرية: الغرض من ذلك هو إظهار أن المؤسسة قد قدمت فوائد لموظفيها، على سبيل المثال: "الخدمات الطرفية "
- مثل كل عمليات التسويق، يتضمن تسويق الموارد البشرية نقاط قوة ونقاط ضعف، تكمن نقاط قوتها أولاً وقبل كل شيء في كونها استراتيجية فعالة تلي بشكل أفضل التوقعات بناءً على فهمهم الأفضل لسلوك الموظفين ويتمثل تحدي نجاح هذه الاستراتيجية في بناء تقارب بين صور المؤسسة الثلاث: الصورة التي يرغب بها المدبرون، والصورة التي يختبرها الموظفون، والصورة التي ينظر إليها الجمهور الخارجي، ومع كون تسويق الموارد البشرية يتضمن العديد من الإيجابيات للمؤسسة فإن هذا النهج يعاني من نقاط ضعف حقيقية:¹
- أولاً أنه لا يبدو فعالاً تماماً بالنسبة للموظفين، فعلاقة الموظف / صاحب العمل في الواقع ليست مماثلة لتلك القائمة بين العميل والمؤسسة وإنما تبدو أكثر تبعية وغير متكافئة: الموظف عميل أسير، و ثانياً يدعي تسويق الموارد البشرية بحكم الواقع أنه يمحوا الاختلافات وتضارب المصالح فيكفي تحديد احتياجات وتوقعات كل فرد والاستجابة لها، إنما على العكس تُظهر التجربة والتحليل الاستراتيجي أن المديرين يواجهون مقايضات يجب القيام بها بين المناصب أو المصالح المتنافسة بين مختلف الأطراف في المؤسسة، كما هو الحال في نظرية أصحاب المصلحة.

¹Le Gall, Jean-Marc, DRH: la tentation du marketing,
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing_4402753_1698637.html
(تاريخ النصف / 21 سبتمبر 2020 الساعة: 18:21)

II. 2 العوامل الداعمة لتطبيق تسويق الموارد البشرية

في إطار سعي المؤسسات نحو تبني فلسفة تسويق الموارد البشرية فهي بحاجة إلى إجراء تحديثات وتحسينات ترتبط في مجملها بعلاقتها بالموظفين العاملين بها من جهة وبالجهات الخارجية وجميع أصحاب المصلحة فيها من جهة أخرى من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات والتقنيات في نقل وتوصيل مزايا العمل ومختلف خصائص التوظيف كعلامة صاحب العمل والشبكات الاجتماعية...، كما نجد بعض العوامل المتوفرة في المحيط والتي تعتبر داعمة ودافعة للمؤسسة نحو ضرورة تبني تسويق الموارد البشرية منها جيل الموظفين الحالي (الجيل Y) وبالتالي من المهم تفصيل وتوضيح هذه العناصر وتحديد مساهمتها في تحقيق تسويق الموارد البشرية.

II. 2_1 العلامة التجارية لصاحب العمل:

أولاً: المفهوم والنشأة: تعبر العلامة التجارية لصاحب عن حزمة المزايا الوظيفية (الخصائص التنظيمية وخصائص التوظيف، بيئة العمل، ممارسات الصحة الجسدية والنفسية، الرموز والسمات التنظيمية)، بحيث تكون فريدة من نوعها وقادرة على تحديد الموقف المميز الذي يتبناه صاحب العمل من خلال تقديم نفسه بطريقة أصلية ومختلفة في شكل وعد للمرشّحين والموظّفين الحاليين حول ما سيتحقق لهم عند الانخراط في المؤسسة.¹

وهي صورة المؤسسة الإيجابية التي تعمل على رسمها في أذهان الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين وكذا السوق الخارجي (المرشّحون النشطاء والسّلبيون، العملاء، وغيرهم من أصحاب المصلحة)، كما تعتبر علامة المؤسسة في مجال رأس المال البشري داخليا أو بالنسبة للتجنيد الخارجي وهي أفضل طريقة التواصل بشأن رؤيتها، وعودها، ثقافتها، قيمها²، للإعلان عن نفسها كصاحب عمل مفضّل (مرجعي) من خلال تمييزها عن المنافسين.

¹ Paillé, Pascal, op cite, p3.

² Duroni, Agnès. (2011). **De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH**, Thèses professionnelle, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris, p13.

العلامة التجارية للتوظيف (لصاحب العمل) تجيب عن السؤال: لماذا يودّ شخص ما أن يعمل في هذه المؤسسة عوضاً عن العمل في مؤسسة أخرى مشابهة؟ فهي تشكّل تصوّرات نفسية وتخلق روابط عاطفية وتوجّه السلوك الفردي نحو مؤسسة دون غيرها نتيجة الوعود التي يتم تقديمها للمرشّحين بشأن المزايا المقدّمة لهم والتي من المهم ضمان تحقيقها لتجنّب التضليل وكسب الثقة¹، وبالتالي ضمان جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بالموظّفين الحاليين وكسب ولائهم.

ظهر مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل حوالي منتصف التسعينات من القرن الماضي، كاستجابة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات فيما يتعلّق بالجاذبيّة والاحتفاظ بالموارد البشرية، حيث برز في تلك الفترة ما يعرف بـ "حرب المواهب" فأصبح الأفراد المهرة يختارون مؤسّساتهم- وليس العكس- وهنا أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تمييز نفسها لتوضيح قيمتها المضافة باعتبارها صاحب عمل؛ وقد برزت العديد من الكتابات في تلك الفترة والتي تعنى بتوضيح وشرح مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل، ثمّ تطوّر ليصبح محور اهتمام المؤسسات في سنوات (2004-2008) حيث بدأت شركات رائدة بتطبيق هذا المفهوم بنفس تركيزها على العلامة التجارية للمنتجات، وهو ما أدّى إلى وضع وتطوير اقتراح يحدّد المزايا الرئيسيّة التي تقدّمها المؤسسة كصاحب عمل وتقديم الارشادات المناسبة للعلامة التجارية لصاحب العمل لتحقيق الاتّساق في إعلانات التوظيف في المؤسسة.

وحدّد (Paillé) أربعة أبعاد لصورة العلامة التجارية للتوظيف: صورة لجودة المنتج _ صورة خدمة استثنائية للعملاء _ صورة مصداقية المؤسسة (التناسق بين الخطاب الإداري والإجراءات التنظيمية) _ صورة المواطن الصالح، حيث تسمح هذه الأبعاد للموظّفين بتمييز المؤسسة عن منافسيها وتحديد هويتها².

ثانياً: فوائد العلامة التجارية لصاحب العمل: إنّ بناء علامة تجارية قوية يعود على المؤسسة بمزايا عديدة داخليا (الموظّفين الحاليين) وخارجيا (المرشّحين في سوق العمل) حيث³:

¹ حمود، خضير كاظم، والشّيخ، روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الأردن: زمزم للنشر والتوزيع، ص 34.

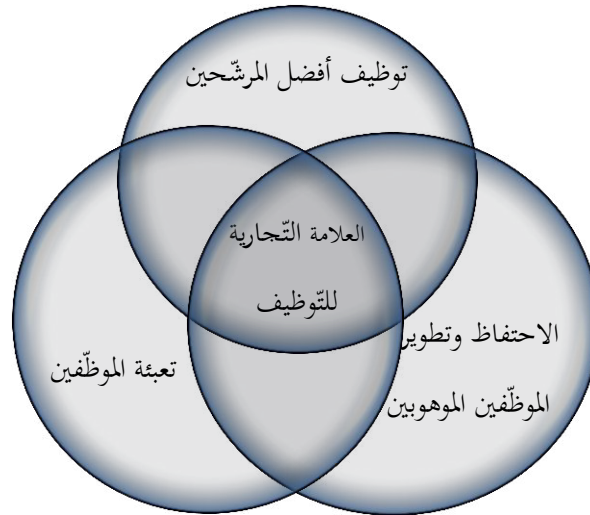
² Paillé, Pascal, Op cite, p6.

³ Figurska, Irena, & Matuska, Ewa. (2013). "Employer Branding as a human resources management strategy", **Human Resources Management & Ergonomics**, Volume VII, p45.

- الفوائد الداخلية: نجد أن المؤسسة تحقق مستويات أعلى من الثقة مما ينعكس إيجاباً بزيادة مستوى الولاء والانتماء بين الموظفين وارتباطهم بقيم مؤسستهم، من جهة أخرى يظهر انخفاض في تقلبات الموظفين وفي معدّلات الغياب ودوران العمل وبالتالي معدّل مرتفع للاحتفاظ بالموظفين الحاليين وتكوين علاقات قوية معهم.

- الفوائد الخارجية: فإن الصّورة التي تعكسها العلامة التجارية لصاحب العمل لدى المواهب الموجودة في سوق العمل تساهم في زيادة عدد الطلبات المقدّمة للوظائف الشاغرة وكذا جذب الكفاءات والمواهب الملائمة لاحتياجات المؤسسة بالإضافة إلى سرعة وسهولة الوصول إلى المرشّحين المرغوب فيهم وبالتالي تقليل تكاليف التوظيف، ويرتبط تحقيق هذه الفوائد بشكل كبير بقوة وجاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل التي كلما كانت الأخيرة تعطي انطباع إيجابي حول ظروف العمل بالمؤسسة والمزايا المقدّمة ومستوى الاهتمام بالمواهب ودرجة المسؤولية الاجتماعية كلما ساهم ذلك في تحسين سمعتها في نظر المواهب الشابة لتصبح وجهة مفضّلة لديهم.

الشكل (03): حدود العلامة التجارية لصاحب العمل



Source: Paillé, Pascal. (2014). **Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines, Nouveaux enjeux, Nouvelles réponses**, France : les presses de l'université laval, P12.

ثالثاً: خطوات بناء العلامة التجارية للتوظيف: من خلال تحليل ومراجعة الأدبيات المتعلقة باستخدام العلامات التجارية تم استخلاص الخطوات التالية التي يمكن اتباعها في عملية بناء العلامة التجارية للتوظيف¹:

- وصف العلامة التجارية الحالية لصاحب العمل وكيف ينظر إلى المؤسسة من قبل الموظفين والمرشّحين للوظيفة وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- وصف الخصائص المستقبلية (الرؤية) للعلامة التجارية لصاحب العمل؛ أي كيف ترغب المؤسسة أن ينظر لها من قبل الموظفين، المرشّحين للعمل وأطراف المصلحة الأخرى؛
- تحديد الفجوة بين العلامة التجارية لصاحب العمل الفعلية والمرغوبة؛
- وضع خطة للقضاء على الفجوة بين العلامة التجارية لصاحب العمل الفعلية والمرغوب فيها؛
- اتخاذ إجراءات تهدف إلى إزالة الفجوة بين العلامة التجارية الفعلية والمطلوبة من صاحب العمل؛
- التحكم في نتائج الإجراءات المتخذة؛
- تغيير خطة القضاء على الفجوة إذا لزم الأمر.

II. 2_2 الجيل Y: من بين العوامل التي زادت من حاجة المؤسسات إلى تسويق الموارد البشرية وصول الجيل Y إلى سوق العمل وبالنظر إلى الخصائص التي يتمتع بها هذا الجيل فقد أصبحت المؤسسات بحاجة إلى استخدام الأدوات التسويقية للوصول إلى أفراد هذا الجيل وجذبهم وتحقيق تطلّعاتهم من خلال الاستعانة بتقنيات الويب والوسائط الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي خاصة كونهم يتعاملون بها بشكل كبير وبالتالي يمكن للمؤسسة جعل نفسها صاحب عمل مفضّل لديهم.

أولاً: مفهومه:

يشير مصطلح "الجيل Y" إلى الشّباب المولودين بين السبعينيات ومنتصف التسعينيات من القرن الماضي، ظهور الجيل "Y" في سوق العمل يأتي بعد جيلين: جيل "مواليد الأطفال" (ولدوا بين 1945 و1965)، والجيل الصامت الأكبر سناً المهتد بالانقراض (ولدوا بين 1901 و1945).

إن دخول هذا الجيل إلى سوق العمل يرسم صورة حول نوعيّة المواهب التي تحتاج المؤسسات إلى جذبها والاحتفاظ بها للقيام بأنشطتها ورفع أدائها، كما أن الإشارة إلى الشّباب يعكس الحداثة والمستقبل وقوة

¹ Figurska, Irena, & Matuska, Ewa, Op cite, P63.

العمل والقدرة على التكيف، وانطلاقاً من ذلك فإنّ توظيف الخريجين الشباب يعطي المؤسسة صورة مبتكرة ومسؤولة من خلال إدراج الشباب في عالم العمل، كما ويعدّ دليلاً على النشاط الإيجابي للمؤسسة¹.

ثانياً: **خصائص الجيل Y**: إن المؤسسات تتعامل حالياً مع جيل من الشباب الباحثين عن عمل من الجيل Y الذي تؤثر خصائصه على المسار الوظيفي وتجبر المؤسسات على تكيف ممارساتها ومواقفها تجاهه حيث يتميز عناصر هذا الجيل ب²:

- ليس له استعداد لانتظار فرص الترقية.
- ليس متحمساً دائماً لبدء التشغيل في الجزء السفلي من التسلسل الهرمي.
- يعلمون أنّ لديهم العديد من الخيارات الوظيفية لذلك يسعون لاختيار الخيار الأكثر ملائمة لاهتماماتهم.
- يعتمدون التكنولوجيات الجديدة باعتبارها الشكل الرئيسي للاتصال والتعاون.
- أبطال تعدد المهام.
- النتائج مهمة أكثر من العرض التقديمي.

كما إنه الجيل الأكثر تعليماً، يتميز بالمرونة والتكيف مع التغيير السريع للبيئة التنوع واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي بيئة مناسبة له للابتكار لأنه نشأ في عصر التكنولوجيا، كما أن أفراد هذا الجيل لا يترددون في ترك الوظيفة في حال كانت المؤسسة لا تلبي احتياجاتهم³، يتوقع أفراد الحصول على الإشباع الفوري ويبحثون عن فرص التدريب والأجور الجيدة، لديهم روح التغيير والابتكار، يتقبلون التنوع، لا يخططون للتواجد في نفس الموقع لوقت طويل، ويعترفون بالسلطة عندما تقوم على الكفاءة مع القدرة على أداء مهام متعددة في وقت واحد، بالإضافة إلى ذلك فإنّ دخول أفراد هذا الجيل ضمن القوى العاملة يجعلهم يعملون

¹ Boch, Emmanuelle. (2015). **Le marketing RH et le recrutement des cadres : comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?**, Inopia Finance, helme-guizon Agnès.

² Schäfer, Nathalie, & Bérengère, Simon, Op cite, p12.

³ B Adlain, Tamara. (January 2014). **Marketing Meets Human Resources: A Study of Employer Branding Practices in Canada**, Saint Mary's University Halifax, Canada, Nova Scotia.

جنباً إلى جنب مع كبار السن مما قد يخلق صراعاً في وجهات النظر بين الأجيال، وتعتبر وسائل الإعلام الأكثر استخداماً من طرف الجيل Y للفرص الوظيفية هي المعارض المهنية والشبكات الاجتماعية¹.

من ناحية أخرى توجه لهم بعض الانتقادات منها: افتقارهم إلى الولاء فيما يتعلق بصاحب العمل (أي الميل إلى تغيير صاحب العمل بوجود فرص أفضل). الانتقاد الثاني يتعلق بجانبهم المطالب والثوري حول قيمة المدفوعات وتوقيتها.

II. 2_3 استخدام الإنترنت والشبكات الاجتماعية في التوظيف:

أصبح استخدام الأنترنت ضرورة حتمية بالنسبة للأفراد والمؤسسات بغرض التواصل وإنجاز الأعمال، وذلك نظراً للامتيازات التي توفرها لمستخدميها من تسريع وتسهيل التواصل، اختصار الوقت والجهد، الانتشار الواسع للمعلومات، الوصول إلى فئات أكبر من الأفراد،.....
أولاً: أهمية الإنترنت في التوظيف:

تستخدم المؤسسات المواقع والشبكات الاجتماعية في نقل ونشر معلومات حول نشاطها والمزايا التي تقدمها لموظفيها من خلال الصفحات الخاصة بها على شبكة الأنترنت لتلقى انتشاراً واسعاً في أوساط الباحثين عن العمل، حيث تقدم هذه الوسائط دعماً لتحسين صورة المؤسسة بالاستفادة من مزايا سرعة وسهولة عرض وتداول المعلومات على أوسع نطاق وكذا إمكانية التحديث المستمر للمعلومات المطروحة وفق آخر مستجدات المؤسسة.

تعد الأنترنت الآن جزءاً مهماً من الاقتصاد والمجتمع خاصة بين جيل الشباب، مما سيزيد حتماً من الاتجاه نحو التوظيف الإلكتروني، فالطلاب يستخدمون الأنترنت يومياً لرسائل البريد الإلكتروني، لاسترجاع المعلومات العلمية، للترفيه أو للبحث عن وظيفة، ولذلك فالتوظيف عبر الأنترنت يوفر مزايا عديدة منها²:

- تسريع العملية من الإعلان إلى قرار التوظيف مما يؤدي إلى وفورات كبيرة في التكاليف؛

¹ Ramendran, Charles, & Others. "Perception of Generation Y Undergraduate students on Career Choice and Employment Leadership: A study on Private Higher Education Institution in Selangor", **Malaysian Online Journal of Educational Sciences**, Volume 5, Issue 3, p8.

² Zimmermann, Daniel. (2001). **Personalmarketing im Internet Konzeptionelle Grundlagen - Empirische Untersuchung in der Schweiz - Gestaltungsempfehlungen**, Kurzfassung Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Bern, Bern, p6.

- الإنترنت يوفّر ميزة السّهولة لمقدمي الطلبات من خلال المقارنة بين عروض ومزايا المؤسسات؛
- يعطي المؤسسات الفرصة لتقديم نفسها كصاحب عمل جذاب في جميع أنحاء العالم مع جهد أقل.

لقد أدّى تطور الانترنت وتنوّع الفرص والمزايا التي توفّرها وسائلها الحديثة إلى توجّه المؤسسات نحو استخدامها بغرض التّواصل والتّعبير عن حاجة القوى العاملة وتسهيل عمليّة التّوظيف، حيث يساهم استخدام الأنترنت في زيادة ظهور المؤسسات في سوق العمل وفي الفضاء العام بالإضافة إلى أنّها تستخدم للتّواصل حول سياسات وممارسات الموارد البشرية الخاصة بها¹.

ثانياً: التّوظيف من خلال الشّبكات الاجتماعية: يتم استخدام العديد من الشّبكات الاجتماعية من أجل دعم وتسهيل عملية التّوظيف والتي تصنّف إلى شبكات اجتماعية عامة وأخرى مهنية كل منها تتضمن أنواع من الشّبكات المستخدمة من طرف المؤسسات والجمهور.

1_ الشّبكات الاجتماعية العامة: مثل:

تويتر (Twitter): ويعتبر مكان تتشكّل فيه العلاقات والتّعامل يتم في بيئة مفتوحة يستخدم من طرف فئات مختلفة من العاملين بهدف عرض إعلانات الوظائف والعثور على الملفّات الشخصية المثيرة للاهتمام فهو يساعد على تسريع العلاقة بين طرفي التّوظيف.

تقوم المؤسسات بفتح حساب على تويتر لنشر الوظائف والتّواصل ونشر المعلومات على مجتمعها وجعلها معروفة ويتم التّفاعل والتّعارف بشكل أفضل عندما يتواجد على تويتر العديد من الأشخاص المؤثرين الذين سيقومون بنقل المعلومات على مدونتهم أو على شبكات اجتماعية أكثر مثل Facebook، كما يعتبر طريقة لعرض إعلانات الوظائف والعثور على الملفّات الشخصية المثيرة للاهتمام².

فيسبوك (Facebook): والذي يعتبر من الشّبكات الاجتماعية العامة الأكثر شيوعاً واستخداماً من طرف جمهور الشّبكات الاجتماعية لكنّه ليس مفضّلاً لدى المؤسسات من حيث التّوظيف على الأنترنت، في حين أنّه يعتبر جيّداً للتّواصل بين الجمهور والمؤسسة التي تصبح علامة تجارية مميّزة ويسهل عليها عرض

¹ Yao, Namoin, op Cite, p 63.

² Schäfer, Nathalie, & Bérengère, Simon, Op cite, p14.

وتوضيح أعمالها وقيمها وبناء سمعة إلكترونية ثم توطيدها في الواقع، وتتميز الشبكات الاجتماعية ومن بينها فيسبوك بإمكانية التقاط المعلومات ونقلها ومشاركتها بسرعة وسهولة وعلى أوسع نطاق¹.

2_ الشبكات الاجتماعية المهنية: ظهرت الشبكات الاجتماعية المهنية منذ فترة وتعرف انتشارا واستخداما عالميا وتضم:

فياديو (Viadio): الذي أنشئ عام 2004، من الممكن استخدامه للاتصال بالمواقع وتظهر كجهات تواصل فاعلة في سوق العمل وخاصة المواقع المتخصصة في عروض العمل، تستخدم بالفعل الشبكات الاجتماعية من قبل عدد كبير من الشركات للتجنيد، عبر العالم، ولكن يأتي بعد (Linkedin) والتي تعتبر الشبكة الاجتماعية الأكثر استخدامًا في هذا السياق².

لينكدين (Linkedin): أنشئ أواخر 2002 ويعتبر الشبكة الاجتماعية الأكثر استخداما حيث تعتبر كوسيط في سوق العمل بين المؤسسة والباحثين عن عمل خاصة الطلاب، ويتواجد فيه كل أنواع الأشخاص الذين ينشرون تعليقات ويشاركون مقالات مثيرة وجدوها كما ويعتبر طريقة جيدة لنشر ملفات التعريف ورؤية العملاء المحتملين حيث أن نشر مقال ومشاركته عبر لينكدين يسمح بإمكانية مشاهدته من قبل متصفح هذه الشبكة كما يمكن الوصول إليه من موقع الويب الخاص بالمؤسسة³.

وتقدم لينكدين خاصية تفيد التوظيف تتمثل في إمكانية عرض بطاقة هوية للمؤسسة (نبذة عنها) على (Linkedin) وهو ما يمكن المشاهدين لهذه الصفحة من الوصول إلى روابط الملفات تعريف جهات التوظيف ومراسلتهم وبالتالي يمكن تحديد المرشحين المتوافقين مع الوظيفة كما يختار المرشحون العروض المناسبة معهم وترسل عروض العمل تلقائيا إلى الموظف المختارين عبر نظام مراسلة داخلي.

على المؤسسة التواجد بشكل فعال على هذه الشبكات لضمان التفاعل وبناء علاقات قوية مع الموظف المحتملين من خلال رسم صورة ايجابية ومميّزة لها كما يعمل موظفو المؤسسة أيضا كسفراء لسمعتها من خلال ما يتداولونه على مواقع التواصل، ولهذا فإنه من الضروري تواجد جميع الأطراف (المرشحين،

¹ Volle, Pierre. (2019). **Best HR Marketing Plan For Human Resources Companies In 2019/ Getclients /Comments off on**, January 2, p35.

² Schäfer, Nathalie, & Bérèngère, Simon, Op cite, p14.

³ Volle, Pierre, Op cite, P36.

الموظفين، والمؤسسة) بشكل دائم وفعال على هذه الشبكات لأن الصورة التي يعكسها أي من هذه الأطراف تكون ضرورية للتبادل والوصول إلى المعلومات التي يقدمها كل منهم بما يسهل عملية جذب وتوظيف المواهب.

في إطار الحديث عن استعمال الأنترنت والشبكات في أنشطة التوظيف وجذب المواهب فإن المؤسسة تستخدم مجموعة أدوات موجهة داخليا وخارجيا بهدف جذب أفضل المواهب وضمان انخراطهم واستقرارهم ومن بينها¹:

على المستوى الداخلي:

_ **الشبكة الداخلية:** حيث توفر إمكانية التواصل مع الموظفين حول القيم المشتركة في المؤسسة ومكونات الأنشطة اليومية فيها، فهي طريقة لإشراك الموظفين من خلال تبادل الخبرات أو المشاريع.

_ **استخدام المنشورات الإخبارية:** والتي يتم إرسالها إلى الموظفين لتعزيز التواصل الداخلي، وهي تعد أداة شائعة جدًا لتسويق الموارد البشرية.

_ **إنشاء شبكة اجتماعية داخلية:** إن قيام المؤسسة بإنشاء شبكة اجتماعية يمكن أن يدعم التواصل ويشجع مشاركة الموظفين والتزامهم من خلال تبادل الممارسات الجيدة فيما بينهم ويسهل اندماج الوافدين الجدد.

على المستوى الخارجي:

_ **استخدام الشبكات الاجتماعية:** مثل (Facebook و LinkedIn) فوجود المؤسسة وتواصلها عبر هذه الشبكات يساهم بشكل كبير في تعزيز العلامة التجارية لأصحاب العمل وجذب مواهب جديدة.

_ **استخدام الموظفين للترويج لصورة المؤسسة:** من خلال تقديم شهادات لهم على الموقع الإلكتروني أو عن طريق تشجيعهم على نشر معلومات المؤسسة على ملفات التعريف الخاصة بهم على الشبكات الاجتماعية.

¹ Les RH sont aussi concernées par le marketing, Maj le 16/09/2019 par l'équipe de Manager GO <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/marketing-rh.htm> (تاريخ التصفح / 20 سبتمبر 2019 الساعة 15:20)

_ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** يمكن أن تساهم المشاركة في الإجراءات والفعاليات التي تشتمل على التزامات اجتماعية أو بيئية قوية إلى تعزيز سمعة المؤسسة وتميزها من خلال إبراز قيمها وثقافتها.

_ كما يعد حضور الفعاليات التي تهدف إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتقديم ملف تعريف المؤسسة أداة ممتازة لنشر علامة صاحب العمل على نطاق واسع في الخارج.

إن جميع العناصر سالفة الذكر توضح أن اعتماد نهج تسويق الموارد البشرية وتطبيقه بشكل ناجح يرتبط بوجود عدد من الأدوات والعوامل والوسائل التي يساهم توفرها في محيط المؤسسة أو اعتمادها بشكل خاص من طرف المؤسسة نفسها في تحقيق الغاية من تطبيق هذا النهج الجديد.

وبالتالي وانطلاقاً من كون هذه الأدوات والعوامل ترتبط بنوعية المواهب التي تتعامل معها المؤسسة وتسعى لكسبها كما أنها تتعلق بالتقنيات والأدوات الرقمية وتطور أساليب التواصل وكذا تغيير العلاقة بين الموظفين والمؤسسات، فإن لها تأثير مباشر وواضح على مدى نجاح وفعالية تطبيق تسويق الموارد البشرية وذلك من خلال دعم المؤسسة في عملية التجسيد والتوجه نحو تفكير استراتيجي أكثر من خلال العمل على بناء استراتيجية متكاملة ومحددة ودقيقة لتسويق الموارد البشرية.

II. 3 استراتيجية تسويق الموارد البشرية:

إن الحديث عن تسويق الموارد البشرية كنهج مرتبط بخدمات الموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة يقودنا للخوض في أساسيات بناء استراتيجية واضحة ومحددة لتسويق الموارد البشرية بهدف تحقيق أعظم استفادة منه بما يتلاءم واستراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإننا سنخصص هذا الجزء من الدراسة لتوضيح الخطوات والمبادئ الأساسية الواجب اتباعها لتحقيق استراتيجية فعالة لتسويق الموارد البشرية.

تعتمد استراتيجية تسويق الموارد البشرية على أنشطة التسويق التقليدية بما يتلاءم مع وظائف وخصائص إدارة الموارد البشرية للوصول إلى تحديد دقيق للعناصر الضرورية لبناء هذه الاستراتيجية انطلاقاً من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو جزء السوق المهم للمؤسسة؟ (تقسيم)؛
- ما نوع الأشخاص الذين تحتاجهم المؤسسة؟ (استهداف)؛

- كيف تعرّف المؤسسة نفسها؟ (تحديد المواقع، عرض قيمة الموظف، استخدام العلامة التجارية).

يستطيع المحترفون في تسويق الموارد البشرية الإجابة عن هذه الأسئلة بإجراء تحليل خارجي وداخلي لسوق الموارد البشرية، حول كل من جودة وكمية الموظّفين المحتملين، تأثيرات المنافسين الذين يستهدفون نفس المرشّحين..، بنفس الطريقة التي يتم بها تحليل احتياجات المستهلكين وسلوكهم ينبغي أن يحلّل محترفو الموارد البشرية دوافع الموظّفين واحتياجاتهم وسلوكهم _ من خلال استخدام مبادئ التسويق الأساسية وأبحاث السوق _ ومحاولة تقديم وظائف مرضية لجذب الموظّفين الذين يستوفون معايير العمل والذين سيكونون موالين للمؤسسة ويساعدون في تحقيق أهدافها¹.

3_1 التجزئة والاستهداف:

أولاً: تجزئة سوق الموارد البشرية

يعبّر مفهوم التجزئة عن تقسيم السوق إلى مجموعات من العملاء متجانسة الخصائص نسبياً بناءً على معيار أو عدّة معايير، وتعتمد تجزئة الموارد البشرية بشكل رئيسي على تنوع توقّعات الموظّفين التي تتطور باستمرار.

ويتم اختيار معايير يمكن أن تختلف كثيراً من مؤسسة لأخرى، شرط توافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.²

تتم التجزئة بناءً على التمايز الموجود لدى العملاء، للحصول على مجموعات كلّ منها يستجيب أفرادها لعرض ما بطريقة مماثلة، وبالتالي فإن التقسيم يمنح إدارة الموارد البشرية إمكانية تجميع الأفراد وفقاً للتوقّعات المتجانسة التي يتم على أساسها تكييف عرض الموارد البشرية المناسب لكل فئة، وتعتمد عملية التجزئة على شرطين: الأول هو مرونة الخدمات التي تقدّمها المؤسسة بحيث تتكيف مع الاختلاف في فئات الموظّفين والثاني هو تنوع توقّعات ودوافع الموظّفين مما يجعل من الضّروري التمييز بين عروض الموارد البشرية لكل مجموعة لكسب ميزة تنافسية.

¹ Izvercianu, Monica, &Others, op cite, p64.

² Boch, Emmanuell, Op cite, p13.

إنّ معايير التّجزئة تعتمد على السياسة الاجتماعية للمؤسسة، بالإضافة إلى معايير أخرى مثل المعايير الجغرافية ووقت العمل والخبرة كما يمكن أن تأخذ عملية التّقسيم أربعة أشكال: تجزئة حسب الأداء، وفقاً للرؤية، وحجم السّكان وعلى أساس التزام الأفراد¹، وبغض النّظر عن معيار التّجزئة يجب أن تستوفي أساليب التّجزئة مجموعة متطلّبات منها:

- متجانسة: ضرورة احترام التّجانس داخل نفس الجزء مع ضمان درجة القرب من جميع الموظّفين الذين يشكلونه.
- مستقر: ضرورة وجود استقرار داخل الفئة لضمان استمرارية تنفيذ إجراءات الموارد البشرية.
- سهولة الوصول: القدرة على الوصول للفئات وإمكانية تقديم خدمات الموارد البشرية لها.
- قابلة للقياس: من الضّروري وضع معايير قابلة للقياس.

ثانياً: الاستهداف: بعد القيام بعملية التّجزئة (تقسيم السّوق) تأتي عملية الاستهداف والتي تتمثّل في تفضيل جزء أو آخر من السّوق لتنفيذ الإجراءات وتطوير عرض خاص للموارد البشرية موجّه نحو هذا الجزء من السّوق، يجب أن يكون الهدف محددًا بدقة وليس فقط عامًا، في مرحلة نمو النّشاط يمثل الموظّفون المستقبليون الهدف الأول، بينما في مرحلة النّضج وبهدف الاحتفاظ بالموظّفين فإنّ غرض المؤسسة هو تحقيق إمكانات عالية لموظّفيها وفهم توقّعاتهم واختبار وقياس ميلهم لاستخدام خدمة الموارد البشرية (تقييم الموقف)، وبالتالي فإنّ استهداف الموارد البشرية يتم قبل أي تطوير للعرض وهو جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة².

يشير فيليب كوتلر إلى أنّ الغرض من سياسة الاستهداف هو اختيار الفئات المناسبة التي سيتم تطبيق إجراءات التّسويق عليها حيث توجّه وظيفة الموارد البشرية أنشطتها نحو جذب مجموعة من الموظّفين أو المرشحين المحتملين والاحتفاظ بهم وللقيام بذلك ينبغي تحسين خدمات الموارد البشرية لضمان تقديم عرض يتوافق مع الفئات المستهدفة التي تتوقّر على المؤهلات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً³.

¹ Berrada, Mehdi. (2015). **Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y** Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC, Master en sciences de gestion, Université catholique de louvain, p10.

² Boch, Emmanuelle, op cite, P14.

³ Berrada, Mehdi, op cite, p11.

ينبغي أن تساعد سياسة الاستهداف المؤسّسة في تحقيق الرضا الفردي والولاء الشّخصي للموظّفين من خلال التّمييز بين عرض الموارد البشرية الموجه لكل فرد (تسويق شخصي)، وذلك من خلال ضرورة قيام المؤسّسة بتجميع الأفراد الّذين يحملون نفس الخصائص (العمر، الجنس، الثقافة) في مجموعات كما يجب أن تؤخذ جميع الخصائص الشّخصية للموظّفين بعين الاعتبار لتصميم عروض متميزة تتناسب مع تطلّعاتهم واحتياجاتهم الخاصة¹.

ينبغي معرفة ما يريده المتقدمون المستهدفون من صاحب العمل فالإجابة على هذا السّؤال تختلف وفق المجموعات المستهدفة المختلفة، حيث يجب التّوفيق بين فئات المستهدفين والوسيلة المناسبة للوصول إليهم كما يلي²:

_ خريجي الجامعة والموظّفين المبتدئين يمكن الوصول إليهم من خلال التّوظيف عبر الإنترنت، لأن ذلك يتوافق مع عادات الاستخدام الخاصة بهم، سواء كان ذلك على صفحتهم الرئيسية أو مواقع التّوظيف الخاصة كما يمكن استهداف هذه الفئات أثناء دراستهم من خلال الإشراف على الرّسائل أو حضور معرض جامعي.

_ النّساء تحطّطن لمهنة كجزء طبيعي من حياتهن، لكن العائق يكمن في رعاية الأقارب والأطفال مما يستدعي تبني التّسويق المحايد بين الجنسين الّذي يقوم على التّوفيق بين العمل والحياة الأسرية من خلال ساعات العمل المرنة والعمل المنزلي وفرص العمل الجذابة المفيدة بشكل خاص لأفراد الأسرة.

_ يتمتع بعض الأجنبي والمهاجرين بمهارات قيّمة ومهمة، وبالتالي فإن استهداف هذه المجموعة يتطلّب أن تكون الإعلانات عبر الإنترنت أو إعلانات الوظائف بلغة الدّول المستهدفة أو باللّغة الإنجليزيّة سواء في الصّحف والمجلات والمحطّات الإذاعية الخاصة، وهو ما يبرز تقدير التّنوع التّقافي وأهمية الكفاءات والّذي يظهر أيضًا من خلال ميثاق التّنوع.

II. 3_2 المزيج التّسويقي للموارد البشرية:

إن التّوجه نحو تطبيق ناجح ومتكامل لفلسفة تسويق الموارد البشرية يقتضي من المؤسّسة الاستفادة من جميع أدوات التسويق المتاحة بما يتلاءم مع طبيعة وأهداف وظيفة الموارد البشرية من خلال تكييف هذه

¹ Asli, Amina, & Baakil, Driss, op cite, p25.

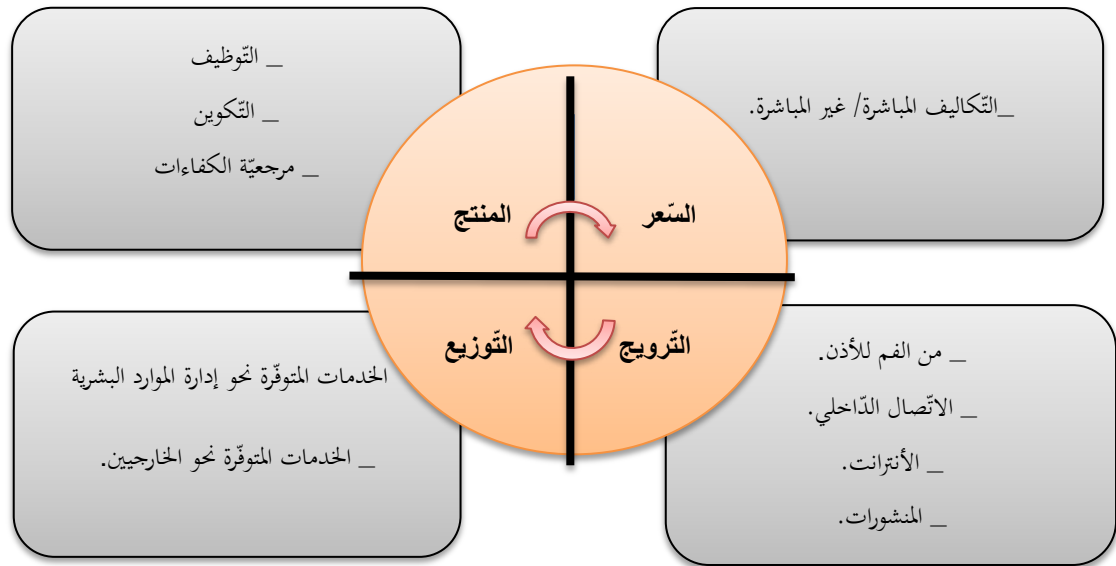
² Krafte, Fach, & Sicherung, Kompetenz, Zentrum, (2011). **Toolbox Fachkräftesicherung leitfaden für Personalbedarfsplanung**, Personalmarketing und emPloyer Branding.

الأدوات وتطويرها لخدمة الأهداف الاستراتيجية لتسويق الموارد البشرية، وبالنظر إلى وظيفة التسويق بشكل عام فإنها تقوم بشكل أساسي على المزيج التسويقي (مزيج متكامل لعناصر متداخلة فيما بينها: منتج، سعر، ترويج، توزيع) بحيث يؤدي إنجاز هذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق تسويق ناجح وفعال.

يمثل نموذج p4 " وضع المنتج المناسب في المكان المناسب بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب " ويعتبر أفضل طريقة معروفة (أشهر نموذج) لتحديد المزيج التسويقي وتم التعبير عنه لأول مرة عام 1960 من طرف e.j Mc Carthy ويعد واحد من العديد من قوائم المزيج التسويقي التي تم تطويرها عبر سنوات، وقد تم تطوير نماذج أخرى مع الوقت لتضع P7 وتسمى المزيج التسويقي الممتد ويشمل P4 الأولى بالإضافة إلى الأشخاص، العمليات، والتخطيط المادي (القرارات)¹.

الأمر نفسه ينطبق على مجال الموارد البشرية حيث تم تكييف مزيج تسويقي للموارد البشرية يستند في مرتكزاته وإطاره العام على المزيج التسويقي التقليدي يهدف إلى بيع قيمة للموظفين الحاليين والمحتملين للمؤسسة وذلك من خلال تحديد العرض، ضبط السعر، رسم سياسات الترويج والاتصال، وبناء قنوات التوزيع، وهو ما يقودنا إلى ضرورة توضيح مضمون عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية كل على حدى.

الشكل(04): عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية:



Source: Hanane Bourakkadi, Le marketing des ressources humaines un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des PME artisanales de la région FES BOULEMANE, **Revue marocaine de recherche en management et marketing**, N°16, JANVIER-JUIN 2017, P16.

¹ Mihalcea, Alina-Daniela. Op cite, P122.

أولاً: عرض الموارد البشرية:

يعبر مفهوم المنتج في مجال الموارد البشرية عن ما يكسبه الموظفون من العمل في المؤسسة أو ما يمكن تقديمه لهم، حيث يفرض التسويق تقديم النوع الصحيح من المنتجات المطلوبة للسوق، وفي تسويق الموارد البشرية ينبغي تقديم عوائد ومزايا جذابة تحفز الموظفين للعمل من أجل مؤسستهم، ويضم عملاء الموارد البشرية جميع أصحاب المصلحة سواء كانوا مؤثرين داخليين أو مرشحين خارجيين، حيث أن كل من: الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والمديرين، والموظفين يعتبرون عملاء داخليين، بينما: الطلاب، والمرشحين المحتملين (الموظفين في المستقبل) وجميع الهيئات الخارجية التي قد يكون لها دور في تطوير المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية (المدارس أو الجامعات، الشركات المنافسة ..) يعتبرون عملاء خارجيين¹.

إن تطوير عرض الموارد البشرية المناسب يمثل مجموعة الاستجابات المختلفة للمؤسسة المتكيفة مع طبيعة عملاء الموارد البشرية الذين تم تحديدهم من خلال عملية التجزئة، وتشمل هذه الاستجابات العديد من الخدمات والمزايا الوظيفية المقدمة لموظفيها من بينها²:

- سياسة الرواتب التي تدفع مقابل الأداء الفردي أو الجماعي.
 - أسلوب الإدارة الذي يشجع الأداء من خلال التقدير واحترام الذات.
 - مؤسسة مرنة وإنسانية.
 - رؤية داخلية موجهة نحو العملاء.
 - سياسة اجتماعية متطورة (الإعانة، الاستماع، المراقبة...)
 - سياسة الموارد البشرية التي توفر فرص التطوير الوظيفي للموظفين المتعطشين للتعلم والاعتراف السريع.
- يمكن النظر إلى خدمات الموارد البشرية عموماً أنها تصنف بشكل عام في فئتين: تشمل الفئة الأولى الخدمات القياسية وهي الخدمات الأساسية والفوائد والأنشطة الإلزامية المتعلقة بمرور الموظفين في المؤسسة، أما الفئة الثانية فتضم المزايا التي يمكن وصفها على أنها اختيارية تجعل من الممكن التمييز بين عرض الموارد البشرية

¹ Ouahi, Lhoucine, & Messaoudi, Abderrahmane. (2017). "La pratique du Marketing RH face à la génération "Y" au MAROC : résultats de l'étude exploratoire auprès d'une entreprise marocaine", **revue marocaine de recherche en management et marketing**, N°17.

² Benjamin, Chaminade, Le marketing RH, http://www.atoutrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html (تاريخ النصف/ 20 سبتمبر 2019 الساعة 14:19)

والهدف، وبمجرد تطوير عرض الموارد البشرية ينبغي جعله جذاباً للمستهدفين لضمان اختياره، وتم تفصيلها في أربعة فئات (أنواع) من منتجات الموارد البشرية المختلفة هي¹:

1_ منتجات أو خدمات الموارد البشرية المخصصة: هي منتجات وخدمات مخصصة لموظفين مستهدفين بدقة، وهي تشبه الخدمات الفاخرة من خلال حصريتها وسعرها ومحدودية وصولها، غالباً يتم تطويرها داخلياً، حيث ترتبط الإدارة العامة بتنفيذها وتواصلها.

2_ المنتجات أو الخدمات عالية المستوى: هذه خدمات قياسية نسبياً ولكنها تظل عالية الجودة نظراً لسعرها أو إمكانية الوصول إليها، هذه هي حالة التدريب التنفيذي.

3_ السلع أو الخدمات العامة: تؤثر على جميع الموظفين أو المؤسسة بأكملها ولكنها تظل خاصة بالمشروع، من الصعب استبدالها وعالميتها بسبب تنفيذها، مثل البرامج التدريبية الخاصة بشركات معينة أو شبكات الإنترنت.

4_ السلع أو الخدمات الاستهلاكية: هي خدمات عامة أو قابلة للاستبدال وكثيراً ما يستخدم فيها مزودين خارجيين وليسوا عموماً خاصين بالمؤسسة، مثل التدريب على الكمبيوتر أو اللغة.

إذا كانت المؤسسة تريد تحديد عرض يرضي السوق فمن الضروري معرفة احتياجات وتوقعات كل من العملاء الحاليين والمحتملين، من خلال الاستماع النشط الدائم لهم لجمع المعلومات المناسبة لكل مرحلة من مراحل عملية التسويق في المؤسسة واتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب، ويتجسد الاستماع للعملاء في ثلاثة خطوات: **الأولى** هي الاستماع إليهم بالمعنى الحرفي والحقيقي للكلمة؛ **الثانية** هي تحويل المعلومات إلى المعرفة التشغيلية، **والثالثة** والأهم هي اتخاذ الإجراءات الملائمة بعد الاستماع إليهم²

وينبغي على وظيفة الموارد البشرية الابتكار وتطوير خدماتها باستمرار سواء بإعادة التفكير في استخدامها، أو توسيعها إلى أهداف أهم، أو من خلال تنويعها وفقاً للأهداف والاستراتيجية الجديدة للمؤسسة مع إبقاءه أقرب للتوقعات المرتبطة بالأهداف المختلفة³، فكلما كان العرض موافقاً لتطلعات الموظفين والمرشحين ويجسد

¹ Asli, Amina, & Baakil, Driss, op cite.

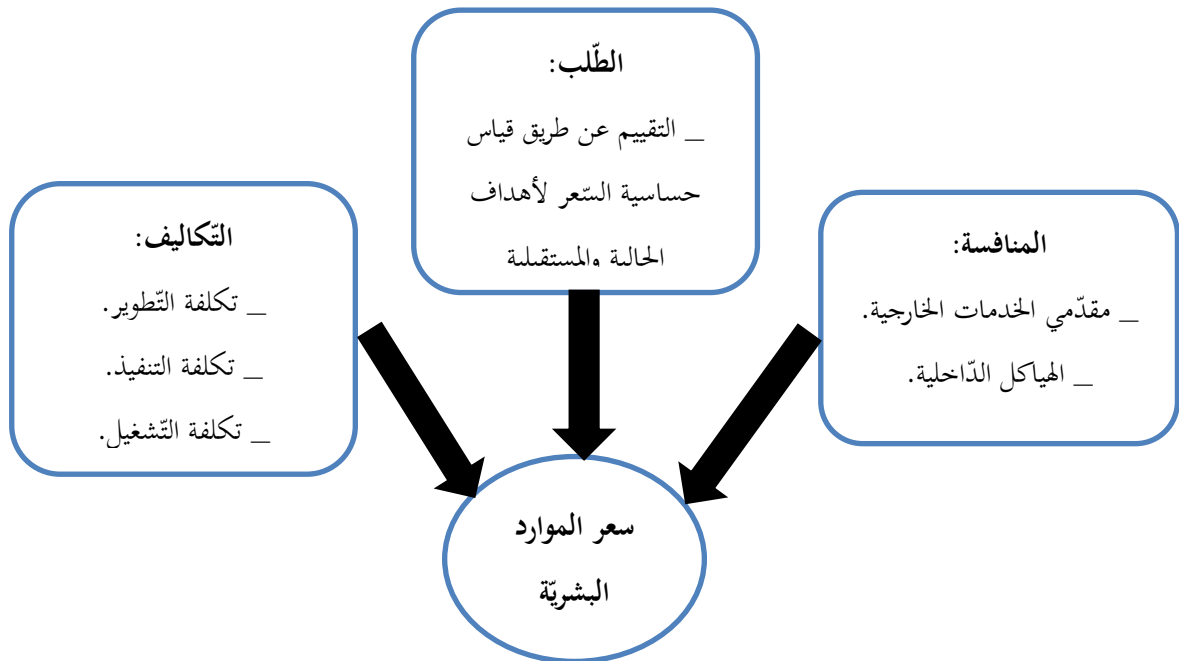
² Cuatrecasas, Gonçalves Pereira. (2011). **Marketing de Recursos Humanos, Reinventando la función de Recursos Humanos, o cómo pasar del gris a los colores vivos**, Informe Tatum, Personas, Barcelona School of Management. NEW IDEAS FOR NEW TIMES, P13.

³ Asli, Amina, Baakil, Driss, op cite, p13.

طموحاتهم الوظيفية فإنه يساهم في جذب كفاءات أفضل للمؤسسة ويدعم انخراطهم ورضاهم عن الوظيفة وكذا ولائهم.

ثانيا: تسعير عرض الموارد البشرية: التسعير هو: "فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية" والقيمة هنا مسألة مرنة وشخصية، فقد تكون القيمة محدّدة وهو الثمن الذي يدفع في مقابل الحصول على السلعة، وقد تكون القيمة غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك سلعة معيّنة¹.

الشكل (05): مكوّنات سعر خدمة الموارد البشرية



Source: Berrada, Mehdi. (2015). Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez Vivo Energy Maroc, Master en sciences de gestion, Université catholique de louvain, p13.

يتعلّق السعر في التسويق عادة بثلاث عناصر أساسية وهي: الطلب، التكاليف، المنافسة، وتطبيق هذه العناصر على تسويق الموارد البشرية نلاحظ أنها تعكس ما يأتي²:

أ_ **الطلب:** حسب وظيفة الموارد البشرية يتم قياسه بإجراء مسوحات للأهداف المستقبلية أو العملاء الحاليين لمعرفة حساسيتهم السعرية.

¹ أبو أمين، وسام. (2014). دور عوامل استراتيجية التسعير في الحصة السوقية، دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، ص19.

² Panczuk, Serge, &Point, Sébastien, op cite, P142.

ب_ التكاليف: وتتعلق ب: تكاليف التطوير المتعلقة بتصميم المنتج _ التكاليف الخارجية (استخدام الاستشاريين) والدّاخليّة (تكاليف تشغيل المشروع، الاجتماعات، تدريب مجموعة المشروع) _ تكاليف التنفيذ (إطلاق خدمة الموارد البشريّة، التّرويج، موادّ التدريب، مراحل الاختبار) _ بالإضافة إلى تكاليف أخرى كالوقت الذي يقضيه المديرون في تدريب فرقتهم.

ج_ المنافسة: وهو العنصر الذي يجب تحديده وجوده من عدمه فقد تكون المنافسة كثيفة وغير معروفة (مهملة وغير واضحة التّوايا) وقد يكون المنافسون إما مزوّدين خارجيين أو من الهياكل الدّاخلية (منظّمات التّدريب، الجامعات، الاستشاريين)

إن مفهوم السّعر في تسويق الموارد البشرية معقد للغاية ويشمل ثلاثة ممثلين: البائع (إدارة الموارد البشرية)، والدّافع (عادةً الإدارة) والمستخدم (الموظّف الحالي أو المحتمل، المؤسّسة الخارجية...)، ويختلف سعر الخدمة باختلاف موقعها، كما يرتبط بإمكانية العثور على خدمات متطابقة ومتطورة في السّوق مقارنة بالمنافسة، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على الحفاظ على نسبة جودة/سعر أفضل لخدماتها، وأن تتضمن الخدمات تحديد أسعارها وتكاليفها المباشرة وغير المباشرة وكذا المنافع، ويعد تحليل الأسعار في نهج تسويق الموارد البشرية أمرًا أساسيًا يدعم وظيفة الموارد البشرية من خلال توجيهها نحو خيارات أخرى أكثر حكمة ماليًا دون التأثير سلبًا على نوعية الخدمة المقدّمة.¹

في سعر خدمة الموارد البشرية هناك خصوصية حيث غالبًا ما يتم تسليم الفائدة للفرد، ويتم إجراء الدّفع بواسطة طرف ثالث حيث لا يكون الدّافع دائمًا هو المستخدم وإنما هناك ثلاث أطراف في عملية التّسعير: الشّخص الذي يحدّد السّعر وهو وظيفة الموارد البشرية، والشّخص الذي سيستخدم الخدمة ويتمثّل في الموظّفين المستهدفين، والممّول الذي يدفع السّعر وهو الإدارة.

ثالثًا: التّرويج لعرض الموارد البشرية:

يعبر التّرويج عن عملية التّواصل الذي توجّهه المؤسّسة نحو الأفراد المستفيدين من خدماتها (موظّفين حاليين أو محتملين) من خلال التّعريف بمنتجات وخدمات الموارد البشرية لديها، في حين يعتبر بعض

¹ Asli, Amina, & Baakil, Driss, op cite, p15.

المؤلفين أن تسويق الموارد البشرية يرتكز أساساً على الترويج إلا أن هذا الأخير يعدّ مكوناً رئيسياً ويتكامل مع العناصر الثلاثة الأخرى (المنتج، السعر، التوزيع) في تركيب المزيج التسويقي للموارد البشرية.

يمكن أن يكون التواصل وتعزيز سمعة منتجات الموارد البشرية موجّهاً نحو المواهب الموجودة خارج المؤسسة أو داخلياً نحو موظفيها من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية التي تسعى لتعزيز الرابطة الاجتماعية وتطوير الشعور بالانتماء وضمان المشاركة ورفع معنويات الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹.

يجب أن تكون إجراءات الترويج والاتصالات المتبعة متوافقة مع طبيعة ومكانة الخدمة ومتكيفة مع الهدف المرغوب فيه، كما يجب الاهتمام بوقت النشر، فوصول الرسالة في وقت مبكر جداً أو متأخر جداً يجعلها غير مسموعة وغير ضرورية وقد تولد الإحباط والغضب لدى المستقبل، كما أنه من المهم معرفة كل شيء عن الموظفين المستهدفين في الرسالة مثلاً: دوافعهم (ما يحفزهم)، أهدافهم، مخاوفهم، المزايا الأكثر قيمة بالنسبة لهم، "العروض" المالية وغير المالية التي يستجيبون لها، وكيف تختلف هذه الإجابات من قسم لآخر بين المديرين والموظفين؟...، ثم استخدام هذه المعرفة لتوجيه الرسائل وبرامج الموارد البشرية لفئات محددة من الموظفين، كما يجب أن تبدو إعلانات المؤسسة مختلفة تبعاً للجمهور المستهدف وموجهة بدلاً من إرسال معلومات عامة للجميع².

ويتعيّن على المؤسسة اعتماد استراتيجية مصممة بدقة لإسقاط صورة محددة لمنتجاتها، خدماتها، أو علامتها التجارية من خلال بناء إدراك حول تميّز وتفرد هذه المنتجات أو العلامة التجارية في أذهان المستهلكين لجذبهم بدلاً من المنافسة، ويتطلّب تحقيق ذلك اتباع مايلي:

- معرفة الدوافع الرئيسية للعملاء.
- تحديد أفضل سمات للمنتجات / الخدمات / العلامة التجارية.
- معرفة موقف المنافسين في تلك السّمة.
- بناء الاستراتيجيات على أساس المزايا التنافسية.

¹ Ouahi, Lhoucine, &Messaoudi, Abderrahman, op cite, p454.

² Albrecht, Henry, 4 Marketing Strategies You Need to Make HR Better, August 10, 2016,

<https://www.entrepreneur.com/article/279775> (تاريخ النّصف/ 24 سبتمبر 2019 الساعة 15:37)

- التّواصل لتحديد المواقع في السّوق من خلال إجراءات التّسويق والجهود الجماعية في المؤسّسة.

رابعاً: توزيع (نشر) عرض الموارد البشرية:

لا تكتمل عناصر المزيج التّسويقي السّابقة إلا بوجود عنصر التّوزيع (المكان)، إذ لا يمكن إنتاج منتج وتحديد سعره والتّرويج له لدى المستهلكين دون تحديد طرق وصوله لهؤلاء المستهلكين أو نقله إليهم.

تستخدم المؤسّسة لنشر خدماتها في مجال الموارد البشرية العديد من قنوات التّوزيع وفق ما يتناسب مع استراتيجياتها وإمكاناتها: كاستعانة بالهياكل الخارجية (مقدمو الخدمات الخارجيون، الاستشاريون)، الدّوائر الإلكترونيّة (التّعليم الإلكتروني)، مجموعات المتدربين (الموجهين، مديري الحرم الجامعي) ويتم تمييز نموذجين للتّوزيع اعتماداً على ما إذا كانت المؤسّسة توزع فوائد الموارد البشرية لموظفيها أو المرشحين المحتملين في المستقبل التّوزيع المباشر، أو توزيع خدمات الموارد البشرية بواسطة وسيط واحد أو وسطاء متعددين (التّوزيع غير المباشر)¹.

عادة ترسل المنتجات المصنّعة للمستهلك النّهائي عن طريق الوسطاء لتميّزهم بالكفاءة والخبرة، كذلك بالنسبة لمخترفي الموارد البشرية الذين يبثون خدماتهم عبر شبكة توزيع تتألف من وسطاء داخليين أو خارجيين للمؤسّسة وقنوات توزيع ووسائل أخرى موثوقة وفعالة، كما يمكن استخدام التّوزيع المباشر نظراً لكونه يوفّر ميزة التّبادل المباشر والقرب.

يخضع اختيار قناة التّوزيع لعدة عوامل منها: طبيعة وموقع خدمة الموارد البشرية، وتعقيدها، وتواتر الاستخدام، والرغبة في الاتصال المباشر أو لا، ومهما كانت شبكة التّوزيع المختارة، فمن الضّروري الاهتمام بها وضمان جاهزيتها بشكل دائم وكذا تحفيز الموزعين وتعزيز التزامهم والاعتراف بهم كحلقة حاسمة في نجاح تسويق الموارد البشرية بالإضافة إلى وضع وسائل تقييم نظام التّوزيع.

بعد الانتهاء من وضع مزيج تسويقي مناسب للموارد البشريّة ورسم الخطوط الأساسيّة للمنتجات والخدمات ضمن هذا المزيج وتحديد طرق التّسعير وقنوات التّوزيع والأدوات التّرويجية بما يتلاءم مع كلّ فئة من الجمهور المستهدف، فإن الخطوة الموالية هي تنفيذ مكوّنات هذا المزيج على الموظّفين الحاليين والمحتملين حسب

¹ Ouahi, Lhoucine, &Messaoudi, Abderrahman, op cite, p455.

خصائص الفئة المستهدفة التي تم تحديدها بعد إجراء التّجزئة على سوق الموارد البشرية حيث يتم توجيه نوع محدّد من المنتجات والخدمات بما يتوافق مع فئات الموظّفين وتحقيق رضاهم وولائهم، بعد ذلك تأتي مرحلة الرّقابة والتّحكّم في نتائج عمليّة تنفيذ استراتيجية تسويق الموارد البشرية عن طريق تقييم النّائج والحصول على ردود الفعل التي تساهم في ضبط ومراجعة وتحسين عملية التّجزئة والاستهداف وكذا تدعيم استراتيجيات وتكتيكات المزيج التّسويقي.

خلاصة:

يعبر تسويق الموارد البشرية عن تكييف ودمج لأهم المفاهيم والأدوات والتقنيات المعتمدة في مجال التسويق على خدمات وأنشطة الموارد البشرية لخلق تركيبة جديدة متميزة تستفيد منها المؤسسات في تحقيق أهدافها الأساسية في جذب المواهب النادرة والمتميزة الموجودة في سوق العمل والحفاظ عليها وتطويرها بما يخدم الاستراتيجية العامة لها ويساعدها في كسب رهانات المنافسة.

وتحتاج المؤسسة في سعيها لتطبيق تسويق الموارد البشرية إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات التي من شأنها تدعيم نجاح هذا التجسيد كبناء علامة تجارية لصاحب العمل باعتبارها صورة لها في مجال التوظيف واستخدام الشبكات الاجتماعية الرقمية في التواصل والوصول إلى المرشحين وكذا عرض ثقافتها وقيمها وخدماتها في مجال التوظيف بالإضافة إلى الاستفادة من خصائص الجيل Y، كل ذلك من أجل تجسيد نجاح وفعال لتسويق الموارد البشرية، إذ أن هذا الأخير يحتاج إلى نهج استراتيجي متكامل تتبناه المؤسسة وتحرص على تنفيذه من خلال تشخيص وتجربة سوق التوظيف وفق خصائص المرشحين وتمييزهم من أجل تحديد خصائصهم ثم توجيه المزيج التسويقي للموارد البشرية (عرض، سعر، ترويج، توزيع) الموافق لكل فئة تستهدفها ومتابعة التنفيذ من خلال المراقبة وتصحيح الانحرافات، ويضمن النجاح في تطبيق تسويق الموارد البشرية للمؤسسة الحصول على عوائد جذابة ترتبط بالولاء والالتزام نحوها وبجودة العمل وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء البشري ورضا الزبائن وبالتالي يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي

تأثير نظري

تمهيد:

يتجلى نجاح وتطور المؤسسات في قدرتها على تحقيق درجات عالية من الأداء في مختلف أنشطتها (ماليا، بشريا، تنظيميا...) من خلال تحقيق النتائج المخططة والوصول إلى الأهداف بالاستخدام الكفء لجميع الموارد المتاحة وتطوير العمليات والأنشطة الداخلية وتبني استراتيجيات من شأنها تحسين جودة العمل وتحقيق الولاء وزيادة إنتاجية الأفراد، على أن تتلائم وتتكيف هذه الاستراتيجيات الحديثة المتبناة مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية وبما يساهم في الوصول إلى النتائج المرجوة.

ويرتبط أداء المؤسسة بعدة متغيرات وعوامل في المحيط الداخلي والخارجي لها، ولهذا وجب عليها الاهتمام بجميع الأنشطة والعمليات والموارد الداخلية واستغلالها بكفاءة بالإضافة إلى ضرورة مواكبة ومواجهة التغيرات الخارجية لضمان السير الحسن والفعالية في النتائج وفق الأهداف المسطرة، وإتينا في هذا الفصل سنوضح الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي ونعرض أهم العناصر المكونة له والتي تساعد في تقديم صورة واضحة له وذلك وفق التقسيم الآتي:

III. 1_ الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي.

III. 2_ تقييم وإدارة الأداء.

III. 3_ القياس المتوازن للأداء.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

1.III_ الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء متغيراً أساسياً للمؤسسات نظراً لكونه محورياً أساسياً يتوقف عليه تحديد مدى نجاعة السياسات والاستراتيجيات ودرجة الكفاءة والفعالية في الموارد والعمليات، حيث أن تحقيق معدلات أداء مرتفعة - سواء ما تعلق بأداء الأفراد أو الوحدات أو المؤسسة ككل - يعدّ معياراً للنجاح ومؤشراً على كونها تسير في المسار الصحيح وفق الاستراتيجية المسطرة، وفي هذا السياق فإننا من خلال هذا الفصل نسعى إلى تقديم تأطير نظري مفاهيمي حول الأداء بمختلف عناصره وتحديد أسس قياس وتقييم الأداء وتوضيح نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك وفق ما يقتضيه التسلسل والتدرج.

1.III_1 مفهوم الأداء:

إنّ مفهوم الأداء ليس بالمفهوم الحديث من حيث نشأته والاهتمام به فهو من أهم المفاهيم التي ركزت عليها المؤسسات ومازالت تهتم بها، فهو لا يزال توجّهاً بحثياً لعديد الدراسات وموضوعاً جذاباً لدى الباحثين والمهتمين بنشاط المؤسسات نظراً لكونه معياراً لمدى نجاح أو فشل المؤسسة ودرجة تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد تطور مفهوم الأداء عبر عدة مراحل وفترات زمنية من خلال تطورات الفكر الإداري حيث ركزت النظرة التقليدية في تقديم مفهوم الأداء على الدراسة الدقيقة لحركة العمال والتوقيت المستغرق للوصول إلى معرفة الوقت اللازم للإنجاز أي من خلال دراسة الحركة والزمن، ثم في بداية القرن العشرين اتجهت المؤسسات إلى التركيز على الكميات المباعة بدل الكميات المنتجة، وبالتالي تمثل الأداء في التحكم في أسعار المنتجات من خلال التحكم في التكاليف الداخلية.

وتطور مفهوم الأداء مع مرور الوقت حيث لم يعد يقتصر على الزمن المستغرق لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه بل انتقل إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها المؤسسات، ومن ثم فالأداء لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون، واستمر توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً المستفيدين من الأداء فقد ظل لفترة معتبرة مقتصرًا على

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، ثم تطور إلى مفهوم أوسع يركز ويأخذ في الاعتبار مصالح أطراف أخرى مساهمين، موردين، عمال... والمجتمع ككل¹.

أولاً: تعريف الأداء

عند البحث في المدلول اللغوي للأداء في اللغة نجد أن لفظة الأداء في معاجم اللغة العربية تشير إلى: "عمل أو إنجاز أو تنفيذ"، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه²، كما أن الأداء في اللاتينية يقابل لفظة **Perfermare** التي تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما واشتقت منها اللفظة الإنجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه³، وهو ما يؤكد اشتراك واتفاق الأصول اللغوية العربية واللاتينية على أن الأداء في معناه يقصد به تأدية الأنشطة أو إنجاز المهام أو الإتيان بعمل.

تجدر الإشارة أن مفهوم الأداء يختلف عن السلوك والإنجاز فالسلوك هو الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المؤسسة (عقد اجتماع، تصميم نموذج)، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتيجة كتقديم خدمة أو سلعة معينة، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

وبالنظر إلى أن مفهوم الأداء شائع ومتداول فإن التعاريف المقدمة له مختلفة باختلاف توجهات الباحثين والمفكرين مع وجود نقاط تشابه واتحاد بينها، فقد تم تقديم العديد من التعريفات لهذا المفهوم من عدة زوايا ووجهات نظر: فالأداء هو "مفهوم عام يعكس نجاح المنظمة أو فشلها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف"⁴.

¹ سعود، وسيلة. (2016). حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص

استراتيجية المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 122.

² الزنت، يحيى عطوة. (2019)، إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ص 27.

³ مزهودة، عبد المليك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، الجزائر، ص 86.

⁴ محمّد، نوال يونس، وسعيد، منى يونس. (2012). "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي" دراسة لآراء عينة من مدرّسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، ع 30، مج 8، ص ص 89_116.

كما أن مفهوم الأداء قد يرتبط بالفعالية فهو يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"، كما قد يطلق كمرادف للكفاءة فقط بوصفه أنه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹، مع عدم الاتفاق حول معنى الكفاءة والفعالية بالنسبة للباحثين، وفي نفس السياق فإنّ فالأداء يعرف بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفعالية"² حيث أن هذا التعريف يعتبر أن الأداء هو تكامل ودمج بين الكفاءة والفعالية في أنشطة وعمليات وموارد المؤسسة.

ويعرف الأداء من منطلق العوامل المكونة له بأنه: "عملية تتحدّد بمنظورين الأول يهتم بالجوانب الاقتصادية مركزا على العوامل الخارجية للسوق مثل الموقف التنافسي والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية"³، وبالتالي فإن الأداء يجمع بين الجوانب التنظيمية للمؤسسة فيما يتعلق بمواردها وعملياتها الداخلية وبين الظروف العامة للبيئة المؤثرة فيها ودرجة التوفيق بين كل من الجانبين"

يعتبر الأداء وفق **Kotler** بأنه: "تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكّنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين"⁴.

وبرأي (الياسري، وحسين، 2012) الأداء هو: "مقياس للحالة التي تكون عليها المؤسسة أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية، وأن المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيّدة أم سيّئة"⁵.

¹ مزهودة، عبد الملّيك. مرجع سابق، ص 87.

² أبو زيادة، زكي. (2011). "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج 26، ع 4، فلسطين، ص ص 880_932.

³ حاوي، إيمان عسكر. (2011). "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجه العامة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج 4، ع 8، العراق، ص ص 49_66.

⁴ دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد. (2008). "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، ص ص 60-77.

⁵ الياصري، أكرم محسن، وحسين، ظفر ناصر. (2012). "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 14، ع 1، العراق، ص ص 34_8.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

انطلاقاً من التعاريف المقدمة فإننا نلاحظ أنّها رغم اختلافها في زاوية النظر لمفهوم الأداء إلا أنّها تتحد وتتشرك في بعض النقاط منها:

- _ أن الأداء مقياس يرتبط بتحديد نتائج نشاط المؤسسة وإنجاز الأهداف.
 - _ أن الأداء يرتبط بمختلف عناصر المؤسسة وقدرتها على استغلال الموارد والاستفادة منها.
 - _ يعتبر الأداء جامعا لكل من كفاءة استخدام موارد المؤسسة وفعالية تحقيق الأهداف التنظيمية.
- وبالتالي يمكن تعريف الأداء بأنه: "مقياس لما تصل إليه المؤسسة من نتائج فيما يتعلق بأنشطتها وأعمالها من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة ومدى التوافق بين النتائج المحققة والأهداف المخططة ويعتبر مؤشراً لنجاحها أو فشلها"، وهو ما يساعد على تحديد الانحرافات ومعالجتها.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء: تعدّد وتختلف المفاهيم التي ترتبط بالأداء من حيث وجود نقاط التقاء وتشابه بينها، مع وجود نقاط اختلاف تحدّد الفروق التي تميّز مفهوم الأداء عن بعض المفاهيم ذات العلاقة والتي من بينها:

1_ الكفاءة: في إطار البحث في مفهوم الكفاءة تعتبر بأنّها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بما يسهم في توفير المال والوقت ومن ثم تحسين أداء المؤسسة"¹، أي أنّها ترتبط بالكيفية الأفضل في استغلال موارد المؤسسة لتحقيق النتائج المطلوبة.

كما تشير الكفاءة إلى: "الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف" فالكفاءة تمثّل علاقة الرّبط بين المدخلات والمخرجات من خلال الاستفادة المثلى من الموارد لبلوغ الأهداف فهي بذلك تقاس بالعلاقة بين الناتج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.

2_ الفعالية:

لا يمكن الحديث عن الأداء دون التّطرق إلى مفهوم الفعالية وذلك بسبب الارتباط الوثيق بين المفهومين، حيث يتمّ التعبير عن الأداء بكونه يوضّح ويحدد الفعالية في تحقيق الأهداف، والشّائع أن الأداء عبارة عن محصلة تجميع كل من الكفاءة والفعالية، هذه الأخيرة عبّر عنها بيتر دراكر بأنّها: "فعل الأشياء

¹ رياض محمد، دعاء رضا. (2015). "التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص7.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

الصّحيحة" فهي تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً¹، وهي تعني: "تقارب النتائج مع الأهداف المسطرة، ويعبر عنها بمؤشرات منها النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، ردود أفعال الزبائن، رضا العاملين، معدّل الغياب ودوران العمل²، فهي تبيّن إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوب فيها انطلاقاً من الأهداف، فالمؤسسة تعتبر فاعلة إذا ما كانت قادرة على تحقيق أهدافها بنجاح.

بالإضافة إلى ارتباطها بالنتائج والأهداف فإنّ الفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية، إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"³، فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.

وبالنظر إلى التداخل بين مفهومي الكفاءة والفعالية فإنه ينبغي توضيح الفرق بينهما⁴:

- الكفاءة مؤشّر داخلي يعكس قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد، بينما الفعالية مؤشّر خارجي يعكس علاقتها ببيئتها الخارجية.
- يتم تحقيق الكفاءة في الأجل القصير، بينما تتحقّق الفعالية في إطار زمني طويل.
- يقع عبء تحقيق الكفاءة على الإدارة التشغيلية، في حين أنّ الفعالية في تحقيق الأهداف هو مسؤولية الإدارة العليا فهي المسؤولة عن التوجّه الاستراتيجي للمؤسسة.

3_ التنافسية: وهي من المفاهيم التي تعد معياراً ومؤشراً يبيّن مستوى الأداء المحقّق فهي تعبر عن: "مدى قدرة المؤسسة في ظل شروط المنافسة الحرّة والمفتوحة على إنتاج السلع المعروضة في الأسواق الدوليّة بما يسمح لها بالمحافظة أو تحسين مردوديتها على المدى الطويل"⁵.

¹ رياض محمد، دعاء رضا. مرجع سابق، ص8.

² بومدين، يوسف. (2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصنّات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص121.

³ هروم، عز الدين. (2008/2007). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة"، رسالة ماجستير في التسيير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص24.

⁴ العنزي، فهد عؤاد عابر. (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص25.

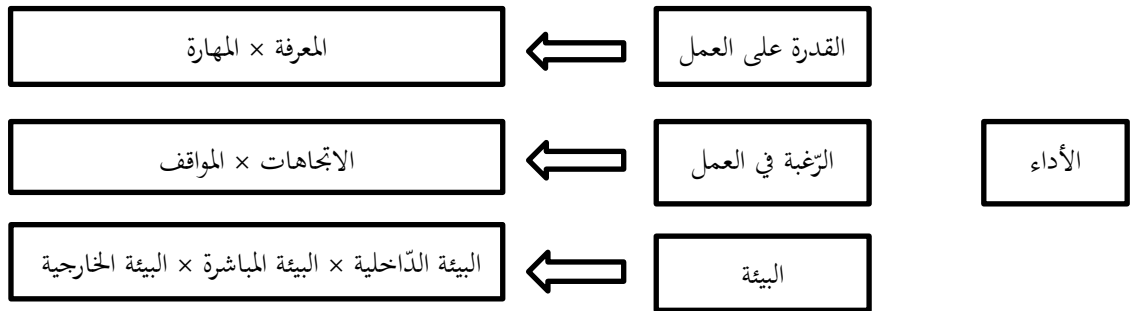
⁵ بوجان، عادل. (2015/2014). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص49.

إن العلاقة بين الوسائل والأهداف هي ما يحدّد عنصر الملائمة وهو ما يظهر في بطاقة الأداء المتوازن ضمن محور النمو والتّعلم والمتمثّل في الرّضا والولاء والانتاجية المرتبطة بالبنى التّحتية، مهارات الأفراد، المناخ التّنظيمي لتحقيق أهداف الأداء.

يتكوّن أداء المؤسّسة من أداء العاملين بها بالإضافة إلى تفاعل العناصر والموارد الأخرى المكوّنة للبيئة الدّاخلية وعوامل البيئة الخارجيّة ويتم تحديد وقياس قيمة هذا الأداء بالاعتماد على مكوّناته الأساسية حيث تم تقديم نموذج رياضي يمكن من خلاله تحديد قيمة الأداء يتضمن العناصر الأساسية المؤثّرة به:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل} \times \text{البيئة}$$

الشّكل (06): النموذج الرياضي للأداء:



المرجع: محمّد جبين، عبد الوهّاب. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحيّة بمديرية الشّؤون الصحيّة بمحافظة الطّائف، أطروحة دكتوراه تخصّص إدارة صحيّة (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالميّة، سوريا، ص 8.

وبالتّالي فإنّ الأداء يتحدّد من خلال تفاعل العناصر الآتية¹:

- المعرفة والمهارة: المعرفة بالعمل، أي المهارة اللازمة لإنجاز العمل بالشّكل المطلوب.
- البيئة: ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانيّة.
- المصادر المتاحة: وتمثل المصادر اللازمة والتّكنولوجيا المناسبة.
- الدّافعيّة: وتوضّح الحافز لإنجاز العمل بالشّكل الصّحيح.

¹ متعب، كاظم حامد، وحسوني، عبد الأمير أثير. (2011). "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج3، ع3، العراق، ص5.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

إن الهدف الأسمى للمؤسسة يتجسد في رفع أدائها وبلوغ مستوى الأداء المتميز من أجل ضمان التفوق ومواجهة المنافسة، وفي إطار عملية التحسين ينبغي إجراء التقييم باستمرار وبشكل دوري في كل وحداتها وأقسامها من أجل تحديد مواطن القوة والضعف فيما تملكه المؤسسة من موارد وطريقة تفعيلها وإيجاد الاختلالات والبحث عن الحلول المناسبة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

III. 1_2 الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه:

يشير الأداء عموماً إلى نتائج الأنشطة أو القيمة المحققة من إنجاز الأعمال ومدى القدرة على تحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي الذي يمثل بدوره محصلة لأداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبالتالي ينبغي الإحاطة بشكل أوضح بمفهوم الأداء المؤسسي من خلال العناصر الآتية:

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي:

عرّف الأداء المؤسسي من زاوية مكوناته وعناصره بأنه: "محصلة لأداء الأفراد من جهة وأداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى مضافاً إلى ذلك كلاً لتأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة"¹، ويعبر عنه من منظور استراتيجي بأنه: "النتيجة النهائية للملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية الموارد البشرية"²، فكلما كان هناك ملائمة بين الاستراتيجيات والعوامل الداخلية للمؤسسة مع الاستراتيجية العامة كلما كان الأداء المؤسسي متميز.

ويعرّف باعتباره "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، ويقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة والتي تكون محورا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والتنظيم"³.

¹ المدهون، محمود عطا عمر. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم

العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 69.

² الدجني، إباد علي. (2011/2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات

النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، ص 144.

³ المدهون، محمود عطا عمر. مرجع سابق، ص 69.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

يجسّد الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في إطار تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخليّة والخارجية بحيث يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي¹:

- أداء الافراد ضمن وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

تبرز أهمية العمل المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفرية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرقي إلى الشرعية القانونية، ويبدأ الأداء المؤسسي بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة وصياغة أهدافها وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها ومسار عملياتها الداخليّة، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخليّة والخارجية بكافة عناصرها والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها.

ثانيا: خصائص الأداء المؤسسي: إنّ ضرورة التوجّه نحو العمل المؤسسي لما فيه من أثر تعاوني وتكاملي يعود بالتّفع على الأداء الكلي للمؤسسة يعود إلى تمتّعه بمجموعة من الخصائص تدعم المؤسسة في الوصول إلى التّميز، يلخّص أهمها في²:

- الحفاظ على ثبات العمل واستمراره بفضل الخبرات والتّجارب المتراكمة بتغيّر الأجيال والتي تثير المؤسسة وتحافظ عليها رغم تغيّر القيادات فيها.
- الاعتماد على المشاركة في الأداء الجماعي والقرارات من قبل المختصّين والخبراء وضمان عدم تفردّ الرئيس بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات والنّظم المعتمدة.
- استثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار وضوح الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعيّة في تحقيق الأهداف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها وضرورة العمل للمحافظة عليها وضمان تقدّمها.

¹ كفاية محمّد، عبد الله. (2019). إدارة الأداء الوظيفي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص70.

² المدهون، محمود عطا عمر، مرجع سابق، ص71.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

- ضمان خلق قيادات بديلة وإتاحة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ثالثا: العوامل التي تدعم الأداء المؤسسي: وقد لخصها في مايلي¹:

- ضرورة أن يفهم العاملون ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ومحدد حتى يتميز الأداء بالحيوية والفاعلية؛
- ينبغي على المؤسسة إيجاد الوسائل التي تمكن العاملين من إحراز الثقة في أنفسهم والقدرة على العمل بمفردهم دون الاعتماد على أحد؛
- مسؤولية المديرين عن قيادة جميع الموظفين سواء المكلفين بإعداد التقارير أو شاغلي الوظائف المهمة والمؤثرين على أدائهم، وذلك للتأكد من أن الجميع يعمل بجد؛
- ضرورة اعتماد أهداف واضحة من طرف المديرين ليوضح للعاملين إمكانات وظائفهم، بالإضافة إلى دعم الحوار وتبادل الأفكار والخبرات ومساعدة العاملين على التعلم بتوجيههم وحثهم على تقديم تجارب جديدة؛
- اعتماد الإدارة بالأهداف فمن خلال ارتباطها بالمواقف الإيجابية تجاه العمل ومشاركة العاملين في صنع القرار يمكن تحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفي؛
- إشراك العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية العكسية للأداء وذلك بعد الانتهاء من الانجاز مباشرة لتذكّرهم تفاصيل العمل وهذا يؤثر إيجابا على الأداء.

بالإضافة إلى العوامل الداعمة للأداء المؤسسي فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر بالإيجاب أو السلب على نشاط المؤسسة مما يستدعي التعامل معها بما يخدم مصالحها.

رابعا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة: تختلف وتنوع العوامل التي تؤثر في الأداء وهو ما خلق اختلافا في تصنيفها وفق معيار موحد، حيث تنقسم حسب علاقتها بالمؤسسة إلى عوامل داخلية ترتبط بالعناصر المكونة للمؤسسة وعوامل خارجية موجودة في المحيط الخارجي وكل منها يضم مجموعة من العوامل يمكن توضيحها كالآتي²:

¹ العنزي، فهد عواد عابر. مرجع سابق، ص32.

² مزهودة، عبد الملوك، مرجع سابق، ص91.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

أ- العوامل الداخلية: وهي الناتجة عن التفاعل بين مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة أي أتمها خاضعة لتحكمها، وتضم في مجملها المتغيرات والقوى التي يحتمل أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء وتنقسم بدورها إلى مجموعتين:

العوامل التقنية: وتعبر عن مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- نوعية المنتجات، شكلها، ومدى تناسبها مع التغليف.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات الزبائن.
- درجة الاعتماد على العمل اليدوي مقارنة بالآلات.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- أصناف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

العوامل البشرية: وتشير إلى المتغيرات المرتبطة باستخدام الموارد البشرية في المؤسسة والمؤثرة على الأداء، وتشتمل على:

- مستوى تأهيل الأفراد العاملين.
- أنظمة الحوافز والمكافآت.
- درجة التوافق بين مؤهلات الموارد البشرية بالمؤسسة والمناصب التي يشغلونها.
- طبيعة العلاقات السائدة فيما بين الموظفين، وبينهم وبين المشرفين والمنقذين من جهة أخرى.

ب- العوامل الخارجية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً وتكون خارجة عن سيطرتها، وتتضمن:

العوامل الاقتصادية: وتعتبر أكثر العوامل أهمية وحساسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نتيجة ارتباطها الوثيق بالمحيط الاقتصادي كمصدر لمواردها وسوق لمنتجاتها، وتتضمن عوامل اقتصادية كلية: كالسياسة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، التجارة الخارجية، معدلات التضخم...، وعوامل اقتصادية جزئية: كالمنافسة، وفرة المواد الأولية...

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي _تأثير نظري_

_العوامل الاجتماعية والثقافية: وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على أداء المؤسسة كونها ترتبط بمحاجات الأفراد ودوافعهم التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وإشباعها للوصول إلى أداء أفضل، كما وتؤثر هذه العوامل على سلوك المستهلك وعلى الإطار التنظيمي للمؤسسات، وتمثل عموماً في: الأهداف، القيم، العادات،....

_العوامل السياسية والقانونية: قد تشكل هذه العوامل تأثيراً واضحاً على أداء المؤسسة في حال التغييرات المفاجئة والسريعة فيها وهو ما يخلق إما فرصاً أو مخاطر بالنسبة لها، وتمثل أبرز هذه العوامل في: الوضع الأمني للدولة، السياسة الخارجية، النظام القانوني، الأحزاب والجمعيات...

_العوامل التكنولوجية: تعتبر من المتغيرات الهامة بالنسبة للمؤسسة فهي ترتبط بالتطورات في المجال المعرفي والبحث العلمي والتكنولوجي كالاتكارات، براءات الاختراع، وبالتالي يجب على المؤسسة الإلمام بكل ما هو جديد في هذا المجال من أجل تحسين أدائها وكسب المنافسة.

فيما يشير تصنيف آخر إلى إمكانية تصنيفها إلى عوامل داخلية ترتبط بوحدة وأنشطة المؤسسة وأخرى خارجية ترتبط بالظروف الاقتصادية كما يتم تصنيفها إلى عوامل تكنولوجية، ونفسية وبشرية، إضافة إلى ذلك هناك تصنيف ثنائي يقسمها إلى¹:

أ_ عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة: باعتبارها تحت سيطرة المؤسسة فإن هذه الأخيرة تعمل على تعظيم آثارها الإيجابية والحدّ أو التقليل من تأثيراتها السلبية، ويتمثل أبرزها في: التحفيز، التدريب، التكوين، التخطيط.

ب_ عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: ترتبط غالباً بالحيط الخارجي للمؤسسة وعناصره مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية.

III. 2_ تقييم وإدارة الأداء:

إنّ ارتباط أداء المؤسسة بمختلف النتائج والأهداف المحققة من أنشطتها وتكامل الجهود المبذولة والموارد المتاحة يفرض على المؤسسة العمل على معرفة قيم أدائها ومراقبتها وتحسينها باستمرار من خلال القيام بالتقييم الدائم وعمليات إدارة الأداء، ويختلف مفهوم تقييم الأداء وإدارة الأداء، حيث تعبر إدارة الأداء عن مجموعة

¹ بوجمان، عادل، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين الأداء ومكافأة الجهود، في حين يعبر تقييم الأداء عن أداة لتحديد مدى جودة الأداء.

III. 2_1 تقييم الأداء:

ينبغي على المؤسسة أن تحرص على تقييم أدائها باستمرار من أجل تحديد ما إذا كانت الأنشطة والعمليات تجري في الاتجاه المخطط وبالتالي معرفة الانحرافات والاختلالات والأسباب الكامنة وراءها مما يجعل المؤسسة قادرة على معالجتها والوصول إلى مستوى أداء أفضل.

أولاً: مفهومه:

✓ تقييم الأداء هو: "نظام متكامل مهمته التأكد من سلامة تنفيذ الأهداف المحددة مسبقاً وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لغرض تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب"¹.

✓ ويعبر عنه بأنه: "عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب في تحقيقها، وتوافر التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقويم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة"².

وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تعدّ إجراءً ضرورياً بالنسبة للمؤسسة يمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف في أنشطتها وعملياتها والنظر في استراتيجياتها وسياساتها من أجل تحديد التوجه الصحيح والمناسب لها مستقبلاً، حيث أنّ نتائج الأداء تساعد في قياس مدى ملائمة خطط وبرامج المؤسسة لما هو متاح من الموارد لديها وكذا درجة التنسيق بين وظائفها وأنشطتها وقدرة الموارد البشرية على أداء مهامها بالشكل الصحيح.

ويتضمن تقييم الأداء جميع العمليات والدراسات الهادفة لتحديد مستوى العلاقة بين الموارد المتاحة للمؤسسة وكفاءة استخدامها ودراسة مدى تطورها خلال فترات زمنية محددة من خلال إجراء المقارنة بين المستهدف والمتحقق من الأهداف وفقاً لمقاييس ومعايير معينة³، ويعتبر قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة

¹ الطويل، أكرم أحمد، وآخرون. (2010). "بعض مؤشرات تقييم أداء المستشفيات، دراسة حالة في مستشفيات محافظة نينوى للفترة من (2003_2006)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 6، ع 20، ص 9_26.

² الهاشمي، حسام أحمد علي، وعكار شلال، زينب. (2010). "دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية للمدة (2002_2007)"، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 7، ع 26، العراق، ص 118_150.

³ الطويل، أكرم أحمد، وآخرون. مرجع سابق، ص 9_26.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.

ثانياً: **مقاييس الأداء:** وتعبّر عن العوامل والمعايير التي يتم بموجبها قياس الأداء، على أن يتم التحديد المسبق للجوانب التي يراد تقييمها، وتنقسم مقاييس تقييم الأداء إلى قسمين¹:

أ- **العناصر:** وتمثّل مجموعة الصفات والميزات والخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد أو الوحدات التنظيمية حتى يتم أداء العمل بشكل جيد، وتنقسم إلى عناصر ملموسة والتي يكون قياسها واضح وسهل وعناصر غير ملموسة وتكون عملية القياس فيها أصعب وأكثر تعقيداً مثل جوانب الأخلاق والصفات الشخصية للفرد.

ب- **المعدّلات:** وهي عبارة عن معيار أو ميزان يمكن من خلاله قياس الانتاجية للموظف والمؤسسة والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث أنواع:

ـ **معدّلات كمية:** والتي توضح قيمة واضحة ودقيقة لعدد الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية محدّدة سواء من طرف الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المؤسسة ككل.

ـ **معدّلات نوعية:** ويتّضح من خلالها تحديد صفات ومزايا محدّدة ينبغي توفرها في منتجات وخدمات المؤسسة، كتوفر مستوى معين من الجودة والإتقان والدقة.

ـ **معدّلات كمية ونوعية:** ويتم فيها الجمع بين الكمية والنوعية من خلال وجوب إنتاج العدد المحدّد من المنتجات مع توفر المستوى المطلوب من النوعية (الجودة والدقة).

وينبغي أن تتميز المقاييس المستخدمة في قياس الأداء ببعض الخصائص هي²:

أ- **الصّدق:** ويقصد به التّأكد من أن المقياس الذي تم اختياره يجب أن يقيس العناصر المراد قياسها (التي صمم من أجل قياسها).

ب- **الثبات:** ويقصد به الوصول إلى نفس النتائج في حالة تكرار استخدام نفس المقياس لنفس الحالة لعدّة مرات.

ج- **القدرة على التمييز:** وذلك من خلال تعريف المقاييس وشرح معانيها والأهداف المرجوة من استخدامها حتى يتم فهمها بشكل واضح والتمييز بينها ولتجنّب التداخل واللبس فيها.

¹ حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص149.

² حسونة، فيصل، مرجع سابق، ص150.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

ثالثاً: أهداف ومزايا تقييم الأداء: يوفر تقييم الأداء العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسة منها¹:

- ✓ الوقوف على مستويات أداء وإنجاز المؤسسة مقارنة مع الأهداف المحددة مسبقاً.
 - ✓ اكتشاف مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك بهدف التصحيح وإيجاد الحلول.
 - ✓ تحديد مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أكبر العوائد بأقل التكاليف.
 - ✓ تحديد مسؤولية كل قسم أو وحدة عن النتائج المحققة وعن مواطن القوة والضعف من خلال قياس نتائج كل قسم وقياس إنجازاته مما يخلق منافسة بين الأقسام والوحدات وبالتالي تحقيق أداء أفضل.
 - ✓ تصحيح الخطط وإعادة وضعها في المسار الصحيح من خلال الموازنة بين الأهداف والإمكانات المتاحة باستخدام القاعدة المعلوماتية الكبيرة التي توفرها نتائج تقييم الأداء.
- رابعاً: صعوبات تقييم الأداء: عند القيام بعملية تقييم الأداء لا بد أن تعترض المؤسسة مجموعة صعوبات في سبيل تحقيق ذلك من بينها مايلي²:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
 - صعوبة تحديد أداء الفرد ودرجة مسؤوليته عنه، خاصة الأداء متعلق بسلوكه؛
 - الاهتمام بالنتائج على حساب الوسائل والمدخلات المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
 - التعدد والتشعب في المعايير، وبالتالي تحريف النتائج وتوجيهها مما يؤدي إلى قرارات تصحيحية خاطئة؛
 - خلق الفوضى وانعدام ثقة العاملين نتيجة الشعور بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
 - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المنتظر تحقيقها من وراء العملية.
- ويعتبر أن التوجه نحو أهمية استخدام المعايير غير المالية يرجع إلى وجود العديد من المشاكل والاختلالات التي تنجم عن استخدام المقاييس المالية وهي تتعلق بشكل أكبر بطريقة اختيار هذه المقاييس وأسلوب تقييم الأداء ويتمثل أهمها في³:

¹ الكرخي، مجيد جعفر. (2010). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص32.

² بلاسكة، صلاح. (2012/2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، ص7.

³ الختاتنة رثان، وحيد، والاستعايدة منصور، ابراهيم. (2009). "مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج5، ع1، الأردن، ص1_18.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

- مشكل اختيار نماذج حديثة لقياس وتقييم الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن من طرف المديرين التنفيذيين دون إجراء دراسة وافية ملائمة النموذج لظروف المؤسسة.
- مشكلة عدم الترابط بين المقاييس التي تم تطبيقها وبين النتائج التي يتم الحصول عليها.
- مشكلة عدم الصياغة الصحيحة لأهداف الأداء (الإخفاق في تحويل المقاييس غير المالية إلى مقاييس كمية تتناسب مع القياس المالي).
- مشكلة الخطأ في القياس: وتنتج من استخدام معايير إحصائية خاطئة لتقييم درجات مقياس أداء كحدّ، وهو ما يفقد عملية القياس الملائمة والموثوقية.
- إن معايير الأداء تعبّر عن المستويات التي يكون فيها الأداء جيّداً ومرضياً، ويعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء والتي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار، وينبغي أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمؤسسة¹.
- وتستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء في استخدام البيانات المحصّلة في تحسين وتطوير أنظمة إدارة الأداء لديها للوصول إلى درجات أعلى من أداء العاملين والاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف، وينبغي على المؤسسة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية أدائها والعمل على ضبطها والتحكّم فيها لتجنّب أي تأثيرات سلبية خارجة عن سيطرتها، حيث نجد العديد من العوامل المؤثرة على الأداء والتي ترتبط إما بمحيط المؤسسة الداخلي (من موارد بشرية وتكنولوجيا وموارد مادية) أو بالبيئة الخارجية (تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمنافسة...) كما أن هناك العديد من المفاهيم الجديدة التي تطرأ على سوق العمل فتستلزم التكيف معها لمواصلة النشاط.

III. 2_2 إدارة الأداء: استناداً إلى النتائج المحقّقة والتي تظهرها عملية التقييم تعمل المؤسسة على إدارة

أدائها من خلال الأدوات الهادفة إلى تقويم الانحرافات والقضاء عليها وتحسين الأداء للوصول إلى نتائج أفضل .

أولاً: مفهوم إدارة الأداء:

¹ الهيتي خالد، عبد الرحيم مطر. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، ص202.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

عرّف Armstrong إدارة الأداء بأنّها: "نهج استراتيجي ومتكامل لتقدم النجاح المستمر للمؤسسات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها ومن خلال تطوير قدرات الفرق والمساهمين الفرديين"¹، وهي: "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات، ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة"²، وتركز إدارة الأداء على تخطيط الأداء في المستقبل وإجراء التحسين بدلا من تقييم الأداء بأثر رجعي فهو يعمل كعملية مستمرة وتطويرية، وتتم بخلق ثقافة يكون فيها التعلم والتطوير التنظيمي والفردي عملية مستمرة فهو يسعى لدمج التعلم والعمل بحيث يتعلم الجميع من النجاحات والتحديات الكامنة في أنشطتهم اليومية.

وتعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة ومرنة (تشمل المديرين والذين يديرون العمل كشركاء في الداخل) وهي إطار يحدّد كيف يمكن أن تعمل بشكل أفضل معا لتحقيق النتائج المطلوبة فهو إدارة عن طريق الاتفاق والعقد بدلا من القيادة³.

ثانيا: أهداف إدارة الأداء:

الهدف العام لإدارة الأداء هو إنشاء ثقافة عالية الأداء يتحمل فيها الأفراد والفرق مسؤولية التحسين المستمر للعمليات التجارية ومهاراتهم الخاصة والمساهمات في إطار توفر القيادة الفعّالة، كما تهدف إلى تركيز الأفراد على القيام بالأشياء الصحيحة من خلال تحقيق الهدف بوضوح، وتتعلّق إدارة الأداء بموائمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية وضمان دعم الأفراد للقيم الأساسية للمؤسسات.

كما قدمت بعض المؤسسات مجموعة أهداف لإدارة الأداء⁴:

- تركيز مهام الموظفين على الأمور الصحيحة وتنفيذها بشكل صحيح؛
- موائمة الأهداف الفردية للجميع مع أهداف الفريق وأهداف المؤسسة؛
- ربط أداء العمل بتحقيق استراتيجية المؤسسة وخطط الخدمة على المدى المتوسط؛
- العمل على التحو المطلوب لجميع الأفراد بوضوح حول ما يحتاجون إلى تحقيقه والمعايير المتوقعة، كما يساهم في النجاح العام للمؤسسة؛

¹ Armstrong, Michael. (2006). **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**, 3rd Edition, United Kingdom and USA: Kogan Page, , p2

² أفوينيس، هيرمان. (2011). إدارة الأداء، ترجمة: عامر، سامح عبد المطلب، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص22.

³ Armstrong, Michael, Op cite, p4.

⁴ الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر، مرجع سابق، ص202.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

- كما تهدف إلى تعظيم إمكانات الأفراد والفرق للاستفادة من قدراتهم وقدرات المؤسسة مع التركيز على تحقيق أهدافها.

ثالثاً: عناصر إدارة الأداء: يتضح مفهوم إدارة الأداء من خلال خمسة عناصر هي:

1. تحقيق الأهداف:

فالأهداف مكوّن رئيسي للأداء المؤسسي وبنائها يعد الخطوة الأولى التي تتخذها الإدارة بما يتلائم مع إمكاناتها والغرض الرئيس من وجودها.

2. تخطيط الأداء:

فالخطط التنفيذية التي تصنعها المؤسسة هي أنشطة لتحقيق الأهداف حيث يتم تنظيم هذه الأنشطة بطريقة علمية توضح الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة.

3. تهيئة ظروف العمل:

حيث يتم توفير المستلزمات المادية والبشرية وتهيئة الظروف اللازمة تنظيمياً وإدارياً مع توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء لضمان نتائج أفضل.

4. مراجعة الأداء:

إن التأكد من تحقق أهداف المؤسسة يتطلب منها إجراء المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء دون انتظار الانتهاء منه لتحقيق أداء متميز.

5. تطوير الأداء والتحسين المستمر:

وذلك بسبب التطورات الحديثة في الوسائل والعناصر المستخدمة والتغيرات التكنولوجية المتجددة وهو ما يتطلب من المؤسسة متابعة هذه التطورات والتكيف معها لإحداث تطوير في مدخلاتها وتحسين عملياتها وبالتالي ضمان مخرجات تحقق لها التفوق التنافسي.

رابعاً: مزايا وإسهامات إدارة الأداء: إن سعي المؤسسة إلى تطبيق نظام إدارة الأداء بشكل جيد وتطويره يمكن أن يحقق لها العديد من المزايا على جميع المستويات منها¹:

✓ زيادة الدافع على الأداء: فالمعلومات المرتدة حول أداء مواردها البشرية خاصة إذا كانت إيجابية تشكل دافعا لتحسين الأداء، فالنجاحات السابقة تدفع نحو إنجازات مستقبلية.

¹ أفوينيس، هيرمان، مرجع سابق، ص 24.

- ✓ تحديد وتوضيح العمل ومعايره: فالتقديرات وردود الفعل التي يتحصّل عليها الفرد تحدّد له بشكل أوضح مهام وظيفته ويكتسب فهم أفضل لما هو مطلوب وبالتالي تحقيق سلوكيات ونتائج وأداء أفضل.
- ✓ وضوح الأهداف التنظيمية: حيث تتّضح أهداف الوحدة والمؤسسة ويستوعب الموظفون العلاقة بين الأعمال والأنشطة التي يؤدونها ونجاح مؤسستهم، وتساهم أنظمة إدارة الأداء في ضمان التواصل وفهم الترابط بين وظائفهم وبين أهداف المؤسسة وبالتالي قبولهم لها.
- ✓ الأعمال الإدارية تكون أكثر عدالة وملائمة: عند تقديم معلومات جيّدة من طرف أنظمة إدارة الأداء يمكن استخدامها للأنشطة الإدارية مثل: العلاوات، التّريقات، وضمن عدالة المكافآت، كما تؤدّي إلى تحسين العلاقات الشخصية بين الرّؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تسهيل عملية التّغيير التنظيمي: إن تطبيق إدارة الأداء يعتبر أداة فعالة تساعد المؤسسة في دمج الثقافة التنظيمية مع الأهداف الخاصة بها من أجل أنجاح عملية التّغيير، ويتم تدريب الموظّفين على المهارات اللازمة ومكافأهم على الأداء الجيد من أجل الوصول إلى درجة التّغيير المطلوبة وتحقيق جودة المنتج وخدمة العميل.
- وفي نفس السياق تم إجراء مجموعة من الأبحاث في كل من الولايات المتّحدة الأمريكية والأمم المتّحدة قد أظهرت أنّ إدارة الأداء ينبغي أن تتضمّن الخصائص التالية¹:
- التّركيز على التّخطيط الأمامي بدلا من المراجعة الخلفية؛
 - تعريف أوسع للأداء الذي يركّز على أكثر من مجرد مسؤوليّات وظيفية محدّدة؛
 - التّشديد على الحوار المستمر بدلا من الأشكال ومقاييس التّقييم؛
 - الاعتراف بأن هناك العديد من العوامل التي تسهم في نتائج الأداء.
- ويعدّ نشاط تقييم وإدارة الأداء بالغ الأهمية بالنّسبة للمؤسسة نظرا لما يترتّب عليه من معلومات تفيد في دراسة الوضع الحالي للمؤسسة وتشخيصه ومعرفة جوانب القوة والضعف فيه من أجل العمل على تدعيم جوانب التّميز ومعالجة مواضع القصور في أدائها الفردي والجماعي والمؤسسي، ويتحقّق لها ذلك من استخدام مؤشّرات قياس واضحة وحديثة تتوافق مع التّغيرات المحيطة من أجل مصداقية النتائج.

¹Armstrong, Michael, Op cite, p4.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

وبالتالي فإنه من خلال ما تقدّم يمكن القول أن الأداء يعتبر دليلاً ومقياساً على مدى صحة وسلامة أنشطة وعمل المؤسسة حيث أنّ نتائج قياس الأداء التي تحصل عليها المؤسسة بشكل دوري تساعدها على تحديد مدى نجاعة أجهزتها وجودة مواردها وذلك بمطابقة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقاً وبالتالي تحديد أي انحراف ممكن.

ومن هذا المنطلق فإنه يتوجّب على المؤسسة بشكل دائم العمل على قياس وتقييم أدائها على المستوى الكلي والجزئي لضمان السير الجيد وتجنب أي اختلالات مفاجئة بالإضافة إلى ضرورة تحسين وتطوير معايير التقييم المستخدمة لديها للتأكد من صلاحيتها للتقييم والعمل على مواكبتها للتغيرات الدائمة التي يشهدها محيط المؤسسة بما يخدم الهدف المقصود من عملية التقييم المتبعة.

III. 3 أسلوب القياس المتوازن للأداء:

تستخدم المؤسسة مجموعة من الأدوات والأساليب في قياس مستوى الأداء فيها بحيث تتلائم وتتوافق هذه الأساليب المستخدمة مع الغرض والهدف المراد تحقيقه، وتختار المؤسسة المعايير المناسبة لقياس الأداء بما يتلائم مع استراتيجياتها العامة والذي كان مرتكزاً على المقاييس المالية فقط من خلال الربح المحقق فقد كان في البداية قائماً على سعر التكلفة ثم انتقل إلى استخدام محاسبة الموازنات التي تحدّد الأهداف، كما أن الرقابة كانت بعد التنفيذ لقياس الانحرافات بين الأهداف والمنجزات ثم تعديل الانحرافات مما سبّب بطء وتأخر في ردود فعل متّخذي القرار واقتصارها على المعلومات الداخلية فقط¹، وبالنظر إلى الانتقادات الموجهة لهذه المقاييس فيما يتعلّق بقصورها عن تقديم المعلومات الوافية وعدم إلمامها بجميع جوانب الأداء في المؤسسة، ولهذا ازداد التوجّه نحو المقاييس غير المالية.

إن اعتماد المقاييس المالية في قياس الأداء يؤدي وفق آراء الباحثين إلى إعطاء صورة غير متكاملة عن الأداء لكونها منتقدة وناقصة خاصّة في ظلّ التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، ومن هذا المنطلق يتم التوجّه نحو اعتماد مقاييس أخرى غير مالية مثل: (درجة جودة المنتج أو الخدمة، درجة رضا العملاء، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، مقدرة التنظيم على التعلّم والاستفادة من الخبرات السابقة)، بالإضافة إلى التوجّه نحو استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الموارد البشرية حيث تنقسم إلى معايير متعلّقة باتجاهات العاملين مثل:

¹ بلاسكة، صلاح، مرجع سابق، ص15.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

(الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافعية، الثقة) وأخرى متعلقة بسلوكيات العاملين مثل: معدّل الغياب، معدّل دوران العمل¹.

وهو ما ساهم في ظهور وتطور استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر كأسلوب حديث يغطي القصور في المعايير الماليّة التي كانت مستخدمة سابقا.

III. 1_3 مفهوم أسلوب القياس المتوازن:

ظهر مفهوم القياس المتوازن للأداء أوّل مرّة عام 1992 من طرف **Robert Kaplan** و **David Norton** في كلية الأعمال بجامعة هارفرد، واعتبر من أكثر المداخل شمولاً وعمقاً في تحقيق التّكامل بين رؤية واستراتيجية المؤسسة ومقاييس أدائها الاستراتيجي، حيث انطلق الباحثان من قصور المقاييس التقليدية عن تحقيق أغراض التّقييم وبالتالي تم اقتراح نموذجها الذي سمي ب (Balanced Scorecard)²، الذي يعدّ مدخلا متميّزا لحل مشكلات قياس وتقييم الأداء لدى المؤسسة.

وتم ابتكار بطاقة الأداء المتوازن كحلّ شامل للضعف والغموض في التوجّه القديم الذي يركّز على الأداء المالي فقط، فقد تضمّنت إضافة أبعاد تساهم في تجسيد الخطة الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة وتربط الأهداف والوسائل بمستوى الأداء المطلوب، حيث تعرف بأنّها: "مجموعة من المقاييس الماليّة وغير الماليّة تزوّد الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة"³. وتعتبر نموذجا جديدا ومتداولاً نظراً لقدرته على تحقيق أهداف قياس أداء المؤسسة.

بطاقة الأداء المتوازن هي: "إطار جديد لقياس أداء المؤسسة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة من استخدام المقاييس الماليّة فقط، وذلك من خلال استخدام عدّة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، المجهّزين، التكنولوجيا، الإبداع..."⁴.

¹ أبو زيادة، زكي، مرجع سابق، ص 889.

² شهيد، أحمد محمّد. (د، س، ن). تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC "دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي، العراق، ص ص 240_254.

³ الدليمي، باقر جنان عبد العباس، وآخرون. (2006). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات"، ص ص 167_196.

⁴ الياسري، أكرم محسن، وحسين، ظفر ناصر، مرجع سابق ص ص 8_34.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

إنّ نموذج قياس الأداء المتوازن اقتصر في بداية ظهوره على قياس الأداء فقط ولكن بعد فترة اكتشف الباحثون والمؤسسات أنه يمكن استخدامه كأداة للإدارة بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة، وبالتالي اتسع دور هذا النموذج ليشمل دعم عمليّات إدارة الأداء وبالتالي تطور ليكون أداة لقياس وإدارة الأداء.

III. 2_3 أهمية ومزايا القياس المتوازن للأداء:

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تحقّق بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة أهمية كبيرة يجسّد أهمها في¹:

- تكشف استراتيجية المؤسسة وتوضّحها وتصف كيف يمكن تنفيذها؛
- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس وإبلاغ أعضاء المؤسسة بها؛
- لم يقتصر تركيزها على المؤشرات المالية فقط (رغم أهميتها) بل ركّز أيضاً على المؤشرات غير المالية مثل رضا الزبون، الجودة، الإبداع،...

كما تحقّق بطاقة الأداء المتوازن أهمية بارزة تتمثّل في²:

- التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل في الأداء؛
- يساعد تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء؛
- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين والعاملين؛
- تعتبر أداة فاعلة في تطبيق الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي حيث يساعد على:

● التوضيح الجيد لاستراتيجية المؤسسة؛

● نقل وتوصيل الاستراتيجيات الإدارية عبر كل إدارة وتوفير خاصية مشاركة الموظفين

والأطراف ذات العلاقة في النتائج المحققة؛

● استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين مستمر ومتواصل؛

وتتضمّن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العمليات الداخليّة، محور التعلّم

والنمو، محور الزبائن، كل منها يحتوي على مجموعة من المتغيّرات المرتبطة ببيئة المؤسسة الداخليّة والخارجية.

¹ شهيد، أحمد محمّد. مرجع سابق، ص 244.

² أبو مارية، ثورة عزات. (2018/2017). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، ص 84.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري

ثانيا: مزايا تطبيق القياس المتوازن للأداء: يوفّر استخدام أسلوب القياس المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن العديد من المزايا والمنافع لمجموعة الأطراف ذات العلاقة كالإدارة والعملاء والعاملين والتي يتطلب تحقيقها الالتزام بالتطبيق المتكامل للمفهوم لتحقيق ما يلي¹:

- ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مقاييس وأهداف عبر كافة مستويات المؤسسة؛
- يدعم ويساعد في تتبع الأهداف الاستراتيجية من أجل تحويلها إلى خطط قابلة للتطبيق؛
- وسيلة تعلم تنظيمي نظرا لوجود علاقات سببية بين الأهداف والمقاييس؛
- يعتبر مدخل متكامل لتطبيق الاستراتيجية ومساعدة المؤسسة على البقاء في بيئة الأعمال المتغيرة، وإطارا للتخطيط الاستراتيجي، ونظاما للرقابة التنظيمية.

III. 3_3 محاور بطاقة الأداء المتوازن: وفيما يلي يتم التفصيل في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن

كما يلي:

1_ المحور المالي: يهتم بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، ويتم بواسطة هذا البعد مراقبة مقاييس ومؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية للمؤسسة ويتضمن عدّة معايير ومؤشرات منها²:

- مقاييس الربحية؛
- مقاييس الإنتاجية: تقيس القدرة على تحقيق المخرجات المطلوبة من عناصر المدخلات من أجل تقييم كفاءة عوامل الإنتاج؛
- التدفقات النقدية: تستخدم لتقويم أداء إدارة المؤسسة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وتوزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات.

2_ محور العمليات الداخلية: يتضمن هذا المحور تحديد العمليات الداخلية الحاسمة التي ينبغي على المؤسسة التفوّق فيها وهي مجموعة النشاطات التي تعطىها ميزة تنافسية في السوق كالابتكار، التحديد، العمليات التشغيلية، خدمات ما بعد البيع¹.

¹ الدوياتي، دايدا محمد عادل. (2017). أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، جامعة الدول العربية، مصر، ص36.

² العاشق، وسيلة عبد العزيز. (2016). "التخطيط الاستراتيجي" بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، مج 2، ع2، ليبيا، ص ص27_31.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري

ويتكوّن محور العمليّات الداخليّة من ثلاث أبعاد فرعيّة هي²:

✓ **عملية الابتكار:** والتي تتعلّق بالمنتجات والخدمات والعمليّات اللازمة بهدف مقابلة احتياجات العملاء.

✓ **عملية التشغيل:** وتشمل الإنتاج والتوصيل للعملاء ومبادرات تحسين جودة التصنيع، بالإضافة إلى تقليل وقت التوصيل وضبط مواعيده بدقة.

✓ **خدمة توصيل المبيعات:** وتسعى لضمان توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل المنتج (سلعة أو خدمة).

3_ محور الزبائن: ويتم وفقه تحديد شرائح الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة، ويحدّدون قياسات أداء العمل مع الفئات المستهدفة، ويشمل هذا المحور: رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، كسب زبائن جدد، تحديد ربحية الزبائن، تحديد حصة المؤسسة في السوق...³

4_ محور التعلّم والنمو: ويتضمّن مكونات البنية التحتيّة التي ينبغي بناؤها لتحقيق النمو والتّحسّن لقدراتها على المدى الطّويل الذي تتطلّبه المنافسة العالميّة المتزايدة لتسليم القيمة أو المنفعة للمستهلكين والمساهمين

خلاصة:

¹ الختاتنة، وحيد رثعان، والسّعايدة، منصور ابراهيم. مرجع سابق، ص 1_18.

² كفاية محمّد، عبد الله. مرجع سابق، ص 73.

³ الختاتنة، وحيد رثعان، والسّعايدة، منصور ابراهيم. مرجع سابق، ص 1_18.

الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي _ تأطير نظري_

يعد الأداء مقياساً لنشاط الأفراد والمؤسسات ومؤشراً على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات الفردية والجماعية، وهو ما يجعل التركيز على قياسه باستمرار وكفاءة إدارته في صميم أنشطة واهتمامات المؤسسة.

لقد استخدمت المؤسسات العديد من الأساليب والأدوات في قياس أدائها انطلاقاً من الاعتماد على المقاييس والمؤشرات المالية التي أثبتت فيما بعد قصورها في إعطاء قيم معبرة للأداء، مما أدى إلى التوجه نحو إضافة المقاييس غير المالية وصولاً إلى اعتماد أسلوب القياس المتوازن الذي يدمج بين المقاييس المالية وغير المالية، ويتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من المتغيرات الموجودة في محيطها الداخلي تسعى للتحكم بها وإخضاعها، بالإضافة إلى متغيرات خارجية يصعب التحكم بها وإنما ينبغي التكيف معها حسن استغلالها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

الفصل الرَّابِع:

العلاقة بين تسويق

الموارد البشرية وأداء

المؤسسة

تمهيد:

بعد التعرف في الفصول السابقة على الإطار المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية كنهج استراتيجي جديد لإدارة الموارد البشرية وتوضيح مختلف المفاهيم المرتبطة به، وكذا الإحاطة بمفهوم الأداء المؤسسي وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيه، فإننا في هذا الفصل سنحاول _بعض من التفصيل _ تحديد الأثر الحاصل في الأداء المؤسسي والنتائج عن تبني المؤسسة لنهج تسويق الموارد البشرية وذلك من خلال تقسيمه إلى مجموعة أبعاد بحيث تم اعتماد الأبعاد: (عرض الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية) باعتبارها تمثل التسويق الداخلي، والأبعاد: (العلامة التجارية لصاحب العمل، السمعة التنظيمية) باعتبارها تقيس التسويق الخارجي، كما سنحاول توضيح هذا الأثر من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن، وذلك وفق التقسيم الآتي:

- IV. 1- أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
- IV. 2- أثر التسويق الخارجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
- IV. 3- نتائج تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

في إطار الحديث عن العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة فإن هناك عدد كبير منها يختلف باختلاف نشاط المؤسسة وحجمها كما وتوزع هذه العوامل بين كونها داخلية مرتبطة بالمحيط الداخلي من مختلف موارد المؤسسة ومكوناتها، وبين كونها خارجية مرتبطة بالتغيرات في المحيط وعناصره ومختلف الجهات الضاغطة (منافسين، زبائن، المجتمع المدني، الإعلام....)، وضمن هذه العوامل المختلفة نجد أن تسويق الموارد البشرية يؤثر ويساهم بشكل واضح في قيم أداء المؤسسة من خلال انعكاسه على العديد من العناصر المشكّلة لأدائها، وبالتالي فإننا في هذه الجزئية سنحاول تسليط الضوء على مختلف انعكاسات تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي وكيف يكون عاملا مؤثرا على ارتفاع أو انخفاض هذا الأداء وذلك وفق الأبعاد المختلفة التي تقيس مستوى تسويق الموارد البشرية.

IV. 1 أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على أداء المؤسسة:

يعبر التسويق الداخلي للموارد البشرية عن مختلف أنشطة التواصل المرتبطة باستراتيجية تسويق الموارد البشرية الداخلية والتي تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة مع الموظفين (الخصائص الأساسية والميزة المستدامة، الممارسات التنظيمية، إدارة الموظفين، طبيعة المنتجات والخدمات، طبيعة خدمة العملاء، طبيعة التعليقات العامة حول المؤسسة، الإعلان التنظيمي..).¹

إن اعتماد المؤسسة على أساليب التسويق الداخلية يعتبر طريقا تصل من خلاله إلى أسواقها الخارجية كما يشكل أداة ترويج لتحقيق وضع تنافسي جيد مما ينعكس إيجابا على أدائها وربحياتها.

إن تطبيق التسويق الداخلي على الموظفين يوفر لهم مجموعة من المزايا التي تساهم في تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار في العمل وذلك نتيجة النظر في متطلباتهم واحتياجاتهم وتلبيةها وتوفير جميع الظروف المناسبة لتحسين أدائهم وهو ما ينعكس إيجابا على رضاهم واعتزازهم بالعمل الذي يؤدونه، وقد أجمعت العديد من الدراسات على وجود تأثير إيجابي وواضح للتسويق الداخلي في تحقيق أداء عالي ومتفوق بالنسبة للمؤسسة، وفي هذا السياق فإن قياس هذا الأثر سيتم من خلال تحديد تأثير كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية باعتبارها أبعاد لقياس هذا الأثر:

¹ Paillé, Pascal, Op cite, p4.

IV. 1_1 أثر عرض (منتجات) الموارد البشرية على الأداء المؤسسي:

إن اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات مواردها البشرية واعتمادها في ذلك على سياسات متطورة ومتحددة ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة عامة وفي أدائها وإنتاجيتها وتحديداً على كفاءات الموارد البشرية، وتظهر هذه الانعكاسات على منحنيين حيث تساهم هذه السياسات والاستراتيجيات في الرفع من قدرات الموارد البشرية الداخلية وزيادة كفاءاتهم وتحسين أدائهم بالإضافة إلى تنمية ارتباطهم بالمؤسسة وجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها نظراً لكونها تخدم تطلعاتهم وتلبي احتياجاتهم.

تعبّر منتجات الموارد البشرية عن مجموع المزايا والفرص والخدمات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها بمجرد انضمامهم إليها والتي تسعى من خلالها إلى ضمان بقائهم واستقرارهم الوظيفي بالإضافة إلى رفع إنتاجيتهم وزيادة ولائهم، بالنظر إلى هذه المنتجات فإنه يمكن تحديد الأثر الذي تخلقه على نشاط وأداء المؤسسة وموظفيها وذلك من خلال تحديد وفهم ما يعكسه تبني واعتماد المؤسسة لعرض الموارد البشرية بشكل جدي وملتمزم وما يعود به عليها في جميع عملياتها ونتائجها، وتتضمن منتجات الموارد البشرية مختلف المزايا المرتبطة بالوظيفة مثل فرص التدريب والتكوين الوظيفي، الترقية، تطوير المسار الوظيفي، الحوافز والامتيازات الوظيفية، مناخ العمل، التعلم، إدارة المعرفة والكفاءات،

تنوع وتعدد منتجات الموارد البشرية وفق الفئات المستهدفة ويمكن أن تتضمن¹:

- ✓ تفاصيل الوظيفة: حيث كلما كانت الوظيفة مثيرة للاهتمام وذات مغزى من حيث مضمون أنشطتها، كلما كانت المؤسسة قادرة على جلب المواهب التي تحتاجها والحفاظ عليها.
- ✓ التعويضات والمزايا: كل موظف يعمل من أجل أن يتلقى تعويضاً في المقابل، ولهذا تعتبر حزمة المكافآت والمزايا الوظيفية الإجمالية واحدة من أهم المنتجات لجذب المواهب.
- ✓ الأشخاص والثقافة: وتعبّر عن المنظور العام للأشخاص من أعلى إلى أسفل في المؤسسة، حيث يطمح كل فرد للعمل في مؤسسة تضم قادة جيدين وكفاءات متميزة للعمل معهم.

¹ Thanapat PratoommaseFollow, Marketing Mix 4Ps into HR strategy, <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase> (تاريخ النسخ/ 24 سبتمبر 2019 الساعة 15:05)

✓ الحالة الاجتماعية: ويقصد به قيمة العلامة التجارية للمؤسسة في نظر موظفيها والمكانة الاجتماعية التي يحضون بها، إذ ينبغي أن تشعرهم المؤسسة بالفخر بانتمائهم لها.

✓ مسار التعلم والتوظيف: حيث يجب أن توفر المؤسسة لموظفيها مسارات للتعلم والتطوير الوظيفي تكون مرتبطة بالوظائف، لأن هذا النوع من المنتجات يساهم في جذب المواهب الطموحة لفرص الترقية وتطوير مساراتها الوظيفية.

يساهم التدريب في تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف ومهارات واتجاهات إيجابية لتحسين أداء هذه الموارد في العمل لتكون أكثر فعالية، ويعد مصدرا مهما من مصادر إعداد وتنمية الكوادر البشرية، حيث بواسطته يتحسن الأداء وتزيد الإنتاجية فهو يعتبر استثمارا يحقق عوائد ملموسة للمؤسسات¹، كما يساعد التدريب على تسريع التعلم وتحسين الكفاءة والشعور بالرضا وزيادة الانتاجية بالإضافة إلى زيادة الثقة بالنفس، وتشكل عنه عوائد استثمار طويلة الأجل تسمح بتحسين المنتجات وتحديدتها وتوسيع الحصة السوقية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة².

بالإضافة إلى للتدريب فإن أنظمة التحفيز والمكافأة تعمل على تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية وتعتبر أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها³، حيث يساهم تقديم الحوافز والمكافآت في زيادة كفاءة إنتاج الموظفين وتفجير طاقاتهم (زيادة نوعية الكفاءة) لتقليل الحاجة إلى الكم (عدد الموظفين)، وداعم للابتكار والتطوير وبالتالي تقليل تكاليف الإنتاج وتعتبر حلا لمشاكل التغيب ودوران العمل⁴.

¹ أبو عودة عزات، عطا الله. (2014). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص18.

² بوجان، عادل، مرجع سابق، ص 189.

³ أبو عودة، عطا الله عزات، مرجع سابق، ص20.

⁴ Magatef, Sima Ghaleb, & Momani, Raed Ahmad. (2016). "The Impact of Internal Marketing on Employees' Performance in Private Jordanian Hospitals Sector", **International Journal of Business and Management**, Vol 11, No 3, pp135_136.

IV. 2_1 أثر تسعير عرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة:

يعتبر التسعير في خدمات الموارد البشرية (في إطار فلسفة تسويق الموارد البشرية) أحد مكونات المزيج التسويقي، ويعبر عن المقابل الذي تدفعه وتحمله الإدارة في تقديم عرض (خدمات) الموارد البشرية للموظفين، فهو يمثل مختلف النفقات بما يغطي توفير المؤسسة لجميع الظروف والامتيازات المطلوبة.

ويتأثر سعر خدمة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل ترتبط بمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي (التكاليف، المنافسة، الجودة..)، ويتشكل في هذا الإطار عدة خيارات فيما يتعلق بنسبة الجودة والفائدة المحققة من الخدمة مع السعر مقارنة بالمنافسين حيث تتحدد بعدة احتمالات مختلفة هي¹:

1_ أن تكون الفائدة المقترحة للموارد البشرية هي الأفضل والسعر أقل من المنافسة: في هذه الحالة المؤسسة في وضع متميز مقارنة بمنافسيها يساعدها على تحقيق أداء مالي جيد وكسب رضا الموظفين وينبغي العمل للحفاظ على الوضع وتعزيزه.

2_ السعر أفضل لكن الجودة كما هي لدى المنافسين: في هذه الحالة ينبغي العمل على تطوير وتعزيز مزايا المنتج وتدعيم الترويج للوصول إلى الفئات المستهدفة والتفوق في جذبها.

3_ السعر أقل من المنافسين لكن الجودة أقل: هذا الوضع يحقق وفورات مالية للمؤسسة لكنه يقلل من جاذبية العرض قد يساعد في استقطاب الأفراد الذين يوافقون على عرض بسيط، لذا عليها العمل على تحسين عروضها.

4_ الجودة والفوائد أفضل من المنافسين والسعر مماثل لهم: هذا الوضع جيد للمؤسسة ولكن ينبغي السبق في الوصول إلى العملاء وإرضاء العميل الداخلي للرفع من مستوى الأداء.

5_ الجودة والسعر مطابقان للمنافسين: في هذه الحالة تهتم المؤسسة بالموارد البشرية لها لتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى تكثيف الجهود للتمييز عن المنافسين.

¹ Panczuk, Serge, &Point, Sébastien, op cite, P6.

كلما اجتهدت المؤسسة في وضع تسعير مناسب لخدمات الموارد البشرية لديها من حيث التكلفة والجودة مقارنة بالمنافسين، فإن ذلك سيؤثر إيجاباً على استقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل وبالتالي سيتوفر لدى المؤسسة موظفون ذووا مهارات وقدرات متميزة، مما ينعكس على تحسين جودة العمل الفردية والجماعية وزيادة الإنتاجية والأداء، كما أن التميز في تقديم خدمات الموارد البشرية ذات جودة وتكلفة أفضل يجعلها تتفوق من حيث تخفيض التكاليف وتحقيق متطلبات الموظفين من حيث الامتيازات وظروف العمل المستحقة وبالتالي كسب ولائهم للمؤسسة والتزامهم تجاه مهامهم وزيادة مستويات المبادرة والابتكار والرفع من أداء الموارد البشرية، وبالتالي وضع مالي وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

IV. 1_3 أثر الترويج لعرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة:

يعتبر الترويج للنشاط القائم على توضيح وتبيان خصائص ومميزات منتج ما أو خدمة بهدف تمييزها عن غيرها من المنتجات في نظر المستهلك وحثه على اتخاذ قرار الشراء، ويتم استخدام العديد من الوسائل والأدوات واتباع استراتيجية ترويجية محكمة من أجل بناء ورسم السياسات الترويجية من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب رضاهم عن المنتج أو الخدمة وتحقيق الولاء الدائم.

في إطار تسويق الموارد البشرية فإن الترويج لعرض الموارد البشرية يهدف إلى ضمان إيصال صورة متميزة وإيجابية حول وظائف المؤسسة ومزايا العمل والظروف المتوفرة بها وكذا الثقافة والقيم والتوجهات الإيجابية للموظفين الحاليين بالمؤسسة وكذا للأطراف الخارجية خاصة الكفاءات المتواجدة في سوق العمل (الباحثين عن عمل والخريجين) من أجل استقطاب أفضلها وأنسبها للالتحاق بالمؤسسة.

وبالتالي فإن وجود سياسات ترويج فعالة تهتم بكيفية عرض وتوضيح المزايا الوظيفية والوصول إلى المستهدفين من المواهب في الوقت المناسب واستخدام الوسائل التي تلفت انتباههم وتتماشى مع متطلباتهم ورغباتهم من شأنه أن يجعل المؤسسة الوجهة الأفضل والأكثر استقطاباً للمواهب والكفاءات الشابة، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداء هذه المواهب في حال تطابق المزايا المرّوج لها مع الواقع الوظيفي في المؤسسة وهو ما يخلق درجات عالية من الرضا الوظيفي والولاء ويرفع من أداء الموارد البشرية وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة كما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة خارجياً بين منافسيها خاصة فيما يتعلق بسمعتها في مجال التوظيف.

يلعب الترويج دورًا أساسيًا في تعزيز عرض الموارد البشرية وتطوير علاقة قوية بين الموظف وصاحب العمل من أجل تعزيز الثقة المتبادلة والتواصل والاعتراف بأهمية الحوار وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل، فالمؤسسة تحرص على أن تصبح معروفة ومتميزة في مجال الخدمات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

ويعتمد نجاح الترويج على عدة عوامل من بينها توقيت الرسالة الترويجية ومحتواها حيث يجب أن تتضمن الرسالة جميع العناصر الأساسية حول خدمات المؤسسة في مجال التوظيف والعناصر المتعلقة بخصائص المنتج، فوائده، وتوقع أي اعتراضات، مع ضرورة أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة وتتماشى مع واقع المؤسسة حتى تكون مؤثرة ويجب أن تصل في الوقت المناسب لأن أي تأخير يفقدها فعاليتها وأي نقص في محتواها يجعلها لا تحقق الهدف المطلوب.

وتقوم المؤسسة بالترويج وتمييز نفسها باستخدام عدة قنوات: إعلانات العمل، والاتصالات مع المدارس لنشر الوعي، والعلاقات المستمرة مع شركات التوظيف، شبكة الإنترنت (موقع المؤسسة، الشبكات الاجتماعية) لبناء اتصال مع المرشحين، وينبغي أن تكون هذه القنوات متسقة مع نشاط المؤسسة داخليا وخارجيا لأن ذلك يؤثر على صورتها.

يتزايد اعتراف المؤسسات بضرورة الاتصالات الداخلية نظرا لزيادة الاهتمام برضا الموظفين لديها في ظل القيم المتغيرة للمحيط، حيث أصبح من الضروري التفكير بجدية أكبر حول كيفية التواصل مع الموظفين وإعطاء اهتمام للجمهور الداخلي يماثل الاهتمام المخصص للجمهور الخارجي¹.

ويمكن الاستفادة من الاتصالات الداخلية لتعزيز مهمة قسم التسويق في جعل الموظفين سفراء للعلامات التجارية، كما تعد خطة التدريب الداخلية طريقة فعالة لمساعدة الموظفين على تطوير المهارات وإشراكهم في استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من فريق التسويق وعبر استخدام وسائل

¹ Sinčić, Dubravka, & Pološki Vokić, Nina, **Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, working paper series, University of Zagreb, Croatia, pp 07-12

التواصل الاجتماعي ورسائل العلامات التجارية في الترويج للجلسات التدريبية وتسويق المؤسسة كمكان رائع للعمل¹.

IV. 4_1 أثر التوزيع لعرض الموارد البشرية في الأداء المؤسسي:

يتعلق عنصر التوزيع في المزيج التسويقي بإيصال منتجات وخدمات المؤسسة إلى عملائها بعد تحديدهم وتمييزهم من خلال القيام بتجزئة سوقها إلى فئات متجانسة بغرض توجيه مزيج تسويقي لكل فئة بشكل مستقل، وتستفيد المؤسسة من تجزئة سوق الموارد البشرية الخاص بها في تحديد خصائص ومتطلبات عملائها من المواهب والكفاءات من الموظفين الحاليين أو المرشحين المحتملين.

تستخدم المؤسسة طرقاً مختلفة في عملية توزيع منتجات وخدمات الموارد البشرية إما من خلال التوزيع المباشر بفضل مدراء الموارد البشرية تجاه موظفيهم أو باستخدام التوزيع غير المباشر بالاستعانة بوسطاء خارجيين، ويتكامل عنصر التوزيع مع بقية عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الفعالية المطلوبة في تسويق خدمات الموارد البشرية للموظفين الداخليين حيث تعتمد نجاعة كل عنصر على مدى النجاح في العنصر السابق، وينبغي على المؤسسة أن تتأكد بشكل دائم من وصول منتجات وخدمات الموارد البشرية الخاصة بها إلى عملائها في الوقت المناسب كل حسب احتياجاته ورغباته لتحقيق الرضا الشخصي والولاء.

كما يساعد التسويق الداخلي على:

- فهم الموظفين واستيعابهم لمهمة المؤسسة وأهدافها وأنظمة العمل؛
- يحفزهم نحو تحقيق وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكهم مع العملاء؛
- تحقيق درجات عالية من الالتزام تجاه خطط واستراتيجية وثقافة المؤسسة؛
- قدرة الموظفين على إدارة التغييرات وذلك بابتكار طرق جديدة لحل المشكلات غير التي اعتادوا عليها.

¹<https://www.business2community.com/human-resources/hr-marketing-bringing-together-better-business-01845846> (تاريخ التصفح/ 3 ديسمبر 2019 الساعة 10:15)

ينعكس التسويق الداخلي في مواقف وسلوك الأفراد العاملين تجاه المؤسسة وهو ما يعطي صورة واضحة عن مهمتها وأهدافها وذلك من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء سليم، وبالتالي تؤثر شخصيتهم إيجاباً على الخدمة المقدمة للعملاء خاصة إذا توافقت السلوك مع سياسة المؤسسة.

وعموماً يحقق التسويق الداخلي للموارد البشرية مجموعة فوائد:¹

- يساعد الموظفون على فهم واستيعاب مهمة المؤسسة والأهداف والأنظمة وأساليب العمل المطبقة داخلها.
- كما يحفز الموظفون نحو تحقيق وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكهم مع العملاء خاصة ذوات الاتصال المباشر معهم.
- توجه الموظفون نحو مزيد من الالتزام تجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة.
- قدرة الموظفون على إدارة التغييرات وذلك بالانتقال من الطريقة التي اعتادوا العمل بها إلى طريقة أخرى أفضل كما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية القائمة على خدمة العملاء وجودة الخدمة أي تحقيق مستوى أداء أفضل.

IV. 2 أثر التسويق الخارجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة:

يشير التسويق الخارجي للموارد البشرية إلى مجموعة الإجراءات التي وضعتها المؤسسة لتحسين قدرتها على الجذب وذلك من خلال رسم إشارات ونقلها إلى سوق العمل، ويتم تحليلها وتفسيرها من قبل الباحثين عن عمل في شكل استنتاجات حول:²

أ_ الخصائص التنظيمية: مثلاً: "العمل في المؤسسة سيعطيني نوعية حياة أفضل."

ب_ السمات الرمزية: مثلاً: تتميز الممارسات الإدارية بكونها مبتكرة تحترم الموظف"

إن تسويق الموارد البشرية يؤثر على أداء المؤسسة خارجياً كما يؤثر داخلياً، لأن علاقة وتفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي لها تأثير كبير على نشاطها وتنافسيتها وكذا ربحيتها نظراً لكونها تتضمن مجموعة

¹ Magatef, Sima Ghaleb, & Momani, Raed Ahmad, Op cite, p136.

² Paillé, Pascal, Op cite, p4

عوامل ومتغيرات حساسة متعلقة بالعملاء والمنافسين والسوق كالعلاقة التجارية وسمعة وصورة المؤسسة والأدوات المستخدمة في إيصال هذه الصورة للجمهور المستهدف.

بالنظر إلى تأثير التسويق الداخلي للموارد البشرية على أداء المؤسسة وانعكاسه على مختلف الجوانب المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي وخاصة على سلوك الموظفين من خلال تقوية التزامهم ورضاهم وتحسين أدائهم، فإنه لتسويق الموارد البشرية الخارجي أيضا تأثيرات عديدة ومتنوعة على أداء المؤسسة تظهر من خلال انعكاسه على كل من علاقتها بالزبائن وبالباحثين عن الوظائف في سوق العمل ومختلف أصحاب المصالح وبالتالي يعود ذلك على إنتاجيتها وأدائها، لذلك فإنه ينبغي تحديد وتوضيح التأثير الذي يعكسه التسويق الخارجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة من خلال أثر كل من العلامة التجارية لصاحب العمل والسمعة التنظيمية على أداء المؤسسة.

IV. 2_1 أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على أداء المؤسسة:

تعتبر العلامة التجارية أداة استراتيجية تستخدمها المؤسسة في عرض كل ما يتعلق بها من خصائص ومميزات بهدف تعريف نفسها ضمن محيطها، حيث تستند عليها في رسم صورة إيجابية لها لدى العملاء والمستثمرين والمنافسين وجميع الأطراف ذات العلاقة، وانطلاقا من العلامة التجارية للمنتجات والخدمات فإنه في إطار تسويق الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إلى بناء استراتيجية طويلة المدى للعلامة التجارية لصاحب العمل (للتوظيف) ترتبط بالموارد البشرية كبطاقة تعريف تعرض جميع خصائصها ومزاياها في مجال التوظيف.

وتمثل العلامة التجارية لصاحب العمل مختلف قيم وتوجهات واهتمامات المؤسسة تجاه موظفيها الحاليين والمرشحين المحتملين للعمل بها، الهدف هو التعريف بمزاياها وخصائصها في مجال التوظيف وتقديم نفسها كصاحب عمل مفضل ومرغوب، وتقدم هذه العلامة عدّة فوائد وامتيازات للمؤسسة من خلال جعلها معروفة ومتميزة عن منافسيها في السوق بفضل جودة مزاياها الوظيفية مما يجعلها وجهة مفضلة للمواهب الباحثة عن فرص وظيفية أحسن، فهي بمثابة قيمة استراتيجية للمؤسسة فهي تخلق روابط عاطفية وتوجه السلوك الفردي نحو مؤسسة دون أخرى، وتقدم وعودا للمرشحين حول الوظائف، ومن المهم إشباع التوقعات الناتجة عن العلامة التجارية للتوظيف فهي ترتبط بشكل واقعي ومباشر بالقدرة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، كما أن تطابق الوعود المعروضة في العلامة التجارية مع الواقع الوظيفي يساهم في زيادة استقرار

المواهب ورضاهم عن المؤسسة والعمل وينعكس إيجاباً على انتمائهم وبالتالي أدائهم، ويصبحون بدورهم سفراء فعّالين لصورة المؤسسة في الأوساط المهنية والاجتماعية والعائلية وعلى الإنترنت مما يسهم في إعطاء بعد أوسع لعلامة مؤسستهم.

تستخدم المؤسسة لنشر علامتها التجارية للتوظيف مجموعة متنوعة من الأدوات يعدّ أبرزها موقع الالكتروني الذي يستخدم في نشر كافة المعلومات المتعلقة بها على أن تكون المعلومات المعروضة عليه ذات مصداقية ومحدّثة باستمرار حتى تتناسب مع احتياجات وتطلّعات مستخدميه، بالإضافة إلى الاستعانة بمختلف الشبكات المهنية (لينكيدين، فياديو) والشبكات الاجتماعية (فيسبوك، تويتر، ياهوو) وتوظيفها لخدمة أغراضها في إيصال صورتها إلى جمهورها المستهدف من خلال تشجيع الموظفين على نشر معلومات حول مؤسستهم ووظائفهم على صفحاتهم الشخصية على هذه الشبكات بغرض التعريف بها، وتحقيق هذه الشبكات استفادة كبيرة للمؤسسة كونها تعرف استخداما واسعا من طرف جيل الشبّاب وخاصة الباحثين عن فرص وظيفية جيدة ولهذا فإنّ تواجدها على مثل هذه الوسائط يمنحها شعبية وانتشارا وحتى قبولاً جماهيرياً، مما يمكنها من إيصال قيمها وتوجّهاً لهم وكسب تأييدهم ورغبتهم في الانضمام إليها.

وتظهر أهمية استخدام الإنترنت والشبكات الاجتماعية في عرض العلامة التجارية لصاحب العمل وبالتالي المساهمة في تكوين السمعة الرقمية للمؤسسة فكلّما كانت المعلومات حقيقية وصادقة فإنّها تلعب دوراً إيجابياً بشكل خاص للمرشّحين من خلال تهيئة مناخ من الثقة حتى قبل توظيفهم، وقد أوضحت استطلاعات للرأي شملت مجموعة موظّفين وطالبين للعمل حيث أكد 67% منهم بأنهم سيقبلون راتباً أقلّ للانضمام إلى مؤسسة ذات صورة جيدة على الإنترنت، في حين أن 84% منهم يمكن أن يستقبلوا للانضمام إلى شركة ذات سمعة أفضل، كما أنّ المؤسسة التي تتمتع بسمعة طيبة بين موظفيها تكسب سمعة طيبة من عملائها¹.

¹ <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marketing-rh-ressources-humaines-nouveau-marketing.html> (تاريخ التصفح/ ديسمبر 2019 الساعة 12:04)

كما يتضح أن العلامة التجارية تعمل كشكل من أشكال الحكم الذي يعيد تأسيس المؤسسة من خلال الترويج للمعايير الفاضلة، مما يجعلها قادرة على اجتذاب تدفق المرشحين المهوبين باستمرار من اجل الحفاظ على أداء المؤسسة¹، ويتجلى ذلك من خلال أن العلامة التجارية لصاحب العمل تساهم في²:

- خفض التكاليف من خلال الاستفادة من المواهب الداخلية وتجنب التوظيف .
- زيادة ولاء الموظفين والشعور بالانتماء.
- تعتبر مصدرًا للقيمة للموظفين الحاليين والمحتملين والمؤسسة نفسها.
- جذب وتحسين نسبة المرشحين الذين لديهم ملف شخصي مناسب.
- مساعدة الموظفين على دمج قيم المجتمع.

في إطار تحديد والاعتراف بأهمية العلامة التجارية لصاحب العمل فقد وضّحت دراسة أجراها المرصد الفرنسي لوسائل الإعلام الاجتماعية أن ما يقرب من 40% من المؤسسات تعترف بأن صورتها السيئة على الأنترنت لها تأثير مباشر على الأعمال وعلى قدرتها على تجنيد الموظفين وبالتالي يمكن أن يتسبب ذلك في خسارة مواهب متميزة، بالإضافة إلى ذلك فقد ساهم وصول الجيل Y إلى سوق العمل - الذي يتميز بالطموح العالي والرغبة في التطور فهم لا يكتفون فقط بوجود وظيفة وراتب- في زيادة الوعي بالمواهب وهو ما ساهم في زيادة التنافس على الكفاءات من خلال الاهتمام بتطوير العلامة التجارية³.

فالمؤسسات اليوم تتنافس بشدة على امتلاك المواهب بالطريقة التي تتنافس بها على كسب العملاء، عندما يقوم موظف ذو إمكانات عالية بفحص أي مؤسسة من أجل التقدم لوظيفة فإن أول مكان يذهب إليه هو منصات التواصل الاجتماعي بشكل متزايد مثل Facebook و LinkedIn أو ربما مراجعة مواقع مثل Glassdoor، ولهذا ينبغي على المؤسسة القيام ببناء العلامات التجارية للموظفين لمساعدتها على تضخيم ودعم رسالتها في الجانب التسويقي، فبالنسبة لأي مؤسسة من المهم دائمًا وجود موظفين ينشرون قصصًا عن منتجاتها وخدماتها وثقافتها، مما يؤدي إلى مشاهدات جديدة هائلة على المحتوى الخاص بها، وذلك من خلال الحديث عن الثقافة في العمل، والتعبير عن الفخر والرضا لديهم، أو نشر صور من داخل المؤسسة وجو

¹ Boch, Emmanuelle, Op cite, p63.

² Berrada, Mehdi, Op cite, p37.

³ Schäfer, Nathalie, & Bérengère, Simon, Op cite, p3.

العمل...، كل ذلك يساهم في دعم الصورة الإيجابية للمؤسسة في الأوساط العامة، ولتحقيق ذلك يجب توفير التدريب والأدوات اللازمة للموظفين للقيام بعملهم على أكمل وجه عند إنشاء محتوى عن ثقافة التوظيف في المؤسسة.

IV. 2_2 أثر سمعة المؤسسة على أدائها:

تعد السمعة التنظيمية أحد أهم عوامل التميز بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل الانطباع المتولد حول مختلف الخصائص التنظيمية للمؤسسة حجم الإبداع المتولد فيها، مسؤوليتها التنظيمية، درجة رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها، كل هذه العناصر تساهم في إعطاء المؤسسة صورة وسمعة إيجابية في سوقها.

وتنعكس السمعة على العديد من المتغيرات والجوانب المتعلقة بالمؤسسة فهي تؤثر إيجاباً على علاقتها بالزبائن من خلال كسب ثقة زبائنها ورضاهم وبالتالي ضمان ولائهم لها ويحسن علاقتها مع الموردين وهيئات المجتمع المختلفة، الأمر ينطبق على مجال تسويق الموارد البشرية حيث أن سمعة المؤسسة عموماً وخاصة فيما يتعلق بسمعتها في مجال التوظيف يعتبر اعترافاً لها بأنها تقدم خدمات متميزة لجمهورها في إطار من التجدد والإبداع المستمر بما يتماشى مع متطلبات السوق مع الحفاظ على تأدية مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة والأطراف الفاعلة فيها، وبالتالي فإن السمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسة فيما يتعلق بتميز خدماتها الوظيفية ورضا موظفيها يجعلها الوجهة المفضلة لدى الباحثين عن فرص وظيفية جيدة كونها تحقق لهم المناخ الوظيفي المناسب وفرص التطوير المرغوبة وهو ما يجعلها تختار الأنسب لها من المواهب والكفاءات المتقدمة لتحقيق مستويات أداء عالية.

تتنوع الأدوات والأساليب المستخدمة من طرف المؤسسة لبناء وتطوير سمعتها على المدى الطويل، فالشبكات الاجتماعية تعتبر أدوات فعالة لتطوير السمعة الإلكترونية للمؤسسة وتوظيف المواهب حيث تعد بمثابة رصيد للمؤسسات الراغبة في اتباع نهج مباشر لجذب المرشحين في نطاق واسع وبسرعة وبتكلفة منخفضة ما يجعلها معتمدة لمكافحة النقص في المواهب¹.

¹ Eulalie, Jordy, Op cite, p42.

أظهرت العديد من الدراسات تأثير الصورة المؤسسية في قرار المرشح حول الرغبة في الالتحاق بالوظيفة أم لا، ويعد استخدام المرئيات، تحديد الوظيفة وفرص التنمية، والإشارة إلى المسار الوظيفي بمثابة دعم خاص لتطوير الصورة المؤسسية عند الإعلان عن الوظيفة، تطوير هذه الصورة يجعل من الممكن جذب المرشحين المحتملين، حيث يوضح نموذج مورين (2006) أربعة عوامل مختلفة لها تأثير على جاذبية المؤسسة لدى المرشحين وتمثل العناصر في: سلوك المقابل، السمعة التنظيمية، الصفات التنظيمية (الأجور، وظروف العمل، ...)، والتوافق (المؤسسة/ المرشح، ومرشح/ وظيفة)، وبالتالي فإن تصور المرشح للمؤسسة (أي سمعتها) سيؤثر عليها في كل خطوة من خطوات عملية التوظيف، وهنا تأتي أهمية السمعة باعتبارها رصيماً لصاحب العمل ستسمح له بتطوير جاذبيتها وكذا ضرورة الاهتمام بعلامة صاحب العمل كميزة تنافسية لتحقيق الولاء والاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل¹.

كما تحقق السمعة الايجابية للمؤسسة مجموعة مزايا منها²:

- تحقيق أرباح مميزة، جذب زبائن جدد، زيادة رضا العاملين وولائهم.
- تعزيز قوة المؤسسة في مجال جذب شركاء الأعمال والمستثمرين الجدد.
- تحسين علاقة المؤسسة مع الموردين والموزعين وأصحاب المصلحة المباشرين.
- استقطاب الموارد البشرية الكفوءة للعمل في المؤسسة والاحتفاظ بهم.
- العمل كحواجز لدخول المنافسين المحتملين

إضافة إلى ما تقدم فإن التوظيف الدقيق والجيد يؤدي إلى تأثير كبير على جودة رأس المال البشري وكذا أداء وحدات الأعمال والنتائج المالية، فالمؤسسات التي تستخدم عمليات التوظيف الصارمة للموظفين (دراسات التحقق من الصحة، المقابلات المنظمة، اختبارات المهارات المعرفية، والتحقق من مصادر التوظيف) تظهر أداء اقتصادي أفضل (هوامش الربح أعلى والنمو السنوي أكبر)³

¹ Duroni, Agnès, Op cite, p22.

² رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسيني. (2014). "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 16، ع 1، العراق، ص18.

³ Paillé, Pascal, Op cite, p2.

إضافة إلى ما سبق فإن تطبيق تسويق الموارد البشرية يحقق للمؤسسة ما يلي¹:

- من جهة الحصول على الموظّفين المحتملين المؤهلين للمؤسسة ومن جهة أخرى تحقيق التزام الموظّفين الحاليين والاحتفاظ بهم داخل المؤسسة؛
- توفير أساس لإقامة علاقة طويلة الأجل كما ونوعاً مع الموظّفين؛
- خلق ظروف مواتية لتحسين تصوّر صاحب العمل في السّوق وتحفيز الموظّفين وكسب رضاهم وتطويرهم؛
- ضمان أن تبقى المؤسسات شريكة جذاباً للموظّفين (الحاليين داخلياً) والمرشّحين (الموظّفين المحتملين خارجياً).

وعموماً يمكن القول أن أهمية نهج تسويق الموارد البشرية تظهر في ضمان رضا الموظّفين الحاليين للتأكد من بقائهم داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان إغراء الموظّفين المحتملين وجذبهم، فمن ناحية أمر بالغ الأهمية للمؤسسات كسب موظّف يلبّي تطلّعات إدارة الموارد البشرية وتحقيق رضاه وولائه لضمان الكفاءة والفعالية على المدى الطويل، ومن ناحية أخرى من المهم أن تقوم المؤسسات بوضع نفسها بنجاح كصاحب عمل أكثر جاذبية من منافسيهم سواء في سوق العمل أو داخل المؤسسة نفسها، حيث أن الوصول إلى مستويات الأداء المختلفة من الكفاءة والفعالية تتأثر برضا الموظّف وجاذبية المؤسسة في سوق العمل.

وبشكل عام يعتبر تسويق الموارد البشرية وسيلة لتمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال جودة موظّفيها بما ينعكس في المنتجات التي تبيعها والإنتاجية والأسهم من رأس المال الفكري في المؤسسة تأتي من اختيار موظّفيها وتطويرهم واستخدامهم، كما يمكن زيادة القدرة التنافسية من خلال أبحاث السّوق الشاملة، مزيج التّسويق، التّكلفة، التخفيضات والجودة وتدريب الموظّفين².

في دراسة تمّ إجراؤها على المديرين التنفيذيين العاملين في شركة خدمات تكنولوجيا المعلومات أوضحت ردود أفعال من أجريت معهم المقابلات عن وجود علاقة وتأثير إيجابي لعلاقة التّعاطف الناتجة عن تطبيق تسويق الموارد البشرية بين المشرف والموظّف في تحقيق الرّضا الوظيفي، فقد أشار الباحثون بأن: _

¹ Minder, Susanna Maria, Op cite, P15.

² Izvercianu, Monica, &Others, op cite, P 65.

"علاقتي مع المشرف تجعلني أرغب في العمل، سأكون راضي أكثر" - "القيام بذلك يعزز شعور الأمان والتراحة ... تصبح البيئة أكثر إرضاءاً"، - "بالنسبة لي، هذا التعاطف يهدئ توتراتي ويمتص إحباطي ويسمح لي أن أقبل على نحو أفضل صعوبات وظيفتي، ممّا يجعلني أشعر بالمزيد من الرضا عن عملي"، وهذا ما يوضح أن المديرين التنفيذيين ملزمون بإدارة علاقاتهم مع العديد من الشركاء مثل: الرؤساء والزّملاء والعملاء الذين يفرضون في كثير من الأحيان بعض القيود، ممّا يفرض بناء علاقة تعاطفية مع مشرفهم كداعم، والتي لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، كما يضيف المجهيون أن الأمر متروك للمشرف ليكون على اتصال مباشر بمرؤوسيه ليكونوا قادرين على تقييم مساهمة كل موظف في العملية من المؤسسة وأدائها¹.

من خلال ما تقدّم يتّضح أن تطبيق تسويق الموارد البشرية من خلال تحسين علاقة المدراء بمرؤوسيتهم وسعيهم لتحسين عمليّات الجذب والاحتفاظ والتّطوير، وخلق علاقة إيجابية عاطفية وقويّة بينهم، له تأثير إيجابي على زيادة رضا الموظّفين عن وظائفهم ومؤسّساتهم، ويجعلهم أكثر اندماجا في العمل وأكثر التزاما تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق معدّلات أداء عالية.

¹ Ben Zekri, Imène. (2016). "Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail Cas des SSII tunisiennes", **International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)** Vol. 6, 2016 -pp. 1-7 1

IV. 3 نتائج تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

تتأثر قيم أداء المؤسسة بالمتغيرات الحاصلة في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي، ويتضح تأثير تسويق الموارد البشرية على أداء المؤسسة على مستوى جميع عناصره، ويمكن إيضاح ذلك من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

IV. 1_3 المحور المالي: يساهم تسويق الموارد البشرية في تحسين وتدعيم الأداء المالي للمؤسسة من خلال:

أ_ تخفيض التكاليف: حيث تنعكس سياسات والاستراتيجيات المطبقة في إطار تسويق الموارد البشرية كاللّدریب، تنمية المهارات، أنظمة الحوافز، العلامة التجارية، ... إيجاباً على زيادة كفاءة وفعالية أنشطة الموارد البشرية والمؤسسة ككل وبالتالي تخفيض نسبة كبيرة من التكاليف التي تتحملها مثل:

- تكاليف التالف والمعيب والأخطاء في المنتجات وكذا التأخر في إنجاز الخدمات؛
- التكلفة الناتجة عن معدلات دوران العمل والتغيب والتقاعد المبكر؛
- تكاليف التوظيف نتيجة استبدال الموظفين أو مغادرتهم.

إن وجود موظفين مخلصين وأكفاء داخل المؤسسة هو ميزة تنافسية، فاستبدال الموظفين غير المتحمسين من طرف المؤسسة يمثل تكلفة بالنسبة لها (فالتوظيف الجيد يساهم في تقليل معدل دوران العمل وزيادة الولاء والإخلاص نتيجة تحفيز الموظفين وإشراكهم في المؤسسة ومساعدتهم على تحقيق الأهداف الشخصية للتنمية الفردية)، حيث أن ظروف العمل لها تأثير مباشر على توازن الفرد، فلم يعد الدافع الوحيد للأفراد هو مستوى التعويض وفرص العمل فهم يرغبون في الاستفادة من التدريب والاندماج في مشاريع مبتكرة وحساسون لمفاهيم الأمن والتضامن والأخلاق¹.

ب_ زيادة الانتاجية: يظهر تأثير سياسات الجذب والاحتفاظ والتطوير التي تتبناها المؤسسة على إنتاجيتها وذلك من خلال:

- زيادة مستويات استقرار الموظفين والتزامهم تجاه وظائفهم وتجاه المؤسسة.

¹ Roger, Alain. (2012). "L'émergence et les enjeux du marketing des ressources humaines", **Revue de gestion des ressources humaines**, N° 84 | pp 44 _60

- ارتفاع معدلات أداء الأفراد نتيجة الاستفادة من برامج التدريب والتكوين اللازمة.

- تحسين العلاقات مع الزبائن وكسب زبائن جدد بفضل سياسات التسويق الداخلي الهادفة إلى تطوير كفاءة الموظفين في الصّفوف الأمامية للخدمة.

وبشكل عام فإن زيادة إنتاجية المؤسسة وانخفاض التكاليف تنعكس إيجاباً على الأرباح المحققة والنتائج المالية للمؤسسة.

وتتمثل نتائج العلامة التجارية لصاحب العمل في إنشاء القيمة المالية للمؤسسة ومساهمتها مما يساعد على دعم نموها وأدائها كما أن توظيف المواهب والاحتفاظ بها يعدّ أمرًا ضروريًا للنمو والحفاظ على الميزة التنافسية من خلال التأثير على زيادة هامش الربح، كما أن استقطاب أفضل المواهب في سوق العمل يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة والذي بدوره يؤثر إيجابياً على قيمة حقوق المساهمين.

— التوسع في السوق كنتيجة لسمعة المؤسسة وبروزها كعلامة مميزة في مجال التوظيف بالإضافة إلى انعكاس ذلك على حداثة منتجاتها وخدماتها مما يجعلها تتوسع في خطوط إنتاج جديدة أو حتى أسواق جديدة، وبالتالي زيادة الحصّة السوقية.

وتظهر مزايا تطبيق تسويق الموارد البشرية على تحسين الجانب المالي للمؤسسة من خلال¹:

- تمكين المؤسسة من الدخول إلى أسواق جديدة وكسب زبائن جدد.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تمكين المؤسسة من خلق وتطوير مزايا إضافية في منتجاتها لم تكن موجودة من قبل (نتيجة سياسات التعلم والتدريب المتبعة في إطار تسويق الموارد البشرية).

IV. 2_3 محور العمليات الداخلية: تظهر نتائج تبني تسويق الموارد البشرية بشكل إيجابي على أداء المؤسسة

من خلال زيادة كفاءة عملياتها الداخلية حيث يظهر هذا الأثر في:

- مبادرة ومساهمة العاملين بشكل مستمر في تقديم مقترحات تتعلق بتطوير العمل وتحسينه.

¹ قريشي، محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل _ بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- تمكين المؤسسة من تكوين علاقات جيدة وإيجابية ومساعدة الأطراف الموجودة في محيطها؛
 - الانخفاض المستمر في معدلات العيوب والهدر والتآلف؛
 - تعظيم إنتاجية العاملين بشكل مستمر.
- IV. 3_3 محور التعلم والنمو:** إن قدرة المؤسسة على الاستفادة من عوامل القوة التي يقدمها نصح تسويق الموارد البشرية تظهر بشكل إيجابي وواضح على جودة أنشطتها من خلال زيادة قابليتها للتعلم والنمو في مجال عملها وتوجهها نحو آفاق أفضل، ويظهر ذلك من خلال:
- زيادة كفاءة الأفراد والاهتمام بالتعلم التنظيمي.
 - التوسع نحو أسواق جديدة.
 - زيادة مستويات الإبداع والابتكار.
 - تطور استخدام التكنولوجيات الحديثة.
 - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
 - حسن إدارة الأزمات.
 - تشجيع ودعم العاملين على الإبداع واتخاذ القرارات.
 - زيادة درجة رضا الموظفين والتزامهم تجاه العمل وبالتالي درجات أعلى من الجودة والكفاءة في المخرجات.
- IV. 4_3 محور العملاء:** ينعكس تبني المؤسسة لتسويق الموارد البشرية على أنشطتها وعلاقتها بزبائنهم بحيث:
- تؤثر السمعة الإيجابية للمؤسسة على جاذبيتها للزبائن وكذا الموظفين ذوي الكفاءات وبالتالي خدمات وأداء أفضل موجه نحو العملاء؛
 - تحسن الخدمات الموجهة للعملاء نتيجة استراتيجية التدريب والتحفيز المطبقة في إطار تسويق الموارد البشرية؛
 - تطور فلسفة العمل الداخلي والتركيز على رضا الموظفين من خلال الامتيازات الممنوحة.
- كما يمكن أن تحقق سمعة المؤسسة مزايا مثل: تحسين رضا الزبائن وزيادة وعيهم وفهمهم لما تقوم به المؤسسة وما تقدمه من منتجات وإدراكهم لصورتها الحسنة والسليمة كما تسهم في الحفاظ على أموال

المساهمين وتكوين علاقات عامة بشكل أوسع، كما تنتج السمعة الجيدة للمؤسسة الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بها ورفع الروح المعنوية للعاملين والذي ينعكس على الإنتاجية¹.

بالإضافة إلى ما سبق ينعكس تسويق الموارد البشرية على تحسين الجوانب المتعلقة بزبائن المؤسسة من خلال²:

- انخفاض عدد الشكاوي من طرف الزبائن وزيادة مستوى ولائهم.
- انخفاض مستويات المخالفات والأخطاء في سلوكيات العاملين.
- تراجع نسب الغياب وترك العمل.
- إظهار العاملين لدرجات من الحماسة والنشاط والإتقان في العمل.

بالنظر إلى جملة التأثيرات التي يخلقها تسويق الموارد البشرية على أداء المؤسسة باختلاف زوايا معالجته من خلال أبعاد التسويق أو محاور قياس الأداء فإن تسويق الموارد البشرية بشكل عام يهدف إلى تحقيق مجموعة من المزايا والأهداف منها³:

- الحصول على مزايا تنافسية في سوق العمل؛
- الحفاظ على الموظفين المناسبين، وتوفير ظروف عمل مثالية تتيح لهم إطلاق قدراتهم ورغبتهم في تقديم الأداء؛
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات ذات القيمة المضافة للموظفين وتقديم مساهمة كبيرة في نجاح الشركة؛
- التنفيذ المتسق لعروض وبرامج الموارد البشرية الفريدة؛
- تطوير وتنظيم وصيانة صورة فريدة لصاحب العمل (العلامة التجارية لصاحب العمل)؛
- زيادة مستدامة في رضا الموظف وإنتاجيته.

¹ رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسيني. مرجع سابق، ص 19.

² قريشي، محمد، مرجع سابق، ص 93.

³ Cerf, Daniel. (2019). Marketing RH: Stratégie et objectifs à portée de main, <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/> (تاريخ النصف/ 08 أوت 2019 الساعة (19:33)

خلاصة:

تم في هذا الفصل التعرف على التأثير النظري لتسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من خلال استخدام أبعاد تسويق الموارد البشرية التي عبّرنا عنها ب التسويق الداخلي مشتملا على المزيج التسويقي للموارد البشرية -عرض، تسعير، ترويج، توزيع)، بالإضافة إلى التسويق الخارجي ممثلا في السمعة التنظيمية للمؤسسة والعلامة التجارية لصاحب العمل.

كما ارتأينا ان نوضّح هذا الأثر من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن وهي المحور المالي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور العملاء.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج

الدّراسة التّطبيقية واختبار

الفرضيات

تمهيد:

إن التأثير الذي يعكسه تسويق الموارد البشرية على المؤسسة يظهر ويتجلى في العديد من النواحي ومنها الأداء وهو ما تم توضيحه نظريا في الفصل السابق من الدراسة، بينما يتم تأكيد ذلك ميدانيا من خلال النتائج المتحصّل عليها من الدراسة الميدانية والتي تجسّدت في مؤسسة سوناطراك بفروعها في كل من بسكرة وورقلة، وبالتالي فإننا في هذا الفصل سنتطرق إلى التعرف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة المتبعة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات، لتأتي بعد ذلك خطوة الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة المحددة مسبقا، وذلك وفق التقسيم الآتي:

V. 1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

V. 2 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

V. 3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.

V. 1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

بغية التعرف على نتائج الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها والإجابة على التساؤلات والفرضيات المقدمة، فإنه ينبغي بداية تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بمؤسسة سوناطراك بمختلف أنشطتها وأجهزتها، تاريخها وأهدافها وأهم ما يميزها من أجل رسم صورة أوضح للدراسة واستكمال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها.

V. 1_1 نبذة عن تاريخ مؤسسة سوناطراك:

أولاً: تعريفها

سوناطراك هي اختصار لعبارة: الشركة العامة لأبحاث ونتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات:

la Production, le Transport, la Nationale pour la Recherche (Société Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a.) هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحمية مياه البحر، مضخة الغاز نفضال.

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثاً. وهدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي.

مع بداية عام 1969، كانت الجزائر قد حققت إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات وعثرت على مخزونات كبيرة من الغاز، خاصة إثر اكتشاف حقل حاسي العادم إلى الجنوب الشرقي من حاسي مسعود في 1968، وفي نفس الفترة حصلت سوناطراك على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي أرمل إلى سكيكدة عبر خط من الأنابيب تعود ملكيته أصلاً لفرنسا. وتُوج هذا المسار التصاعدي في الإنتاج والتسيير بدخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (الأوبك) عام 1969، وتماشياً مع الوضع الجديد

بوصف الجزائر أصبحت بلدا مصدرا للنفط، قامت سوناطراك بإطلاق أولى عمليات الاستكشاف بوسائلها الذاتية.

ثانيا: أنشطة سوناطراك: سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال عملها، مختصة في الصناعة البترولية والغازية ومن أهم أنشطتها:

أ_ نشاط الصناعة البترولية الأفقية: الاستغلال والإنتاج.

ب_ نشاط النقل: يتمثل في نقل المحروقات عبر القنوات.

ج_ نشاط الصناعة البترولية التحتية: وهي آخر نشاطات المؤسسة متمثلة في التميع والتحويل.

وقد قامت المؤسسة بعدة شركات واستثمارات حيث سمح قانون صادر في أغسطس 1986 لسوناطراك بالانفتاح على أشكال متنوعة من الشراكة الاقتصادية، لكن وفق قاعدة أساسية هي أن تحتفظ في جميع تلك الشركات بنسبة من الأسهم لا تقل عن 51%.

وفي عام 1991، عزز قانون تنظيمي آخر آفاق الاستثمار الأجنبي مما سمح للشركة بالتعاون مع أكثر من 130 مقاوله نفذت مشاريع استكشافية وإنتاجية متعددة للشركة، بموجب عقود ناهزت الثلاثين وتم توقيعها في العامين اللاحقين على تعديل الإطار القانوني.

في أواسط تسعينيات القرن العشرين تحولت سوناطراك إلى مجموعة دولية تنفذ مشاريع عملاقة لعل أبرزها أنبوب المغرب العربي، الذي يزود إسبانيا والبرتغال بالغاز الجزائري عبر المغرب بطاقة إنتاجية قدرها 11 مليار متر مكعب من الغاز سنويا.

ظل مسار تطور سوناطراك يسير في اتجاه إيجابي خلال العقود اللاحقة مدفوعا بتصاعد أسعار النفط في السوق الدولية خاصة في النصف الثاني من العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، وبلغ رقم معاملاتنا 77 مليار دولار في 2009. وباتت تُشغل أكثر من 41 ألف عامل في حين تُشغل فروعها ضعف هذا العدد.

وشملت أنشطة الشركة قطاعات كثيرة منها الإنتاج والتصدير والتسويق والنقل، كما وسعت أنشطتها لتشمل البتروكيميائيات وإنتاج الفوسفور والاستخراج المعدني وتولية المياه. وتنتشر أنشطة الشركة في نحو 15

دولة موزعة بين أوروبا وأميركا وأفريقيا، كما باتت سوناطراك أكبر مجموعة نفطية في أفريقيا وفي حوض البحر الأبيض المتوسط.

ولدى المؤسسة مجموعة من الأنشطة خارج البلاد أين شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرو بمشروع كاسيا، وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها، كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع نومهد بتونس، وتتواجد شركة سوناطراك في كل من البلدان التالية:

أفريقيا: (مالي، تونس، النيجر، موريتانيا، ليبيا، مصر وليبيا)

أمريكا: (البيرو والولايات المتحدة).

أوروبا: (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا، فرنسا وروسيا).

V. 1_2 هيكلها التنظيمي وأهدافها: فيما يلي سيتم توضيح المديرات والأقسام والمصالح المكوّنة لهيكله

مؤسسة سوناطراك، بالإضافة إلى أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا: الهيكل التنظيمي: يتشكّل المخطط التنظيمي للمؤسسة من:

أ_ المديرية العامة: تتكوّن من:

- الرئيس المدير العام الذي يتولّى الإدارة العامة للمجمع بمساعدة اللجنة التنفيذية.
- الأمين العام الذي يقوم بمساعدة الرئيس العام في المتابعة وتنسيق تسيير المجمع.
- لجنة المراقبة والتوجيه لدى الرئيس المدير العام تقوم بتقديم الدعم الضروري لأعضاء الأشغال الاجتماعية للمجمع.

ب_ النشاطات العملية: تباشر الأنشطة العملية مهن المجمع وتنمي قدراته في الأعمال جزائريا

ودوليا وتمثّل هذه النشاطات في :

- **نشاط المنبع:** ويشمل أنشطة البحث، التنقيب، التنمية وإنتاج المحروقات، وهذه الأخيرة تتولّاها سوناطراك وحدها أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى.

- نشاط **AVAL** : يتكفل هذا النشاط بتطوير واستغلال تمبيع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير، البتروكيماويات، وتأمين الغازات الطبيعية.
- نشاط **النقل بالأنابيب**: ويهتم بتسيير وتنمية واستغلال شبكة النقل وتسليم وشحن المحروقات وتقدير مسافة أنابيب النقل التي يسيرها نشاط النقل عبر الأنابيب 1400 كلم.
- نشاط **التسويق**: يتكفل بتسيير عمليات البيع والشحن حين تتم هذه الأعمال بالشراكة مع فروع نפטال من أجل توزيع المنتوجات البترولية، مع شركة هيبروك للشحن من أجل النقل البحري للمحروقات، ومع كوجيز مع أجل تسويق الغازات وقد سمحت هذه الشراكات لسوناطراك بتسويق المحروقات اتجاه الأسواق الدولية.

ثانيا: أهدافها: تسعى مؤسسة سوناطراك إلى:

- تلبية الحاجات المتزايدة الوطنية.
- حتى تكون أكثر قرابة من الزبون النهائي، عليها المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج.
- تنوع منتجاتها.
- التحكم والتوزيع في نشاطاتها مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها وصورة علامتها.
- دراسة جميع الأنشطة المتعلقة بصناعة المحروقات وكل ما يعود عليها بالفائدة وذلك باستغلال كافة الوسائل المتاحة.

V. 1_3 بعض مزايا وعيوب مؤسسة سوناطراك:

أ- بالنسبة للأجور: يتم دفع متوسط الأجور الصافية الشهرية الأكثر ارتفاعا في الصناعات الاستخراجية (لاسيما إنتاج وخدمات المحروقات) وفي الأنشطة المالية (بنوك وتأمينات)، متبوعة بقطاعات إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والماء والصحة، ويعزى ارتفاع الأجور أكثر في الصناعات الاستخراجية والنشاطات المالية إلى كون هذه القطاعات تشغل عددا أكبر من الحاصلين على شهادات وتمتلك أكثر موارد مالية لدفع أجور عمالهم، حيث يعتبر تأهيل العامل والقطاع وحجم المؤسسة وكذا خاصيات الأجر للمؤسسات في كل قطاع هي العوامل المحددة للأجر.

يتصدر المجمع الوطني للمحروقات (سوناطراك) قائمة المؤسسات التي يلجأ إليها الشباب الجزائري بالعمل فيها، وهذا معلوم وليس بالغريب ولكن في المقابل هناك بعض نقاط الخلل حيث يقوم العديد من الكوادر بمغادرة المؤسسة نظرا لمجموعة من الأسباب تم تلخيصها في "التقاعد المسبق والعروض المغرية من شركات أجنبية"، إضافة إلى "مخاوفهم من التورط في قضايا فساد والصّغوظ التي عاشوها في السّنوات الماضية."

- بالإضافة إلى أن العديد من الكوادر المؤهلة تفضّل المغادرة للعمل في الشركات المتعددة الجنسيات حيث الأجور أحسن بكثير مما تعرضه سوناطراك وذلك واقع لا يمكن تغييره لأنه يتطلب ضخ أموال كبيرة في كتلة الأجور فعلى الرغم من أن أجور سوناطراك هي الأعلى بالجزائر إلا أنها تبقى بعيدة عما هو معمول به في شركات النفط العالمي، ويعود التقاعد المسبق إلى:
- ظروف العمل الصّعبة حيث يضطر العمال للبقاء في الحقول لفترات طويلة.
- المعاناة من سوء تنظيم في جدولة أوقات الراحة لهم.
- كما أن وسائل الأمان والحماية وتجهيزات العمل لا ترقى إلى ما هو معمول به عند الشركات الكبرى.
- أما السّبب البالغ الأهمية، فيرتبط بالفضائح التي شهدتها سوناطراك في العشرة الأخيرة والتي اودت بالعديد من الإطارات إلى السجن، وهو ما أثر بشكل سلبي جداً على إطارات المؤسسة، الذين وصل بهم الأمر إلى الخوف من اتخاذ أي قرار أو توقيع أية وثيقة خوفاً من التورط"

ب_ مركزها ومكانتها: تم ترتيب سوناطراك بأنها:

- الشركة البترولية الثانية عشر عالميا.
- الشركة الثالثة عشر عالميا فيما يتعلق بالمحروقات السائلة (احتياطي وإنتاج).
- الشركة السادسة عالميا فيما يخص الغاز الطبيعي (احتياطي وإنتاج).
- الشركة البترولية الخامسة والعشرين من حيث المستخدمين.
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.
- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع.

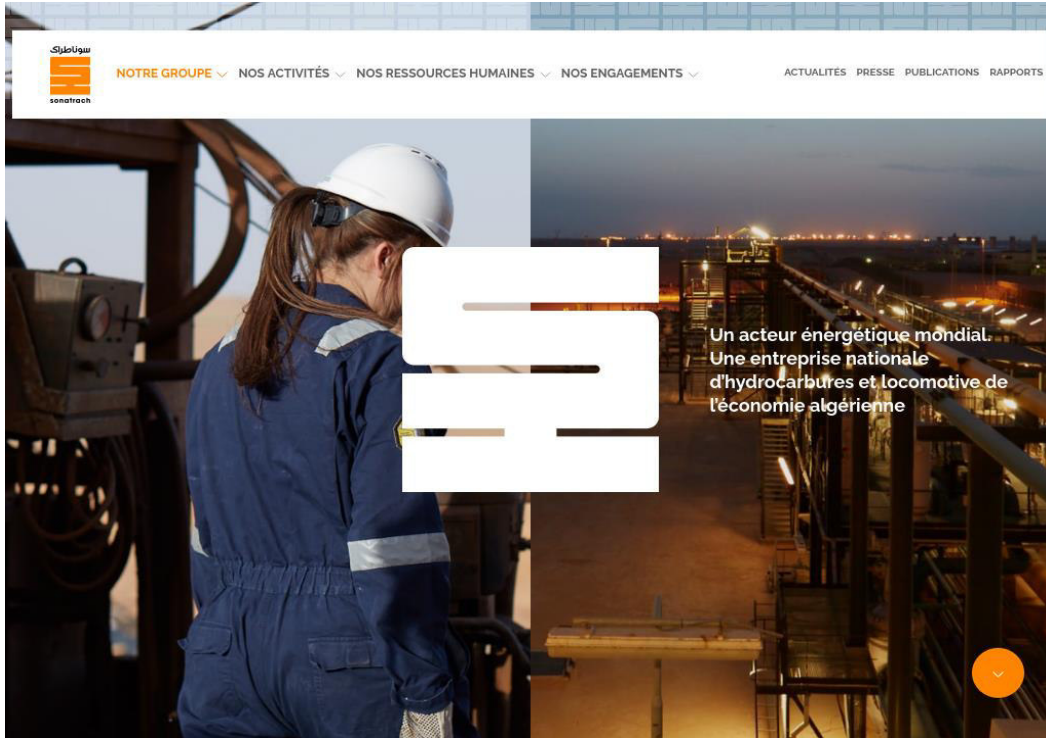
جـ_ بالنسبة لمناخ العمل:

مدونة سلوك لشركة سوناطراك: في سنة 2010 تم الإعلان عن إصدار مدونة سلوك لشركة سوناطراك، تم التذكير في هذه الوثيقة الجديدة بأن مجمع سوناطراك يركز "على محورين تكمليين لقيمه" من أجل تطويره وهما "القيم الجوهرية ومبادئ المؤسسة"، تتعلق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد وروح المؤسسة والأخلاقيات المهنية والثقة وروح الجماعة والحكامة المثالية والبحث عن الجودة والتكافؤ، وتنص قيم المؤسسة على التكوين وتحسين كفاءات المستخدمين والسهر والتحكم في التكنولوجيا وتحسين نوعية المحيط الاجتماعي وإرضاء الزبائن والتحلي بحس التسويق واحترام الشركاء ونقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى واحترام البيئة وكذا مسعى تنمية مستدامة، كما تم تزويد مجمع سوناطراك بلجنة أخلاقيات مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة واحترام أحكام مدونة السلوك.

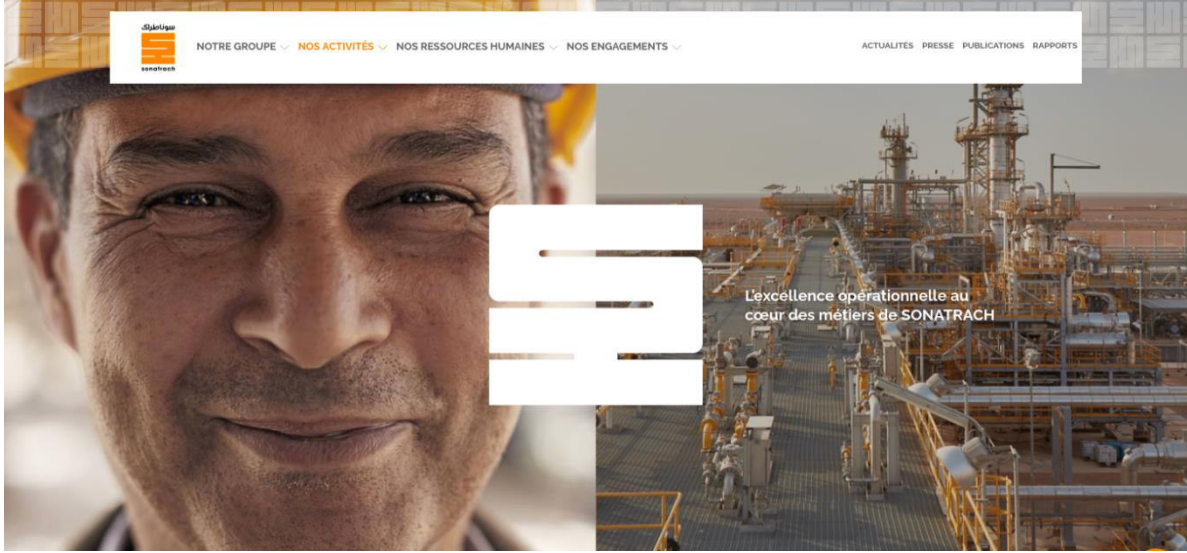
V. 1_4 نشاط المؤسسة على الإنترنت والشبكات الاجتماعية: تنشط مؤسسة سوناطراك عبر الإنترنت

سواء من خلال موقعها الرسمي أو الشبكات الاجتماعية المختلفة وفيما يلي أمثلة عن بعض ما تعرضه:

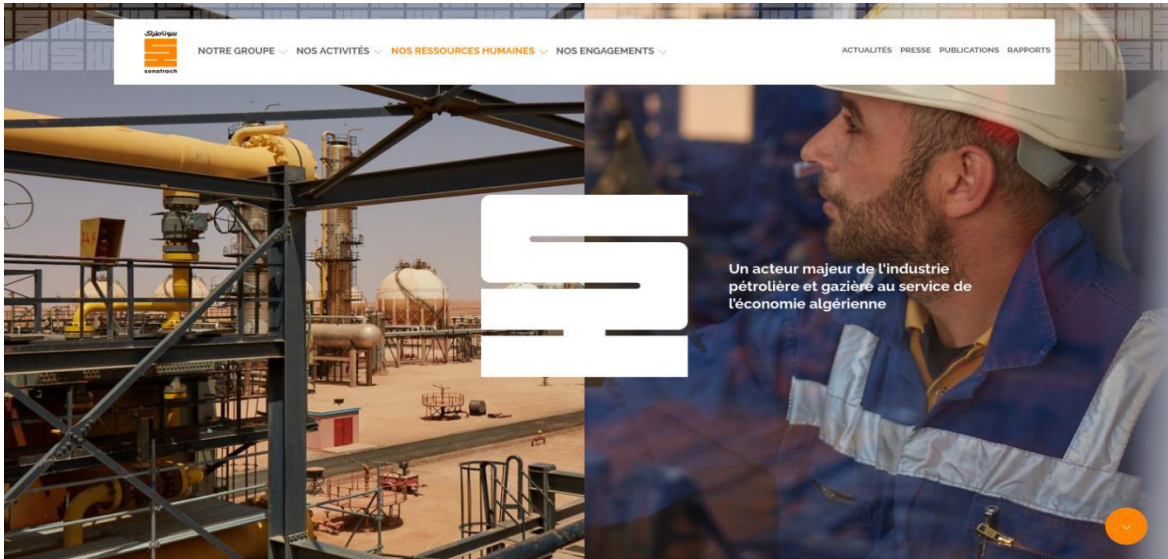
أولاً: الموقع الرسمي لشركة سوناطراك على شبكة الإنترنت:



تعرف سوناطراك نفسها بكونها: "منتج عالمي ومؤسسة وطنية في مجال المحروقات"، وتعرض من خلال موقعها معلومات حول مختلف الفروع والمجموعات التابعة لها وكذا أنشطتها وما يتعلق بمواردها البشرية



"التميز التشغيلي في قلب أعمال سوناطراك"، فهي بذلك تسعى إلى التميز في ما يتعلق بالتشغيل والاهتمام بقضايا مواردها البشرية من خلال تقديم الامتيازات المناسبة لهم وتوضيح توجهها وقيمها نحوهم.



كما وتوضح كونها: "منتج رئيسي ومتميز في صناعة النفط والغاز وفي خدمة الاقتصاد الجزائري". فهي بذلك ترسم صورة وسمعة إيجابية لها وتروج لمكانتها في السوق المحلية والعالمية

TRAVAILLER CHEZ SONATRACH

Préparer la relève de générations d'ingénieurs, techniciens, managers et opérateurs qui, ensemble, ont œuvré pour la réussite d'un Groupe de renommée mondiale, SONATRACH, la locomotive de l'économie de l'Algérie.

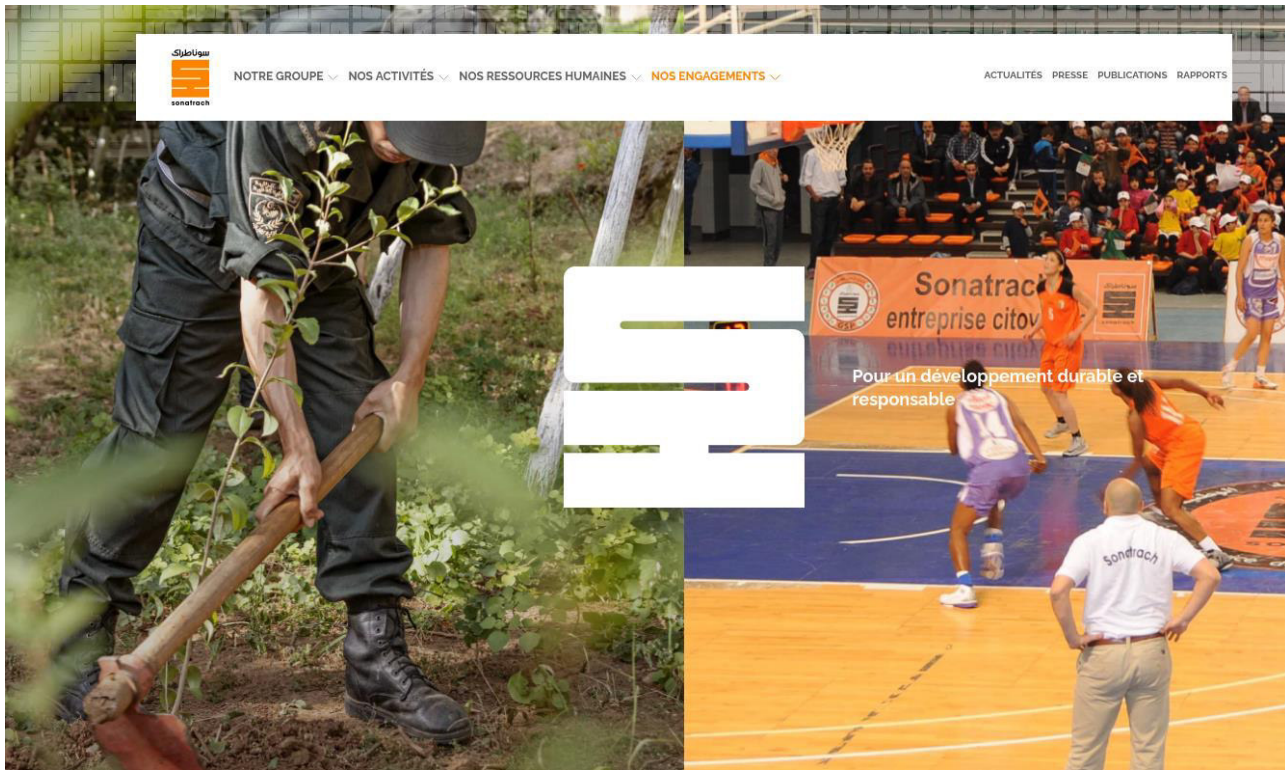
Valoriser nos talents

Rejoindre SONATRACH pour s'offrir une carrière fondée sur la performance, et la formation continue.

"قم بإعداد الجيل القادم من المهندسين، والفنيين، والمدبرين، والمشغلين، الذين يعملون معا من أجل نجاح العالم الذي أعيدت تسميته مجموعة سوناطراك"، وهو ما يعتبر تحفيز على الاهتمام بإعداد الموظفين المستقبليين سواء بالاختيار أو التدريب أو الاحتفاظ.

"تعزير مواهبنا، انظم إلى سوناطراك لتقديم مهنة قائمة على الأداء والتدريب المستمر"، وهو ما يوضح اهتمام مؤسسة سوناطراك بالتدريب وإعداد مواهب ذات أداء متميز.

كما تبين مختلف أنشطتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية وأنشطة الصالح العام التي تؤدي نحو مختلف فئات المجتمع، من خلال دعم الأنشطة الرياضية وحمولات التشجير ورعاية بعض أنشطة المؤسسات الاجتماعية والتربوية وغيرها من الأعمال التي تعود بالمنفعة العامة.

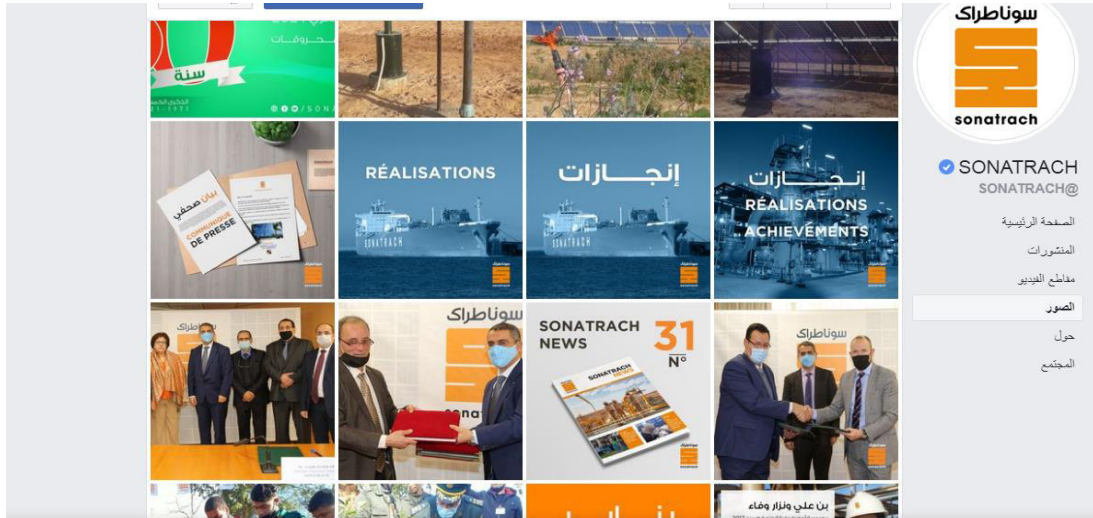


ثانيا: حساب المؤسسة على فيسبوك: تعرض المؤسسة عبر حسابها على منصة فيسبوك مختلف الأخبار المتعلقة بأنشطتها اليومية وأحدث الأعمال التي يتم تأديتها عبر مختلف فروعها عبر الوطن من تدهينات أو زيارات ميدانية أو عمليات شراكة واتفاقيات وغيرها.



الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

وتحظى الصفحة بنسبة متابعة جيدة مما يوضح درجة من الاهتمام والاطلاع من طرف الأفراد بمختلف المستجّات التي تحدث على مستوى المؤسسة وما تقوم به.



كما تتواصل المؤسسة كذلك عبر حسابها على لينكيدين من خلال عرض مختلف المعلومات المتعلقة بها.



V . 2 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، فإنه يتعين علينا تحديد مختلف الخطوات المنهجية المتبعة لتحقيق ذلك من خلال تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

V . 1_2 منهج الدراسة:

بهدف التعرف على الأثر الذي يعكسه تسويق الموارد البشرية في أداء المؤسسة محل الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة ينبغي اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، وهو ما يربط البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة.

وعليه كان لزاما علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ويعتمد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة والملاحظة الشخصية، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسين في جمع وتحليل البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي حيث أنّ:

أ_ الأسلوب الوصفي: يعتمد أساسا على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع والعمل على وصفها وصفا دقيقا، مما يسمح بالتعبير عنها كما وكيفيا، ويهدف هذا المنهج إلى استخلاص المعلومات عن موضوع دون الحاجة إلى تفسير تلك المعلومات وقد تم من خلاله جمع البيانات الثانوية للدراسة وبالاعتماد على العديد من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والملتقيات من أجل ضبط وتحديد مفهوم متغيري الدراسة.

ب_ الأسلوب المسحي التحليلي: وتم اعتماده في الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة بهدف معرفة تصوراتهم وآرائهم حول محاور الدراسة.

V . 2_2 مصادر وطرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

أ_ البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرّسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع المطروح سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

والهدف من اللّجوء إلى المصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التّعرف على الأسس والطّرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

ب_ البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عيّنة من مجتمع البحث، ثمّ تفرّغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشّرات تدعم موضوع الدراسة.

V . 2_3 أداة الدراسة:

يتطلّب الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة استخدام مجموعة أدوات كالمقابلة والملاحظة والاستبيان وقد اعتمدت دراستنا هذه على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تمّ تصميمها حول "العلاقة بين تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي بالتركيز على حالة مؤسسة سوناطراك" وتكوّنت هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: خصّص لتحديد البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

القسم الثاني: مخصّص لدراسة محاور الاستبانة والذي يتكوّن بدوره من محورين:

المحور الأول: خاص بالمتغيّر المستقل المتمثّل في "تسويق الموارد البشرية" ويحتوي على 29 عبارة تهدف إلى التّعرف على مستوى تسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك بفروعها المذكورة، موزّعة على 6 أبعاد رئيسية تم اختيارها في هذه الدراسة تمثّل أبعاد تسويق الموارد البشرية وذلك كما يلي:

- عرض الموارد البشرية: يتم قياسه بالعبارات من (4_1).
- تسعير عرض الموارد البشرية: يتم قياسه بالعبارات من (8_5).
- ترويج عرض الموارد البشرية: يتم قياسه بالعبارات من (13_9).
- توزيع عرض الموارد البشرية: يتم قياسه بالعبارات من (17_14).
- العلامة التجارية لصاحب العمل: يتم قياسه بالعبارات من (23_18).
- السمعة التنظيمية للمؤسسة: يتم قياسه بالعبارات من (29_24).

المحور الثاني: وهو خاص بالمتغير التابع المتمثل في "الأداء المؤسسي" ويحتوي 24 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى أداء مؤسسة سوناطراك، موزعة على الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن التي تم اختيارها في هذه الدراسة لقياس متغير الأداء وذلك كما يلي:

- محور العملاء: يقاس بالعبارات من (7_1).
- محور كفاءة العمليات الداخلية: يقاس بالعبارات من (13_8).
- محور التعلم والنمو: يقاس بالعبارات من (19_14).
- المحور المالي: يقاس بالعبارات من (24_20).

ويعتبر مقياس ليكارت من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد، وقد تم اختيار السلم الخماسي الشهير لقدرته على قياس الآراء وفق تدرج نسبي، وتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة بالنسبة لمتغير تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (01): سلم ليكارت الخماسي والبدائل الموافقة

البدائل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

V . 2_4 الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ودراسة العلاقة بين متغيراتها واختبار الفرضيات، تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS, V21 من خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية وهي:

_ مقاييس الإحصاء الوصفي: descriptive statistique measures

وذلك لتحديد أوصاف مجتمع الدراسة وتبيان خصائصه من خلال النسب المئوية والتكرارات، وكذا للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في الاستبانة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

_ تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (عرض الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية، العلامة التجارية لصاحب العمل، السمعة التنظيمية) المجتمع على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

_ معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach Coefficient Alpha) ويستعمل لقياس ثبات أداة الدراسة.

_ تحليل التباين للانحدار: (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية (فرضية الأثر).

_ تحليل كولمجراف سميرنوف: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

_ اختبار T للعينات المستقلة: Test T pour échantillon indépendante لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمفهوم تسويق الموارد البشرية تعزى لاختلاف عامل الجنس.

_ تحليل التباين الأحادي: **One Way Anova** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمفهوم تسويق الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

_ معامل صدق المحك: لقياس صدق أداة الدراسة.

V. 2_5 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة الدراسة: ويعني صدق الاداة أن الاستبانة قادرة على قياس ما أعدت لقياسه وللتحقق من صدق استبانة دراستنا قمنا بدراسة:

أ_ الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة محكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الدراسة الحالية أو الجانب المنهجي بجامعة بسكرة، من أجل دراستها وتدقيق مدى مناسبة العبارات لما يراد قياسه كما يتم النظر في شمولية العبارات ومدى كفايتها وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية وتقديم الملاحظات المناسبة من تعديل وحذف وتغيير وفق ما يرونه مناسباً، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري للأداة.

ب_ صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.970) وهو مناسب لأغراض وأهداف الدراسة، كما نلاحظ أيضاً أن معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها (كبيرة ومناسبة لأهداف الدراسة)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronpach's)، الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالآتي:

الجدول (02): نتائج معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
عرض الموارد البشرية	04	0.935	0.966
تسعير عرض الموارد البشرية	04	0.936	0.967
ترويج عرض الموارد البشرية	05	0.935	0.966
توزيع عرض الموارد البشرية	04	0.946	0.972
العلامة التجارية لصاحب العمل	06	0.937	0.967
السّعة التنظيمية	06	0.939	0.969
تسويق الموارد البشرية ككل	29	0.928	0.963
الأداء المؤسسي	24	0.943	0.971
الاستبانة ككل	53	0.942	0.970

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21 معامل الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ جاءت جميعها مرتفعة وتنفوق (0.6) فقد بلغت قيمته بالنسبة للاستبانة ككل (0.942)، كما أن قيمة معامل الثبات لتسويق الموارد البشرية ومختلف أبعاده وكذا الأداء المؤسسي كانت مرتفعة، وقد جاءت قيم معامل الصدق أيضا مرتفعة للاستبانة وعناصرها، وهو ما يعني صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لقياس ما صممت لأجله والاعتماد عليها في الوصول إلى النتائج.

V. 2_6 مجتمع وعينة الدراسة (التعريف والخصائص):

بعد التعرف على مؤسّسة الدراسة ومختلف أقسامها وفروعها، والإحاطة بمختلف الأساليب والطرق التي تم استخدامها لجمع وتحليل بيانات الدراسة، فإنه ينبغي معرفة المجتمع الذي تتم دراسته والعينة المختارة منه، بالإضافة إلى عرض الخصائص التي تميز هذه العينة كالعمر والجنس والمستوى التعليمي والوظيفي...

أولاً: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظّفين بمختلف فروع مؤسّسة سوناطراك في كل من ولايتي بسكرة وورقلة التي تم تحديدها وفق قدرات الباحث والبالغ عددها خمسة فروع، حيث أنه نظراً لصعوبة تغطية جميع الفروع فقد تم

اختيار عيّنة من هذه الفروع وفق ما يتناسب مع إمكانيات وقدرات الباحث وهي: _ بالنسبة لولاية بسكرة: تم اختيار مديرية الصيانة، ومديرية النشاطات الاجتماعية لسوناطراك، وفرع عين الناقة (الذي تم استبعاده فيما بعد نظرا لعدم استجابة المبحوثين لاستبانات الدراسة).

_ بالنسبة لولاية ورقلة: تم اختيار فرع المديرية التقنية لسوناطراك، ومديرية الإنتاج.

وتتضمن عيّنة الدراسة ما مقداره 160 فرد موزعين على مختلف الفروع، ولكن نظرا لظروف الرّاهنة والمرتبطة بحالة الحجر الناتجة عن تفشي فيروس كورونا والنقص الملحوظ في عدد الموظفين فإنه تعذر تغطية العيّنة ككل واسترداد جميع الاستبانات وبالتالي فقد تم استرجاع 117 منها فقط وبعد مراجعتها تبين أنّها جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته 73.12% من عينة الدراسة.

ثانيا: خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي نقوم بدراسة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

النسب المئوية	التكرارات	فئات المتغير	
75.2%	88	ذكر	الجنس
24.8%	29	أنثى	
100%	117	المجموع	
14.5%	17	أقل من 30 سنة	العمر
40.2%	47	من 30 إلى 40 سنة	
29.9%	35	من 41 إلى 50 سنة	
15.4%	18	أكثر من 50 سنة	
100%	117	المجموع	
12.8%	15	ثانوي	المستوى العلمي
20.5%	24	ليسانس	
42.7%	50	تقني سامي	
15.4%	18	مهندس	
8.5%	10	دراسات عليا	
100%	117	المجموع	

أعمال إدارية إشرافية	32	%27.4	الوظيفة
أعمال إدارية غير إشرافية	49	%41.9	
أعمال فنية	36	%30.8	
المجموع	117	%100	
أقل من 5 سنوات	23	%19.7	سنوات الخبرة
من 5 إلى 10 سنوات	37	%31.6	
من 11 إلى 15 سنة	27	%23.1	
أكثر من 15 سنة	30	%25.6	
المجموع	117	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ:

فئة الذكور تمثل الفئة الغالبة على عيّنة الدراسة بنسبة (75.2%) بينما بلغت نسبة الإناث ما مقداره (24.8%) فقط من عينة الدراسة، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة التي تتطلب وجود الذكور أكثر من الإناث.

أما بالنسبة لمتغير العمر: فإن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة بلغت (40.2%) جاءت بعدها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) حيث بلغت نسبتها (29.9%) تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة قدرت ب(15.4%)، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلاً في عيّنة الدراسة هي (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (14.5%)، وهو ما يوضح أن معظم موظفي المؤسسة هم من الفئات العمرية المتوسطة في حين أن فئة الشباب الأقل من 30 سنة مما يوضح انخفاض التعيينات الشابة.

فيما يوضح المستوى التعليمي: أن أكبر نسبة قدرت ب(42.7%) والتي تمثل فئة تقني سامي جاءت بعدها فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة بلغت (20.5%)، وفي الترتيب الثالث جاءت فئة المهندسين حيث بلغت نسبتها (15.4%)، وجاءت بعدها فئة ثانوي بنسبة قدرت ب (12.8%)، بينما حصلت فئة الدراسات العليا على الترتيب الأخير بنسبة بلغت (8.5%).

وبالنسبة لمتغير الوظيفة: يبيّن الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً من طرف عيّنة الدراسة هي فئة الموظّفين في الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة بلغت (41.9%) جاءت بعدها فئة الأعمال الفنية التي قدرّت نسبتها ب (30.8%)، وجاءت في الترتيب الأخير فئة الموظّفين في الأعمال الإدارية الإشرافية بنسبة (27.4%).

أما متغيّر عدد سنوات الخبرة: فيتّضح أن النسبة الأعلى تعود إلى الفئة ذات سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) والتي بلغت (31.6%)، جاءت بعدها فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة قدرت ب(25.6%)، وجاءت فئة (من 11 إلى 15 سنة) في الترتيب الثالث بنسبة (23.1%)، بينما حصلت فئة (أقل من 5 سنوات) على أقل نسبة تمثيل من طرف عيّنة الدراسة بلغت (19.7%)، وهي تتوافق إلى حد ما مع الفئة العمرية الغالبة على عيّنة الدراسة التي تتراوح بين (30 إلى 40 سنة).

V. 3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

بعد التعريف بمنهجية الدراسة وتوضيح مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، فإنّ الخطوة الموالية هي الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة سابقاً، وذلك من خلال القيام بـ: إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، ثم تحليل محاور الدراسة، بعدها سيتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

V. 3_1 اختبار التوزيع الطبيعي:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، وقد تم إجراء اختبار كولمجروف سميرونوف Kolmogorov Smirnov لمعرفة ما إذا كانت بيانات متغيّري الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت لقيمة الاحتمالية Sig أكبر من القيمة الاحتمالية المحددة وهي (0.05) نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس، والنتائج موضّحة في الجدول الآتي:

الجدول 04: نتائج اختبار كولمجروف سميرونوف

كولمجروف سميرونوف		المتغيّر
قيمة الاحتمالية Sig	الإحصائيات	
*0.193	1.081	تسويق الموارد البشرية
*0.436	0.870	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss, v21 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (Sig) الاحتمالية بلغت (0.193) بالنسبة لمتغير تسويق الموارد البشرية وبلغ (0.436) بالنسبة لمتغير الأداء المؤسسي وبالتالي فهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

V. 3_2 تحليل محاور الدراسة:

في هذا الإطار سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك من خلال استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على المقياس الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وقد تم حساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لسلم ليكارت أي 5-1=4 ثم تقسيم الناتج على 3 فئات أي 1.33 وبالتالي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66 إلى 5) دالا على مستوى "مرتفع".

أولاً: تحليل المحور الأول: للإجابة على التساؤل التالي:

ما مستوى توفر تسويق الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في المؤسسة محل الدراسة؟

من أجل أن نجيب على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (05): الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول مستوى توفر تسويق الموارد البشرية

الرقم	أبعاد تسويق الموارد البشرية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1_	التسويق الداخلي للموارد البشرية	3.78	0.650	/	مرتفع
أ_	عرض الموارد البشرية	3.96	0.622	3	مرتفع
01	تقدم المؤسسة فرص تكوينية لموظفيها بشكل مستمر لتطوير كفاءاتهم.	3.82	0.887	4	مرتفع
02	تتم المؤسسة بتوفير مناخ عمل مناسب وظروف جيدة للعاملين.	3.96	0.770	2	مرتفع
03	يستفيد الموظفون من فرص للترقية وتنمية مساهمهم الوظيفي.	3.88	0.911	3	مرتفع

مرتفع	1	0.900	4.16	أرى أن الامتيازات التي تقدمها المؤسسة مغرية وتجذب الشباب للعمل بها.	04
مرتفع	4	0.705	3.93	ب_ تسعير عرض الموارد البشرية	
مرتفع	3	0.800	3.88	يستفيد الموظفون في المؤسسة من مزايا أفضل في العمل بتكاليف تتناسب مع قدراتها المالية.	05
مرتفع	1	0.782	4.01	إن الامتيازات وظروف العمل المتوفرة تبين جهود المؤسسة في الانفاق بكفاءة في توفير وتحسين هذه الخدمات.	06
مرتفع	4	0.893	3.83	توفر المؤسسة لموظفيها ظروف عمل جيدة تتناسب فيها الجودة مع التكلفة.	07
مرتفع	2	0.871	3.98	تعتبر الخدمات والامتيازات التي المقدمة لنا ذات جودة وتكلفة أفضل من المنافسين.	08
مرتفع	5	0.710	3.72	ج_ ترويج عرض الموارد البشرية	
مرتفع	1	0.921	4.08	تستخدم المؤسسة قنوات اتصال داخلية لإيصال المعلومات للعاملين.	09
مرتفع	2	0.870	3.97	تهتم المؤسسة بإعلام موظفيها بكافة المستجدات في الوقت المحدد فيما يتعلق بمهامهم.	10
مرتفع	4	1.113	3.62	يتم وصول المعلومات للموظفين بدقة وفعالية وبكل سهولة وفي الوقت المناسب.	11
مرتفع	3	1.053	3.65	تتوفر مختلف الوسائل اللازمة لنقل المعلومات من منشورات وشبكات اتصال داخلية ويتم استخدامها بشكل فعال.	12
متوسط	5	1.173	3.28	يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب كفاءات جديدة متميزة للعمل.	13
مرتفع	6	0.982	3.52	د_ توزيع عرض الموارد البشرية	
متوسط	4	1.119	3.47	يتم تنفيذ وإيصال خدمات الموارد البشرية للموظفين في الوقت المناسب.	14
مرتفع	3	1.039	3.50	يستفيد الموظفون من المزايا المقدمة حسب استحقاقهم لها	15
مرتفع	2	1.142	3.51	نحصل على فرص وخدمات وظيفية تتناسب مع احتياجاتنا وفي الوقت المناسب.	16
مرتفع	1	1.144	3.61	يشرف ويحرص رؤساء العمل ومسؤولو المؤسسة على تنفيذ وضممان استفادتنا من احتياجاتنا في الوظيفة وبعادلة.	17
مرتفع	/	0.579	4.20	التسويق الخارجي للموارد البشرية	
مرتفع	2	0.619	4.17	أ_ العلامة التجارية لصاحب العمل	

مرتفع	1	0.714	4.47	تمتلك العلامة التجارية للمؤسسة سمعة إيجابية عالية.	18
مرتفع	4	0.851	4.16	إن العلامة التجارية للمؤسسة كصاحب عمل تثنى كفاءاتي وطموحاتي أكثر مما دفعني لاختيارها.	19
مرتفع	3	0.688	4.31	قمت باختيار علامة المؤسسة كصاحب عمل انطلاقاً من معرفتي وتصوّري المسبق لها.	20
مرتفع	5	0.879	4.11	تبرز علامة سوناطراك وتنفرد بمجاذبيتها وتميز عروضها الموجهة لموظفيها الحاليين والمحتملين.	21
مرتفع	6	1.290	3.64	تصل إعلانات سوناطراك المتعلقة بالتوظيف للجمهور بفضل استخدام المواقع الالكترونية والشبكات في نشرها وإيصالها.	22
مرتفع	2	0.813	4.35	يحقق لي العمل في المؤسسة شعوراً بالفخر والمكانة الاجتماعية الجيدة.	23
مرتفع	1	0.651	4.23	ب_ السمعة التنظيمية	
مرتفع	5	0.800	4.34	تتمتع مؤسسة سوناطراك بشهرة مميزة مقارنة بغيرها من المؤسسات فيما يتعلق بالمزايا المقدمة لموظفيها.	24
مرتفع	3	0.885	4.36	ينجذب الخريجون الشباب للعمل في المؤسسة لكونها تمثل فرصة عمل مغرية.	25
مرتفع	2	0.849	4.38	تمتلك المؤسسة المقومات والمزايا التي تجعلها وجهة عمل مفضلة للكفاءات والخريجين الباحثين عن عمل.	26
مرتفع	1	0.731	4.39	الموظفون الحاليون يعبرون باستمرار عن فخرهم وارتياحهم للعمل لديها كلما أمكنهم ذلك مع أصدقائهم ومعارفهم.	27
مرتفع	4	0.791	4.35	المعلومات التي تصدر حول المؤسسة إيجابية ومغرية خاصة ما يتعلق بالامتيازات الوظيفية.	28
مرتفع	6	1.155	3.57	تشارك المؤسسة في القيام بمبادرات وحضور تظاهرات لكسب شهرة أوسع في أوساط الجمهور وخاصة الشباب.	29
مرتفع	/	0.560	3.99	تسويق الموارد البشرية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أنّ بعد:

1_ السمعة التنظيمية: جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة الدراسة إذ

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (4.23) بانحراف معياري قدره (0.651) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ

هذا البعد يشير إلى اتجاه قبول مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنّها تشكّل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.57_4.39) والانحرافات المعيارية بين (0.731_1.155) وهذا ما يدل على أن مؤسسة سوناطراك تمتلك سمعة وصورة جيّدة في أوساط المجتمع وتعتبر وجهة مفضّلة للتوظيف كما تتمتع بالخصائص والمقومات المناسبة التي تجعلها محط اهتمام الباحثين عن عمل ومصدر فخر لموظفيها .

2_ العلامة التجارية لصاحب العمل: جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط قدره (4.17) وانحراف معياري (0.619) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على عبارات قياس بعد العلامة التجارية لصاحب العمل جاءت كلّها ضمن اتجاهات قبول مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.64 _ 4.47) والانحرافات المعيارية بين (0.714 _ 1.290) وهذا ما يدل على امتلاك مؤسسة سوناطراك لعلامة تجارية جذابة ومتميزة في مجال التوظيف توفر مكانة وفخر لموظفيها بالإضافة إلى حضورها النشط على مختلف المواقع والشبكات الإلكترونية لتعريف نفسها وإيصال اعلاناتها ومعلوماتها الوظيفية للجمهور .

3_ عرض الموارد البشرية: جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري (0.622) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من قبل الباحثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على عبارات قياس هذا البعد جاءت كلّها ضمن اتجاهات قبول مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.82_4.16) والانحرافات المعيارية بين (0.887_0.900) وهذا ما يدل على أن مؤسسة سوناطراك تقدّم خدمات وامتيازات مغرية لمواردها البشرية سواء من ناحية فرص التدريب أو الترقية لتطوير قدراتهم وتوفير لهم ظروف عمل جيّدة ومناخ مناسب لتأدية وظائفهم.

4_ تسعير عرض الموارد البشرية: جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.705) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من الباحثين، كما أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات قياس هذا البعد سجّلت قبولاً مرتفعاً، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.83_4.01) والانحرافات المعيارية بين

(0.782_0.893) وهذا ما يدل على حرص المؤسسة محل الدراسة تحرص على توفير خدمات الموارد البشرية والإنفاق عليها بكفاءة والعمل على تحسينها بما يتناسب مع قدراتها المالية وضمان نسبة جودة وتكلفة مناسبة لخدماتها مقارنة بالمنافسين.

5_ ترويج عرض الموارد البشرية: جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (0.710) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من قبل المبحوثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات قياس هذا البعد جاءت ضمن اتجاهات قبول بين المتوسطة والمرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.28_4.08) والانحرافات المعيارية بين (0.921_1.173) وهذا ما يدل على وجود اهتمام لدى المؤسسة محل الدراسة بضمان فعالية الترويج والاتصال الداخلي بين الأفراد والوحدات وتوفير قنوات وشبكات مختلفة للتواصل، كما تتم بوصول كافة المعلومات والمستجدات للموظفين في الوقت المحدد.

6_ توزيع عرض الموارد البشرية: جاء في الترتيب السادس (الأخير) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (0.982) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من قبل المبحوثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس هذا البعد جاءت ضمن اتجاهات قبول بين المتوسطة والمرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.47_3.61) والانحرافات المعيارية بين (1.119_1.144) وهذا ما يدل على وجود مستوى مقبول من توزيع خدمات الوارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة من حيث الاهتمام بضمان استفادة الموظفين من الامتيازات والخدمات الوظيفية المستحقة بما يتناسب مع احتياجاتهم وحرص المسؤولين على ضمان فعالية وعدالة التوزيع .

وعموما نلاحظ أن بعدي السمعة التنظيمية والعلامة التجارية لصاحب العمل_ وهما يمثلان جانب التسويق الخارجي للموارد البشرية_ تحصلا على أكبر المتوسطات بين جميع أبعاد تسويق الموارد البشرية، بينما الأبعاد الأربعة المتبقية (عرض الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية) تمثل جانب التسويق الداخلي للموارد البشرية جاءت في المراتب الموالية، ما يعني اهتمام

مؤسسة سوناطراك (الفروع المدروسة) بالبعد الخارجي وامتلاكها صورة إيجابية لدى الجمهور والترويج لعلامتها الخارجية بينما هناك اهتمام أقل بالبعد الداخلي والتكيز على احتياجات الموظفين وتطويرهم وتحقيق رضاهم.

ثانيا: تحليل المحور الثاني: للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الأداء بمؤسسة سوناطراك محل الدراسة ؟

من أجل أن نجيب على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (06): الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة:

الرقم	أبعاد الأداء وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ_ محور العملاء					
01	تهتم المؤسسة بسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.	3.97	0.754	3	مرتفع
02	تمتلك المؤسسة صورة وسمعة مقبولة في نظر عملائها.	4.12	0.604	1	مرتفع
03	تتميز منتجات/خدمات المؤسسة بجودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجات العملاء.	4.04	0.675	2	مرتفع
04	يهتم الزبائن بتقديم مقترحات لتطوير المؤسسة وكذا تطوير منتجاتها وخدماتها.	3.87	0.737	4	مرتفع
05	هناك زيادة في مستوى ولاء الزبائن للمؤسسة دون غيرها من المنافسين.	3.81	0.694	5	مرتفع
06	يظهر العاملون في المؤسسة درجات عالية من الولاء والحماسة أثناء العمل.	3.79	0.676	6	مرتفع
07	هناك انخفاض مستمر في المخالفات والشكاوي والتغيب لدى العاملين.	3.16	1.129	7	متوسط
محور كفاءة العمليات الداخلية					
08	تهتم المؤسسة بعملية البحث والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها /خدماتها.	3.78	0.911	1	مرتفع
09	يتم تصميم وإعادة تصميم المنتجات لتلبية تفضيلات العملاء.	3.68	0.837	2	مرتفع
10	هناك انخفاض مستمر في معدل زمن إنجاز الأعمال وفي نسبة التألف والمعيب من المنتجات.	3.45	0.886	4	متوسط

متوسط	5	1.041	3.21	يقوم الموظفون بتقديم مقترحات تساهم في تطوير وتحسين العمل.	11
متوسط	6	1.050	3.16	تعتمد المؤسسة على دراسات سوق الموارد البشرية للتوجه أكثر نحو المواهب.	12
مرتفع	3	0.914	3.56	تؤكد المؤسسة على الالتزام بكفاءة عملياتها الداخلية وفق خطط مدروسة ومساندة عمليات الابتكار.	13
متوسط	4	0.742	3.35	ج_ محور التعلم والنمو	
متوسط	6	1.029	3.03	تتبنى المؤسسة ممارسات لتشجيع المبادرات الإبداعية وأنظمة مكافآت وحوافز فعالة	14
متوسط	4	0.992	3.40	يستفيد الموظفون من برامج تدريبية كافية وملائمة لمؤهلاتهم تساعدهم في التعلم وتطوير أنفسهم.	15
مرتفع	1	0.879	3.62	يتم تطبيق البرامج التدريبية على الموظفين لتطوير قدراتهم حسب حاجتهم أو حسب ما تتطلبه ظروف العمل.	16
مرتفع	3	0.897	3.50	توفر المؤسسة مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا الموظفين.	17
متوسط	5	1.041	3.05	تتبع المؤسسة أساليب جديدة في التعيين والمكافآت والتدريب بشكل مستمر.	18
مرتفع	2	0.915	3.54	تمتلك المؤسسة موظفون ذووا قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على مختلف الأقسام.	19
مرتفع	2	0.725	3.57	د_ المحور المالي	
متوسط	5	1.047	3.27	يؤدي التنسيق والتعاون بين وحدات المؤسسة إلى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف.	20
مرتفع	3	0.891	3.60	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دورياً.	21
مرتفع	4	1.072	3.50	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	22
مرتفع	2	1.009	3.71	تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية.	23
مرتفع	1	0.805	3.82	تستفيد المؤسسة من سمعتها في دخول أسواق جديدة وكسب زبائن وبالتالي زيادة إيراداتها.	24
مرتفع	/	0.516	3.57	الأداء المؤسسي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ:

1_ محور العملاء: جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.401) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من قبل الباحثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العيّنة على عبارات قياس هذا البعد جاءت معظمها ضمن اتجاهات قبول مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.16_ 4.12) والانحرافات المعيارية بين (0.604_ 1.129) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتلبية احتياجات عملائها من خلال جودة منتجاتها وخدماتها التي تسعى لتحسينها باستمرار، كما أنّها تتمتع بمستوى جيّد من ولاء الزبائن وحتى الموظفين لدى وانخفاض معدلات الشكاوى والتغيب لديهم.

2_ المحور المالي: جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (0.725) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من قبل الباحثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات قياس هذا البعد جاءت ضمن اتجاهات قبول بين المتوسطة والمرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.27_ 3.82) والانحرافات المعيارية بين (0.805_ 1.047) وهذا ما يدل على تحقيق المؤسسة محل الدراسة لمعدلات إيجابية من الأداء المالي والإنتاجية نتيجة أداء مواردها البشرية ودرجة التنسيق بين مختلف الوحدات بالإضافة إلى استفادتها من سمعتها في دخول أسواق جديدة وبالتالي تحقيق معدلات إنتاجية عالية .

3_ محور العمليات الداخلية: جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عيّنة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (0.742) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد له اتجاهات قبول متوسطة من قبل الباحثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة على عبارات قياس هذا البعد جاءت ضمن اتجاهات قبول بين المتوسطة والمرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.16_ 3.78) والانحرافات المعيارية بين (0.911_ 1.050) وهذا ما يدل على وجود مستوى مقبول (متوسط) من الاهتمام بالتطوير والتّحسين وإعادة تصميم المنتجات والخدمات لدى المؤسسة محل الدراسة، وكذا من ناحية دعم اقتراحات الموظفين بشأن تطوير العمل ودعم عمليات الابتكار لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية.

4_ محور التعلم والنمو: جاء في الترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (0.742) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات قبول مرتفعة من قبل الباحثين، كما أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس هذا البعد جاءت ضمن اتجاهات قبول بين المتوسطة والمرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات بين (3.03_ 3.62) والانحرافات المعيارية بين (0.879_1.029) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مستوى متوسط من توفير البرامج التدريبية والتحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية، وكذا توفير مناخ ملائم للتعلم والتطوير.

V. 3_3 اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على الآتي:

" H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في أداء مؤسسة سوناطراك (فروع بسكرة وورقلة)"

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من ملائمة أو صلاحية النموذج وذلك من خلال إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.677	5	1.946	11.137	*0.000
الخطأ	19.223	110	0.175		
المجموع الكلي	30.900	116			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21

$$R^2=0.615$$

$$R= 0.378$$

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (11.137) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقلّ من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يؤكّد ويثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول(08): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر تسويق الموارد البشرية بأبعاده على أداء المؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عرض الموارد البشرية	0.443	0.065	0.534	6.767	0.000*
تسعير عرض الموارد البشرية	0.359	0.060	0.490	6.029	0.000*
ترويج عرض الموارد البشرية	0.415	0.056	0.571	7.467	0.000*
توزيع عرض الموارد البشرية	0.235	0.044	0.448	5.372	0.000*
العلامة التجارية لصاحب العمل	0.383	0.069	0.459	5.538	0.000*
السّعة التنظيمية	0.324	0.067	0.409	4.800	0.000*
تسويق الموارد البشرية ككل	0.539	0.418	0.585	7.743	0.000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ هناك:

- 1- وجود أثر ذو دلالة احصائية لتسويق الموارد البشرية ككل في أداء المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T (7.743) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقلّ من المستوى المعتمد (0.05)، وقد بلغ معامل الارتباط (0.378) مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.615) وهو ما يوضح أن متغير تسويق الموارد البشرية يفسر ما قيمته (61%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلها.
- 2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد تسويق الموارد البشرية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء المؤسسي تبين:

— وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء عرض الموارد البشرية في أداء المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد قيمة T قدرت ب (6.767) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء عرض الموارد البشرية في أداء مؤسسة سوناطراك _ فروع بسكرة وورقلة _ عند مستوى دلالة (0.05)".

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقديم عرض الموارد البشرية لموظفيها من خلال الامتيازات والخدمات الوظيفية المتوفرة والإيجابية يؤثر بشكل واضح على أدائها.

— وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء تسعير عرض الموارد البشرية في أداء المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد قيمة T قدرت ب (6.029) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتسعير عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _ فروع بسكرة وورقلة _ عند مستوى دلالة (0.05)".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن استراتيجيات تسعير منتجات وخدمات الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة وما تتضمن من تحديد للتكاليف والتفقات الموجهة لتوفير عروضها للموظفين له تأثير على أدائها.

— وجود أثر ذو دلالة إحصائية لترويج عرض الموارد البشرية في أداء المؤسسة محل الدراسة، فنجد أن قيمة T بلغت (7.467) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترويج عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _ فروع بسكرة وورقلة _ عند مستوى دلالة (0.05)".

ويمكن تفسير ذلك بأن مختلف الأنشطة والمجهودات الموجهة نحو التعريف بالمزايا المقدمة من طرف المؤسسة محلّ الدراسة للموظفين واستخدام القنوات المناسبة للترويج وإيصال المعلومات بالكيفية المناسبة وفي الوقت المناسب له تأثير على أداء المؤسسة.

— وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده توزيع عرض الموارد البشرية على أداء المؤسسة محلّ الدراسة، حيث نجد قيمة T قدرت ب (5.372) عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوزيع عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _ فروع بسكرة وورقلة _ عند مستوى دلالة (0.05)".

تفسير ذلك بأن جهود المؤسسة محلّ الدراسة إلى إيصال خدماتها وامتيازاتها المختلفة لموظفيها حسب احتياجاتهم واستحقاقهم بما يوافق تطلعاتهم وفي الوقت المناسب يظهر تأثيره بشكل واضح على أدائها.

— وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده العلامة التجارية لصاحب العمل على أداء المؤسسة محلّ الدراسة، حيث بلغت قيمة T (5.538) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل على أداء مؤسسة سوناطراك _ فروع بسكرة وورقلة _ عند مستوى دلالة (0.05)".

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّ اهتمام المؤسسة محلّ الدراسة ببناء علامة تجارية مميّزة لها كصاحب عمل وتحسين صورتها كجهة جذابة في مجال التوظيف من خلال استخدام الشبكات الاجتماعية وقنوات الترويج المختلفة له يؤثر على أدائها.

— وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده السمعة التنظيمية على أداء المؤسسة محلّ الدراسة، حيث نجد أن قيمة T قدرت ب (4.800) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية السادسة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة التنظيمية على أداء مؤسّسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_ عند مستوى دلالة (0.05)".

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تركيز المؤسّسة محلّ الدراسة على بناء سمعة إيجابية وقدرتها على رسم صورة مميّزة لها في أذهان الموظّفين الحاليين لها وكذا مختلف الفئات ذات العلاقة يؤثّر بشكل واضح على أدائها.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على الآتي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تسويق الموارد البشرية بالمؤسّسة محلّ الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية" وبالتالي سيتم اختبار الفرضيات الفرضية تدريجيا كما يلي:

1_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بالمؤسّسة محلّ الدراسة تعزى لمتغير الجنس"

لاختبار هذه الفرضية قمنا بالاعتماد على اختبار T للعينات المستقلة Independent- Samples T-Test

الجدول(09): نتائج اختبار T لدراسة الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.968	0.327	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 21

يتّضح من خلال معطيات الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول تسويق الموارد البشرية بالمؤسّسة محلّ الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أنّ قيمة T بلغت (0.968) بمستوى الدلالة (0.327) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

2_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " H_2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.118	3	0.039	0.122	0.947
داخل المجموعات	36.268	113	0.321		
المجموع	36.386	116			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21

يتضح من خلال معطيات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة $F(0.122)$ عند مستوى دلالة (0.207) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

3_ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: " H_3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك_ فروع بسكرة وورقلة_ تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير المستوى التعليمي.

مستوى التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.432	3	0.477	1.543	0.207
داخل المجموعات	34.957	113	0.309		
المجموع	36.386	116			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V21

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن قيمة F قد

بلغت (1.543) عند مستوى دلالة (0.207) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

4_ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "H₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك_ فروع بسكرة وورقلة_ تعزى لمتغير الوظيفة."

الجدول(12): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية وفق متغير الوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.509	4	0.127	0.397	0.810
داخل المجموعات	35.877	112	0.320		
المجموع	36.386	116			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 21

يتضح من خلال معطيات الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول تسويق الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، حيث أن قيمة F قد بلغت (0.397) عند مستوى دلالة (0.810) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

5_ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "H₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك_ فروع بسكرة وورقلة_ تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

الجدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين حول تسويق الموارد البشرية وفق متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.440	2	0.220	0.697	*0.500
داخل المجموعات	35.946	114	0.315		
المجموع	36.386	116			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 21

توضّح لنا معطيات الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول تسويق الموارد البشرية بالمؤسسة محلّ الدراسة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، حيث أنّ قيمة F قد بلغت (0.697) عند مستوى دلالة (0.500) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

خلاصة :

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي لأثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، من خلال استقصاء آراء عينة من الموظّفين بفروع مؤسّسة سوناطراك في كل من _بسكرة وورقلة _، وقد تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية للوصول إلى قيم ذات دلالات تفسيرية تساهم في الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود مستوى مرتفع لكل من تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وفق إجابات الباحثين.
- ✓ وجود مستوى جيد لصورة وسمعة مؤسّسة سوناطراك في مجال التوظيف من وجهة نظر الباحثين.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الموارد البشرية على أداء مؤسّسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية والأداء المؤسسي تعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر الأداء مقياساً لمدى نجاعة استراتيجيات وسياسات المؤسسة ودليلاً على درجة كفاءتها في استخدام مواردها المختلفة والوصول إلى النتائج المطلوبة، وبالتالي فإن المؤسسات تحرص على الرفع من قيمة أداؤها وضمن تحقيق مستويات عالية من المردودية والعوائد سواء في الجانب المالي أو التسويقي أو فيما يتعلق بالأفراد، وذلك من خلال تحسين عملياتها وتطوير إجراءات العمل والاهتمام بالموارد البشرية التي تصنع الفارق في نشاط وتنافسية المؤسسات.

ويعد استقطاب الموهوبين والحفاظ عليهم وتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم وضمن استبقائهم في المؤسسة بمثابة أداة استراتيجية فعالة تحقق لها درجات عالية من الرضا والولاء الداخلي وهو ما ينعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية والأداء وتقليل نسب الغياب والتسبب ودوران العمل، كما يؤثر خارجياً من حيث تحسين صورتها وسمعتها لدى الجمهور وجميع الأطراف ذات العلاقة وهو ما يوفّر تسويق الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره يعتمد على بناء وإدارة العلاقة مع الموظّفين الحاليين والمحتملين من خلال توفير المزايا والخدمات التي تشبع احتياجاتهم وتحقق لهم فرص ومستقبل وظيفي أفضل، وبالتالي فإن تبني المؤسسة لاستراتيجية جديدة مثل تسويق الموارد البشرية ذات توجّه داخلي وخارجي تهدف إلى إرضاء الموظّف الحالي وتحسين جاذبيتها للمتشرّحين المحتملين للعمل بها من شأنه أن يعود على المؤسسة في تحسين قيم الإنتاجية والأداء والالتزام نحو العمل والمؤسسة ودعم التنافسية .

أولاً: النتائج النظرية:

- يعتبر تسويق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية يهدف إلى جعل المؤسسات أكثر جاذبية للمواهب والكفاءات الباحثة عن عمل.
- يشير مفهوم تسويق الموارد البشرية إلى مختلف الإجراءات والأنشطة الهادفة إلى تحسين خدمات الموارد البشرية بالمؤسسة والتوجه نحو الموظّفين الحاليين والمحتملين لها حتى تكون رب عمل مميز بالنسبة لهم.
- إن بناء استراتيجية لتسويق الموارد البشرية يتضمّن القيام بتشخيص بيئة المؤسسة ومعرفة فئات الموارد البشرية وخصائص كل فئة من أجل توجيه حزمة الامتيازات بما يلائم كل فئة.

الخاتمة

- تعمل المؤسسة على توجيه مزيج تسويقي (منتج، تسعير، ترويج، توزيع) خاص لكل فئة من عملائها الداخليين والخارجيين بما يتناسب مع احتياجاتهم لتحقيق استجابة أفضل لهم.
- ينبغي على المؤسسة استخدام مختلف وسائل التواصل الشخصية والمهنية لرسم صورة إيجابية للمؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة من أجل زيادة جاذبيتها للمواهب وتدعيم ولاء موظفيها.
- يرتبط أداء المؤسسة بالنتائج المحققة والأهداف المنجزة وكذا بدرجة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل المختلفة المتواجدة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي لها، وهي تختلف من حيث درجة تأثيرها وقدرة المؤسسة على التحكم فيها.
- يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة وشائعة الاستعمال في قياس أداء المؤسسة نظرا لكونها تعتمد على مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية مما يقدم قياس أفضل للأداء.
- يؤثر المزيج التسويقي للموارد البشرية بجميع عناصره (منتج، تسعير، ترويج، توزيع) على أداء المؤسسة من خلال خلق درجات عالية من الرضا والارتباط بالعمل وتزيد كفاءتهم.
- ينعكس التسويق الخارجي للموارد البشرية (سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية للتوظيف) إيجابا على أدائها من خلال جعلها جذابة لدى الكفاءات الباحثة عن عمل وتحسين صورتها وبالتالي الحصول على أفضل المواهب.

ثانيا: النتائج التطبيقية: بعد جمع البيانات وتحليلها خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج الميدانية أهمها:

1_ بالنسبة لمحاور الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع لتسويق الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_
- أن أبعاد تسويق الموارد البشرية (عرض الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية، العلامة التجارية، السمعة التنظيمية) جاءت حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية وفق الترتيب الآتي:
- السمعة التنظيمية: جاء هذا البعد في الترتيب الأول.
- العلامة التجارية لصاحب العمل: جاء هذا البعد في الترتيب الثاني.
- عرض الموارد البشرية: جاء هذا البعد في الترتيب الثالث.

الخاتمة

- تسعير عرض الموارد البشرية: جاء هذا البعد في الترتيب الرابع.
- ترويج عرض الموارد البشرية: جاء هذا البعد في الترتيب الخامس.
- توزيع عرض الموارد البشرية: جاء هذا البعد في الترتيب السادس (الأخير).

2_ بالنسبة لاختبار الفرضيات:

• أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر لتسويق الموارد البشرية (ككل) على أداء المؤسسة محلّ الدراسة، في حين أن علاقة الأثر بين كل بعد من أبعاد تسويق الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي كانت كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة -
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسعير عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لترويج عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع عرض الموارد البشرية على أداء مؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلامة التجارية لصاحب العمل على أداء مؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة التنظيمية على أداء مؤسسة سوناطراك _فروع بسكرة وورقلة_
- كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى تسويق الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك -فروع بسكرة وورقلة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

ثالثاً: التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة ب:

- ضرورة الاهتمام بتطوير وتجديد خدمات الموارد البشرية من تدريب وترقية وتطوير وظيفي بما يتلاءم مع تطوّرات واحتياجات الموظّفين.

الخاتمة

- العمل على خلق مناخ عمل مناسب للتعلم وتطوير الذات لجميع الموظفين.
- الاهتمام بالاتصال الداخلي وجعله أكثر كفاءة وفعالية لضمان إشراك الموظفين في كافة المستجدات التي تحدث في المؤسسة.
- زرع ثقافة وقيم المؤسسة لدى الموظفين وتشجيعهم على تبنيها ونقلها للمحيط الخارجي.
- تدعيم مختلف شبكات التواصل بالمؤسسة وتشجيع الموظفين على استخدام هذه الشبكات في التفاعل فيما بينهم داخليا.
- تحفيز الموظفين وحثهم على لترويج لصورة وسمعة مؤسستهم في الأوساط الاجتماعية عبر وسائل التواصل التي يستخدمونها.
- ينبغي على المؤسسة المشاركة في الأنشطة الاجتماعية في محيطها والقيام بأعمال خيرية من أجل تحسين صورتها في أوساط المجتمع.
- العمل على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبالكفاءة المطلوبة من أجل ضمان ولاء ورضا الزبائن.
- تشجيع الموظفين على تقديم مقترحاتهم بشأن العمل مع ضرورة تقبل الأفكار الإبداعية الجيدة والعمل بها.
- ضرورة تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية مقابل الجهود الجيدة والمبادرات الإبداعية المقدمة من طرف الموظفين.
- الاهتمام بشكل أكبر بالتوظيف وكذا الابتكار والتحسين في أساليب الاستقطاب والاختيار من أجل الحصول على موظفين أكفاء ومبدعين.

رابعا: آفاق الدراسة: هذه الدراسة تفتح آفاقا لمجموعة من المواضيع منها:

- تأثير المزيج التسويقي للموارد البشرية على الرضا الوظيفي.
- العلامة التجارية لصاحب العمل وأثرها على استقطاب الكفاءات.
- جودة الحياة الوظيفية ودورها في فعالية التسويق الخارجي للموارد البشرية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللّغة العربية:

1_ الكتب:

1. أقوينيس، هيرمان. (2011). إدارة الأداء، ترجمة: عامر سامح عبد المطلب، دار الفكر للنشر والتوزيع.
2. بلحيمر، إبراهيم. (2008). أسس التسويق، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
3. حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. حمود ، كاظم خضير، ومنير الشّيح، روان. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشريّة، الأردن: زمزم للنشر والتوزيع.
5. الدوياتي، داليدا محمد عادل. (2017). أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، جامعة الدول العربية.
6. عبيدات، محمد ابراهيم. (2004). التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئي)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. عطوة الرّنتظ، يحيى. (2019). إدارة أداء المؤسسات الحكوميّة مدخل تميّز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
8. الكرخي، مجيد جعفر. (2010). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. كفاية، محمد عبد الله. (2019). إدارة الأداء الوظيفي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. نموشي، أمال. (2011). مبادئ التسويق، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
11. الهيتي خالد، عبد الرّحيم مطر. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.

قائمة المراجع

2_المجلات والدوريات:

12. أبو زيادة، زكي. (2011). "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، *مجلة جامعة التّجّاح للأبحاث*، فلسطين، مج 26، ع 4.
13. أصغر دوسة، طالب، وجواد حسين، سوسن. (2008). "التّغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التّظيمي"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع 69.
14. الختاتنة رثعان، وحيد، والسّعايدة منصور، ابراهيم. (2009) "مستوى إدراك مديري الشركات الصّناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير الماليّة لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج 5، ع 1، الأردن.
15. درمان صادق، سليمان، ثابت جاسم، حسان. (2007). "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى-"، *مجلة تنمية الرافدين*، مج 85، ع 29، العراق.
16. الدّليمي باقر، جنان عبد العباس، وآخرون. (د، س، ن). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصّناعات الكيماوية".
17. الطّويل، أكرم أحمد، وآخرون. (2010). "بعض مؤشّرات تقييم أداء المستشفيات، دراسة حالة في مستشفيات محافظة نينوى للفترة من (2003_2006)"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج 6، ع 20، العراق.
18. عبد العزيز العاشق، وسيلة. (يونيو 2016). "التّخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، *المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات*، مج 2، ع 2، ليبيا.
19. عسكر حاوي، إيمان. (2011). "الإبداع التّظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجه العامة"، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، مج 4، ع 8، العراق.
20. الفارس، سليمان. (2010). "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظّمات -دراسة ميدانية على شركات الصّناعات التّحويلية الخاصّة بدمشق"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مج 26، ع 2، سوريا.

قائمة المراجع

21. قاسم، أحمد، وآخرون. (د، س، ن). "دور استراتيجيّة التّمكن في تحسين الأداء المنظّمي دراسة تحليليّة لآراء عيّنة من رؤساء الأقسام العلميّة في جامعة تكريت"، مجلة تكريت للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة، مج 4، ع 12.
22. متعب حامد، كاظم، وحسوي أنير، عبد الامير. (2011). "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة، مج 13، ع 3، الأردن.
23. مزهودة، عبد المليك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعاليّة مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانيّة، جامعة بسكرة، الجزائر.
24. الهاشمي علي، حسام أحمد، شلال عكار، زينب. (2010). "دور المؤشّرات الماليّة وغير الماليّة في تقييم الأداء الاستراتيجيـ دراسة تطبيقيّة في شركة واسط العامّة للصناعات النسيجيّة للمدّة (2002_2007)"، مجلة العلوم الاقتصاديّة، مج 7، ع 26.
25. الياسري، أكرم محسن، "ظفر ناصر، حسين. (2012). أثر عمليّات إدارة المعرفة والتعلّم التّنظيمي في الأداء الاستراتيجيـ دراسة استطلاعيّة لآراء عيّنة من القيادات الإداريّة في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسيّة للعلوم الإداريّة والاقتصاديّة، مج 14، ع 1، العراق.
26. يونس محمّد، نوال، ويونس سعيد، منى. (2012). أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظّمي "دراسة لآراء عيّنة من مدرّسي المعهد التّقني بالموصل"، مجلة العلوم الاقتصاديّة، مج 8، ع 30.
- 3_ الأطروحات والرّسائل الجامعيّة:
31. أبو أمين، وسام. (2014/2013). دور عوامل استراتيجيّة التسعير في الحصّة السّوقيّة، دراسة ميدانيّة على شركات الأدوات الكهربائيّة المنزليّة، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
32. أبو عودة، عطا الله عزات. (د، س، ن). واقع التّسويق الدّاخلّي في شركة الاتّصالات الخليويّة الفلسطينيّة (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدّمة-قطاع غزة -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلاميّة غزة، فلسطين.

قائمة المراجع

33. أبو مارية، ثورة عزات. (2018/2017). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
34. بعجي، سعاد. (د، س، ن). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية _دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة **CLP** منطقة سطيف، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، الجزائر.
35. بلاسكة، صلاح. (2012/2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات_، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.
36. بوجان، عادل. (2015/2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل_ بسكرة، أطروحة دكتوراه في التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
37. بومدين، يوسف. (2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية _مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية **ISO**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
38. الدجني، إياد علي. (2011/2010). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي _دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
39. رياض محمد، دعاء رضا. (2015). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
40. العنزي عابر، فهد عواد. (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

قائمة المراجع

41. قريشي، محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع جنرال كابل_ بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
42. محمد جبين، عبد الوهاب. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.
43. محمد شهيد، أحمد. (د، س، ن). تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء " BSC دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي، العراق.
44. المدهون، محمود عطا عمر. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
45. هروم، عز الدين. (2008/2007). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)_قسنطينة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1_ Les Livres:

46. Armstrong, Michael. (2006). **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**, 3rd Edition, United Kingdom and USA: Kogan Page,
47. Brillet, Franck, Gavaille, Franck. (2017). **Marketing RH**, management sup, Dunod.
48. Liger, Philippe. (2013). **Marketing RH, fonctions de l'entreprise Communication/Marketing**, Paris: Dunod.
49. Paillé, Pascal. (2014). **Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines, Nouveaux enjeux, Nouvelles réponses**, France: les presses de l'université laval.
50. Panczuk, Serge, & Point, Sébastien. (2008). **Enjeux et outils du marketing RH**, Paris: Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.

2_ Les Articles:

51. Asli, Amina, &Baakil, Driss. Le Marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines, **Communication and Marketing Journal**, vol 1, N° 3
52. Ben Zekri, Imène. (2016). "Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail Cas des SSII tunisiennes", **International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)** Vol. 6, 2016 -pp. 1-7 1
53. Berthelot, Vincent, &La Pinta, Franck. Fond documentaire – Attractivité et marketing RH, « Attractivité et image : le marketing RH », **revue documentaire consacrée à la marque employeur**, Direction Générale de l'administration et de la Fonction Publique, France.
54. Bourakkadi, Hanane. (Janvier-Juin 2017). "Le marketing des ressources humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des PME artisanales de la région FES BOULEMANE", **Revue marocaine de recherche en management et marketing**, N°16.
55. Colle, Rodolphe, &Merle, Aurélie. "L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH: le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation", **Université Paul Cézanne Aix-Marseille III**
56. Figurska, Irena, &Matuska, Ewa. (2/2013). "Employer Branding as a Human Resources management strategy", **Human Resources Management & Ergonomics**, Vol VII.
57. Figurska, Irena, &Matuska, Ewa. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy, **Human Resources Management & Ergonomics** Volume VII 2.
58. Izvercianu, Monica, &others. (2012). "Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing", **Politehnica University of Timisoara**, Romania, V52, 13.
59. Jerome, E. Jaros, &Jaros, Nelson. (November 1999). "HR & Marketing a Marriage of Convenience?", article adapted from a presentation made to human resource professionals results-oriented marketing.
60. Magatef, Sima Ghaleb, &Momani, Raed Ahmad.(2016). "The Impact of Internal Marketing on Employees' Performance in Private Jordanian Hospitals Sector", **International Journal of Business and Management**; Vol. 11, No 3.

61. Mihalcea, Alina-Daniela. (2015). "human resources and marketing mix in oil and gas industry", **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, 17(1).
62. Ouahi, Lhoucine, & Messaoudi, Abderrahman. (juillet-décembre 2017). "La Pratique du Marketing RH face à la Génération "Y" au MAROC : Resultats de L'étude Exploratoire auprès d'une entreprise Marocaine", **revue Marocaine de recherche en management et marketing**, N°17.
63. Ramendran, Charles, & Others. "Perception of Generation Y Undergraduate students on Career Choice and Employment Leadership: A study on Private Higher Education Institution in Selangor", **Malaysian Online Journal of Educational Sciences**, Vol 5, Issue 3.
64. Roger, Alain. (2012). "L'émergence et les enjeux du marketing des ressources humaines", **Revue de gestion des ressources humaines**, N° 84 | pp 44 _60.
65. Sicherung, Fach Kräfte. & Kompetenz Zentrum, "Toolbox Fachkräftesicherung: Leitfaden für Personalbedarfsplanung, Personalmarketing und employer Branding".
66. Sinčić, Dubravka, & Pološki Vokić, Nina. "Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy", **working paper series**, Paper No. 07-12, University of Zagreb, Croatia.
67. Volle, Pierre. (2019). **Best HR Marketing Plan For Human Resources Companies In 2019/ Getclients /Comments off on**, January 2.
68. Yao, Namoin. (2011). "Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France", **Communication et organisation**, 40.

3_ Les Thèses:

69. B Adlain, Tamara. (2014). **Marketing Meets Human Resources: A Study of Employer "Branding Practices in Canada**, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
70. Berrada, Mehdi. (2015). **Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez Vivo Energy Maroc**, Master en sciences de gestion, Université catholique de Louvain.

71. Boch, Emmanuelle. (2015). **Le marketing RH et le recrutement des cadres: comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement?**, Inopia Finance, Université Helme-Guizon Agnès.
72. Cuatrecasas, Gonçalves Pereira. (2011). **Marketing de Recursos Humanos, Reinventando la función de Recursos Humanos, o cómo pasar del gris a los colores vivos**, Informe Tatum, Personas, Barcelona School of Management. NEW IDEAS FOR NEW TIMES, P13
73. Duroni, Agnès. (2011). **De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèses professionnelle**, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris.
74. Eulalie, Jordy. (2013). **Du marketing RH à la marque employeur :L'importance des réseaux sociaux dans le recrutement pour les SSII**, groupe helice Grenoble, Université Pierre Mendès, France.
75. Minder, Susanna Maria. (2016). **human resource management's marketing approach for improving employee satisfaction**, Doctoral Thesis, University of Latvia, Riga.
76. Schäfer, Nathalie, & Bérengère, Simon. (2010L2011). **Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement**, Grandes Ecoles Spécialisées réseau.
77. Zimmermann, Daniel. (2001). **Personalmarketing im Internet Konzeptionelle Grundlagen Empirische Untersuchung in der Schweiz – Gestaltungsempfehlungen**, Kurzfassung Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Bern, Bern.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

78. Fethi Ferhane, **Marketing et Ressources Humaines : un mariage de raison**, <http://fethi-ferhane.com/73/> في 20 سبتمبر 2019 الساعة 14:46
79. <https://www.business2community.com/human-resources/hr-marketing-bringing-together-better-business-01845846> في 3 ديسمبر 2019 الساعة 10:15
80. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marketing-rh-ressources-humaines-nouveau-marketing.html> في ديسمبر 2019 الساعة 12:04
81. <https://www.business2community.com/human-resources/hr-marketing-bringing-together-better-business-01845846> في 3 ديسمبر 2019 الساعة 10:15

82. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marketing-rh-ressources-humaines-nouveau-marketing.html> في ديسمبر 2019 الساعة 12:04
83. **Marketing RH: Stratégie et objectifs à portée de main**, revised by, consulté le 17/12/2018 <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main>
84. **Hélène Czaja Catrice, Marketing des ressources humaines dans les services informatiques**, <https://www.memoireonline.com/10/09/2751/Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren.html> مارس 2018 الساعة 15:00
85. Daniel Cerf Imprimer Partager, **Marketing RH: Stratégie et objectifs à portée de main**, <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/> أوت 2019 الساعة 19:33
86. Jean-Marc Le Gall, **DRH: la tentation du marketing**, https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing_4402753_1698637.html في 20 سبتمبر 2019 الساعة: 18:21
87. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marketing-rh-ressources-humaines-nouveau-marketing.html> في ديسمبر 2019 الساعة 12:04
88. **Les RH sont aussi concernées par le marketing**, Maj le 16/09/2019 par l'équipe de Manager GO <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/marketing-rh.htm> في 20 سبتمبر 2019 الساعة
- 15:20
89. Benjamin Chaminade, **Le marketing RH**, http://www.atourrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html ، في 20 سبتمبر 2019، 14:19
90. Cerf, Daniel, **Marketing RH: Stratégie et objectifs à portée de main**, <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/> أوت 2019 الساعة 19:33
91. **Thanapat Pratoommase Follow, Marketing Mix 4Ps into HR strategy**, <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase> في 24 سبتمبر 2019 الساعة 15:05

قائمة المراجع

92. Henry Albrecht, **4 Marketing Strategies You Need to Make HR Better**, August 10, 2016, <https://www.entrepreneur.com/article/279775> في 24 سبتمبر 2019 الساعة 15:37
93. Thanapat PratoommaseFollow, Marketing Mix 4Ps into HR strategy, <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase> في سبتمبر 2019 الساعة 26:05
94. <https://www.cornerstoneondemand.com/rework/why-hr-needs-marketing-strategy> في 3 ديسمبر 2019 الساعة 11:10

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 01

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثالثة دكتوراه
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: "أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك.
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ومشاركاتكم ضرورية وعامل أساسي لنجاحها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ: قريشي محمد

إعداد الطالبة: راجحي مباركة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	تقني سامي
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	مهندس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دراسات عليا

4- الوظيفة:

5- عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: تسويق الموارد البشرية:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك على كل عبارة من هذه العبارات (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

سلم القياس					أبعاد تسويق الموارد البشرية وعبارات القياس	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا: التسويق الداخلي	
					1. تقدم المؤسسة فرص تكوينية لموظفيها بشكل مستمر لتطوير كفاءاتهم.	1- متحجرات الموارد البشرية
					2. تهتم المؤسسة بتوفير مناخ عمل مناسب وظروف جيدة للعاملين.	
					3. يستفيد الموظفون من فرص للترقية وتنمية مساهمهم الوظيفي.	
					4. أرى أن الامتيازات التي تقدمها المؤسسة مغرية وتجذب الشباب للعمل بها.	
					5. يستفيد الموظفون في المؤسسة من مزايا أفضل في العمل بتكاليف تتناسب مع قدراتها المالية.	2- سعر الموارد البشرية
					6. إن الامتيازات وظروف العمل المتوفرة تبين جهود المؤسسة في الانفاق بكفاءة في توفير وتحسين هذه الخدمات.	
					7. توفر المؤسسة لموظفيها ظروف عمل جيدة تتناسب فيها الجودة مع التكلفة.	
					8. تعتبر الخدمات والامتيازات التي المقدمة لنا ذات جودة وتكلفة أفضل من المنافسين.	
					9. تستخدم المؤسسة قنوات اتصال داخلية لإيصال المعلومات للعاملين.	3- ترويج عرض الموارد البشرية
					10. تهتم المؤسسة بإعلام موظفيها بكافة المستجدات في الوقت المحدد فيما يتعلق بمهامهم.	
					11. يتم وصول المعلومات للموظفين بدقة وفعالية وبكل سهولة وفي الوقت المناسب.	
					12. تتوفر مختلف الوسائل اللازمة لنقل المعلومات من منشورات وشبكات اتصال داخلية ويتم استخدامها بشكل فعال.	
					13. يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب كفاءات جديدة متميزة للعمل.	
					14. يتم تنفيذ وإيصال خدمات الموارد البشرية للموظفين في الوقت المناسب.	4- توزيع عرض الموارد البشرية
					15. يستفيد الموظفون من المزايا المقدمة حسب استحقاقهم لها.	
					16. نحصل على فرص وخدمات وظيفية تتناسب مع احتياجاتنا وفي الوقت المناسب.	
					17. يشرف ويحرص رؤساء العمل ومسؤولو المؤسسة على تنفيذ وضممان استفادتنا من احتياجاتنا في الوظيفة وبعادلة.	

					7. هناك انخفاض مستمر في المخالفات والشكاوي والتغيب لدى العاملين.
					2_ محور كفاءة العمليات الداخلية
					8. تهتم المؤسسة بعملية البحث والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها /خدماتها.
					9. يتم تصميم وإعادة تصميم المنتجات لتلبية تفضيلات العملاء.
					10. هناك انخفاض مستمر في معدل زمن انجاز الأعمال وفي نسبة التالف والمعيب من المنتجات.
					11. يقوم الموظفون بتقديم مقترحات تساهم في تطوير وتحسين العمل.
					12. تعتمد المؤسسة على دراسات سوق الموارد البشرية للتوجه أكثر نحو المواهب.
					13. تؤكد المؤسسة على الالتزام بكفاءة عملياتها الداخلية وفق خطط مدروسة ومساندة عمليات الابتكار.
					3_ محور التعلم والتمو
					14. تتبنى المؤسسة ممارسات لتشجيع المبادرات الإبداعية وأنظمة مكافآت وحوافز فعالة.
					15. يستفيد الموظفون من برامج تدريبية كافية وملائمة لمؤهلاتهم تساعدهم في التعلم وتطوير أنفسهم.
					16. يتم تطبيق البرامج التدريبية على الموظفين لتطوير قدراتهم حسب حاجتهم أو حسب ما تتطلبه ظروف العمل.
					17. توفر المؤسسة مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا الموظفين.
					18. تتبع المؤسسة أساليب جديدة في التعيين والمكافآت والتدريب بشكل مستمر.
					19. تمتلك المؤسسة موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على مختلف الأقسام.
					4_ المحور المالي
					20. يؤدي التنسيق والتعاون بين وحدات المؤسسة إلى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف.
					21. تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دورياً.
					22. يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع حجم ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة.
					23. تعد النتائج المالية المحققة للمؤسسة محصلة أداء مواردها البشرية.
					24. تستفيد المؤسسة من سمعتها في دخول أسواق جديدة وكسب زبائن وبالتالي زيادة إيراداتها.

شكرا على دعمكم ومساعدتكم.

الملحق رقم 02

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	/د	بومجان عادل	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة
02	أ.د/	أفطي جوهرة	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أ.د/	قريشي محمد	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة
04	/د	فالتة اليمين	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم 03

الشكل (09): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك

