

1. مقدمة

أصبح الابتكار اليوم العامل الرئيسي للقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي، فالابتكار لا يقتصر فقط على الاستثمار في البحث والتطوير، وبالتالي ليس مسؤولية التقنيين وحدهم، بل يرتبط الابتكار بجميع عمليات إنشاء القيمة، وبالتالي يتعلق الأمر بجميع رأس المال البشري للمؤسسة. وبالتالي فإن تطوير ثقافة الابتكار على نطاق المؤسسة يظل مشروعًا بالغ الأهمية. (ELOMARI Kaoutara, 2017, p130) كيف نلبي احتياجات الابتكار في مجال يتم فيه الآن إعادة هيكلة التغييرات في التوظيف والقيود الإدارية والمنافسة الدولية؟ كيف نتغلب على مقاومة التغيير وهذا الانخفاض التدريجي في إشراك رأس المال البشري في استراتيجيات الابتكار للمؤسسة. هل من المبرر الاستمرار في الحديث عن رأس المال البشري بهذا المعنى أم أن روح الاستثمار فيه مبررة؟ أظهرت العديد من الدراسات أن هذا المنظور الاقتصادي في الخيارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية قد عايشته المؤسسة، وأنه يجب النظر إلى الموارد البشرية على أنها مزود لرأس المال الذي يجب تحفيزهم للاستثمار في الابتكار.

ومن بين الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، والتي أكدت ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وتسييره بطرق استراتيجية للوصول إلى مردودية عالية في مجال الموارد البشرية للمؤسسة- نجد دراسات التنظيمات. حيث ركزت هذه الأخيرة على ميدان اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة كمقاربة جديدة في الوصول إلى رأس المال البشري وتسييره بفعالية في مجال التوظيف. ففي سياق اشتداد المنافسة إلى جانب ندرة العمالة المؤهلة وتعدد حالات التقاعد، تواجه المؤسسات نفس الصعوبة من حيث التوظيف: إذا كيف يمكن المضي قدمًا في جذب أفضل الموظفين أو المواهب والاحتفاظ بهم؟ يجب أن تضع المؤسسات نفسها كهيئة المستخدمين مفضلته. بمعنى آخر، يجب عليهم بناء العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، وهي استراتيجية فعالة للتوظيف. حيث أن الباحث عن وظيفة عمل، يكون غالبًا في وضع أمام عدد كبير من عروض العمل لتحليلها قبل اختيار المؤسسة الأنسب له، والتي تستجيب لمعايير.

وبناء على ما سبق، لا يزال الموظف كقيمة ذات كفاءة، يمثل تحديًا مستمرًا للعديد من المؤسسات التي تريد جذب أفضل المرشحين للتوظيف. فمن الواضح أن المقصود ليس بيع خدمة أو منتج لموظفيك، وإنما بدلاً من ذلك التأكد من أن ممارسات تسيير الموارد البشرية لديك تساهم في مشاركتهم والاحتفاظ بهم كرأس مال بشري. وهكذا تروم هذه الدراسة إلى بحث إشكالية التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري بواسطة اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، من أجل استقطاب المواهب وتحويلهم من مرشح للوظيفة إلى موظف يتميز بالولاء والدعم للمؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة في التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري، وهو ما يوجهنا إلى تنبني البحث الأساسي كنوع من أنواع البحوث العلمية البيت يتم الركون إليها حينما يركز موضوع البحث بالضرورة على أسس مجال الدراسة، ويحمل في الغالب الميزة النظرية ويهدف إلى تطوير المعارف الخاصة بمجال ما دون مراعاة الانعكاسات التطبيقية. (موريس أنجرس: 2006، ص70) فالقصد من دراستنا تفكيك وفهم العلاقة الثنائية بين اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة و التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري في جانبه الفكري النظري.

تسعى هذه الدراسة كذلك، إلى تجسيد الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد طبيعة مفهوم العلامة التجارية للهيئة المستخدمة ومراحل تطورها، والمبادئ التي يقوم عليها اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة لجلب أفضل الموظفين وكسب ولائهم.
- ضبط أسس وطرق تسيير رأس المال البشري كمجال حيوي بالنسبة للمنظمات بشكل عام ومؤسسات الأعمال بوجه خاص.
- تحليل أنواع رأس المال البشري المستهدف من اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، وكيفية استقطابها.
- تبيان مراحل تسيير العلامة التجارية للهيئة المستخدمة للرأس المال البشري، لجذب أكبر المواهب وإدماجها في ساستها وثقافتها التنظيمية.

يندرج منهج موضوع الدراسة ضمن منهج البحث المكتبي الوثائقي كفرع من فروع المنهج الوصفي حسب تصنيف هويتني whitney ، ويعني الجمع المتأني والدقيق للوثائق عن مشكلة البحث، ومن ثم القيام بتحليلها تحليلًا يستطيع الباحث بموجبه استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من نتائج. (بلقاسم سلطانية، الجيلاني حسان:2007، ص49). وقد تم العودة إلى أهم الوثائق المكتبية من دراسات معاصرة في شكل مؤلفات ومقالات ووثائق إلكترونية حول موضوع اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة وكذا تسيير رأس المال البشري من خلال فحصها وتحليلها واستنطاق العلاقة الترابطية بينها للإجابة على سؤال إشكالية الدراسة.

أولاً: مفهوم العلامة التجارية للهيئة المستخدمة وتطوره التاريخي:

أصبحت العلامة التجارية للهيئة المستخدمة من أولويات 69% من مديريات الموارد البشرية عام 2017، حيث كانت تواجه مؤسسة واحدة من بين كل خمس مؤسسات مشكلة الافتقار للمواهب. خاصة فيما يتعلق ببعض المهن اليدوية والتقنية، وهو ما جعل المؤسسات تولي أهمية كبيرة لكسب ولاء أفضل المترشحين للوظيفة. حيث يتم توظيف العناصر المؤهلة التي تشارك وتندمج بسرعة في قيم المؤسسة، وتصبح أكثر عملية وبالتالي منتجة، ولها تأثير مباشر على نمو المؤسسة. في الواقع، في محيط اقتصادي معقد يشهد تقاعد أعداد كبيرة من العمال بين سنوات 2006 و2025، والبحث عن إنتاجية تتميز بالجودة التي تعوض الكمية (تحقيق المزيد بتكلفة أقل do more with less) أصبح الحصول على أفضل المهارات ميزة تنافسية للمؤسسات. فتصبح "الحرب من أجل المواهب" هدفاً استراتيجياً للمؤسسة يتجاوز نطاق أقسام الموارد البشرية، والعلامة التجارية لصاحب المؤسسة هي جناحها المسلح. (Libaert Thierry,2017, p325)

ويسعى اتصال التجارية للهيئة المستخدمة أيضاً إلى كسب ولاء أفضل الموظفين، فمغادرة موظف مدرب يجعل المؤسسة تتكبد خسارة تكلفة مرتفعة تتراوح ما بين 50% إلى 200% من راتبه السنوي حسب خبرته. تتصل المؤسسات حول "صورة المستخدم المفضل" فتتوجه إلى جمهورها الداخلي بنقل رسالة إيجابية عنها لموظفيها. فالاتصال حول العلامة التجارية للهيئة المستخدمة يساهم مع الاتصال الشامل للمؤسسة في إضفاء الطابع الإنساني على صورته وزيادة الود والتعاطف مع عملائها أو مستهلكيها. وحسب دراسة أجرتها المؤسسة الفرنسية لسبر الآراء Ipsos عام 2013 فإن 31% من مديريات الموارد البشرية للمؤسسات لـ25 دولة ترى أن "العلامة التجارية للموارد البشرية" تؤثر بشكل مباشر على العملاء وعلاقتهم بالمؤسسة، في حين يصرح 70% من المستهلكين الذين يتراوح سنهم بين 25 و49 سنة الاهتمام الذي توليه المؤسسة لموظفيها هو ما يحدد ويكيف فعل الشراء لمنتجاتها وخدماتها.

فالعلامة التجارية للهيئة المستخدمة أصبحت بالنسبة لـ 60% من المسيرين رهان المديرية العامة، وبناء على الأهمية التي أولتها المؤسسات للعلامة التجارية للمستخدم، يمكن تعريفها على أنها صورة المؤسسة لدى كل من موظفيها الحاليين والمحتملين لشغل وظائف لديها. وبالتالي يهدف اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة إلى جعل المؤسسة تنجح وفي وقت واحد في الوصول إلى وضعية "صاحب المؤسسة المفضل l'employeur de choix" لجذب أفضل المرشحين لتوظيفهم، إلى جانب كسب ولاء أفضل موظفيها.

أما بالنسبة للتطور التاريخي للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة فقد مر بثلاث مراحل أساسية ليصبح ذا أهمية استراتيجية. فقد ظهر مصطلح " العلامة التجارية للهيئة المستخدمة employer brand " عام 1990، (Simon barrow, richard mosley, 2005, p27) حيث استخدم أول مرة من طرف سيمون باراو Simon barrow رئيس شركة الاستشارات « people in business » إثر مؤتمر مهني للموارد البشرية، وبعدها في عام 1996 وضع كل من Simon barrow et Tim Ambler في مجلة إدارة العلامة التجارية «brand management» التعريف التالي: " تتمثل العلامة التجارية للمستخدم في جميع المزايا الوظيفية، الاقتصادية والنفسية للوظائف emplois التي تقدمها المؤسسة كمستخدم (رب العمل)" وفي عام 1998 قام الخبير الأوروبي في مجال الاتصال والتسيير Dider Pitelet بإدراج مصطلح العلامة التجارية للهيئة المستخدمة في فرنسا المستعار من مجال التسويق وفق التعريف التالي: " هي خلاصة ما يقرر المسيرون في المؤسسة تقاسمه مع كامل النظام البيئي للتعبير عن رؤيتهم، قيمهم، تموقعهم، والبعد المستدام والاجتماعي لسياسة الموارد البشرية للمؤسسة". وفيما يلي عرض مختصر لمراحل التطور التاريخي للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة: (Agnès duroni, 2011, p30)

المرحلة الأولى: من اتصال التوظيف إلى ظهور العلامة التجارية للهيئة المستخدمة:

تعود أصول استخدام اتصال التوظيف إلى الحاجة لرجال الجيش "استكمال مجموعة من القوات"، وقد تم انشاء منصب مسؤول التوظيف في معظم الورشات إثر إضراب 1906 بهدف عدم توظيف عمال ملتزمين سياسيا، وبعدها الحرب العالمية الأولى، أدى الافتقار لليد العاملة إلى استعمال الأشهار لجلب اليد العاملة النسوية بصفة خاصة، وهذا الرهان في اعتماد العلامة التجارية للمستخدم كأداة اتصال التوظيف بقيت معتمدة إلى حين عرفت مناصب العمل نموا حقيقيا في سنوات 1980. وإثر أزمات البترول لسنوات 1970/1980، وبعدها أزمة الخليج 1994 برزت ظاهرة البطالة بصورة كبيرة في أوساط الشباب بفرنسا، ما أدى لبروز عبارة "الحرب حول المواهب guerre des talents" و بالتالي تطور مفهوم "العلامة التجارية للهيئة المستخدمة" فكان على المؤسسات السعي إلى تناسق رسائلها داخل وخارج محيط المؤسسة و الاعتناء بصورتها.

المرحلة الثانية: العلامة التجارية للهيئة المستخدمة. رهان الحوكمة لهيئة مستخدمة أفضل:

أولت المؤسسات في هذه المرحلة أهمية للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة بصفة تدريجية، حيث تطور تصنيف المستخدمين (أرباب العمل)، فقد أنشأت علامة الشهادة " الهيئة المستخدمة الأروع Top employeur " عام 1992 بهولندا. وفي عام 1997 اشتركت مجلة fortune بالولايات المتحدة ومجلة Exame بالبرازيل لطرح " المكان الجيد للعمل Great place to work" كأول تصنيف عالمي لأفضل 100 مؤسسة. وبعدها مباشرة عام 1999 باشر التحقيق السويدي « Universum » باستجواب الطلبة عن أفضل هيئة المستخدمة بالنسبة لهم. وقد تم تسجيل العلامة التجارية للهيئة المستخدمة في فرنسا وسط طفرة في توظيف

المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات للاستعداد للانتقال إلى عام 2000. فأصبح من الواجب على المؤسسات التميز وسط المنافسين لاستقطاب الموظفين الأكفاء والحصول على ولائهم. وبالتالي سعت المؤسسات لإظهار قيمها لنشر علامتها التجارية للمستخدم. وبالتالي تطور اتصال التوظيف نحو اتصال المنشأة communication corporate وأخذت مفاهيم " الهيئة المستخدمة الأفضل" و"التزام الموظفين نحو العلامة التجارية" مكانا كبيرا ضمن موضوعات الملتقيات الخاصة بالموارد البشرية ورأس المال. وفي 2006 قام الموقع الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية لدانون Danone عبر بتلقائية عن أمله أن يتم ذكر مؤسسة دانون في الإجابة على السؤال "في أي مكان تتمنى العمل؟" Ou souhaitez-vous travailler " وفي إطار هذا التوجه تم تخصيص مصلحة ل "العلامة التجارية للهيئة المستخدمة marque employeur"، حيث ألحقت بالمديرية العامة للمؤسسات. (thierry Libeart, 2018, 327)

المرحلة الثالثة: ظهور الشبكات الاجتماعية: "العلامة التجارية للهيئة المستخدمة" و "خبرة الموظف":

إن عصر الاتصال الذي ولدته الشبكات الاجتماعية قد هز احتكار المؤسسات كمرسل لاتصال المستخدم، فبأي صفة كان الشخص سواء مرشح للوظيفة، أو موظف.. إلخ يمكنه أن يعبر عن رأيه بكل حرية فضلا للواب 2.0 فأصبحت آراءهم تعد أكثر مصداقية من آراء المدراء وأشهار المؤسسات. فسرعة الشبكات الاجتماعية يمكن أن تنتج "ضجة سيئة « bad buzz" وتدمر خلال يوم واحد الإشهار المكلف لأشهر عديدة. ومثال ذلك ما حدث عام 2011 حيث هددت أمانة صندوق الحسابات لإحدى الأسواق الكبرى، بفصلها نتيجة استعمالها لقصصات التخفيضات التي تخلى عنها أحد الزبائن، وتمكنت من الاحتفاظ بوظيفتها بفضل الدعوة إلى مقاطعة علامة السوق التجاري، بعد نقلها للحدث بقوة عبر الشبكات الاجتماعية.

إلا أن الرد على الشبكات الاجتماعية غير كاف، فهذه الأخيرة ما هي إلا أداة اتصال ويبقى في يد المؤسسة كلها العمل على تحسين صورتها. فالموظفين المتعاونين collaborateurs برضاهم، هم السفير الوحيد للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة. فمنذ ظهور مفهوم "تجربة الموظف" التي تعني سلسلة التفاعلات التي عاشها المتعاون منذ توظيفه أي من "تجربة المرشح للوظيفة"، ثم إدماجه وبعدها حياته المهنية في المؤسسة (تنظيم العمل، التسيير، أدوات العمل) إلى غاية الانفصال عن المنظمة. أصبح دور العلامة التجارية للهيئة المستخدمة أصبح شاملا: جلب المواهب وكسب ولائهم، الحفاظ عليهم، مساعدتهم في التطور والنمو، كما أن مفهوم "وعد الهيئة المستخدمة promesse employeur" تطور بسرعة، فقد وضعت 50% من المؤسسات الكبرى مقترح EVP "القيمة المقترحة من للهيئة المستخدمة employer value proposition" كالمراق والمكافآت والمزايا (الملموسة أو غير الملموسة) التي يتلقاها الموظفون مقابل أدائهم في مكان العمل.

ثانيا: مبادئ اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة:

من أهم المبادئ التي يقوم عليها اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة وفق التطور الخاضع لها ما يلي:

1/- هوية الهيئة المستخدمة: وهي عبارة عن الجينات الخاصة بالمؤسسة، فهي تعبر عن مختلف العناصر غير الملموسة والحصريّة، أي التعبير عن ثقافة المؤسسة التي تتكون من مجموع قيمها، تاريخها، مكانها الجغرافي، منتجاتها، شبكة توزيعها، مهنتها، ونمط تسييرها، إلى جانب سياستها الخاصة بالتكوين، المكافآت، طقوسها، محضورتها، ومختلف العلامات التي يشترك فيها أغلب موظفيها.

2/- صورة للهيئة المستخدمة: هي التصورات التي يشكلها الموظفون أو الموظفون القدامى عن المؤسسة إزاء ما تم معاشته من واقع وتجربة فيها. فيقومون بنقل هذه الصورة وسط معارفهم وعلى شبكات التواصل الاجتماعي بدل نقل العلامة التجارية للهيئة المستخدمة. (Mélodie Leconte, 2017, p177)

3/ سمعة الهيئة المستخدمة: هي صورة الرأي العام حول المؤسسة، وهذا المفهوم يحيل إلى الطريقة التي ينظر بها أصحاب المصلحة إلى المؤسسة، من حيث إدارتها، سياستها، وممارساتها للموارد البشرية، والتسيير. يمكن ترجمة هذه السمعة من خلال الآراء الإيجابية للجماهير (نقابات، مستثمرون...) وآراء تترتب عن مشاكل التوظيف، الولاء، والأداء. وفي هذا السياق يرى الباحث viktor vanberg أن السمعة الحسنة تعتبر "رأس مال بشري"، حيث يمكن تحفيز الناس للعمل في مؤسسة تملك سمعة حسنة وقيم أخلاقية. وفي هذا الصدد أشار "هنري فورد Henry Ford" عام 1920 "لوجود عنصرين هامين لا يظهران في حصيلة المؤسسة هما: سمعتها وعمالها"، واليوم في عصر الاتصال الرقمي عقدت شبكات التواصل الاجتماعي السمعة الإلكترونية e-reputation للمؤسسات، فهذه العلامة التجارية للهيئة المستخدمة هو التوفيق بين الصورة الخارجية والهوية الداخلية للمؤسسة كما يدركها الموظفون حتى يتم نقل سمعة صاحب المؤسسة بطريقة إيجابية. (Thierry Libeart, 2018, p329)

4/- وعد الهيئة المستخدمة: يعرف تغيرا قويا، ويأخذ بعين الاعتبار أن الموظف أو المرشح للوظيفة لا يشتري منتج المؤسسة كبقية الأشخاص، بل أنه سيشتغل بمؤسسة اختارها هو ولسنوات عديدة، وبالتالي حتى تستمر هذه العلاقة يجب أن يكون وعد الهيئة المستخدمة وعلامتها التجارية قريبة من الواقع الذي يعيشه الموظف داخل المؤسسة. (Marie Claude Cazottes, 2019, p18)

ثالثا: مفهوم تسيير رأس المال البشري للمؤسسة:

يعرف الرأس المال البشري كنوع من أنواع الرأس المال الفكري للمنظمة (المؤسسة) بأنه قدرات مستخدمى الشركة اللازمة لتوفير الحلول لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدرا للابتكار والتحسين، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبتزادة المعارف. (بوراد أمير، مراكشي محمد أمين، 2020، 11).

وفقا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والكفاءات والصفات الأخرى للفرد التي تعزز الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي. (Brain keeley, 2007, p30)

في كتابه رأس المال البشري، يعرف الاقتصادي الأمريكي غاري بيكر Gary Becker رأس المال البشري بأنه "مجموعة القدرات الإنتاجية التي يكتسبها الفرد من خلال تجميع المعرفة العامة أو المتخصصة، والمهارة، وما إلى ذلك". (Stéphanie Fraisse-D'Olimpio, 2009)

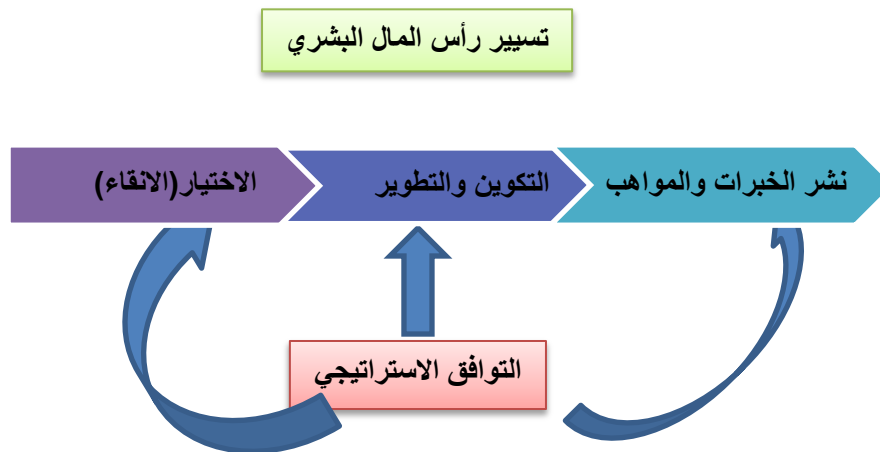
ومن خلال ما سبق يتبين لنا، أن رأس المال البشري هو "الرصيد المتراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها من خلال عملهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

كما يتضح لنا أيضا أن رأس المال البشري يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (محمد دهان، 2010،

ص24)

- يتكون رأس بشري من جزأين: جزء فطري، وجزء مكتسب؛
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية، وتخصيص الوقت، وكذا بذل الجهد لذلك؛
- يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في مجال العمل، وعن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد؛
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه؛

يعتبر تسيير رأس المال البشري مجال حيوي بالنسبة للمنظمات التي ترغب في تنفيذ استراتيجياتها وخلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال أفرادها، حيث أشارت (Nalbantian & al) إلى أن إدارة رأس المال البشري وضع مقياس لقياس هذه الصفات واستخدام هذه المعرفة لتحقيق إدارة فعالة للمنظمة. (Samah Souleh,2014,p85) ويمكن تعريف تسيير رأس المال البشري بأنه مجموعة من المهارات أو المواهب أو المعرفة أو الخبرات التقنية للموظفين والمهارات الاستراتيجية للمؤسسة. (Kaplan et Norton, 2005)، ويعرف التحليل التجميعي الذي أجراه زولا وشيرماك Zula et Chermack تسيير رأس المال البشري على أنها "توظيف واختيار وتخصيص وتدريب والاحتفاظ بالمواهب التي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطور ميزة تنافسية وتوليد عائد استثماري أعلى من المتوسط." (Zula et Chermack,2007,p255). كما تُعرّف القيمة المميزة لرأس المال البشري ، وفقاً لـ Carmeli و Schaubroeck على أنها مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرة للموارد البشرية التي تتميز بطابعها الفريد وغير القابل للاستبدال والخاصة بمؤسسة ما وتكلف إعادة إنتاجها. (Carmeli et Schaubroeck,2005) ويعتبر تسيير رأس المال البشري هدف هذه الورقة البحثية. وبين المخطط التالي أسس وطرق تسيير رأس المال البشري:



الشكل 1: دعائم تسيير رأس المال البشري

المصدر: محمد دهان، 2010، 216

يفسر المخطط أعلاه سيرورة تسيير رأس المال البشري، والذي يرتبط بثلاث عوامل رئيسية هي الاختيار، والتدريب (التكوين)، والتطوير، ونشر الخبرات والمواهب. ويجب ربط هذه الدعائم بأهداف أعمال المؤسسة. وبالموازاة مع استراتيجية المؤسسة، فإنها ستوفر ميزة تنافسية مستدامة لها.

إذن تسيير رأس المال البشري يهدف إلى استقطاب وتطوير وتنشيط والمحافظة على أفضل العاملين، وبالتالي فإن تسيير المؤسسة بشكل جيد يتوقف على مدى قدرتها على تسيير مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مشتركة، وبالنظر إلى أن رأس المال البشري يتكون من المعارف والمهارات والخبرات فإنه يمكن تعريف تسيير رأس المال البشري على أنه تسيير للمعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويرجع السبب في تسيير رأس المال البشري إلى السعي إلى تطوير الاستثمار فيه وتحسين الإنتاجية

رابعاً: أنواع الرأس المال البشري المستهدف من اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة:

حدد الباحث الفرنسي في مجال اتصال المنظمات تيري ليبرت Thierry Libeart أنواع رأس المال البشري المستهدفين من اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة إلى نوعين: (Thierry Libeart: 2018, 330,332)

أ- المستهدف الخارجي المباشر:

أ-1- المواهب **les talents**: وهم المستهدف الأساسي للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة، فتنتشر حملات العلامة التجارية للهيئة المستخدمة في صالونات التوظيف، المواقع الإلكترونية وبخاصة على شبكات التواصل الاجتماعي، حيث تستهدف المواهب من جيل الألفية والجيل الجديد الذين سيؤثرون على معدات المؤسسة وإيقاعها. وتبقى مرحلة تحديد المهارات التقنية و القيم الإنسانية التي تطمح المؤسسة لاستقطابها مهمة للغاية. فالغاية من التوظيف هو انشاء علاقة فعالة ومثمرة بين مترشح للتوظيف يختار مؤسسة لأجل علامتها التجارية و وعد للهيئة المستخدمة، ومؤسسة تختار مترشح اعتباراً لبراعته التقنية، مهارته الشخصية، قيمه، والطريقة التي سيجسد بها وعد للهيئة المستخدمة.

أ-2- جيل الشباب **les jeunes générations**: يحمل هذا الجيل مجموعة من السمات الخاصة به، والتي يتوجب إدراكها لمعرفة كيفية جلبهم وكسب ولائهم، هذا الجيل الجديد من مواليد أواسط التسعينات، دخل سوق العمل مؤخراً، لكنه سيصبح المجتمع المستهدف للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة. يتميز بابتعاده عن الروتين، فهو يحتاج لمحيط عمل مفتوح حيث تتوفر شبكة الأنترنت التي هي بمثابة الأكسجين بالنسبة له، أين يمكنه الحصول على وقت فراغ للتعلم ومشاركة أفكاره.

أ-3- مقدمي الخدمات والمتفرغين **les prestataires et free-lance**: إثر السياق الاقتصادي والبحث عن المرونة في المؤسسة، أصبحت هذه الأخيرة تعتمد على المتعاونين كنمط للعمل، فبعض المؤسسات يصل عدد عمالها إلى 20% متعاون (يأتون من خارج المؤسسة)، ولتحقيق الانسجام الداخلي لا يجب على المؤسسة أن تتناسى هؤلاء الموظفين كمقدمي الخدمات، المتفرغين، والمؤقتين. إذ هناك احتمال كبير في نقلهم لصورة سيئة عن العلامة التجارية للهيئة المستخدمة عبر وسائط التواصل الاجتماعي أو على المواقع الإلكترونية.

أ-4- الشركاء **les partenaires**: من الواجب أن تشرك العلامة التجارية للهيئة المستخدمة جميع الشركاء من مدارس، مراكز التعليم المهني، جمعيات التلاميذ القدامى، و جمعيات العمال ذوي الاحتياجات الخاصة. فهؤلاء الشركاء يمكنهم نقل صورة علامة الهيئة المستخدمة بطريقة موثوقة إلى المستهدفين الأساسيين، أو حتى المساعدة في بنائها أو تكييفها بفضل معرفتهم وقرابهم من الطلبة أو الجمهور المعني.

ب- المستهدف الداخلي المباشر:

ب-1- **موظفين الجدد les nouveaux salariés**: يعتبر استقبال وإدماج الموظفين الجدد مرحلة حاسمة، حيث يجب اعتبارهم فئة مستهدفة بشكل خاص من طرف اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة. فالموظف الجديد بمجرد التحاقه بمكان العمل في المؤسسة الجديدة سيقارن بين وعود الهيئة المستخدمة عند التوظيف بساعات عمله الأولى، وأقوال زملائه الجدد وخبرته المهنية السابقة. وبهذا يجب التفكير وهيكلة خطوات الإدماج للاستمرار في الوعد الأولى كطريقة لتعزيز العلامة التجارية للهيئة المستخدمة.

فنهج "العلامة التجارية للهيئة المستخدمة" يجب أن يعتمد على إجراءات أقل كلفة لكنها مؤثرة كالأيام التوجيهية، غداء الاستقبال، التعريف بمسؤول المؤسسة، استكشاف المواقع الأساسية للمؤسسة، الترحيب، إنشاء نظام الإرشاد أو الرعاية، ردود فعل منتظمة، تقرير عن ما يثير استغراب الموظف الجديد، إلى جانب أنواع أخرى من الاهتمامات التي تثير الموظفين الجدد ويتذكرونها لفترة طويلة.

ب-2- **الموظفين المحتفظ بهم les salariés à fidéliser** يجب على الشركة مخاطبة الموظفين بطريقتين: أولاً يجب كسب ولاء المتعاونين الأكثر مهارة ومردودية، لأن مغادرة موظف ذا تكوين يعادل مرتين الأجر السنوي له، وثانياً موظفين محبطين من تجربتهم يمكن جدا أن يشكل خطر ويصبح الناقد الأول للمؤسسة، فمن الضروري أن تتوجه هذه الأخيرة لهم بصفهم مستشاري وسفراء العلامة التجارية للهيئة المستخدمة باستعمال إجراءات خاصة، كتحفيزهم لوضع تفريده على التويترو أو إعجاب على الشبكات الاجتماعية، دليل الممارسات الجيدة، ..إلخ

ب-3- **الموظفين المغادرين les salariés sur le départ**: تتكون الحياة المهنية منذ الآن من نقاط متتالية وغير محددة: إذ يمكن لأي شخص التعاون مع نفس الشركة بموجب عدة قوانين متتالية، والبدء بعقد محدد المدة على سبيل المثال والعودة إلى الشركة بعد عدة سنوات. فمؤسسة لوريال Oréal، على سبيل المثال، تشمل إعادة التوظيف 300 موظف في السنة. إن الانفصال هو فترة حساسة بشكل خاص. مهما كان سبب المغادرة، يجب أن توفر العلامة التجارية لصاحب المؤسسة الإجراءات في إطار "إدارة الخروج" (مقابلة لفهم الحالة الذهنية تمامًا وتوقع أي مخاطر عدم الرضا، إحاطة المديرين، خطاب توصية، استبيان اقتراح التحسين ...). أي يتعلق الأمر بتحويل أي خطر للانفصال بالمعنى السلبي إلى فرصة للاتصال الإيجابي.

خامسا: مراحل تسيير العلامة التجارية للهيئة المستخدمة الرأس المال البشري:

العلامة التجارية للهيئة المستخدمة هي انعكاس لمكانته؛ تتيح له تقديم نفسه في سوق العمل بطريقة أصلية ومميزة. يمكن أن يكون ذلك عن طريق الاسم أو الصورة أو التوقيع أو الرمز أو الشعار الذي يولد العاطفة بين المرشحين المستهدفين. إذ يجب بناء الصورة الاجتماعية الخارجية، كمكون أساسي للعلامة التجارية للهيئة المستخدمة، ولن يكون ذلك من قبيل الصدفة.

إن الشركات التي تجري حملات اتصال حقيقية تجاه مرشحها هي التي تجذب أكثر المواهب. من خلال تنفيذ سياسات اتصال جريئة حول الرجال الذين يشكلون المؤسسة وهو ما يؤدي لبروزها: فالمؤسسة تقترح في الواقع دمج هيكل كبير مع الحفاظ على فرديتها. فيصبح أعضاء الشركة ممثلين في الإعلانات وتصبح التقارير الاجتماعية لافتات دعائية. ومهما كان حجم المؤسسة، من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى المجموعات

الدولية، يتم إدارة العلامة التجارية للهيئة المستخدمة لرأس المال البشري على عدة مراحل: (Benjamin Cheminade,2006,p45)

الخطوة الأولى: تحضير إجراءات العمل وتحليل الممارسات الداخلية: من المهم أن نبدأ بتحديد نقاط القوة والضعف في كل من إجراءات التوظيف، تقييم الأشخاص، دمج الموظفين، ولاحفاظ بهم، وإدارة المهارات، وباختصار جميع عمليات إدارة رأس المال البشري لمعرفة ما هي مجالات الجذب والتنفير. فلا داعي لبدء نقل صورتك الاجتماعية إذا كان هناك صراع على وشك الحدوث أو إذا كان من الممكن تحسين طرق الادماج. قبل نقل صورتها الاجتماعية من خلال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، من الضروري الخوض في تقييم وتحديد المشاكل الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة.

إذا كان المناخ الاجتماعي ورضا الموظفين سيء، فإن الأمر يستوجب البدء بحل المشكلات الداخلية، نظرًا لأن صورة الهيئة المستخدمة يتم نقلها بشكل أساسي من قبل الموظفين، فبالتالي يجب أن يكون الجو والمناخ الاجتماعي لا تشوبهما شائبة. لا يتطلب الأمر هنا بضمان حد أدنى من الوفاق الاجتماعي، بقدر ما يتعلق بفخر الموظفين بالعمل في مؤسستهم والمشاركة في حياتها. لذلك من الضروري تحديد متطلباتهم مسبقًا والوفاء بها من أجل الحصول على معدل رضا داخلي مرتفع قبل البدء في التفكير في مواجهة التحدي المتمثل في أن تصبح الهيئة المستخدمة مثالًا يقتدى به.

الخطوة الثانية: تحسين ممارسات المؤسسة: بمجرد تحديد المشكلات، سيحين الوقت لتصحيح الاختلالات من خلال مخطط عمل. يعالج التحسين والتطوير الخاص بالقضايا التنظيمية والاجتماعية. هذه هي مرحلة الاختبار التي ستثبت فيها الإدارة استعدادها للتغيير لموظفيها كجزء من مشروع المؤسسة الحقيقي.

الخطوة الثالثة: تحديد وجرد عناصر الجذب الخاصة بالهيئة المستخدمة: بعد حل المشكلات الداخلية، فإن الأمر يتعلق بتحديد الخصائص التي تجعل المؤسسة جذابة للموظفين وتحديد عناصر التمايز. للقيام بذلك، يتم عقد اجتماعات مع الموظفين وفقًا للعمليات التي ينتمون إليها، من أجل جمع الآراء حول العناصر الأكثر أهمية بالنسبة لهم في عملهم اليومي وما الذي يزيد من التحفيز والرفاهية أكثر. بعد ذلك، ستعمل الاجتماعات الإضافية باستمرار على تحسين العلامة التجارية للهيئة المستخدمة. سيتم أيضًا استخدام نتائج آخر استطلاع للرضا الداخلي أو المناخ الاجتماعي لتحديد ممارسات الإدارة التي صنّفها الموظفون بالإجماع على أنها مرضية للغاية. (Thierry Libaert:2018,336)

الخطوة الرابعة: إعادة ابتكار المؤسسة: الخطوة التالية هي التحقق من أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيم الموظفين، وأن الرؤية والمهام مناسبة تمامًا للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. بينما يجب أن تأتي الرؤية قبل كل شيء من قادة المؤسسة، إلا أنها تستند إلى القيم التي تأتي من جميع الموظفين. إن جمع الموظفين معًا في مقابلات جماعية يجعل من الممكن تحديد قيمهم والتحقق منها من خلال إشراكهم في هذا البحث. بعد ذلك يتم تحديد القيم الرئيسية التي تتوافق أكثر مع توقعات الموظفين وأهداف المؤسسة من أجل بناء رؤية العلامة التجارية والتوقيع الذي ينقلها داخل وخارج المؤسسة. فالعلامة التجارية للهيئة المستخدمة تغطي جميع برامج وأدوات إدارة رأس المال وبالتالي الموارد البشرية لضمان التناسق وعرضها بطريقة متجانسة على كل جمهور المؤسسة.

الخطوة الخامسة: التعرف على ممارسات المنافسين وصورتهم الاجتماعية: يبدأ هذا بتحديد منافسي المؤسسة، ليس فقط أولئك الذين يبيعون نفس المنتجات أو الخدمات، ولكن أيضًا أولئك الذين يعملون في

نفس سوق العمل ويسعون لجذب نفس النوع من المرشحين. ثم يتعلق الأمر بمعرفة الاستراتيجيات التي يستخدمونها. ما هي مزاياها؟ ما هي ممارسات الإدارة والأجور الخاصة بهم؟ هذا التعريف هو أحد أهداف استبيان التكامل الموصوف أدناه

وبعدها يأتي تحليل الصورة الاجتماعية للمؤسسة حسب المحيط الخارجي. هل هي معروفة لأنها كانت مسؤولة عن تسرب النفط؟ لأنها ذهبت للمحكمة ضد المستهلكين المتذمرين؟ لأن لديها ممارسات غير عادلة؟ أم أنها معروفة بعدم نقل إنتاجها إلى الصين مع استمرار الأداء الجيد؟

الخطوة السادسة: تحديد المستهدفين: يتم هذا التحديد على مرحلتين في المرحلة الأولى، المرحلة الكمية، يتعلق الأمر بتحديد أهداف التوظيف المتوقعة (معدل الجاذبية، الاستقرار، البقاء، إلخ). في المرحلة النوعية التالية، يتمثل الهدف في تحديد ملف تعريف "المرشح المثالي" (وفقًا لمستوى كفاءته، وخبرته، وتدريبه الأولي، وما إلى ذلك)، مما يجعل من الممكن تحديد الهدف المقصود من حيث الملف الشخصي، المهارات، التدريب الأولي، إلخ. يتمثل التحدي في استخدام أساليب التسويق لتحديد نقاط القوة في المؤسسة (ممارسات الإدارة، وتنظيم وقت العمل، وما إلى ذلك) التي يمكن أن تبني عليها المؤسسة اتصالها.

الخطوة السابعة: الاتصال: في هذه الخطوة الأخيرة، يتعلق الأمر بتحديد أفضل الطرق لاتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة من خلال مراعاة نسبة الرؤية / التكلفة. بادئ ذي بدء، يجب عليك تطوير رسالتك بناءً على المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة واختبارها مع موظفيك. بعد ذلك، سيتعين على قسم الموارد البشرية، إذا كان مسؤولاً عن الاتصال مع العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، التنسيق مع قسم التسويق من أجل استخدام خبرته وربما دمج الرسالة في خطة اتصال أوسع. أخيرًا، عليك اختيار الوسيلة التي تنقل رسالتك (الإنترنت، إعلانات الوظائف، معارض الطلاب، المجالات المتخصصة، إلخ). بالنسبة للمؤسسات التي لا تعرف من أين تبدأ وليس لديها موارد مالية كبيرة، فهذه بعض الأفكار التي يستحسن أخذها بعين الاعتبار: (Adary, Libaertbet autres: 2015, 266-267)

1- عرض مبتكر لحو العمل: كل شيء ممكن، وضع في الاعتبار جزء من الأسبوع للعمل عن بعد، والعمل كفريق في الميدان، والقدرة على اصطحاب طفلك إلى العمل مثلًا، وضمان التوازن بين الحياة الشخصية/ الحياة المهنية.

2- اجتماع التحفيز الذاتي: لقاء مع الموظفين حول موضوع "لماذا العمل هنا ممتع؟ لتذكيرهم بأنهم محظوظون بما يكفي للعمل في هذه الشركة ومساعدتهم على توضيح أسباب هذا الحظ.

3- مكافآت التعاون: عندما يكون الموظفون قادرين على التحدث عن مؤسستهم وصياغة الأسباب التي تجعلها مكانًا خاصًا للعمل، يصبح من الممكن منحهم مكافأة إذا تمكنوا من تجنيد أحبائهم.

4- الأمسيات والسهرات: هذه ليست فكرة القرن ولكنها فرصة لرؤية الزملاء خارج العمل، في إطار الأسرة (تتم دعوة الأزواج والأطفال بحرارة) وهي أيضًا فرصة دعوة أشخاص خارجيين يمكن أن يكونوا آفاق للتوظيف.

5- الموقع الإلكتروني للتوظيف: هذه ليست الفكرة الأكثر أصالة، لأن العديد من الشركات لديها قسمًا محجورًا بشكل أو بآخر للتوظيف على موقعها الإلكتروني؛ ومع ذلك، لا تزال هذه هي أفضل طريقة للحصول على جهات اتصال جديدة بانتظام (بالإضافة إلى الأشخاص الذين لديهم الحافز الكافي للعثور على الموقع

الالكتروني وتقديم ترشحهم على متنه). بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود قسم للتوظيف على موقعه يعكس صورة المؤسسة التي تنمو باستمرار. إنها أيضاً فرصة لإعطاء الكلمة لموظفي المؤسسة حتى يتمكنوا من التحدث عن وظائفهم ومؤسستهم.

ال. خاتمة:

تحتاج المؤسسات اليوم إلى سياسة توظيف فعالة تهدف إلى إيجاد مرشحين مناسبين يلبيون الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ونحن مقتنعون بأن عملية التوظيف الجيدة يمكن أن تكون ميزة تنافسية أو ميزة للشركة في عالم تسوده المنافسة، المرونة وعدم اليقين.

من خلال هذا البحث تسنى لنا الوصول إلى نتيجة حاسمة تتمثل في أهمية اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة في تسيير رأس المال البشري واستثماره لفائدة المؤسسة لضمان نجاحها وريادتها في عالم سوق الأعمال، حيث يعمل اتصال العلامة التجارية للهيئة المستخدمة على جلب وحفظ ولاء الموظفين. وبذلك فالمؤسسة تهدف إلى وضع استراتيجية العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، والتي تتيح لها أن تصبح الهيئة المستخدمة مفضلة تدعم الموظفين على المدى الطويل من خلال جذبهم وتوظيفهم والاحتفاظ بهم.

إن تطوير مقاربة العلامة التجارية للهيئة المستخدمة أمر ضروري، تحتل مكانة مهمة في جميع المؤسسات، وتلعب دوراً رئيسياً في تسيير واستثمار رأس المال البشري، من أجل رفاهية موظفيها وكذلك في الولاء للهيئة المستخدمة. وبالتالي تهدف العلامة التجارية للهيئة المستخدمة، كظاهرة حقيقية في عالم التسويق، إلى تحسين صورة المؤسسة وسمعتها من أجل جعل العائد أكثر جاذبية والسماح لها بالاحتفاظ بشكل أفضل بموظفيها ومرشحيها في المستقبل من خلال سيرورة تسييرها لرأس المال البشري.

الإحالات والمراجع:

- أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي (دار القصة للنشر، الجزائر، 2006)، ص70.
- بوراد أمير، مراكشي محمد لمين (2020)، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز)، مجلة التنظيم والعمل، مجلد8، ع8، 2020، www.asjp.cerist.dz.
- بلقاسم سلطانية، الجبلاني حسان، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، (ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص49.
- دهان محمد، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص24.
- Agnès duroni, thèse professionnelle, de la marque employeur aux nouveaux enjeux ressources humaines, (Edition HEC, Paris. 2011), p30 .
- Adary. Libaert.Mas. Westphalen. **Communicator : toutes les clés de la communication**, 7eme édition, (Ed Dunod, Paris. 2015), p 266, 267.
- Benjamin Cheminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, 2eme Edition, (AFNOR éditions , Paris,2006), p 45
- Brain keeley, Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie, (Edition OCDE, paris, 2007), p30.
- CARMELI, Abraham, SCHAUBROECK, John. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. Human Resource Development, vol. 44, no 4, pp. 391-412. <http://onlinelibrary.wiley.com>, viewed on 10/11/2021.
- ELOMARI Kaoutara, (2017) D'une vision économique du management du capital humain à une gestion stratégique des ressources humaines tournée vers l'innovation, International Journal of economics & stratégique management of business process. Vol 10,2017. Ipcoco.com>c=vol10>issue1. Consulté le 5/11/2021, p130.
- Libaert Thierry et d'autres : communication, L'ouvrage de toutes les communications, (Edition Vuibert, Paris, 2018),p325, 327, 329, 330, 332, 336 .
- Marie Claude Cazottes, management de la marque employeur, (édition Pearson France 2019), p18
- Mélodie Leconte, (2017)« L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail »,Management& Avenir, 2017. www.cairn.info > revue-management-et-avenir-2017-4-page-177 consulté le 10.11.2021, p177
- Samah Souleh, The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria, International Journal of Business and Management Volume II, Issue 4, 2014,P 85, 86.
- Simon barrow, richard mosley, the employer brand bringing the best of brand manager to people at work, (Edition johnwiley, England 2005), p27.
- Stéphanie Fraisse-D'Olimpio (2009), AJ les fondateurs de la théorie du capital humain, ressources en sciences économique et sociale, 11/05/ 2009, <http://ses.ens-lyon.fr>, consulté le 03/11/2021
- ZULA, Kenneth J., CHERMACK, Thomas J. (2007). Integrative Literature Review: Human Capital Planning: A review of literature and implications for Human Resource Development, Academy of Human Resource Development, SAGE Publications, vol. 6, no 3, pp. 245-262. <http://journals.sagepub.com>, Viewed on 04/11/2021.