

approaches, as well as the use of the questionnaire as a tool to collect data on a simple random sample of 70 individuals , of which 59 were recovered and all valid for statistical analysis. The results show a statistic significant impact of the Marketing Mix for Human Resources on job performance and the achievement of all sub-hypotheses. Finally, let us make some recommendations, such The need to view human resource marketing as a real investment and Benefit from the experiences of companies that have moved towards its applications

Keywords: HR marketing, Marketing Mix for Human Resources, Job Performance

JEL Classification Codes: M12, M54

مقدمة:

إن انتقال أبحاث الفكر الإداري من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق وحصر الاهتمام فقط على العوامل الخارجية إلى التركيز على تنمية الموارد الداخلية، باعتبارها مقومات أساسية للنجاح والتفوق، قد فتح الباب لبروز مقاربات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية تولى بوجه خاص اهتماما بمسألة العلاقة بين المؤسسة والفرد العامل، بحيث تضع هذا الأخير في قلب المعادلة التنظيمية من أجل إرضائه وكسب ولائه. ووفقا لـ Cadin, Bender , Saint Giniez (2003) فعندما يشعر العاملون داخل المنظمة بانسداد مسارهم المهني، فإن تفضيلات تغيير المهنة تصبح حافزا لهم وعائقا أمام المنظمات، ما يضع هذه الأخيرة في إلزامية تحسين أدائها لجذب الأفراد والاحتفاظ بهم.

وعلى هذا الأساس اعتبر بعض الباحثين أن توسع مفهوم التسويق ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة، يمكن أن يكون فرصة لمديري الموارد البشرية لإدارة عملية التبادل بين المنظمة والعامل تحت مسمى تسويق الموارد البشرية، وهو شكل تحليلي جديد يشير إلى تكيف أدوات التسويق بتوجه استراتيجي يمكن من تحصيل المكاسب لكل طرف من أطراف العلاقة دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا، حيث يضع الفرد في مقارنة السوق ليصبح الزبون الداخلي الحقيقي للمنظمة، ثم يستخدم جميع عناصر المزيج التسويقي كأداة تنفيذية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها وظيفة الموارد البشرية بشكل أفضل من المنافسين، وذلك بدءا من اختيار العروض والخدمات الملائمة، مروراً بتحديد السعر المناسب وطريقة الترويج الفعالة، وصولاً إلى قناة التوزيع التي تتناسب مع زبائنها الحاليين والمحتملين. وهذا ما أوجد للباحثة فرصة تناول هذا الموضوع من جانب أدواته (المزيج التسويقي للموارد البشرية) وأثرها مع متغير آخر يُعد من أهم المصطلحات التي لا تكاد تغيب عن أدبيات العلوم الإدارية، باعتباره العامل الأكثر إسهاما في تحقيق البقاء والاستمرارية مهما كان نوع المؤسسة، وهو الأداء الوظيفي.

إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق، فإن الانشغال الجوهرى الذي تطرحه هذه الورقة البحثية وتحاول الإجابة عنه يدور حول إمكانية تقديم المزيج التسويقي للموارد البشرية مساهمة فكرية وعملية في الأداء الوظيفي، وبعبارة أخرى أكثر وضوحا:

هل يقدم المزيج التسويقي للموارد البشرية مساهمة فكرية وعملية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية؟

الدراسات السابقة:

-دراسة مُجد أمين رماس، زقاي حميدي، رجاء زواد (2021) بعنوان: أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لشركة موبيليس.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية والمتمثلة في التمكين، والتدريب، والاتصال الداخلي، على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث اعتمد الباحثون على عينة مكونة من 80 موظفا بالشركة، وزعت عليهم استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

-دراسة خديجة عرقوب (2019) بعنوان: أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة groupama

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية من خلال توضيح مفهوم وخصائص المورد البشري ومدى التجانس بينه وبين أفكار التسويق، بالإضافة إلى المزايا التي يمنحها تسويق الموارد البشرية دون إغفال التحدث عن أبعاده المتمثلة في التدريب والتمكين والحوافز والاتصال الداخلي. وقد اعتمدت الباحثة في الجانب التطبيقي على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، لتلخص إلى أن ممارسات تسويق الموارد البشرية أصبحت من الضروريات في المؤسسة، وهي تتطلب جهدا كبيرا لتنفيذها.

-دراسة (2016) Ben Zekri بعنوان: Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail , cas des SSII tunisiennes

هدفت 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، حيث تم إجراء دراسة نوعية مع اثنين وعشرين مديرا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود دور للتعاطف لدى المديرين في تعزيز الرضا الوظيفي، كما يكون لعمر المدير دورا معتدلا في هذه العلاقة.

-دراسة Megatef & Momani (2016) بعنوان: The impact of Internal Marketing on Employees' performance in private Jordanian hospitals sector

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التسويق الداخلي بأبعاده، والمتتمثلة في التدريب، والحوافز والاتصال الداخلي، والتمكين، وثقافة المؤسسة، على أداء العاملين كمتغير تابع، وذلك من خلال توزيع استبيان على مجموعة مستهدفة من العاملين في قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لثقافة المؤسسة على أداء الموظف، تليها الحوافز والمكافآت، بينما أبدت باقي الأبعاد تأثيراً ضعيفاً على المتغير التابع، إما بسبب عدم اهتمام الموظف أو عدم وعيه بأهمية هذه المتغيرات.

● **التعليق على الدراسات السابقة:** بوسع الباحثة القول بعد قراءة ما تم عرضه من دراسات، إن القيمة المضافة المأمولة هي سد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة، سواء من حيث الهدف أو مجال التطبيق، فهي لم تنطرق على حد علمها إلى أثر المزيج التسويقي للموارد البشرية، كمتغير مستقل ومرتكز أساسي في تسويق الموارد البشرية، على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية؛ وهذا ما يجعله مساراً بحثياً بحاجة إلى إشباعه بالبحث.

فرضيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة، صُممت هذه الدراسة لتكون موجهة بفرضية رئيسة تنبثق عنها أربع فرضيات فرعية، صيغت في صورة الفرض البديل على النحو التالي:

- **H₁:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- **H₁₁:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمنتجات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- **H₁₂:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسعير عروض الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- **H₁₃:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لترويج عروض الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

● **H14:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع عروض الموارد البشرية في الأداء الوظيفي
بالمؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي على النحو التالي:

- ✓ بناء إطار معرفي يوضح المساهمة الفكرية للمزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي؛
- ✓ اختبار النموذج الافتراضي للتوصل إلى شكل العلاقات في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة؛
- ✓ وضع عدد من الاقتراحات للمعنيين في المؤسسة، والتي تساهم في تطوير مجال الاهتمام بالمزيج التسويقي للموارد البشرية بشكل خاص.

المنهج المستخدم:

لمعالجة إشكالية الدراسة أستخدم المنهجين الوصفي والتجريبي، فالأول يمكن من خلاله دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والثاني بتطبيق دراسة الحالة (étude de cas) كتقنية لجمع البيانات، لأنه يهدف إلى تطبيق أداة لتقييم أثر المزيج التسويقي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للحصول على الصدق الخارجي.

خطة الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى جزأين رئيسين، تمثل الأول في الإطار النظري لمتغيري الدراسة وكذا المساهمة الفكرية للمتغير المستقل في المتغير التابع، أما الجزء الثاني فتعلق بالإطار التطبيقي للدراسة من خلال توضيح المساهمة العملية للمتغير المستقل في المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

أولا. الإطار النظري للدراسة:

يتناول هذا الجزء تفصيلا للمفاهيم المستعملة في هذه الدراسة مع إبراز المساهمة الفكرية للمزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي.

1. تسويق الموارد البشرية: المفهوم والأهداف

قبل الدخول في عرض المفهوم هناك ملاحظة لا بد من الإشارة إليها، وهي أن مصطلح تسويق الموارد البشرية يُعد من المصطلحات التي قد تبدو أنها تحمل في طياتها ذلك التناقض اللفظي الذي يعبر عما لا يمكن تصوره، لأنه يجمع بين مصطلحين بعيدين في معناهما هما التسويق والموارد البشرية، غير أنه من الناحية التفسيرية والعملية يمثل فلسفة جديدة في الإدارة تستجيب لتطورات انتظارات الفرد، وتضعه في مكانة الزبون الأول للمؤسسة، حيث أصبح هذا الأخير أكثر طلباً وتقلباً وحرصاً على جودة الحياة المهنية التي ارتبطت بشكل كبير بأحاسيسه ومدى إشباعه لحاجاته؛ وهذا ما جعل Philippe Burger (2015) ينشر مقالا له في جريدة Havard Review Business عام 2015 يظهر فيه إمكانية الزواج بين الوظيفتين نتيجة التقارب في مهماتهما، وكذا سلوكيات الزبائن:

الجدول (01) : أوجه التقارب بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية

أوجه التقارب	وظيفة التسويق	وظيفة الموارد البشرية
المهام	تقديم منتجات جذابة وكذا حلول وخدمات	العمل على تحقيق جاذبية المنظمة
	بيع المنتجات للزبائن	بيع المنظمة للمتشرحين
	اقتراح منتجات جديدة وخدمات متكيفة مع تطورات السوق	توفير موارد بشرية وكفاءات متكيفة مع تطورات السوق
سلوكيات الزبون (المستهلك/ الفرد)	الزبون أكثر ولاء للمنظمة التي تمتلك علامة تجارية معتبرة	الفرد أكثر ولاء للمنظمة التي تمتلك علامة صاحب العمل قوية
	يعمل المستهلك على مقارنة الأسعار	يعمل الفرد على مقارنة المكافآت

Source : (Philippe B, 2015)

أما من حيث التعريف، فقد تعددت تفسيرات مصطلح تسويق الموارد البشرية بتعدد المنطلقات الفلسفية والعلمية للمعنيين الذين حاولوا الإحاطة به، ولكن هذا لا ينفي وجود اتفاق على بعض النقاط المحددة له. ولعل من أوائل التعريفات التي وضعت له هو ما قدمه Liger (2007, p. 10) على أنه "المقاربة المبنية على علاقة العامل/المنظمة تنظر إلى العاملين الحاليين والمحتملين كزبائن بالمعنى الأسمى"؛ في حين بين كل من Peretti, Arnauds, Frimouss (2009, p. 297) بأن "مفهوم التسويق يعود إلى فكرة السوق، ويشير إلى كيفية إنجاز أعمال التسيير التجاري من منطلق اعتبار موظفي المنظمة كزبائن؛ مما يستلزم بالضرورة فردنة ممارسات تسيير الموارد البشرية، والتموقع ضمن اختيارات زبائنها، وتجزئة العرض وفقا للفئات المستهدفة، وكذا إعداد الخطط لأمثلية الخيارات، وتعزيز

ولاء الموظفين"، كما وصفه كل من Panczuk و Point (2008, p. 04) بأنه "حالة ذهنية جديدة تستند إلى تقنيات تسويقية متكيفة مع الموارد البشرية بهدف تمكين المنظمة وإدارة الموارد البشرية من البيع والالتزام والتجديد".

وبقراءة التعاريف السابقة نلاحظ أنّ هناك اتفاقا على مضمون تسويق الموارد البشرية، إذ تحمل في طياتها دلالة مهمة، وهي ضرورة النظر إلى الموظفين الحاليين والمحتملين كزبائن للمؤسسة لتطوير علاقة تفاعلية ودائمة معهم، وكذا جعل المنظمة أكثر جاذبية، وذلك من خلال تكييف أدوات التسويق في مجال إدارة الموارد البشرية؛ لذا فهو يُعد فلسفة جديدة في الإدارة تحمل في طياتها بعدا استراتيجيا يجلب المنافع والمكاسب للمنظمة، والتي يمكن أن نلخصها على مستوى بُعديه:

- التسويق الداخلي: يعمل على جعل تجربة الموظف جذابة، وكذا تعزيز ولائه من خلال توطيد العلاقة مع صاحب العمل، ومن ثم تحقيق: (Panczuck & Point, 2008, p. 15)
 - ✓ تسيير مهني جيد وتطورات مهنية /أجرية
 - ✓ التواصل بشأن إجراءات الموارد البشرية المنجزة
 - ✓ تطوير علامة صاحب العمل داخليا
- التسويق الخارجي: يعمل على تطوير جاذبية المنظمة من خلال سياسة علامة صاحب العمل واستخدام قنوات التسويق للاتصال والتوظيف من أجل تقوية: (PAILLÉ, 2011, pp. 7-8)
 - ✓ هوية المنظمة
 - ✓ ثقافة المنظمة

2. المزيج التسويقي للموارد البشرية: المفهوم والعناصر

ظهر مصطلح المزيج التسويقي من قبل Nei Bordon في نهاية الخمسينيات كمفهوم يجمع مختلف المتغيرات الخاصة بالعملية التسويقية، وبعد عشر سنوات قام McCarthy باختصارها إلى أربعة عناصر تدعى بـ 4Ps، والتي أصبحت المفتاح للتسويق نظريا وعمليا، وأداة لتحقيق الأهداف التسويقية (Filser, 1997, pp. 1904-1905) ، وكذا مجالا للمناقشة والتطوير من قبل المديرين والأكاديميين حتى في وقتنا الحاضر.

ومثل أي نّج تسويقي ينطبق ذلك على إدارة الموارد البشرية، فإن مفهوم المزيج التسويقي للموارد البشرية ومحتوياته هي نفسها المستخدمة في التسويق التقليدي، غير أن مدى تطبيق واستخدام هذه العناصر يكون مختلفا، وهذا بسبب الاختلافات الموجودة بين التسويق التقليدي وتسويق الموارد البشرية، ومن ثم فإن تصميم هذه العناصر يكون أكثر ارتباطاً بسوق الموارد البشرية، في محاولة لبيع قيمة للموظفين الحاليين والمحتملين للمؤسسة من خلال تحديد العرض وضبط السعر ورسم سياسات الترويج وبناء قنوات الاتصال؛ لذا فإنه يمكن تعريفه على أنه خليط من العناصر والمكونات المرتبطة ببعضها البعض وفقا للخطة التسويقية للموارد البشرية، والتي تعتمد على المؤسسة في الوصول إلى زبائنها الحاليين والمحتملين.

وبالعودة إلى أدبيات تسويق الموارد البشرية، نجد أن هناك اتفاقا عاما ومتعارفا عليه في أوساط الأكاديميين والممارسين في مجال تسويق الموارد البشرية على أن المزيج التسويقي للموارد البشرية يتكون من أربعة عناصر رئيسة، وهي : (OUAHI & MESSAOUDI, 2017, pp. 454-455)

■ **منتجات (عروض) الموارد البشرية:** يعبر عما يكسبه الموظفون من العمل في المؤسسة أو ما يمكن تقديمه لهم من خدمات ومزايا وظيفية، بحيث يمكن تطويره من خلال الاستجابة لأربعة محاور، والمتمثلة في التعويض، بيئة العمل، التنمية الشخصية، والتدريب. كما يمكن تقسيم منتجات الموارد البشرية إلى أربع فئات، وهي (Panczuck & Point, 2008):

✓ **منتجات أو خدمات الموارد البشرية المخصصة:** هي منتجات غير إحلالية ومستهدفة لموظفين معينين، تشبه الخدمات الفاخرة من حيث محدودية الحصول عليها وكذا سعرها.

✓ **المنتجات أو الخدمات عالية المستوى:** تمثل خدمات قياسية نسبيا، لكنها تبقى متموضعة كتشكيلة عالية نظرا لسعرها أو إمكانية الوصول إليها.

✓ **منتجات أو خدمات الموارد البشرية العامة:** هي خدمات تمس مجمل جمهور المؤسسة، ولكنها تبقى صعبة الإحلال، إما بسبب عدم وجود منتج مماثل له في السوق أو أن المنتج موجود ولكن تطبيقه مكلف جدا.

✓ **منتجات وخدمات الموارد البشرية الاستهلاكية:** تمثل منتجات عامة أو قابلة للاستبدال، وكثيرا ما يُستخدم فيها مزودون خارجيون، مثل التدريب على المعلوماتية أو اللغة.

■ **تسعير عروض الموارد البشرية:** يعد تحليل الأسعار المطبقة على تسويق الموارد البشرية أمرا ضروريا لأننا لا نتكلم فقط عن التكاليف المباشرة (التطوير والبرمجيات...)، ولكن أيضا عن التكاليف

غير المباشرة (الوقت، التجميد، ...)، والفوائد غير المباشرة (الالتزام، الاحتفاظ... (Agnès, 2011, p. 12). لذا نجد أن سعر خدمات الموارد البشرية يجب أن تحدده ثلاثة مكونات (Panczuck & Point, 2008, pp. 118-119):

✓ **الطلب:** حسب وظيفة الموارد البشرية، يتم قياسه بإجراء مسوحات للأهداف المستقبلية أو الزبائن الحاليين، وذلك لمعرفة حساسيتهم السعرية.

✓ **التكاليف:** ترتبط بتكاليف التطوير المتعلقة بتصميم المنتج، التكاليف الداخلية والخارجية، تكاليف التنفيذ، وكذا تكاليف أخرى كالوقت الذي يقضيه المديرون في تدريب فرقهم.

✓ **المنافسة:** وهو مكون أساسي في تحديد سعر خدمات الموارد البشرية، فقد تكون المنافسة كبيرة وغير معروفة، أو يكون المنافسون إما مزودين خارجيين أو من الهياكل الداخلية.

بالإضافة إلى أن عملية التسعير تضم ثلاثة أطراف: الأول هو الذي يحدد السعر والممثل بوظيفة الموارد البشرية، والثاني الذي يستخدم الخدمة والممثل في الموظفين المستهدفين، أما الثالث فهو الممول الذي يدفع السعر والممثل في الإدارة (Asli & Baakil, p. 15)

■ **ترويج عروض الموارد البشرية:** يعد مكونا رئيسيا في تركيبة المزيج التسويقي للموارد البشرية، إذ يعبر عن عملية التواصل الذي توجهه المنظمة نحو الأفراد المستفيدين من خدماتها من خلال التعريف بمنتجات وخدمات الموارد البشرية لديها، في حين يعتبره البعض أساس تسويق الموارد البشرية. كما يمكن أن يكون الترويج موجها نحو الداخل أو خارج المنظمة:

✓ **الاتصالات نحو داخل المنظمة:** حيث تسعى المنظمة إلى تعزيز الرابطة الاجتماعية وتطوير الشعور بالانتماء وضمان المشاركة ورفع المعنويات للموظفين من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها. وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصال المكتوبة كالتقارير والكتيبات وملخص الخطط، أو وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات (MORILLON, 2006)

✓ **الاتصالات نحو خارج المنظمة:** تساعد المنظمة على تعزيز جاذبية صاحب العمل من خلال بناء وتطوير صورة العلامة التجارية لصاحب العمل، وذلك من أجل جذب المواهب بدل المنافسة عليهم.

■ **توزيع (نشر) عروض الموارد البشرية:** يمثل المكان ضمن المزيج التسويقي التقليدي، الذي على أساسه يتم تحديد طرق وصول المنتج للمستهلكين، وهو الأمر نفسه على مستوى مجال الموارد

البشرية، حيث تستخدم المنظمة العديد من قنوات التوزيع وفق ما يتناسب مع استراتيجياتها وإمكاناتها، سواء أكانت مباشرة عن طريق المديرين، أم غير مباشرة، وذلك بالاستعانة بوسطاء خارجيين (مقدمو الخدمات الخارجيون، الاستشاريون).

3. الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد

يُعد الأداء الوظيفي من المصطلحات الأكثر تداولاً في الأدبيات الإدارية، إلا أن معناه غالباً ما يكون مختلفاً من حالة إلى أخرى، وهو ما سمح بعدم وجود تعريف محدد له، فضلاً عن تركيز الأعمال الأكاديمية على دراسة معايير تقييمه والعوامل المفسرة له (Borman & Motowidlo, 1993) ومع ذلك نجد أنه على مر الثلاثين سنة الماضية مفهومه تم تناوله في الأدبيات النظرية وفقاً لمدخلين (saoussany & asbayou, 2018, p. 359): الأول تناول أصحابه الأداء الوظيفي من منظور سلوكي، حيث قدم Campbell تعريفاً له على أنه "مجموعة السلوكيات أو الأفعال الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن قياسها في شكل مستوى المهارات والمساهمة في تحقيق الأهداف" (Koopmans & Bernaards, August 2011, p. 01)، ويصفه Labas (1998, p. 02) على أنه "القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج في حد ذاتها"؛ أما أنصار المدخل الثاني فيعرفونه من منظور النتائج المترتبة عنه، حيث نجد أنه من التعريفات المؤيدة له ما ذكره Motowidlo بقوله إن "الأداء هو القيمة الإجمالية المنتظرة من قبل المنظمة لمشاهدة السلوكيات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية معينة" (Ongé & haines, 2007, p. 94)، وفي نفس السياق يراه كل Okasheh و Omari-Al (2017, p. 15544) بأنه "نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة ما في وقت معين، مما يعكس مدى وصول الشخص أو المجموعة المؤهلين للوظيفية لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة".

في الحقيقية إن التمييز بين السلوك والنتائج يعد أمراً صعباً، حيث يعتقد بعض الباحثين أنه لا يمكن النظر إليه من الزاوية الأولى، لأن ذلك يعني عدم إمكانية تكوين صورة حيه لما حدث ويحدث فعلاً على مستوى الفرد، ولا من الزاوية الثانية لأنه يبني على المدى الطويل رغم ملاحظته يومياً في المؤسسة. لذا يبدو أنه من المناسب التكلم عن الصيغة الشمولية له، كتركيب معقد وليس كمفهوم مبسط مقاساً بمؤشرات محدودة، فهو يعبر عن مجموع السلوكيات والأفعال التي يؤديها الفرد، والتي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وعلى هذا المنحى، فإن تحديد أبعاده يفترض بالضرورة تبني منطق تعددية الأبعاد الذي يأخذ بعين الاعتبار الأنشطة والسلوكيات الاختيارية، سواء أكانت الإيجابية منها أم السلبية، بدلا من منطق وحدوية البعد الذي يحمل بمضمونه العملي تعريف الأداء الوظيفي من زاوية المهام الجوهرية للعمل. وقد حصرتها بعض الدراسات في بعدين هما أداء المهمة والأداء السياقي؛ في حين أشارت بعضها الآخر إلى أن له ثلاثة أبعاد وهي أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء المضاد للإنتاجية، أو هي أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي. كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى أنه يتضمن خمسة أبعاد، وهي: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، والأداء الإبداعي، والأداء المضاد للإنتاجية (مرزوق وخطاب، 2020، صفحة 271). وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على البعدين التاليين:

- **أداء المهمة:** يشير إلى سلوكيات محددة أو أنشطة العمل المحددة بشكل تقليدي في تصنيفات و/أو معايير التوظيف، وتكون مرتبطة بأنشطة محددة وتتوقف على العمل، وبشكل أكثر تحديدا يقول Motowidlo بأنه "الأداء الذي يغطي سلوك الأفراد الخاص بتنفيذ الأنشطة الفنية الجوهرية لأعمالهم، إما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التنفيذية أو بشكل غير مباشر عن طريق تزويد المواد اللازمة أو الخدمات". (Onge & haines, 2007, p. 101)، ويشير إليه Hatrup وBefort بأنه "الأداء الذي يتضمن ثلاثة جوانب، يعكس الأول الأنشطة التحويلية الأساسية كإكمال الواجبات المتعلقة بالعمل، والثاني يتعلق بالاتصالات المكتوبة والشفوية، أما الثالث فيخدم الأنشطة التحويلية مثل قلة أخطاء العمل" (العنزي و العطوي، 2012، صفحة 10).

- **الأداء السياقي:** جاء هذا المصطلح لتوسيع تقييم الأداء إلى ما بعد المهمة أو النشاط الذي يقوم به العامل، حيث عرفه Motowidlo بأنه "سلوك اختياري تكميلي يدعم السياق الاجتماعي والنفسي مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة، فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل" (Onge & haines, 2007, p. 101)، كما توضح Sonnentag وزملاؤها (2008, p. 428) بأنه يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءًا رسميًا من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.

4. مساهمة المزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي:

-منتجات الموارد البشرية والأداء الوظيفي: يؤدي منتج الموارد البشرية دورا إيجابيا في التأثير على أداء الفرد، حيث يأخذ منحنيين، إما رفع قدرات المورد البشري وزيادة كفاءته، وإما تنمية ارتباطه بالمنظمة وجعله أكثر ولاءً لها بسبب تلبية احتياجاته وتطلعاته. فالتدريب مثلا يعد مصدرا مهما لتنمية المورد البشري، إذ يساعد على التعلم وتحسين الكفاءة، وكذا الشعور بالاتجاهات الإيجابية، والتي تنصب في الأخير في خانة تحسين أدائه، أما أنظمة الحوافز والمكافأة فهي تساعد على تفجير طاقات الأفراد وتدعيم الابتكار والتطوير، وكذا حل مشاكل التغيب ودوران العمل.

-تسعير الموارد البشرية والأداء الوظيفي: إذا كان السعر في مجال إدارة الموارد البشرية يعبر عن المقابل الذي تدفعه وتتحملة الإدارة في تقديم خدمات الموارد البشرية للموظفين، فإن اجتهداها في وضعه بشكل مناسب من حيث التكلفة والجودة مقارنة بالمنافسين سيؤثر إيجابا على استقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل، وبالتالي تزويد المنظمة بمهارات وقدرات متميزة تنعكس على تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية ومستويات المبادرة والابتكار.

-ترويج الموارد البشرية والأداء الوظيفي: يسمح الترويج بتعزيز عروض الموارد البشرية المقدمة من قبل المنظمة، ومن ثم تحريك سلوك الموظف بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة وتحقيق أهدافها. لذا، فانه في حال تطابق المزايا المروج لها مع الواقع الوظيفي، فان ذلك سيسمح بخلق درجات من الرضا والولاء مما يرفع من الأداء الوظيفي.

-توزيع الموارد البشرية والأداء الوظيفي: إن تأكد المنظمة من وصول منتجات الموارد البشرية الى عملائها من المواهب والكفاءات الحاليين أو المحتملين في الوقت المناسب، سيحسن من الجانب المعنوي للأفراد بزيادة الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة، كما سيحفزهم على إخراج ما لديهم من خبرات ومهارات لممارسة مهامهم.

ثانيا. الإطار التطبيقي للدراسة:

يتناول هذا الجزء توضيحا لمراحل العمل الميداني وكيفية الربط بين متغيرات الدراسة، بدءا من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، مروراً بأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم تحليل البيانات من اجل الوقوف على اختبار الفرضيات ومناقشتها.

1 الطريقة والإجراءات:

1.1 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، والبالغ عددهم 111 فردا، باعتبارهم الفئة الأقدر على التجاوب مع الأداة المستخدمة للقياس بموضوعية وبسهولة. أما العينة فقد تمثلت في العينة العشوائية البسيطة لأن أفراد المجتمع الأصلي معروفين ومتجانسين حيث وزعت الاستبانة على مفرداتها بواقع 70 مفردة، وتم استرجاع 59 مفردة لم يتم استبعاد أي واحدة منها بسبب صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

2.1 الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة: سعيا نحو تشخيص متغيري الدراسة واختبار فرضياتها، لجأت الباحثة إلى استخدام الاستبيان الذي قسم إلى قسمين، تضمن الأول أربع فقرات تتعلق بالخصائص الفردية، واشتمل الثاني على محور المزيج التسويقي للموارد البشرية ب 17 عبارة، ومحور الأداء الوظيفي ب 20 عبارة. وللإجابة عن عبارات المقياس اعُتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بفئات تتراوح ما بين غير موافق بشدة إلى موافق بالشدة، ليتم استخدام المعيار التالي للحكم على المستوى (Sekaran, 2003) : الحد الأعلى - الحد الأدنى / 3 = 5 - 3/1. وتظهر المستويات الثلاثة كالتالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة، فتمثلت في مقاييس الإحصاء الوصفي (التوزيع التكراري، الانحراف المعياري)، ومقاييس الإحصاء الاستدلالي (كالارتباط، اختبار t، اختبار VIF واختبار tolerance، الانحدار البسيط... الخ)، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20).

3.1 صدق وثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز 0.7 (Thiétart, 1999, p. 268)، أما صدق المحك فمن خلال الأخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات. ويظهر الجدول الآتي أن قيم معامل الثبات للاستمارة، وكذا محاورها قد بلغت على التوالي 0.962، 0.954، 0.943، وجميعها تزيد عن المعامل المقبول إحصائيا، مما يدل على إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. أما قيم معامل الصدق الكلي للأداة ومحاورها فقد بلغت

على التوالي 0.980، 0.976، 0.971 ما يعني أن جميع العبارات صادقة لما وضعت قياسه. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الأداة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج.

الجدول (02): معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الأسئلة	المتغير
0.976	0.954	17	المزيج التسويقي للموارد البشرية
0.971	0.943	20	الأداء الوظيفي
0.980	0.962	37	الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

2. النتائج ومناقشتها:

1.2 الإحصاءات الوصفية (تشخيص واقع متغيرات الدراسة): يلاحظ من الجدول (02) نتائج استعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي اعتمدت في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بحسب إجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة، وذلك كالآتي:

- **المزيج التسويقي للموارد البشرية:** يتضح أن تصورات أفراد العينة حول أنشطة تسويق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاءت إيجابية بشكل عام، وتقع ضمن المستوى المتوسط للمقياس المستخدم، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3.201 بتشتت مقبول أقل من الواحد. وهذا يعني أن عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية تحظى باهتمام مديرية الصيانة سوناطراك، وتطبق فيها بدرجة مقبولة إلى حد ما. كما نلاحظ أن الدرجة المتوسطة التي تحصلت عليها كل عناصره قد جاءت بمتوسطات حسابية متقاربة تتجاوز الوسط الفرضي (3)، وذلك لعناصره الثلاثة: ترويج عروض الموارد البشرية، ومنتجات الموارد البشرية، وتسعير الموارد البشرية، في مقابل احتلال عنصر توزيع عروض الموارد البشرية الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يكون منخفضاً، لأنه أقل من الوسط الفرضي، كما أن قيمة انحرافه المعياري جاءت مرتفعة، وهو ما يدل على عدم اتساق إجابات الباحثين ووجود تباين في وجهات نظرهم اتجاه هذا البعد.

- **الأداء الوظيفي:** يتضح أن تصورات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة نحو هذا المتغير، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له 3.910 وهو يفوق الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره 0.566، ما يفيد أن تصورات الباحثين إزاءه ذات نسب إيجابية. أما على مستوى بعديه فنجد أن بعد أداء المهمة حقق إجابات مرتفعة فوق المتوسط العام، وذلك بقيمة 3.986، يليه بعد الأداء

السياقي بمتوسط حسابي متقارب مع سابقه قدره 3.833، وبتشتت مقبول عن الأوساط الحسابية، ما يعني أن هناك تجانسا نسبيا بين الاستجابات حول اتفاق إجاباتهم بتوفر السلوكيات الضرورية للعمل، وكذا الاختيارية.

الجدول(03) : الإحصاءات الوصفية لأبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة

الأبعاد/المتغير	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
منتجات الموارد البشرية	04	3,300	,977	متوسط
تسعير عروض الموارد البشرية	04	3,203	,880	متوسط
ترويج عروض الموارد البشرية	05	3,383	,889	متوسط
توزيع عروض الموارد البشرية	04	2,872	1,006	متوسط
المتغير المستقل	17	3,201	,846	متوسط
أداء المهمة	10	3,986	,577	مرتفع
الأداء السياقي	10	3,833	,638	مرتفع
المتغير التابع	20	3,910	,566	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

2.2. الإحصاءات الاستدلالية (اختبار الفرضيات)

1.2.2 اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار: قبل البدء في اختبار نموذج الدراسة سنقوم باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي بين بعدي المتغير المستقل بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (أي وجود ارتباط خطي بين البواقي بسبب بين بعدي المتغير المستقل)، وذلك من أجل ضمان ملاءمة نموذج الانحدار بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من 0.05 (Hair & Black, 2010). والتأكد أيضا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) على أن تقل قيمة معامل الالتواء عن القيمة 1. والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات التي كانت جميعها مقبولة.

الجدول (04): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	أبعاد المتغير المستقل
-0.927	0.242	4.140	منتجات الموارد البشرية
-0.775	0.284	3.516	تسعير عروض الموارد البشرية
-0.827	0.292	3.426	ترويج عروض الموارد البشرية
-0.289	0.370	2.701	توزيع عروض الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

2.2.2 اختبارات الأثر: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أستخدم التباين للانحدار الذي تظهر نتائجه كما يلي:

الجدول (05): نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	36.472	7.269	1	7.269	الانحدار
		0.199	57	11.360	البواقي
			58	18.629	الكلية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

يتضح من الجدول السابق صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 36.472 وبقية احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا الأمر يمكننا من الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول(06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الأربع

الأداء الوظيفي	منتجات الموارد البشرية	تسعير عروض الموارد البشرية	ترويج عروض الموارد البشرية	توزيع عروض الموارد البشرية	المزيج التسويقي للموارد البشرية
R	0.530	0.583	0.508	0,646	0.625
R ²	0.281	0.340	0.258	0,417	0.390
F	22.245	29.338	19.867	40,719	36.472
SIG	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الثابت α	2.897	2.708	2.814	2.866	2.571
B	0.307	0.375	0.324	0.363	0.418
T	4.717	5.416	4.457	6.381	6.039
SIG	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20).

يتبين عند بحث أثر المزيج التسويقي للموارد البشرية (كمتغير كلي)، وكذا كل بعد من أبعاده على نحو مستقل في الأداء الوظيفي ما يلي:

✓ يرتبط متغير المزيج التسويقي للموارد البشرية بالأداء الوظيفي بمقدار 0.625، وهذا الارتباط معنوي من خلال النظر إلى قيمة T البالغة 6.039، وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى دلالتها 0.000، وبذلك نقبل الفرضية الرئيسة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وما يؤكد على معنوية النموذج الذي يعبر عن الأثر بين المتغيرين هي قيمة F التي بلغت 36.472 عند مستوى دلالة مساوي لـ 0,000. وبذلك يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.571 + 0.418 \text{ المزيج التسويقي للموارد البشرية}$$

✓ يرتبط بعد منتجات الموارد البشرية بالأداء الوظيفي بمقدار 0.530 وبمعامل تحديد قدره 0.281، وهذا الارتباط معنوي بالنظر إلى قيمة الاختبار T البالغة 4.717 وهي دالة إحصائية حيث بلغ مستوى دلالتها 0.000؛ وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمنتجات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد على معنوية النموذج هي قيمة F التي بلغت 22.245 عند مستوى دلالة أقل من المعتمد؛ وبذلك يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.897 + 0.307 \text{ منتجات الموارد البشرية}$$

✓ يحقق بعد تسعير عروض الموارد البشرية أثرا ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي عبر ما تؤشره قيمة T المقدرة ب 5.416 عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما بلغ معامل الارتباط القيمة 0.583 ومعامل التحديد القيمة 0.340 أي أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 34% من التباين في الأداء الوظيفي؛ لذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتسعير عروض الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. كما أنه لو نظرنا إلى قيمة الاختبار F التي بلغت 29.338 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، لوجدنا أنها تدل على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة المتغير التابع بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل من خلال قيمة α و B على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.708 + 0.375 \text{ تسعير عروض الموارد البشرية}$$

✓ يرتبط بعد ترويح عروض الموارد البشرية بالأداء الوظيفي بمقدار 0.508 كما أنه يستطيع أن يفسر 25.8% من التغير في الأداء الوظيفي. ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 4.457 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على معنوية هذا البعد، ويثبت قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لترويح عروض الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 19.867 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2,814 + 0.324 \text{ ترويح عروض الموارد البشرية}$$

✓ يحقق بعد توزيع عروض الموارد البشرية أثرا ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي عبر ما تؤشره قيمة T المقدرة ب 6.381 عند مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما بلغ معامل الارتباط القيمة 0.646 ومعامل التحديد القيمة 0.417 أي أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 41.7% من التباين في الأداء الوظيفي؛ لذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوزيع عروض الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. كما أنه لو نظرنا إلى قيمة الاختبار F التي بلغت 40.719 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، لوجدنا أنها تدل على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة المتغير التابع بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل من خلال قيمة α و B على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.708 + 0.375 \text{ توزيع عروض الموارد البشرية}$$

3.2 مناقشة النتائج:

● إن قراءة النتائج الإحصائية الواردة في جدول (03) تكشف أن المقاربة التسويقية للموارد البشرية تحظى باهتمام مقبول من قبل مديرية الصيانة سوناطراك، وإلى حد ما يمكن اعتبارها نتيجة إيجابية لكنها غير كافية، إذ إن هناك ممارسة لكافة عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية بمتوسط حسابي للأبعاد الثلاثة (ترويج عروض الموارد البشرية، ومنتجات الموارد البشرية، وتسعير الموارد البشرية) لا يختلف كثيرا عن بعضه، فهو في نفس المدى، مما يدل على أنها في مرتبة واحدة لدى الباحثين، ولا يمكن التهاون في أي بعد منها في تقييم درجة ممارسة المزيج التسويقي للموارد البشرية، ومع ذلك فإن هذه الممارسة لا تتم بشكل مخطط، وليست مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف تسويق الموارد البشرية. والسبب قد يعود إلى حداثة هذه المقاربة في المؤسسة الجزائرية، والتي تقوم على مراجعة العلاقة بين صاحب العمل والموظف، وذلك بوضع هذا الأخير في مكانة الزبون الأول الذي يستحق خدمات وعروض مشخصة بهدف كسب ولائه والاحتفاظ به؛ وبذلك فإن الأمر يبدو غير مستحيل لتفعيلها إذا ما توفرت إدارة يقوم فكرها على النظر إلى الفرد كمصدر للتميز والتفوق أكثر من مجرد عامل من عوامل الإنتاج. أما بخصوص متغير الأداء الوظيفي فيتبين لنا أن إدراك الباحثين لبعد أداء المهمة كان أعلى من بعد الأداء السياقي، وهذه نتيجة متوقعة كون أن عبارات بعد أداء المهمة، والتي تعكس إنتاجية العمل وجودة القرار ملموسة، يكون الحكم عليها أسهل وأكثر دقة من البعد الآخر المعبر عن السلوكيات التي تدعم السياق النفسي والاجتماعي للفرد نحو المؤسسة وزملاء العمل، وتدعم قدرة الأفراد على تغيير السلوك لمقابلة متطلبات التغيير.

■ تظهر القراءة المتفحصمة للنماذج الخطية أن المزيج التسويقي للموارد البشرية قادر على تفسير التباين في الأداء الوظيفي بمعامل تحديد قدره 39%، وهذه نتيجة تتوافق مع المدركات الإيجابية ذات الدرجة المتوسطة للباحثين إزاء هذا المتغير، كما لا تتناقى مع ما جاء في الجانب النظري، حيث إن وجود مزيج تسويقي جيد وكفاء يمكن المؤسسة محل الدراسة من تقديم منتجات الموارد البشرية تكون مناسبة لموظفيها وبأسعار مقبولة، فضلا عن القيام بحملات ترويجية ملائمة للتعريف بالمزايا المقدمة لهم، وكذا استخدام قنوات نشر مناسبة لإيصال عروضها المختلفة لموظفيها، ليصبح بذلك مصدرا مهما لخلق الدافع نحو الاهتمام بالمهام الجوهرية للعمل، وكذا السلوكيات الاختيارية. أما بالنسبة لتقييم الأهمية النسبية لأثر أبعاد المزيج التسويقي للموارد البشرية في الأداء الوظيفي، من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات في النماذج الخطية، فنجد أن بعد توزيع عروض الموارد البشرية كان أكثر تأثيرا

في الأداء الوظيفي بمعامل تحديد قدره 41,7 %، على الرغم من حصوله على إدراكات منخفضة من قبل المبحوثين، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى كونهم ليسوا متخصصين ليأخذوا التوزيع بمنظار جدي، إذ سجل هذا الأخير أعلى قيمة للانحراف المعياري، ما يعني أن هناك عدم تجانس بين الاستجابات حول اتفاق إجاباتهم بتوافره في المؤسسة. أما الأبعاد الثلاثة المتبقية، فيملكون قدرة تفسيرية متقاربة استنادا إلى معامل التحديد، ما يفيد أن المؤسسة تولي لهم نفس القدر من الاهتمام، على اعتبار أن هذا المزيج يمثل نسيجاً متكاملًا ومتراطاً، بحيث تعمل عناصره المختلفة مع بعضها البعض بشكل صحيح من أجل تحقيق أهدافه.

الخلاصة:

من خلال محاولتنا لطرح هذا الموضوع، يتضح لنا أن توجه المؤسسات الجزائرية نحو تبني مفهوم تسويق الموارد البشرية أصبح أمراً لا مفر منه، ولا سيما مع إثبات صلاحيته في العديد من المؤسسات حول العالم، فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية بحاجة ماسة إلى تنمية خليط من المتغيرات التسويقية الذي يوجه سوق الموارد البشرية، يطلق عليه مصطلح المزيج التسويقي للموارد البشرية الذي يُعد من أهم الأنشطة التسويقية التي تحقق عوائد للمؤسسة تكون إما ملموسة كزيادة في نتائج الأداء الوظيفي، أو غير ملموسة كتحسين في السلوكات الوظيفية، أو حتى رمزية كتطوير علامة صاحب العمل لتجعلها الوجهة المفضلة بالنسبة للباحثين عن مناصب عمل.

ونائج الدراسة على المستوى التطبيقي، أظهرت على نحو غير متوقع تبني المؤسسة محل الدراسة المفهوم التسويقي في مجال إدارة الموارد البشرية، ولو أنه على أسس اجتهادية، من خلال توافر عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية بدرجة مقبولة إلى حد ما، كما تأكد وجود الأثر الإيجابي لهذا المزيج وكذا عناصره على الأداء الوظيفي بتباينات مختلفة. وعلى ضوء ذلك توصي الباحثة أصحاب القرار بالمؤسسة بما يلي:

- ✓ ضرورة النظر إلى تسويق الموارد البشرية كاستثمار حقيقي ينتظر منه تحقيق عوائد للفرد والمؤسسة.
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات التي اتجهت إلى تطبيق الأدوات التسويقية وتكييفها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ✓ العمل على تجديد خدمات الموارد البشرية من تكوين وترقية وتطوير وظيفي، بما يتلاءم مع تطوراتهم واحتياجاتهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي لضمان إشراك الموظفين في كافة المستجدات التي تحدث في المؤسسة.

- ✓ توفير ظروف عمل جيدة للموظفين تتناسب فيها الجودة مع التكلفة.
✓ التنوع في استخدام قنوات التوزيع ما بين المباشرة وغير المباشرة، وذلك لإيصال خدمات الموارد البشرية إلى جميع أفراد المؤسسة.

قائمة المراجع:

1. خديجة عرقوب. (2019). أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة groupama. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 04 (01)، 16-33.
2. سعد علي العنزي، وعامر علي العطوي. (2012). فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 08، 1-31.
3. عبد العزيز مرزوق، وإنعام السيد خطاب. (2020). أثر رفاهة العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 01 (02)، 263-314.
4. محمد أمين رماس، حميدي زقاي، وزواد رجاء. (2021). أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لشركة موبيليس. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 12 (01)، 125-133.
5. Agnès, D. (2011). De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, . *these professionnelle executive emstère management stratégique des ressources humaines, HEC France* , .
6. Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research* , 12 (24), 15544-15550.
7. Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux, *Revue Management & Avenir* n°28. *Revue Management & Avenir* (28), 294-314.
8. Asli, A., & Baakil, D. le marketing RH: une nouvelle approche de gestion des ressources humaines. *communication and marketing Journal* , 01 (03), 1-22.
9. Ben Zekri, I. (2016). le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail , cas des SSII tunisiennes. *Management of Business process(ESMB)* , 6, 1-7.
10. Borman, W., & Motowidlo, . S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. in SCHMITT N. & BORMAN W. C. (Eds.), *Personnel* , , 71-98.
11. Cadin, L., Bender, A., & Saint Giniez, V. (2003). *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
12. Filser, M. (1997). *Marketing mix : Encyclopédie de gestion* (éd. 2 eme édition). paris: economica.
13. Hair, J., & Black, W. (2010). *Multivariate Data Analysis; a Global Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Koopmans, L., & Bernaards, . C. (August 2011). Koopmans, Linda; Bernaards, Claire M, *Conceptual Frameworks of Individual Work*

- Performance, A Systematic Review,. *A Systematic Review* , Volume 53, (Number 8).
15. Lebas, M. (1998). *mesure et management, faire face a un paradoxe*. paris: groupe HEC.
 16. Magatef, S. G., & Momani, R. A. (2016). The Impact of Internal Marketing on Employees' performance in private Jordanian hospitals sector. *International Journal of Business and Management* , 11 (03), 129-148.
 17. Morillon, L. (2006). , Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication:entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet,. *Market Management, Marketing et* (04).
 18. Onge, S., & haines, v. (2007). *gestion des performances au travail*. . france: De Boeck.
 19. Ouahi,L., & Messaoudi,A.(2017).la pratique du marketing RH face a la génération "Y" au Maroc: resultats de l'étude exploratoire aupres d'une entreprise marocaine, revue Marocaine de recherche en Management et Marketing (N°17) , 449-463
 20. PAILLÉ, P. (2011). *Attirer, Retenir et Fidéliser les ressources humaines ,Nouveaux eNjeux, Nouvelles répoNses*. PUL, presses de l'université laval.
 21. Panczuck, S., & Point, S. (2008). *enjeux et outils du marketing RH*,. France: editions d'organisation,Groupe Eyrolles.
 22. Philippe, B. (2015). *Et si les RH et le marketing fusionnaient*. France: HBR .
 23. Philippe, L. (2007). *Le marketing des ressources humaines: attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Paris: Dunod.
 24. Saoussany, a., & asbayou, m. (2018). asbayou, malika, la performance individuelle au travail: ses déterminants et sa mesure,,. *revue du controle de le comptabilité et de l'audit* , 356-369.
 25. Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business* (éd. (éd. 4th edition)). New Jersey, USA: JohnWiley& sons, Hoboken.
 26. Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job Performance. Sage handbook of organizational behavior;. *Sage handbook of organizational behavior* , 14 (01), 427-449.
 27. Thiéart, R. (1999). *méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.