

شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية

Conditions and factors of successful adoption of human resources marketing

زعرور نعيمة¹ ، وئام حمداوي²¹ جامعة: محمد خيضر ، الإيميل: naimaz@ymail.com² جامعة محمد خيضر، الإيميل: wimahamdaoui22@gmail.com

تاريخ النشر: 2018-12-12

تاريخ القبول: 2018-12-07

تاريخ الاستلام: 2018-05-10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على العوامل والشروط التي تعمل على تبني تسويق الموارد البشرية، مع توضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية باعتبارها مهتمة بقضايا المورد البشري، وكذلك التطرق إلى التسويق بشكل عام، باعتبار أن فلسفة تسويق الموارد البشرية مستمدة منه، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن شروط النجاح تنقسم إلى قسمين: الأول هو عوامل النجاح مثل: تكييف عمليات إدارة رأس المال البشري التي تعكس وضعية صاحب العمل، اعتماد منهج كامل مماثل لذلك المطبق في التسويق، فالاتصال والعلامة التجارية لصاحب العمل ليست سوى بعض من المكونات، وتوفير مستوى معين لإدراك المؤسسة،... الخ، أما الثاني هو الجهات الفاعلة للتبني وتمثل في: الإدارة العليا، مديرية الموارد البشرية، المديرين ومديرية الاتصال إن وجدت.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التسويق، تسويق الموارد البشرية، شروط نجاح تبني تسويق الموارد البشرية.

تصنيف JEL : O15 ، M31.

Abstract:

The aim of this study is to focus on the factors and conditions that enable the successful adoption of human resources marketing, while clarifying the concepts of human resources management as an interest in human resource issues. Marketing has also been addressed in general, as the philosophy of marketing human resources derives from it. Success conditions are divided into two parts: the first are success factors such as: adapting human capital management processes that reflect the position of the employer, adopting a whole approach similar to that applied in marketing, communication and the employer's brand are only some of the components, providing a certain level of recognition of the founder ... etc. The second is the actors to adopt are: senior management, Human Resources Directorate, managers and the Directorate of contact if any.

Keywords: Human Resource Management, Marketing, Human Resources Marketing, Conditions of Successful adoption Human Resources Marketing.

JEL Classification: O15 ، M31.

1. مقدمة:

تطور إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا وحتى الدول النامية كان نتيجة عدة تطورات وعوامل متعددة: اقتصادية، اجتماعية، سياسية وفكرية، حيث أن هذه العوامل لعبت دورا مهما في المجتمع أولا وفي إدارة الأفراد ثانيا، مما أدى إلى الاهتمام بالموارد البشري واعتباره أصل من أصول المؤسسة، وبالتالي ظهور ما يسمى برأس المال الفكري.

يعتبر مفهوم تسويق الموارد البشرية مفهوما جديدا حيث ظهر في أواخر التسعينات من القرن الماضي، حيث ظهر كمفهوم بسيط يتمثل في التسويق الداخلي ومن ثم ظهر كمفهوم للتسويق الاجتماعي، ولقد نفت الدراسات الحديثة كل هذه المفاهيم واعتبرت أن تسويق الموارد البشرية لا يقصد به التسويق الاجتماعي ولا يقصد به أيضا التسويق الداخلي حيث يعتبر هذا الأخير جزءا منه (دراسة: Serge & Sébastien , 2008)، وتبني هذا النوع من التسويق يتطلب عدة عوامل وشروط لنجاحه.

1.1 إشكالية البحث:

تسويق الموارد البشرية موضوع حديث ولتبنيه من طرف مختلف المؤسسات يتطلب عدة عوامل وشروط، وبالتالي ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي العوامل والشروط التي تضمن نجاح تبني تسويق الموارد البشرية؟

2.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من مفهوم مصطلح تسويق الموارد البشرية لأنه مفهوم جديد ولهذا توجب على المؤسسات معرفة أهم شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية.

3.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية؛
- توضيح مفهوم تسويق الموارد البشرية؛
- الوقوف على أهم شروط تبني تسويق الموارد البشرية.

4.1 منهج البحث:

للإجابة عن الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لتوضيح الإطار النظري للتسويق والإشارة إلى شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية**1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية**

عرفت جمعية إدارة الأفراد الأمريكية إدارة الموارد البشرية بأنها: فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمؤسسة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وأقصى درجة من الاقتصادية¹.

كما عرفت على أنها: سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بما يلي: أولا: تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانيا: تضمن تنفيذ هذا الاتفاق².

وعرفت أيضا بأنها: الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المؤسسة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين³.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالموارد البشري داخل المؤسسة من اختيار، توظيف، مكافآت، الخ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي⁴:

- توفير مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسات كجزء من عملية إدارتها؛
- مكين المؤسسة من الحصول والاحتفاظ بالمهارات، وتحفيز القوى العاملة التي تحتاج إليها؛
- تعزيز وتطوير قدرات الأفراد، إمكاناتهم، مساهماتهم وقدراتهم الوظيفية من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر؛
- خلق مناخ يمكن فيه الحفاظ على علاقات مثمرة ومتناغمة بين الإدارة والموظفين، والتي يمكن أن تطور الثقة المتبادلة؛
- تطوير البيئة التي يمكن فيها مرونة وازدهار العمل الجماعي؛
- مساعدة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف مع احتياجات أصحاب المصالح (الملاك، الهيئات الحكومية، الإدارة، الموظفين، العملاء، الموردين والجمهور)
- التأكيد على أن الأفراد يتم تقييمهم ومكافأهم على ما يفعلونه ويحققونه؛
- إدارة القوى العاملة المتنوعة مع مراعاة الفروقات الفردية والجماعية في احتياجات العمل، أسلوب العمل والطموح؛
- ضمان إتاحة الفرص المتكافئة للجميع؛
- تبني منهج أخلاقي لإدارة الموظفين الذي يقوم على الاهتمام بالأفراد، العدل والشفافية؛
- الحفاظ على الرفاهية البدنية والعقلية للموظفين وتحسينها.

3.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في⁵:

- تحليل العمل: التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب؛
- تخطيط القوى العاملة: تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين؛
- الاختيار والتعيين: البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- تصميم هيكل الأجور: تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة بتحديد الأجر المناسب لها؛
- تصميم أنظمة الحوافز: منح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي؛

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: منح العاملين مزايا كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان؛
- تقييم الأداء: مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الإيجابية لدعمها والنواحي السلبية لعلاجها؛
- التدريب: رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية؛

تخطيط المسار الوظيفي: تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترقية والتدريب.

3. ماهية التسويق بشكل عام

1.3 تعريف التسويق

يعرف الأستاذ ستانتون (Stanton): "التسويق هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين"⁶.

أما محي الدين الأزهري فيقول في كتابه إن: "التسويق هو النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل وتخطيط المنتجات، الأسعار، الترويج، البيع و التوزيع الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلك و أهداف المؤسسة و قدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة"⁷.

ويعرفه روزنبرغ (rosenberg) الذي يهتم بالناحية الاجتماعية والاقتصادية بـ: "التسويق هو عملية مواءمة على أساس الأهداف والقدرات بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي (السلعة، الخدمات الإعلان، الترويج، التسعير) يتقابل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع"⁸.

2.3 خصائص التسويق

تتمثل خصائص التسويق في⁹:

- التسويق من النشاطات المتجددة والمتطورة: ويستدل على ذلك من خلال تطوير طرق تسويق بعض أنواع السلع التي كان يعتمد تسويقها على أساليب قديمة في الماضي لم تعد تستخدم اليوم؛
- تميز نظم التوزيع في التسويق بالتنافسية: بسبب الاعتماد على عدة طرق تسويقية حديثة، ومعاصرة، ومتجددة في الترويج لمنتجات وخدمات معينة، وتوضيح تميزها عن غيرها من المنتجات الأخرى البديلة عنها والمنافسة لها؛
- اهتمام التسويق بالناس أثناء تنفيذه لوظائفه: إذ يجب أن تلي الخدمات والسلع الحاجة الخاصة بالناس، من خلال شرائهم وبيعهم لها بالاعتماد على تسويقها بطرق مقبولة عندهم، ومن أن الناس يشكلون عناصر مهمة في عملية التسويق، إلا أنه لا يمكن الحكم على هذه العملية بمعايير أخلاقية، فالمنتجات التي يحتاجها الناس توفر لهم بمختلف وسائل التسويق؛
- هيمنة المؤسسات الصغيرة على التسويق: حيث تعتمد أغلب هذه المؤسسات على توظيف عدد قليل من الموظفين، ولا يتجاوز عددهم خمسة أشخاص وغالبيتهم من أصحاب هذه المؤسسات أنفسهم.

3.3 أهمية التسويق

تتمثل أهمية التسويق في¹⁰:

- **تخفيض الأسعار:** تعمل المؤسسات على زيادة حجم السوق الذي تخدمه ويتم ذلك عن طريق النشاط التسويقي وعندما تتسع الأسواق ويزيد الإنتاج يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة المصنوعة فيؤدي ذلك إلى انخفاض سعرها فتصبح في متناول يد المستهلك بالسعر المناسب والذي يمكنه من شرائها دون المساس بجودتها أو خدمات ما بعد البيع؛

- **زيادة جودة الإنتاج:** في بداية التصنيع لم تكن المنتجات مميزة عن بعضها لكن بعد ظهور الإعلان أصبح من اللازم وضع العلامة التجارية Trade Mark المميزة حتى على الجودة بعد ظهور المنافسة حتى تتم المحافظة على المراكز السوقية التي تحصلوا عليها؛

- **تخفيض المخاطر التجارية Trading Risks:** يعمل التسويق على إيجاد بيئة عمل سليمة ذلك لان المؤسسة قبل قيامها تسبقها دراسة الجدوى Feasibility Study وأولى خطوات هذه الدراسة هي الدراسة التسويقية أو دراسة الطلب Demand Study على منتجات المشروع أي انه بإمكاننا استقراء مدى نجاح المشروعات وبذلك تخفيض المخاطر التجارية وتوفير منتجات جديدة للمستهلك، كما أن المجتمع سيستفيد من وجود وحدات إنتاجية جديدة ناجحة مبنية على أسس علمية سليمة؛

- **دعم التقدم التكنولوجي:** في محاولة لاكتساب أكبر نصيب ممكن من السوق وكسب ثقة المستثمرين فان المؤسسات لا تعمل على إشباع رغبات وحاجات المستهلك بالمنتجات الحالية فحسب، بل تسعى لتطوير هذه المنتجات Products development فتعمل على دعم مراكز البحوث المختلفة، كما تعمل على إيجاد إدارات خاصة بالبحث والتطوير R&D ضمن هيكلها التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير السلع وزيادة الإشباع للمستهلك وكمثال لذلك صناعة التلفزيون فقد تطورت هذه الصناعة من الشكل البسيط للتلفزيونات العادية (أبيض وأسود) إلى أجهزة تلفزيون ملون أكثر تعقيدا وأجهزة فيديو حديثة وكل ذلك بفضل التنافس الشديد بين الشركات على الأسواق ومحاولة كسب رضاء المستهلك، فعملت على دعم التقدم التكنولوجي فأصبح المستهلك يستمتع بتلك المنتجات التي كانت من الممكن ألا تظهر لولا تبني المؤسسات للمخترعات الجديدة والعمل على تطوير الجيل الحالي للمنتجات وذلك بفضل العلم والتكنولوجيا والدعم المتواصل من قبل الشركات الكبرى.

كما أن ذلك الدعم يوجه أيضاً لتطوير برامج الجامعات، ففي الخمسينيات قامت مؤسسة فورد Ford Foundation بتمويل برنامج لتقييم محتويات المناهج التي تدرس بكليات إدارة الأعمال. وقد أدت توصيات هذا التقرير إلى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

- **دعم التعليم والمساهمة في ملء أوقات الفراغ:** إن العديد من الصحف ومحطات التلفزيون وغيرها ما كان لها أن تعمل من غير النشاط التسويقي، فالصحف تعتمد اعتمادا كبيرا في دخلها على الإعلانات التجارية، كما أن محطات التلفزيون التجاري تعتمد اعتمادا كليا على الإعلان والدعم الذي تجده من الشركات التجارية. والإعلان كما هو معروف أحد الأنشطة التسويقية. وكل من الصحافة والتلفزيون تعد من وسائل الثقافة الرئيسية فيما يخص التعليم خارج نطاق المدرسة (أو التعليم الرسمي) فهي تقدم البرامج الدينية والإخبارية والثقافية والأدبية للمستمع أو القارئ.

كما أن المعلنين يدعون بسخاء الأنشطة التي تعمل على ملء أوقات الفراغ، ذلك لأنهم يبحثون دائماً عن أماكن الازدحام حيث يتوقعون وجود مستهلكين حاليين أو مرتقبين، لذلك فهم يدعمون المسابقات الرياضية المختلفة في شتى المجالات، مثل المؤسسات التي ترعى سباق الخيل ومنافسات التنس بالسودان، أو تبني إحدى مؤسسات المياه الغازية لفريق كرة قدم معين.

- **تقديم وظائف جديدة:** إن الطلب المتزايد والمرتفع على السلع والخدمات بفضل الأنشطة التسويقية المختلفة يؤدي إلى العناية بمشروعات البنية الأساسية من طرق ووسائل نقل واتصالات ومطارات وذلك لتسهيل انسياب السلع والخدمات إلى المستهلكين. وكل ذلك يؤدي إلى إيجاد مجموعة كبيرة من السلع الجديدة، كما أن المنشآت التسويقية المختلفة ووكالات الإعلان توفر فرص عمل للمجتمع.

- **توسيع فرص الاختيار للمستهلك:** إن اشتداد المنافسة ومحاولة الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة تجعل المنظمات تسعى لتقديم أفضل السلع وأكبر التشكيلات التي ترضي طموح المستهلك وتشبع رغباته، وبذلك تكون للمستهلك فرصة الاختيار بين عدة منتجات وبيع بديلة ذات أحجام مواصفات مختلفة وأوضح مثال لذلك بالسودان مثل بسكويت كابتن ماجد، الربيع، روابال، المشرف و... الخ. والتي ظهرت في شكل حملات ترويجية لتنشيط المبيعات عبر المسابقات. مما أدى إلى توسيع فرصة الاختيار للمستهلك في هذه السلعة.

- **دعم التجارة الخارجية:** كثيراً ما يتوقف مستوى معيشة الدولة على مقدرتها على تسويق سلعها وخدماتها في الأسواق الدولية وذلك للاختلافات الكبيرة في أذواق وعادات المستهلكين وتباين لغاتهم ولهجاتهم نتيجة لاختلاف الثقافة ويعمل التسويق على دعم التجارة الخارجية للدولة وذلك بالتعرف على تلك الأسواق عن طريق بحوث التسويق، والترويج بإقامة و/أو الاشتراك في المعارض الخارجية من قبل الشركات المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى فتح أسواق جديدة والحفاظ على الأسواق الحالية.

- **رفع مستوى المعيشة:** التوجه بالمفاهيم الحديثة للتسويق يساهم في تقدم المجتمع ورفع مستوى المعيشة، فالمفهوم الاجتماعي للتسويق مثلاً يعمل على صيانة والحفاظ على البيئة ورعاية مصالح الأفراد عن طريق تسويق الطيبات من السلع والخدمات والتي لا تضر بالبيئة ولا بصحة المستهلك وتحافظ على ربحية المنظمة.

4. شروط نجاح تبني تسويق الموارد البشرية

1.4 مفهوم تسويق الموارد البشرية

يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه: حالة ذهنية جديدة تأسست على تكييف تقنيات التسويق مع الموارد البشرية، لتمكين المؤسسة ومدير الموارد البشرية من تحديد، بيع، والاحتفاظ بالموارد البشري¹¹.

بمعنى أنه عبارة عن منهاج الذي يعتبر أن الموظفين الحاليين والمستقبليين مثل العملاء، لأنه يقوم على تطبيق تقنيات التسويق والاتصال لجذب المرشحين وتجنيدهم وإدماجهم والاحتفاظ بهم¹².

كما يعرف أيضاً على أنه عبارة عن: عملية تقنياتها وأساليبها مستمدة من التسويق لتطوير موظفي المؤسسة، حيث تعتبر هذه العملية قضية إستراتيجية تسمح للمؤسسة لجذب أفضل المواهب من خلال تمييز نفسها عن عروض العمل الأخرى والمقدرة على الاحتفاظ بموظفيها من خلال تنفيذ إستراتيجيات التي تهدف إلى التكيف بين الإمكانيات والاحتياجات حيثما أمكن¹³.

من خلال ما سبق يمكن تعريف تسويق الموارد البشرية على أنه الإطار الفكري المستمد من التسويق، يهدف إلى تطوير الموظفين الحاليين والعمل على جذب الموظفين المحتملين الذين يتميزون بخبرات وكفاءات عالية، من خلال تقديم عروض عمل مميزة عن عروض المؤسسات الأخرى.

4.2 أهداف تسويق الموارد البشرية

هناك عدة أهداف نذكر منها¹⁴:

- جذب المرشحين الأكفاء؛
- الاحتفاظ بالموظفين وضمان ولائهم؛
- الاستماع والتقرب من المدارس والجامعات، ... الخ؛
- الاستجابة للتحدّي الديموغرافي؛
- اكتساب علامة تجارية؛
- نقل وإيصال إجراءات مديرية الموارد البشرية؛
- تقييم الصفقات سيئة الصورة.

4.3 الأركان الرئيسية للتسويق المطبقة على تسويق الموارد البشرية

تتمثل هذه الأركان في¹⁵:

- **المنتج:** يتوافق المنتج هنا مع الخدمة التي يمكن أن تقدمها فرق الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أنه يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تعرف كيفية بيعها للعاملين والجهات الفاعلية الأخرى المعنية بخدمة الموارد البشرية، وهنا تكمن الصعوبة الرئيسية في تكييف المصلحة مع واقع الميدان؛
- **السعر:** هذا الأخير ليس مجرد مقابل مالي، بل سوف يسمح بتقييم مصلحة المورد البشري وإعطاء السلطة لوظيفة الموارد البشرية، وأيضاً يعتبر السعر عاملاً للتحفيز ودافع للمستخدمين المستقبليين، وتحليل الأسعار المطبقة على تسويق الموارد البشرية أمر ضروري فهو لا يعني التكاليف المباشرة فقط (التطوير، البرمجيات، ...) بل يشمل أيضاً التكاليف غير المباشرة (الوقت، ...)، وميزات غير مباشرة (تحفيز، التزام، الاحتفاظ بها)؛
- **المكان:** لنشر خدمة الموارد البشرية، هناك عدة قنوات للتوزيع: المدراء، الهياكل الخارجية (مقدمي الخدمات الخارجية، الاستشاريين)، التعلم الإلكتروني، مراكز الخبرات الداخلية (المرشدين، مديري الحرم الجامعي)، التكنولوجيات الجديدة هي وسيلة رائعة للترويج اليومي لأداء الموارد البشرية، ولكن يجب الحرص على عدم الوقوع في الكثير من التجريد أو الإفراط في نشر عرض الموارد البشرية، حيث من الضروري استهداف قناة التوزيع الخاصة بالمؤسسة من خلال تحليل الاحتياجات ووتيرة الاتصال؛
- **الترويج:** يتعلق الأمر بالاتصال أو الإشهار، للاتفاق مع بعض المؤلفين فتسويق الموارد البشرية لا يقتصر فقط على الأركان السابقة الذكر ونسيان الأركان الأخرى، حيث أن الترويج هو نتيجة لإستراتيجية التسويق بالارتباط مع الأركان الثلاث الأخرى، ولذلك توجد مجموعة من إجراءات الاتصال (الداخلية والخارجية) التي تهدف إلى بيع أداء العملاء، والعملاء هنا هم: الموظفين، أو المرشحين، أو أصحاب المصالح الآخرين، كما أصبحت الصورة والعلامة التجارية لا قني عنها للمؤسسة لجذب وتحفيز والإبقاء على المواهب بالمعنى الواسع (الموظفين والمرشحين).

5. الشروط الأساسية لنجاح تبني تسويق الموارد البشرية

هناك عدة عوامل مشترطة لنجاح وتفعيل تسويق الموارد البشرية تتمثل بشكل عام في عوامل النجاح والجهات الفاعلة¹⁶:

1.5 عوامل نجاح منهج تسويق الموارد البشرية

- تسويق الموارد البشرية هو رؤية إستراتيجية حقيقية يتطلب نجاحها، مما يتطلب عوامل لتحقيقها تتمثل هذه العوامل في:
- تطوير حالة ذهنية جديدة داخل المؤسسة، اعتمادا على مراجعة علاقة رب العمل بالموظف، حيث يعد هذا الأخير كالزبون الأول، حيث أن إرضاءه يتكيف مع إرضاء الزبون الأخير للمؤسسة؛
- إدراك جديد لإدارة الموارد البشرية، ويجب اعتباره اتجاهها حقيقيا من التسويق الذي يتطلب تخصيص وسائل للتطبيق؛
- تكييف عمليات إدارة رأس المال البشري التي تعكس وضعية صاحب العمل؛
- اعتماد منهج كامل مماثل لذلك المطبق في التسويق، فالاتصال والعلامة التجارية لصاحب العمل ليست سوى بعض من المكونات؛
- التوازن بين الإجراءات الداخلية والإجراءات الخارجية، حيث أنه بدون توازن فهو عديم الفائدة كأن يكون للمؤسسة القدرة على الجذب ولا يمكنها الاحتفاظ بها؛
- مستوى معين لإدراك المؤسسة: فمن الضروري التأكد من أن ثقافة الهيكل التنظيمي جاهز بما فيه الكفاية لتبني هذا المنهج؛
- اشتراك جميع الجهات الفاعلة، فتسويق الموارد البشرية ليس فقط مجرد قضية من قضايا إدارة الموارد البشرية؛
- سياسة تواصل تعزز التبادل المستمر بين الموظفين، المديرية والإدارة من خلال تنشيط الحوار المفتوح والجماعي والفردى.

2.5 الجهات الفاعلة لتسويق الموارد البشرية ودورها

- الإدارة العليا: تبني تسويق الموارد البشرية هو أمر متروك للإدارة العليا لاتخاذ هذا القرار، ولتحديد ما إذا كانت المؤسسة مستعدة ثقافيا لهذا التطور، فيجب عليها جملة من الأمور:
- تحديد الرؤية الإستراتيجية وإنشاء مشروع بالتشاور مع الجهات الفاعلة الأخرى؛
- توفير الموارد اللازمة وضمن التزامهم وفقا لما يحقق الأهداف؛
- رفع مستوى الوعي والإصرار لدى المديرين لأهمية قرب الإدارة والإصغاء وتلبية مطالب العملاء الداخليين والخارجيين؛
- الاستجابة لتوقعات الموظفين؛
- تحديد كيفية قياس التقدم وتعزيزه.
- مديريةية الموارد البشرية: تلعب مديريةية الموارد البشرية دور المنسق، المدعم، والوسيط، حيث أنها هي من تقود تنفيذ منهج تسويق الموارد البشرية، وضمن أن يتم إعداد المديرين لتحمل مسؤوليتهم الاجتماعية من خلال التوعية والتدريب والدعم، وضمن هذا الاتساق فمديرية تسويق الموارد البشرية مكلفة بمهمة خاصة تتمثل في مواجهة تحديات العلاقة بين

الموظف والمؤسسة، حيث أن تدخلها وعلاقتها تتجاوز دورها الانتقائي للاتصال الداخلي لتصبح أكثر مشاركة في القرارات الإستراتيجية للمديريات الأخرى والشركاء الخارجيين الآخرين.

- **المديرين:** أما بالنسبة للمديرين، فإنهم يتحملون مسؤولية كبيرة في إنشاء ونجاح برامج الولاء، كونهم في اتصال مباشر ودائم مع الموظفين، فهي أول من يؤثر على رضا ودافعية موظفيها وهم في أفضل موقع لتحديد الاحتفاظ بالموظفين، ويتمثل دورهم بشكل أدق في:

- التواصل مع كل مشاريع المؤسسة وكل الجوانب المتعلقة بالمتعاونين معها؛
 - تمكين الكل وجعلهم على بيئة من دورهم وتأثير عملهم على نتائج المؤسسة؛
 - التعرف على أداء كل موظف، ومساعدتهم على التقدم، لعيشهم تجربة عمل جميلة وتطوير المشاريع المهنية؛
 - خلق بيئة عمل ودية، صحية وتطوير الحوار الاجتماعي؛
 - أن يكونوا منتبهين لطلبات وتوقعات الموظفين؛
 - أن يكونوا لديهم قوة اقتراح.
- **إدارة الاتصالات:** حيث يمكن لها، إن وجدت، دعم، تأييد، وتعزيز إدارة الموارد البشرية في أعمالها، حيث أنها ستعزز الصورة الاجتماعية للمؤسسة باعتبارها مرجع لصاحب العمل، وضمان أن يتم إعلام الموظفين بأخبار مؤسستهم، وتتاح لهم فرصة للتعبير عن الجوانب التي تمهم.

6. خلاصة:

إن موضوع تسويق الموارد البشرية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في العالم، لما له من أهمية وفائدة تعود على المؤسسة أولا وعلى المورد البشري ثانيا، فامتلاك المؤسسة موظفين ذوي خبرات وكفاءات مميزة وتحفيزهم ومكافأهم عليها سيزيد من تنافسيتها وحفاظها على حصتها في السوق، كما يجعل عروضها للتوظيف مميزة وبالتالي جذب واستقطاب موظفين جدد لمساعدتها على الاستمرار.

يستمد تسويق الموارد البشرية فلسفته من التسويق، حيث يقوم على أربعة أركان هي: المنتج، التسعير، المكان، والترويج، حيث يهدف إلى جذب المرشحين الأكفاء، الاحتفاظ بالموظفين وضمان ولائهم، واكتساب علامة تجارية،... الخ، و لنجاح وتفعيل تسويق الموارد البشرية يجب توفير الشروط والبيئة الملائمة كنتييف عمليات إدارة رأس المال البشري التي تعكس وضعية صاحب العمل، اعتماد منهج كامل مماثل لذلك المطبق في التسويق، فالاتصال والعلامة التجارية لصاحب العمل ليست سوى بعض من المكونات، وأيضا التوازن بين الإجراءات الداخلية والإجراءات الخارجية، حيث أنه بدون توازن فهو عديم الفائدة كأن يكون للمؤسسة القدرة على الجذب ولا يمكنها الاحتفاظ بها، واشتراك جميع الجهات الفاعلة، فتسويق الموارد البشرية ليس فقط مجرد قضية من قضايا إدارة الموارد البشرية،... الخ.

7. الهوامش والإحالات:

¹ سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية الأفراد، حقوق التأليف والنشر لجامعة دمشق، سوريا، ص 9

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2006، ص 12

³ yazantayem@windowslive.com

⁴ Seyed Mehdi Mousa Vidavoudi, Ravneet Kaur, **The link between intrnal marketing and human resource management**, journal og economics and management, vol:1 Issue 2, 2012, India, pp (6- 7)

⁵ <http://www.e-imamm.com>

⁶ عبد الفتاح محمد سعيد ، التسويق ، المكتب العربي الحديث، ط 5، الإسكندرية، مصر، 1995 ص 26 .

⁷ محي الدين الأزهرى، بحوث التسويق ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مص، 1993 ص 19.

⁸ عبد الفتاح محمد سعيد، مرجع سابق، ص 25.

⁹ وائل خليل، إدارة التسويق، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص (104 - 105)

¹⁰ محمد ناجي الجعفري، التسويق، سلسلة الكتاب الجامعي، ط2، جامعة ودمني الأهلية، السودان، 1998، ص ص (20 - 22)

¹¹ Serge Panczuk, Sébastien, **Enjeux et outils du marketing RH (Promouvoir et vendre les ressources humaines)**, Groupe Eyrolles, France, 2008, p 4

¹² Mehdi Berrada, **le marketing RH à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération y: Evaluation de la perception des outils 2.0 par la génération y et la fonction RH chez vivo energy maric**, thèse de master, univesité Catholique de louvain, Neuve, Belgique, 2015, p6

¹³ <http://www.csmoesac.qc.ca> 07/03/2018

¹⁴ Ferhane Féthi, Marketing des ressources humaine: (une approche simple; un enjeu stratégique; voir plus: www.fethi-ferhane.com 08/03/2018

¹⁵ A gnés Duron, **De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH**, thèse de mastère, Paris, France, 2011, p p (11- 12)

¹⁶ Amina Asli, Driss Baakil, **le Marketing RH: une nouvelle Approche de gestion des ressources humaines, voir plus: <http://www.academia.edu>**