

المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية

د. معمر قربة * & ط.د. إيمان حوداسي **

ملخص الدراسة

نظرا للتطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحالي، وما نتج عنه من التزامات وأعباء على منظمة الأعمال لمواكبة هذه التطورات، لم تعد الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية تؤدي بالغرض المنتظر منها، إذ ظهرت توجهات حديثة في الإدارة تركز على ضرورة تبني المفهوم التسويقي والذي إنطلق من التسويق الداخلي ليصل إلى اعتماد تسويق الموارد البشرية من طرف مديري إدارة الموارد البشرية ، هذا المفهوم الذي نال اهتمام كبير في أدبيات الفكر الإداري المعاصر إذا أصبح من الضروري أن تتفاعل إدارة المواد البشرية معه ليتحقق نجاح المؤسسة وتميزها ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية من أجل التأصيل النظري لتسويق الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على كل من مفهوم التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي وإبراز نقاط التداخل بينها (التسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي ، تسويق الموارد البشرية ...)

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التسويق الاجتماعي، التسويق الداخلي، تسويق الموارد البشرية، أدوات تسويق الموارد البشرية.

Theoretical approach in marketing human resources

Dr:Maamar krobba & Imane hodassi

Abstract

Not exceeding 250 words (size 12) Times New Roman In view of developments in human resources management in the current century and the consequent commitments and burdens on the business organization to cope with these developments, the traditional methods used in human resources management no longer serve the expected purpose. Which was launched from internal marketing to the adoption of human resource marketing by human resources managers, a concept that has received considerable attention in The literature of contemporary administrative thought if it becomes necessary to interact with the management of human materials to achieve the success of the institution and distinguished from this point came this paper for the theoretical rooting of the marketing of human resources through the spotlight(Internal marketing, social marketing, marketing of human resources...).

key words Human Resources, Social Marketing, Internal Marketing, Human Resource Marketing, Marketing Tools for Human Resources .

* أستاذ محاضر أ، جامعة عمار ثلجي ، الأغواط، الجزائر ، m.krobba@yahoo.com
** طالبة دكتوراه ،جامعة عمار ثلجي ، الأغواط، الجزائر ، imane.2008@yahoo.fr

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المميزة والموهوبة وذات الكفاءة عنصر بارز وهام من عناصر بناء المنظمات في القرن الحالي، إذ أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التمييز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في الكفاءات، فمع نمو المنظمات وكبرها تزداد الحاجة لهذه الموارد ويزداد الطلب عليها ويكون البحث عنها إلزامي ومكلفا في بعض الأحيان إذ لا بد للمنظمات من تحصيل هذه النوعية من الموارد البشرية ومحاولة جذبها ووضعها في الوظائف الشاغرة أو المتوقع أن تصبح شاغرة، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على جذب الموارد البشرية الموهوبة و المميزة بطرق ووسائل مختلفة في إطار ما يسمى في عالم الإدارة بإستقطاب الموارد البشرية، ومن الطبيعي أن تتفق المنظمات المبالغ الكبيرة، وبذل الجهد الكافي لخلق صورة مميزة لها في أذهان الجمهور بصفة عامة تساعد في عملية الاستقطاب، ولا يتحقق لها ذلك إلا بتبني مفهوم التسويق في إدارة الموارد البشرية، حيث نادت الكثير من الدراسات الى الإهتمام بالعاملين داخل المنظمة بإعتبارهم مصدر الجهود التسويقية التي تقوم على تسويق منتجات المنظمات الى عملائها، و هكذا ظهر مفهوم تسويق الموارد البشرية كأحد المفاهيم التسويقية الحديثة والذي تم إستيعاء تصوراته و أفكاره من التسويق الإجتماعي والتسويق الداخلي دون تجاهله لإستراتيجية المؤسسة من خلال عملية تطوير الموارد البشرية بالمنظمة باستخدام الأساليب والأدوات والتصور الذهني للتسويق، تتمثل الأدوات المستعملة في تسويق الموارد البشرية في إعداد سياسات الجذب، المرونة، تقاسم و تشارك أدوار ووظيفة الموارد البشرية، التعبئة والتكيف، تمكين الموظفين، والمحافظة عليهم والفرندة خصوصا في عملية التكوين، التقييم، التحفيز،...

الإشكالية:

ومما سبق نطرح التساؤلات التالية:

- ما علاقة التسويق بالموارد البشرية ؟
- ما هو مفهوم تسويق الموارد البشرية ؟
- هل تسويق الموارد البشرية هو نفسه التسويق الاجتماعي، وهل هو نفسه التسويق الداخلي؟
- ما هي المقاربات بين الموارد البشرية والتسويق والإستراتيجية ؟

المنهجية: من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر تسويق الموارد البشرية وتماشيا مع أهداف وطبيعة الموضوع سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح أهمية تسويق الموارد البشرية كما نعتمد المنهج الاستقرائي في محاولة لتقديم مفهوم لتسويق الموارد البشرية.

الأهداف: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم تسويق الموارد البشرية وتبيان أهميته كمقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية تساهم في عملية جذب واستقطاب الكفاءات للمؤسسة لتحقيق التميز وذلك لما تعمل المؤسسة عليه من خلال تقديم الصورة الجذابة للوظائف لدى طالبي الوظائف، وإقتراح مجموعة من التوصيات لتبني هذا المفهوم من طرف المؤسسات على ضوء النتائج المتوصل لها.

الأهمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي أعطيت لتسويق الموارد البشرية في الفترة الأخيرة من طرف المؤسسات الكبرى الرائدة في مجال الأعمال، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى إدماج التسويق في إدارة الموارد البشرية، وإعتماده كأداة جوهرية من أجل المساهمة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ومن خلالها أداء المؤسسة والتميز بموردها البشري.

محاور الدراسة:

لمعالجة هذه التساؤلات تم التطرق لثلاث محاور أساسية تتمثل في:

المحور الأول: مفاهيم مرتبطة بتسويق الموارد البشرية

المحور الثاني: تسويق الموارد البشرية

المحور الثالث: أدوات دراسة السوق (تسويق الموارد البشرية)

I. مفاهيم مرتبطة بتسويق الموارد البشرية.

1-1- التسويق والموارد البشرية:

يشترك مصطلح التسويق و الموارد البشرية في التركيز على الاتصالات، والمخاطر التي تحد من دور تسيير الموارد البشرية لتحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة ،كما أن التسويق والموارد البشرية هما وظيفتان مختلفتان في المؤسسات ، إلا أن التسويق المتعلق بالموارد البشرية يعمل على الجذب والاحتفاظ والتحفيز للأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويشير آخرون إلى إدارة الموارد البشرية فيذكرون بأنها تمثل جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد في العمل الإداري والتي تبدأ من تحديد الإحتياجات المستقبلية من المورد البشري كما وكيفا¹، فالتسويق والموارد البشرية هما وظيفتان مستقلتان في المؤسسة ومع ذلك التسويق يعتمد على الموارد البشرية لجذب والاحتفاظ بها وتحفيزها وذلك تماثيا مع أهداف الشركة، ويذكر فيليب كوتلر في المقابل أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الخدمات المقدمة في جميع الوظائف الأخرى للمؤسسة مثل التسويق. ومع ذلك، فإن التداخل بين التسويق والموارد البشرية لا تتوقف عند هذا التبادل البسيط للخدمات، بل استخلاص الإستراتيجيات والسياسات وأدوات التسويق من أجل خلق حالة جديدة من الأفكار²،

1. 2- مفهوم التسويق الإجتماعي :

في سنة 1971 وضع **Zaltman** و **Kotler** تعريف للتسويق الإجتماعي حيث عرفاه على أنه يتمثل في التصميم والتنفيذ والتحكم في البرامج المقترحة، والتي تؤثر على مدى تقبل الأفكار الاجتماعية وكذا الأخذ باعتبارات تخطيط المنتج والتسعير والاتصال، والتوزيع والبحث التسويقي³، ويعطي **Michael J. Baker** عدة تعاريف منها⁴

- التسويق الاجتماعي هو اعتماد فلسفة التسويق وتكييف تكنولوجيات التسويق لأسباب تؤدي إلى تغييرات في السلوك الفردي، والذي سيؤدي إلى نتائج مفيدة للمجتمع .
- التسويق الاجتماعي هو تطبيق مفاهيم التسويق والتقنيات اللازمة لعمليات التبادل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها اجتماعيا، والتي تهدف إلى فائدة المجتمع ككل .
- التسويق الاجتماعي هو عملية تخطيط البرامج التي من شأنها تشجيع التغيير الطوعي للسلوك القائم على بناء علاقات تبادل المنفعة مع الجمهور المستهدف لصالح المجتمع .
- التسويق الاجتماعي هو عملية تسويق أفكار تهدف إلى تغيير سلوك باستخدام التقنيات والأساليب التسويقية ، والتعاون مع صناع القرار والمتخصصين والمهتمين من خلال برامج تهدف لإحداث تغيير مجتمعي، وهو التأثير على السلوك الاجتماعي لمصلحة الجمهور المستهدف والمجتمع بشكل عام .

أما **Panczuk, Point** عرفه من وجهة نظر الموارد البشرية بأنه حالة ذهنية تهدف إلى التطرق لمختلف العلاقات بين الموظفين والمؤسسة، حيث يدمج التسويق الاجتماعي أدوات التسويق من أجل مساعدة المؤسسة لمواجهة الاستدامة، هذه وجهة النظر مع مختلف أصحاب المصالح (أساسا الموظفين) للعب على العواطف .⁵

وإذا ما عدنا لهذا التعريف فيما يتعلق بلفظ اللعب على العواطف فغالبا ما يكون ذلك عن طريق العلامة التجارية لما تتركه من أثر في ذهن الجمهور، كما أن مفهوم علامة المؤسسة (العلامة التجارية) تمثل الأساس الذي يرتكز عليه التسويق الاجتماعي، فالعلامة هي نتيجة للتحليل العميق لتوقعات المستهلكين، وتمايز المنتجات .

كما يلاحظ أن الاتصال له موقع جد هام في التسويق الاجتماعي كونه يضع الفرد في قلب التنظيم من خلال التواصل المبني على الوضوح والشفافية والأخلاق والذي يتطلب من المدير الاستماع إلى الموظف، حيث يعتقد كل من **Point et Panczuk** أن التسويق الاجتماعي يختصر الموارد البشرية في دور اجتماعي فقط إذ يذكر أن التسويق الاجتماعي يلعب في سجل الموظف لأجل أن يشعر بالراحة في

المؤسسة، وهذا يتجاوز سياسة بسيطة من الاتصالات وبالتالي ينطوي على سياسات الاعتراف، وتحسين ظروف العمل، وحتى الاحتفاظ بالموظف⁶، في حين أن الواقع العملي للوظيفة هو أكثر تركيزاً على مفهوم الأداء، فالبعد الاجتماعي هو أداة واحدة فقط بين العديد من الأدوات الأخرى.

وتتمثل أهمية التسويق الاجتماعي في خلق رأي عام و داعم يحث المجتمع على المشاركة الإيجابية لحل قضية ما أو مشكلة يتعرض لها المجتمع، وكذلك من خلال حث المجتمع على البعد عن السلبية واللامبالاة ويشجع كل فرد على أن يكون له دور في التغيير والتطوير.⁷

1. 3- مفهوم التسويق الداخلي

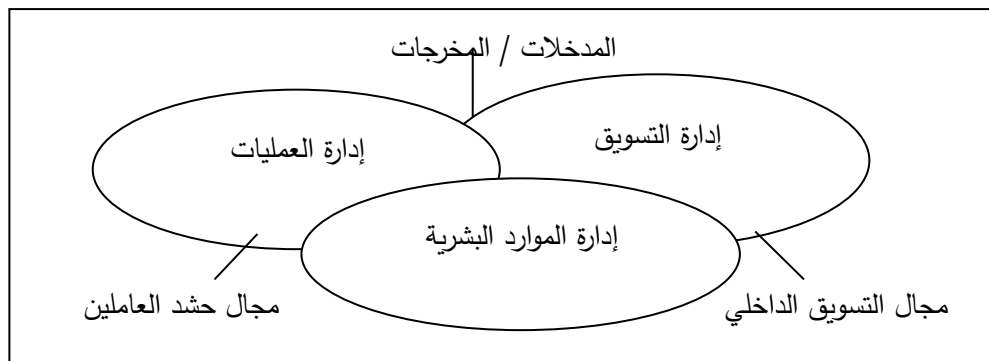
ظهر مفهوم التسويق الداخلي في منتصف الخمسينات على يد مديري الجودة اليابانية، وتم تفعيله بشكل واضح في أواخر القرن الماضي، والذي ركز على العاملين في المنظمات الإنتاجية باعتبارهم حلقة الوصل بين المنظمة والجمهور الخارجية، حيث كانت فكرة هذا المفهوم تقوم على الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وإكسابهم الاتجاه الإيجابي نحو منظماتهم ينعكس إيجاباً على طبيعة التعامل مع العملاء الخارجيين وللوصول إلى هؤلاء العملاء الخارجيين كان يجب على المنظمات الاهتمام أولاً بعملائها الداخليين.⁸

وتقوم فلسفة التسويق الداخلي على معادلة بسيطة و هي:⁹ الموظفون المشبعين = الزبائن المشبعين

فإذا كانت المؤسسة قادرة على استقطاب الموظفين وتحافظ عليهم وتغرس في أذهانهم فهما لرسالتها وأهدافها، وكذلك حاجات ورغبات زبائنهم، فإن النتيجة الحديثة هو تطوير دائم لجودة الخدمات المقدمة من قبل هؤلاء الموظفين، كون فلسفة التسويق الداخلي تؤكد على أهمية العامل كمتكون في عملية تقديم الخدمة، أي أن هناك تداخل بين إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية إضافة إلى إدارة العمليات،¹⁰ كما هو موضح في الشكل (01):

الشكل رقم 01 :

مجالات التداخل بين إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية و إدارة العمليات



المصدر: أديان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 615

وقد عرف **Berry** التسويق الداخلي على أنه "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين"، وفي تعريف قدمه **Zeithaml et all** على أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية¹¹، ويرى عماد صقر سالم أن مفهوم التسويق الداخلي يستند على الإهتمام بالعاملين داخل المؤسسة، لأنهم حجر الزاوية فنجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما: ¹²

- إدارة الاتجاهات: أي توجيه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها، ونشر الفكر التسويقي الخاص بالتعامل بعملاء المؤسسة.

- إدارة الاتصالات: وهي ضمان وجود نظام جيد للإتصال بين العاملين، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وخاصة تلك الأعمال ذات الصلة المباشرة للعملاء.

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الفكرة الخاصة للتسويق الداخلي تقوم على قيام المنظمة بتبني هذا المفهوم كفلسفة إدارية قائمة على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير بهذا العنصر بممارسة الإجراءات الصحيحة في تعيينهم تهيئتهم تدريبهم تحفيزهم وتوفير البيئة المناسبة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم قبل التوجه بشكل فعلي إلى السوق الخارجية، وفي هذا السياق قدم مفهوم شامل للتسويق الداخلي حيث اعتبر على أنه أسلوب تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة، مع إعتبارهم عملاء داخليين وذلك بتطبيق مفاهيم ومبادئ التسويق الخارجي على التسويق الداخلي بهدف التفاعل الداخلي والإرتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين، فترضي كلا من الداخلي والخارجي¹³.

II: تسويق الموارد البشرية.

II. 1 - مفهوم تسويق الموارد البشرية

في سنة 2004 يتكلم **ليجر** على منهج جديد للعلاقات بين الموظف والمؤسسة والتي تأخذ بعين الإعتبار الموظفين كزبائن متكلمًا بذلك على مصطلح تسويق الموارد البشرية حيث يرى أن الأمر يتعلق بتطبيق التسويق وتقنيات الإتصال في عملية الجذب والتوظيف والتدريب والإحتفاظ بالموظفين في المؤسسة، وفي سنة 2008، **سيرج بانزوك و سيباستيان**، يقومان بإقتراح طريقة لأفضل وضع للموارد البشرية وذلك باعتمادهم عملية تجزئة الموظفين وخدمات الموارد البشرية، والعناية التي يتعين تقديمها لتقنات التوزيع، وذلك بالإعتماد على أطروحات **فيليب كوتلر** في تجزئة السوق¹⁴.

إن تسويق الموارد البشرية مبني على فكرة " العملاء " حيث يتجاوز فكرة بسيطة من الاتصالات أو حتى نظام التداول ويقترح تصور لمفهوم العملاء، ففي الواقع، يجب أن ينظر تسويق الموارد البشرية للموظفين

في الوقت الحالي، الماضي، ولكن أيضا في المستقبل، إذ لا ينتهي عند العملاء مثل التسويق التقليدي بل يعمل على تنمية الموارد البشرية من خلال الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للعاملين والمتمثلة في التدريب، التوظيف، خطة الاحتفاظ، وفرص للاستثمار في الشركة عن طريق الخطط وأسهم الموظفين، كما أن تسويق الموارد البشرية يهتم للعاملين والإدارة والمساهمين، فتسويق الموارد البشرية يقدم أفضل تركيز على تنمية الموارد البشرية، و في مايلي أهم النقاط التي يركز عليها تسويق الموارد البشرية: ¹⁵

- هو تصور جديد ؛
- نهج عام لا يركز على الإعلان ، و ما ظهر منها إلى حد الآن هو فقط الجزء الذي يظهر من الجبل الجليدي ، إذ تصبو إلى بناء و تنفيذ استراتيجية عامة بدلا من استخدام أدوات محددة ؛
- طريقة تفكير ناتجة عن الخبرة في السوق ، و التي تأخذ في الإعتبار جميع أبعاد التسويق لملائمة إستخدامها داخل المؤسسة الناضجة ؛
- مقارنة عميقة ،
- مزيج ؛
- مقارنة مركبة مرتبطة بالخيارات الإستراتيجية وتركز على الأهداف ؛
- مقارنة متجددة ومتغيرة .

تسويق الموارد البشرية: نهج بسيط، قضية إستراتيجية، هدف طموح ¹⁶

وعرف **Carole Blancot**، تسويق الموارد البشرية بأنه يتكون من استخدام التقنيات والأدوات التي يوفرها التسويق والاتصالات لاستهداف وجذب وإغواء المرشحين والاحتفاظ بالموظفين ¹⁷، فتسويق الموارد البشرية له هدف داخلي (موظفون) وهدف خارجي (المرشحين المحتملين) وأهداف الولاء والاستحواد، إذ أنه فيما يتعلق بالموظفين، يهدف التسويق للموارد البشرية إلى جعل وضع وتجربة الموظفين جذابة وتعزيز الولاء والالتزام لديهم، أما فيما يتعلق بالمرشحين المحتملين، فإن الهدف هو جعل المؤسسة جذابة، لاسيما من خلال سياسة العلامة التجارية للمؤسسة، واستخدام قنوات التسويق والتوظيف الأكثر ملائمة، وغالبا ما يتم تنفيذ تسويق الموارد البشرية من قبل مدراء الموارد البشرية، ولكن يمكن أن تكون ملامح التسويق الداخلية أو الخارجية أيضا أكثر أو أقل في الوقت المحدد لدعمهم، وبالتالي يمكن لأخصائيي وسائل الإعلام والإعلام الاجتماعي، المشاركة في نشر حملات التوظيف وتحسينها على منصات الإعلانات الخاصة بهذه الشبكات.

إن مجال تسويق الموارد البشرية يتأثر بشدة برقمنة المؤسسة وبيئتها، وأصبحت التطبيقات والمواقع الشبكية والشبكات الداخلية والشبكات الاجتماعية (الشخصية والمهنية والمؤسسات) لا يمكن تجنبها تدريجيا في مجال تسويق الموارد البشرية ¹⁸

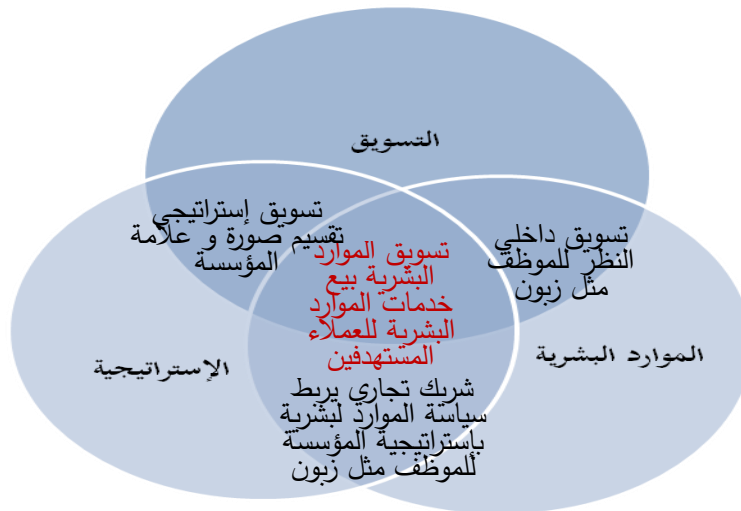
إن الملاحظ أن تسويق الموارد البشرية هو عملية تطوير الموارد البشرية بالمنظمة باستخدام الأساليب والأدوات والتصور الذهني من التسويق، ويعتبر هذا النهج للموارد البشرية قضية إستراتيجية تسمح للمنظمة بجذب أفضل المواهب من خلال تمييز نفسها عن عروض العمل الأخرى والاحتفاظ بموظفيها من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى النظر في إمكاناتها، والاحتياجات والتكيف معها، حيثما أمكن، ولذا نجاح تسويق الموارد البشرية يتطلب أخذ البعد الإستراتيجي بعين الاعتبار كون المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بالحركية المستمرة والمنافسة القوية، وهذا ما يوضحه المفهوم الموالي،
 إن وضع إستراتيجية حقيقية لتسويق الموارد البشرية تهدف للإغواء والحفاظ على الموارد البشرية والجذب والاحتفاظ بأفضل التشكيلات والمرشحين.¹⁹

II. 2 - التسويق، الموارد البشرية والإستراتيجية

إن الفكر الإداري الحديث يعمل على تبني الفكر الإستراتيجي في كل مجالات أنشطة المؤسسة كونه يساعد المؤسسة على تحليل البيئة المحيطة بها والعمل على اليقظة الدائمة للمتغيرات الحادثة في محيطها، كما أن هناك الداعين لأهمية تبني التسويق بمفهومه الحديث في نشاط المؤسسة، إضافة إلى المورد البشري الذي أصبح يمثل محور العمليات في المؤسسة والنقطة الجوهرية في تحقيق التميز، ونتيجة لهذا التداخل ظهر ما يعرف بتسويق الموارد البشرية، إن التسويق للموارد البشرية ليس مجرد نتيجة للارتباط بين التسويق والموارد البشرية، بل يتضمن البعد الإستراتيجي، والشكل 02 يبين التداخل الحادث بين الاستراتيجية، والتسويق والموارد البشرية²⁰

الشكل رقم 02 :

تداخل الإستراتيجية ، التسويق و الموارد البشرية



المصدر: Panczuk, Point, op.cit, p33

من الشكل يتضح أن تداخل الموارد البشرية والتسويق ينتج عنه التسويق الداخلي الذي يشير إلى الاتصالات الموجهة نحو الأعمال التجارية، أي الطرق لتحفيز وإشراك الموظفين، خاصة من خلال ثقافة المؤسسة لجعلها على بينة من الهوية التنظيمية، في حين تسويق الموارد البشرية يستخدم الاتصال بين الإستراتيجية والتسويق ولكن حقيقة تصور تسويق الموارد البشرية يميل إلى إظهار أن تسويق الموارد البشرية يجلب القيمة المضافة الحقيقية، كتصور شامل لتحليل العميل وبناء الاستجابة وتكييفها مع الأهداف التي حددتها الإستراتيجية، لتوقعات هذه الأهداف، والواقع التنظيمي.

II. 3 - نقاط التقارب والإختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الإجتماعي وتسويق الموارد البشرية
يلخص الجدول 01 عناصر التقارب والاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية.

جدول رقم 01:

نقاط التقارب والإختلاف لكل من تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي و التسويق الإجتماعي

التسويق الداخلي	التسويق الإجتماعي	تسويق الموارد البشرية مركزا على الإتصالات	تسويق الموارد البشرية	
Berry 1984 Gronoos 1981 Levionnois 1987 Seignour 1998 Seignour, Dubois 1999 Varey 1995	Igalens 2002 Pitelet 2005	Liger 2004 Segrétaïn 1998	Panczuk, point 2008	المراجع
النظر للموظف كزبون	الإستجابة لما يطرأ من متطلبات إجتماعية جديدة للموظف	جذب ودمج والإحتفاظ بالموظف	بيع - الإحتفاظ - التجديد والتكيف	نقطة البداية
رفع رضا المستهلك من خلال الإجراءات والأدوات المطبقة على الموظف	تنشيط هيكله سمعة وصورة المؤسسة	إعتبار الموظف كزبون حقيقي مع مراعاة مبدأ الفردنة والبحث عن التميز عن المنافسين	وضع سياسة شاملة غير جزئية دمج عدة أبعاد للتسويق	الأهداف
الزبون	الصالح العام	الإغراء	Les 04 P السعر، المنتج، الترويج التوزيع	المفهوم الرئيسي
وضع علاقة تسويقية مع الموظف	إعطاء معنى للعمل	العمل على صورة المؤسسة	تصور عام للإرتقاء بخدمات وظيفة الموارد البشرية	الفلسفة
السوق، الزبون	الإغراء، الشفافية، سمعة وصورة المؤسسة، تحفيز	الإغراء، التجزئة، صورة المؤسسة	الإغراء، التجزئة، التوقع، الزبون، البيع، قابلية التوظيف، التوزيع، السعر، القيمة، مزيج الموارد البشرية	الكلمات المفتاحية
إعتبار الموظف في علاقة تسويقية خارج علاقة السلم الإداري	التوفيق بين الموظف وبيئة العمل	بناء مخطط اتصال	تقديم خدمات وبيع منتجات الموارد البشرية	دور وظيفة الموارد البشرية
أنظمة المكافآت، التكوين، رضا الموظف، استهداف العملاء والموظفين	الأنترنيت والعديد من الأدوات المركزة على الإتصالات وجميع الأدوات التي تحسن شعور الموظف داخل المؤسسة	الأدوات الخاصة بالإتصالات التسويقية، صورة علامة المؤسسة وخلق علاقة ولاء بين المنتج والمستهلك	العديد من الأدوات التسويقية (دورة حياة المنتج، مصفوفة تحديد الموقع، مصفوفة التجزئة، تحليل نظام التوزيع، التسعير، القيمة)	الأدوات المستخدمة

المصدر: Panczuk, Point, op.cit, pp34-35

III أدوات دراسة السوق (تسويق الموارد البشرية)

إن مفهوم تسويق الموارد البشرية لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتقدها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبنى مفهوم تسويق الموارد البشرية وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، والعديد من الباحثين حاولوا تقديم مفهومها له، وأرادوا بلورة مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها لتحاكي أنشطة التسويق الخارجي.

III. 1 - بحوث التسويق الداخلي:

تتمكن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختيارها للحاجات المتعلقة بالتسويق مهما كان نوع التسويق، وفي بحوث التسويق يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة، وتحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي تركز على:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة) ما هو المطلوب منهم تقديمه؟
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي) هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر

مما يأخذ؟

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وأداء والتزام وولاء الموظف للمنظمة يكون حسب تربيته لهذا التبادل، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتقاعس في العمل أو يقرر المغادرة، وإذا كان العكس، فإنه يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي: اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية، مستويات الرضا الوظيفي، تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم، حاجات ورغبات العاملين، ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات المقابلات والحوارات المباشرة... الخ.

III. 2 - تجزئة السوق :

يتكون السوق من مجموعات غير مجانية من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى، فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقسيم أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع، وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزء ويقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام، وبالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب .

III. 3 - مزيج تسويق الموارد البشرية

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه، وبالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول أن التسويق هو " نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل"، وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، بل يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه.

وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، فإن على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير الجهود التي تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كمايلي:

- القيام ببحوث التسويق الداخلي؛

- الوظيفة: رسم وتصميم المنتج الداخلي بما في ذلك توضيح المهام والمسؤوليات والأهداف المطلوبة، والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية،.... وغيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي؛

- الإرتكاز على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين؛

- توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل؛

- التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي.

يرى (Philip 1986) أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية les 04 p على السوق الداخلي كمايلي

***المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.

***السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.

***الترويج:** يشير الى الاتصالات الداخلية.

***التوزيع :** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.

خاتمة:

إن تسويق الموارد البشرية يسمح لنا بفهم التعقيد والإتساق والمسائل المرتبطة بالموارد البشرية، فتسويق الموارد البشرية يمثل عملية تقديم إدارة الموارد البشرية خدماتها للموظفين في السوق الداخلي والخارجي والعمل على تقديم صورتها من أجل عملية جذب العاملين والكفاءات البشرية الضرورية لنشاط المؤسسة،

إن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على تطوير خصائص المنتج والأسعار والترويج فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة المؤسسة على بذل جهود حقيقية لخدمة وإرضاء العملاء، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير وتنمية مهارات موظفيها وتمكين المسيرين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة ولائهم والاحتفاظ بهم لبناء صورة وسمعة وعلامة ممتازة للمؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بانتهاج مفهوم تسويق الموارد البشرية الذي يعتبر نواة لبناء الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال التوافق بين سياسات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يمكن القول أنه : لا يوجد مؤسسات ناجحة في المبيعات فاشلة في تسويق الموارد البشرية، ولهذا يجب على المؤسسات تطبيق تسويق الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تعود على الموظف خاصة، وعلى عملاء المؤسسة عامة .

وعلى ضوء ماتم التوصل له يمكن صياغة توصيات تتمثل في:

• العمل على تبني السياسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية بما يحقق التميز للمؤسسة؛

- العمل على تبني نماذج جديدة في التسويق وإدماجها في مجال إدارة الموارد البشرية بما يتلائم وبيئة أعمال المؤسسة.

الهوامش:

- ¹ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة-، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة مصر، 2007، ص14
- ² - Panczuk Serge, Point Sébastien, Enjeux et outils de Marketing RH, édition d'organisation, 2008, p26
- ³ - Kotler, P. and Zaltman, G. (1971) Social marketing: an approach to planned social change, Journal of Marketing, P.3.
- ⁴ - Michael J. Baker, "The Marketing Book", fifth edition, Butterworth-Heinemann, London, 2003, p 698
- ⁵ - Panczuk, Point, op.cit, p27
- ⁶ - Panczuk, Point, op.cit, pp27-28
- ⁷ - Lefeborc.R.C, 2011, Anintergrative model for social marketing .
- ⁸ - أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة، عمان، ط2، 2011، ص 599
- ⁹ - نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات الغير الربحية، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 55-56
- ¹⁰ - أدريان بالمر، ترجمة: بهاء شاهين و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 615
- ¹¹ - ايمن عبد الله محمد ابو بكر، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة ابو ظبي، العدد 16، 2015، ص 13
- ¹² - عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق محمور الأداء في الكيانات و الاندماجات الإقتصادية، منشأ المعارف للنشر، الإسكندرية مصر، 2005، ص ص 56-57 .
- ¹³ - أمال مطابيس، أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات المقدمة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2011، ص 14 .
- ¹⁴ - --رابط الإنترنت يوم 2018/02/18 على الساعة <https://www.definitions-20:18> [humaines.marketing.com/definition/marketing-rh-Les marketing des ressources](http://humaines.marketing.com/definition/marketing-rh-Les%20marketing%20des%20ressources)
- ¹⁵ - Panczuk, Point, op.cit, p36
- ¹⁶ - Philip Liger, Marketing de ressource humaines, Dunod, Paris, 2013, p06 .
- ¹⁷ - Nathalie Schafer et Bérengère Simon, Dirigé par Philippe Garnier, Mémoire de fin d'études Entreprise et réputation :quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement, promotion 2010-2011, p10 .
- ¹⁸ -رابط الإنترنت يوم 2018/02/18 على الساعة <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-rh-2/-20:18>
- ¹⁹ -رابط الإنترنت يوم 2018/02/18 على الساعة 20:27 . <http://www.csmoesac.qc.ca/outils/ressources-humaines/marketing->
- ²⁰ - Panczuk, Point, op.cit, p33



المجلد الثاني (02) العدد الثالث (03) جوان 2018