

أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة Groupama
The importance of human resource marketing practices for the enterprise -Case Study: Groupama enterprise

خديجة عرقوب

Khadidja ARKOUR

استاذ محاضر أ

جامعة سكيكدة -الجزائر

khadidjaarkoub@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018-12-07 تاريخ القبول: 2019-03-25 تاريخ النشر: 2019-03-30

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة، من خلال توضيح مفهوم تسويق الموارد البشرية، أهم الخصائص التي يتميز بها، مدى التجانس بينه وبين أفكار التسويق (حيث يوجد الكثير من التشابه بينهما)، الإشارة إلى أهم المزايا التي يمنحها تسويق الموارد البشرية للمؤسسات، دون اغفال التحدث عن أبعاده المتمثلة في؛ التمكين، التدريب، الحوافز والمكافآت، الإتصال الداخلي، حيث هذه الأبعاد هي التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على موظفيها المهرة والأكفاء لأبعد فترة ممكنة.

وعليه أوصت الدراسة بتشجيع المؤسسات على تفعيل ممارسات تسويق الموارد البشرية على مستواها، لتحقيق أهدافها المطلوبة، والإطلاع على الممارسات الناجحة محليا ودوليا للاستفادة منها مستقبلا.

كلمات مفتاحية: تسويق، موارد بشرية، مؤسسة، Groupama.

Abstract:

This study aimed to highlight the importance of human resources marketing practices of the Enterprise by clarifying the concept of marketing human resources; it's most important characteristics, the degree of homogeneity between it and marketing ideas (where there is a lot of similarities between them), reference to the most important advantages offered by the marketing of human resources to institutions, Without forgetting to talk about its dimensions of; Empowerment, training, incentives and rewards, internal communication, where these dimensions help the institution to maintain its skilled and efficient staff for the longest possible period.

On the practical side, a case study tool was used, where the Groupama institution, the leading French insurance company was selected, because it was one of the first companies in the worldwide, which owned the human resources marketing department, and practiced this function in various stages. Where the marketing of human resources enabled the Groupama to achieve many positive results that benefited it, like; the pride of its employees to belonging to this institution, their sense of responsibility towards it, their trust in it and its future, which increases their level of satisfaction, loyalty and performance. This is the best thing an organization wants.

Therefore, the study recommended encouraging institutions to activate human resources marketing practices at their level to achieve its objectives, And encourage it's too to learn about locally and internationally successful practices to benefit from it in the future.

Keyword: Marketing, Human Resources, Enterprise, Groupama

مقدمة:

يعد المورد البشري حاليا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات مهما كان نشاطها، فالرغبة في التميز والتفوق على المنافسين بامتلاك أكفأ الموارد وأمهرها هو من التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسات. لذا فإن كل مؤسسة -خصوصا في ظل ندرة المواهب واشتداد المنافسة في سوق العمل-، تسعى للظفر بأكبر عدد ممكن من هذه الموارد والكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها، ومن أجل تحقيق ذلك فإنها تتبنى وضع خطة استراتيجية لإستقطاب هذه الموارد البشرية ودمجها والحفاظ عليها أطول مدة ممكنة، وهذا ما يسمى بتسويق الموارد البشرية.

إن ممارسات تسويق الموارد البشرية، أضحت من الضروريات في المؤسسة، وهي تتطلب جهدا كبيرا لتنفيذها. وتتمحور هذه الممارسات حول دراسة تحليلية معمقة من قبل المؤسسة لإحتياجات وتوقعات موظفيها وعمالها، من أجل تلبيةها، وبالتالي جعلهم يشعرون بالرضا، الفخر، الإعزاز والولاء لهذه المؤسسة، فلا يفكرون في تركها والبحث عن بديل آخر. فالموظفون هنا يعتبرون عملاء بالمعنى الحقيقي لهذه الكلمة. ولذلك فإن تسويق الموارد البشرية يجمع بين تقنيات التسويق وإدارة الموارد البشرية.

لقد اتجهت العديد من المؤسسات لممارسة تسويق الموارد البشرية لما له من أهمية، وكانت أولى هذه المؤسسات عالميا التي امتلكت قسما لتسويق الموارد البشرية **مجموعة Groupama**، التي تعمل في مجال التأمين والخدمات المالية والمصرفية، وهي عبارة عن مؤسسة كبيرة تضم عدة فروع وشركات في العديد من الدول، مقرها فرنسا، وتولي اهتماما عاليا بموظفيها، لأنها تدرك أنهم ميزة تنافسية يجب الحفاظ عليها. وقد تم دراسة ممارساتها في تسويق مواردها البشرية للوقوف على مدى تطبيق هذه الممارسات في الواقع والإستفادة من تجربتها المميزة.

الإشكالية: إذا كان تسويق الموارد البشرية يقدم مقاربات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقد اتجهت العديد من المؤسسات لممارستها، وانطلاقا من دراسة حالة مؤسسة **Groupama** فإن السؤال المطروح هو: ما أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة؟

فرضية الدراسة: تكمن أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة في حصولها على أكفأ الموارد البشرية وكسب ثقتهم ورضاهم وتعزيز انتماءهم لها ورفع انتاجيتهم وتحسين أداء المؤسسة.

منهجية الدراسة: من أجل الإجابة عن اشكالية الدراسة وفرضيتها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها، للوصول للنتائج المطلوبة. والإعتماد على أداة دراسة حالة في الجانب التطبيقي لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

أهمية وأهداف الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في دعم الجانب البحثي في مجال تسويق الموارد البشرية، من خلال توضيح ضرورة بذل المزيد من الإهتمام بممارسة هذا المجال على مستوى المؤسسات، لما له من أهمية ونتائج ايجابية عليها. وتهدف الدراسة إلى ابراز أهمية هذه الممارسة وأهم النتائج المتحصل عليها من خلال:

- توضيح مفهوم تسويق الموارد البشرية وأهم خصائصه ومزاياه للمؤسسة؛
 - مراحل تنفيذ خطة تسويق الموارد البشرية في المؤسسة؛
 - دراسة حالة من الواقع لمؤسسة Groupama التي تمارس تسويق الموارد البشرية للوقوف على النتائج الحقيقية والملموسة التي تعود بها ممارسات هذا التسويق على المؤسسات.
- محاور الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور كمايلي:
- أولاً- ماهية تسويق الموارد البشرية؛
 - ثانياً- مراحل تنفيذ خطة تسويق الموارد البشرية؛
 - ثالثاً- أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية في مؤسسة Groupama (دراسة حالة)؛

I. ماهية تسويق الموارد البشرية:

1. مفهوم تسويق الموارد البشرية: إن مصطلح تسويق الموارد البشرية ليس مصطلحاً جديداً، حيث استخدمت العديد من المرادفات لوصف تسويق الموارد البشرية من قبل العديد من الكتاب والباحثين مثل: Levionnois (1987) الذي تكلم عن التسويق الداخلي والذي يعتبر الموظفين عملاء داخليين للمؤسسة. و Igalens (1992) الذي تكلم عن التسويق الاجتماعي، و Kotler الذي تكلم عن تسويق الناس. كل هذه المصطلحات كانت تدور حول تسويق الموارد البشرية.¹ إلا أن تعريف فيليب ليجر (Philippe Liger) هو التعريف الأكثر انتشاراً والأكثر استخداماً وشهرة، ففي كتابه عن تسويق الموارد البشرية اقترح تعريفاً عاماً نوعاً ما، حيث عرف تسويق الموارد البشرية بأنه: "الرغبة أو الإرادة لتطبيق منطق وتقنيات التسويق والاتصالات من أجل جذب المرشحين (طالبي العمل)، وكسب ولاء الموظفين والإحتفاظ بهم".² فأساس تسويق الموارد البشرية هو نفسه استخدام تقنيات التسويق من أجل الأهداف الثلاثة المعروفة الخاصة بالموارد البشرية وهي؛ الجذب والإحتفاظ بأفضل المواهب والحفاظ عليها، ويعتبر الموظفون هنا كزبائن أو عملاء بالمعنى الحقيقي.

إن تسويق الموارد البشرية ينظر إلى سلوك الأفراد الذين يعملون في المؤسسة أو الذين يمكن لهم العمل معها، ويعتبرهم عملاء. ويقوم على ثلاث ركائز هي: الإحتياجات، الزبائن أو العملاء، وأدوات الموارد البشرية. فإدخال مفهوم العميل يوضح ضمناً أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عليها الإهتمام بتلبية إحتياجات وتوقعات مواردها البشرية على اعتبارهم عملاء، الأمر الذي يفرض عليها تحديد ومعرفة الملف الشخصي للعملاء الحاليين والمتوقعين. لذلك فإنه من المهم لهذه الإدارة تطوير واقتراح مجموعة من خدمات الموارد البشرية.³

لقد تعددت واختلقت تعريفات تسويق الموارد البشرية باختلاف الكتاب والباحثين ومن بين هذه التعريفات تم اختيار مايلي:

- عرفه بيرري (Berry) بأنه: "فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء بحيث يتم توظيف أكفاً الأفراد والإحتفاظ بهم". ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات تسويق الموارد

البشرية أو التسويق الداخلي وهي؛ موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي للموارد البشرية له تأثير على العميل الخارجي والجودة.⁴

– يعرف تسويق الموارد البشرية أيضا على أنه: "جذب وتطوير وتحفيز العاملين والمحافظة على كفاءتهم من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، وهو فلسفة معاملة العاملين كزبائن حقا وتشجيع العاملين، واستراتيجية تكيف العمل ليلاءم الإحتياجات الإنسانية".⁵

– وهناك من يرى أن تسويق الموارد البشرية هو: "مجهودات وأنشطة تمارسها المؤسسة بهدف تطوير العملاء الداخليين وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما أنه يعمل على تطوير معرفة العملاء الداخليين، وإنشاء قناة اتصال فعالة فيما بينهم لجعل كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة قادرة على تسويق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة".⁶

– يمكن وصف تسويق الموارد البشرية كذلك بأنه: فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية، فهي تعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة بطريقتين:⁷

✓ التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها، وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العملاء الخارجيين؛

✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم الإستعداد والدافعية للعمل على التوجه لخدمة العميل الخارجي. ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير من العميل الخارجي

فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

مما سبق يتضح أن مفهوم تسويق الموارد البشرية يجمع بين وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فهو يركز على استخدام تقنيات التسويق وأفكاره من أجل استقطاب وجذب كفاءات ومهارات عمالية جديدة للمؤسسة، والإحتفاظ بها ومنعها من المغادرة مستقبلا، حيث أن الموظف الكفؤ يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة في وجه منافسيها. فالمؤسسة هنا تعتبر موظفيها عملاء داخليين، ولذا فعليها بذل أقصى جهودها لتلبية رغباتهم وكسب رضاهم وولائهم، إذا ما كانت ترغب في جذب العملاء الخارجيين وكسب رضاهم وولائهم أيضا. ويتم الإحتفاظ بهؤلاء الموظفين من خلال تمكينهم وتحفيزهم وتدريبهم وتشجيعهم، وتوفير بيئة مناسبة للعمل تراعي احتياجاتهم وظروفهم، مما يعزز الترابط بينهم وبين المؤسسة ويساهم في تحقيق أهداف الطرفين.

التجانس بين أفكار التسويق وتسويق الموارد البشرية: إن عملية التوظيف أو تدبير الإحتياجات البشرية للمؤسسة هي عملية اكتشاف الطاقات الكامنة لدى المتقدمين لشغل الوظيفة بما يحقق الرضا لكل من

الموظف والمؤسسة على ضوء مفاهيم الميزة التنافسية. وقد أشار الكاتبان: كاتلين، وبول

كونولي **Kathleen & Paul Connolly** في كتابهما عن التوظيف التنافسي **Competing for**

Employment إلى التجانس بين أفكار التسويق وخطط الإختيار والتوظيف للعاملين كما هو موضح

بالجدول التالي:

الجدول رقم (01): التجانس بين أفكار التسويق وعملية التوظيف

Market Concepts أفكار التسويق	عملية التوظيف Employment Process
Target Markets الأسواق المستهدفة	العمالة المستهدفة
Buying Decision قرار الشراء	البحث عن الوظيفة (العامل وصاحب العمل) ثم اختيار العامل أو المؤسسة.
Total Product المنتج	المؤسسة وعرض الوظيفة ومميزاتها وبيئة العمل
Product Positioning وضع المنتج	وضع وسمعة المؤسسة بالسوق والإختلافات في مميزات العمل بالمؤسسة.
Communication Channels قنوات الإتصال	طرق الحصول على العمالة المطلوبة
Sales Process إجراءات البيع	الإستقدام وإقناع العامل بالعمل لدى المؤسسة.

المصدر: محمد عمرو صادق، تسويق الموارد البشرية، مقالة منشورة بتاريخ 27 نوفمبر 2014، على الموقع: <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/>، تاريخ الإطلاع: 2018/01/21، على الساعة: 18:41.

حيث يتضح من الجدول السابق نقاط التشابه بين تقنيات التسويق وأفكاره ومنطقه التي يمكن تطبيقها على تسويق الموارد البشرية في المؤسسة. فالموظف يعتبر السوق المستهدفة للمؤسسة، وهو العميل أو الزبون الذي يجب استقطابه وجذبه وكسب رضاه وولائه، وذلك باختيار طرق وقنوات اتصال مناسبة ومقنعة للحصول عليه. أما الوظيفة والمؤسسة عارضة العمل وبيئتها المناسبة فهي السلعة أو الخدمة المقدمة، والتي يجب أن تتلاءم مع توقعات الموظف ذوي المهارة المطلوبة أو أن تتفوق عليها، ليتحقق الرضا وتستمر العلاقة موظف/مؤسسة.

وعليه فإنه انطلاقاً من اعتبار الموظف عميل أو زبون للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تعتبر بائعة للوظيفة، في حين أن الموظف يعتبر مشتري للوظيفة. وقد أشار الباحثان Kathleen & Paul Connolly أيضاً إلى إجراءات الشراء للوظيفة عند العامل (إذا اعتبرنا أن عملية التوظيف واختيار الوظيفة بمؤسسة ما هي: عملية بيع وشراء مكتملة الجوانب) كمايلي:⁸

- الإحساس بالحاجة (للوظيفة)؛
- البحث عن المعلومات (الشركات)؛
- تقييم الإختيارات (التفضيل بين المعروض)؛
- أخذ القرار (التوظيف)؛
- ردود الأفعال بعد الشراء (تقييم الشركة)؛
- إعادة الشراء (البحث عن شركات أفضل).

حيث نلاحظ هنا أن الوظيفة تعتبر كسلعة أو خدمة، وهي حاجة يحس بها طالب العمل وأيضاً المؤسسة عارضة العمل، فإذا كان العامل في حاجة إلى الوظيفة، فإن المؤسسة في حاجة إلى كفاءات ومهارات هذا العامل لتوظيفها والإستفادة منها. وعندما يبحث طالب العمل عن الوظيفة التي تناسبه، فإن

المؤسسة تحاول استقطاب المهارات التي تحتاجها، وعندما يكون أمام طالب العمل العديد من المؤسسات التي تعرض الوظيفة التي يحتاجها، فإنه يقوم بتقييم الخيارات المتاحة لإختيار أفضلها وذلك بناء على عدة عوامل: كسمعة المؤسسة، الأجر المقترح وغيرها. أما بالنسبة للمؤسسة فإنه عندما يتقدم إليها العديد من المترشحين للحصول على وظيفة معينة فإنها تقوم بالمفاضلة بينهم وانتقاء أفضلهم بناء أيضا على عدة اعتبارات: كالمؤهلات العلمية، والخبرة... وغيرها. وبعد اتخاذ قرار التوظيف فإن كلا الطرفين يقومان بعملية تقييم تبادلية لهذا القرار إن كان صائبا أم لا، أو ما يسمى برد الفعل. فإن كان صائبا وتحقق رضا الطرفين فهذا يعني أن عملية الشراء والبيع هنا كانت ناجحة وأن ممارسات تسويق الموارد البشرية من قبل المؤسسة قد حققت أهدافها، أما إذا كان القرار غير صائب بالنسبة للطرفين، فهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق أهدافها من خلال ممارسات تسويق الموارد البشرية، وأن الموظف سيتجه نحو البحث عن خيارات توظيفية في مؤسسات أخرى أكثر استقطابا وأكثر حفاظا على مواردها البشرية.

2. خصائص تسويق الموارد البشرية: يتميز تسويق الموارد البشرية بخصائص مستمدة من تكامل

تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة له كمايلي:⁹

- تسويق الموارد البشرية عبارة عن أنشطة متكاملة، وبعد هيكلي تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
- الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح تسويق الموارد البشرية.
- يلعب دورا حاسما في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة.

- يعد عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تسيير روح الإبداع.
- يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الإلتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- يعتبر تسويق الموارد البشرية عملية اجتماعية، فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير الإستقرار الوظيفي لهم والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم.
- يعتبر تسويق الموارد البشرية عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة.

3. المزايا التي يمنحها تسويق الموارد البشرية للمؤسسات: يمنح تسويق الموارد البشرية العديد من

المزايا للمؤسسة التي تطبقه، من بين هذه المزايا مايلي:¹⁰

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- تشجيع العاملين نحو أداء أفضل.
- تمكين العاملين بحيث يكونوا قادرين على قبول الصلاحيات وتحمل المسؤوليات.
- تحقيق فهم أعمق نحو أهداف وسياسة وإجراءات وتوجهات المؤسسة لدى العاملين لديها.
- تشجيع العاملين لتقديم خدمة متميزة للعملاء من خلال الثناء على مساهماتهم في نجاحات المؤسسة.
- تحقيق مستوى أفضل من التنسيق والتعاون بين دوائر المؤسسة وأقسامها المختلفة.

- تحقيق التكامل بين ثقافة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ورؤيا واستراتيجية المؤسسة من جهة، وبين احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية من جهة أخرى.

4. أبعاد تسويق الموارد البشرية: من خلال ما سبق يمكن القول أن أبعاد تسويق الموارد البشرية تتمثل في:¹¹

- **التمكين:** عرفه Bruce أنه: "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية". وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية:

✓ سرعة استجابة العامل لإحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب، أي زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين.

✓ اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

- **البرامج التدريبية:** تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي للموارد البشرية تقريبا على أهمية التدريب للموظفين خاصة في الخط الأمامي (Frontline Employee) لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة على حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية. فالتدريب أثناء الخدمة هو عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الإحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تسفر عنه عمليات التشخيص وتقويم الأداء الدوري للمتدربين.

- **الحوافز والمكافآت:** يعتبر الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الموظف كنتيجة للتميز في الأداء. فالموظفون يحتاجون دائما لتقديم العديد من الحوافز والمكافآت لرفع أداءهم وشعورهم بالرضا.

- **الإتصال الداخلي:** هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات داخل المؤسسة. وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، حيث يوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.

II. مراحل تنفيذ خطة تسويق الموارد البشرية:

يقدم تسويق الموارد البشرية مجموعة من الأفكار والأدوات التي تهدف إلى مساعدة إدارة الموارد البشرية في بناء خطة لتحسين عمليات التوظيف، والإحتفاظ بالموظفين، وإثراء علاقة المؤسسة مع بيئتها وشركائها. فخطة تسويق الموارد البشرية تهدف إلى دعم تطوير وإطلاق وإدارة الخدمات التي تقدمها وظيفة الموارد البشرية. لأنه عندما تكون الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة نادرة أو محدودة في سوق

الموارد البشرية، فإن عملية التسويق تصبح ضرورة ملحة للمؤسسة. فتنبي المفهوم المبتكر "خطة تسويق الموارد البشرية" يساعد المؤسسة في وضع استراتيجية طويلة الأجل فيما يخص الموظفين. إن المؤسسة مطالبة باستهداف نوع الموظفين الذين تحتاجهم وتشجيعهم على التقدم بطلب التوظيف لديها، فهو تحد استراتيجي، لأن الموارد البشرية تعد أصولا استراتيجية يجب اختيارها بعناية والمحافظة على أجورها ومنعها من المغادرة حتى تستطيع المؤسسة أن تتميز عن منافسيها وتتفوق عليهم. وتقوم خطة تسويق الموارد البشرية على العناصر التالية:¹² جذب واستقطاب ودمج الموظفين الجدد؛ كسب ولاء الموظفين والحفاظ عليهم.

1. جذب واستقطاب ودمج الموظفين الجدد: عندما تكون هناك وظيفة شاغرة في المؤسسة، فإن إدارة مواردها البشرية تبدأ في التخطيط لجذب واستقطاب الكفاءات والمهارات العمالية لشغل هذه الوظيفة. حيث أن الإستقطاب يجب أن يهتم بعملية البحث عن وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة. ويصعب تحقيق النجاح في الإستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الإستقطاب. إن عملية الإستقطاب في المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم تكون مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الإستقطاب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الإستقطاب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها. أما في المؤسسات الصغيرة الحجم، فإن وظيفة الإستقطاب يقوم بها فرد واحد، عادة يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المدير التنفيذي في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.¹³

يجب أن يكون المتخصصون في عملية التوظيف يتمتعون بمواصفات خاصة وأن يكونوا من ذوي المهارات في المقابلات الشخصية؛ كالقدرة على الإتصال الشفوي مع المترشحين أثناء إدارة المقابلات، من أجل اعطاء للمترشح من البداية انطباعا طيبا عن المؤسسة. فالمؤسسة عليها ألا تترك أمام ذوي الخبرات التي تحتاجها انطباعا سيئا عنها من خلال المتخصصين في عملية التوظيف.

إن استقطاب وجذب الموظفين الجدد قد يكون من مصادر داخلية أي من داخل المؤسسة ويكون عن طريق الترقية، أو النقل والتحويل الوظيفي، أو عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء. وقد يكون الجذب من مصادر خارجية عن طريق التقدم المباشر للوظيفة، أو عن طريق الإعلان، أو وكالات ومكاتب التوظيف، أو الجامعات والمعاهد... وغيرها.¹⁴

تعد مرحلة الجذب والإستقطاب **المرحلة الأولى** من مراحل تسويق الموارد البشرية، وبعد الإنتهاء منها يأتي دور **المرحلة الثانية** ألا وهي مرحلة الإختيار؛ أين تعتبر عملية اختيار المرشح المناسب لوظيفة شاغرة من أهم العمليات التي يجب أن توليها إدارات الموارد البشرية وغيرها من الإدارات اهتماما خاصا، لما لها من أثر كبير على خطط إدارة الكفاءات والمواهب من جهة وكذلك على الإنتاجية

وموازنات التدريب من جهة أخرى. وعملية الاختيار عبارة عن عملية مفاضلة بين المرشحين للوظيفة وانتقاء الأكثر ملائمة بناء على متطلبات الوظيفة.

عندما يتم اختيار الموظف المناسب تأتي المرحلة الثالثة من مراحل تسويق الموارد البشرية؛ وهي مرحلة تعيينه ودمجه، حيث تعد المرحلة الأخيرة من جذب واستقطاب المواهب ودمجها، وهي نقطة الإتصال الرسمية الأولى للموظف بالمؤسسة بعد اختياره، وستشكل هذه المرحلة انعكاسا هاما على أداء الموظف لاحقا.

إن عملية دمج الموظف الجديد هي عملية تهيئة له للعمل بالمؤسسة حيث يتم من خلالها تعريف هذا الموظف الجديد بالسياسات والإجراءات والتوقعات والثقافات المتبعة ومسؤوليات العمل اليومية في المؤسسة التي يعمل بها. وتبدأ هذه العملية عندما يتم تعيين المرشح الناجح في وظيفته، وتنتهي بانتهاء الأسبوع الأول أو الأسابيع الأولى من توظيفه. وتؤدي عملية دمج وتهيئة الموظفين الجدد في وضع توقعات واضحة فيما يتعلق بالأداء، تيسير عملية تطوير الموظف، رفع مستوى انخراط الموظف بالعمل ورضاه عن وظيفته، اصفاء حس الإلتزام والفخر والإنتماء، وضع الأساس لعلاقة ايجابية وطويلة المدى بين الموظف ومكان عمله.¹⁵

2. كسب ولاء الموظفين والحفاظ عليهم: إن الحفاظ على الموظفين يعتبر التحدي الدائم الذي يواجه الجهات في القطاعين العام والخاص، حيث أن مفهوم حرب المواهب والكفاءات قد ظهر في الألفية الجديدة والذي لوحظ فيه ندرة المواهب والمهارات، ووجود تنافس دائم بين الجهات للحصول عليها. تقوم استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب من الموظفين على أساس الفهم الواضح لعدد من العوامل ومنها: الفئة العمرية للموظفين واهتمامات كل فئة. حيث يجذب الموظفون الجدد (ممن هم دون سن الثلاثين) إلى بيئة العمل التي توفر لهم فرص التقدم المهني؛ بينما يعتبر الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين والخمسين، بأنه من المهم أن يكونوا قادرين على إدارة حياتهم المهنية وأن يتمتعوا بنسبة عالية من الرضا الوظيفي. أما بالنسبة للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الخمسين فيكون جل اهتمامهم على الأمان الوظيفي والتخطيط لمرحلة التقاعد. أما بالنسبة للعوامل الأخرى التي تؤثر على استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب فهي:¹⁶

- سمعة جهة العمل وصورتها أمام الآخرين وهويتها، حيث أن الهوية المؤسسية تلعب دورا مهما في جذب الموظفين والحفاظ عليهم، فهي تمهد لخلق بيئة عمل محفزة على الإنتاجية والأداء المؤسسي والفردى المتميز، وعليه يتوجب على الجهات الإهتمام بهويتها المؤسسية؛
- عملية الإستقطاب والتعيين؛
- قدرة المدراء على احتواء الموظفين وعلى ممارسة أدوارهم المتعلقة بإدارة الأفراد بالشكل المناسب؛
- فرص التدريب والتعلم والتطوير؛
- تقدير الأداء الجيد ومكافأته.

وعليه فإنه يتعين على الرؤساء المباشرين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، العمل يدا بيد لتطوير حلول وآليات للحفاظ على الموظفين بحيث لا تقتصر هذه الحلول على تقديم المزايا المالية بل تتجاوزها إلى توفير بيئة عمل ملائمة، وثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتواصل الفعال والإحترام المتبادل، وتوفير عمل يجعل الموظف يشعر بالتحدي والفخر عند إنجاز عمله. ومن الحلول التي يمكن اتباعها مايلي:¹⁷

- دراسة التعويضات والمزايا للوقوف على مدى تنافسيتها في سوق العمل وكذلك على الدقة في عملية تقييم الوظائف بهدف إعطائها الدرجة المالية الصحيحة.
- تصميم الوظائف بطريقة تسمح باستخدام العديد من المهارات الوظيفية وكذلك نشعر الموظف بأهمية المهام الموكلة إليه وتمنحه فرصا للتعلم والتطور.
- تنمية روح الإلتزام بالعمل وذلك من خلال المبادرات التي تدعم التناغم الوظيفي والمشاركة الفعالة.
- خلق فرص لتنمية العلاقات الإجتماعية في مكان العمل وتقوية صلات الموظفين ببعضهم البعض بغرض تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.
- التأكد من صحة عمليات الإختيار والتعيين وكذلك الترقية بحيث يُستفاد دوما من كفاءة الموظفين في أداء عمل معين على أكمل وجه. حيث أن اتخاذ قرارات غير صائبة في هذه الجوانب سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.
- تقليل نسبة استقالات الموظفين الجدد وذلك بتطبيق برنامج متكامل لتوجيه الموظفين الجدد، بحيث يتوفر لهم كل الدعم والتدريب اللازم للتأقلم مع بيئة العمل وأداء مهامهم الوظيفية.
- تطوير سياسات وإجراءات تراعي التوازن بين العمل والحياة الشخصية بحيث تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار احتياجات الموظف خارج ساعات العمل وتقلل من ضغوطات العمل المستمرة تحقيقا للرفاه الوظيفي.
- تدريب الرؤساء المباشرين وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة وتحفيز المرؤوسين.

III. أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية في مؤسسة Groupama (دراسة حالة)

1. التعريف بمؤسسة Groupama: هي عبارة عن مجموعة مؤسسات وشركات فرنسية للتأمين المتبادل، تأسست عام 1986م، مقرها في باريس (فرنسا). وبعد قرن من العمل، أصبحت هذه المجموعة اليوم واحدة من الشركات الرائدة في قطاع التأمين. طموحها هو مراقبة عملائها في كل لحظة من حياتهم وذلك بفضل الخبرات والمهارات العلمية والمهنية التي تمتلكها.

يعمل في مجموعة Groupama 32 600 موظف، 47% منهم كوادرنسائية، و7800 منهم موظف أجنبي بنسبة 24%.¹⁸

تقدم المجموعة خدماتها لـ 13 مليون عميل في 12 دولة من بينهم 6 مليون عميل من خارج فرنسا. وتتمثل هذه الخدمات في خدمات التأمين الكامل (تأمين الممتلكات والمسؤوليات، تأمين الأشخاص)، إضافة إلى خدمات الأنشطة المصرفية والمالية والإدخار.

للمجموعة ثلاث علامات تجارية هي: Amaguiz، Gan، Groupama. وبلغ رقم أعمالها 13.6 مليار أورو سنة 2016، 20% منه من المبيعات الدولية أي ما يعادل 2.7 مليار أورو، وكانت نتيجتها الصافية 322 مليون أورو.¹⁹

2. تسويق الموارد البشرية في Groupama: تعد مجموعة Groupama من المؤسسات الأولى عالمياً التي مارست تسويق الموارد البشرية. أين يعمل لديها كما سبق الذكر 32 600 موظف، يشعر 71% منهم بالرضى، وتسعى المجموعة للحفاظ عليهم واستقطاب المزيد منهم. لذلك تعمل سنوياً على توظيف المزيد من المهارات الكفؤة لتحقيق طموحها وأهدافها. وتضع 5 أسباب وجيهة للانضمام إليها هي:

— فقط الانضمام لـ Groupama؛

— القيام بمهنة واحدة جنباً إلى جنب مع صاحب عمل ملتزم؛

— Groupama مسؤولة ومبتكرة؛

— تهتم برفاه موظفيها؛

— تصميم المجموعة على أن تصبح صاحب عمل مرجعي في قطاعها؛

ومن خلال موقعها الرسمي فإنه يمكن الإطلاع على مختلف مراحل تسويق الموارد البشرية التي تمارسها هذه المجموعة من استقطاب وجذب، إلى مرحلة الاختيار والتعيين، إلى مرحلة كسب ولاء موظفيها والمحافظة عليهم. كما يتضح من خلال العنصر الموالي.

3. مراحل تسويق الموارد البشرية في Groupama:

— مرحلة الجذب والإستقطاب: تدرك المجموعة أن استقطاب وجذب المزيد من الموظفين والحفاظ عليهم يتطلب أحداث فرق بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى. وعليه فهي تقوم بالعديد من الممارسات التي تسعى من خلالها للحصول على المهارات التي تحتاجها. وتعتمد في ذلك على مصادر خارجية (الإستقطاب الخارجي) ومصادر داخلية (الإستقطاب الداخلي):

✓ الإستقطاب الخارجي: تقدم شركات المجموعة عروض عملها في العديد من المعارض ومنتديات التوظيف في فرنسا. وبهذا تعرف بنفسها وبخدماتها المتعددة ووظائفها المتوفرة. ومن المهارات التي

تستهدفها المجموعة، المهارات الشبانية وخصوصا الطلبة، فهي تعتبرهم القيمة المضافة للمجموعة. فبالنسبة لها أن الحياة الحقيقية هي مساعدة الطلبة في بناء قيمتهم المهنية من أجل الغد. وعليه فإنها تقوم كل سنة بتوظيف أكثر من 1300 طالب في شركاتها المختلفة. وتستقطب هؤلاء الطلاب من خلال اعلاناتها الترويجية وانتقاء العبارات التحفيزية المناسبة كما يتضح من خلال الإعلانات التالية: "طلاب، هل ترغبون في استكمال تكوينكم مع خبرة مهنية في قطاع التأمين والبنوك؟ إنه ممكن! من خلال تربص أو عقد بالتناوب. تعالوا لتعميق وتوسيع معارفكم إلى جانبنا" (En tant qu'étudiants, vous voulez compléter votre formation par une expérience professionnelle dans le secteur de la banque, de l'assurance? C'est possible ! À travers un stage ou un contrat en alternance, venez approfondir vos connaissances à nos côtés.

"ادفعوا باب Groupama، نحن نلتزم بأن نقدم لكم الأفضل من أجل تعلم الجودة. هناك هدف واحد: أن نتشارك معكم خبرتنا لتمكينكم من اكتشاف قدراتكم ولما لا أن تصبحوا عنصرا أساسيا من فريقنا في الغد". (le meilleur Poussez la porte de Groupama, nous nous engageons à vous offrir) avec pour un apprentissage de qualité. Un seul objectif: partager VOUS nos expertises pour vous permettre de révéler votre potentiel et pourquoi (pas, devenir un élément clef de nos équipes de demain !

فهي من خلال السماح لهؤلاء الطلبة بإجراء تربصات ميدانية في شركاتها، أو بالحصول على عقد عمل بالتناوب، تعطي لهم فرصة لدخول عالم العمل والتعرف على هذه المجموعة عن قرب، واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم والمجال الذي يرغبون العمل فيه. ومن جهة أخرى فإن المجموعة تتعرف على هؤلاء المهارات وتعمل على الحفاظ على أفضلها مستقبلا. وخصوصا من خلال عقود التناوب التي تعد نقطة الإنطلاق نحو التوظيف للعديد من هؤلاء الطلبة.

وتقوم مجموعة Groupama باقتراح أكثر من 750 عقد من عقود العمل بالتناوب سنويا، من خلالها تفتح أبواب شركاتها للحصول على مؤهلات الجودة، ولما لا وظيفة ضمن فريقها مستقبلا لهؤلاء الطلبة. كما تستقبل المجموعة أيضا 550 متربصا في السنة، في جميع الوظائف ووفقا لرغبات الطلاب. فمثلا من خلال معارض التوظيف بالتناوب في باريس (Paris)، وبعض المدن الأخرى، في عام 2016 تم دعوة 300 طالب، تم اختيارهم عن طريق سيرهم الذاتية، لمقابلة مسؤولي التوظيف. من أجل الاستفادة من التدريب المهني والمشورة على الشبكات الإجتماعية والمغادرة بصورة مهنية حقيقية من أجل سيرهم الذاتية.²⁰

هذا فيما يخص توظيف الطلبة عن طريق الملتقيات والندوات والتربصات، أما بالنسبة للتوظيف التقليدي، يجب على طالبي الوظيفة ارسال طلب الترشح للوظيفة مع عرض لمشروع التبرص في تقرير ومراحل الدراسة. وعندما يتم اختيار ملف أحدهم، عليه المرور بسلسلة من المقابلات من أجل عرض مشروع تبرصه.²¹

✓ **الإستقطاب الداخلي (تعزيز نقل الموظفين):** إضافة للإستقطاب الخارجي تعتمد مجموعة Groupama في الحصول على الكفاءات المناسبة على الإستقطاب الداخلي خصوصا النقل الوظيفي. فهي تحرص على شعور الموظفين بالراحة وعلى ضمان أداء أفضل وفاعلية أكبر والإستفادة القصوى من مهاراتهم، ولهذا فإن تغيير العمل والمنطقة التي يعمل بها الموظفون ممكنة في هذه المجموعة أو ما يسمى بالنقل الوظيفي. ففي سنة 2015 مثلا شمل النقل الوظيفي في فرنسا 2000 موظف. إن النقل الداخلي أداة أساسية في سياسة الموارد البشرية في المجموعة، لأنه يوفر للموظفين امكانية اثراء حياتهم المهنية، النظر في التطورات، اكتساب خبرات جديدة. أما بالنسبة لشركات المجموعة فإنه يسمح لها بالحصول على المهارات التي تحتاجها بسرعة أكبر.

يستطيع موظفوا المجموعة الذهاب في مهمة من 3 إلى 18 شهرا، في إحدى شركات المجموعة في فرنسا أو في الخارج، من أجل اثراء مهاراتهم، اكتساب الخبرات، تشارك أفضل الممارسات، وتحسين نظرتهم للمجموعة. مع الكثير من الأشياء التي تشارك في تنمية الحياة المهنية لكل موظف منهم.

– **مرحلة الإختيار ودمج الموظفين الجدد:** تمر عملية الترشح واختيار الموظفين الجدد في مجموعة Groupama بـ 6 مراحل كمايلي:

✓ **الترشح:** اذا كان المترشح يتشارك نفس قيم المجموعة، ويعتقد أن مهاراته ستساعد فريقها في تحقيق طموحها، عليه مراسلة المجموعة على موقعها الإلكتروني حول أحد عروض وظائفها.

✓ **المقابلة الأولى:** إذا تم قبول المترشح، يتم دعوته للتعرف على مسؤول التوظيف من أجل مقابلة فردية متبوعة عند الضرورة بمقابلة جماعية.

✓ **الإختبارات:** يخضع المترشح لمجموعة من الإختبارات في بعض المجالات المحددة من أجل تقييم مهاراته.

✓ **المقابلة العملية:** تتم مع مسؤول مختص عن طريق موعد محدد، حيث هذه المقابلة تسمح بانتهاء عملية الإختيار والإنتقاء.

✓ **الإجابة:** بعد اجتياز المترشح كل مراحل الترشح للوظيفة بنجاح، تأتي ساعة الإختيار ولا يبقى سوى موافقته للإندماج لمجموعة Groupama.

✓الدخول للمؤسسة: بعد تعيين المترشح وموافقته على الانضمام للمجموعة، يتم دخوله إلى داخل المجموعة.

وتبذل مجموعة Groupama كل الجهود لتسهيل دخول الموظفين الجدد من خلال تنظيم رسكلة ودورات تدريبية لهم. فعند انضمام هؤلاء الموظفين الجدد للفريق التجاري للمجموعة فإنه يتم تدريبهم على المنتجات وطرق البيع فيها. كما أنهم يستفيدون من مرافقة في الميدان من أجل تحسين عملهم في وظيفتهم الجديدة. ومن أجل توطيد علاقة الموظف الجديد بالمجموعة وتعريفه أكثر بها، فإن المجموعة يمكنها تنظيم دورة دمج لكل موظف جديد خلال الفترة الممتدة من 3 إلى 6 أشهر من دخوله الشركة. حيث هذه الطريقة هي الأكثر فعالية لتأقلمه في وظيفته الجديدة. ثم بعدها يترك الأمر للموظف لتعزيز معارفه أكثر بالمجموعة من خلال مشاركته في العديد من الاجتماعات المنعقدة فيها، والإتفاقيات، والندوات، وأيضا الإستفادة من سياسة التدريب المستمر في الشركة.²²

– **مرحلة كسب ولاء الموظفين والحفاظ عليهم:** تعتبر هذه المرحلة من التحديات التي تواجهها مجموعة Groupama، فليس من السهل الحفاظ على الموظفين مع اشتداد المنافسة في سوق الموارد. ولذلك فهي تعمل جاهدة لكسب ولاء موظفيها باتباع العديد من الإجراءات كتوفير التدريب المستمر لرفع قدراتهم المهنية، وتمكينهم في مستويات إدارية أعلى، فهي تحرص على التطور المهني لكل موظف لأنه من الأولويات لكل شخص. حيث تقدم Groupama لموظفيها الأدوات الأساسية والضرورية من أجل قيادة حياتهم المهنية نحو التطور بشكل منتظم، وزيادة المهارات الخاصة بهم. ولهذا فإن التكوين والتدريب يعتبر بالنسبة لـ Groupama أولوية، فهي مقتنعة تماما بأن التكوين والتدريب ضرورة لا يمكن تجنبها من أجل تطوير مهارات الموظفين، وعليه فإنها تستثمر في التدريب سنويا 58 مليون أورو، وهو ما يقرب 6% من رواتب الموظفين. حيث 9 من أصل 10 موظفين من جميع الفئات المهنية مجتمعة في المجموعة يحصل على تدريب. ومن أجل القضاء على التشتت الجغرافي للموظفين، فإنه يتم التركيز على التدريب عبر الإنترنت. ففي سنة 2015 مثلا بلغت ساعات التدريب 24 450 ساعة.²³

كذلك تمارس Groupama التدريب الجامعي، حيث تمتلك جامعة تقدم من خلالها العديد من التدريبات الجامعية لإعداد الموظفين لمواجهة تحديات الغد. الهدف من هذه التدريبات هو: تدريب وتنشيط وإعلام وجعل الأشخاص في حركة، وتوسيع مجالات الرؤية لكل واحد منهم، من أجل مواجهة التحولات الكبيرة المتمثلة في التطورات التكنولوجية، الابتكار، آثار الأجيال، الإلتزام..... وغيرها.

إن المجموعة تقوم بتدريب وإعداد 3000 كادر واطار عالي كل سنة، لمواجهة التحديات السابقة الذكر من خلال برامج تدريبية لشركات المجموعة مثل: مهمة المدير، تجنيد مدراء الفرق، التدريب العالي

للمدراء، الندوات والملتقيات مثل: طموح Groupama (Ambition Groupama)، موقع الأنترنت المخصص.

إن تحديد الإمكانيات العالية، كسب ولاء المواهب والحفاظ عليها، وجذب المهارات الخارجية تشكل التحديات الرئيسية لمجموعة Groupama كما سبق الذكر. في هذا السياق فإن حوالي 80 موظفا من جميع شركات المجموعة يتم الإحتفاظ بها كل عام من قبل لجنة الوظائف الفنية للمشاركة في برنامج "القائد الموضوعي" (Objectif dirigeant). حيث يتم تدريب هؤلاء القادة في آن واحد في مجالات الخبرة مثل: التأمين، التمويل، التكنولوجيات الجديدة، الموارد البشرية... وجوانب التنمية الشخصية كالتدريب الإعلامي والتفاوض والقيادة. ومن أجل تنفيذ البرامج التدريبية عقدت مجموعة Groupama اتفاقيات شراكة مع ثلاث مدارس كبيرة ورائدة في الإدارة من خلال ثلاث برامج هي:

– **التدريب العالي للمديرين:** موجه للإطارات العليا للمجموعة مع P'EM Lyon

– **مهمة المدير:** تكوين تم وضعه بالتعاون مع مدرسة جرونوبول للإدارة Grenoble Ecole de Management موجه للمديرين المحليين.

– **تدريب عالي للمستشارين في تسيير الثروة** بالتعاون مع أوريب من جامعة كلارمونت فيراند P'AUREP de l'université de Clermont-Ferrand

فالتدريب وتمكين الموظفين وشعورهم بالفخر والإعتزاز لانتمائهم لهذه المجموعة سيرفع من معدلات رضاهم فكما سبق الذكر فإن 71% منهم يشعرون بالرضى، وشعورهم بالرضا يزيد من احتمالية استمرارهم في العمل في المجموعة والإحتفاظ بهم.

4. **نتائج ممارسة تسويق الموارد البشرية في مجموعة Groupama:** إن ممارسة تسويق الموارد البشرية في مجموعة Groupama عاد بالنفع عليها من عدة جوانب، وخاصة من ناحية الكفاءات التي تعمل معها، وقد حققت العديد من النتائج. وهي تقوم كل سنة باستجواب عمالها حول رؤيتهم للشركة وعلاقتهم معها. ومن النتائج التي حصلت عليها سنة 2016 مايلي:²⁴

– **فخر الإنتماء:** 84% من الموظفين يشعرون بالفخر كونهم موظفين في المجموعة؛
– **الثقة:** 77% من الموظفين واثقون في مستقبل المجموعة، و 72% منهم مستعدون لضم أصدقائهم إليها؛

– **الإلتزام:** مؤشر الإلتزام في تزايد منذ 2012 (أعلى من معايير Ipsos أوروبا وفرنسا).
– **القيم:** الشعور بخدمة العملاء والقرب منهم هما القيمتين الأولتين اللتين تم ذكرهما من قبل الموظفين؛
– **توازن الحياة المهنية/ الحياة الشخصية:** 76% من الموظفين راضون عن هذا التوازن؛

– المسؤولية: 80% من الموظفين يشعرون بأنهم مسؤولون في عملهم.

خاتمة:

مما سبق يمكن القول أن ممارسات تسويق الموارد البشرية لها أهمية معتبرة للمؤسسة، ولا أحد ينكر هذه الأهمية، فالعنصر البشري ذو التركيبة المعقدة، يحتاج دائما لتجدد الأساليب والمقاربات التي تهتم بتسييره خصوصا أثناء العمل. ومن خلال تسويق الموارد البشرية فإن المؤسسة توفر استراتيجيات وحلولاً فعالة تتمحور حول استقطاب الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، واختيار أفضلها والعمل على دمجها في بيئة العمل التي يجب أن تكون ملائمة وموافقة لمتطلبات هؤلاء الموظفين، والحرص على تقديم الأفضل لهم وضمان توازن حياتهم المهنية مع حياتهم الشخصية للحصول على رضاهم وكسب ولاءهم ورفع أداءهم بما يعود بالنفع على المؤسسة وموظفيها. وعليه وانطلاقاً من دراسة واقع ممارسات تسويق الموارد البشرية في مجموعة Groupama الرائدة في هذا المجال، والتي تعد من الشركات الأولى عالمياً التي تحدثت ومارست تسويق الموارد البشرية فإننا قد توصلنا للنتائج التالية:

– تكمن أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة في حصولها على أكفأ الموارد البشرية وكسب ثقتهم ورضاهم وتعزيز انتماءهم لها ورفع إنتاجيتهم وتحسين أداء المؤسسة. فمثلاً في مجموعة Groupama رأينا أن 71% من الموظفين راضون عن عملهم فيها، و84% منهم يشعرون بالفخر كونهم موظفين في المجموعة؛

– ممارسات تسويق الموارد البشرية ترفع من نسبة تمكين الموظفين وتوسيع سلطاتهم وبالتالي احساسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ورفع معدلات إنتاجهم. فمثلاً في مجموعة Groupama، فإن 80% من الموظفين يشعرون بالمسؤولية، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على مدى الثقة التي توليها المجموعة لموظفيها ومدى اعتمادها عليهم وتمكينهم نظراً لكفاءاتهم ومهاراتهم.

– ممارسات تسويق الموارد البشرية تحسن من مهارات وقدرات الموظفين وتساهم في الحفاظ عليهم، عن طريق التدريب سواء عند دمجهم ودخولهم أول مرة، أو من خلال التدريب المستمر، وخصوصاً بالإعتماد على برامج تدريبية عالية المستوى وبوجود مختصين. فمثلاً في مجموعة Groupama، لاحظنا البرامج التدريبية المخصصة للموظفين ومدى الأموال المستثمرة في هذه البرامج والساعات المخصصة للتدريب، فهو ذا أهمية كبرى لتحسين مستوى الموظفين والحفاظ عليهم.

– تساهم ممارسات تسويق الموارد البشرية في تفعيل عملية الإستقطاب للمهارات واختيار أفضلها، فمثلاً من خلال مجموعة Groupama، لاحظنا أن عقد ندوات ومعارض التوظيف والإعلانات تمكن من التقرب والإحتكاك المباشر بالعديد من المهارات وأخذ نظرة مبدئية عن الكفاءات المطلوبة، ومن خلال

السماح للعديد منهم بإجراء ترقيات على مستوى شركاتها المتعددة، أو من خلال عقود التوظيف المتناوب، فإنها تعمل على التعريف بنفسها وبوظائفها الشاغرة أولاً، وباقتناص اليد العاملة المؤهلة ثانياً. وبالتالي الإستقطاب الأمثل والفعال لما تحتاجه من موارد بشرية.

وعليه فإنه في الأخير يوصى بتشجيع المؤسسات على تفعيل ممارسات تسويق الموارد البشرية على مستواها، لتحقيق أهدافها المطلوبة، والإطلاع على الممارسات الناجحة محلياً ودولياً للاستفادة منها مستقبلاً.

الإحالات والمراجع:

¹ Le marketing des ressources Humaines, p : 03. Sur le lien :

<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53df993876e63.pdf>.

² Serge Panczuk, Sébastien Point, **Enjeux et outils du marketing RH Promouvoir et vendre les ressources humaines**, Groupe Eyrolles, 2008, p : 03. Sur le lien :

https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212541236/Intro_Point.pdf.

³ Franck BRILLET, Franck GAVOILLE, **Marketing RH**, Dunod, 2017, p : 14. Sur le lien : <http://excerpts.numilog.com/books/9782100760640.pdf>.

⁴ سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -إدارة تربوية- بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص: 23.

⁵ عطا الله عزات أبوعودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة - قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2014، ص: 13.

⁶ سها سمير أبو حمزة، مرجع سابق، ص: 24.

⁷ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 14.

⁸ محمد عمرو صادق، تسويق الموارد البشرية، مقالة منشورة بتاريخ 27 نوفمبر 2014، على الموقع: <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9>، تاريخ الإطلاع: 2018/01/21، على الساعة: 18:41.

⁹ أيمن عبد الله محمد أبوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16 (1) 2015، ص: 15.

¹⁰ سها سمير أبو حمزة، مرجع سابق، ص: 28.

¹¹ أيمن عبد الله محمد أبوبكر، مرجع سابق، ص: 14-15.

¹² L'émergence et les enjeux du marketing des ressources humaines, p : 01. Sur le lien : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Le_marketing_des_Ressources_Humaines.pdf.

¹³ ماهر رمانة، أساليب وطرق استقطاب الكفاءات البشرية وخلق روح الانتماء إليها، مقالة منشورة على موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، بتاريخ 2010/07/15، على الساعة: 00:44. على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/hr15155.html>، تاريخ الإطلاع: 2018/02/09، على الساعة: 15:02.

¹⁴ نعيمة دحياني، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر - باتنة- الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 18-19.

¹⁵ تهيئة الموظفين الجدد للعمل، دليل ارشادي، وزارة الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية، ط1، أوت 2015، ص: 06.

¹⁶ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، ط1، فبراير 2017، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة، ص: 38. على الرابط: <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/5d3b7db1.pdf>.

¹⁷ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، المرجع نفسه، ص: 41.

¹⁸ الموقع الرسمي لمؤسسة Groupama، على الرابط: <http://www.groupama.com/fr/notre-modele/profil>.

¹⁹ Le group groupama, **RAPPORT ANNUEL 2016**, P : 05. Sur le lien : http://www.groupama.com/wp-content/uploads/2016/05/Rapport-Annuel_Groupe-Groupama_2016.pdf.

²⁰ <http://www.groupama-gan-recrute.com/etudiants-valeur-ajoutee/actions-partenariats/>

²¹ <http://www.groupama-gan-recrute.com/etudiants-valeur-ajoutee/stage/>.

²² Votre formation, sur le site de Groupama, sur le lien suivant : <http://www.groupama-gan-recrute.com/le-groupe-et-vous/votre-formation/>.

²³ Votre formation, sur le site de Groupama, sur le lien suivant : <http://www.groupama-gan-recrute.com/le-groupe-et-vous/votre-formation/>.

²⁴ الموقع الرسمي لمؤسسة Groupama، على الرابط: <http://www.groupama-gan-recrute.com/nous->

[rejoindre/pourquoi-nous-rejoindre/barometre](http://www.groupama-gan-recrute.com/nous-rejoindre/pourquoi-nous-rejoindre/barometre)