



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير.



الموضوع

أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع
بالمؤسسة الاقتصادية -
دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك/ قسم الإنتاج - حاسي الرمل.

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه/الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د - فيروز شين

إعداد الطالب:

سفيان منصوري

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ.د المسعود ربيع	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
أ.د فيروز شين	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
أ.د أحلام خان	أستاذ	مناقشا	جامعة بسكرة
أ.د وهيبة داسي	أستاذ	مناقشا	جامعة بسكرة
د. سليم لعقون	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة سطيف 1
د. سمير صلحاي	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة باتنة 1



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير.



الموضوع

أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع
بالمؤسسة الاقتصادية -
دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك/ قسم الإنتاج - حاسي الرمل.

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. - فيروز شين

إعداد الطالب:

سفيان منصوري

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ.د. المسعود ربيع	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
أ.د. فيروز شين	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
أ.د. أحلام خان	أستاذ	مناقشا	جامعة بسكرة
أ.د. وهيبة داسي	أستاذ	مناقشا	جامعة بسكرة
د. سليم لعقون	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة سطيف 1
د. سمي ر صلحاوي	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة باتنة 1

في مشهد تاريخي قلّ نظيره، تجلّى العدل في أبهى صوره حين وقف القائد المسلم

قتيبة بن مسلم، فاتح سمرقند، متهمًا لا حاكمًا، أمام قاضٍ مسلم استدعاه أهل المدينة

بعد أن فُتحت ديارهم دون إنذار أو دعوة. لم تُمنح قوة السيف حينها شرعية تتجاوز

مبدأ العدل، ولم تُقهر الخصومة بقوة الجند، بل أُقيمت الحجة تحت سقف محكمةٍ تساوى

فيها الغزي والمغزو، القائد والكاهن، المسلم والذمي. لقد حكم القاضي برّد المدينة إلى

أهلها، واعتبار الفتح باطلًا لغياب الدعوة، ما لم يُخَيَّر أهلها كما يقتضي الفقه الإسلامي.

لحظة مفصلية، ارتفعت فيها منظومة القيم فوق طبقات الهوية والانتماء، وأصبح الاعتراف

بالتعدد مقدمة للعدالة، لا استثناء منها... سَوَّوْا للمبادئ والقيم تشتري القلوب.

الإهداء

إلى التي لم يفتر لسانها عن الدعاء لفلذات أكبادها.. أمي

ألبسها الله لباس الصحة

إلى الذي تعب في سبيلنا وبذل الكثير من جهده وعمره، أبي

الغالي ألبسه الله لباس الصحة

أختاي وأخوتي حفظهم الله

رفقاء الدراسة جميع الدفعات، وبخاصة دفعة تسيير الموارد

البشرية 2023/2022

إلى كل الباحثين في غزة؛ هاشم، الذين لم تمهلهم آلة الدمار

تحقيق أحلامهم، ومناقشة أبحاثهم؛

...إليكم جميعاً

أهديكم ثمرة مسيرتي العلمية.

شكر

الحمد لله رب العالمين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك أن يسرت لي ووفقتني لبلوغ هذا المقام العلميّ العليّ، فلك الحمد أولاً وآخراً. ولا يسعني في هذا الموقف إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة "فيروز شين"، المشرفة الرئيسة على هذه الأطروحة، تمييزاً لحرصها على تخريج عمل بحثي نوعي على أجود قياس تنظيراً وتطبيقاً، فجزاها الله عني خير جزاء؛ وجعل جهدها في صحائف أعمالها الخيرة.

والشكر موصول على نحوٍ أخص إلى الأستاذين الفاضلين أ.د كمال منصور، وأ. د المسعود ربيع، اللذين مهدا لي طريق البحث بحرصهما على تنويري بالمعلومات الرصينة، التي لم تزد هذا العمل إلا دقةً وموضوعيةً في الطرح تحليلًا وتأويلاً، والامتنان عينه مرسلٌ إلى السادة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

كما أرفع من هذا المقام تحية إجلال إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإلى أساتذة التكوين بجامعة بسكرة، وإلى إدارات مديرية الموارد البشرية بقسم الإنتاج مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل، كل باسمه وجميل وسمه. عني أنا الباحث سفيان منصوري.

ملخص

عاجلت الدراسة مفهومين رئيسيين لمؤسسات الأعمال، تسويق الموارد البشرية كمفهوم حديث في إدارة الموارد البشرية، وإدارة التنوع كمفهوم عريق أصبح من ضروريات المؤسسات في ظل انفتاح أسواق العمل وتنافس أصحاب الشغل على اليد العاملة الماهرة وذات الموهبة، تلك التي لا تهم خلفيتها أو تنوعها الديمغرافي أو بعدها المعرفي أو الثقافي، بقدر ما تمتلكه من موهبة وما تحققت من قيمة. وعليه فقد كان الهدف المحوري للدراسة هو تتبع وقياس الأثر المتوقع لتسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع، حيث تمثل تسويق الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده الست مزيج التسويق للموارد البشرية 4P، بالإضافة إلى علامة صاحب العمل والسمعة التنظيمية له، أما المتغير التابع فكان إدارة التنوع ممثلاً بنموذج "توماس وإيلي" لإدارة التنوع. هذا وقد ارتكبت الدراسة إلى المنهج التفسيري المرتكز على المقاربة النوعية، التي اعتمدت بدورها على المقابلة كأداة جمع للبيانات من عينة بحثية متمثلة في مجموع إدارات ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بقسم الإنتاج التابع لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل. وعلى هذا الأساس تكون الدراسة قد انتهت إلى نتيجة مفادها أن تسويق الموارد البشرية له أثره الواضح والملموس على إدارة التنوع بالمؤسسة، وبخاصة فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل الخاص بالعلامة التجارية التابعة لصاحب العمل وسمعته التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية؛ مزيج تسويقي للموارد البشرية؛ علامة صاحب العمل؛ إدارة تنوع؛ نموذج توماس؛ احتواء؛ سوناطراك.

The study addressed two important concepts for business organisations: human resource marketing as a modern concept in human resource management, and diversity management as a long-standing concept that has become essential for organisations in light of the opening up of labour markets and competition among employers for skilled and talented workers, regardless of their background or demographic, cognitive or cultural diversity, as long as they possess talent and deliver value. Therefore, the main objective of the study was to track and measure the expected impact of human resource marketing on diversity management, where human resource marketing represented an independent variable with its six dimensions of the 4P human resource marketing mix, in addition to the employer's brand and organisational reputation, The dependent variable was diversity management, represented by Thomas and Wiley's model of diversity management. The study adopted an interpretive approach based on a qualitative approach, which relied on interviews as a data collection tool from a research sample of human resource management executives and officials from the regional directorate for natural gas production and exploitation of Sonatrach in Hassi R'mel. The study found that human resource marketing has a strong impact on diversity management in the organisation, particularly in terms of the independent variables of employer brand and employer organisational reputation.

Keywords: human resource marketing; human resource marketing mix; employer brand; diversity management; Thomas model; inclusion; Sonatrach

المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	شكر
IIV	ملخص باللغتين العربية والإنجليزية
VII	فهرس المحتويات
XIV	فهرس الجداول
XVII	فهرس الأشكال
XXIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
	مدخل عام
02	تمهيد
02	1.1. إشكالية الدراسة
03	2.1. اقتراحات الدراسة
04	3.1. حدود الدراسة
04	4.1. مجتمع وعينة الدراسة
04	5.1. النموذج المقترح للدراسة
05	6.1. أهمية الدراسة
06	7.1. أهداف الدراسة
06	8.1. أسباب اختيار الموضوع
06	9.1. الدراسات السابقة
13	10.1. الفجوة البحثية واتجاه الدراسة
14	11.1. منهج الدراسة وأدواتها

15	12.1. صعوبات الدراسة
15	13.1. التعريفات الإجرائية للدراسة
16	14.1. تقسيم الدراسة
17	خلاصة الفصل
الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات نموذج الدراسة	
19	تمهيد.
20	1.2. تسويق الموارد البشرية.
20	1.1.2. الإطار المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية.
24	2.1.2. أهمية وأهداف تسويق الموارد البشرية.
25	3.1.2. الفروقات بين التسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية.
29	4.1.2. تحديات تسويق الموارد البشرية.
30	5.1.2. المرتكزات الأساسية لتسويق الموارد البشرية.
43	6.1.2. منهج تطبيق إستراتيجية تسويق الموارد البشرية.
69	7.1.2. فهم العلاقة بين تسويق الموارد البشرية والجيل Z
71	2.2. إدارة تنوع الموارد البشرية.
71	1.2.2. تنوع الموارد البشرية.
77	2.2.2. مقاومة التنوع والصراع الناتج عن مشاكل التنوع.
85	3.2.2. تطور إدارة تنوع الموارد البشرية.
89	4.2.2. نماذج إدارة التنوع داخل المؤسسات المتنوعة.
101	5.2.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق منظور إدارة تنوع بيئة العمل.
103	6.2.2. فهم العلاقة بين إدارة التنوع في بيئة العمل وأفراد الجيل Z
104	7.2.2. العلاقة الثلاثية: تكامل تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع لاستقطاب الجيل Z
105	8.2.2. التحديات والمحاذير.

106	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: التحليل النظري لعلاقات نموذج الدراسة	
108	تمهيد
108	1.3. أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع.
108	1.1.3. أثر منتجات الموارد البشرية على إدارة التنوع.
114	2.1.3. أثر سعر عرض الموارد البشرية.
115	3.1.3. أثر ترويج الموارد البشرية على إدارة التنوع.
117	4.1.3. أثر توزيع عرض الموارد البشرية على إدارة التنوع.
118	5.1.3. أثر علامة صاحب العمل على إدارة التنوع.
121	2.3. نتائج تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع.
122	1.2.3. الاعتراف بقيمة التنوع.
123	2.2.3. التكامل الفعال للتنوع في العمل.
125	3.2.3. الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم.
127	3.3. التحديات المتوقعة لممارسات تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.
127	1.3.3. الفجوة بين الرسائل التسويقية والممارسات الفعلية للمؤسسة.
128	2.3.3. مقاومة داخلية للتغيير الثقافي.
129	3.3.3. التركيز على التمثيل الكمي بدلاً من التغيير النوعي.
130	4.3.3. تعقيد إدارة التنوع في المؤسسات متعددة الثقافات.
131	5.3.3. التركيز المفرط على الأبعاد المادية في تسويق الموارد البشرية.
131	6.3.3. تأثير التركيز المادي على إدارة التنوع.
132	7.3.3. تحديات قياس تأثير استراتيجيات التنوع.
133	8.3.3. ثقافة القطيع السائدة.
135	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

137	تمهيد.
137	1.4. تقديم المؤسسة محل الدراسة
137	1.1.4. نبذة عن المؤسسة من النشأة إلى التوسع الاستراتيجي.
138	2.1.4. هيكل الشركة.
138	3.1.4. الأنشطة.
138	2.4. واقع تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في شركة سوناطراك
139	1.2.4. تسويق الموارد البشرية.
154	2.2.4. إدارة التنوع
157	3.4. منهجية الدراسة.
157	1.3.4. منطلقات مهمة لتصميم الدراسة.
161	2.2.4. نخط استدلال الدراسة.
164	3.2.4. مقارنة الدراسة.
165	4.2.4. المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات.
165	5.2.4. مجتمع وعينة الدراسة.
166	6.2.4. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.
167	7.2.4. اختبار صدق وثبات الدراسة.
167	8.2.4. الاختبارات المستخدمة في التحليل الكيفي.
	خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: عرض، تحليل وتفسير النتائج، اختبار الفرضيات

170	تمهيد.
171	1.5. التحليل الكيفي للمقابلات.
171	1.1.5. مقاربات التحليل الكيفي للمقابلات.

171	2.1.5. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها في برنامج Nvivo15.
172	3.1.5. استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات وتحليلها.
172	4.1.5. التحليل التقليدي للمقابلات المهيكلة.
175	5.1.5. التحليل التقليدي للمقابلات الشبه مهيكلة.
179	6.1.5. تحليل المقابلات باستخدام برنامج (Nvivo15).
180	1.6.1.5. نتائج المقارنة المعجمية لجميع المصادر.
191	2.6.1.5. نتائج المقارنة اللغوية لجميع المصادر.
201	3.6.1.5. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية لجميع المصادر.
210	4.6.1.5. نتائج المقارنة الموضوعية لجميع المصادر.
213	2.5. اختبار الفرضيات.
214	1.2.5. اختبار الفرضية الأول والثاني.
214	1.1.2.5. نتائج المقارنة المعجمية واللغوية لعقدي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.
228	2.1.2.5. نتائج المقارنة الموضوعية والخرائط المعرفية لعقدي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع
234	3.1.2.5. التحقق من مدى صحة الفرضيتين الأول والثاني.
237	2.2.5. اختبار الفرضية الثالثة.
237	1.2.2.5. نتائج المقارنة المعجمية والمقارنة اللغوية لعقدي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع.
253	3.2.5. اختبار الفرضية الرابعة.
253	1.3.2.5. نتائج المقارنة المعجمية والمقارنة اللغوية لعقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع.
266	4.2.5. اختبار الفرضية الخامسة.
266	1.4.2.5. نتائج المقارنة المعجمية والمقارنة اللغوية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.
278	خلاصة الفصل.

	خاتمة
280	أولاً: الجانب النظري.
280	1. تسويق الموارد البشرية كعامل محفز لإدارة التنوع.
280	2. تسويق الموارد البشرية وتعزيز التنوع داخل بيئات العمل.
281	ثانياً: الجانب التطبيقي.
282	مناقشة نتائج الدراسة.
285	ثالثاً: خلاصة نتائج الدراسة.
285	رابعاً: المساهمة الأكاديمية النظرية للدراسة.
285	خامساً: توصيات الدراسة.
286	سادساً: آفاق الدراسة.
	المراجع
	الملاحق

الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أوجه التقارب بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية	20
02	المقارنة بين تسويق الموارد البشرية والمفاهيم المشابهة له	26
03	تمييز العلامة التجارية لصاحب العمل عن العلامة التجارية التسويقية	31
04	نماذج لبعض الخدمات الأساسية والاختيارية	49
05	نماذج التوزيع لمنتجات (عروض/خدمات) الموارد البشرية	63
06	المعايير 25 للتمييز المعترف بها للعام 2023	81
07	ملخص الوعي والاعتراف بقيمة التنوع	94
08	ملخص الدمج الفعال للتنوع في العمل	96

97	ملخص التعلم من التنوع	09
98	النتيجة الشاملة لكل من الاعتراف بقيمة التنوع/ الدمج الفعال للتنوع/ التعلم من التنوع	10
99	نماذج التنوع والاستجابات الاستراتيجية المناسبة لها	11
119	دورة البناء والتأثير المتبادل بين إدارة المؤسسة للتنوع في مواردها البشرية وعلامة صاحب العمل	12
142	لوحة تقييم جودة الموقع الرسمي لشركة سوناطراك	13
145	لوحة تقييم جودة صفحة فيسوك شركة سوناطراك	14
148	لوحة تقييم جودة قناة يوتيوب شركة سوناطراك	15
154	إحصائيات وأرقام حول مستويات التنوع في شركة سوناطراك	16
154	إحصائيات حول حالات الاستبعاد والشطب من المؤسسة	17
159	خصائص النماذج الأبيستمولوجيا في علوم التسيير	18
165	عينة أفراد الدراسة بالمديرية الجهوية لإنتاج واستغلال الغاز سوناطراك - حاسي رمل-	19
171	التحليل التقليدي لأسئلة المقابلات المهيكلة مع عينة البحث	20
175	التحليل التقليدي للمقابلات الشبه مهيكلة لأقسام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي حاسي الرمل	21
179	مصفوفة الترميز وفق دليل المقابلة كعقد رئيسة وأجوبة الخبراء كعقد فرعية	22
180	تردد الكلمات الأساسية في الدراسة.	23
184	مصفوفة الترميز لأجوبة الخبراء وفق نموذج الدراسة كعقد رئيسة وعقد فرعية	24
186	الكلمات الأساسية الأكثر تكرارا الموافقة لنموذج الدراسة.	25
191	معامل الارتباط (التشابه النصي) بين المصادر وفق معامل ارتباط بيرسون.	26
194	الارتباط (التشابه النصي) بين أسئلة المقابلة.	27
195	الارتباط (التشابه النصي) بين أبعاد نموذج الدراسة.	28
208	ملخص لأبعاد نموذج (توماس وأيلي) المستخلص من الخريطة المعرفية للتنوع.	29
209	نسبة التغطية لعقدة تسويق الموارد البشرية بين جميع المصادر	30

211	نسبة التغطية لعقدة إدارة التنوع بين جميع المصادر	31
212	نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات	32
213	المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدة تسويق الموارد البشرية	33
217	المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدة إدارة التنوع.	34
221	معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) بين كل العقد الفرعية (أبعاد متغيرات الدراسة، المستقل والتابع).	35
224	معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) لعقدة تسويق الموارد البشرية	36
226	معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) لعقدة إدارة التنوع.	37
228	نسبة التغطية لعقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر	38
229	نسبة التغطية لعقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر	39
233	نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات	40
234	جدول اختبار الفرضية الأولى.	41
235	جدول اختبار الفرضية الثانية	42
237	المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.	43
240	معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.	44
243	نسبة التغطية للعقدة الفرعية منتج (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.	45
244	نسبة التغطية للعقدة الفرعية سعر (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.	46
244	نسبة التغطية للعقدة الفرعية ترويج (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.	47
245	نسبة التغطية للعقدة الفرعية توزيع (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.	48
246	نسبة التغطية للعقدة الرئيسة لإدارة التنوع وعقدتها الفرعية (الاعتراف بقيمة التنوع؛ التكامل الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم).	49
251	جدول اختبار الفرضية الثالثة	50

253	المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.	51
256	نسبة التغطية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل (سوناطراك) والعقد الفرعية لإدارة التنوع (الاعتراف بقيمة التنوع؛ تكامل التنوع مع العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتنوع).	52
258	نسبة التغطية للعقد الفرعية علامة صاحب العمل والعقد الفرعية لإدارة التنوع.	53
264	جدول اختبار الفرضية الرابع	54
265	المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدتي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.	55
270	معامل الارتباط (التشابه النصي) بين عقدتي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	56
271	نسبة التغطية للعقدة الفرعية سمعة صاحب العمل بين جميع المصادر	57
275	جدول اختبار الفرضية الخامسة.	58
277	جدول درجة تحقق اقتراحات الدراسة	59

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	05
02	الأبعاد التسعة للعلامة التجارية لصاحب العمل	34
03	تجزئة الموارد البشرية وفق مبدأ الأداء	44
04	تجزئة الموارد البشرية وفق مبدأ الرؤية وحجم المؤسسة	45
05	تجزئة الموارد البشرية وفق مبدأ التزام الأفراد	45
06	زبائن وظيفية الموارد البشرية	50
07	عرض الموارد البشرية	51

54	مكونات سعر عرض الموارد البشرية	08
68	تحسين نظام التوزيع من خلال التغطية والتحكم	09
80	دورة الهوية الاجتماعية للفرد	10
85	التطور الكرونولوجي لمفهوم إدارة التنوع.	11
95	مراحل تطور الوعي بالتنوع داخل المؤسسة.	12
112	مدخلي تدريب المدراء على التنوع	13
137	مجالات نشاط مؤسسة سوناطراك.	14
141	الصفحة الرئيسة للموقع الإلكتروني لشركة سوناطراك.	15
145	الصفحة الرئيسة لصفحة فايسبوك الشركة.	16
147	الصفحة الرئيسة لقناة شركة سوناطراك على اليوتيوب.	17
149	الصفحة الرئيسة لشركة سوناطراك على لينكدن.	18
152	موقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإنتاج والاستغلال حاسي الرمل - سوناطراك-	19
152	مصالح إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي -حاسي الرمل-	20
158	النموذج الافتراضي للدراسة	21
162	التكامل العلمي بين مختلف الأنماط الاستدلالية	22
179	الترميز وفق نموذج الدراسة النظري	23
182	التمثيل النسبي لمصطلحات الدراسة الأساسية الأكثر تكرارا وفق أسئلة المقابلات وأجوبة الخبراء	24
183	مصفوفة بيانية لمصطلحات الدراسة الأساسية الأكثر تكرارا وفق أسئلة المقابلات وأجوبة الخبراء	25
183	سحابة مصطلحات جميع المصادر الأكثر تكرارا	26
185	الأعمدة التكرارية لأجوبة الخبراء المتوافقة مع نموذج الدراسة	27

188	سحابة الكلمات الأساسية الأكثر تكرارا المرتبطة بنموذج الدراسة	28
189	نموذج الكلمات الأساسية الأكثر تكرارا المرتبطة بنموذج الدراسة	29
190	التمثيل البياني للتشابه النصي (الارتباط) بين جميع المصادر	30
193	التمثيل الشجري لارتباطات عقد دليل المقابلة وعقد نموذج الدراسة	31
198	خريطة حرارية لتوزيع درجات ارتباط عقد نموذج الدراسة (تسويق الموارد البشرية وأبعاده/إدارة التنوع وأبعاده)	32
199	التمثيل الشجري لعقدة تسويق الوارد البشرية لجميع المصادر	33
199	التمثيل الشجري لعقدة إدارة التنوع لجميع المصادر	34
200	الخريطة المعرفية لمفهوم تسويق الموارد البشرية	35
201	الخريطة المعرفية لمفهوم التوظيف	36
202	الخريطة المعرفية لمفهوم جودة التوظيف	37
203	الخريطة المعرفية لمفهوم السمعة	38
204	الخريطة المعرفية لمفهوم سمعة صاحب العمل	39
205	الخريطة المعرفية لمفهوم إدارة التنوع	40
207	الخريطة المعرفية لمفهوم التنوع والأبعاد المرتبطة به حسب نموذج -توماس وآبلي-	41
210	التمثيل البياني لنسبة تغطية عقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر	42
211	التمثيل البياني لنسبة تغطية عقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر	43
215	التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدة تسويق الموارد البشرية	44
215	مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكرارا لمصطلحات عقدة تسويق الموارد البشرية بين جميع المصادر	45
216	سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدة تسويق الموارد البشرية	46
219	التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدة إدارة التنوع	47

219	مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكرارا لمصطلحات لعقدة إدارة التنوع بين جميع المصادر	48
220	سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدة إدارة التنوع	49
224	التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين جميع العقد الفرعية	50
226	التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين جميع العقد الفرعية لعقدة تسويق الموارد البشرية	51
227	التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين جميع العقد الفرعية لعقدة إدارة التنوع	52
228	تمثيل بياني لنسبة تغطية عقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر	53
230	تمثيل بياني لنسبة تغطية عقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر	54
231	الخريطة المعرفية لتسويق الموارد البشرية	55
232	الخريطة المعرفية لإدارة التنوع	56
238	التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	57
239	مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكرارا لمصطلحات عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	58
239	سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	59
242	التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	60
243	تمثيل بياني لنسبة تغطية منتج (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر	61
244	تمثيل بياني لنسبة تغطية سعر (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر	62
245	تمثيل بياني لنسبة تغطية ترويج (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر	63
246	تمثيل بياني لنسبة تغطية توزيع (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر	64
247	تمثيل بياني لنسبة تغطية عقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر	65

247	تمثيل بياني لنسبة تغطية العقد الفرعية لإدارة التنوع عند جميع المصادر (الاعتراف بقيمة التنوع؛ التكامل الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) على الترتيب	66
248	الخريطة المعرفية بين عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	67
249	الخريطة المعرفية لعقدة جودة التوظيف	68
249	الخريطة الذهنية لمنتج (م. ب) وإدارة التنوع	69
249	الخريطة الذهنية لسعر منتج (م. ب) وإدارة التنوع	70
250	الخريطة الذهنية لترويج منتج (م. ب) وإدارة التنوع	71
250	الخريطة الذهنية لتوزيع منتج (م. ب) وإدارة التنوع	72
254	التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	73
255	مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكراراً لمصطلحات لعقدتي علامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	74
255	سحابة المصطلحات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	75
257	التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	76
259	نسبة التغطية للعقد الفرعية علامة صاحب العمل والعقد الفرعية لإدارة التنوع	77
259	تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية لعلامة صاحب العمل	78
260	تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية الاعتراف بقيمة التنوع	79
260	تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية التكامل الفعال للتنوع في العمل	80
261	تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	81
261	الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل، العقدة الرئيسة لإدارة التنوع	82

261	الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل، والعقدة الفرعية الاعتراف بقيمة التنوع	83
262	الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل، والعقدة الفرعية الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	84
262	الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل والعقدة الفرعية التكامل الفعال للتنوع في العمل	85
263	الخريطة المعرفية لمفهوم علامة صاحب العمل (سوناطراك) وإدارة التنوع	86
267	الخريطة المعرفية لمفهوم علامة صاحب العمل (سوناطراك). والتنوع بأبعاده ومستوياته	87
268	التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرارا لعقدتي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	88
269	مصنوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكرارا لمصطلحات عقدتي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	89
270	سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدتي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	90
272	التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدتي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع	91
273	تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية لسمعة صاحب العمل عند جميع المصادر	92
274	الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية سمعة صاحب العمل وإدارة التنوع	93
280	الخريطة المعرفية لعقدتي سمعة صاحب العمل وإدارة التنوع	94
280	التمثيل البياني للنموذج التطبيقي لدراسة	95

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	دليل المقابلة / النسخة العربية	307
02	المبكل التنظيمي لقسم الإنتاج / حاسي الرمل	308
03	نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات	308

مقدمة

في عالمٍ تتصارع فيه المؤسسات الاقتصادية على مواردٍ أصبحت أندر من الذهب، لم يُعد النجاح حكراً على امتلاك التكنولوجيا الفائقة أو رأس المال الضخم، بل تحوّل إلى معركة وجوديّة لجذب العقول المبدعة وإدارة التنوع البشري. ففي عصر الثورة الصناعية الرابعة الذي تُقدّر فيه القيمة السوقية لشركاتٍ مثل "أبل/Apple" و"مايكروسوفت/Microsoft" بمئات المليارات، يُشكّل الموظفون الموهوبون 80% من تلك القيمة وفقاً لتقارير (Bloomberg 2023)، وعلى هذا الأساس انبثقت رؤية جديدة أعادت تشكيل قواعد اللعبة. حيث تعتمد المؤسسات اليوم على استراتيجيّات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، كتطوير برامج تدريبية متخصصة في بناء نماذج عمل مرنة، والاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لدعم الموظفين وتحفيزهم، وإلى جانب هذه الاستراتيجيات يبرز مفهوم تسويق الموارد البشريّة؛ كرؤية جديدة وخطة قوية بيد مسيري الموارد البشريّة، تمكنهم من جذب الفئات التي تتمتع بمهارات نادرة وخبرات متخصصة، لتمنح بدورها مخططاتهم ومؤسساتهم ميزة تنافسيّة مستدامة.

إن القيمة الحقيقية لتسويق الموارد البشرية، ليست مجرد تكتيكٍ لملء الشواغر الوظيفية، بل كاستراتيجيةٍ شاملةٍ لتحويل كلاسيكية إدارة الموارد البشرية من عبءٍ إداري إلى محرّكٍ للابتكار والربحية، إذ تبدأ العملية مع تحوّل جذري في مفهوم "القوة التنافسية"، فبينما كانت المؤسسات تُنفق عقوداً على تحسين خطوط الإنتاج، أصبحت اليوم تُنفق أموالاً وتخصص ميزانيات لبناء علامة قوية لصاحب العمل، تجذب المواهب العالمية مثلما تجذب العملاء. ولا أدل على ذلك من حملة **Google's Career Onion** "كمنالٍ حي، التي لم تسعى فقط إلى توظيف المبرمجين، بل إلى جذب مُفكّرين متنوعين الخلفيات والثقافات، قادرين على حل ألغازٍ مثل: كم مرة تُومض عين الإنسان في حياته؟، وهو ما حوّل عملية التوظيف في المؤسسة إلى تجربةٍ ثقافيةٍ تروي قصصاً ملهمة عن التنوع وما يجلبه من إبداع. إنّ هذه التحوّلات لم تكن لتحدث لولا اندماج مفاهيم التسويق الحديثة مع إدارة الموارد البشرية، حيث صار الموظف "عميلاً داخلياً" تُصمّم له عروضٌ مخصصةٌ تُنافس تلك الموجهة للعملاء الخارجيين، لكن كيف وصلت المؤسسات إلى هذه النقطة؟ الإجابة تكمن في حرب المواهب التي أشعلتها العولمة والتحول الرقمي، حيث أدى التحول الرقمي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت تقنيات الإنترنت والشبكات الاجتماعية أدوات أساسية في تسويق الموارد البشرية، تعتمد عليها المؤسسات في استقطاب المواهب، وتعزيز التفاعل بين الموظفين، وفي بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتواصل الفعّال، ففي عام 2022 كشف تقرير "معهد ماكينزي" أن 76% من الشركات العالمية تعاني فجوةً حرجةً في المهارات، خاصةً في مجالات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، بحيث لم تكن المنافسة على استقطاب خريجي جامعتي "ستانفورد" أو "هارفارد" كافيةً، فاستحدثت استراتيجياتٍ أخرى مثل "التوظيف العميق/Deep Hiring" الذي يعتمد على خوارزمياتٍ تنبأ باحتياجات المهارات قبل ظهورها بسنوات، بالإضافة إلى "الترويج الوظيفي الديناميكي" عبر منصات رقمية مثل **LinkedIn** التي تعرض لفرص العمل من خلال إعلاناتٍ تفاعليةٍ تستهدف حتى المواهب غير النشطة **Passive Candidates**، وهنا يتعدى البحث عن الموارد البشرية مجرد نشر إعلانٍ في جريدة، بل يتحوّل إلى علمٍ قائمٍ على تحليل البيانات الضخمة وفهم سلوكيات الأجيال الجديدة التي تتطلب من صاحب العمل "الهوية والقيمة" قبل الراتب. وفي خضم هذا السباق، برزت مفارقةٌ مثيرةٌ تستدعي

الوقوف عليها والتمعن فيها، إذ إنه كلما زادت الجهود لجذب المواهب؛ زاد البحث في أسواق العمل المتباينة عن حيز تواجد المؤسسة سواء جغرافياً أو ثقافياً، وهو ما يقود إلى زيادة التفكير والانتباه إلى التنوع المحتمل في اليد العاملة بطريقة فعّالة تحد من تصادم الثقافات داخل الفرق وضمن بيئات العمل المتنوعة. خاصة وأنّ هذا التنوع في بيئة العمل هو الذي تشير العديد من الدراسات والتقارير إلى فاعليته في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات.

وعليه يستوجب على المؤسسة ضمن إطار مفهوم إدارة التنوع، تصميم مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين، وتعزيز بيئة عمل شاملة تحترم الفروقات الثقافية والاجتماعية. ولا أدل على هذا من استراتيجيات تسويق الموارد البشرية التي تلعب دوراً محورياً في دعم هذه الإدارة، من خلال فاعليتها في جذب وتوظيف أفراد من خلفيات متنوعة، بالإضافة إلى تعزيزها لثقافة الانتماء والتكامل داخل المؤسسة. ففي شركة "نيت فليكس / Netflix" على سبيل التمثيل لا الحصر، حيث يعمل موظفون من ستون جنسية، لم يعد التنوع مجرد إحصائية تملأ بها تقارير إدارتها السنوية، بل تحول إلى آلية محورية لابتكار محتوى يلامس أذواق مشاهدين من كل الأمصار.

تُظهر دراسة حالة برمجيات الأعمال لشركة SAP الألمانية، كيف حوّلت سياسات التوظيف الشمولية والمنصفة (كتوظيف ذوي الهمم في فرق البرمجة) إلى عملية تسويقية ناجعة جذبت استثمارات بقيمة 1.2 مليار دولار، وعليه فإن هذا التفاعل بين تسويق الموارد البشرية والتنوع ليس صدفةً، بل يشكل انعكاساً لنموذج نظري يُعرّفه "أليسون ميتلاند" في كتابها "قوة التنوع" بأنه "حلقة تبادلية تُحوّل جذب الاختلافات إلى تعزيز لقيمة العلامة Employer Branding، والتي بدورها تجذب تنوعاً أكبر"، إلا أنّ هذا النموذج لم يخلُ من عديد التعقيدات، ففي الوقت الذي تُعلن فيه المؤسسات عن التزامها بالتنوع، تُواجه واقعاً مريئاً يتمثل في الصراعات الثقافية والتحيزات اللاواعية التي تُهدد تماسك الفرق، وفي هذه الحالة تصبح التقنيات الرقمية من الأمور الضروري اعتمادها كونها تشكل حللاً موضوعياً للإشكالية، فمنصات مثل Pymetrics تستخدم ألعاباً إلكترونية لقياس المهارات الإدراكية دون معرفة خلفية المرشح، مما يضمن عدالة أكبر. أما عن الجانب الإداري فتساعد أدوات مثل Tableau على تحليل بيانات التنوع - كتمثيل الأفضليات في المناصب القيادية-، ورصد تأثيرها على مؤشرات الأداء المالي، وهو ما أكدته دراسة لجامعة بنسلفانيا سنة (2022) بأن زيادة التنوع الجندري في الإدارة العليا يُترجم إلى نموّ سنويّ بنسبة 6.7% في الإيرادات.

وانطلاقاً من هذه التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية، نفترض الدراسة أثراً محتملاً يمكن قياسه وتتبعه، كونه ينحصر في استراتيجية تسويق الموارد البشرية؛ ومستوى التنوع داخل المؤسسات وإدارتها. فمن خلال تطبيق ممارسات تسويقية فعالة في استقطاب وإدارة الكفاءات البشرية، يمكن تحقيق بيئة عمل أكثر تنوعاً وشمولية، يتوقع أن تعزز الأداء المؤسسي وتحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. لهذا تهدف هذه المقاربة البحثية بشكل رئيسٍ إلى تحليل مدى تأثير استراتيجية تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لغرض محوري يتمثل في العمل على تقديم توصيات قائمة على الموضوعية في الطرح، وتأكيدا بأدلة داعمة لتطوير سياسات فعالة في هذا المجال، وهو ما سيسهم في تحسين الأداء المؤسسي؛ وتعزيز الاستدامة التنظيمية الخاصة بتركيباتها. وعليه فإن هذا البعد البحثي المستجد هو ما أكسب هذه الدراسة محوريتها المنفردة، في ظل التنافسية المتزايدة في سوق العمل، بحيث أصبح جذب المواهب والحفاظ عليها أحد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات، إذ يساهم تسويق الموارد البشرية في تعزيز

صورة المؤسسة كمستقطب اقتصادي هام، وهو ما يدعم بصورة مستمرة فعل استجلاب الكفاءات المتنوعة ومن ثم إدماجها ضمن قطاعها بفاعلية.

إن الإدارة الفعالة للتنوع هي ما يعزز من عملية الابتكار والأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعل من الضروري استكشاف العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية في الموارد البشرية ومستوى التنوع في بيئة العمل، وعليه فإن هذه الدراسة تعمل بشكل رئيس على إثبات دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تسهيل تبني نهج تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع بشكل أكثر كفاءة. أخيراً، إنّ ما تُبيّن عنه نتائج هذه الدراسة من رؤية عملية لصانعي القرار؛ ومديري الموارد البشرية تخص عملية تحسين ممارساتهم في إدارة التنوع وتعزيز بيئة عمل أكثر شمولاً وعدالة، هو ما عملت على الإثبات عنه وفق بعدٍ موضوعي. من خلال اعتمادنا فيها على منهج بحث كيفي استخدم دراسة الحالة لتحليل البيانات الإحصائية المجمعة عن طريق المقابلات الميدانية، وذلك لغرض تحديد أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع. حيث تم بناء مجتمع الدراسة اعتماداً على شركة سوناطراك الجزائرية، وأخذ العينة المبحوث فيها من قسم الإنتاج لمؤسسة عينها الكائن مقرها بحاسي الرمل كحالة بحث رئيسة، وذلك لغرض دراسة المتغيرات البحثية وأبعادها ضمن حدودها الزمانية والمكانية المتباينة.

مدخل عام

1.1 إشكالية الدراسة:

تنطلق إشكالية الدراسة من مفهومي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في المؤسسة الاقتصادية، خاصة المؤسسات الكبيرة ذات الوزن الاقتصادي العالي كشركة سوناطراك الجزائرية، التي اعتمدت عليها الدراسة كحالة بحثية. إن مفهومي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع يقومان على قاسم مشترك يتمثل في المورد البشري، الذي يعتبر أحد أهم الأركان التي تبنى عليها التجمعات التنظيمية والمؤسسية، إذ يتخلق هذا المورد ضمن تشكيلات ومجموعات تفرز تنوعاً يعبر عن مختلف الخصائص المادية والمعنوية التي تميز بين الأفراد في بيئة العمل الواحدة. لذا يعتبر التنوع أحد أهم السمات التي تميز بيئة العمل الجماعي وإدارته، وتدخل الاستفادة من خصائصه ضمن اهتمامات مؤسسات الأعمال العصرية، غير أن ما فرضته ثورة التحول الرقمي التكنولوجية من حداثة قد أحدث تحولاً جذرياً في عمل المؤسسات ووظائفها، ولا مراء في أن إدارة الموارد البشرية قد نالت نصيبها من هذا التحول أيضاً، إذ أصبح المطلوب في سوق العمل هو أصحاب الخبرات القادرة على مسايرة هذا النوع من التحول الواسطي الرقمي اللاحدود. إن سيورة الحصول على المواهب وأصحاب الكفاءة قد ترفعت عن اعتماد وسائل تحصيلها الكلاسيكية، وتجاوزت أيضاً المعطيات النمطية للحفاظ عليها، ففي ظل حرب المواهب بين المؤسسات ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي انتهجتها إدارة الموارد البشرية للحصول على اليد العاملة ذات الكفاءة العالية، ولا يخرج تسويق الموارد البشرية عن كونه أحد أهم هذه الاستراتيجيات الحديثة التي استخدمت الرؤى التسويقية الأكثر حداثة لتحقيق التميز والتفوق في إدارة المورد البشري المستهدف من قبلها بالمقام الأول، وذلك لغرض الحصول على كفاءات متميزة ومن ثم الحفاظ عليها بغض النظر عن خلفياتها الوجودية، وهو ما يوجب فرضية تنوعها كونها منتقاة من أكثر من بيئة، وعليه فإن ما يستوجب في هذا المقام نوعاً خاصاً من التسيير لهذا التنوع، هو التأسيس لاستراتيجيات مستقلة عن مفهوم تسويقه، فما بين منهج الحصول على المواهب وضمها لبيئة عمل المؤسسة والحفاظ عليها، ومنهج إدارة هذه البيئة متنوعة المصادر، يبرز سؤال جوهري سعت هذه الدراسة للإجابة عليه و محاولة فهم متغيراته في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل كعينة من المؤسسات الاقتصادية، والمتمثل في:

ما أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟

وبالارتكاز على الإشكالية المحورية الرئيسة، لنا أن نستل منها جملة الأسئلة الفرعية الظاهر فحواها فيما يأتي:

- ما هو واقع إدارة التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟

- ما هو واقع تسويق الموارد البشرية في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟

- كيف يسهم تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف) في إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟

- هل تؤثر علامة صاحب العمل (سوناطراك) في إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟

- هل تؤثر سمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟
- ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟

2.1 فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية أساسية منبثقة عن التساؤل المحوري للدراسة، والذي ورد بالصيغة الآتية: ما أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟ بحيث نفترض وجود أثر لتسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع بقسم الإنتاج التابع لمؤسسة سوناطراك - حاسي الرمل.

أما الفرضيات الفرعية فهي كالآتي:

الفرضية الأولى: لا تخرج عن كونها إجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع إدارة التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- حاسي الرمل؟ والتي خلصت إلى الإجابة الآتية:

توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في قسم الإنتاج بمؤسسة سوناطراك- بحاسي الرمل.

الفرضية الثانية: التي تمثل بدورها إجابة عن السؤال المحوري الثاني: ما هو واقع تسويق الموارد البشرية في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي حاسي الرمل - سوناطراك؟ وقد خلصت إلى الرؤية الآتية:

يوجد تسويق موارد بشرية ملموسة في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

الفرضية الثالثة: كإجابة على السؤال الثالث الذي صيغ بالعبارة الآتية: كيف يساهم تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف) في إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي حاسي الرمل - سوناطراك؟ نضع الفرضية الآتية:

للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثراً على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

الفرضية الرابعة: كإجابة على السؤال الرابع الذي صيغ بالعبارة الآتية: هل تؤثر علامة صاحب العمل (سوناطراك) في إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك- قسم الإنتاج بحاسي الرمل؟ نضع الفرضية الآتية:

علامة صاحب العمل (سوناطراك) أثراً على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

الفرضية الخامسة: كإجابة على السؤال الخامس الذي صيغ بالعبارة الآتية: هل تؤثر سمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل؟ نضع الفرضية التالي:

هناك أثر لسمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

3.1. حدود الدراسة: تمت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على دراسة وقياس الأثر المحتمل لتسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

- **الحدود الزمانية:** الإطار الزمني للدراسة تم خلال الفترة الزمنية الممتدة بين شهري وأبريل وماي 2025.

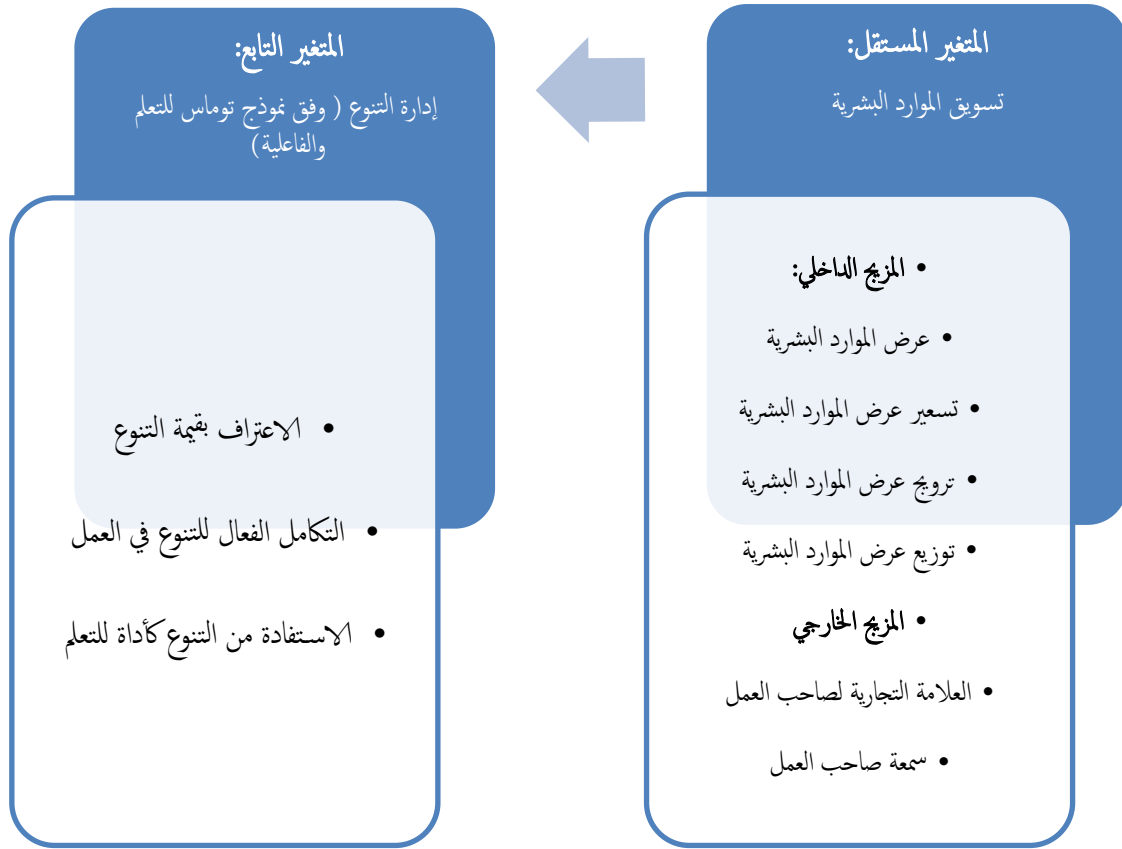
4.1. مجتمع وعينة الدراسة:

أخذت من مجتمع موظفي شركة سوناطراك عينة قصدية من مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل، حيث أجريت مع أفراد العينة البالغة عددها ثمانى إطارات من مسؤولي مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، مقابلات مهيكلة وشبه مهيكلة، حيث شكلت إجابات هؤلاء الخبراء مصدر البيانات الرئيس الذي اعتمدت عليه الدراسة. إضافة الى الملاحظة الميدانية والوثائق والإحصائيات التي تم توفيرها من طرف إدارة المؤسسة.

5.1. النموذج المقترح للدراسة:

يتمثل المتغير المستقل في تسويق الموارد البشرية، بأبعاد المزيج التسويقي للموارد البشرية **4P**، كعناصر للمزيج الداخلية، إضافة الى بعد العلامة التجارية لصاحب العمل، والسمعة التنظيمية لصاحب العمل. أما المتغير التابع ممثلا عن إدارة التنوع الذي اعتمد على نموذج **توماس وايلي** في إدارة التنوع، وبالأبعاد المستمدة من نموذج: الوعي بالتنوع، ودمج التنوع في العمل، وبعد التعلم من التنوع، وفي الشكل الآتي بيان لنموذج الدراسة بمختلف أبعاده:

الشكل (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أبحاث (Thomas) في إدارة التنوع، و (Izvercianu & Radu) (راجبي, 2021) في تسويق الموارد البشرية.

6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع مهم بحجم إدارة التنوع، هذا الأخير الذي يمتد بمفهومه ومحدداته لأكثر من مجال وميدان، فهو يتوزع ما بين العلوم السياسية، وعلم النفس، والعلوم الاجتماعية. ولأن مجال الدراسة هو مؤسسات الأعمال والتجمعات التنظيمية ذات الطابع الاقتصادي والإداري، فقد زادت أهمية هذه الدراسة وبخاصة في ظل فترة تغيرت فيها العديد من مفاهيم اليد العاملة وسوق العمل، التي تأثرت بعدة عوامل منها السياسية، والديموغرافية، والمعرفية، والتكنولوجية، وأصبح الفاصل بين عمليات التوظيف واستثمار العمالة هو الموهبة والمهارة، بغض النظر عن خلفيات هذه العمالة وتوجهاتها وتنوعها. وما يزيد من تحدي إدارة هذا التنوع في سبيل الاستفادة من مميزاته، هو الاعتماد على ما يعرف بتسويق الموارد البشرية، كأحد أحدث المفاهيم التي تبتتها إدارة الموارد البشرية، بحيث حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد طبيعة الأثر المتوقع حدوثه لتسويق الموارد البشرية على تنوع بيئة العمل داخل المؤسسات. لقد ضاعف هذا الربط بين تسويق الموارد البشرية كمتغير مستقل، وبين تنوع بيئة العمل التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى إدارة هذا التنوع بفاعلية وكفاءة، من أهمية هذه الدراسة وعزّز من قيمة مخرجاتها، خاصة مع قلة الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت هذا النموذج ضمن هذه الحدود الزمنية.

7.1. أهداف الدراسة:

- معرفة واقع التنوع وممارسات إدارته داخل مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.
- استكشاف الأثر التي يمارسه تبني مفهوم تسويق الموارد البشرية على التنوع في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.
- دراسة مفهوم إدارة التنوع ضمن سياق قيم وعادات بيئة الأعمال العربية.
- استغلال مخرجات وتوصيات الدراسة في إثراء المكتبة العربية العلمية.
- إفادة المؤسسات الاقتصادية بنتائج الدراسة ضمن إطار تطبيقي.

8.1. أسباب اختيار الموضوع:

- موضوع الدراسة مقترح من طرف لجنة التكوين والجهات المختصة، وبالتالي فهو مطلب أكاديمي على الباحث الالتزام به وإيفاء حقه من البحث والإتقان.
- تسويق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في ميدان إدارة الموارد البشرية، التي لا تزال الدراسات والأبحاث فيها في بدايتها.
- إدارة التنوع رغم اتساع مجاله وشساعته، إلا أنه من المواضيع الشيقة التي تسمح للباحث بالغوص في أكثر من مجال علمي، وذلك من مثل: علم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الصناعي.
- متغيري الدراسة ضمن نموذج واحد لم يتم التطرق لها في حدود علم الباحث وضمن الحدود الزمانية والمكانية للبحث، لذا فالبحث في أثر تسويق الموارد البشرية على ممارسات إدارة التنوع في المؤسسة الاقتصادية، يعطي الدراسة طابعا حداثيا له أن يثري المكتبة العربية والأجنبية، كونه مصدرا للعديد من الفجوات البحثية.

9.1. الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا حيويًا في البحث العلمي، بحيث توفر للباحث أساسًا معرفيًا قويًا يساعده في بناء دراسته على أدلة علمية موثوقة. فهي تساهم في تحديد الفجوات البحثية وتجنب التكرار غير الضروري، مما يساعد في توجيه الجهود البحثية نحو إشكاليات جديدة، كما توفر إطارًا نظريًا ومنهجيًا يمكن الاستفادة منه في تصميم البحث وتحليل النتائج، وبالإضافة إلى ذلك تساهم الدراسات السابقة في تعزيز مصداقية البحث؛ من خلال الاستناد في تأسيسه إلى أعمال موثوقة ومعترف بها أكاديميًا، ناهيك عن كونها تساعد الباحثين في مقارنة نتائجهم مع الأبحاث السابقة، مما يساهم في تطوير المعرفة العلمية وتقديم تفسيرات أكثر شمولًا للظواهر المدروسة، وعليه فإن هذه الدراسة تستعرض أهم الدراسات التي اعتمدت عليها في تناولها لموضوعي تسويق الموارد البشرية، وإدارة التنوع بالشكل الآتي:

1.9.1. الدراسات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية:

1.1.9.1. دراسة (القرى، 2011) بعنوان: دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج، كسب ولاء العاملين - دراسة حالة مؤسسة نفطال:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحسين علاقة المؤسسة محل الدراسة بعمالها، وإذكاء صورتها كصاحب عمل جيد، وقد تم ذلك من خلال التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذا إبراز واقع تطبيق هذه المفاهيم في مؤسسة "نفطال". هذا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جانبها النظري، أما عن بعدها التطبيقي فلا يخرج عن كونه دراسة لحالة مؤسسة "نفطال" الجزائرية، إذ إننا جمعنا بياناتها باستخدام عدة أدوات بحثية تنوعت ما بين المسح المكتبي، والملاحظة، والاستبيان الذي وزع على عينة من مجتمع الدراسة، ليصل بذلك هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود مناخ تنظيمي مساعد للاحتفاظ بالعاملين، وكذا عدم وضوح رؤية ورسالة مؤسسية، إلى جانب ارتفاع نسبة الآراء الداعمة للدوران الوظيفي.

كما انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تصحح الانحرافات المكتشفة من تحليل طبيعة المؤسسة محل التطبيق، والتي نذكر منها:

- وجود رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة تدعم جهود الاحتفاظ بالعمال ومنع تسربهم.
- زيادة الاهتمام بنظام المكافآت والأجور والتعويضات والخدمات الاجتماعية.
- الاهتمام أكثر بالوسائل الداعمة لعمل الأفراد كفريق وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية.

2.1.9.1. دراسة (Minder.2016) بعنوان: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT'S MARKETING APPROACH FOR IMPROVING EMPLOYEE SATISFACTION

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم ما إذا كان تطبيق نهج التسويق لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما له تأثير على رضا العاملين، فيما يتعلق بأساليب البحث، تم استخدام أسلوب نمذجة العلاقات السببية على عينة من 482 مؤسسة ألمانية درست على مجموعتين، مجموعة لدراسة التسويق الخارجي للموارد البشرية والمجموعة الثانية لدراسة التسويق الداخلي للموارد البشرية.

تظهر نتائج هذه الدراسة أنه كلما كان نهج التسويق لإدارة الموارد البشرية في شركة ما أفضل من حيث جودته وأدائه، كانت تصورات العاملين عن مؤسسة صاحب العمل لديهم أعلى، فضلاً عن الرضا العام للموظفين من حيث فترة الاحتفاظ الطويلة، ومعدل الدوران المنخفض، وانخفاض تغيب العاملين في المؤسسة. كما كشفت النتائج كذلك عن علاقة إيجابية مهمة بين الجودة العالية لنهج تسويق الموارد البشرية من حيث النسب العالية من الطلبات المستلمة إلى الوظائف المعروضة، ومعدل تطابق عالٍ بين الطلبات المستلمة والوظائف المعروضة، فضلاً عن معدل احتفاظ عالٍ بعد فترة الاختبار. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة كذلك أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء العالي لنهج التسويق لإدارة الموارد البشرية من حيث تصنيف أدوات نهج التسويق لإدارة الموارد البشرية وتصنيف الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة في سوق العمل، فضلاً عن تصنيف المؤسسة كصاحب عمل مفضل.

وبالتالي خلصت الدراسة على ضوء هذه النتائج إلى أن منهج التسويق هو عملية قابلة للتطبيق في مجال إدارة الموارد البشرية لتوجيه نجاح المؤسسات من خلال التركيز على رضا العاملين.

3.1.9.1. دراسة (راجي، 2020) بعنوان: أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تسويق الموارد البشرية بمختلف أبعاده على أداء شركة سوناطراك وتقديم توصيات على ضوء النتائج الميدانية المتحصل عليها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمسحي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات اعتماداً على مجموعة أدوات بحثية تنوعت ما بين الملاحظة والمقابلة والاستبيان، هذا الأخير الذي كان أداة جمع البيانات الرئيسة والذي تم توزيعه على عينة بحثية من مجتمع البحث. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

مفهوم تسويق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والعمل به وتبني مفاهيمه يحقق عوائد وفوائد مهمة للمؤسسة. كما وجدت ذات الدراسة أن هناك مستوى عالي في تبني مفهوم تسويق الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة وبكل أبعاده التي تدرجت بتصدر السمعة التنظيمية والعلامة التجارية لصاحب العمل في رفع هذا المستوى. إلى جانب التأثير الإيجابي للمزيج التسويقي للموارد البشرية على الأداء العام للمؤسسة، أما خارجياً فنفس التأثير الإيجابي لكل من السمعة التنظيمية والعلامة التجارية لصاحب العمل.

أوصت الدراسة على ضوء هذه النتائج بمجموعة توصيات نذكر بعضها منها:

- ضرورة الاهتمام بمخرجات الموارد البشرية من تدريب وترقية وتطوير وظيفي بما يتلاءم وتوقعات الموظفين.
- الاهتمام أكثر بخلق بيئة مشجعة على التعلم والتطور الذاتي للموظفين مرفقة بتحسين نظام المكافآت والتحفيزات.
- الاتجاه أكثر نحو المساهمة في نشاطات العمل الخيري والتطوعي.

4.1.9.1. دراسة (Erlinda & Safitri, 2020). بعنوان : THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRANDING, CORPORATE REPUTATION, AND RECRUITMENT WEB ON INTENTION TO APPLY

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير (العلامة التجارية لصاحب العمل، سمعة الشركة وموقع التوظيف) على نية طالبي العمل للتقديم للوظائف المعروضة من قبل بنك Bank Syariah. باستخدام المنهج الكمي في البحث، بيانات هذه الدراسة تم جمعها من خلال الملاحظة، المقابلات والاستبيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن العلامة التجارية لصاحب العمل وسمعة الشركة لها تأثير إيجابي وبشكل كبير على نية التقديم أثناء التوظيف، أما الموقع الإلكتروني للبنك فقد كان له تأثير سلبي وكبير ضد نية التقديم للوظائف.

5.1.9.1. دراسة (Gylka.2022) بعنوان: The Labor Market Through the Prism of Marketing:

ركزت الدراسة على سوق العمل في جمهورية مولدوفا ودور تسويق الموارد البشرية في مواجهة تحديات التوظيف، وخاصة بالنسبة للشباب المحليين، وتصلت ذات الدراسة إلى أن تسويق الموارد البشرية يلعب دورًا مهمًا في سوق العمل في مولدوفا، لا سيما في جذب أفضل المواهب للوكلاء الاقتصاديين.

6.1.9.1. دراسة (جيرات, 2022) بعنوان: المزيج التسويقي للموارد البشرية: ركيزة أساسية للأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المزيج التسويقي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية الصيانة بشركة سوناطراك في بسكرة. تمثلت أبعاد المتغير المستقل للدراسة في عناصر المزيج التسويقي للموارد البشري (منتجات الموارد البشرية، تسعير عرض الموارد البشرية، ترويج عرض الموارد البشرية، توزيع عرض الموارد البشرية)، أما المتغير التابع فقد كانت الأبعاد المستخدمة لتمثيله (أداء المهمة، الأداء الاستباقي)، تم اعتماد المنهج الوصفي ودراسة الحالة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة شملت 70 فرداً، تم استرجاع 59 استبانة منها، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمزيج التسويقي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

2.9.1. الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع:

1.2.9.1. دراسة (Cox & Blake.1991) بعنوان: Managing cultural diversity implication for organizational competitiveness

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الآثار المترتبة لإدارة التنوع الثقافي على المنظمات التي تتبنى تنوع اليد العاملة، مع تركيزها على الفوائد المتوقعة لإدارة التنوع، وذلك من خلال مسحها للعديد من الدراسات والأبحاث ونقدها لأجل دعم حججها والتوصيات التي قدمتها من مخرجات هذه الدراسة. أهم النتائج التي قدمها كل من " Cox & Blake ":

- يمكن أن تؤدي إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات إلى مزايا تنافسية في هيكل التكلفة والحفاظ على الموارد البشرية الماهرة.
- يمكن أن تؤدي إدارة التنوع الثقافي إلى ميزة تنافسية في لإبداع وحل المشاكل والتكيف المرن مع عمليات التغيير التنظيمي.
- يعد جمع البيانات المتعلقة بالتنوع (تكافؤ الفرص، تحليل مواقف وتصورات الموظفين، البيانات المتعلقة بالخبرات المهنية للمجموعات المتنوعة ثقافياً) أمراً بالغ الأهمية للمؤسسة لإدارة التنوع بفاعلية.
- تحديد المعايير والقيم السائدة في ضوء تنوع القوى العاملة، فحصها وتحليلها بشكل نقدي ودوري، مهم جداً للمؤسسات ذات أنماط العمل المختلفة.

2.2.9.1 Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity (Thomas & Ely.1996) بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التنوع في القوى العاملة ليس من الناحية الأخلاقية والقانونية فحسب، بل إن إدارته بفاعلية مفيد أيضاً للمؤسسات من خلال العوائد المتوقعة تحصيلها منه. إذ تم نقد كل من النموذجين السابقين للباحث (نموذج التمييز والعدالة ونموذج الوصول والشرعية) في إدارة تنوع بيئة العمل، وتطوير نموذج جديد على ضوء هذه الدراسة عرف بنموذج (التعلم والفاعلية).

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يجب أن تنظر المؤسسات إلى التنوع كفرصة للاستفادة من مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات والمواهب، والتي يمكن أن تعزز الابتكار والإبداع.
 - تتطلب الإدارة الفعالة للتنوع تحولاً في العقلية، من مجرد تجنب التمييز إلى احتضان الاختلافات والاستفادة منها بنشاط، وخلق بيئة عمل شاملة ومنصفة.
 - تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ ممارسات إدارة التنوع التي تتجاوز الرمزية وتركز على خلق ثقافة الإدماج، حيث يشعر جميع الموظفين بالتقدير والاحترام والتمكين للمساهمة بوجهات نظرهم الفريدة.
 - من خلال تبني التنوع وإدارته بفاعلية، يمكن للمؤسسات اكتساب ميزة تنافسية وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتلبية احتياجات قاعدة عملاء متنوعة بشكل أفضل.
- وتقترح الدراسة أن تنظر المؤسسات إلى التنوع:
- كميزة إستراتيجية وفرصة للنمو والابتكار.
 - الحاجة إلى التحول في العقلية من مجرد تجنب التمييز إلى احتضان الاختلافات والاستفادة منها بنشاط.
 - تنفيذ ممارسات إدارة التنوع التي تتجاوز الرمزية وتركز على خلق ثقافة الإدماج.
 - التشجيع على خلق بيئة يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والاحترام والتمكين للمساهمة بوجهات نظرهم الفريدة.

3.2.9.1 Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes (Thomas & Ely.2001) بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظرية عن الظروف التي تجعل التنوع الثقافي يعزز أو يقلل من أداء مجموعات العمل. من خلال ثلاث شركات تقدم خدمات احترافية خضعت للدراسة وهي: (consulting firme, Financial services firm, law firm). توصلت الدراسة إلى أن الأنماط الآتية لإدارة التنوع تمارس تأثيرات مختلفة على فرق العمل المتنوعة:

- integration-and-learning perspective (دمج وتعلم).
- access-and-legitimacy perspective (الوصول والشرعية).

● Discrimination-and-fairness perspective (التمييز والعدالة).

نمط (الدمج والتعلم) يُشجّع على الاستفادة من الخبرات والمعرفة التي يمتلكها أفراد مختلف الخلفية الثقافية. بينما نمط (الوصول والشرعية) لا يشجع على التنوع إلا في مناطق معينة من العمل. في حين أن نمط (التمييز والعدالة) فهو يخضع فقط للالتزامات والضغوط القانونية لتحقيق العدل والمساواة.

وأوصى الباحثان على ضوء هذه النتائج إلى ضرورة فهم عوامل النجاح والفشل في إدارة التنوع، وإجراء تغييرات منظمّة لتحسين الاستفادة من التنوع في بيئة العمل.

4.2.9.1 دراسة (Byeong.2006) بعنوان: Managing Workforce Diversity: Developing a Learning Organization

هدفت هذه الورقة إلى استكشاف وتحليل مفهوم التنوع في القوى العاملة وكيف تستجيب المؤسسة لهذا التنوع وفق استراتيجيات تتناسب مع نمط إدارة المؤسسة للتنوع، اعتماداً على أبحاث T.Cox و "Thomas" وأضاف "Byeong" نمط رابط لإدارة التنوع (نموذج المقاومة) إلى نموذج توماس الذي اعتمد على ثلاث أنماط لإدارة التنوع (نموذج التمييز والعدالة، نموذج الوصول والشرعية، نموذج التعلم والفاعلية). توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- التسويق التعاطفي: يشدد الباحث على أن المؤسسات يجب أن تطور من مستوى التعاطف مع عملائها لإنشاء علاقات طويلة الأمد. ويرى أن المؤسسات التي توظف موظفين يشبهون عملائها (مثل النساء، والأفراد ذوي الإعاقة، والأقليات العرقية) ستصبح أعمالها أكثر نجاحاً.
- تحسين نمو الشركة: يمكن أن يمنع التنوع السيئ الموظفين من تحسين قدراتهم وزيادة حافزهم لتنفيذ الإجراءات والاستراتيجيات.
- مقاومة النموذج: يرى الأفراد الذين يمتلكون بعض الاختلافات الظاهرة أو الجسدية مثل الجنس أو العرق على أنهم ليسوا مثل المجموعة المتجانسة في المؤسسة.
- الاستجابة الإستراتيجية للمقاومة: تتميز الاستجابة الإستراتيجية للمقاومة بشكل عام بالرد العكسي مثل الإنكار، أو التجنب، أو التحدي، أو التلاعب.

وأصت الدراسة المؤسسات التي ترغب في الحصول على أفكار جديدة، ونمو قوي، وصورة وسمعة إيجابية، وقدرة كبيرة على توظيف العمال المؤهلين، يجب أن تكون استباقية فيما يتعلق بتنوع القوى العاملة وإدارتهم بفاعلية.

5.2.9.1 دراسة (Ankita.2014) بعنوان: Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity

تناولت الدراسة بشكل نقدي تأثير تنوع القوى العاملة على الإنتاجية التنظيمية وخلصت إلى أنه إذا تمت إدارته بشكل صحيح، حيث اعتمدت الباحثة على المسح البيولوجرافي للأدبيات ذات الصلة بموضوع التنوع، إلى جانب الاستبيانات لتحديد التحديات التي تواجه إدارة القوى العاملة المتنوعة وتصورات الموظفين فيما يتعلق بالتنوع. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يعد تنوع القوى العاملة قوة للمؤسسات ويمكنه زيادة الإنتاجية إذا تمت إدارته بشكل صحيح.
 - لا تزال وجهات نظر الناس والأحكام المسبقة المتعلقة بالطبقة والدين وما إلى ذلك تمثل تحديًا في قبول التنوع.
 - تتطلب إدارة القوى العاملة المتنوعة اعتماد سياسات وممارسات مختلفة، مثل تعزيز ثقافة الإدماج، وتوفير التدريب على التنوع، وتنفيذ سياسات تكافؤ الفرص.
 - يمكن أن يساعد تشجيع استخدام لغة مشتركة وإجراء برامج تحفيزية وإرشادية وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين الموظفين وأرباب العمل في مواجهة تحديات تنوع القوى العاملة.
- لا ينبغي النظر إلى تنوع القوى العاملة على أنه مشكلة ولكن كفرصة لتسخير الإمكانيات الكاملة للموارد البشرية ومواجهة تحديات أكبر.

6.2.9.1 دراسة (بن يزة، 2020) بعنوان: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الآثار المتوقعة للإدارة الجيدة للتنوع الثقافي داخل المنظمة على الأداء الوظيفي للمورد البشري مستخدمة المنهج الوصفي ومنهج الدراسات العبر ثقافية المقارنة، على عينة دراسية شملت مجموعة عمال شركة " ليد" للتعهدات بحاسي مسعود بالجزائر، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من المستويات الإدارية الثلاث (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، يختلفون من حيث الجنسية، الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة. توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج نذكر أهمها:

أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات وتشخيصات دورية لتقييم ومراقبة الثقافة التنظيمية وتأثير التنوع الثقافي على أداء العاملين، إلى جانب تحسين وتطوير قنوات التواصل بين الإدارة العليا والمستوى التشغيلي للتخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية في المؤسسة.

3.9.1 الدراسات التي تناولت تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.

1.3.9.1 دراسة (Idrissi et all.2019) بعنوان: Marketing RH: La Marque Employeur/ un Levier pour se Démarquer

ناقشت الدراسة تأثير الرقمنة على وظيفة الموارد البشرية وظهور تسويق الموارد البشرية كمنهج متجدد لتحسين الجاذبية الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستخدام الويب 2.0 في بناء علامة تجارية رقمية لصاحب العمل وتأثيرها على التوظيف الإلكتروني. بهدف تقديم بعض استراتيجيات التوظيف الرقمي الناجعة للمؤسسات متعددة الجنسيات. باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، ودراسات الحالة للعديد من المؤسسات متعددة الجنسيات استنتجت الدراسة ما يلي:

أن لتسويق الموارد البشرية دور حيوي في تحسين الجاذبية الخارجية للمؤسسة وجذب المرشحين. وأكدت على استخدام الأدوات الرقمية، مثل الويب 2.0، في بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل والاستفادة من استراتيجيات التوظيف الإلكتروني. مع الإقرار أيضًا بتأثير الرقمنة على وظيفة الموارد البشرية وحاجة المديرين إلى تكييف منهجياتهم للبقاء على صلة بالعالم الرقمي.

2.3.9.1. دراسة (Bejtkovský & Copca.2020) بعنوان: The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو معرفة العوامل التي تؤثر على اختيار صاحب العمل في سياق إنشاء العلامة التجارية لصاحب العمل وتسويق الموارد البشرية لمقدمي خدمات الرعاية الصحية المختارين في جمهورية التشيك. على أساس الجنس والعمر البيولوجي لأفراد العينة، التي جمع بياناتها الكمية والنوعية باستخدام أداة الاستبيان، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- توصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على اختيار صاحب العمل (مقدم خدمة الرعاية الصحية المختار) وعمر المستجيبين في مقدمي خدمات الرعاية الصحية المختارين في جمهورية التشيك
- كما كشف البحث أيضا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على اختيار صاحب العمل وجنس المستجيبين في مقدمي خدمات الرعاية الصحية المختارين في جمهورية التشيك.

10.1. الفجوة البحثية واتجاه الدراسة:

يعد تحديد فجوة الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث يساعد في إبراز القيمة المضافة التي يقدمها الباحث من خلال دراسته. فعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة حول موضوع البحث، إلا أنها قد لا تكون قد تناولت جميع الجوانب المرتبطة به، أو ربما لم تعالج بعض الأسئلة البحثية بعمق كافٍ. من هنا، تنبع أهمية البحث في سد هذه الفجوة العلمية، سواء من خلال تقديم رؤى جديدة، أو توظيف منهجيات حديثة، أو دراسة المتغيرات في سياقات مختلفة. لذا، فإن تسليط الضوء على هذه الفجوة يساهم في توضيح مبررات الدراسة، ويؤكد على ضرورتها العلمية. النقاط الآتية التي تميز الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة سوف تقدم عناصر الفجوة البحثية لها:

1.10.1. الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة التنوع من زاوية التنوع المادي المرئي، والتنوع الثقافي.
- موضوع إدارة التنوع في المؤسسات عولج من منطلق عناصر وأبعاد التنوع في العديد من الدراسات، بينما القلة منها من تطرقت إلى عملية إدارة التنوع من منطلق ممارسات تنظيمية ثابتة وواضحة في الهيكل التنظيمي.
- قلة من الدراسات التي تطرقت للمستويات الأعمق في التنوع كالتنوع المعرفي، التنوع العرقي والديني.
- الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة التنوع وأحد مفاهيم إدارة الموارد البشرية قليلة، حيث الشائع هو مفاهيم الأداء، الصراع التنظيمي، إدارة المواهب...إلخ.
- استخدام الدراسات السابقة عموما لبعضا من أبعاد تسويق الموارد البشرية (السمعة التنظيمية، العلامة التجارية لصاحب العمل) لدراساتها وربطها بموضوع إدارة التنوع.
- استخدمت العديد من الدراسات مفاهيم التسويق الاجتماعي والتسويق الداخلي في دراسة موضوع إدارة التنوع.

- لقلة الدراسات للمفهوم الحديث لتسويق الموارد البشرية المعتمد على فكرة المزيج التسويقي p4، فقد تناولت الدراسات السابقة مفاهيم التسويق الداخلي والاجتماعي للإشارة إلى أحدث مفهوم لتسويق الموارد البشرية.

2.10.1. الدراسة الحالية:

- تهتم هذه الدراسة في تتبع الأثر المحتمل حدوثه عند ممارسة تسويق الموارد البشرية على تنوع بيئة العمل داخل المؤسسة، والعوائد التنظيمية المتوقعة من هذا التنوع.
- تناولت هذه الدراسة تسويق الموارد البشرية كمفهوم حديث يتناول ممارسات تنظيمية داخلية وخارجية هدفها استقطاب المهوبة والكفاءة، إدارتها والحفاظ عليها.
- تفترض الدراسة أن ممارسة المؤسسة لمفهوم تسويق الموارد البشرية يضعها أمام سوق عمل متنوع.
- يتخطى مفهوم التنوع في هذه الدراسة التنوع المادي والشخصي لليد العاملة إلى التنوع في المهارات والمواهب والخبرة وأصحاب المصلحة.
- التحول نحو الرقمنة، واندماج مؤسسات الأعمال في البيئة الرقمية ألقى بظلاله على وظائف إدارة الموارد البشرية التي أصبح الويب جزءا من استراتيجيتها وأدواتها فرض هذا التحول تنوعا وتأثيرا كبيرا على اليد العاملة، لذا سيكون تأثير العالم الرقمي على سوق العمل، جزءا من اهتمامات هذه الدراسة.
- التركيز على الجيل Z، الذي بدأ فعليا في دخول سوق العمل أو على أعتاب الدخول إليه.

3.10.1. الفجوة البحثية:

- عدم وجود دراسات ربطت بين مفهوم تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.
- العديد من الدراسات اكتفت بأفراد الجيل Y في سوق العمل، بينما أفراد الجيل Z أو β أو المواطنين الرقميين سيدخلون أسواق العمل عما قريب وجهود مختصي الموارد البشرية متجهة إليهم.
- من المهم جدا أن تعالج أبعاد التنوع الجديدة التي أحدثتها ثورة التحول الرقمي والويب وأساليب التوظيف الحديثة التي أضحت المهوبة والخبرة على رأسها بغض النظر على خلفيات المتقدمين للوظائف، في هذه الدراسة سينصب التركيز على التنوع المعرفي وسبل التعلم التنظيمي، مشاركة المعرفة كفاءة أولى من فوائد التنوع وفقا لنموذج إدارة التنوع لتوماس وإيلي الذي يركز على بناء المنظمة المتعلمة.

11.1. منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري الكيفي في دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ممثلة بقسمها الجهوي للإنتاج بحاسي الرمل. وجاء هذا الاختيار نظرا للطبيعة الاستكشافية لموضوع الدراسة، وندرة الدراسات التي تناولته في سياق المؤسسة الجزائرية. في محاكاة لأعمال (Vangen and Huxham) (مكي، 2024)، تم اختيار عينة قصدية للدراسة، حيث شملت 8 إدارات

في مديرية الموارد البشرية بقسم الإنتاج حاسي الرمل. كما تم الاستعانة بنموذج التثليث الذي اقترحه ()، والذي يضم تحليل الوثائق، الملاحظة الميدانية، والمقابلات مهيكلة وشبه مهيكلة، والتي تم معالجتها بطريقة تقليدية، وباستخدام برنامج تحليل البيانات النوعية Nvivo15.

تستكشف البحوث النوعية الاتجاهات والسلوكيات والتجارب من خلال طرق كالمقابلة الشخصية أو الجماعات البؤرية. وتحاول التعمق في آراء المبحوثين ومن ثم فنظرا للتركيز على الاتجاهات والسلوكيات والتجارب فإنه لا يلزم العدد الكبير من المبحوثين. ولكن يتطلب الأمر المكوث معهم أطول بكثير مما هو الحال في البحوث الكمية (جامع، 2019).

جاء الاعتماد على المقاربة النوعية، ودراسة حالة مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل - سوناطراك نظرا لطبيعة الموضوع الذي يسجل في خانة المواضيع ذات الطابع الاستراتيجي والذي تستقى معلوماته من أصحاب هذا المستوى، لذا اتجهت الدراسة لاختيار أداة المقابلة كأفضل وسيلة جمع بيانات، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل النوعي Nvivo15.

12.1. صعوبات الدراسة:

يعد ذكر صعوبات الدراسة التي واجهها الباحث عنصراً مهماً في أي بحث علمي، حيث يعكس مدى وعي الباحث بالتحديات التي قد تؤثر على سير البحث ونتائجه. كما أن توثيق هذه الصعوبات يساهم في تعزيز مصداقية البحث وشفافيته، إذ يوضح للقارئ الظروف التي أحاطت بالدراسة ومدى تأثيرها على النتائج. تشمل هذه الصعوبات عدة جوانب، مثل صعوبة جمع البيانات، قلة المراجع المتاحة، العقبات المنهجية، والتحديات المرتبطة بالميدان أو المشاركين في البحث. ويساعد التطرق إلى هذه التحديات في تقديم صورة متكاملة عن البحث، كما يمكن أن يكون مفيداً للباحثين المستقبليين، حيث يزودهم بتجربة عملية حول كيفية التعامل مع المشكلات البحثية المشابهة. لذلك، فإن الإشارة إلى الصعوبات لا تعني ضعف البحث، بل تدل على الموضوعية والأمانة العلمية، وهي جزء أساسي من النقد الذاتي الذي يعزز جودة الدراسات العلمية في مختلف المجالات.

من اهم الصعوبات التي واجهتها الدراسة:

- ✓ قلة المراجع والأبحاث المتعلقة بموضوع تسويق الموارد البشرية باعتباره أحد المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ صعوبة اعتماد واختيار نموذج في إدارة التنوع، نظرا لشعاعته وتداخله مع العديد من المجالات.
- ✓ صعوبة في اختيار المؤسسة محل الدراسة لعدة اعتبارات منها: طبيعة الموضوع ومتغيراته، تحرب أصحاب المؤسسات من الاستقبال، موضوع التنوع يشكل نوعاً من الحساسية لدى البعض.
- ✓ صعوبة فهم مصطلحات الدراسة من قبل أفراد العينة، خاصة المصطلحات المرتبطة بمتغير تسويق الموارد البشرية، إذا وجد أفراد العينة صعوبة في التكلم عن مجال الموارد البشرية بلغة ومصطلحات تسويقية.

13.1. التعريفات الإجرائية للدراسة:

1.14.1. **التعريف الإجرائي لتسويق الموارد البشرية:** فلسفة تسويقية تتبناها إدارة الموارد البشرية تعتبر فيها الوظيفة كمنتج والفرد العامل الحالي أو المحتمل كعميل، تستقطب المؤسسة الأفضل منه من سوق العمل باستخدام تقنيات وأساليب تسويقية، تحافظ عليه وتطوره بممارسات تحفيزية تستجيب لطموحاته ورغباته.

2.14.1. **التعريف الإجرائي لمنتجات (عرض، خدمات) الموارد البشرية:** مختلف الخدمات والبرامج والحلول التي يقدمها قسم الموارد البشرية (HR) لدعم الموظفين الحاليين والمحتملين، أصحاب المصلحة، المديرين، والمؤسسة ككل.

3.14.1. **التعريف الإجرائي لسعر عرض الموارد البشرية:** هو القيمة المادية والعاطفية والاجتماعية المقترنة بمنتج (عرض/خدمة) الموارد البشرية.

4.14.1. **التعريف الإجرائي لترويج عرض الموارد البشرية:** الأدوات والوسائل التقليدية (الإعلان السمعي البصري أو المقروء)، أو الحديثة (الويب ومنصات التواصل)، التي يستخدمها صاحب العمل لإيصال رسالة عرضه من الوظائف والسمعة للجمهور المستهدف.

5.14.1. **التعريف الإجرائي لتوزيع عروض الموارد البشرية:** هي القنوات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لنشر منتجاتها (عروضها/خدماتها) للوصول إلى الشريحة المستهدفة سواء داخل المؤسسة، أو خارجها.

6.14.1. **التعريف الإجرائي لعلامة صاحب العمل:** الصورة التي ترسمها وتروجها حزمة المزايا الوظيفية والنفسية والاجتماعية للمنظمة في أذهان العاملين الحاليين، أو المحتملين، وأصحاب المصلحة.

7.14.1. **التعريف الإجرائي لسمعة صاحب العمل:** هي التصورات التي تنشأ لدى المجتمع وكل من له علاقة بالمؤسسة انطلاقاً من تجارب ذاتية، أو ميزات للمؤسسة ترسخت بمرور الزمن في الأذهان.

8.14.1. **التعريف الإجرائي لنموذج التعلم والفاعلية:** يُعدّ إطاراً تنظيمياً يهدف إلى الاستفادة من التنوع في بيئة العمل لتعزيز التعلم، والإبداع، وحل المشكلات، والفاعلية التنظيمية. يدمج التنوع كجزء من العمليات التنظيمية، مع التركيز على جعل التنوع مصدراً للتعلم والابتكار بدلاً من كونه مجرد التزام تنظيمي.

9.14.1. **التعريف الإجرائي للوعي والاعتراف بقيمة التنوع:** إدراك المؤسسة بأن التنوع يعزز من قدرتها على تحقيق الابتكار والأداء المتميز. ويتطلب هذا تغيير العقلية التقليدية التي ترى التنوع كعبء، إلى عقلية تؤمن بأنه مصدر قوة وتنافسية.

10.14.1. **التعريف الإجرائي للدمج الفعال للتنوع في العمل:** قدرة المؤسسة على إدماج التنوع في جميع المستويات التنظيمية، بما يشمل السياسات، والإجراءات، وفرق العمل. الهدف هو تحقيق مشاركة متساوية لجميع الموظفين في صنع القرار والمساهمة في العمليات التنظيمية دون تمييز.

11.14.1. التعريف الإجرائي للتعلم من التنوع: استغلال الفروقات الثقافية، والفكرية، والخبرانية بين الموظفين كفرصة للتعلم والنمو. يتم ذلك من خلال تبني وجهات نظر متعددة لتحليل المشكلات، وتعزيز الإبداع، وتطوير حلول مبتكرة.

14.1. تقسيم الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول مسبقة بملخص، حيث افتتحت بفصل تمهيدي حدد الإطار العام للدراسة وكذا الدراسات السابقة التي حددت الفجوة البحثية التي انطلقت منها الدراسة. الفصل الثاني كإطار نظري لمتغيري الدراسة. تسويق الموارد البشرية كمتغير مستقل، وإدارة التنوع كمتغير تابع. الفصل الثالث كان لدراسة وتحليل العلاقات نظرياً لأبعاد نموذج الدراسة. أما الفصل الرابع فقد جاء كدراسة تطبيقية لنموذج الدراسة على مؤسسة وطنية، أحد فروع " شركة سوناطراك " وهي المؤسسة الجهوية لإنتاج واستغلال الطبيعي بحاسي الرمل، الفصل الخامس لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً ومن ثم استخلاص النتائج تحليلها وتفسيرها، لتختتم الدراسة بخاتمة ناقشت النتائج المتوصل إليها مع تقديم توصيات على ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

خلاصة الفصل التمهيدي:

يعتبر الفصل التمهيدي المدخل الأساسي لفهم موضوع الدراسة، ومختلف الأبعاد والعناصر التي تضمنها، تم استعراض إشكالية الدراسة ووضع أسئلة فرعية تبسط معالجتها، والتي صيغت منها اقتراحات تسعى الدراسة إلى اختبارها، ضمن إطار زمني ومكاني ضبط الإطار العام للبحث. كذلك لا يكتمل هذا الإطار إلا بتحديد عينة الدراسة والمنهج العلمي المناسب لإجراء مختلف المراحل المنهجية الخاص بالدراسة. على جانب استعراض مختلف الدراسات السابقة التي بني عليها الإطار النظري. وبهذا يرسم الفصل المسار النظري والمنهجي الذي سوف تسير عليه الدراسة بكاملها، ويهيئ للقارئ الانتقال السلس بين الفصول بما تتضمنه من تحليل ومناقشة لمختلف النتائج التي يؤمل الوصول إليها.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبح تسويق الموارد البشرية أحد المداخل الحديثة لتعزيز استراتيجيات إدارة رأس المال البشري، حيث يهدف إلى جذب المواهب، تعزيز الولاء الوظيفي، وتحسين صورة المؤسسة كبيئة عمل جاذبة، من ناحية أخرى، تزايد الاهتمام بإدارة التنوع باعتبارها ركيزة أساسية لتعزيز الابتكار والأداء المؤسسي، حيث تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة شاملة تستوعب الاختلافات الثقافية، الديمغرافية، والوظيفية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل حول المفهومين، من خلال استعراض أسس تسويق الموارد البشرية مفاهيمه، واستراتيجياته، إلى جانب مختلف المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالتنوع وإدارته وكذا أهم النماذج والأفكار الواردة فيه، بالإضافة إلى تحليل بعض الاتجاهات البحثية المتقدمة والفجوات المعرفية في كلا المجالين.

1.2. تسويق الموارد البشرية

سابقا كان التنافس بين المؤسسات يتمحور حول السيطرة على الأسواق وتحقيق الفوائض المالية. ولكن مع التحولات السريعة والمعقدة في بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد هذا النمط كافيًا. اليوم، تجد المؤسسات نفسها أمام تحدٍ أكبر يتمثل في إعادة صياغة استراتيجياتها بعيدًا عن الأطر التقليدية للمنافسة. فقد أصبح واضحًا أن التميز لا يتأتى من حجم المشروع أو حجم الاستثمارات، بل من خلال الإبداع والابتكار، وهما سرّان من أسرار التفوق والتفرد في سوق مليء بالتحديات. حين نتحدث عن التميز والابتكار، فإننا لا نتحدث فقط عن مفاهيم مجردة، بل نستحضر العنصر البشري، المحرك الأساسي لكل هذه الإنجازات. الموارد البشرية المبدعة هي مصدر المعرفة والابتكار، وأصبحت مطلبًا حيويًا لكل المؤسسات التي تسعى للتفوق في هذا العالم المتسارع. هذه المؤسسات دخلت في سباق محموم لجذب هذه المواهب والكفاءات من سوق العمل، مدركة أن الفوز بها يتطلب التفكير خارج الصندوق بطرق غير تقليدية. إن الصراع من أجل استقطاب الكفاءات وتوظيفها والاستفادة منها لا ينتهي عند التوظيف، بل يستمر في إدارة هذه الموارد بطريقة تضمن ولاءها واستثمارها الأمثل. تبدأ هذه الرحلة من البحث عن المواهب، مرورًا بتوظيفها والحفاظ عليها، وتنتهي بتعزيز سمعة المؤسسة كجهة عمل جذابة. وتعيد هذه الدورة نفسها بشكل متجدد، حيث تتحول المواهب إلى سلعة ثمينة تغري أصحاب العمل، وتدفع المؤسسات إلى التنافس على جذبها، تمامًا كما يحدث في عمليات التسويق والبيع. هذه الفلسفة القديمة للتسويق أعيد إحيائها مؤخرًا في مجال إدارة الموارد البشرية، ولكن بمفهوم جديد يهدف إلى تحقيق أهداف كل من أصحاب العمل وطلبي العمل وكل من له مصلحة وشراكة بالمؤسسة. يستعرض هذا المبحث مفهوم "تسويق الموارد البشرية" وأبرز الأسس والمفاهيم المرتبطة به، والتي بدأت تحظى باهتمام واسع بين خبراء الموارد البشرية والباحثين في المجال.

1.1.2. الإطار المفاهيمي لتسويق الموارد البشرية

في السنوات الأخيرة، أصبح هناك تقارب ملحوظ بين مفهومي التسويق وإدارة الموارد البشرية، حيث بدأ توظيف أساليب التسويق التقليدية في جذب واستبقاء المواهب، وبناء اسم لصاحب العمل قادر على التأثير داخل المؤسسة أو خارجها. يشير هذا التقارب إلى أن المؤسسات بحاجة إلى تسويق نفسها ليس فقط للعملاء ولكن أيضًا للموظفين المحتملين والخالين. الجدول التالي يلخص مقارنة بين المفهومين:

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول (1): أوجه التقارب بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية.

أوجه التقارب	التسويق	الموارد البشرية
المهام	تقديم منتجات جذابة، حلول، خدمات	العمل على تحقيق جاذبية المنظمة
	بيع المنتجات للزبائن	بيع الوظائف للمرشحين
	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 ذات شهرة.	الفرد أكثر ولاء لعلامة صاحب العمل القوية.
	الزبون يقارن الأسعار	الموظف أو المرشح للتوظيف يقارن المزايا والمكافآت

المصدر: (جيرات, 2022, ص175).

يُبرز الجدول أوجه التقارب بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية من خلال مقارنة مهام كل منهما وسلوكيات العملاء والأفراد في كلا المجالين. فمن حيث المهام، يتجلى التشابه في أن التسويق يركز على تقديم منتجات وحلول جذابة لجذب العملاء، بينما تهدف الموارد البشرية إلى تحقيق جاذبية المؤسسة وتعزيز جاذبيتها كوجهة وظيفية، مما يعكس مفهوم "تسويق صاحب العمل". كذلك، يوازي بيع المنتجات في التسويق عملية "بيع" الوظائف للمرشحين في الموارد البشرية، مما يعكس التشابه في استراتيجيات الاستقطاب والجذب. أما من حيث سلوكيات الأفراد، فإن اقتراح منتجات وخدمات جديدة في التسويق يتطابق مع توفير موارد بشرية ذات كفاءات متكيفة مع متطلبات السوق، ومتطلبات المؤسسة التنافسية، وهو ما يعكس التفاعل الديناميكي بين بيئة الأعمال وإدارة الموارد البشرية من خلال "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية". (Strategic HR Planning) "كذلك، فإن ولاء المستهلك لعلامة تجارية قوية يقابله ولاء الموظف للمؤسسة، ما يعزز أهمية "إدارة تجربة الموظف Employee Experience" (Employee Experience Management) كعامل رئيس في الاحتفاظ بالمواهب. أخيراً، يعكس سلوك الزبون في مقارنة الأسعار قبل الشراء موقف المرشحين الذين يقارنون بين عروض العمل من حيث الامتيازات والمكافآت، مما يبرز أهمية "التسعير الوظيفي (Job Pricing)" كأداة لجذب المواهب.

1.1.1.2. المفهوم:

تسويق الموارد البشرية هو فرع معرفي هجين في إدارة الموارد البشرية وأنشطتها يرتبط مباشرة بالموظفين والتطوير التنظيمي، ولكن يستخدم أيضاً ما يعرف بمهارات التسويق والاتصالات، والهدف منه هو توضيح وتوطيد وتعزيز مكانة صاحب العمل لجذب الموظفين وإشراكهم والاحتفاظ بهم (Émilie & Didier, 2015). أما (Liger, 2016, p 13) عرفه بأنه: "يتكون هذا النهج في العلاقة بين الموظف والشركة من اعتبار الموظفين، الحاليين أو المحتملين، عملاء، بالمعنى النبيل. ويتضمن تطبيق منطق وتقنيات التسويق والاتصالات من أجل:

- جذب المرشحين وتوظيفهم ودمجهم بشكل جيد.

- الاحتفاظ بالموظفين الملتزمين.

(Brillet & Gavaille, 2017, p 40) عرف تسويق الموارد البشرية بـ " النهج المقصود في وضع فكرة العمل في مركز المنظمة، والمدعوم من إدارة الموارد البشرية يستهدف الموظفين في بعده الداخلي وأيضا جميع أصحاب المصلحة في بعده الخارجي". الجمعية الأمريكية للتسويق أعطت تعريفها كذلك، قالت بأنه " كل الطرق والوسائل المتاحة للمؤسسة لإنشاء وتقديم وتوصيل القيمة إلى موظفيها الحاليين أو المحتملين وإدارة العلاقة بطريقة تفيد المؤسسة والموظفين". أما (Minder, 2016) رأت أن تسويق الموارد البشرية " نهج يسعى لجذب واستبقاء الموظفين داخل المؤسسة من صاحب العمل، بهدف رفع أداء المؤسسة عبر تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق طموحاتهم". أما (Serge & Sébastien, 2008) رأى بأنه " عقلية جديدة تعتمد على تقنيات وأساليب التسويق المعتمدة على الموارد البشرية".

(Arnaud et al., 2009) يروا بأن: " مفهوم التسويق يشير إلى مفهوم فكرة السوق ويقوم بتحديد الكيفية التي يجب القيام بها لتحقيق التسيير التجاري، من منطلق اعتبار موظفي المؤسسة هم زبائنهم وهو ما يستلزم إضفاء الطابع الفردي لممارسات إدارة الموارد البشرية، والعمل على التمتع ضمن اختيارات عملائها باعتبارها صاحب العمل، والقيام بتجربة العرض ضمن فئات وإعداد خطة لتعظيم اختيار وتعزيز ولاء الموظفين". أما (راجي, 2021, p. 29) عرفته بـ: " تصور جديد للعلاقة بين المؤسسة وموظفيها الحاليين والمحتملين حيث تستخدم تقنيات التسويق في الوصول إلى المواهب التي تحتاجها وجذبها للعمل بها، والحفاظ عليهم من خلال تقديم المزايا الوظيفية المناسبة لهم".

من التعاريف السابقة يمكن إيجاز النقاط المشتركة بينها كالآتي والوصول بعدها إلى تعريف إجرائي:

- مفهوم تسويق الموارد البشرية يعتمد على الفلسفة التسويقية بأدواتها ووسائلها.
- النظر إلى الموظفين كعملاء، واعتماد إجراءات موجهة للعملاء تسمح بخلق قيمة متجددة ودائمة للموظفين الحاليين و / أو المستقبليين بغرض إدارة العلاقة معهم والتي تتميز بملائمتها للمؤسسة وللموظفين.
- إن مفهوم تسويق الموارد البشرية يعبر عن علاقة ما بين صاحب العمل كوجهة عمل مفضلة وموظف حالي أو محتمل ينظر إليه كعميل أو زبون تسوق له وظيفة المؤسسة كمنتج.
- يهدف مفهوم تسويق الموارد البشرية بالمقام الأول إلى جذب أفضل المواهب وتشغيلها ضمن الإطار البشري للمؤسسة مع استمرارية صيانتها والحفاظ عليها.

التعريف الإجرائي لتسويق الموارد البشرية: فلسفة تسويقية تتبناها إدارة الموارد البشرية تعتبر فيها الوظيفة كمنتج والفرد العامل الحالي أو المحتمل كعميل، تستقطب المؤسسة الأفضل منه من سوق العمل باستخدام تقنيات وأساليب تسويقية، تحافظ عليه وتطوره بممارسات تحفيزية تستجيب لطموحاته ورغباته.

2.1.1.2. أصول ونشأة مفهوم تسويق الموارد البشرية:

شهد مفهوم تسويق الموارد البشرية تطوراً كبيراً، حيث دمج عناصر من التسويق التقليدي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. هذا التطور يعكس ضرورة المؤسسات لجذب وإشراك والاحتفاظ بالأفراد الماهرين في سوق عمل شديد التنافس على المواهب. لخص

(Peretti, 2012) تطور وظيفة الموارد البشرية في أربعة مراحل: المرحلة الأولى إدارية ركزت على إدارة الأجور، الجوانب القانونية، تنظيم العمل والبعد الإنتاجي (Serge & Sébastien, 2008). وركزت المرحلة الثانية على العلاقات الإنسانية التي تدمج الجوانب النفسية والبعد العلائقي، وأنسبه علاقات العمل؛ وقد خصصت المرحلة الثالثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل التكيف مع مشاكل العمالة الناتجة عن التحديث وإعادة هيكلة المؤسسات، لذلك اكتسبت وظيفة الموارد البشرية مكانة أوسع داخل المؤسسة. في البداية، كانت الموارد البشرية تركز بشكل كبير على المهام الإدارية مثل التوظيف وإدارة الرواتب وضمان الامتثال للوائح. كانت الطريقة المتبعة تعتمد على التعاملات، مع التركيز على إدارة التوظيف بدلاً من الدمج الاستراتيجي للموارد البشرية مع أهداف المؤسسة. كما أن حقل التسويق الاجتماعي الذي بدأ في السبعينات من القرن الماضي من خلال أفكار فيليب كوتلر وجيرالد زالتمان والتي تفيد بأن نفس المبادئ التسويقية المستخدمة لبيع السلع والخدمات للمستهلكين يمكن تطبيقها لبيع الأفكار والمفاهيم والمواقف والأنماط السلوكية المرغوبة بما لحياة الأفراد، وهو ما يعتبر لبنة مهمة في تشجيع الاستفادة من الجانب التسويقي في تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية (راجي, 2021, ص32).

أ. ظهور الموارد البشرية الاستراتيجية:

خلال الجزء الأخير من القرن العشرين، بدأت الشركات تعترف بالأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية. حدث هذا التحول نتيجة الاعتراف بأن أداء الموظفين له تأثير كبير على نجاح المؤسسة. نتيجة لذلك، بدأت ممارسات الموارد البشرية في إعطاء الأولوية لتقنيات التوظيف التي تبرز ثقافة الشركة وقيمها وإمكانيات التطور الشخصي والمهني على حد سواء.

ب. تطور تسويق الموارد البشرية

في الألفية الثانية، ومع تطبيق مبادئ التسويق بدأت عملية دمج أفكار التسويق مع ممارسات الموارد البشرية في التطور. بدأت الشركات في استخدام استراتيجيات العلامة التجارية لإنشاء علامة تجارية جذابة لصاحب العمل تنقل بفاعلية قيم المؤسسة وأجواء العمل فيها.

- **العلامة التجارية لصاحب العمل:** هي ممارسة ترويج الشركة كصاحب عمل جذاب. وضعت الشركات تقنيات مميزة لنقل مقترحات القيمة الفريدة إلى الموظفين المحتملين، ماثلة لطريقة ترويج المنتجات للعملاء.
- **تسويق ثقافة المؤسسة:** بدأت المؤسسات في الترويج لثقافة مكان العمل الخاصة بها، مع التركيز على إمكانيات نمو الموظفين والمبادرات المتعلقة بالتنوع والشمول. هذا التحرك جذب المحترفين الذين كانوا يبحثون عن أماكن عمل تتوافق مع معتقداتهم الشخصية وأهدافهم المهنية (bizlibrary, 2023).

ت. تأثير التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي

أدى دخول التكنولوجيا ومنصات التواصل الاجتماعي إلى تحول كبير في تسويق الموارد البشرية. يستخدم متخذو القرار الآن هذه التقنيات لتوسيع نطاق وصولهم وعرض علامتهم التجارية للمؤسسة بنجاح. وتتيح وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات نشر شهادات الموظفين وقصص النجاح ورؤى المختلفة عن الحياة التنظيمية، مما يمكن الموظفين المحتملين من تصور أنفسهم كجزء من المؤسسة.

ث. الأنماط المعاصرة لاستراتيجيات تسويق الموارد البشرية

حاليًا، يلعب تسويق الموارد البشرية دورًا حاسمًا في استراتيجيات اكتساب المواهب. تتضمن أساليب الموارد البشرية المعاصرة العديد من استراتيجيات التسويق:

- **تسويق المحتوى:** يتضمن إنشاء محتوى تعليمي وممتع يعرض بيئة العمل وثقافة المنظمة.
- **اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** يتضمن استخدام التحليلات للحصول على رؤى حول تفضيلات وسلوكيات الموظفين. يمكن استخدام هذه الرؤى لتحسين استراتيجيات التوظيف.

ج. التعاون مع أقسام التسويق

أصبح التعاون بين أقسام الموارد البشرية والتسويق أكثر أهمية، حيث يقدم كلا المجالين وجهات نظر فريدة حول جذب واحتفاظ المواهب. يؤدي هذا التعاون إلى نهج أكثر تكاملًا ينسق بين مبادرات العلامة التجارية وأهداف القوى العاملة. (Anjani, 2020).

توضح فكرة تسويق الموارد البشرية التغير المستمر في كيفية تصور وإدارة المؤسسات لموظفيها. حيث تطور تسويق الموارد البشرية من التركيز التقليدي على الإدارة إلى التركيز الاستراتيجي على علامة صاحب العمل وسمعته. وأصبحت الآن مكونًا حاسمًا لاكتساب المواهب بنجاح وفاعلية المؤسسة. إذ إن المؤسسات التي تستخدم استراتيجيات تسويق الموارد البشرية بفاعلية ودراية هي الأكثر احتمالية لجذب الأفراد ذوي المهارات العالية وصاحبة بيئة العمل الخصبة للنمو والاستدامة.

2.1.2. أهمية وأهداف تسويق الموارد البشرية

وفقًا لـ Merle و Colle، فإن الهدف من تسويق الموارد البشرية هو التركيز على العلاقة التبادلية بين المؤسسة وموظفيها، وجعل هذا العلاقة مواتية لكلا الطرفين، وذلك من خلال: خلق قيمة للموظف والسماح للمؤسسة بتحسين توظيفها والاحتفاظ بموظفيها ذوي القيمة المضافة العالية. وفي هذا الصدد، يمكن أن يكون تسويق الموارد البشرية أداة للوفاء بالتزامات المؤسسة من حيث المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو رأس المال البشري. ويمكن ترجمة الحديث عن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين عن طريق مفهوم العقد الاجتماعي. هذا العقد الذي يستند إلى أن أصحاب المصلحة لديهم واجبات والتزامات متبادلة فيما بينهم، من ناحية، والموظفون لديهم واجبات تجاه المؤسسة التي توظفهم، حيث يتم تعيينهم والحصول على راتب ومكافآت. ومن ناحية أخرى، يلتزم أصحاب العمل بتوفير ظروف عمل جيدة حتى يتمكن الموظفون من تحقيق فائض القيمة، لا ترتبط هذه الشروط ببساطة بأمن المبادي على سبيل المثال، بل هي جزء من نهج أوسع نطاقًا، مع مراعاة خصائص واحتياجات وتوقعات الموظفين (دبوش و بيرى، 2018).

إن لتسويق الموارد البشرية أهمية قصوى في بيئة الأعمال التنافسية اليوم من خلال تركيزه على العلامة التجارية لصاحب العمل، وعرض ثقافة المؤسسة، وتسهيل الضوء على فرص النمو والتطوير المهني المتاحة للأفراد العاملين. تلخص النقاط الآتية أهمية تبني المؤسسة لمفهوم تسويق الموارد البشرية:

- يلعب دورًا حاسمًا في جذب أفضل المواهب وإشراكها والاحتفاظ بها داخل المؤسسة.
- يخلق صورة إيجابية ومقنعة للمؤسسة كصاحب عمل مفضل، من خلال توصيل قيم المؤسسة ورسالتها وبيئة العمل بشكل فعال، ما يمكن من جذب المرشحين المحتملين الذين يتوافقون مع ثقافة المؤسسة وأهدافها.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

- يساعد تسويق الموارد البشرية في عرض فرص التقدم الوظيفي المتاحة داخل المؤسسة. إذ يمكن أن يشمل ذلك تسليط الضوء على برامج التدريب وفرص الإرشاد والمسارات الوظيفية لجذب الأفراد الطموحين والموهوبين الذين يبحثون عن النمو والتطور على المدى الطويل.
 - يلعب تسويق الموارد البشرية دورًا حيويًا في إشراك الموظفين الحاليين والاحتفاظ بهم. من خلال التواصل المستمر لقيمة العمل في المؤسسة.
 - تعزيز معنويات الموظفين وتحفيزهم وولائهم وهو ما يساهم في ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وعمالة أكثر استقرارًا.
 - علاوة على ذلك، في العصر الرقمي الحالي، يستفيد أسلوب التسويق البشري من مختلف المنصات عبر الإنترنت وقنوات التواصل الاجتماعي للوصول إلى المرشحين المحتملين وإشراكهم، ويتضمن ذلك استخدام محتوى العلامة التجارية لصاحب العمل وشهادات الموظفين وتجاربهم، وحملات التوظيف المستهدفة لجذب المواهب المناسبة.
- بشكل عام، يعد تسويق الموارد البشرية ضروريًا لبناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل، وجذب أفضل المواهب من سوق العمل، والاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة. فهو توجه إستراتيجي يتطلب فهمًا عميقًا لثقافة المؤسسة وقيمتها واحتياجاتها من المواهب على المدى الطويل، من خلال الترويج الفعال للمؤسسة باعتبارها صاحب العمل المفضل.

3.1.2. الفروقات بين التسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية

يتداخل مفهوم "تسويق الموارد البشرية" مع مجموعة من المفاهيم الأخرى في مجالي التسويق وإدارة الموارد البشرية، مما قد يسبب بعض الالتباس. يتميز "تسويق الموارد البشرية" بكونه نهجًا شاملاً يجمع بين مبادئ التسويق وفلسفات إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز جاذبية المؤسسة كمكان عمل وتحسين تجربة الموظف. ورغم أن هذا المفهوم يشترك في بعض السمات مع مفاهيم مثل "التسويق الاجتماعي" و"التسويق الداخلي"، إلا أنه يمثل تطورًا طبيعيًا وامتدادًا لهذه المفاهيم في سياق تسويق استراتيجيات الموارد البشرية.

1.3.1.2. الفرق بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي:

ذكر (Farias, 2010) أن التسويق الداخلي (IM) يستخدم لوصف تطبيق التسويق داخل المؤسسة، حيث أن كل قسم وكل شخص هو مورد وعميل في نفس الوقت، إذ يعمل موظفو المؤسسة معًا بطريقة تدعم إستراتيجية المؤسسة وأهدافها كما يتعلق التسويق الداخلي بجميع الوظائف داخل المؤسسة، ولكنها تهتم بشكل حيوي بإدارة الموارد البشرية. كوتلر عرفه على أنه مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين القادرين على خدمة العملاء بشكل جيد (منصوري و جودي، 2018، صفحة 406).

أما (Serge & Sébastien, 2008, p. 29) عرف التسويق الداخلي على أنه مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تندرج ضمن خطة عمل تتألف من ثلاث مراحل (فهم السوق الداخلي، وتناسقه مع متطلبات السوق الخارجي، وتنظيم التغيير وتعبئة العناصر البشرية)، تمكن المؤسسة بشكل دائم من الاستفادة من رأس المال البشري الذي يمكنه تنشيط ومساندة تطويرها الذاتي. ليقوم التسويق الداخلي بذلك على إنشاء علاقة تجارية بين الفرد ومؤسسته.

وعليه فالتعريفات السابقة تركز على ثلاث نقاط حيوية:

- التركيز على الموظفين كعملاء داخليين.

- دعم الاستراتيجية التنظيمية والأهداف العامة للمؤسسة.

- تحفيز الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول إن التسويق الداخلي كنهج تسويقي يركز على توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين، ليس فقط من أجل تحسين قدرتهم على خدمة العملاء بشكل جيد، ولكن أيضاً لتعزيز التزامهم ورضاهم عن العمل وزيادة ولائهم للمؤسسة. يشمل هذا المفهوم خلق بيئة عمل داعمة وثقافة تنظيمية إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير ويتمتعون بفرص التطور المهني. إن الهدف من التسويق الداخلي هو بناء فريق عمل مُلهِم ومُحفز يعكس قيم المؤسسة وأهدافها، ويعمل بتفانٍ لتحقيق تجربة عميل ممتازة ومستدامة. هذا التعريف يأخذ في الاعتبار أن الموظفين هم بمثابة "عملاء داخليين" يحتاجون إلى الرعاية والتحفيز لتحقيق أقصى إمكاناتهم. بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق أهداف الأعمال من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. يتقاطع مفهوم "تسويق الموارد البشرية" و"التسويق الداخلي" في تركيزهما على الاستثمار في تعزيز مشاركة الموظفين في عملية تحديد الأهداف وتحقيقها. ومع ذلك، يختلفان في نطاق التطبيق والتوجه؛ حيث يقتصر "التسويق الداخلي" على المستوى العملي، مع التركيز على الاتصالات والعلاقات الداخلية لتحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل. في المقابل، يتبنى "تسويق الموارد البشرية" بُعداً استراتيجياً أوسع يستهدف جذب المواهب والكفاءات المستقبلية، من خلال تعزيز الصورة المؤسسية كصاحب عمل متميز، وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي على المدى الطويل. إذ يمكن للمؤسسة مثلاً أن تعتمد على حزمة من البرامج التدريبية والورشات التكوينية لتنمية المهارات، وتحسين التواصل ورفع معدلات الرضا لدى الموظفين ضمن مفهوم التسويق الداخلي. بالمقابل يمكن لنفس المؤسسة أن تطور حملات تسويقية وإعلانية تهدف من خلالها إلى بناء صورة إيجابية عنها وتسويق علاماتها التجارية، كإبراز ثقافتها ورؤيتها كمؤسسة مبتكرة، أو ترويج مختلف المزايا التنافسية التي يمكن الحصول حال الانضمام إليها، الأمر الذي يمكن من جذب أكثر للكفاءات والمواهب من سوق العمل.

2.3.1.2. تسويق الموارد البشرية والتسويق الاجتماعي:

بدأ التسويق الاجتماعي كعلم في السبعينيات من القرن العشرين، حيث قدم كل من فيليب كوتلر ونيكولاس زلتمان فكرة أن المبادئ التي تستخدم في تسويق المنتجات الاستهلاكية يمكن تطبيقها أيضاً على تسويق الأفكار والاتجاهات والسلوكيات. وقد تم تبني هذا الأسلوب في مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك حملات تنظيم الأسرة، حملات التوعية بالإيدز وأمراض القلب، وحملات التبرع بالدم والأعضاء (مخلوفي و سيرات، 2016). ومع ذلك، نظراً لأن الجهات التي تقدم المنتجات والخدمات الاجتماعية غالباً ما تعتمد على أساليب تسويقية تقليدية أو دعاية محدودة أو حتى تفتقر إلى الدعاية تماماً، فإن المنتجات والخدمات تصل إلى جمهور ضيق. من هنا تبرز أهمية التسويق الاجتماعي كأداة حيوية في معالجة القضايا الاجتماعية، حيث يهدف إلى الوصول إلى جمهور واسع وتغيير السلوكيات والعادات من خلال تقديم معلومات دقيقة وسهلة الفهم تلبي احتياجات الفئات المستهدفة. كوتلر عرف التسويق الاجتماعي بأنه عملية تصميم وتنفيذ وإدارة البرامج التي تهدف إلى تعزيز قبول الأفكار والممارسات الاجتماعية داخل الفئات المستهدفة. يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام استراتيجيات مثل تجزئة السوق، وبحوث المستهلك، وتطوير البرامج، والتواصل الفعال، والتحفيز، ونظريات التغيير السلوكي، بهدف تحقيق أقصى قدر من الاستجابة من الجمهور المستهدف (خراز و رحمان، 2021).

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفاهيم الدراسة

وعليه يمكن القول إن التسويق الاجتماعي ما هو إلا تطبيق لأساليب التسويق التجاري على القضايا الاجتماعية. ويعني ذلك استخدام نفس المبادئ التي تُستخدم في تسويق المنتجات مثل الأحذية أو البرامج التلفزيونية أو الببتزا، بهدف إقناع الأفراد بتغيير سلوكياتهم. على سبيل المثال، قد يُستخدم التسويق الاجتماعي لتشجيع الأفراد على تبني عادات غذائية صحية، من خلال حملات توعوية تتضمن رسائل جذابة وتصميمات لافتة تشبه الحملات التجارية التي تروج للمنتجات الغذائية المفضلة، مما يعزز من فاعلية التغيير السلوكي المستهدف.

وبالحديث عن الفرق بين المفهومين تؤكد العديد من الدراسات على أهمية العلاقة ونقاط الالتقاء بين التسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية كعناصر أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التأثير الاجتماعي. حيث يجمع كلا المجالين بين التركيز على تعزيز القيم التنظيمية وتطوير ثقافة عمل إيجابية تخضع كلاهما لحدود المسؤولية الاجتماعية، غير أن هناك فروقات تميز التسويق الاجتماعي عن تسويق الموارد البشرية تظهر خاصة في أهداف وتركيز كل منها، وكذلك الجمهور المستهدف من طرفها. فالتسويق الاجتماعي يهدف إلى تغيير السلوك لأجل المنفعة المجتمعية القائمة على الصحة العامة والقضايا الاجتماعية، بينما تسويق الموارد البشرية يركز على المواهب وسبل الحصول عليها والاحتفاظ بها، من خلال إدارته لثنائية (صاحب العمل/ الموظف الحالي أو المستقبلي). أما الجمهور المستهدف فالتسويق الاجتماعي يسعى إلى إشراك أكبر شريحة من المجتمع لمواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، بينما تسويق الموارد البشرية فهو يستهدف بشكل أساسي الموظفين الحاليين والمحتملين. الجدول التالي يوضح باختصار أهم الفروقات بين المفاهيم السالفة الذكر:

الجدول (2): المقارنة بين تسويق الموارد البشرية والمفاهيم المشابهة له.

التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	تسويق الموارد البشرية المركّز على الاتصال	تسويق الموارد البشرية
Berry (1984) Grönroos (1981) Levionnois (1987) Seignour (1998) Seignour, Dubois (1999) Varey (1995 a, b)	Igalens (2002) Pitelet (2005)	Liger (2004) Segrétaïn (1998)	Serge Panczuk Sébastien Point (2008)
اعتبار الموظفين كزبائن	تلبية المتطلبات الاجتماعية الجديدة للموظفين	جذب الموظفين، دمجهم والاحتفاظ بهم	البيع، ترويج الذات، الاحتفاظ بالموظفين، التجديد والتكيف
زيادة رضا المستهلك بناء على الإجراءات المتخذة مع الموظفين	بناء وتنشيط سمعة وعلامة صاحب العمل	اعتبار الموظف كعميل حقيقي من خلال	وضع نهج شامل وليس جزئياً.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الأهداف		تفضيل الفردية والسعي للتميز عن المنافسين	دمج عدة أبعاد للتسويق
المفهوم الرئيس	الزيون	العلامة التجارية	الإغواء
الفلسفة	إقامة علاقة تجارية مع الموظف	إعطاء معنى للعمل	العمل على صورة المؤسسة
الكلمات الدالة	منطقة التجارة العملاء	الجذب، الشفافية، التحفيز، السمعة، صورة صاحب العمل، التحفيز	الجذب، التقسيم، التمركز، العملاء، البيع، القابلية للتوظيف، التوزيع، السعر والقيمة، مزيج الموارد البشرية
أدوار وظيفة الموارد البشرية	اعتبار الموظف في علاقة سوقية، والتخلي عن المفهوم الهرمي	مواثمة الموظف مع معنى وبيئة العمل	بناء خطة اتصالية
الأدوات في قلب العملية	- أنظمة المكافآت، التدريبات، إلخ لتحسين رضا الموظفين. - سياسة العلامة التجارية الداخلية (المنتجات المستهدفة للعملاء والموظفين).	الإنترنت، العديد من الأدوات المرتكزة على التواصل وجميع الأدوات التي تُمكن الموظفين من الشعور بالراحة في الشركة.	الأدوات المرتبطة بالتواصل التسويقي (صورة العلامة التجارية، العلامة التجارية للموظف...).
			العديد من الأدوات المستمدة من التسويق (منحنى دورة الحياة، مصفوفة تحديد الموقع، مصفوفة التقسيم، تحليل نظام التوزيع، التسعير والقيمة...).

Source: (Serge & Sébastien, 2008, Table3, p.34-35)

يُقدّم الجدول أعلاه إطاراً نظرياً متعدد الأبعاد لدمج مفاهيم التسويق في إدارة الموارد البشرية، مستنداً إلى مرجعيات أكاديمية بحثية متنوعة، مثل أعمال Grönroos (1981) حول التسويق الخدمي و Varey (1995) في تسويق العلاقات. يُلاحظ أن الهيكلية تعتمد على تفكيك "المنتج" التقليدي للموارد البشرية إلى مكونات تشمل الجذب كالاستقطاب عبر العلامة Employer (Branding)، والتوزيع (كسياسات الترقية المرنّة)، والتسعير (كالاستثمار في التدريب كقيمة مضافة). هذا التمثيل يُحاكي نموذج 4P التسويقي، لكنه يُعيد صياغته ليتواءم مع السياق البشري، حيث تُصبح "المنطقة التجارية" هي بيئة العمل، و "السعر" هو التكلفة الاستثمارية في تطوير المواهب.

من ناحية تحليلية، يُبرز الجدول تحوُّلاً جوهرياً في فلسفة إدارة الموارد البشرية من النموذج الهرمي إلى النموذج الشبكي، حيث يُعتبر الموظفون "عملاء داخليين" تُوجَّه لهم حملات اتصالية مُخصصة كالتسويق الداخلي وفق (Berry, 1997) مع التركيز على مفاهيم كـ "الشفافية" و "التحفيز" كأدوات لبناء الثقة. على سبيل المثال، إدراج "منحنى دورة الحياة" في سياق الموارد البشرية يشير إلى ضرورة تكيف استراتيجيات الاحتفاظ وفق المراحل الوظيفية المختلفة، وهو ما يدعمه (Serge & Sébastien, 2008) في دراساته حول التكيف الوظيفي. غير أن الجدول يُظهر تناقضاً ضمنياً بين الطابع التسويقي (المرتکز على المنافسة) والطابع التنموي (المرتکز على الاستدامة)، حيث تُعالج بعض الخلايا مفاهيم كـ "التميز عن المنافسين" بينما تُركِّز أخرى على "إعطاء معنى للعمل". هذا يتطلب تبني نموذج هجين يجمع بين كفاءة السوق وقيم الاستدامة التنظيمية، كما تُشير أعمال (Igalens, 2002) حول المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية.

أخيراً، يُقدِّم الجدول رؤيةً استباقيةً لتحويل الموارد البشرية إلى "منتج ديناميكي" قائم على البيانات، عبر أدوات مثل "مصفوفة التقسيم" و "تحليل نظام التوزيع"، مما يُشير إلى تأثير التحول الرقمي في إعادة تشكيل مفاهيم التسويق الداخلي. هذه الرؤية تتوافق مع أبحاث (Liger, 2016) حول توظيف التحليلات التنبؤية في إدارة المواهب، لكنها تترك تساؤلات حول تحديات أخلاقيات البيانات وحماية الخصوصية في هذا السياق.

4.1.2. تحديات تسويق الموارد البشرية

تعد الإشارة إلى التحديات التي تعترض تطبيق تسويق الموارد البشرية أمراً ضرورياً في أي دراسة أكاديمية، لأنها تسلط الضوء على العوائق التي قد تحد من فاعلية هذا النهج داخل المؤسسات. يساعد تحليل هذه التحديات في تقديم رؤية أكثر واقعية حول مدى قابلية تطبيق استراتيجيات تسويق الموارد البشرية في بيئات العمل المختلفة. كما أن ذكر العقبات يمكن أن يساهم في تطوير حلول مبتكرة واستراتيجيات تكيفية لمواجهةها، مما يعزز من فاعلية سياسات استقطاب المواهب وتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل. علاوة على ذلك، فإن إبراز التحديات يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تعالج هذه المشكلات وتقرح آليات تحسين مستدامة. فيما يلي أهم التحديات التي ترى الدراسة أنه لا بد من الانتباه والوقوف عندها عند التفكير في استراتيجية تسويق الموارد البشرية:

1.5.1.2. جذب المواهب وبناء الولاء:

إن اكتساب الأفراد المهرة وتعزيز الالتزام يشكلان عقبتين حاسمتين في مجال تسويق الموارد البشرية. وفي سوق العمل الحالية شديدة التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى تمييز نفسها من أجل جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية. وهذا يستلزم تطوير علامة تجارية جذابة لصاحب العمل لا تؤكد فقط على المزايا والإمكانيات المميزة المقدمة، بل تعرض أيضاً ثقافة الشركة وقيمها، هذه الوعود يجب أن يقابلها وفاء بالوعد داخل المؤسسة. إضافة إلى التواصل الفعال عبر العديد من المنصات، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي ومعارض التوظيف وشهادات الموظفين، يعد أمراً حيوياً من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ومن الضروري كذلك أن تكون هناك خطة مدروسة جيداً لإشراكهم وتزويدهم بإمكانيات النمو المهني وتقديم رواتب تنافسية وخلق جو عمل داعم. إن رعاية علاقة قوية مع الموظفين من خلال تقديم ملاحظات متسقة وتنفيذ مبادرات التقدير وإنشاء مسار شفاف للتقدم الوظيفي يساعد في تعزيز الولاء وتقليل استنزاف الموظفين، وبالتالي ضمان ازدهار المنظمة بموظفين متفانين وذوي مهارات.

2.5.1.2. التنوع والتقاء الأجيال

تتضمن خصائص الأجيال المختلفة في القوى العاملة مجموعة من القيم، أساليب العمل، والمهارات التقنية. يُعرف جيل الطفرة (المواليد بين 1946-1964) بعمله الجاد وتفانيه الثابت، وغالبًا ما يفضل الاستقرار والتفاني طويل الأمد في شركاته. جيل X (المواليد بين 1965-1980)، الذي كان أول من شهد ظهور التكنولوجيا الرقمية، يضع أهمية على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، كما يقدر الاستقلالية، ويظهر القدرة على التكيف والتعافي من التحديات. يتميز جيل الألفية (المواليد بين 1981-1996)، المعروف أيضًا بجيل Y، بإتقانه للتكنولوجيا، وطموحه للحصول على عمل ذو معنى، وتفضيله للبيئات التعاونية. أما جيل Z (المواليد بين 1967-2012) وهو أحدث الوافدين إلى سوق العمل، يتمتع بكفاءة ملحوظة في التكنولوجيا الرقمية، ويميل إلى قيادة الأعمال، ويرغب في ترتيبات عمل مرنة وتقدم سريع في حياته المهنية. ولد ونشأ مع شبكة التواصل الاجتماعي، مواليدهم يتمحورون حول الرقمية والتكنولوجيا هي هويتهم. بدأت طلائع هذا الجيل في دخول المؤسسات وسوق العمل، ولكن لا يُعرف سوى القليل عن هذا الجيل عن خصائصه واحتياجاته وسماته وأسلوب عمله. غير أنه يبدو أن لديهم مواقف مختلفة تجاه العمل عن الأجيال السابقة. وبدون الفهم الصحيح لهذا الجيل، ستجد المؤسسات صعوبات في توظيفهم والاحتفاظ بهم من أجل النمو المستدام للمؤسسات. ومن خلال فهمها يمكن للشركات تحديد ما يمكن أن يؤثر على نجاح التوظيف والاحتفاظ بها من خلال الاهتمام به (Singh et al., n.d). إن استقطاب وتوظيف شرائح متنوعة من أجيال متعددة يوفر للمؤسسة استفادة من مزايا وخصائص كل جيل، إذ تخلق هذه الاستراتيجية تنوعاً يمكن أن يعود بفوائد غير متوقعة وكبيرة على مؤسسات الأعمال. غير أن تعزيز التنوع والتعامل بكفاءة مع تكامل عدة أجيال في مكان العمل يعد من التحديات الرئيسة في تسويق الموارد البشرية. ففي عالم أصبح أكثر دولية وترابطاً، تحتاج المؤسسات إلى استقطاب مجموعة واسعة من الأفراد الموهوبين والحفاظ عليهم لتعزيز الابتكار وتمثيل وجهات نظر عملائها المتعددة. يتطلب ذلك تنفيذ استراتيجيات توظيف شاملة وتعزيز بيئة تقدر وتحترم الأشخاص من مختلف الخلفيات الثقافية والإثنية والاجتماعية. في الوقت نفسه، يتكون مكان العمل المعاصر غالباً من أجيال مختلفة، لكل منها معتقدات وأنماط تواصل وتفضيلات وظيفية فريدة. من جيل البيبي بومرز (جيل الطفرة) إلى جيل الألفية وجيل زد، تمتلك هذه الفئات العمرية المختلفة تجارب وتوقعات متنوعة تحتاج إلى تحقيق توازن بينها لإنشاء جو عمل موحد. يجب على القائمين على تسويق الموارد البشرية تصميم استراتيجيات تلبي المتطلبات الفريدة لكل جيل بينما تعزز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل. على سبيل المثال، يميل الأجيال الأكبر سنًا إلى تفضيل استقرار العمل والتواصل الشخصي، في حين يقدر الموظفون الأصغر سنًا المرونة والتواصل الرقمي والتقدم السريع في حياتهم المهنية. هنا يجب على المؤسسات تحقيق توازن بين المتطلبات المختلفة من خلال توفير حزم فوائد مخصصة، وفرص تطوير مهني مستمرة، وسياسات توازن بين العمل والحياة تلبي احتياجات الأفراد من مختلف الفئات العمرية. يمكن للمؤسسات تحسين سعادة الموظفين وزيادة الإنتاجية وخلق ثقافة عمل ديناميكية من خلال دمج التنوع بشكل فعال ومعالجة التباينات الجيلية. لا يعزز ذلك فقط مكانة المؤسسة كصاحب عمل مفضل، بل يمكنها أيضًا من الاستفادة من مجموعة واسعة من المهارات ووجهات النظر التي يجلبها موظفون متنوعون ومن عدة أجيال.

5.1.2. المرتكزات الأساسية لتسويق الموارد البشرية:

توجد العديد من المرتكزات التي يركز عليها مفهوم تسويق الموارد البشرية والتي تكون فيها العلامة التجارية لصاحب العمل حجر الزاوية، في العنصر التالي سرد لأهم هذه المرتكزات، والجديد فيها هو أفراد الجيل Z، قلة من الدراسات التي بدأت في تسليط الضوء على هذا الجيل باعتباره جيل قد دخل سوق العمل أو على أعتابه.

1.5.1.2. علامة صاحب العمل:

أدت ندرة القوى العاملة المميزة والحرب على المواهب إلى ضرورة تطبيق برامج العلامة التجارية لصاحب العمل حتى تكون المؤسسة ذات جاذبية وقدرة تنافسية تساعد في بناء صورة جذابة وقوية تستقطب الأفراد المميزين، حيث تتنافس المؤسسات في سوق العمل على الأفراد أصحاب الكفاءة والموهبة والخبرة من السوق المحلي والعالمي والاحتفاظ بهم (محمد علام، 2022). وبات السعي للفوز في سباق استقطاب المواهب بين المؤسسات يتطلب إعادة هيكلة استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل، بهدف تقليل التحديات المرتبطة بجذب الكفاءات واستقطابها. وذلك في ظل ميل منحني العرض والطلب في سوق العمل لصالح الموظفين الموهوبين.

أ. مفهوم علامة صاحب العمل:

تعد دراسة (Ambler & Barrow, 1996) أول من وضع تعريفاً لعلامة صاحب العمل حيث أشارت على أنها "مجموعة من الفوائد الوظيفية والاقتصادية والنفسية التي يوفرها التوظيف، والتي تُنسب إلى الشركة الموظفة". ووفق المفهوم التسويقي تمثل العلامة التجارية أحد مكونات عنصر المنتج في المزيج التسويقي، تعبر عن ملكية المؤسسة لاسم تجاري تعرف به، له مجموعة من الخصائص تكفل له حماية قانونية ووسيلة للترويج وتمييز المنتجات أيضاً (Beroual et al., 2018). بإسقاط هذا المفهوم على إدارة الموارد البشرية فإن الوظيفة ومما يرتبط بها من مزايا ومحفزات والتي تقترحها المؤسسة لعميلها الحالي (الموظف) أو المستقبلي (طالبي العمل، أصحاب المصلحة والشركاء)، تعتبر بمثابة علامة صاحب العمل التي يسعى من خلالها إلى إدارة العلاقة التبادلية (المؤسسة/ الموظف) وتحقيق مبدأ إرضاء العميل وتحقيق المنفعة والولاء لصاحب المنتج (المؤسسة). العلامة التجارية لصاحب العمل هي عملية بناء هوية الشركة من خلال الموظفين والموظفين المحتملين لتمييز الشركة عن منافسيها (Rakhmad et al., 2021). كذلك عرفت العلامة التجارية لصاحب العمل على أنها: "عملية يقوم من خلالها الموظفون باستيعاب صورة العلامة التجارية المرغوبة ويتم تحفيزهم على إبراز هذه الصورة للعملاء والأطراف التنظيمية الأخرى" (Serge & Sébastien, 2008, p.206).

التعريف الإجرائي لعلامة صاحب العمل: الصورة التي ترسمها وتروجها حزمة المزايا الوظيفية والنفسية والاجتماعية للمنظمة في أذهان العاملين الحاليين، أو المحتملين، وأصحاب المصلحة.

كان يُنظر إلى تسويق سمعة صاحب العمل في الماضي فقط كعامل خارجي يساعد المؤسسات على جذب موظفين جدد. بينما في الوقت الحالي، تحول الأمر إلى التركيز داخليا وبذل الجهد للحفاظ على أكثر المواهب قيمة وتعزيز إدراكهم لقدرة المؤسسة

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم وتطور موظفيها (Drūteikienė et al., 2023). تلعب النظرية المؤسسية* دوراً مهماً في إضفاء الطابع المؤسسي على العلامة التجارية لجاذبة لصاحب العمل، حيث تعتبر ركائزها الثقافية المعرفية والمعارية والمهنية والتنظيمية حاسمة في هذه العملية (Santiago, 2020). وتدخل ضمن جهود المؤسسة لتطوير وإدارة العلامة التجارية لصاحب العمل وإبلاغ الموظفين الحاليين والمحتملين بأنه مكان مرغوب فيه للعمل. والمرأة التي يرى من خلالها الناس قيمة الموظف بالنسبة للمؤسسة. إذ تمكن المؤسسة من تمييز نفسها عن أصحاب العمل الآخرين الذين يتنافسون على المواهب وجذب الموظفين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم (Dabirian, 2021).

ب. شروط وخصائص علامة صاحب العمل مقارنة بالعلامة التجارية للمنتج/الخدمة:

الجدول التالي يوضح اهم الخصائص التي تميز علامة صاحب العمل مقارنة بخصائص علامة المنتج/خدمة

الجدول (3): تمييز العلامة التجارية لصاحب العمل عن العلامة التجارية التسويقية

العلامة التجارية التسويقية	العلامة التجارية لصاحب العمل
- الزبون	- المترشح للعمل أو الموظف
- المنتج أو الخدمة	- المنتج وظيفية
- السعر	- ظروف العمل (التعويض الكلي، المزايا المتعددة المرتبطة بعلاقة العمل)
- خبرة الزبون	- خبرة الموظف القائمة على المزايا الاقتصادية والوظيفية والنفسية
- وعود جودة المنتج أو الخدمة	- وعود (احترام العقد النفسي بين الموظف وصاحب العمل)

Source : (Paillé, 2014, p. 4)

الجدول يُظهر أن التسويق الخارجي الموجه للزبائن يشابه إلى حد كبير مع التسويق الموجه للموظفين، في كلا الحالتين الهدف هو تقديم تجربة مميزة وضمان الوفاء بالوعود المقدمة. وهذا ما يؤكد على إمكانية تطبيق نفس المبادئ التقليدية للتسويق على العلامة التجارية لصاحب العمل لتحقيق النجاح في جذب والحفاظ على الموظفين.

ت. تطوير وبناء العلامة التجارية لصاحب العمل عبر التكنولوجيا الرقمية.

أدت التطورات في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تطوير أدوات ومنهجيات مختلفة مكنت المؤسسات من استخدامها لتعزيز علامتها التجارية كصاحب عمل جذاب (مطالي، 2020). حيث أصبحت منصات التواصل الاجتماعي، ومواقع التوظيف المختصة أداة مهمة للعلامات التجارية لأصحاب العمل، مما يسمح للشركات بتطوير علاقات إلكترونية جيدة وبناءة مع شركائها وأصحاب المصلحة (El Zoghbi & Aoun, 2016). إذ توفر هذه المنصات ميزات وأدوات متنوعة تلبي احتياجات الباحثين عن عمل وأصحاب العمل. فهي توفر وسيلة لأصحاب العمل لجذب المواهب وتعزيز صورة علامتهم التجارية،

*. النظرية المؤسسية: إضفاء الطابع المؤسسي هي عملية تضمين بعض المفاهيم (على سبيل المثال: معتقد، أو معيار، أو دور اجتماعي، أو قيمة معينة، أو نمط سلوك) داخل منظمة أو نظام اجتماعي، أو المجتمع ككل.

وذلك باستخدام تقنيات الويب، مثل البودكاست، والمدونات، وشهادات الموظفين عبر الإنترنت (Hangartner et al., 2021). نذكر فيما يلي أبرز الأدوات المستخدمة في تعزيز وإبراز علامة صاحب العمل:

ت.1. مدير المجتمع Community manager:

مدير المجتمع هو خبير متخصص في التسويق الرقمي، تتمثل مهمته الأساسية في إنشاء وإدارة المجتمعات الاجتماعية داخل شبكة اجتماعية معينة لعلامة تجارية أو منتج معين. لذلك يمكن اعتبار مدير المجتمع مديراً أو متخصصاً في شبكات التواصل الاجتماعي. يلعب دوراً حاسماً في إدارة المجتمعات عبر الإنترنت والتفاعل مع العملاء أو المعجبين على منصات التواصل الاجتماعي. فهو مسؤول عن تمثيل العلامة التجارية أو الشركة، والإجابة على الأسئلة، وبناء علاقات إيجابية مع الجمهور (Dandoy, 2021). أما المجتمع الذي تتم إدارته فهو مجتمع افتراضي، يشير إلى تجمع اجتماعي يضم أفراداً من مختلف أنحاء العالم، يجتمعون عبر الوسائط الرقمية ويتواصلون من خلال شاشات الحواسيب والبريد الإلكتروني. يتيح هذا الفضاء الرقمي للأفراد تبادل المعرفة وبناء علاقات اجتماعية قائمة على الاهتمامات المشتركة. وعلى الرغم من أن التفاعل بين أعضائه لا يتم بشكل مباشر كما هو الحال في العالم الواقعي، إلا أنه يشمل أنماطاً مشابهة من التواصل والتفاعل الاجتماعي، حيث تُسهل شبكة الإنترنت هذه العلاقات وتتيح للأفراد التفاعل بطرق متعددة تعكس واقع المجتمعات التقليدية ولكن في بيئة رقمية (دفنون، 2016).

إن المؤسسات التي تستغل الفضاء الرقمي سواء في التسويق أو العلاقات العامة أو نشاط آخر متعلق بطبيعة نشاط المؤسسة، ملزمة بتعيين منصب لمدير مجتمعاتها، كونه الشخص الخبير القادر على إدارة العملية الاتصالية ما بين المؤسسة وجمهورها بكفاءة وفعالية ووفق خطوات وممارسات تخصصية احترافية. قد تستعين المؤسسة بمؤلاء المتخصصين سواء كانوا مستقلين (Freelancer)، أو أفراد من داخل المؤسسة يتم انتقاءهم من قسم العلاقات العامة وتدريبهم وتكوّنهم على تقنيات وتكنولوجيات الاتصال وتكلفتهم بمهام تتعلق بنشاط المؤسسة خاصة ما تعلق بالعلاقات العامة.

ت.2. الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

يلعب الموقع الإلكتروني دوراً مهماً وحيوياً في التعريف بالمؤسسة وإثبات حضورها الرقمي ضمن الشبكة العنكبوتية، فلا تكاد تجد حالياً مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها دون أن يكون لها موقع إلكتروني. حيث تُعد المواقع الوظيفية للمؤسسات (Boch, 2015) عنصراً جوهرياً يعكس هوية المؤسسة، وخدماتها، والتزاماتها في مجال الموارد البشرية. وغالباً ما تُعتبر المواقع المؤسسية محطة إلزامية للتقديم على إعلان وظيفة، حتى وإن تم التعرف على العرض من خلال واجهة أخرى.

تعرض المواقع الإلكترونية للمؤسسات مختلف الفعاليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، إضافة إلى عروض العمل طبيعة العمل، ونوافذ التواصل مع المؤسسة. بإمكان هذه المواقع أن تعرض الصورة الحقيقية للمؤسسة، وخدمة مساعي إدارة سمعتها وتوصلها إلى الجمهور وأصحاب المصلحة ما يضيف طابعاً من الشفافية والوضوح بين المؤسسة ومختلفة الأطراف ذات الصلة.

لضمان فاعلية موقع المؤسسة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط الأساسية، منها:

- تصميم جذاب وسهل الاستخدام: يجب أن يكون الموقع ذو واجهة مستخدم بديهية وسلسة، تتيح سهولة التصفح والتنقل بين الصفحات دون تعقيد.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

- **محتوى دقيق ومحدث باستمرار:** يجب أن يعكس الموقع معلومات صحيحة ومحدثة عن المؤسسة، مثل خدماتها وأخبارها وإنجازاتها، لضمان مصداقيته.
- **الاستجابة السريعة والتوافق مع الأجهزة المختلفة:** ينبغي أن يكون الموقع متوافقاً مع جميع الأجهزة، مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، لضمان وصول الجمهور إليه بسهولة.
- **تحسين محركات البحث (SEO):** يجب أن يكون الموقع مُحسَّناً للظهور في نتائج البحث من خلال استخدام الكلمات المفتاحية المناسبة والممارسات التقنية الصحيحة.
- **سرعة التحميل والأداء العالي:** ينبغي أن تكون صفحات الموقع سريعة التحميل لتوفير تجربة مستخدم مثالية وتقليل معدل الارتداد.
- **أمان المعلومات وحماية البيانات:** يجب أن يشمل الموقع على بروتوكولات الأمان، مثل تشفير SSL، لحماية بيانات المستخدمين والمعلومات الحساسة.
- **توفير قنوات تواصل واضحة:** ينبغي أن يحتوي الموقع على طرق تواصل متعددة، مثل البريد الإلكتروني ونماذج الاتصال وروابط وسائل التواصل الاجتماعي، لتعزيز التفاعل مع الجمهور.
- **إمكانية التفاعل والمشاركة:** يجب أن يتيح الموقع للجمهور التفاعل من خلال التعليقات، الاستبيانات، أو الاشتراك في النشرات البريدية لتعزيز المشاركة.
- **تكامل الموقع مع وسائل التواصل الاجتماعي:** من المهم أن يكون للموقع روابط مباشرة لحسابات المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي لضمان تواصل أوسع مع الجمهور.
- **دعم اللغات المختلفة:** في حال كانت المؤسسة تخاطب جمهوراً عالمياً، يجب توفير خيار تعدد اللغات لضمان فهم أوسع للمحتوى.

ت.3. منصات ومواقع التوظيف المهنية:

تلعب مواقع التوظيف المتخصصة دوراً حاسماً في جذب المتقدمين للوظائف المحتملين، والتأثير على مواقفهم تجاه المنظمة (Teixeira et al., 2020). حيث وُجد أن لها دوراً هاماً في نشر العلامة التجارية لصاحب العمل. تُستخدم هذه المواقع لنشر معلومات حول قيم المنظمة وثقافتها وفرصها (Gunesh & Maheshwari, 2019). أما الشبكات الاجتماعية المهنية مثل Viadeo و Xing و LinkedIn تمثل منصات قوية تربط الأفراد بهدف تعزيز الفرص التجارية، البحث عن وظائف، أو إيجاد المرشحين المثاليين. هذه الشبكات توفر معلومات دقيقة وشاملة عن الشركات، منتجاتها، وخدماتها، بالإضافة إلى ملفات تعريف موظفيها. كما تشكل فضاءات للنقاش – من خلال مجموعات ومنتديات – مما يسمح للأفراد بتبادل الخبرات مع زملائهم، ويساهم في بناء سمعة مهنية قوية لهم في مجالاتهم المتخصصة.

في عام 2015، أعلنت LinkedIn وصول عدد مشتركها إلى ما يقرب من 100 مليون مستخدم عالميًا، منهم 9 ملايين في فرنسا. اليوم، أصبحت LinkedIn لاعبًا لا غنى عنه في سوق التوظيف، حيث تحقق إيرادات ضخمة من الإعلانات، بالإضافة إلى خدماتها المخصصة للشركات من خلال "حلول المواهب". (Franck & Vincent, 2015).

تتميز العلاقات الاجتماعية على هذه الشبكات بأنها واسعة الانتشار، لكنها بطبيعتها أقل كثافة من غيرها، وذلك لأن الدوافع للاشتراك فيها تكون أكثر مهنية وأقل ترفيهية مقارنة بشبكات مثل Facebook. ومع ذلك، عملت LinkedIn و Video على تعزيز التفاعل من خلال إدراج تحديثات إخبارية، توصيات، واقتراحات للاتصالات الجديدة، بالإضافة إلى تفعيل التنبيهات البريدية التي تهدف إلى زيادة التفاعل والزيارات. بالنسبة للأفراد، تُعد هذه الشبكات واجهة مثالية لعرض مهاراتهم، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في بناء العلامة الشخصية. أما بالنسبة للمؤسسات، فهي تعتبرها منتجًا جديدًا لاكتشاف المرشحين أو العملاء المحتملين، نظرًا للثروة الهائلة من المعلومات التي يشاركها الأعضاء. ومع ذلك، يبقى الخطر قائمًا في أن يتم استهداف موظفي الشركة الموجودين على هذه المنصات من قبل منافسين آخرين.

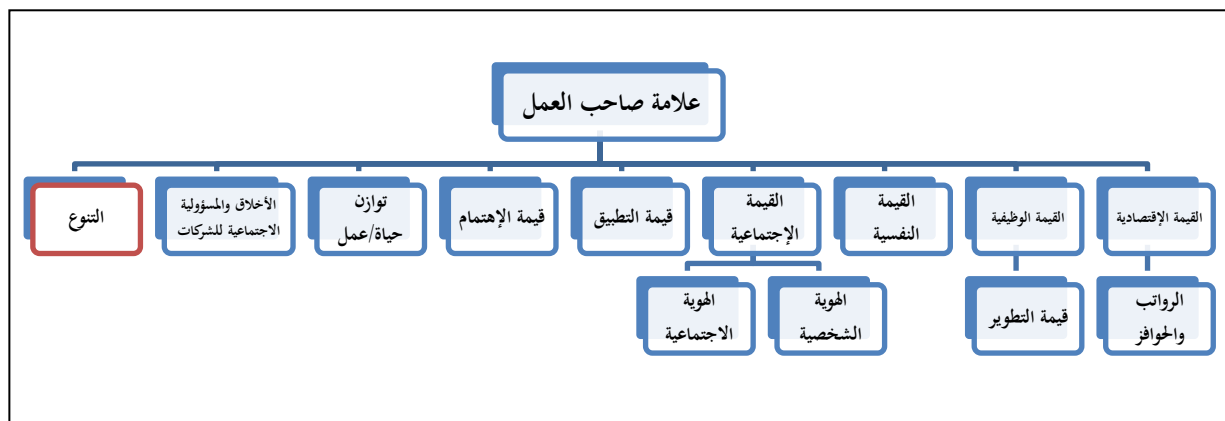
ث. مكونات العلامة التجارية لصاحب العمل:

وفقًا لـ (دايريان وآخرين, 2019)، ينبغي أن تأخذ العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding - EB) في الاعتبار ثنائي مقترحات قيمة: القيمة الاجتماعية، وقيمة الاهتمام، وقيمة التطبيق، وقيمة التطوير، والقيمة الاقتصادية، وقيمة الإدارة، والتوازن بين العمل والحياة، وصورة العلامة التجارية (Al-Sharif, 2023).

- القيمة الاجتماعية تركز على الاستمتاع بالعمل مع أفراد موهوبين وثقافة مكان عمل مرغوبة.
- قيمة التطوير تسلط الضوء على الوصول إلى الفرص المهنية والتطور الوظيفي.
- القيمة الاقتصادية تهدف إلى بناء نظام مكافآت من خلال المدفوعات المالية والمزايا.
- قيمة الإدارة تركز على القادة الصادقين الذين يعملون على إلهام الموظفين وتعزيز الثقة والاحترام بينهم.
- وأخيرًا، صورة العلامة التجارية تركز على وجهات نظر الموظفين تجاه الشركة (دايريان وآخرون, 2019).

ضمن هذا المشهد متعدد الأبعاد، تحتوي العلامة التجارية لصاحب العمل على تسعة أبعاد، بما في ذلك التنوع (أمبر وآخرون 1996)، (بيرثون وآخرون 2005)، (تانور وكومار 2019)، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (2): الأبعاد التسعة للعلامة التجارية لصاحب العمل



المصدر: (Al-Sharif, 2023).

تُشكّل العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Brand) إطارًا استراتيجيًا متعدد الأبعاد يهدف إلى جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز السمعة التنظيمية. بناءً على الشكل (1)، تُصنّف هذه الأبعاد في ثلاث فئات رئيسية: القيم الأساسية، الهوية التنظيمية، والتأثير الاجتماعي والعملي، حيث يتفاعل التنوع مع جميعها بشكل عضويّ لخلق صورة متكاملة تجمع بين الكفاءة والأخلاقيات.

- القيم الأساسية: التنوع كركيزة للتميز

يُمثّل التنوع البُعد الأكثر حيوية في بناء ثقافة عملٍ شاملة، حيث يُعزّز تمثيل الفئات المتنوعة (الجندرية، العرقية، الثقافية) عبر جميع المستويات الوظيفية. وفقًا لتقرير (McKinsey 2023)، تُحقّق الشركات ذات التنوع العالي أرباحًا تفوق نظيراتها بنسبة 35%، مما يربط التنوع مباشرةً بالقيمة التنموية، التي تعكس فرص التطوير الوظيفي والتدريب المخصص لفئات مُهمّشة، مثل برامج القيادة للنساء أو ذوي الإعاقة. أما القيمة الاجتماعية، فتُترجم التزام المنظمة بالمساواة، حيث يصبح التنوع أداةً لتحسين السمعة عبر مبادراتٍ كتوظيف اللاجئين أو دعم التعليم في المجتمعات المهمشة.

- الهوية التنظيمية: التوازن بين الخصوصية والعالمية

تتعامل الهوية الاجتماعية مع دور المؤسسة في خدمة المجتمع، وهو ما يتقاطع مع التنوع عبر مشاريع مثل الشراكات مع منظمات الأقليات. في المقابل، تُبرز الهوية الخاصة الخصائص الفريدة للمؤسسة، والتي قد تعتمد على التنوع كعلامة مميزة، كما تفعل شركات التكنولوجيا التي تُروّج لفرقها العالمية. هنا، يلعب التوازن دورًا محوريًا في تجنب التضارب بين الهوية والقيم، كضمان ألا يؤدي التركيز على التنوع إلى إهمال الكفاءة، وهو تحدّي تعالجه مؤسسات مثل Microsoft عبر سياسات توظيفٍ عادلةٍ تعتمد على البيانات.

- التأثير الاجتماعي والعملي: من المسؤولية إلى العولمة

ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بالتنوع عبر برامج مثل دعم الشمول المالي أو التعليم في المناطق النائية. أما الدولية الاجتماعية، فتعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع الثقافات العالمية، حيث يُعدّ التنوع شرطًا أساسيًا للنجاح في الأسواق المتنوعة، كما تُظهر تجربة Unilever في أسواق آسيا وأفريقيا عبر تخصيص المنتجات وفقًا للخصوصيات الثقافية. على الصعيد العملي، يُشير جهاز العمل إلى البيئة المادية والتنظيمية، التي يُعزّزها التنوع عبر تصميم مساحاتٍ تُراعي الاحتياجات المختلفة، كغرف الصلاة أو المرافق المجهزة لذوي الإعاقة.

- التفاعل الاستراتيجي: تغذية التنوع لأبعاد أخرى

التنوع ليس بُعدًا معزولًا، بل يُغذّي جميع عناصر العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال:

- مع القيمة التنموية: يُسهم في تعزيز الابتكار وحل المشكلات بشكل مبتكر، كما تُظهر دراسة Harvard Business (Review , 2022) عن فرق العمل المتنوعة.
- مع الهوية الاجتماعية: يُعزز صورة المنظمة ككيانٍ ملتزم بالعدالة، مما يجذب المواهب التي تُقدّر القيم الأخلاقية، وفقًا لتقرير (Edelman Trust Barometer, 2023).
- مع التوازن: يتطلب إدارةً ذكيةً لضمان ألا يُهمل التنوع الكفاءة، عبر معايير توظيفٍ شفافةٍ تعكس الجودة.

2.6.1.2. السمعة التنظيمية للمؤسسة.

تشير كلمة السمعة لغويا إلى الصيت والشهرة، وإذا رجعنا إلى قواميس اللغة الإنجليزية نجد بأنها ترتبط بمفاهيم التفوق، ومعتقدات الأفراد والجماعات حول شخص أو شيء ما (Alsulami, 2024). السمعة هي الإدراك أو الانطباع الكلي لشيء ما تم تشكيلها من خلال معالجة المعلومات الحديثة من عدة مصادر في كل الأوقات (Waluyo et al., 2022, p.201).

يلعب مفهوم السمعة التنظيمية دورا مهما ومركزيا في الكثير من الدراسات الأدبية، ويمكن القول إنه وبمرور الوقت يمكن أن تصبح المؤسسة معروفة بشكل كبير كما يمكن أن تراكم فهما متزايدا في أذهان الجمهور لما هو معروف عنها، وبالتالي يمكن الحكم عليها بشكل إيجابي أو سلبي غير قابل للنسيان من قبل مراقبيها.

التعريف الإجرائي لسمعة صاحب العمل: هي التصورات التي تنشأ لدى المجتمع وكل من له علاقة بالمؤسسة انطلاقا من تجارب ذاتية، أو ميزات للمؤسسة ترسخت بمرور الزمن في الأذهان.

أ. المفاهيم المشكلة لسمعة المؤسسة:

جاء "غراهام داوولينغ" في كتابه "تكوين سمعة الشركة" للفصل بين كل من مفاهيم؛ هوية الشركة، سمعة الشركة، صورة الشركة، والعلامة التجارية للشركة Brand Corporate ، قدم تعريفا كاملا لمفهوم صورة المؤسسة حيث قدمه على انه هو التقييم العام للشركة المؤلف من مجموعة من المعتقدات والمشاعر، المكونة لدى الشخص العادي عن الشركة أو المؤسسة. أي أن "داوولينغ" ربط الصورة المشكلة عن المؤسسة بمجموع المعارف المدركة والمشاعر المحصلة عن شركة ما، إثر تعامل الفرد مع المؤسسة أو تلقيه لمعلومات من مصادر أخرى تصقل معارفه وتشكل توجهها لديه في الأخير حول المؤسسة إما بالإيجاب أو بالسلب (سماري و عيواج، 2022).

Argenti And Druckenmiller وضعوا أسئلة يمكن من خلالها التفريق بين مفاهيم الهوية والسمعة والصورة الذهنية للمؤسسة (بريم، 2021) :

- هوية المؤسسة: من نحن؟
- سمعة المؤسسة: ما هي المواصفات المنسوبة إليها؟
- الصورة الذهنية: ماهي الانطباعات الحالية للجمهور حول المؤسسة؟

تعد الصورة التنظيمية، والمعروفة أيضاً باسم صورة الشركة أو العلامة التجارية، جانباً مهماً في أي عمل تجاري. ويشير إلى التصور الذي يمتلكه أصحاب المصلحة، مثل العملاء والموظفين والمستثمرين وعامة الناس، حول المنظمة بناءً على قيمها ورسالتها ورؤيتها وثقافتها وأدائها العام. الصورة الذهنية هي انطباعات يشكلها الجمهور بشكل سريع من خلال الاتصالات وعبر البرامج المتغيرة، أما السمعة فهي عملية أكثر عمق وتنمو وتتطور عبر الوقت من خلال اتساع الصورة الذهنية والخبرات، أي السمعة أشمل من الصورة الذهنية للمؤسسة (بوترعة، 2021، صفحة 240).

إن توافق بعض المعتقدات والمشاعر نحو مؤسسة ما (أي صورة المؤسسة) مع القيم التي يؤمن بها الفرد حول السلوك الملائم للمؤسسة (وجوب احترامها لبيئتها، تنظيم مساعدات مالية ... إلخ) يؤدي إلى تكوين سمعة جيدة لهذه المؤسسة وهذا بدوره يقود إلى مستويات عليا من الثقة والطمأنينة والدعم من جانب المهتمين بالمؤسسة كالموظفين والزبائن لتصبح المؤسسة علامة تجارية مميزة (بوترعة، 2021)

الشهرة وسمعة المؤسسة: تتعلق الشهرة بالسمعة، كما اقترح "زينكو وآخرون" أن الشهرة مثل السمعة إلا أنها لا توفر إمكانية التنبؤ بالسمعة، يمكن الحصول على الشهرة من خلال وسائل تقليدية للإعلام أو إلكترونية وفي كلتا الحالتين يتم اكتساب الشهرة من خلال حدث معين، إذا وقع الحدث مرة واحدة فإنه يفتقر للتكرار والتنبؤ (بوترعة، 2021، صفحة 245).

تعمل الشهرة على جذب الجمهور للمؤسسة، إذ يختار المؤسسة المعروفة والمشهورة في حالة المفاضلة بين الاختيارات المتاحة له، وتشير الشهرة إلى قوة وجود المؤسسة في ذهنية الجمهور، لذا تعد عنصر مهم ومكون للسمعة وبناء الصورة الذهنية، فإذا كانت ذاكرة الفرد مليئة باللوحات الذهنية التي تصف كل منها مؤسسة معينة فإن الشهرة تمثل حجم الصورة الذهنية للمؤسسة ولا يوجد تعريف دقيق للشهرة، فهناك من يرى الشهرة في قدرة المؤسسة على جذب الانتباه التي يديها الفرد عند مصادفة المنتج أو رمز المؤسسة أو العالمة والبعض الآخر يراها في الفئة العريضة من الجمهور وليس جزء فقط من الجمهور المتعامل مع هذه المؤسسة (بوترعة، 2021).

إن الترابط بين التصور الذهني للمؤسسة وسمعتها وشهرتها هو أمر أساسي لرؤيتها العامة ونجاحها. يشير التصور الذهني للمؤسسة إلى الرؤية الداخلية التي يمتلكها أصحاب المصلحة مثل الموظفين والعملاء والمجتمع الأوسع تجاهها. وهو يتعلق بكيفية رؤية المؤسسة بالنسبة لقيمها وثقافتها ومبادئها التشغيلية. يتأثر تشكيل هذا التصور الذهني بالعديد من العوامل مثل التفاعلات الاجتماعية، التجارب الشخصية، واستراتيجيات الاتصال التي تعتمدها المؤسسة. أما السمعة، فتعني التقييم الشامل للمؤسسة من قبل المراقبين الخارجيين. تعكس السمعة مدى مصداقية المؤسسة وموثوقيتها وأدائها في الوفاء بوعودها والتزاماتها. غالباً ما تكون السمعة القوية نتيجة لجودة مستمرة، سلوك أخلاقي، وإنجازات ناجحة، وتلعب دوراً حيوياً في جذب والاحتفاظ بالعملاء والمواهب والمستثمرين. أما الشهرة، والمعروفة أيضاً بالاعتراف العام، فتشير إلى درجة التعرض والتقدير الذي تحصل عليه المؤسسة في وسائل الإعلام وبين الجمهور العام. يتم تحديد تأثير المؤسسة من خلال إنجازاتها، أنشطتها البارزة، ومساهماتها البارزة في مجالها. على الرغم من أن الشهرة قد تعزز من وضوح المؤسسة وربما تفتح الفرص، إلا أنها لا تضمن بالضرورة سمعة إيجابية أو تصوراً مفضلاً. يمكن أن تكتسب المؤسسة شهرة لأسباب متعددة، ولكن سمعتها والتصور الذي تخلقه أمران حاسمان في تقييم جودة وطول فترة هذه الشهرة. بالمجمل، بينما قد تجذب الشهرة الانتباه إلى المؤسسة، فإن نجاحها على المدى الطويل والثقة التي تكتسبها من أصحاب المصلحة يتم

تحديدها في النهاية من خلال تصورها الذهني وسمعتها. قد تؤدي شهرة المؤسسة إلى فوائد كبيرة ومستدامة عندما تدعم بتصور ذهني قوي وإيجابي، يعزز بسمعة متينة.

ب. الفضاء الإلكتروني وتكنولوجيا الشبكات الاجتماعية

أصبحت التكنولوجيا الرقمية سيما الهواتف الذكية والتطبيقات أمراً حيوياً، ومظهراً من مظاهر التحول الرقمي وثورة المعلومات التي اكتسحت كافة المجالات والقطاعات، إذ لا تكاد تجد فرداً أو مؤسسة إلا ولها نصيب من استخدام مختلف تقنيات وأدوات هذه التكنولوجيات. العنصر التالي يسلط الضوء على التكنولوجيا الرقمية واستخداماتها في مجال إدارة الموارد البشرية.

ب.1. الشبكات الاجتماعية: "خدمات الويب التي تسمح للأفراد ببناء ملف شخصي عام أو شبه عام ضمن نظام محدد، وتوضيح قائمة بالمستخدمين الآخرين الذين يتشاركون معهم العلاقات، وعرض قائمة علاقاتهم ومقارنتها مع تلك التي قام بها الآخرون من خلال المنصة (Franck & Vincent, 2015, p 24)". بمعنى آخر، تجبر التكنولوجيا الرقمية المؤسسات على تنظيم نفسها بشكل حقيقي حول رضا العملاء (Franck & Vincent, 2015, p 7).

أظهرت النتائج أن لمنصات وسائل التواصل الاجتماعي تأثيراً إيجابياً على جاذبية صاحب العمل. الشركات التي تتمتع بحضور نشط على وسائل التواصل الاجتماعي تحقق سمعة إيجابية وتجذب المزيد من الموظفين المحتملين. كشفت الدراسة أن الشركات التي تتفاعل بشكل متكرر على فيسبوك ولينكدن تحصل على تفاعل أكبر من الجمهور، مما يزيد من جاذبيتها كوجهة للعمل (Akkermans et al., 2021).

ب.2. التكنولوجيا الرقمية في التوظيف: أصبح الانتقال من إعلانات التوظيف في الصحف إلى بوابات الوظائف عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية من أهم التحولات في مجال التوظيف. توفر التكنولوجيا الرقمية أدوات يمكن للشركات استخدامها لقياس فاعلية أنشطتها ورضا الموظفين الذين تم اختيارهم عبر هذه الأدوات. ساعدت أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) في أتمتة العمليات مثل نشر الوظائف وفرز السير الذاتية وإرسال المعلومات إلى مديري التوظيف.

ب.3. بوابات الوظائف عبر الإنترنت وأنظمة تتبع المتقدمين: تحولت عملية الوصول إلى المرشحين المحتملين بشكل جذري بفضل انتشار الويب. تتيح بوابات الوظائف الرقمية للشركات نشر إعلانات الوظائف والوصول إلى قاعدة بيانات للسير الذاتية. تُمكن هذه الأنظمة الشركات من التعامل مع أعداد كبيرة من الطلبات بشكل فعال وتوفير أدوات لإدارة التطبيقات واختبارات ما قبل التوظيف.

ب.4. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في فرز المرشحين: ساهمت أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تحسين عملية فرز المرشحين من خلال تحليل البيانات وتحديد الأنماط، مما يساعد في اختيار المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة. يتم تدريب هذه الأنظمة على بيانات سابقة لتقديم تنبؤات دقيقة حول مدى توافق المرشحين مع الوظائف المعلنة.

ب.5. تأثير الشبكات الاجتماعية على التوظيف: منذ عام 2003، بدأت مرحلة جديدة في التوظيف عبر الويب بظهور منصات التواصل الاجتماعي المهنية. تهدف هذه المنصات إلى تسهيل التواصل المهني بين الباحثين عن عمل وأصحاب العمل، مما يوفر فرصاً للتوظيف حتى دون نشر إعلانات وظائف بشكل رسمي.

ب.6. منصات التواصل المهني: تتيح منصات التواصل المهني للباحثين عن عمل إنشاء ملفات تعريف تسهل على مسؤولي التوظيف العثور على المرشحين المحتملين والتواصل معهم. توفر هذه المنصات أدوات مثل توصيات الوظائف، نشر العروض الوظيفية، واستخدام الخوارزميات لزيادة فرص الوصول إلى المرشحين المناسبين.

ب.7. فحص وسائل التواصل الاجتماعي: يعدّ فحص وسائل التواصل الاجتماعي ممارسة ناشئة تُستخدم فيها معلومات المرشحين على الإنترنت لتقييم مدى توافقهم مع ثقافة وقيم الشركة. ومع ذلك، قد تثير هذه الممارسات مخاوف تتعلق بالخصوصية والتحيز، مما يتطلب اعتماد سياسات واضحة ومحددة لاستخدامها.

تلعب تكنولوجيا الشبكات الاجتماعية دورًا حيويًا في تحسين استراتيجيات تسويق الموارد البشرية، حيث تساعد في بناء علاقات مع مرشحين محتملين وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة. إلى جانب استخدام هذه التكنولوجيا للتواصل مع الباحثين عن عمل وتقديم فرص العمل بشكل أكثر فاعلية. كما يمكن أيضًا استخدامها لنشر المحتوى التعليمي والتدريب الخاص بالمؤسسة لجذب المواهب. وباستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للمؤسسات تعزيز العمل على صورتها كصاحبة عمل مرغوبة وتحسين تبادل المعلومات بين الموظفين المحتملين.

ومع ذلك فإن توظيف التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية يواجه بتحديات أمنية وخصوصية وجب الانتباه لها. من بين هذه التحديات الأمنية هي التهديدات السيبرانية والهجمات الإلكترونية التي قد تتعرض لها البيانات الشخصية للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تواجه شبكات التوظيف والتوظيف الاجتماعي تحديات فيما يتعلق بالخصوصية، حيث يمكن أن يتعرض الأفراد للاطلاع غير المرغوب لبياناتهم أو استخدامها بشكل غير قانوني. للتغلب على هذه التحديات، يجب على الشركات وأقسام الموارد البشرية أن تكون على دراية بأحدث التطورات في أمان البيانات والخصوصية، وتبني سياسات وإجراءات صارمة للحماية.

3.6.1.2 الجيل Z وتأثيره على استراتيجيات تسويق الموارد البشرية:

شهدت المجتمعات البشرية تطورًا متسارعًا عبر الأجيال، حيث يعكس كل جيل سمات مميزة تشكل بفعل التحولات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية. بدأت هذه الأجيال بالجيل التقليدي (مواليد ما قبل 1945) الذي اتسم بالالتزام والاستقرار، مرورًا بجيل "البيبي بومرز" الذي ازدهرت فيه فرص العمل بعد الحرب العالمية الثانية. تلاه جيل "X" المعروف بالمرونة والسعي للاستقلالية، ثم جيل "Y" (المعروف بجيل الألفية) الذي تفاعل مع بدايات الثورة الرقمية. أما جيل "Z" (مواليد منتصف التسعينيات وحتى أوائل العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين)، فيعتبر الأكثر ارتباطًا بالتكنولوجيا، حيث نشأ في بيئة تعتمد على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، ما أثر على طموحاته وأسلوبه في العمل والتواصل.

اعتمدت الدراسة على شريحة الجيل (Z) كأحد مركّزات تسويق الموارد البشرية وذلك للنقاط المهمة الآتية:

- أن أفراد هذا الجيل قد دخل أسواق العمل فعليًا.
- انه جيل رقمي بامتياز، يحقق تطلعات منظمات الأعمال التي انخرطت في آلية ثورة المعلومات والذكاء الاصطناعي.

• أفراد هذا الجيل يتواجدون في الغالب في المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل وهو ما يوافق مبدأ اعتماد تسويق الموارد البشرية على الويب ومختلف الشبكات من حيث البحث على المواهب واستقطاب الكفاءات. يشمل الجيل Z الأفراد المولودين بين عامي 1997 و2012، ويقدر عددهم بحوالي 2.56 مليار فرد على مستوى العالم. من المتوقع أن يشكلوا 20% من القوى العاملة بحلول عام 2020. يمثل هذا الجيل تحديات فريدة للشركات نظراً لاختلاف قيمهم وسلوكياتهم مقارنة بالأجيال السابقة. يتميز الجيل Z بتفضيله للأمان الوظيفي وإدراكه لمخاطر المستقبل، ويعرف بأنه "الجيل الرقمي" نظراً لنشأته في بيئة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والاتصال الرقمي (Tracy Francis & Fernanda Hoefel, 2018). يتمتع هؤلاء الأفراد بقدرة على استهلاك كميات كبيرة من المعلومات دون الحاجة إلى ضغط الأداء أو التزام تجاه المؤسسة، مما يمثل تحديات جديدة يجب على الخبراء في الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار عند تصميم استراتيجيات جذب وإدارة هذا الجيل في سوق العمل.

أ. فهم الجيل Z في بيئة العمل:

يُعد هذا الجيل الأكثر اندماجاً تكنولوجياً، فقد نشأ في عصر الهواتف الذكية والإنترنت، مما يجعله الأكثر كفاءة في تنفيذ المهام وتحمل المسؤوليات. يتميز جيل زد بقدرته على تعدد المهام وبمستوى عالٍ من المهارات التقنية والتكنولوجية، إلى جانب طموحه الكبير وسعيه للوصول إلى المناصب القيادية. كما يُظهر العديد من أفراد هذا الجيل ميولاً نحو ريادة الأعمال، مفضلين العمل الحر على الوظائف التقليدية التي تتطلب ساعات عمل طويلة أو ثابتة. ويميلون إلى البحث عن وظائف توفر بيئة عمل حديثة وساعات مرنة مع رواتب مجزية. في المقابل، ترفض نسبة كبيرة من هذا الجيل الوظائف التي تقدم أجوراً منخفضة، معتبرين ذلك غير متوافق مع تطلعاتهم المهنية.

كما يتميز هذا الجيل بقدرته على العمل عبر أجهزة متعددة وبكونه الأكثر اتصالاً عبر منصات وتطبيقات متعددة. يُعتبر هذا الجيل من الأفراد على دراية تامة بالقضايا الاجتماعية مثل التغير المناخي وعدم المساواة الاقتصادية، وهم أكثر اهتماماً بتأثيرهم الاجتماعي. كما أن لديهم تفضيلاً واضحاً لبيئات العمل التي تتيح التوازن بين العمل والحياة وتقدر التنوع والشمولية.

ب. تكيف استراتيجيات التسويق في الموارد البشرية للجيل Z:

يمثل الجيل الأصغر مستقبل القوى العاملة، ولذلك من الضروري تكيف استراتيجيات تسويق الموارد البشرية لتلبية توقعاتهم وقيمهم. يتطلب ذلك ابتكاراً في مجال التسويق لضمان استقطاب هذه الفئة من المتقدمين للوظائف. إذ يجب أن تشمل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التسويق المعتمد على استخدام وسائل الإعلام الرقمية، والمحتوى الموجه للشباب، والتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي يفضلونها، والمتضمن لمختلف الرسائل التي ترغب المؤسسة في إيصالها سواء في البحث عن متقدمين جدد، أو أصحاب المصلحة. فيما يلي بعض المجالات التي ينبغي لمسؤولي الموارد البشرية التركيز عليها عندما يتعلق الأمر بالشرح زد (أحمد البربري، n.d.):

ب.1. **التهيئة والتوجيه:** رغم أن الاستثمار في تسويق التوظيف وتوفير موارد التوظيف عبر الإنترنت يعد خطوة مهمة لإعداد الموظفين الجدد، إلا أن هذه الخطوة وحدها ليست كافية لضمان اندماجهم الكامل في ثقافة المؤسسة منذ اليوم الأول. يجب

التركيز على تنفيذ برامج تهيئة متواصلة، ووضع خطة محكمة لخلق فرص متعددة للتفاعل الاجتماعي، مما يساهم بشكل أساسي في تسريع تكيف الموظفين الجدد مع بيئة العمل.

ب.2. التواصل: يميل موظفو الجيل زاي (Generation Z) إلى استخدام البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، ووسائل التواصل الاجتماعي، كوسائل رئيسة للتواصل اليومي، إذ يعتمد هذا الجيل على تعدد القنوات لاستيعاب كميات كبيرة من المحتوى بسرعة وفعالية، ويتضح انجذاب الجيل Z لوسائل التواصل الاجتماعي في كونهم يشاركون بنشاط في المجتمعات عبر الإنترنت، ويشاركون المحتوى، ويقيمون على اتصال مع أقرانهم، وهذا بفضل تأثير منصات مثل Instagram و Snapchat و TikTok و YouTube، إذ أصبح الجيل Z ديموغرافياً رقمياً للغاية ومتصلاً اجتماعياً، بحيث يمكن للعلامات التجارية وأصحاب العمل والمسوقين الاستفادة من هذا الاتجاه، من خلال فهم سلوك وسائل التواصل الاجتماعي للجيل Z، ومن ثم تصميم استراتيجياتهم وفقاً لذلك (Ayesha, 2024)، وعليه ينبغي على المؤسسات إعادة النظر في أدوات التواصل المستخدمة وتوسيع نطاقها لتشمل تطبيقات إدارة وتنظيم الفرق مثل Slack و Notion، بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية المهنية لتعزيز التفاعل والاستجابة الفورية.

ب.3. التعلم واتخاذ القرار: يتميز الجيل زد بأنه جيل يسعى للتعلم المستمر مدى الحياة، وهو أمر يتوافق تماماً مع تطلعات أصحاب العمل الذين يرغبون في تعزيز مهارات موظفيهم وتطويرها. يجد هذا الجيل تحفيزه الأساسي في توفر برامج تدريبية وفرص لتطوير المهارات المهنية، بالإضافة إلى تطلعه لإيجاد مسارات واضحة للنمو الوظيفي داخل المؤسسة. إضافة إلى أنهم يتمتعون بكميات هائلة من المعلومات تحت تصرفهم، أكثر عملية وتحليلاً فيما يتصل بقراراتهم مقارنة بأفراد الأجيال السابقة. فقد قال 65% من أبناء الجيل زد في دراستنا إنهم يقدرون بشكل خاص معرفة ما يجري حولهم والسيطرة على الأمور. كما أن هذا الجيل من المتعلمين ذاتياً يشعر براحة أكبر في استيعاب المعرفة عبر الإنترنت مقارنة بالمؤسسات التعليمية التقليدية (Tracy & Francis & Fernanda Hoefel, 2018).

ب.4. التطور: لا يستجيب الجيل زد للإدارة الدقيقة (Micromanagement)، بل يفضلون بيئة تشجع على التدريب المستمر وتقديم تغذية راجعة بناءة، بالإضافة إلى توفير فرص التنقل الداخلي داخل المؤسسة. من هنا، يتعين على المؤسسات تبني سياسة "الترقية من الداخل"، وتحديد أنظمة وإجراءات فعالة لدعم التنقل الداخلي للموظفين، مما يحصد من خطر فقدان المواهب لصالح المنافسين.

ب.5. الأجور والمزايا: الجيل "Z" لا يقبل بما يُعرض عليه بشكل سلب، كونه يعي جيداً قيمة ذاته ومستعد للمطالبة بحقوقه بكل حزم. لذا وجب على المؤسسات تحديد المزايا التي تجذب هذا الجيل، وضمان أن حزم المكافآت المقدمة تجمع بين الامتيازات التقليدية مثل التأمين الصحي والمزايا المالية، وبين الامتيازات الحديثة مثل دعم المنح الدراسية، والمزايا الصحية، وسياسات المكافآت التحفيزية.

ب.6. توازن العمل والحياة: إن أحد أهم العوامل التي تقود اتجاه أخذ جميع أيام الإجازات المرضية، هو التحول في المواقف تجاه التوازن بين العمل والحياة، فعلى عكس الأجيال الأكبر سنّاً الذين ربما كانوا يفتخرون بعدم أخذ إجازات مرضية أبداً، فإن الجيل Z من المرجح أن يعطي الأولوية لرفاهيته على حساب العمل مهما كانت الظروف، خاصة وأن هذا الجيل قد اكتسب

وعيا أكبر بقضايا الصحة النفسية وأهمية الرعاية الذاتية، وهم لا ينجحون من تطبيق هذه المبادئ مقارنة مع الأجيال القديمة، التي ربما كانت تنظر إلى أخذ إجازة مرضية على أنها علامة ضعف أو عدم تفانٍ في العمل، أما بالنسبة للجيل Z فالأمر مختلف تماماً، إذ إن الأمر يتعلق أكثر بوضعهم لعدد من الحدود التي تعزز من قدرتهم الجسدية والذهنية، التي تمكنهم من القيام بأفضل ما لديهم من نشاط على مستوى العمل (Elizabeth, 2024). يدرك هذا الجيل أنه في عالم اليوم المترابط والمتشابك، لا يتوقف العمل بمجرد مغادرة المكتب في نهاية الدوام. لذلك، يبحثون عن بيئة عمل مرنة تتيح لهم إمكانية أخذ إجازات عند الحاجة، وتقديم فرص للعمل عن بُعد، والاستمتاع بثقافة تدعم "التوقف عند الضرورة"، مما يعزز رفاههم العام وتوازنهم بين العمل والحياة الشخصية.

ب.7. تدريب المدراء: بعد عقود من التركيز على زيادة الإنتاجية والأرباح، تبرز الآن الحاجة الملحة لاعتماد ممارسات إدارية تركز على الأفراد. لذلك، يتعين على المؤسسات الاستثمار في برامج تدريب متقدمة تستهدف المديرين، خصوصاً مديري التوظيف الذين يبحثون عن استقطاب المواهب الصاعدة. ينبغي أن يكون هذا التدريب منسجماً مع تخطيط القوى العاملة واستراتيجيات النمو المستقبلية. أما بعد توظيف أفراد جيل Z فطريقة الإشراف وإدارتهم تختلف عن غيرهم من الأجيال فحسب دراسة قامت بها منصة "Glassdoor" وجدت أن جيل Z لا يفضل التعامل مع الإدارة العليا بشكل كبير. يعني ذلك أنه إذا كان هناك ميل إلى إدارة هؤلاء الموظفين بشكل دقيق، فإنه على الأرجح سيدفع ذلك إلى استيائهم. وعدم شعورهم بالترحيب إذا أصبحت بيئة العمل سامة – كوجود مشرفين يمارسون التنمر أو موظفين يخافون من طرح الأسئلة (Max, 2024). وهو ما يستوجب نوع جديد من المشرفين والمدراء الذين لا بد من تلقينهم وتدريب على أساليب إدارية جديدة.

ب.8. التخطيط الاستراتيجي للمستقبل: في ظل توقعات بأن الجيل Z لن يستمر لفترات طويلة مع نفس جهة العمل، تبرز أمام المؤسسات ضرورة إعادة تقييم استراتيجياتها. هل ستسعى المؤسسات للتركيز على الاحتفاظ بالموظفين لفترات طويلة، أم ستتكيف مع واقع القوى العاملة قصيرة الأجل، أم ستبني نهجاً يجمع بين الاثنين؟ في كل الأحوال، يتعين على أقسام الموارد البشرية توفير الأدوات والموارد اللازمة لمواجهة التحديات المتزايدة المرتبطة بزيادة مشاركة الجيل Z في سوق العمل.

6.1.2. منهج تطبيق إستراتيجية تسويق الموارد البشرية:

يعد منهج تطبيق إستراتيجية تسويق الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تعزيز تنافسية المؤسسات، حيث يهدف إلى استقطاب المواهب، تحسين تجربة الموظف، وتعزيز الولاء التنظيمي. يعتمد هذا المنهج على مزيج من الأدوات التسويقية وتقنيات إدارة الموارد البشرية لتقديم بيئة عمل جذابة وداعمة. يشمل التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية مراحل تحليل السوق الداخلي والخارجي وتقسيمه، وإعداد خطة الميزج التسويقي للموارد البشرية، إلى جانب طبعاً بناء العلامة التجارية لصاحب العمل، وتطوير استراتيجيات الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات. كما يتطلب دمج التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف وإدارة المواهب لضمان تحقيق نتائج مستدامة. من خلال هذا المنهج، يمكن للمؤسسات تعزيز صورة علامتها الوظيفية وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. الخطوات الآتية تشرح بنوع من التفصيل والتعمق تطبيق هذا المنهج.

1.6.1.2. عرض المنهج التسويقي:

يتكون عرض الموارد البشرية من جميع عناصر العقد الاجتماعي، أي ما تلتزم المؤسسة بتقديمه لموظفيها كمقابل لعملهم. أول ما تبادر إلى الذهن هو التعويض المالي، ومكوناته المختلفة: الرواتب، والمكافآت، والمكافآت الإضافية، والمشاركة في الأرباح، والمشاركة، وخيارات الأسهم، هناك أيضًا أشكال أخرى من التعويض، مثل التعويضات الطبيعية مع سيارة أو إقامة خاصة، أو جهاز كمبيوتر أو هاتف محمول. ولكن أيضًا في شكل حماية اجتماعية مع التأمين الصحي أو التقاعد المكمل، اللذين يجب بلا شك أن يكونا قيمين في السنوات القادمة، نظرًا للانخراط التدريجي للدولة في هذه الأشكال من إعادة التوزيع. ومع ذلك، لا تشكل هذه العناصر سوى جزء ضئيل مما نسميه العقد الاجتماعي. فهي لا تقدم كلها نفس الفاعلية فيما يتعلق بتحفيز وحفظ الموظف. وليست بالضرورة تشكل ميزة قوية للمؤسسة أمام منافسيها، الذين يمكنهم أن يكونوا أكثر جاذبية للموظف.

يستند عرض الموارد البشرية إلى واقع نشاط المؤسسة وبيئتها التنافسية وسيتأثر بالاختيارات الاستراتيجية التي تُتخذ. إنه تجسيد لثقافة وتاريخ المؤسسة. حيث يجب أن يُظهر القيم التي تعلن عنها المؤسسة والتي غالبًا ما تأتي كدعم لعلامتها كجهة عمل إذا أردنا منحها وزنًا وواقعية وبالتالي جاذبية. هذه كلها عناصر تأخذ وقتًا طويلاً ويتعين أن يتم تضمينها بشكل ضروري في التفكير في تسويق الموارد البشرية (Franck & Vincent, 2015).

2.6.1.2. فهم السوق وتجزئته:

تجزئة سوق الموارد البشرية تعني تقسيم سوق العمل إلى فئات أو تصنيفات مختلفة بناءً على معايير مثل الخبرة، المهارات، المستوى الوظيفي، الراتب، وغيرها. يهدف ذلك إلى فهم تركيبة السوق واحتياجاتها بشكل أفضل وتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه الشركات والموظفين في هذا السوق. تقوم التجزئة بالسيطرة على السوق بتقسيمه إلى شرائح مختلفة على أساس التمايز فيما يتعلق بالعمل، ويجعل من الممكن تكوين مجموعة من الأفراد الذين يستجيبون للعرض بطريقة مماثلة (رحال و بن عيسى، 2018).

تعتمد عملية التجزئة في المقام الأول على شرطين: الأول، مرونة عرض الموارد البشرية للمؤسسة، بحيث يمكن في أفضل الأحوال تكييف عرضه وتلبية التوقعات. الثانية، تنوع توقعات ودوافع العملاء والممثلين في الموظفين الذين يملكون توقعات مختلفة، تسعى المؤسسة إلى تلبيتها من خلال التجزئة وتقسيم العمل (رحال و بن عيسى، 2018).

أ. طرق تجزئة سوق الموارد البشرية:

تتكون التجزئة بشكل عام بتقسيم السوق إلى عدد معني من المجموعات الفرعية، على أنها متجانسة قدر الإمكان، من أجل تكييف سياستها التسويقية بشكل أفضل مع كل منها أو مع بعضها. السؤال المطروح هو كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تجزئة عملائها؟ للإجابة على هذا السؤال نستعين بكتابات Igalens Jacques (1997) التي تبين بأن معايير التجزئة تعتمد على السياسة الاجتماعية للمؤسسة. هناك معايير أخرى، بما في ذلك المعايير الجغرافية، وقت العمل، الخبرة والتي اعتمدت كمعايير للتجزئة. بالإضافة إلى هذه المعايير، قام مؤلفون آخرون بتغذية مجموعة أخرى من المعايير من خلال إضافة: معيار التجزئة وفق الأجيال، المواقف والدوافع (Berrada, 2015).

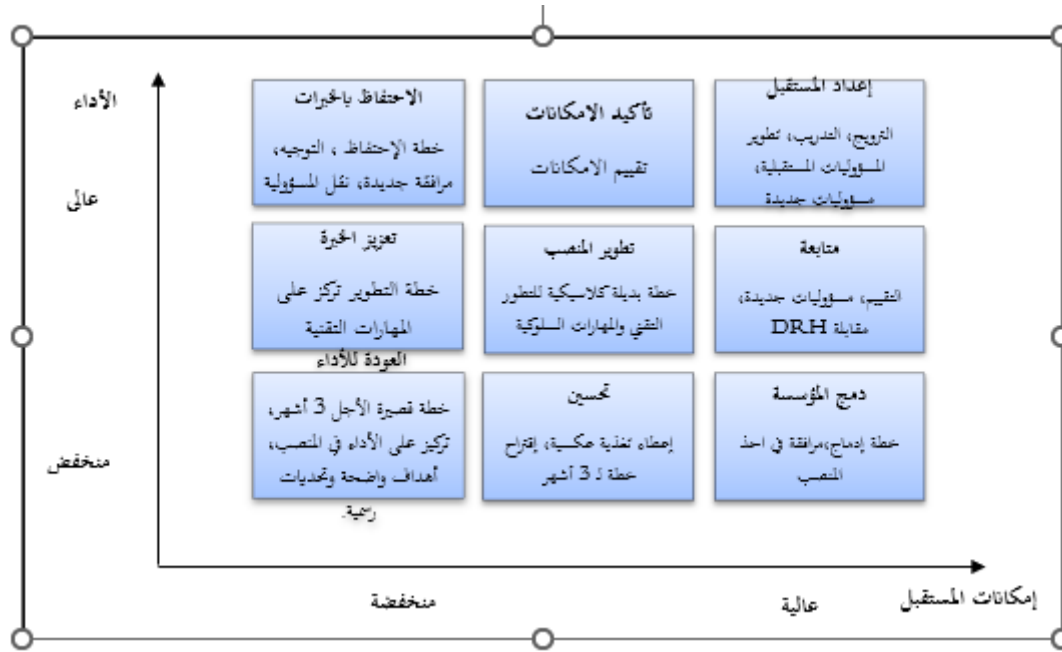
الفصل الأول: التأسيس النظري لمغيرات الدراسة

اعتمادا على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع تجزئة سوق الموارد البشرية، توجد العديد من الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تجزئة سوق الموارد البشرية، حيث يمكن أن تتخذ العملية ثلاثة أشكال رئيسية: التجزئة وفق الأداء، وفق الرؤية وحجم مجتمع المؤسسة، وعلى أساس التزام الأفراد.

أ.1. التجزئة وفق الأداء:

التجزئة وفق الأداء تتجسد في صياغة مصفوفة أداء مشكلة من أربع فئات وهي: الاحتياطات، الكوابح، النجوم، والركائز. يتم تحديد المجموعات على أساس الأداء والإمكانات، على سبيل المثال تتميز مجموعة الركائز بأداء عال وإمكانات المنخفضة، فيما تتميز مجموعة النجوم بالأداء والإمكانات العالية. يعطي هذا التصنيف وظيفة الموارد البشرية فرصة التعرف على استراتيجيات تمكنها من تحديد حالات الانتقال والولاء والتطور (رحال و بن عيسى ، تجزئة الموارد البشرية، من مقارنة التسويق إلى مقارنة الموارد البشرية ، 2018).

الشكل (3): تجزئة الموارد البشرية وفق مبدأ الأداء.



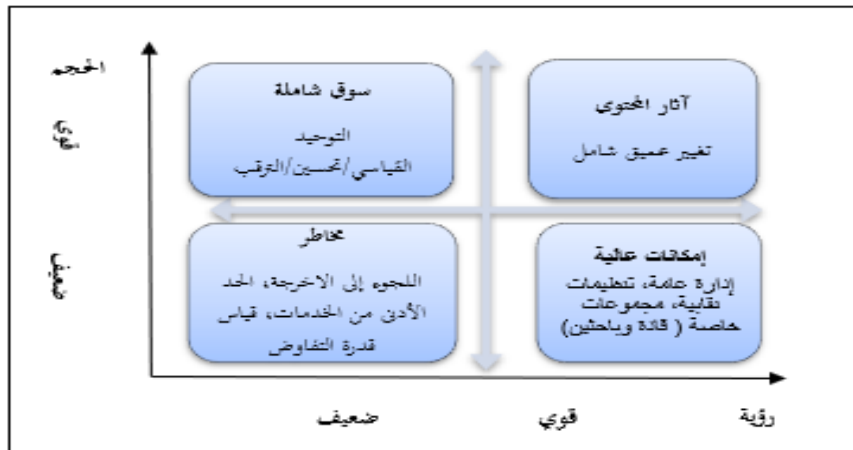
Source : (Serge & Sébastien, 2008, p.68)

أ.2. وفق الرؤية وحجم مجتمع المؤسسة:

هناك معايير أخرى في أساليب التجزئة، بما في ذلك تحديد الشريحة وفقا لمعايير الرؤية والحجم، وتترجم الرؤية إلى درجة نفوذ الفرد وموقفه الهرمي و/أو دوره في صنع القرار، والحجم هو أيضا معيار للاستهداف (الذي يسمح بتحديد نسبة الموظفين في المجموع الإجمالي الداخلي في المؤسسة (رحال و بن عيسى ، تجزئة الموارد البشرية، من مقارنة التسويق إلى مقارنة الموارد البشرية ، 2018).

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل (4): تجزئة الموارد البشرية وفق مبدأ الرؤية وحجم المؤسسة.

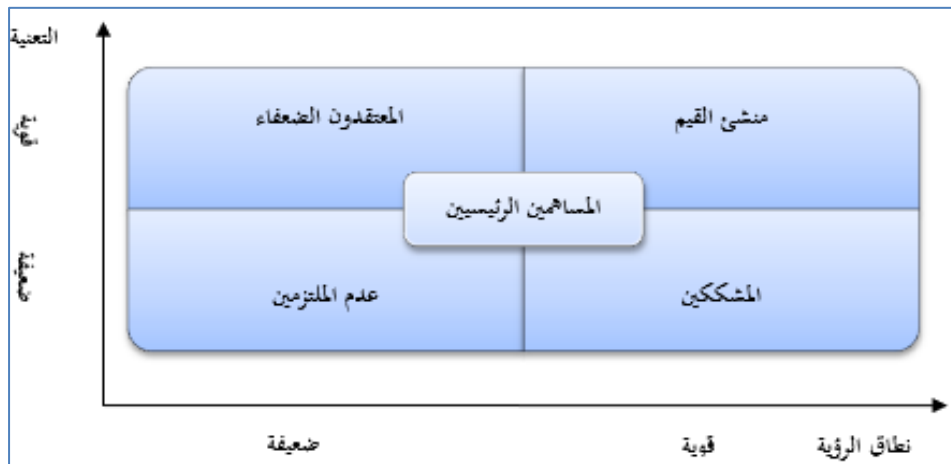


Source : (Serge & Sébastien, 2008, P.70)

أ.3. على أساس التزام الأفراد:

تظهر هذه المقاربة التجزئة وفقاً لدرجة التزام الموظفين بالمؤسسة. وقد أظهر مكتب Wyatt Watson (2007) في دراسة إمكانية التمييز بين محورين للتجزئة: التعنية ورؤية الموظفين حول خلق قيمهم بالنسبة للمؤسسة. فالمبدأ هنا هو قياس النتيجة على أساس الجمع بين المحورين (Berrada, 2015, p.7).

الشكل (5): تجزئة الموارد البشرية وفق مبدأ التزام الأفراد



Source : (Serge & Sébastien, 2008, P.69)

يُقدّم الشكل (4) تحليلاً تجزئياً لالتزام الموظفين بناءً على دراسة أجراها **Wyatt Watson**، حيث يتم تصنيف الأفراد وفقاً لدرجة انخراطهم في خلق القيمة التنظيمية ومواءمة رؤيتهم مع أهداف المؤسسة. يعتمد النموذج على مبدأ ثنائي المحاور: المحور الأول يُقاس عبر "التعنية" (ربما يقصد بها التعيين الاستراتيجي أو درجة توافق المهارات مع المهام)، والمحور الثاني عبر "رؤية الموظفين" تجاه مساهمتهم في القيمة المضافة للمنظمة. وفقاً للجدول، تُصنّف الفئات إلى ثلاث مجموعات رئيسية: "المساهمون الرئيسيون" (ذوو

الفصل الأول: التأصيل النظري لمغيرات الدراسة

التأثير العالي في خلق القيمة)، "المشككون" (ذوو التزام محدود قد يعيق التقدم)، وعدم ملتزمين (ذوو تأثير سلبي أو مقاوم للتغيير). أما فئة **المعتقدون الضعفاء** تشير إلى أولئك الذين يُمارَس عليهم ضغطٌ وظيفيٌّ مرتفعٌ دون توازنٍ مع الدعم التنظيمي، مما قد يؤدي إلى استنزاف طاقاتهم وفقاً لنظرية Demand-Control-Support Model (Karasek, 1979). أما تصنيف "نطاق الرؤية" إلى **قوية** و**ضعيفة** فيعكس مدى وضوح الغايات الاستراتيجية للمؤسسة لدى الموظفين، وهو عامل حاسم في تعزيز الانتماء وفقاً لأبحاث (Saks & Gruman, 2014) حول مشاركة الموظفين.

من الناحية النقدية، يُظهر النموذج قصوراً في توضيح آليات قياس "التعنية" كمفهوم غامض، كما أن غياب معايير كمية (كدرجات التقييم أو مؤشرات الأداء) يُضعف إمكانية تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك، يفتقر التصنيف إلى فئة وسيطة تعكس الموظفين "المحايدين" الذين لا يساهمون ولا يعيقون، مما قد يُشكّل ثغرةً في تحليل الديناميكيات التنظيمية. ومع ذلك، تظل قيمة النموذج في تسليط الضوء على ضرورة ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بفهم عميقٍ لطبائع الفئات المختلفة، وهو ما يتوافق مع أطروحات (Bernada 2015) حول التجزئة السلوكية في سياق الموارد البشرية

هناك مجموع قواعد يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها عند قيامها بعملية تجزئة سوق المورد البشري وتحديد شرائحه:

- ✓ التجانس: يجب احترام التجانس داخل نفس الشريحة من خلال مراعاة درجة القرب بين جميع الموظفين الذين يشكلونها.
- ✓ القياسية: يجب تحديد الشريحة من خلال معايير موضوعية وقابلة للقياس.
- ✓ استقرار الشريحة: يجب أن يضمن استقرار الشريحة استمرارية الإجراءات واستدامتها.
- ✓ الوصولية: يجب توفير قابلية منح خدمات متكيفة مع متطلبات الموارد البشرية.

3.6.1.2. الاستهداف:

من خلال التجزئة التي تمت، يُطلق على هذا الإجراء الذي يهدف إلى تحديد أولويات العمل على الفئات المحددة اسم "الاستهداف". أما في حالة تسويق الموارد البشرية تتكون الأهداف من مجموع الموظفين أو العاملين المحتملين الذين تسعى المؤسسة إلى جذبهم واستقطابهم والاحتفاظ بهم، أو تحقيق ولائهم من خلال تقديم خدمات أو فعاليات بشرية مناسبة (Serge & Sébastien, 2008, p.73).

إن سياسة استهداف شرائح الموارد البشرية في سوق العمل تُشير إلى الاستراتيجية الممنهجة التي تعتمد عليها المؤسسة لتخصيص وتوجيه الأدوات والوسائل المختلفة في عملية التوظيف نحو مجموعات محددة من القوى العاملة. يتم هذا التوجيه بناءً على تصنيف دقيق لكل شريحة وفقاً لخصائصها الديموغرافية، ومميزاتها المهنية، وتوقعاتها الوظيفية، ورغباتها الشخصية. يتم تحديد هذه الشرائح المستهدفة بشكل دقيق بعد دراسة وتحليل سوق عرض الموارد البشرية لتحديد الفئات الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة. تهدف هذه السياسة إلى تحسين توافق المرشحين مع متطلبات الوظائف المتاحة، وتعزيز الرضا الوظيفي من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الخاصة، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية عملية التوظيف ورفع مستوى الالتزام والولاء للمؤسسة.

يشير فيليب كوتلر إلى أن الغرض من سياسة الاستهداف هو اختيار الفئات المناسبة التي سيتم تطبيق إجراءات التسويق عليها حيث توجه وظيفة الموارد البشرية أنشطتها نحو جذب مجموعة من الموظفين أو المرشحين المحتملين والاحتفاظ بهم وللقيام بذلك ينبغي تحسين خدمات الموارد البشرية لضمان تقديم عرض يتوافق مع الفئات المستهدفة التي تتوفر على المؤهلات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً (راجحي، 2021، ص 49).

تعد سياسة الاستهداف في مجال التوظيف عملية حاسمة تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين وشعورهم بالانتماء والارتباط بأهداف المنظمة. يجب أن تسعى هذه السياسة إلى خلق بيئة عمل تضمن تحقيق الطموحات المهنية للموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم. لتحقيق ذلك، ينبغي على إدارة الموارد البشرية تحديد سمات وخصائص كل شريحة مستهدفة من القوى العاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل شريحة تتألف من أفراد ذوي خصائص وتطلعات وأهداف شخصية متنوعة.

من المهم أن تفهم المنظمة طموحات وتوقعات المرشحين للعمل، حيث تختلف أساليب الوصول إلى الشرائح المستهدفة وفقاً لخصائص كل فئة. لذلك، يجب على مديري الموارد البشرية تطوير استراتيجيات توظيف مخصصة تستند إلى فهم عميق لرغبات وتوقعات كل شريحة من الشرائح المستهدفة. على سبيل المثال:

- **شريحة حملة الشهادات الأكاديمية:** يمكن الوصول إلى هذه الفئة من خلال منصات التوظيف الإلكترونية المهنية مثل LinkedIn أو Indeed، حيث أثبتت الدراسات أن 70% من الباحثين عن عمل من حملة الشهادات يفضلون هذه المنصات. كما أن مراقبة المسارات الأكاديمية للطلاب من خلال الشراكات مع الجامعات وحضور فعاليات التخرج يتيح للشركات تحديد المرشحين ذوي الإمكانيات العالية مبكراً. على سبيل المثال، قامت شركة Google بتطوير برامج تدريبية تستهدف طلاب الجامعات قبل التخرج، مما ساهم في استقطاب مواهب جديدة وزيادة الولاء المؤسسي.
- **شريحة النساء:** تتطلب هذه الفئة خطط توظيف تراعي احتياجاتهن الخاصة، بما في ذلك التزاماتهن المنزلية وتربية الأطفال. على سبيل المثال، أثبتت دراسة أجرتها McKinsey أن الشركات التي توفر مرونة في ساعات العمل وتتيح العمل عن بُعد تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي بين الموظفات. برنامج "عودة بعد الغياب" الذي تبنته شركة Goldman Sachs يعد مثلاً ناجحاً على كيفية جذب النساء العائدات إلى سوق العمل بعد فترة من التوقف.
- **شريحة الأجانب ومتعددي الثقافات:** تستدعي هذه الفئة استراتيجيات توظيف تراعي الاختلافات الثقافية واللغوية. على سبيل المثال، قامت شركة Unilever بتطوير منصة توظيف عالمية متعددة اللغات تستهدف المواهب من دول مختلفة، مع التأكيد على سياسات الشركة التي تدعم التنوع والشمولية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الشركة برامج توجيه ثقافي للمهاجرين الجدد لضمان اندماجهم السلس في بيئة العمل.

4.6.1.2. تطوير المزيج التسويقي للموارد البشرية:

يعد المزيج التسويقي قلب العملية التسويقية وأداة حاسمة لازمة من لوازم مؤسسات الأعمال كونه دليل عملي ومخطط مبسط للشركات والمؤسسات من أجل تبني خطط واستراتيجيات تسويقية ناجحة. إن الهيكل الأساسي للمزيج التسويقي وضع في أربعينيات القرن الماضي من طرف Culliton James الذي افترض أن القرارات التسويقية تتم بناء على وصفة وعناصر إرشادية، في الخمسينيات قام Borden Neil رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين بإطلاق مصطلح المزيج التسويقي على هذه العناصر ووضع

مزيجاً يضم 12 عنصراً. بعد ظهور مصطلح المزيج التسويقي كمفهوم يجمع مختلف المتغيرات الخاصة بالعملية التسويقية، اختصر McCarthy سنة 1960 العناصر إلى أربعة عناصر هي الـ Ps4 وهي الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية الأربعة الآتية: (Product Price Place Promotion). لم يصبح مصطلح المزيج التسويقي ذا شهرة كبيرة إلا سنة 1964 بعد أن قام Borden Neil بنشر مقال له بعنوان Mix Marketing of Concept The. ثم توالى استخدام هذا المصطلح من قبل كبار خبراء وباحثي التسويق من أمثال McCarthy و Kotler وغيرها (رقيق و على، 2016).

يمكن للمزيج التسويقي أن يكون مفيداً في مجال إدارة الموارد البشرية، كما يمكن لمديري الموارد البشرية استخدام المفاهيم التسويقية لتفسير العلاقة التبادلية (الوظيفة/ الموظف)، من خلال فهم العناصر الأربعة للتسويق - المنتج والسعر والمكان والترويج. والتي تعمل على عرض خدمات الموارد البشرية المقترحة لجميع العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة، الأمر يدعم التوجه نحو السوق عبر حلول يتم إدراكها على أنها مولدة للقيمة، قابلة للوصول، ويتم إيصالها بشكل فعال إلى الفئات المستهدفة (Brillet & Gavaille, 2017, P.100). يمكن لمديري الموارد البشرية من استخدام هذه المفاهيم وتقنياتها لإنشاء استراتيجيات أكثر فاعلية لجذب أفضل المواهب من سوق العمل ثم توظيفها والاحتفاظ بها.

أ. منتجات (عرض، خدمات) الموارد البشرية:

في المفهوم التسويقي التقليدي يشير المنتج الذي الشيء الذي سوف يباع ونحقق من خلاله العائد، يأخذ مفهوم منتجات الموارد البشرية سياقاً حسب جهة الاستهداف لهذه المنتجات، فإذا كانت موجهة داخل المؤسسة "العملاء الداخليين يستحسن استخدام مصطلح (خدمات الموارد البشرية)، أما إذا كانت موجهة خارج المؤسسة " للعملاء الخارجيين " يستخدم مصطلح (عروض الموارد البشرية).

التعريف الإجرائي لمنتجات (عرض، خدمات) الموارد البشرية: مختلف الخدمات والبرامج والحلول التي يقدمها قسم الموارد البشرية (HR) لدعم الموظفين والموظفين المحتملين، أصحاب المصلحة، المديرين والمؤسسة ككل.

تندرج منتجات الموارد البشرية تحت تصنيفين أساسيين (Serge & Sébastien, 2008, p.86) :

1. **الخدمات الأساسية أو القياسية:** وهي الخدمات التي لن تتمكن المؤسسة العمل بدونها. تُعتبر حيوية لضمان نجاح المنظمة واستدامتها. يجب أن تكون هذه الخدمات مصممة بشكل استراتيجي لتعزيز كفاءة الموظفين، وتحسين بيئة العمل، وضمان الامتثال للقوانين. كما أن التكنولوجيا تلعب دوراً متزايد الأهمية في تحويل هذه الخدمات إلى عمليات أكثر كفاءة وفاعلية.
2. **الخدمات الاختيارية:** خدمات تستجيب لمتطلبات السوق أو رغبة في التميز بين المؤسسات. حيث تسعى إلى جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب. هذه الخدمات تعكس اهتمام المؤسسة بموظفيها وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية. يمكن تصميم هذه البرامج وفقاً لاحتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، مما يجعلها أداة قوية لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول (4): نماذج لبعض الخدمات الأساسية والاختيارية

نوع الخدمة	الخدمات الأساسية	الخدمات الاختيارية
• التوظيف • التدريب • الأداء • التعويضات • العلاقات • التطوير • الامتثال • الصحة والسلامة • التكنولوجيا • التغيير	التوظيف والاختيار، تحليل الوظائف، المقابلات. التدريب على المهارات الأساسية، التوجيه. تقييم الأداء، وضع الأهداف، التغذية الراجعة. إدارة الرواتب، المزايا الأساسية (إجازات، تأمين). إدارة النزاعات، التواصل الداخلي. تطوير المهارات الوظيفية الأساسية. ضمان الامتثال للقوانين العمالية. توفير بيئة عمل آمنة، تدريبات السلامة. إدارة أنظمة الموارد البشرية. (HRIS) إدارة التغيير التنظيمي.	برامج جذب المواهب العالمية، توظيف الخريجين. برامج التطوير القيادي، التعليم المستمر. برامج التحفيز والتقدير، خطط التعاقب الوظيفي. مكافآت الأداء، حزم مزايا مخصصة (سيارات، سفر). برامج التوازن بين العمل والحياة، فعاليات ترفيهية. برامج التنوع والشمول، مبادرات الابتكار. برامج المسؤولية الاجتماعية. (CSR) برامج الرفاهية (صحية، نفسية، رياضية). استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف أو التدريب. برامج الاستدامة البيئية، مبادرات التحول الرقمي.

المصدر: من إعداد الباحث.

منتجات الموارد البشرية ليست فقط أداة إدارية، بل هي عنصر استراتيجي يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، ويسهم بشكل مباشر في بناء العلامة التجارية لصاحب العمل. الجدول أعلاه يعكس بوضوح تكامل الخدمات الأساسية والاختيارية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية ضمن محاور متعددة تشمل التوظيف، التدريب، الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة، التكنولوجيا، والتغيير. هذه الخدمات تُمثل منتجات الموارد البشرية، التي تعدّ إحدى الركائز الأساسية للمزيج التسويقي للموارد البشرية (HR Marketing Mix). من خلال تحليل الجدول ضمن سياق تسويقي يمكن الوصول إلى الميزات الآتية:

- التنوع في العروض:

- ✓ الخدمات الأساسية تمثل الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الحد الأدنى من متطلبات إدارة رأس المال البشري مثل التوظيف وإدارة الأداء والتدريب.
- ✓ الخدمات الاختيارية تضيف ميزة تنافسية للمؤسسات، إذ تعكس التزامًا إضافيًا تجاه رفاهية الموظفين، تعزيز التنوع، والابتكار.

- أهمية عروض الموارد البشرية:

✓ جذب الكفاءات: تقديم برامج مثل برامج استقطاب المواهب العالمية أو تعزيز الصحة النفسية والجسدية، يُظهر اهتمام المنظمة بالعاملين، مما يجعلها أكثر جاذبية للمرشحين.

✓ تعزيز العلامة التجارية للموظف: إدراج برامج المسؤولية الاجتماعية (CSR) ومبادرات التحول الرقمي يساهم في تحسين صورة المؤسسة في السوق، ويجذب المواهب التي تبحث عن بيئة عمل مبتكرة ومسؤولة اجتماعيًا.

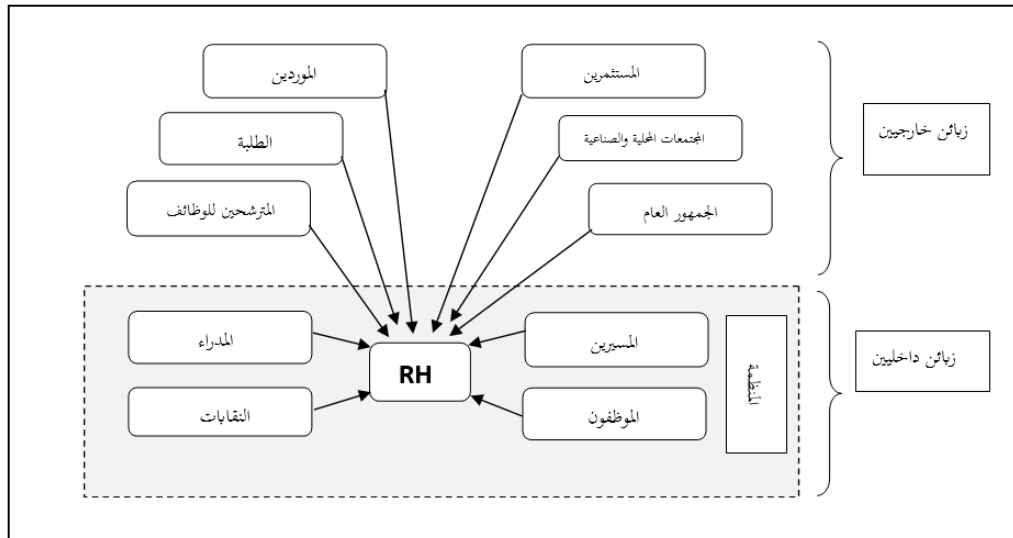
✓ الاحتفاظ بالموظفين: الخدمات الاختيارية مثل موازنات العمل والحياة أو استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص التدريبات، تساهم في تحسين تجربة الموظفين ورفع معدلات الرضا والولاء.

- الابتكار كعنصر جذب: الاستفادة من التكنولوجيا، كما يظهر في إدارة أنظمة الموارد البشرية (HRIS) والذكاء الاصطناعي، يعزز مكانة المنظمة كمؤسسة حديثة تتبنى حلولاً ذكية لتحسين الكفاءة وتجربة الموظف.

- التوازن بين الأساسي والاختياري: الجمع بين الخدمات الأساسية والاختيارية يظهر التكامل في استراتيجية الموارد البشرية. حيث لا يكفي الاكتفاء بالخدمات الأساسية لتلبية الاحتياجات؛ بل يجب الاستثمار في الخدمات الاختيارية لتعزيز القيمة المقدمة للموظفين.

توجه منتجات الموارد البشرية إلى مستويين مهمين، بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية أو المؤسسة، المستوى الخارجي أو الزبائن الخارجيين، والمستوى الداخلي أو الزبائن الداخليين، الشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

الشكل (6): زبائن وظيفة الموارد البشرية



Source : (Brillet & Gavaille, 2017, p.39)

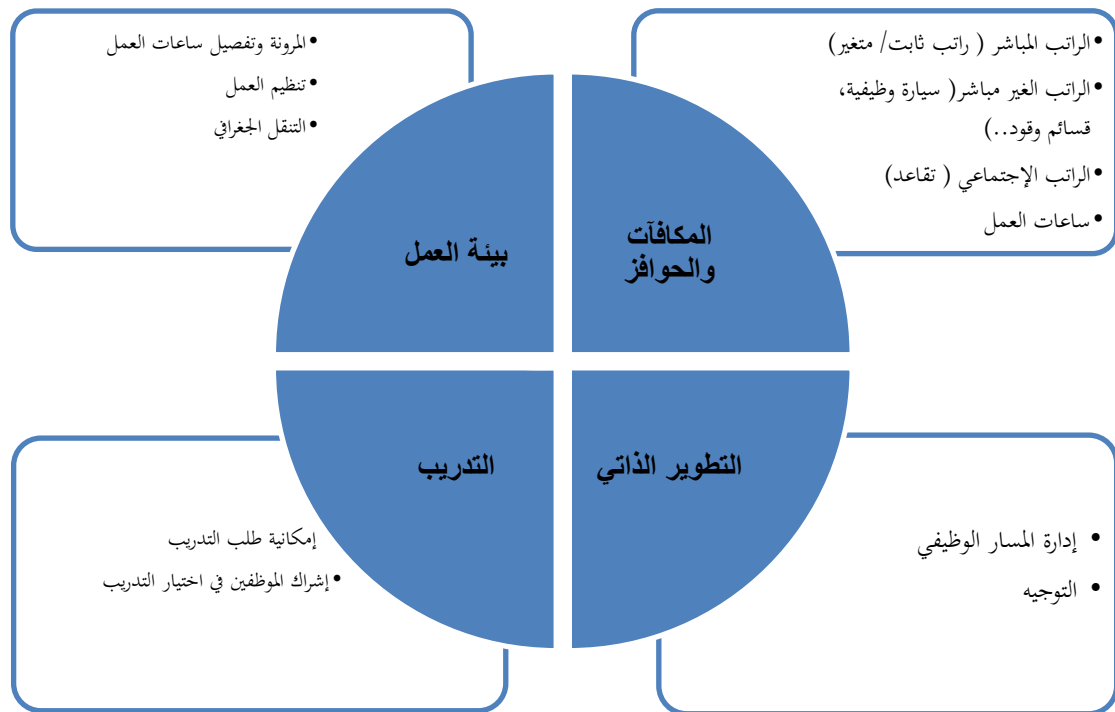
يُبرز الشكل (5) تعددية الزبائن المرتبطين بوظيفة الموارد البشرية وفقاً لتصنيف داخلي وخارجي، مما يعكس الطبيعة الاستراتيجية والديناميكية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. فمن خلال هذا التصور، تتعامل إدارة الموارد البشرية (RH) مع مجموعة واسعة من الفاعلين الداخليين، مثل المديرين، والمستخدمين، والموظفين، والشركاء الاجتماعيين، مما يوضح دورها المحوري في ضمان

الفصل الأول: التأسيس النظري لمغيرات الدراسة

التكامل الداخلي وتعزيز بيئة العمل. من ناحية أخرى، يسلط الشكل الضوء على الزبائن الخارجيين، بما في ذلك المستثمرين، والموردين، والطلبة، والجمهور العام، إضافة إلى المؤسسات العليا والاقتصادية. وهذا يشير إلى امتداد تأثير وتأثر إدارة الموارد البشرية خارج الحدود التنظيمية التقليدية، حيث تساهم في بناء صورة المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

لذا يتطلب وضع سياسة منتج الموارد البشرية أولاً، التساؤل حول المشكلات التي يجب أن تُقدّم لها حلول وإجابات. داخلياً، بداية يواجه العملاء المختلفون للموارد البشرية مشكلات تبدو متباعدة، لكن، عند النظر إليها عن كثب، تظهر أوجه تشابه ومصالح مشتركة. أيضاً، فإن إرضاء احتياجات وتطلعات (توقعات) العملاء الداخليين هي مرتبطة باحتياجات وتطلعات العملاء الخارجيين. لذا، يجب أن يأخذ عرض الموارد البشرية في الاعتبار رؤية شاملة للإشكاليات المستقلة عن بعضها لاقتراح حل شامل باستخدام الأدوات والوسائل المتعلقة بالموارد البشرية (Brillet & Gavaille, 2017).

الشكل (7): عرض الموارد البشرية



Source : (Berrada, 2015, P.12)

يعكس الشكل (6) مفهوم "عرض الموارد البشرية" باعتباره إطاراً شاملاً يوضح المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقديم قيمة مضافة لموظفيها، مما يعزز من جاذبيتها كجهة عمل ويؤثر إيجابياً على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها. يتضمن هذا العرض أربعة محاور رئيسة متكاملة: بيئة العمل، التدريب، التطوير الذاتي، والمكافآت والحوافز، مما يعكس شمولية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين الحاجات الفردية للموظفين ومتطلبات المنظمة الاستراتيجية.

أولاً، محور بيئة العمل يُبرز أهمية توفير مناخ وظيفي داعم، حيث تشمل العوامل المحددة له المرونة في تحديد ساعات العمل، وتنظيمه، وإمكانية التنقل الجغرافي، وهي عناصر تعزز من رضا الموظفين وتساهم في تحسين الإنتاجية عبر تلبية احتياجاتهم الفردية. ثانياً: التدريب، وهو عنصر جوهري في إدارة المواهب، حيث يشير الشكل إلى ضرورة إشراك الموظفين في عملية اختيار البرامج التدريبية، مما يعزز من فاعلية التعلم التنظيمي ويضمن مواءمة التطوير المهني مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ثالثاً، التطوير

الذاتي، حيث يركز على إدارة المسار الوظيفي والتوجيه، مما يعكس أهمية بناء مسارات مهنية واضحة تدعم تطلعات الموظفين وتعزز من استدامة رأس المال البشري داخل المنظمة. رابعاً، المكافآت والحوافز، والتي تتوزع بين المكافآت المباشرة (الرواتب الأساسية والمتغيرة)، والمزايا غير المباشرة مثل التأمينات والمزايا العينية، بالإضافة إلى أنظمة التقاعد. هذا النهج الشامل يعكس تبني المؤسسة لمنظور استراتيجي في إدارة التعويضات، بحيث لا تقتصر على العائد المالي المباشر، بل تشمل أيضاً الحوافز الاجتماعية والوظيفية التي تضمن تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي.

بناءً على ما سبق، فإن الشكل يقدم تصوّرًا متكاملًا لمفهوم عرض الموارد البشرية، حيث لا يقتصر على التعويضات التقليدية، بل يمتد ليشمل كافة العوامل التي تؤثر على تجربة الموظف داخل المؤسسة، مما يؤكد على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بناء بيئة جاذبة ومستدامة للكفاءات والمواهب.

• منتجات الموارد البشرية وفق نهج (الكافيتريا):

في ظل تزايد التوجه نحو التخصيص ومواجهة التنوع المتزايد في الأطراف الفاعلة داخل المؤسسات، بات من الضروري تبني حلول متعددة بدلاً من التركيز على حل وحيد. يعكس هذا التنوع تحدياً يتعلق بإدارة توقعات مختلفة لذات العميل المستهدف، مما يدفع المؤسسات إلى تقديم خيارات متنوعة ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، بهدف تلبية احتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد. على سبيل المثال، يمكن تصميم سياسات المكافآت بطريقة مرنة تتوافق مع تطلعات كل فئة من الموظفين. فالشباب الخريجون غالباً ما يفضلون زيادة في الراتب الأساسي، بينما قد يميل الموظفون الأكبر سناً إلى التركيز على مزايا مثل خطط ادخار التقاعد. في هذا السياق، يُطرح نهج "الكافيتريا" أو النهج الانتقائي في إدارة الموارد البشرية كإطار استراتيجي يتيح تقديم مجموعة من الخيارات ضمن عملية واحدة، مما يمنح الموظفين حرية اختيار الحلول الأنسب لاحتياجاتهم. رغم مزايا هذا النهج من حيث تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين تجربة الموظفين، فإنه يواجه تحديات عدة. من أبرز هذه التحديات زيادة التكاليف التشغيلية الناتجة عن إدارة الخيارات المتعددة، بالإضافة إلى تعقيد عمليات الإدارة الفردية، مما يقلل من وفورات الحجم التي يمكن تحقيقها من خلال الحلول الموحدة. لذلك، ينبغي أن يعتمد تبني هذا النهج على تحليل دقيق للقيمة المضافة الناتجة عن تطبيقه. إلى جانب ذلك، يتطلب تطبيق نهج الكافيتريا إيلاء اهتمام خاص لموضوعية النظام لضمان تحقيق العدالة ويجب أن يُنظر إلى هذه السياسات على أنها منصفة من قبل جميع الأطراف، خاصة الموظفين وممثلي النقابات العمالية، لتجنب أي شعور بعدم المساواة أو التحيز (Brillet & Gavaille, 2017, P111). باختصار، يمثل نهج الكافيتريا خطوة متقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، شريطة أن يتم تصميمه وتنفيذه بطريقة تحقق التوازن بين تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

ب. تسعير عروض الموارد البشرية:

يُعد السعر عنصراً أساسياً في تحديد المكانة التنافسية للمؤسسة، فهو المقابل المادي أو المعنوي للحصول على سلعة ما. وفي سياق التسويق للموارد البشرية (Marketing RH)، لا يُعتبر السعر مجرد رقم مالي بسيط، بل يمثل أيضاً عاملاً مهماً في تحفيز وجذب المستخدمين المستقبليين. لذلك، ينبغي لإدارة الموارد البشرية إيلاء اهتمام خاص لتحديد أسعار الخدمات المقدمة في إطار الموارد البشرية. لتحديد سعر خدمة الموارد البشرية، ينبغي مراعاة ثلاثة عناصر رئيسية: الطلب، والتكلفة، والمنافسة. بالإضافة

إلى ذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية تقييم التكاليف المرتبطة بتطوير خدمة الموارد البشرية، مما يساهم في تحديد سعر مناسب للخدمات المقدمة وضمان تنافسيتها في السوق (Ouahi & Messaoudi, 2017).

- **التعريف الإجرائي لسعر عرض الموارد البشرية:** هو القيمة المادية والعاطفية والاجتماعية المقترنة بمنتج (عرض / خدمة) الموارد البشرية.

ب.1. العلاقة بين خلق القيمة وتسعير منتج الموارد البشرية:

تعتبر القيمة المدركة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي عرض، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. فهي تعكس مدى توافق العرض مع توقعات واحتياجات العملاء، وتؤثر بشكل مباشر على قراراتهم بالشراء أو التبنى.

تعرف القيمة المدركة على أنها: " التقييم الذاتي الذي يجريه العميل للعرض، بناءً على مقارنة التكاليف التي يتحملها بالمنافع التي يحصل عليها. هذه التقييمات شخصية وتختلف من عميل لآخر ". تتأثر بعدة عوامل منها (Brillet & Gavaille, 2017):

P.112)

✓ **القيمة الاقتصادية:** تتعلق بالجانب المالي، وتشمل العلاقة بين السعر والجودة، والأداء الذي يحققه العرض مقارنة بالتوقعات.

✓ **القيمة العاطفية:** ترتبط بالجانب النفسي، وتشمل الشعور بالرضا، والمتعة، والاعتزاز بالمنتج أو الخدمة.

✓ **القيمة الاجتماعية:** تتعلق بالصورة التي يقدمها العرض لصاحبها، وكيف ينظر إليه الآخرون.

في مجال الموارد البشرية، تلعب القيمة المدركة دورًا حاسمًا في نجاح العروض. فالمؤسسات تسعى دائمًا إلى تقديم عروض تحقق قيمة مضافة لعملائها، سواء كانوا موظفين أو مدراء. لتحقيق ذلك، يجب على مقدمي منتجات الموارد البشرية:

- فهم احتياجات العملاء: يجب إجراء تحليل دقيق لاحتياجات كل عميل وتحديد نقاط قوته وضعفه.
- تقديم منتجات مخصصة: يجب تكييف العروض لتناسب احتياجات كل عميل على حدة.
- التواصل بوضوح: يجب شرح فوائد العرض بشكل واضح وبسيط، مع التركيز على القيمة التي يقدمها.
- قياس الرضا: يجب قياس مدى رضا العملاء عن العروض المقدمة بشكل دوري، وذلك لتحسينها باستمرار.

إن تقييم القيمة المدركة ليس بالأمر السهل، وذلك لعدة أسباب نذكرها كالتالي:

✓ **التباين بين العملاء:** يختلف كل عميل عن الآخر في احتياجاته وتوقعاته، مما يجعل من الصعب تحديد قيمة موحدة للعرض.

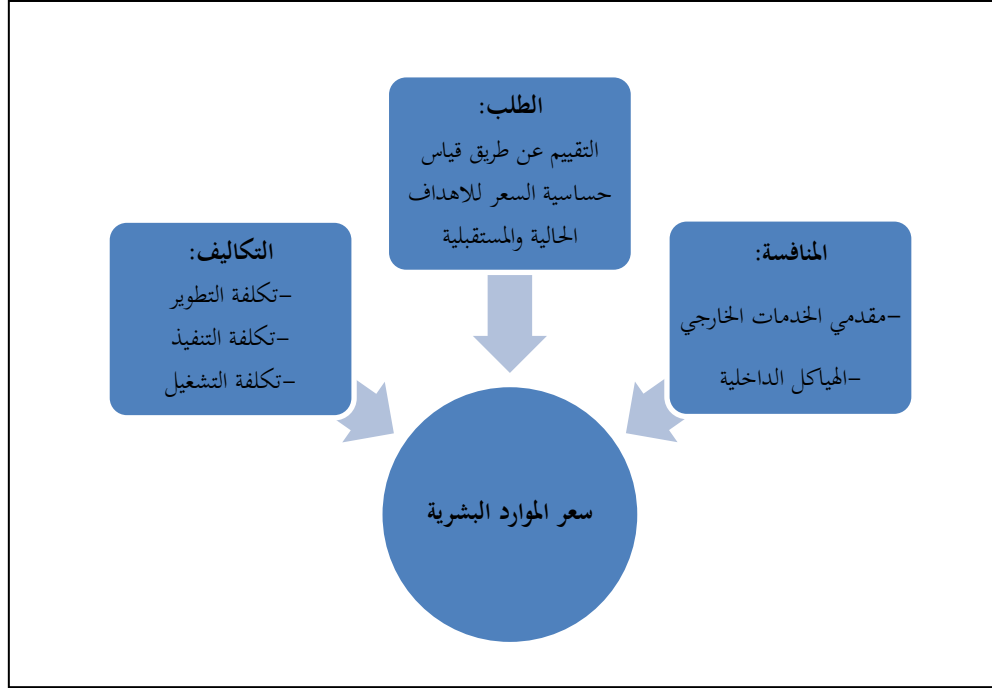
✓ **العوامل غير الملموسة:** تشمل القيمة المدركة عوامل غير ملموسة يصعب قياسها، مثل الشعور بالرضا والانتماء.

✓ **التغيرات المستمرة:** تتغير احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستمرار، مما يستدعي تحديث العروض بشكل دوري.

لتحقيق النجاح في مجال إدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون التركيز على تقديم قيمة مضافة للعملاء. وهذا يتطلب فهمًا عميقًا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتقديم منتجات مخصصة تلبي هذه الاحتياجات، وتواصلًا فعالًا يشرح قيمة العرض بشكل واضح وبسيط.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل (8): مكونات سعر عرض الموارد البشرية



المصدر: (راجحي, 2021, ص54)

- **البعد الأول/ الطلب:** يشير في سياق إدارة الموارد البشرية إلى الكيفية التي يُحدد بها سعر خدمات الموارد البشرية بناءً على احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، مع التركيز على تقديم قيمة مضافة تحقق العائد على الاستثمار في خدمات الموارد البشرية.
- تعني العبارة أن تحديد سعر خدمة الموارد البشرية (أو قيمتها) يتأثر بحساسية "العملاء الداخليين" (الإدارات أو الموظفين) تجاه التكلفة مقابل تحقيق الأهداف الحالية (قصيرة المدى) والمستقبلية (طويلة المدى). بعبارة أخرى، يتم قياس مدى استعداد المؤسسة لتحمل التكاليف بناءً على مدى أهمية تحقيق هذه الأهداف وتأثيرها على الأداء التنظيمي.
- **البعد الثاني/ المنافسة:** يتناول هذا البعد كيفية مواءمة خدمات الموارد البشرية مع مستويات السوق من حيث الجودة والكفاءة. ويتم هذا بالاعتماد على تحليل عروض خدمات الموارد البشرية لدى المؤسسات المنافسة، مثل مزايا الوظائف أو برامج التطوير الوظيفي. وتصميم المزايا الداخلية التي تعمل على تعزيز السمات الفريدة للمؤسسة لجعلها وجهة جاذبة للموظفين. (Employer Branding)، وهو بعد يعكس التحدي المتمثل في ضرورة البقاء جذابًا في سوق العمل، خاصة مع تزايد المنافسة لاستقطاب الكفاءات.
- **البعد الثالث/ التكاليف:** يتعلق بكيفية حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتقديم خدمات الموارد البشرية.
- **العناصر المدرجة:**

✓ **تكلفة التوظيف:** تشمل تكاليف الإعلان، التوظيف، والمقابلات.

✓ **تكلفة التدريب:** تتضمن الاستثمار في تأهيل الموظفين الحاليين والجدد.

✓ **تكلفة التشغيل:** تغطي المصاريف الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية (مثل برامج الرواتب ونظم إدارة الأداء). هذا البعد يركز على تحقيق توازن بين تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية مع التحكم في النفقات لضمان الكفاءة المالية.

لتقييم أي منتج من منتجات الموارد البشرية بشكل دقيق، يجب حساب جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة به. فالتكاليف لا تقتصر على الأموال المنفقة، بل تشمل أيضاً التكاليف الخفية مثل الوقت والجهد المبذولين. في سياق الموارد البشرية، يتضمن ذلك تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان الإنتاجية (Brillet & Gavaille, 2017). من خلال تقدير هذه التكاليف بدقة، يمكن للمؤسسات ضمان أن العائد على الاستثمار في أي مبادرة يكون مجزياً وأن القيمة التي تقدمها تفوق التكاليف المصروفة.

إن ثلاثية: الطلب، التكاليف، والمنافسة كعناصر للسعر، وباعتبارها علاقة تبادلية، فإن العميل هو الذي يدفع السعر مقابل منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة. أما في تسويق الموارد البشرية، فيتميز السعر بأنه يُدفع من طرف ثالث (الإدارة) وليس من قبل الفرد المستفيد من الخدمة. علاوة على ذلك، قليل من الموظفين لديهم علم بسعر مختلف لخدمات الموارد البشرية. إن مفهوم السعر في تسويق الموارد البشرية معقد إلى حد ما ويتطلب مراعاة ثلاثة أطراف رئيسية: البائع أو المطور (إدارة الموارد البشرية)، الدافع (عادةً الإدارة)، والمستخدم (الموظف الحالي أو المحتمل، مؤسسة خارجية) (Asli & Baakil, 2011).

يختلف سعر الخدمة وفقاً لموضعها، فخدمة مصممة حسب الطلب مثلاً قد تتبع سياسة سعرية مرتفعة كاستراتيجية التمييز، حيث يصعب العثور على خدمة مماثلة بنفس درجة التعقيد والجودة في السوق. مقارنةً بالمنافسة، يجب على إدارة الموارد البشرية الحفاظ على أفضل نسبة جودة/سعر في خدماتها. كما ينبغي عليها أيضاً إدراج التكاليف المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة إلى المزايا غير المباشرة مثل التحفيز، والولاء، والالتزام. إن تحليل السعر ضمن نهج التسويق في الموارد البشرية أساسي وقد يمنح قسم الموارد البشرية قوة إضافية، كما يمكن أن يوجهه نحو اختيارات مالية أكثر حكمة دون التأثير على جودة الخدمة المقدمة.

ب.2. عوامل يجب مراعاتها عند تسعير عروض الموارد البشرية:

يُعتبر تسعير عروض الموارد البشرية العمود الفقري لأي عرض وظيفي تنافسي، ويعد تحديد سعر يتفق عليه أصحاب المصالح التنظيمية أمراً ضرورياً لتحقيق تعيينات ناجحة، وضمان العدالة الداخلية، ونجاح الموظف الجديد. بالتعاون مع شريك الموارد البشرية الأساسي للموظف الجديد، ومديري الأقسام، ومدير الموارد البشرية الأعلى في القسم، يجب مراعاة العديد من العوامل عند تقديم عرض وظيفي، بخلاف المهارات والكفاءات والتحديات التي قد يواجهها المرشح المحتمل. حيث تعتبر المؤهلات وعدد سنوات الخبرة ذات الصلة عوامل حيوية لتحديد سعر العرض، وترتبط بفهم العرض والطلب في السوق لهذه المؤهلات.

ب.3. البحث السوقي والمعايير المرجعية:

تقوم المؤسسات غالباً بإجراء دراسات مسحية لتحليل متوسط الأجور المدفوعة للوظائف المماثلة في سوق العمل. وقد تختار المنظمة تقديم رواتب أعلى من المتوسط السائد في السوق بهدف جذب أفضل الكفاءات، إضافة إلى تعزيز شعور الموظفين

بأنهم يعملون في مؤسسة متميزة. وكلما ازدادت ربحية المؤسسة، ازدادت قدرتها على تقديم معدلات أعلى للأجور (شرمات، 2021، ص166).

تتوفر عدة أدوات وموارد لجمع بيانات السوق بغرض تحديد الأسعار. حيث يمكن لأصحاب العمل شراء تقارير والمشاركة في استطلاعات للحصول على بيانات حديثة وذات صلة بالصناعة، والتي ستكون ضرورية لتحليل الأجور. على مستوى الوظيفة، قد ترغب المؤسسات في تحديد بنية استطلاعات مخصصة أو جمع معلومات من مؤسسات أخرى عبر جمعياتها الصناعية أو التجارية. يُعتبر إحصاءات التوظيف المهني موردًا مجانيًا وسهل الوصول لأي صاحب عمل، حيث يمكن لأصحاب العمل استخدام البيانات أو الوصول إليها لكل وظيفة في مناطقهم الجغرافية المعنية. تتيح هذه المعلومات نظرة عامة على كيفية تنفيذ تسعير الصناعة.

هناك العديد من المؤشرات السوقية الأخرى التي قد تؤثر على مستويات الرواتب والتي يجب تقييمها. التقارير الاقتصادية، مثل مؤشر أسعار المستهلكين وملخص وضع التوظيف، بيانات قيمة قد يمنح متابعتها أصحاب العمل وسيلة لاتخاذ قرارات ملائمة بناءً على الظروف الاقتصادية. كذلك يساعد فهم الظروف الاقتصادية واتجاهات السوق التي تؤثر على الأعمال في الكشف عن حلول تسعير مناسبة. كما يجب على أصحاب العمل أن يكونوا على دراية جيدة بالفوائد والمبادئ التوجيهية الأخرى المتعلقة بالموظفين التي قد تؤثر على الرواتب وبالتالي على مكانتهم التنافسية في السوق. يعزز الاستعداد للأعمال فيما يتعلق بالمنافسين قدرة أصحاب العمل على تقديم عرض فعال. إذ يقضي قادة الصناعة وقتًا كبيرًا في تحليل العوامل الديموغرافية الخارجية لفهم ما يقدمه الآخرون في مناطقهم. كما تساهم الصناعة بنسبة 40% تقريبًا في تحديد مستويات الأجور، اعتمادًا على الدور المركزي لمؤشرات السوق الخارجية، حيث تشهد الشركات في هذا المجال تفاوتًا بنسبة 35% في الأجور حسب الصناعة.

ومع ذلك، يُنصح بمراقبة السوق بعناية، بما في ذلك الدراسات المستمرة عن القوى العاملة الداخلية والخارجية عند إعادة تقييم الهيكل التنظيمي. حيث تستفيد الشركات المتقدمة من القدرة على تقييم ملائمة خطط التعويضات في السوق. أما الشركات التي لا تقوم بذلك فهي أقل جاذبية لموظفيها. كما يُعتبر البحث المستمر في القوى العاملة جزءًا أساسيًا من خطة تسعير فعالة، لا يمكن تنفيذها مرة واحدة ثم إهمالها. عوامل مختلفة مثل شركات الربح، العاملين، النطاق الجغرافي، تفاصيل تكلفة المستهلك، السكان المحليين، مستوى الوظيفة، والموارد المتعلقة بالعمل تجبر المؤسسات على تقييم الظروف الاقتصادية. لكي تكون المؤسسة فعالة، يجب تضمين تفاصيل محددة مثل الموارد المتاحة أو العملاء والخصائص الديموغرافية للصناعة. ومع ذلك، يجب على صاحب العمل توضيح هدف محدد لتحديد خيار الراتب المناسب لتلبية احتياجات الموارد البشرية.

ب.4. العدالة الداخلية وهيكل الرواتب:

تُعتبر الحاجة إلى تحقيق العدالة عاملاً أساسياً في تحديد مستويات الأجور، وبشكل خاص فيما يتعلق بالعدالة الخارجية والعدالة الداخلية. العدالة الخارجية تتطلب مقارنة مستويات الأجور في المؤسسة مع تلك المعتمدة في مؤسسات أخرى، مما يساهم في جذب الكفاءات للعمل في المؤسسة أو على الأقل الحفاظ على الموظفين الحاليين (شرمات، 2021، ص164). أما العدالة الداخلية، فهي تلعب مع هياكل الرواتب المبنية على مبادئ العدالة دورًا كبيرًا في تحديد معدلات الأجور وتحديد الأسعار للعرض. يُعرف مفهوم العدالة الداخلية كالتوافق مع هيكل الرواتب الداخلية، مما يضمن توافق الرواتب بشكل ملائم مع القيمة الداخلية التي تُعطى للوظائف المختلفة داخل المؤسسة. الموظفون الذين يسألون عن ممارسات الرواتب والعروض عبر أنحاء المؤسسة يتوقعون ويقدرّون

أي جهود شفافة. وبالتالي، فإن العدالة الداخلية توجه وتقود إلى تطوير حزم التعويضات الفعالة لكل من المرشحين الخارجيين والتنقلات الداخلية.

بعبارة أبسط، يجب أن تكون قرارات واستراتيجيات الرواتب قائمة على الإنصاف والعدالة. الذي يفترض أن يكون مبدأً أساسياً يدفع ممارسات ومبادئ الموارد البشرية أن الموظفين الذين يمتلكون نفس المستوى من المعرفة والمهارات والخبرة في الوظيفة نفسها أو يؤدون بالمستوى نفسه داخل وظيفة ما، لهم نفس القيمة للمؤسسة ويجب تعويضهم بشكل متساوٍ. عندما لا تلتزم المؤسسات بمبدأ كل الرواتب وممارسات التعويض الموجهة بمبادئ العدالة الداخلية، يمكن أن يقود ذلك إلى تدهور في الروح المعنوية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين بسرعة.

هناك أسباب عملية إضافية لدمج نظرية العدالة الداخلية في أنظمة اتخاذ القرارات والتعويض. وبالإضافة إلى اعتبارات الإنصاف، قد يبنه موظفون من مؤسسة ما يبحثون عن فرص عمل خارجية إلى مشاكل في تسعير السوق وعدم وجود مسار وظيفي واضح كأكثر الممارسات الثقافية والتعويضية المثيرة للإحباط في المؤسسة الحالية. فتزويد الممارسات الخاصة بالعدالة في الرواتب الداخلية يوفر نقطة انطلاق جيدة للمؤسسة بإيلاء اهتمام بالغ حول برامج الرواتب التنظيمية، والمقارنات بين الزملاء، واستقطاب المواهب من الخارج.

ب.5. مؤهلات وخبرات المرشح:

قد تبرر التخصصات مثل علوم الحاسوب أو الهندسة عرض راتب أعلى مقارنةً بتخصصات أخرى، مثل تعليم الموسيقى. وبالمثل، يُفضل المرشح الذي لديه عدة فصول دراسية من الخبرة التدريسية، خاصة في برنامج تعاوني، براتب أعلى من مرشح آخر لم يعمل في مجاله المختار. ومع ذلك، لا تتطلب جميع الخبرات عملاً بأجر لتكون ذات قيمة؛ إذ يمكن للأفراد اكتساب مهارات، وتعلم بروتوكولات ولوائح، أو تنفيذ مشاريع خاصة تؤهلهم لنقاط بداية رواتب معينة. تتحقق نتائج جيدة على مختلف مستويات التوظيف عندما يُقدر التنوع (في هذه الحالة، التنوع في الخبرات)، بما في ذلك عكس تنوع المتقدمين لدى المؤسسة. ولكي ينجح هذا الأمر، يجب على المديرين أن يكونوا مطلعين بوضوح على نوعية الخبرات التي تضيف قيمة للوظيفة التي يوظفون لأجلها، إذ تمثل عامل حاسم في اتخاذ قرار التوظيف في تحديد المهارات والمؤهلات التي يقدمها المتقدم للمؤسسة.

قبل تقديم الراتب الأدنى للمرشح، يجب على المدير التعرف على الخبرات المناسبة التي يمتلكها الشخص. وفيما يلي أكثر الأساليب شيوعاً لتحديد هذه الخبرات. لا يوجد طريقة "صحيحة" أو "خاطئة" لتحديد كمية الخبرة ذات الصلة؛ فهذه الطرق ليست محكمة. على سبيل المثال، قد تختلف تجربة التعاون العملي في الشمال عن تجربة مماثلة في الجنوب. لهذا السبب، يُفضل استخدام عدة استراتيجيات عند تقييم هذه التجارب. عادةً تتراوح قيم هذه التجارب من 1000 و.ن لكل فصل دراسي، كنهج محافظ جداً، إلى 3000 و.ن أو أكثر لكل فصل دراسي لبرنامج صارم. في بعض الحالات، لا تكون لتجربة التعاون العملي خلال العام الأكاديمي نفس الأهمية كتجربة خلال الصيف، لأن وقت وصول الموظف إلى الطلاب خلال العام الأكاديمي قد يكون محدوداً لبضع ساعات فقط في الأسبوع. توجد أيضاً مجموعة واسعة من الأسعار في هذا المجال، لكن التقدير المحافظ هو 500 - 1000 و.ن لكل فصل دراسي. ومع ذلك، يجب تقييم كل حالة على حدة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

أخيراً، غالباً لا يكون الطالب الجامعي جاهزاً للعمل بمجرد إتمام التدريب أو التعاون العملي. ونتيجة لذلك، يعتبر العديد من أصحاب العمل خبرة التدريب أو التعاون العملي بمثابة مستوى دخول. الأسلوب الموصى به عند تقييم هذه التجربة هو تضمين هامش معين، مثل نطاق من 4000 و.ن إلى 8000 و.ن لكل سنة من الخبرة. يمثل هذا النطاق تقديرًا متعمدًا ويجب استخدامه لحماية الجامعة من تجاوز النطاق المقدر للرواتب. على سبيل المثال، إذا اقترح صاحب العمل مرشحاً جاهزاً للعمل أتم ثلاث تدريبات، يجب طلب نطاق لزيادة الراتب يشمل ما بين 13,000 - 27,000 و.ن أعلى من الراتب الجاهز للتوظيف. يقدم العرض عند الحد الأدنى من النطاق المحدد. يساعد هذا النهج المحافظ على حماية الجامعة من تعيين رواتب غير ملائمة للمستجدين. كما يجب مع ذلك تقييم كل اقتراح على حدة، وكذلك مراعاة عوامل المصادقية بناءً على سجل المؤسسة في توظيف المتدربين، وطبيعة التدريبات، والأداء الأكاديمي في التخصص، وغيرها.

من الأفضل التواصل مع صاحب العمل في الفصل الدراسي الثاني الذي وظف فيه طلاباً، بعد أن يكون هناك فهم واضح لجودة برنامجهم وأداء الخريجين كمتدربين. يُعد هذا المؤشر الأكثر دقة لإظهار متوسط معدل دخول الطلاب على مدى فترة من الزمن. قد يكون فصل دراسي واحد مؤشراً، لكن معدلي دخول على الأقل يعدان كافيين لرسم بعض الاستنتاجات العامة. مرة أخرى، يجب أخذ عوامل المصادقية بناءً على سجل المؤسسة في توظيف المتدربين ومؤشرات جودة البرنامج الأخرى في الاعتبار.

ب.6. نماذج تسعير مختلفة في عروض الموارد البشرية:

تعتبر آليات وطرق التسعير حجر الزاوية في إدارة عروض الموارد البشرية، حيث تتشابه هذه العمليات مع نماذج التسعير المعتمدة لتشكيل منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الفاعلية والعدالة. تتبنى المؤسسات المختلفة آليات متنوعة للتسعير، بدءاً من التسعير على أساس التكلفة الذي يركز على تغطية النفقات المباشرة وغير المباشرة، وصولاً إلى التسعير على أساس القيمة الذي يعكس الإدراك الفردي والمؤسسي للفوائد المتحققة من العرض. كما يبرز التسعير التنافسي كخيار استراتيجي يهدف إلى مواكبة السوق أو التفوق عليها، بينما يتيح التسعير المخصص تلبية الاحتياجات الفردية وتعزيز الرضا الوظيفي.

تتأثر هذه الآليات بشكل كبير بنماذج التسعير المعتمدة، إذ إن النموذج المركزي يميل إلى توحيد الأسعار وتطبيقها بشكل موحد على جميع الموظفين، في حين يفسح النموذج اللامركزي المجال أمام المرونة والتفاوض على الأسعار على مستوى الأقسام أو الوحدات التنظيمية. علاوة على ذلك، يمكن أن تتأثر سياسات التسعير بهيكل الميزانية المتاحة، سواء كانت مركزية، أو لامركزية، أو مختلطة، مما يؤثر على القدرة على تخصيص الموارد وتلبية الاحتياجات المتغيرة. وفي هذا السياق، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً لتحقيق التوازن بين الاعتبارات المالية والاجتماعية، وضمان أن تكون سياسات التسعير عادلة وشفافة، وتشجع على المشاركة والالتزام، وتدعم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة على المدى الطويل. وهكذا، يمثل اختيار آلية التسعير وتكاملها مع نموذج التسعير قراراً استراتيجياً يتطلب دراسة متأنية لجميع الجوانب ذات الصلة، بما في ذلك طبيعة العروض، واحتياجات الموظفين، وموارد المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية.

ب.7. الاعتبارات الأساسية عند وضع سياسات التسعير:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي أشار إليها (Serge & Sébastien, 2008) عند تسعير عروض الموارد البشرية، والتي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تنتبه إليها:

- **التوافق مع الاستراتيجية:** يجب أن تتماشى سياسات التسعير مع الأهداف العامة للموارد البشرية واستراتيجية الشركة. هل نهدف إلى جذب أفضل المواهب؟ هل نركز على تطوير الموظفين الحاليين؟
- **العدالة والشفافية:** يجب أن تكون السياسات عادلة وشفافة، بحيث يفهم الموظفون كيف يتم تحديد قيمة العروض وكيف يمكنهم الوصول إليها.
- **المرونة:** يجب أن تكون السياسات مرنة بما يكفي للسماح بتعديل الأسعار لتلبية احتياجات محددة أو للاستجابة للتغيرات في السوق.
- **الاستدامة المالية:** يجب أن تكون السياسات مستدامة مالياً، بحيث تضمن قدرة الموارد البشرية على تقديم العروض المطلوبة على المدى الطويل.

ب.8. أنواع سياسات التسعير:

- **التسعير على أساس التكلفة:** يتم تحديد السعر بناءً على التكلفة الفعلية لتقديم العرض، مع إضافة هامش ربح. هذا النهج بسيط ولكنه قد لا يعكس القيمة الحقيقية للعرض.
- **التسعير على أساس القيمة:** يتم تحديد السعر بناءً على القيمة التي يراها الموظفون في العرض. هذا النهج أكثر تعقيداً ولكنه قد يؤدي إلى أسعار أعلى ورضا أكبر للموظفين.
- **التسعير التنافسي:** يتم تحديد السعر بناءً على أسعار المنافسين. هذا النهج مناسب في الأسواق التنافسية ولكنه قد لا يعكس القيمة الفريدة للعرض.
- **التسعير المخصص:** يتم تحديد السعر بشكل فردي لكل موظف أو قسم، بناءً على احتياجاتهم وظروفهم الخاصة. هذا النهج أكثر تكلفة ولكنه قد يؤدي إلى رضا أكبر للموظفين.

ب.9. المكونات المتغيرة للأجر: الأجر المتغير هو جزء من حزم الأجور التي يجب تضمينها في استراتيجية تسعير عروض الموارد

البشرية. يمكن للحوافز المستندة إلى الأداء، والتي ترتبط بظروف السوق أو بالوضع المالي للشركة، أن تحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم من أجل تحقيق مصالح الشركة. كما يمكن للأجر المتغير أن يقلل من تكاليف الشركة الثابتة مقارنة بتوظيف موظف جديد قد يحتاج إلى أجر أساسي أعلى لقبول الوظيفة. يمكن أن يشكل الأجر المتغير المتكرر مكافأة إضافية للرواتب، أو مكافأة لعمل الفترة السابقة الذي ساهم في تحقيق إنتاجية عالية ونجاح تنظيمي، أو كليهما. تستخدم العديد من المؤسسات شكلاً من الأجر المتغير ضمن هيكلية تعويضاتها. تشمل الأشكال الشائعة للأجر المتغير المكافآت والعمولات وخطط تقاسم الأرباح، وتشمل أيضاً النقود والمزايا التقاعدية المؤهلة، على الرغم من أنها قد لا ترتبط بالأداء فقط. تشمل العديد من البرامج

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

المتغيرة في الشركات عامل المرونة بحيث يمكن تعديل المبلغ المدفوع للفرد وفقاً للظروف التي قد تؤدي إلى إلغاء المعايير المالية المستخدمة في حساب المكافأة.

تشمل التحديات الشائعة في تقديم الأجر المتغير تصميم هياكل عادلة للأجر المتغير، والتواصل بدقة لماذا يحصل الفرد على ما يعتبر ملائماً وعادلاً، وتحديد أفضل طريقة لحساب الدفع وما إذا كان يجب استخدام المرونة، وتحديد ما إذا كان يجب أن يختلف مبلغ الأجر المتغير حسب المستوى داخل خطة المكافآت. باختصار، قد يكون الأجر المتغير معقداً في الإدارة، لكنه يعتبر وسيلة حيوية للتعرف على الموظفين وتقديرهم في ظل التوجه نحو الأداء والمرونة في بيئات العمل الحالية. هناك العديد من أفضل الممارسات عند منح الأجر المتغير. أولاً، من المهم حساب الأجر المتغير باستخدام صيغة بسيطة؛ حيث يعتبر أعضاء المنظمة الصيغ البسيطة أكثر دقة. ثانياً، أظهرت نتائج تجريبية أن الأفراد يهتمون بشكل كبير بما يتقاضاه زملاؤهم، مما يعني أن على المؤسسة أن تتوخى الدقة لضمان أن جميع الأفراد يشعرون بأن مبلغ الأجر المتغير عادل. وعند التواصل حول مبلغ الأجر المتغير، من الأفضل توضيح المبلغ الأساسي أولاً ثم شرح آلية احتساب التغيرات لهذا المبلغ الأساسي مع توضيح النطاق العادي للتغير. وأخيراً، نعلم من التجربة أن الأجر المتغير قد يكون مقبولاً أكثر أو أقل اعتماداً على ثقافة المؤسسة. بشكل عام، إذا تم استخدام الأجر المتغير بالتوازي مع التركيز الأوسع على مكافآت الموظفين بناءً على الأداء، فإنه يمكن أن يسمح للمؤسسة بتحفيز وتأثير سلوك الموظفين، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة. تعتبر ممارسات الموارد البشرية مثل إدارة الأداء، بما في ذلك وضع الأهداف بانتظام واستخدام الحوافز المرتبطة بالأداء، من العوامل التي قد تزيد من إنتاجية الموظفين.

إن نخب المكافآت الشاملة يعد أحد أساليب تسعير عروض الموارد البشرية وضمان تنافسية سياسات وممارسات المؤسسة واتساقها الداخلي وفعاليتها من حيث التكلفة إذ يوفر نظرة واسعة ويأخذ في الاعتبار توافقي عروض المكافآت التي تشكل المكافآت الإجمالية من الوظيفة أو المسار الوظيفي في المؤسسة. ويشمل ذلك:

- الراتب الأساسي
- الفروقات الزمنية
- الإجازات والإجازات المدفوعة
- المكافآت
- فرص التطوير المهني

يؤخذ بعين الاعتبار كمية ونوعية وطريقة تقديم هذه المكافآت. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين يقيمون قيمة هذه العناصر ويوازنون بينها بشكل مختلف. إذا كانت لديك عناصر مهمة لا يقوم الموظفون بتقييمها بقيمة نقدية، فيجب تحديدها في العرض المقدم.

يسمح نخب المكافآت الشاملة للمفاوض بأن يستوعب جميع ما تقدمه للموظفين لضمان أن العرض المقترح "جذاب" وأنه سيقيمهم بعيداً عن سوق العمل. يكمن المفهوم الكامل وراء المكافآت الشاملة في أن يكون لديك قائمة من "الإضافات" الجذابة وذات القيمة والتنافسية في السوق، مدمجة في خطة التعويض الخاصة بك - مثل فرص التطوير التي تُقدم مجاناً في بعض الأحيان، لكنها جميعها ذات قيمة مالية. يؤدي الانتقال إلى إطار المكافآت الشاملة إلى تعزيز تفاعل الموظفين ورضاهم، مما يساعد في استقطاب المواهب

ومنع تسريحهم. يعتبر هذا أسلوباً حيويًا لتسعير العروض، لكنه قد يكون عرضة للمشكلات في أيدي المفاوضين غير المهرة أو عندما يتم تناوله دون معلومات حول العروض الشاملة. ومن نقاط الضعف الكبرى الأخرى قلة التناقص بين صانعي القرار إذا لم يتم بعد توحيد هذه العروض. عدم وجود بيان تسويقي للمكافآت الشاملة سيزيد من محاولات الموظفين لتقديم عرض مقابل براتب أعلى. وإذا كانت جميع المزايا مدرجة في دليل الموظف، فقد لا تكون متاحة لموظفي المقابلات وبالتالي ليست متاحة للمتقدمين للوظيفة. يمثل البديل لنهج المكافآت الشاملة في جمع جميع العناصر الفردية في عرض الوظيفة وتقديم مبلغ إجمالي واحد للمتقدم للوظيفة. ما هي المشكلات التي تنشأ من هذا الأسلوب من منظور الإدارة والتفاوض؟ يمكن للموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أن يكونوا أفضل حكام لما ينبغي أن يكون عليه التعويض السوقي لهذه الوظيفة لتحفيز المدير المباشر على تحقيق أفضل أداء.

ت. ترويج عروض الموارد البشرية:

أشار كوتلر إلى أن الترويج كأحد عناصر المزيج التسويقي يشمل كل أدوات الاتصال التي يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف، هذه الأدوات تتمثل في خمسة أنواع رئيسية: الدعاية؛ ترويج المبيعات؛ العلاقات العامة؛ فريق البيع؛ التسويق المباشر (كوتلر، 2000، صفحة 124). أما في سياق مفهوم تسويق الموارد البشرية كأحد عناصر المزيج التسويقي يشير الترويج إلى مختلف العمليات التواصلية التي تباشرها المؤسسة داخل وخارج حدودها التنظيمية. أما (رابحي، 2021، ص 55) فقد عرفته بـ "جهود التواصل الذي توجهه المؤسسة نحو الأفراد المستفيدين من خدماتها (مستخدمين حاليين أو محتملين)، من خلال التعريف بمنتجاتها وخدمات الموارد البشرية لديها".

التعريف الإجرائي لترويج عرض الموارد البشرية: الأدوات والوسائل التقليدية (الإعلان السمعي البصري أو المقروء)، أو الحديثة (الويب ومنصات التواصل)، التي يستخدمها صاحب العمل لإيصال رسالة عرضه من الوظائف والسمعة للجمهور المستهدف.

إن ترويج الموارد البشرية ليس عملاً بسيطاً منفرداً، بل هو مجموعة من الإجراءات والجهود المصممة للجمع بين المستهدفين والخدمات المطورة من أجلهم (Serge & Sébastien, 2008, p.181)، فهو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للموارد البشرية، حيث يهدف إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز جاذبيتها كجهة عمل مميزة. يركز الترويج على إيصال قيم المؤسسة وثقافتها وميزاتها التنافسية بطريقة تُبرز اهتمامها برأس المال البشري، مما يساهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. كما يُستخدم الترويج كأداة استراتيجية لدعم أهداف الموارد البشرية من خلال تعزيز التواصل الفعال مع مختلف الأطراف المستهدفة، مما يحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات الأفراد. إن المستهدفين بمنتجات الموارد البشرية (عروض أو خدمات)، قد يكونوا داخل المؤسسة كعملاء داخليين (الموظفين الحاليين أو المدراء والمسيرين ومختلف الأطراف العاملة في بيئة المؤسسة الداخلية)، أو خارجها كعملاء خارجيين (موظفين محتملين، أو أصحاب المصلحة). العناصر الآتية تشرح عنصر الترويج على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة:

ت.1. الترويج الخارجي: تتمحور استراتيجية التواصل في الموارد البشرية حول تعزيز جاذبية المؤسسة واستقطاب أفضل الكفاءات من المرشحين المحتملين، تُعد عروض الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء هوية العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث تعتمد المؤسسة على هذه العروض كأدلة ملموسة تساهم في صياغة خطابها المؤسسي وتعزيز صورتها كجهة توظيف مميزة. تعتمد القيمة التنافسية

للعلاقة التجارية على مدى قوة وموثوقية هذه الأدلة، سواء من حيث تطابقها مع تطلعات المرشحين، أو قدرتها على تقديم رمزية مؤثرة، أو تميزها في السوق. ومع ذلك، فإن نجاح الترويج الخارجي لا يعتمد فقط على المبادرات الداخلية للمؤسسة، بل يتأثر بشكل كبير بالإشارات والملاحظات التي تصدر من خارج المؤسسة، مما يدخلنا في نطاق إدارة السمعة. فالتعليقات والمراجعات التي ينشرها المستخدمون حول صورة المؤسسة كصاحب عمل، والتي غالبًا ما تكون مبنية على تجارب حقيقية سابقة أو حالية، تنتشر بسرعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التي تعمل كمضخم صوت لهذه الآراء. وسنرى لاحقًا كيف أن نطاق سمعة صاحب العمل يمتد تدريجيًا ليشمل ما هو أبعد من عروض الموارد البشرية المحدودة، ليغطي السمعة الشاملة للمؤسسة بأسرها على المستويين الداخلي والخارجي.

ت.2. الترويج الداخلي: قد يبدو من الغريب، بل وحتى غير ضروري، التواصل بشأن أمور يختبرها الموظفون يوميًا. ومع ذلك، ورغم جهود التواصل المستمرة، تظل بعض مكونات عروض الموارد البشرية غير واضحة للموظفين. على سبيل المثال، تُعد الرواتب من بين العناصر التي تتطلب تفسيرًا أعمق وتوضيحًا شاملاً لمختلف مكوناتها. إلى جانب ذلك، من الضروري توفير تماسك وهيكل مشترك ورؤية متكاملة للمبادرات التي قد تبدو في البداية متناثرة وغير مترابطة، مما يمنعها من المساهمة بشكل فعال في تعزيز وعد المؤسسة كصاحب عمل. هنا يظهر دور التقرير الاجتماعي الفردي. ووفقًا لتعريف شركة "Expectra"، فإن «الميزة الأساسية لهذا التقرير تكمن في توعية الموظفين بأن تعويضاتهم تتجاوز مجرد الراتب الصافي المذكور في قسيمة الراتب (Franck & Vincent, 2015). كما يسهم التقرير في تسليط الضوء على بعض المزايا الاجتماعية التي غالبًا ما تُغفل وتعتبر خارج نطاق التعويضات من قبل الموظفين.» وأخيرًا، يبقى من الأهمية بمكان التواصل حول القواعد الأساسية لتقليل التجاوزات المحتملة، وهو دور محوري تقوم به فرق الموارد البشرية.

ث. توزيع عروض الموارد البشرية:

يشير المكان في المزيج التسويقي التقليدي إلى الأساليب المتبعة لإيصال المنتج إلى المستهلكين، وينطبق هذا المفهوم أيضًا في مجال الموارد البشرية، إذ يُعد عنصرًا جوهريًا في المزيج التسويقي للموارد البشرية. فلا يكفي تقديم عرض يلي توقعات الفئة المستهدفة، بل يجب أيضًا ضمان توفيره في المكان المناسب بما يتيح للفئة المستهدفة الاطلاع عليه، اختباره، فهمه، استخدامه، وتقديم تغذية راجعة بشأنه بهدف تحسينه بشكل مستمر (Asli & Baakil, 2011). حيث تعتمد المؤسسة على عدة قنوات توزيع تتماشى مع استراتيجياتها وإمكاناتها، سواء بشكل مباشر عبر المديرين أو بشكل غير مباشر من خلال الاستعانة بوسطاء خارجيين، مثل مقدمي الخدمات الخارجيين والاستشاريين. (جبيرات, 2022). غالبًا ما تُنقل المنتجات المصنعة إلى المستهلك النهائي عبر وسطاء يتميزون بالكفاءة والخبرة. وبالمثل، يعتمد مختزو الموارد البشرية على شبكة توزيع تضم وسطاء داخليين وخارجيين للمؤسسة، إضافة إلى قنوات توزيع ووسائل أخرى موثوقة وفعالة لنقل خدماتهم. كما يمكن أيضًا استخدام التوزيع المباشر، نظرًا لما يوفره من ميزة التفاعل المباشر والتواصل القريب مع العملاء. (راجبي, 2021, p. 57)

التعريف الإجرائي لتوزيع عروض الموارد البشرية: هي القنوات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لنشر منتجاتها (عروضها/ خدماتها) للوصول إلى الشريحة المستهدفة سواء داخل المؤسسة، أو خارجها.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمغيرات الدراسة

يتأثر اختيار قناة التوزيع بمجموعة من العوامل، منها طبيعة خدمات الموارد البشرية وموقعها، مدى تعقيدها، وتكرار استخدامها، بالإضافة إلى الحاجة للتواصل المباشر أو غير المباشر. بغض النظر عن شبكة التوزيع المختارة، يجب التركيز على تطويرها وضمان جاهزيتها المستمرة. كما يتعين تحفيز الموزعين وتعزيز التزامهم، مع الاعتراف بدورهم المحوري كعنصر أساسي في تحقيق نجاح تسويق الموارد البشرية (راجي، 2021). علاوة على ذلك، ينبغي اعتماد أدوات فعالة لتقييم أداء نظام التوزيع وتحسينه.

ث. 1. أهمية قنوات التوزيع في تسويق الموارد البشرية:

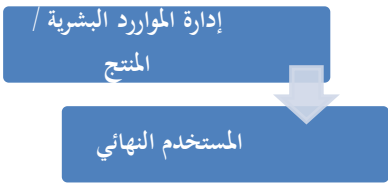
تمكن قنوات التوزيع الشركات من توسيع نطاق وصولها، مما يضمن أن جمهورًا واسعًا على علم برسائلها. في مجال الموارد البشرية، حيث يُعتبر الباحثون عن العمل السوق المستهدف للرسائل، فإن أنواع الوظائف ومستوياتها ومواقعها تحدد اختيار القنوات. في العصر الرقمي الحالي، تؤدي قنوات التوزيع الفعالة إلى جذب المرشحين المناسبين بسرعة وبتكلفة معقولة. وتُعتبر القدرة على الوصول إلى الأفراد ذوي المهارات النادرة مفتاحًا لاكتساب المواهب الفعالة. يشير الاستخدام المتزايد للمرشحين المحتملين للقنوات الإلكترونية إلى أن المؤسسات الناجحة "تروج لفكرة أن الوظائف والمسارات المهنية تصبح جذابة بفضل جاذبية المؤسسة نفسها."

ث. 2. أنواع التوزيع

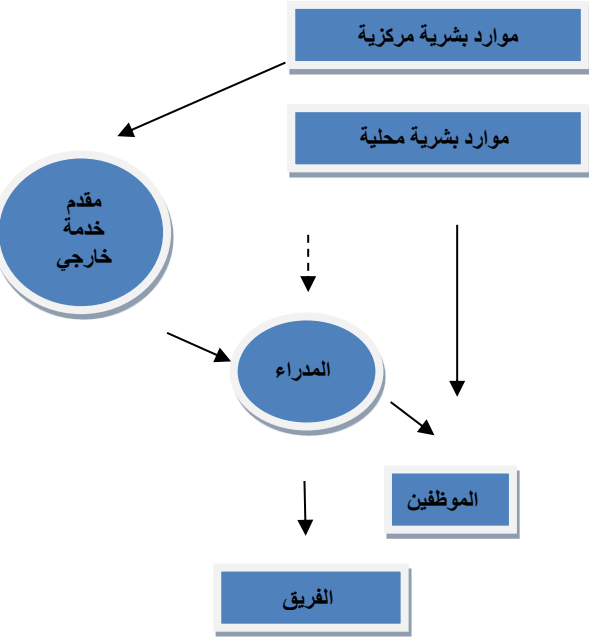
بعد تحديد المنتج والسعر، يجب ضمان نشر العرض، والاعتماد على الوسائل والقنوات الأكثر ملاءمة لتمكين اتصال مثالي يهدف إلى ثلاث نقاط مهمة:

- التعرف على المنتج، اختباره وفهمه
- استخدامه
- تقديم تغذية راجعة عند الحاجة، مما يساهم في تحسين الخدمة

الجدول (5): نماذج التوزيع لمنتجات (عروض/خدمات) الموارد البشرية.

نوع التوزيع	الشكل	الشرح
التوزيع المباشر		هذا هو النموذج الأكثر بساطة، حيث يوضح وجود رابط قوي بين الهيكل المسؤول عن تطوير الخدمة والمستخدم المستقبلي. تتولى إدارة الموارد البشرية (DRH) بنفسها تنفيذ الخدمة، ومتابعتها، وإدارة العلاقة مع المستخدمين.
التوزيع الغير مباشر	 مثال:	يتضمن هذا النموذج موزعًا مسؤولًا عن تقديم الخدمات، ويتموضع بين إدارة الموارد البشرية (DRH) والمستخدم النهائي.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

المنتج (العرض/الخدمة): يمثل الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة الرواتب، إلخ. الموزع: هو الوسيط الوحيد بين المزود والمستخدم النهائي. يمكن أن يكون هذا الوسيط شركة خارجية متخصصة في خدمات الموارد البشرية، أو قسم داخلي داخل الشركة نفسها. المستخدم النهائي: هو الموظف الذي يستفيد مباشرة من خدمات الموارد البشرية.	شركة صغيرة لا تمتلك قسم موارد بشرية خاص بها. في هذه الحالة، قد تقرر هذه الشركة التعاقد مع جهة خارجية متخصصة في خدمات الموارد البشرية. تقوم الشركة الخارجية بتقديم جميع خدمات الموارد البشرية للشركة الصغيرة، بدءًا من التوظيف وحتى إدارة الرواتب أو التدريب. وبالتالي، تكون الشركة الخارجية هي الوسيط الوحيد بين المؤسسة الصغيرة وموظفيها.	
يُعد هذا النموذج تطويرًا للنهج السابق، لكنه أكثر تعقيدًا وشمولية. يتضمن هذا النموذج فصل الأدوار داخل إدارة الموارد البشرية (DRH) بين المطورين والموزعين. الموارد البشرية المركزية: تمثل الوحدة الرئيسة المسؤولة عن تحديد السياسات والإجراءات العامة المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الشركة بأكملها . الموارد البشرية المحلية: تمثل المكاتب أو الفرق الموجودة على مستوى الأقسام أو الفروع المختلفة، وهي مسؤولة عن تطبيق السياسات المركزية وتكييفها مع الاحتياجات المحلية . المزود الخارجي: يشير إلى شركات أو مؤسسات خارجية يتم التعاقد معها لتقديم خدمات معينة في مجال الموارد البشرية، مثل التدريب أو التوظيف . المدرء: هم المسؤولون المباشرون عن الفرق ويعملون كحلقة وصل بين الموظفين والموارد البشرية . الموظفون: هم المستفيدون النهائيون من خدمات الموارد البشرية . الفرق: تمثل الوحدة الأساسية للعمل داخل الشركة.	 <pre> graph TD MR[موارد بشرية مركزية] --> ML[موارد بشرية محلية] ML -.-> ML ML --> M[مقدم خدمة خارجي] ML --> MD((المدرء)) MD --> MU[الموظفين] MD --> F[الفرق] </pre> مثال: شركة كبيرة متعددة الجنسيات لديها مقرات في عدة دول. الموارد البشرية المركزية للشركة تقع في البلد الأم وتضع السياسات العامة للتوظيف والتطوير المهني. في كل دولة، هناك مكتب للموارد البشرية المحلية يتولى تطبيق هذه السياسات وتكييفها مع القوانين المحلية وعادات العمل السائدة في تلك الدولة. قد يتم التعاقد مع شركة تدريب خارجية لتقديم برامج تدريبية موحدة للموظفين الجدد في جميع أنحاء العالم.	التوزيع المتعدد الأطراف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Serge & Sébastien, 2008)

ث.3. استراتيجيات التوزيع الفعال في تسويق الموارد البشرية:

توجد العديد من الاستراتيجيات العامة لتحقيق التوزيع الفعال ضمن المزيج التسويقي لإدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن اعتماد تكتيك واحد لن يكون مناسباً، إذ إن أفضل استراتيجية للتوزيع هي تلك التي تتناسب مع أسلوب المؤسسة، دوافعها، أهدافها المؤسسية، وتفضيلات المرشحين الذين تسعى المؤسسة لتلبية احتياجاتها في التوظيف من خلالها. حتى ضمن مهن أو فئات ديموغرافية محددة، لا يوجد إجماع كبير على مواقع الوظائف المثالية، مما يدل على ضرورة اتباع نهج مخصص. في أبسط المستويات، يتطلب تحديد الأماكن التي يمكن التوظيف فيها فهماً لتفضيلات العاملين أو الموظفين فيما يتعلق بالمكان بقدر ما يتطلب مراقبة النظم البيئية المحلية المرتبطة بمجال معين أو اهتمام اقتصادي وتعاوني محدد.

إحدى الطرق لفهم عنصر "المكان" في مزيج التوظيف هي معالجة مفهوم "صناعة المكان" (placemaking) في المزيج التسويقي، من خلال استراتيجيات مخصصة تتوافق مع جمهور المرشحين وثقافة المؤسسة. مؤخراً، اقترح عدد من الباحثين أن إجراء استبيان حول تفضيلات الموظفين فيما يتعلق بالمكان سيكون خطوة مهمة. وعلى الرغم من أن البحث في السوق المحلية يُعتبر وسيلة بديهية لمعرفة أماكن تواجد المرشحين المحتملين، وكيفية الوصول إليهم والتأثير عليهم، ومن هم هؤلاء المرشحون، إلا أن هناك وسائل أخرى للحصول على ملاحظات المرشحين والموظفين يتم استغلالها بشكل أقل. على الرغم من قدمها، فقد وجدت بعض الأبحاث السابقة أن بنوداً مثل "لدي صديق مقرب في العمل" أو "هناك شخص يشجع تطوري المهني" يمكن أن تتنبأ بربحية أو إنتاجية الموظفين ضمن جزء معين من المؤسسة.

تتضمن أيضاً مجالات الجذب استكشاف المواهب الهندسية في شركات أخرى. طُورت بعض الابتكارات في المزيج التسويقي التي تركز على مفهوم "المكان"، والتي قد لا تكون واضحة بسهولة مثل أيام الأبواب المفتوحة. ناقش المشاركون في المؤتمر أيضاً استخدام الإعلانات في المجالات المتخصصة، ورعاية أو التواجد في المعارض النوعية، وتطوير شراكات مع شركات مشابهة. من المرجح أن تعكس هذه البرامج توجهاً داخلياً في الموارد البشرية واستراتيجيات موجهة بشكل كبير نحو "المكان". كل هذه الجهود تتطلب استكشافاً ميدانياً مكثفاً، على الرغم من أنها تعمل ضمن إطار أوسع من الأنشطة التسويقية. يُساعد استخدام الفعاليات المنظمة أو الشراكات المهنية في إبقاء الجهود التسويقية مركزة محلياً وبعيداً عن أعين السوق العامة للباحثين عن العمل. تفترض هذه الاستراتيجيات أن الأفراد الموجهين نحو "المكان" سيكتشفون الشركات وفقاً للانتماءات المشتركة أو توجههم نحو المكان، عادةً دون وجود رسمي للبحث عن المواهب.

ث.4. الاتجاهات الناشئة الحديثة في تطوير قنوات توزيع فعالة لتسويق الموارد البشرية

كجزء من المزيج التسويقي، يُعد تحديد القنوات المناسبة والصحيحة لتوزيع الرسالة - الجزء المتعلق بالمحتوى في المزيج التسويقي للموارد البشرية - أو البحث عن الكفاءات والمواهب، أو تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة، أمراً ضرورياً لتحقيق نجاح أكبر، وعليه فإن العناصر الآتية تؤسس لفهم جديد في تسويق الموارد البشرية، وبخاصة فيما يتعلق بتطوير قنوات التوزيع كما تُبين عنه هذه المتغيرات:

الفصل الأول: التأصيل النظري لمغيرات الدراسة

- استخدام القنوات الرقمية: تُعتبر مصادر جذب المواهب وتحويلها إلى مستخدمي الإنترنت هي الأكثر شيوعًا، حيث تُعتبر مواقع الوظائف الإلكترونية من أكثر المنصات استخدامًا عبر الإنترنت. ومع ذلك، تبقى وسائل مثل التوصيات الداخلية، والتوظيف المفتوح/معارض التوظيف من أبرز الوسائل غير المتصلة بالإنترنت.
- استخدام بيانات وتحليلات سوق الموارد البشرية: تزايدت حملات التسويق للمواهب. حيث قطعت المؤسسات شوطًا كبيرًا في استخدام بيانات تحليلات الموارد البشرية لاستهداف الأفراد الذين يُحتمل أن يكونوا مهتمين بالوظائف في المؤسسة ويتناسبون مع ثقافتها.
- استخدام القنوات الاجتماعية: لا تزال Facebook ، Twitter ، و LinkedIn من بين أفضل ثلاث أدوات تسويق للمواهب. كما ازداد استخدام Snapchat ، ودخلت Pinterest ضمن الخمسة الأوائل، في حين انخفض أداء مواقع التخصص الأخرى بشكل مطرد.
- استخدام روبوتات المحادثة (Chatbots): من المتوقع أن يستمر تزايد استخدام واجهات المحادثة التفاعلية في التسويق.
- استخدام الذكاء الاصطناعي والأتمتة: استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم سلوك الباحثين عن العمل بهدف تقديم إعلانات مستهدفة تلائم احتياجاتهم.
- استراتيجية الموظف السفير: تستخدمها المؤسسات لتعزيز علامتها التجارية من خلال تحويل بعض الموظفين إلى سفراء للعلامة التجارية لتحسين جاذبية علامة صاحب العمل وتبليغ رؤيته وتعزيز سمعته. تعتبر هذه الاستراتيجية توجه جديد رافق ظهور مفهوم تسويق الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، يبنى انطلاقًا من التحولات التي فرضت على إدارة الموارد البشرية حيث انتقلت الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط المعتمد على التقنية والمعلومات ووسائل الاتصال والتواصل، ويلعب الموظف الدور الحيوي الذي من خلاله تسوق المؤسسة لصورتها وسمعتها لأصحاب المصلحة عبر مختلف الوسائط ومنصات التواصل الرقمي (شين و منصور، 2024).

ث. 5. رسالة العرض:

الرسالة هي حجر الزاوية في أي استراتيجية تسويقية ناجحة، فهي التي تنقل جوهر العرض وقيمه إلى الجمهور المستهدف. إنها ليست مجرد كلمات، بل هي انعكاس لهوية المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها. رسالة قوية وواضحة تخلق انطباعًا أوليًا إيجابيًا، وتبني الثقة، وتحفز على التفاعل. وبدون رسالة محددة ومؤثرة، تصبح جهود التسويق مشتتة وغير فعالة، مما يقلل من فرص النجاح ويضعف القدرة التنافسية للمؤسسة. لذا، فإن الاستثمار في صياغة رسالة متميزة هو استثمار في مستقبل المؤسسة.

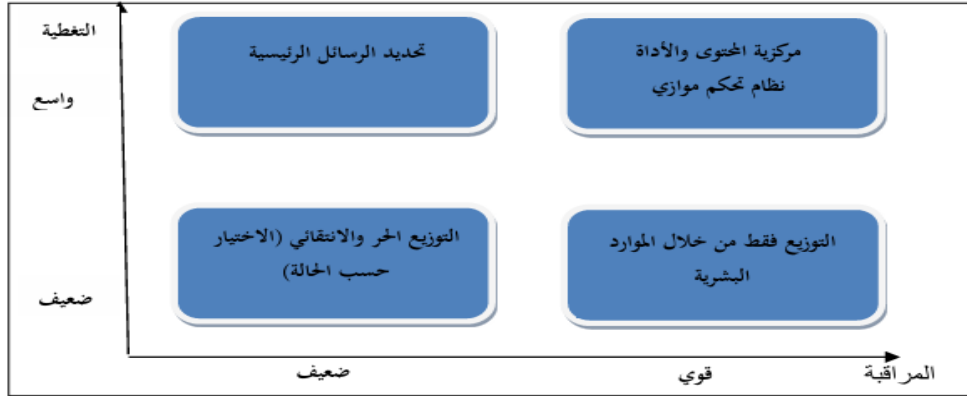
الرسالة هي قلب عملية التوزيع في تسويق الموارد البشرية، وأهميتها تكمن في عدة جوانب رئيسية:

- **إيصال القيمة:** الرسالة هي التي تنقل قيمة العرض أو الخدمة المقدمة من الموارد البشرية. يجب أن توضح الرسالة بوضوح الفوائد التي سيحصل عليها الموظف أو العميل المحتمل من هذا العرض، وكيف سيساعده في تحقيق أهدافه أو تلبية احتياجاته.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمغيرات الدراسة

- **إثارة الاهتمام:** يجب أن تكون الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام بما يكفي لجذب انتباه الجمهور المستهدف. في ظل الكم الهائل من المعلومات التي يتعرض لها الموظفون يوميًا، يجب أن تتميز الرسالة بأسلوبها وطريقة تقديمها.
 - **خلق الفهم:** يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، بحيث يتمكن الجمهور من فهم طبيعة العرض أو الخدمة، وكيفية عملها، وكيفية الاستفادة منها. تجنب المصطلحات التقنية المعقدة واستخدم لغة بسيطة وواضحة.
 - **تحفيز السلوك:** يجب أن تحفز الرسالة الجمهور المستهدف على اتخاذ إجراء معين، سواء كان ذلك التسجيل في برنامج تدريبي، أو التقدم لوظيفة شاغرة، أو ببساطة معرفة المزيد عن العرض المقدم.
 - **بناء الثقة:** يجب أن تكون الرسالة صادقة وواقعية، وتستند إلى حقائق وأدلة ملموسة. المبالغة في الوعود أو تقديم معلومات مضللة قد يؤدي إلى فقدان الثقة في الموارد البشرية وفي الشركة ككل.
 - **التمايز عن المنافسين:** يجب أن تسلط الرسالة الضوء على الميزات الفريدة التي تميز عروض الموارد البشرية الخاصة بك عن عروض المنافسين. هذا يساعد على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.
 - **تعزيز العلامة التجارية:** يجب أن تكون الرسالة متوافقة مع العلامة التجارية للمؤسسة وقيمها الأساسية. هذا يساعد على بناء صورة إيجابية للشركة كصاحب عمل مفضل.
- باختصار، الرسالة هي أداة قوية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نجاح أو فشل جهود تسويق الموارد البشرية. يجب أن تكون الرسالة مدروسة بعناية، ومصممة خصيصًا للجمهور المستهدف، وأن تنقل بوضوح قيمة العرض أو الخدمة المقدمة.
- يقول فيليب كوتلر حول قنوات التوزيع التقليدية والحديثة " يقفز الزبائن من قناة إلى أخرى، ويتوقعون الحصول على تجربة سلسلة ومتناغمة، ولمعالجة هذا الواقع الجديد، يدمج المسوقون القنوات الإلكترونية والتقليدية في محاولة لدفع الزبائن إلى نهاية مسار الشراء. يجب أن يسعى المسوقون إلى جمع أفضل ما في العالمين، فورية القنوات الإلكترونية وحميمية القنوات التقليدية." (فليب, 2018). انطلاقًا من هذا التوجيه فإن على المؤسسات التي دججت نشاطها بأدوات التحول الرقمي، ألا تغفل عن هذا التوجيه، فالبحث عن المترشحين الجدد للوظائف أو التواصل مع الشركاء، لا ينبغي أن يميل كلية إلى القنوات الإلكترونية أو إلى القنوات التقليدية، بل يجب الأخذ بأحسن القنوات وأكثرها فاعلية، وإيجاد التوليفة المثلى منها.

الشكل (9): تحسين نظام التوزيع من خلال التغطية والتحكم.



Source : (Serge & Sébastien, 2008, p.166)

توضح المصفوفة العلاقة بين التغطية والتحكم في نظام توزيع منتجات الموارد البشرية. عندما تكون التغطية واسعة والتحكم ضعيف، يتم التركيز على نشر الرسائل بحرية عبر قنوات متعددة، مع مرونة في اختيار الطريقة المناسبة لكل حالة. أما إذا كانت التغطية واسعة والتحكم قوي، يتم التركيز على توحيد المحتوى وضمان إرساله من خلال قنوات رسمية مثل الموارد البشرية. في حالة التغطية المحدودة والتحكم الضعيف، تكون الرسائل بسيطة ومخصصة لفئات محددة. أما مع التحكم القوي والتغطية المحدودة، يتم الاعتماد فقط على قنوات الموارد البشرية لضمان دقة الرسائل وانسجامها مع أهداف المؤسسة.

هذه المصفوفة مفيدة عملياً لأنها تقدم إطاراً استراتيجياً يساعد المؤسسات على اختيار الطريقة الأنسب لتوزيع منتجات (عروض/خدمات) الموارد البشرية بناءً على احتياجاتها من التغطية والتحكم. يمكن أن تفيد في عدة جوانب، منها:

- ✓ التوازن بين الانتشار والدقة: تساعد المؤسسات على تحديد مدى رغبتها في الوصول إلى جمهور واسع مقابل الحاجة إلى التحكم في كيفية تقديم الرسالة.
- ✓ تحسين كفاءة التوزيع: تساعد على توجيه الموارد والقنوات المناسبة لتوزيع الخدمات بناءً على الأولويات، مثل الاعتماد على قنوات رسمية عند الحاجة إلى ضبط الرسالة.
- ✓ إدارة المخاطر: تقلل من خطر تشويه الرسالة أو سوء فهمها من خلال تحديد مستوى التحكم المطلوب في كل حالة.
- ✓ تخصيص الخدمات: توفر مرونة لاختيار الطريقة الأمثل للتواصل مع فئات مختلفة من الجمهور، سواء عبر قنوات واسعة الانتشار أو قنوات رسمية ومحددة.
- ✓ تعزيز التناسق المؤسسي: تضمن الحفاظ على هوية ورسائل المؤسسة بشكل منسجم عند الحاجة إلى التحكم القوي.
- ✓ اتخاذ قرارات مبنية على أهداف واضحة: تسهل على المدراء اختيار الأسلوب الأنسب لتوزيع خدمات الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

بالتالي، تساعد هذه المصفوفة المؤسسات في تحسين إدارة اتصالاتها وخدماتها بشكل يحقق التوازن بين الانتشار والتحكم

7.1.2. فهم العلاقة بين تسويق الموارد البشرية والجيل (Z)

يشكل الجيل (Z)، الذي يضم الأفراد المولودين بين 1997 و2012، قوة عمل جديدة في بيئات العمل الحديثة. تتسم هذه الفئة العمرية بخصائص فريدة تجعلها تميز نفسها عن الأجيال السابقة في توقعاتهم وتطلعاتهم تجاه العمل. ولذلك، يتطلب استقطابهم واستبقائهم في الشركات استراتيجيات مخصصة، تُعنى بتلبية احتياجاتهم المعرفية والرقمية والنفسية. تسويق الموارد البشرية يعد من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساهم في جذب هذا الجيل، وتقديم عروض وظائف تناسب تطلعاتهم. يعتمد تسويق الموارد البشرية على مفهوم المزيج التسويقي للموارد البشرية، الذي يشمل أربع عناصر رئيسية: عرض الموارد البشرية، تسعير العرض، ترويج العرض، وتوزيع العرض. سنتناول كيفية ارتباط هذه الأبعاد بالجيل (Z) وكيفية تكيف المؤسسات لاستقطاب هذا الجيل المتميز.

إن المزايا والفرص التي تقدمها المؤسسة لطالبي العمل. بالنسبة للجيل (Z)، لا تقتصر هذه العروض على الراتب فقط، بل تشمل مجموعة من العوامل التي تضمن بيئة عمل مرنة ومحفزة. في هذا السياق، يشير (Sullivan, 2016) إلى أن الجيل (Z) يعبر عن توقعات عالية فيما يتعلق بالمرونة في العمل، حيث يفضل العمل عن بُعد أو الهجين الذي يجمع بين العمل في المكتب والعمل عن بُعد، وهو ما يعكس حاجتهم إلى التوازن بين الحياة الشخصية والعملية. علاوة على ذلك، يُظهر الجيل (Z) اهتمامًا كبيرًا بتطوير مهاراتهم باستمرار، وهم يبحثون عن بيئات عمل توفر فرصًا للتعليم والنمو. وهذا يتماشى مع ما أشار إليه تقرير (Deloitte, 2021)، حيث أكد أن الجيل (Z) يفضل التوظيف في شركات تقدم برامج تدريبية مستمرة، وفرصًا لتطوير المهارات عبر ورش العمل وبرامج القيادة. الجانب الآخر الذي لا يمكن تجاهله هو التنوع والشمولية، وهو أمر ذو أهمية بالغة بالنسبة للجيل (Z). يسعى هذا الجيل إلى الانضمام إلى منظمات تتبنى ثقافة العمل الشامل، الذي يعترف بأهمية المساواة بين الجنسين، العرق، والخلفيات الثقافية المختلفة. وفقًا لتقرير (Sullivan, 2016)، فإن المؤسسات التي تروج لمفاهيم التنوع والشمولية في بيئة العمل تتمتع بقدرة أكبر على جذب المواهب من هذا الجيل.

أما المكافآت والتعويضات المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظفون. بالنسبة للجيل (Z)، لا تقتصر مسألة التسعير على الأجر المالي، بل تتجاوز ذلك لتشمل المكافآت غير المالية التي تساهم في تحسين جودة الحياة. التسعير الشفاف والعادل هو أحد العوامل التي يهتم بها الجيل (Z)، إذ يفضلون الأنظمة التي توفر تعويضات عادلة بناءً على الأداء والقدرة على الإسهام في نجاح المؤسسة. وبحسب (Deloitte, 2021)، يتوقع الجيل (Z) أن تكون الأجور والمكافآت شفافة وقائمة على معايير واضحة وعادلة. ومن ناحية أخرى، يعتبر الجيل (Z) المزايا الصحية والنفسية أحد العوامل الأساسية في تقييم عروض العمل. فهم يبحثون عن شركات تقدم برامج دعم الصحة النفسية والرفاهية، وهي مسألة تُعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لهم. ولذلك، فإن تقديم حوافز صحية ونفسية، مثل التأمين الصحي الشامل أو برامج الدعم النفسي، يمكن أن يكون له تأثير كبير في تسعير عرض الموارد البشرية بالنسبة لهم. أما الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للترويج للفرص الوظيفية ومزاياها عبر مختلف القنوات. بما أن الجيل (Z) يعتبر جيلًا رقميًا بامتياز، فإن الترويج لأية عروض وظيفية يجب أن يتمشى مع التوجهات الرقمية لهذا الجيل. يستخدم الجيل (Z) وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مكثف، وهو ما يفرض على المؤسسات أن تستخدم هذه القنوات لترويج عروضها الوظيفية بشكل مبدع وجذاب. وفقًا لـ (Sullivan, 2016)، يعد التوظيف عبر منصات مثل: LinkedIn وInstagram وTikTok أحد الأساليب الأكثر

فاعلية لجذب هذا الجيل، خاصة إذا كانت العروض المقدمة تركز على القيم الاجتماعية مثل العدالة والمساواة والشمولية. يعبر الجيل Z عن رغبتهم في العمل في بيئات تشاركهم القيم نفسها، حيث يُظهر هذا الجيل اهتمامًا كبيرًا بالقضايا الاجتماعية مثل حقوق الإنسان والبيئة. بالإضافة إلى ذلك، يُفضل الجيل (Z) المحتوى المرئي على النصوص المطولة، مما يجعل استخدام الفيديوهات القصيرة والتصاميم التفاعلية أحد الأساليب الترويجية المفضلة لهذا الجيل. وبالتالي، يتعين على المؤسسات أن تواكب هذا التوجه باستخدام أساليب ترويج مبتكرة تركز على القيم التي يتبناها هذا الجيل.

أما توزيع العرض في تسويق الموارد البشرية، والذي يشير إلى كيفية إيصال العروض الوظيفية للمستهدفين بطريقة فعالة. بالنظر إلى أن الجيل (Z) يفضل استخدام منصات الإنترنت للحصول على المعلومات، يجب أن تركز المؤسسات على منصات التوظيف الرقمية مثل Indeed وGlassdoor، بالإضافة إلى منصات التوظيف الخاصة بالشركات مثل التطبيقات الذكية التي تسهل على الجيل (Z) تقديم طلبات التوظيف بشكل مباشر وسريع. وفقًا لـ (Sullivan, 2016)، تفضل هذه الفئة العمرية التقديم للوظائف عبر الهواتف الذكية، مما يجعل من الضروري أن يكون تقديم الوظائف عبر هذه الأجهزة ميسرًا وسريعًا. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد الجيل (Z) على الشبكات الاجتماعية في بحثهم عن وظائف، حيث يمكن للمؤسسات أن تستفيد من هذه الشبكات للوصول إلى هذا الجيل عبر الحملات الدعائية التي تروج لقيم المؤسسة.

إن العلاقة بين تسويق الموارد البشرية والجيل (Z) تتطلب تكييف استراتيجيات الميزج التسويقي بطريقة دقيقة ومرنة لتلبية احتياجات هذا الجيل المتطور. حيث يجب أن تقدم المؤسسات عروضًا وظيفية مرنة ومبنية على قيم الشمولية والتنوع، وأن توفر فرصًا لتطوير المهارات والتعلم المستمر. كما يجب أن يتم تسعير العروض بناءً على معايير عادلة وشفافة تأخذ في الاعتبار المزايا غير المالية التي تهم الجيل (Z). ويجب أن يكون الترويج عبر القنوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، مع التركيز على المحتوى المرئي والجاذب. وأخيرًا، يجب أن تسهل الشركات عملية التقديم عبر المنصات الرقمية والهواتف المحمولة، مما يضمن سهولة الوصول إلى العروض الوظيفية.

2.2. إدارة تنوع الموارد البشرية:

يتفرد الإنسان بقدرة استثنائية على التفاعل مع بيئته ومحيطه، مما يتيح له اكتساب مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات التي تتطور لتصبح أهدافًا وغايات يسعى لتحقيقها. ويتميز كل فرد بتركيبية شخصية فريدة تشمل نوعه، دينه، خلفيته الاجتماعية، موروثاته الثقافية، اللغوية والحضارية، بالإضافة إلى مستوى تعليمه وخبراته، وتوجهاته السياسية والعقائدية. كل هذه العوامل تندمج في هويته وتنتقل معه إلى مكان العمل، مكونة بذلك لوحة فسيفسائية تعكس ما يعرف بالتنوع في القوى العاملة. فالأنماط السلوكية الفردية لا تنشأ في فراغ، بل هي نتاج مباشر للتفاعل المجتمعي والثقافي، وهي تعبير صريح عن القيم والمفاهيم التي ينشأ عليها الفرد في محيطه الاجتماعي. هذا التنوع في مكونات الموارد البشرية يشكل تحديًا حقيقيًا تواجهه المؤسسات، حتى وإن كان نشاطها محليًا. فلا يخلو أي مكان عمل من مجموعة متنوعة من الأفراد الذين يختلفون في أعمارهم، أجناسهم، خلفياتهم الدينية، الفكرية والسياسية، فضلًا عن تنوع قدراتهم الجسمانية وعقلياتهم، ومكتسباتهم المعرفية والعملية، وهو ما يفرض على المؤسسة التعامل مع اختلافات متعددة ومعقدة، تستوجب وجود إدارة واعية تهدف إلى دمج هذه الفروقات وتحقيق بيئة عمل متكاملة تعزز فاعلية الأفراد وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.

من جانب آخر، تواجه المؤسسات القرن الحادي والعشرين تحديات جديدة لم تكن مطروحة سابقاً، نتيجة للتغيرات العميقة التي شهدتها المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الإعلامية، والثقافية. هذه التغيرات دفعت إلى تزايد التفاعلات في القيم والأفكار والمعلومات، كما تسارعت وتيرة نقل السلع والخدمات، رأس المال، والمعلومات عبر الحدود، مما جعل من المستحيل الانعزال عن التحولات التي تحتاج العالم. وفي ظل هذا الواقع المتسارع، باتت المؤسسات المعاصرة تركز على مفاهيم جديدة ترتبط بإدارة التنوع في رأس المال البشري، الذي أصبح مصدراً أساسياً للإبداع والمواهب، ومرتكزاً رئيساً للقيم والمنافع الاستراتيجية (بن يزه، 2021). في هذا البحث سوف نستعرض مفاهيم موضوع التنوع وإدارته في المؤسسات الاقتصادية وبعضاً مما له علاقة به، والذي ورد في الأدبيات والأبحاث العلمية، إذ إنه من الصعوبة الإحاطة بأغلب الأبعاد والمفاهيم المتعلقة بموضوع شاسع ومتشعب كموضوع التنوع وإدارته.

1.2.2. تنوع الموارد البشرية:

التنوع ليس ظاهرة جديدة، بل كان موجوداً دائماً في المجتمعات. فأى شخصين يختلفان عن بعضهما البعض، مهما بدا أنهما متشابهان. وبالنظر إلى أن التنوع لظالماً كان موجوداً في المجتمعات، يمكن القول إن التنوع كان موجوداً دائماً أيضاً في المؤسسات. قد تُعزى الزيادة الواضحة في التنوع في القوى العاملة اليوم إلى عدد من العوامل، بما في ذلك، على سبيل المثال، العولمة والتشريعات المناهضة للتمييز والتغيرات في التركيبة السكانية. وبغض النظر عن سبب وجوده، واهتمام المؤسسات بهذا المفهوم، من أجل فهم أفضل لما يعنيه التنوع بالنسبة للمؤسسات، يجب أولاً تحليل وضبط مفهومه.

1.1.2.2. مفهوم التنوع، وتنوع الموارد البشرية:

تُعد إدارة التنوع في المؤسسات محوراً أساسياً لتحقيق التميز والاستدامة في بيئات العمل المتغيرة. يتجلى التنوع في أربعة أصناف رئيسة تعكس التباين بين الأفراد والمنظمات: تنوع القوى العاملة، التنوع السلوكي، التنوع الهيكلي، وتنوع الأعمال. تعكس هذه الأنواع اختلافات الأفراد في السمات الشخصية والعمل، وتفاعلهم ضمن الهياكل التنظيمية، فضلاً عن تأثير الأسواق المتنوعة التي تعمل فيها المؤسسات. إن فهم هذه الأنواع وإدارتها بفاعلية يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات العالمية.

يتعلق التنوع السلوكي بالاختلافات في كيفية عمل الموظفين وتفكيرهم وتعلمهم وتواصلهم وتحديد تطلعاتهم والتزامهم بالمعتقدات أو أنظمة القيم. بالإضافة إلى ذلك، فهو يعكس التغيرات في مواقف الموظفين وتوقعاتهم. يسلط التنوع الهيكلي الضوء على التفاعلات التي تحدث عبر الوظائف المختلفة والمستويات الهرمية والأقسام وبين الشركات الأم والشركات التابعة، فضلاً عن التعاون بين المؤسسات المشاركة في تحالفات استراتيجية أو مشاريع مشتركة. مع سعي المؤسسات إلى زيادة المرونة، والتسلسلات الهرمية المسطحة، والنهج الموجه نحو الفريق، والمزيد من الهياكل متعددة الوظائف، يتطلب تقييم هذا الشكل من التنوع تركيزاً متزايداً. يجسد تنوع الأعمال توسيع وتجزئة أسواق العملاء، وتنوع المنتجات والخدمات، ومجموعة من السياقات التشغيلية التي تعمل فيها المؤسسات. وتشمل هذه السياقات البيئات القانونية والتنظيمية، وديناميكيات سوق العمل، والتوقعات المجتمعية، والمعايير التجارية المختلفة. تؤكد عوامل مثل المنافسة المتزايدة، والعولمة، والتقدم التكنولوجي، والتحولات الديموغرافية في قواعد العملاء محلياً ودولياً،

والتفاعلات المتطورة بين الشركات والحكومات، على أهمية تقييم كيفية تكيف المنظمات مع هذا النوع من التنوع والتأثير عليه (Hubbard, 2004).

أما تنوع القوى العاملة فيشير إلى مجموعة متنوعة من الخصائص الجماعية والظرفية بين موظفي المؤسسة، مثل الجنس والعرق والعنصر والعرق والدين والتوجه الجنسي والقدرات البدنية والعمر والظروف العائلية والخلفية الاقتصادية والأصول الجغرافية. كما يشمل أيضًا التحولات في التركيبة السكانية للقوى العاملة داخل سوق العمل.

يمكن تعريف التنوع بأنه "خليط جماعي يتميز بالاختلافات والتشابهات التي يتم تطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Hubbard, 2004, p.27). أو أنه "الاختلافات الأفراد فيما يتعلق بالانتماء العرقي الجنس، الخصائص، العمر، الثقافة، المظهر، القدرة البدنية وأي سمة قد تؤثر على العلاقات والفرص ونتائج العمل" (Bell, 2011).

التنوع هو مزيج من الاختلافات والتشابهات في أبعاد الموظفين، بما في ذلك الجنس والعمر والعرق والانتماء العرقي والدين والثقافة والخلفية الاجتماعية والاقتصادية ومستوى التعليم والحياسة وغيرها من الخصائص داخل المنظمة (Hanif et al., 2022). أوجه التشابه والاختلاف في خصائص مثل العمر والجنس والتراث العرقي، القدرات البدنية والإعاقات والعرق والتوجه الجنسي بين العاملين في الشركة (Deirdre, 2017).

على الرغم من وجوده الدائم، إلا أن تعريف التنوع أمر صعب. أولاً، تكمن الصعوبات في حقيقة أن التنوع يتعلق بالخصائص المرئية وغير المرئية على حد سواء، ويمكن اعتباره ذاتيًا، بمعنى أنه ينشأ من قبل الأفراد الذين يصفون الآخرين بأنهم يشبهون أو يختلفون عن أنفسهم (Deirdre, 2017). كما يمكن اعتبار التنوع أيضًا معتمدًا على السياق، حيث لا يمكن تعريف الأفراد على أنهم "مختلفون" بمعزل عن غيرهم، بل فقط عند مقارنتهم بالآخرين في بيئتهم. التنوع هو أيضًا مصطلح نسبي. تعتبر نسبة التنوع أن مؤشرات التنوع غامضة، فعلى سبيل المثال، قد يُعرّف فردان على أنهما أنثى، ولكن قد يكون أحدهما أكثر "أنوثة" من الآخر. من خلال ما تقدم عرضه حول مختلف التعريفات التي تناولت التنوع في المؤسسات يمكننا القول:

التعريف الإجرائي للتنوع في الموارد البشرية: هي تلك الاختلافات والتميزات المرئية وغير المرئية، الموجودة بين الأفراد والمجموعات في بيئة العمل. كالخصائص الديمغرافية، أو المعرفية والثقافية، أو خصائص العرق والدين.

2.1.2.2. مستويات التنوع داخل المؤسسات:

بناءً على ما تقدم يتضح أن هناك اختلاف وعدم اتفاق بين الباحثين حول ضبط وتحديد عناصر التنوع وتصنيفها، يمكن أن تختلف مستويات التنوع داخل المؤسسات بشكل كبير بناءً على عوامل مثل الموقع الجغرافي والصناعة والثقافة التنظيمية. فالبعض ضيق مجال التنوع، والبعض الآخر وسعه، تشمل أبعاد التنوع عادة على سبيل المثال لا الحصر: العمر، العرق، النسب، الجنس، القدرات / الصفات البدنية، العرق، والخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية، الخبرة العسكرية، المعتقدات الدينية، الحالة الأبوية، والخبرة العملية. (Castrillon, 2024) صنف التنوع إلى سمات مرئية وسمات غير مرئية. أما (Taylor, 1993) صنف أبعاد التنوع بطريقتين رئيسيتين: حسب طبيعة الاختلاف (ظاهري أو ثقافي) وحسب مستوى التحليل (فردية،

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة

جماعي، تنظيمي). هذه الدراسة صنفَت عناصر التنوع ضمن ثلاث مستويات تتدرج في تصنيفها حسب درجة تعقيد البنية التنظيمية للمؤسسة، نوعها، طبيعتها وحدود نشاطها:

- أ. **مستوى التنوع الديمغرافي:** ويعرف كذلك بالمستوى السطحي للتنوع يتضمن السمات المرئية لنا ولمن حولنا. فهو يشير إلى وجود مجموعة متنوعة من الخصائص الديموغرافية المختلفة داخل مجموعة معينة كالاختلافات في العمر والجنس.
- ب. **مستوى التنوع المعرفي:** يشير التنوع المعرفي إلى مجموعة من وجهات النظر والأساليب وأساليب التفكير المختلفة التي يجلبها الأفراد إلى المجموعة أو المؤسسة. ويشمل الاختلافات في المعرفة والخبرات وأساليب حل المشكلات وعمليات صنع القرار. ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديها، إن الخاصية الجوهرية للتنوع المعرفي انه يجعلنا نبحث عن عقول أخرى لتكمل تفكيرنا، ما يمكن أن نطلق عليه هويات الطموح.
- ت. **مستوى التنوع القيمي والثقافي:** أو المستوى العميق للتنوع يشير هذا المستوى في بيئة العمل إلى دمج أفراد من مجموعة واسعة من الخلفيات، والتي تشمل القيم والمعتقدات والمواقف والثقافة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر العرق والانتماء العرقي والجنس والقدرات البدنية. إن التنوع هذا المستوى يتجاوز التنوع على المستوى السطحي، ليشمل فهماً عميقاً وتقديراً لوجهات النظر والخبرات الفريدة التي يجلبها كل فرد إلى بيئة المؤسسة.

إن معرفة تصنيفات أبعاد التنوع لها أهمية كبيرة للمؤسسة لعدة أسباب رئيسية، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

• فهم أعمق لديناميكيات التنوع: من خلال:

- **تمييز أنواع التنوع المختلفة:** تساعد التصنيفات المؤسسة على فهم أن "التنوع" ليس كتلة واحدة، بل يشمل أبعاداً مختلفة ذات طبيعة وتأثيرات متميزة. فالاختلافات الظاهرية (النمطية) مثل العرق والنوع تؤثر على الانطباعات الأولية والتحيزات بشكل مختلف عن الاختلافات الثقافية (غير المرئية) مثل القيم والمعتقدات.
- **تحديد مصادر التحيز والتمييز:** فهم التصنيفات يساعد المؤسسة على تحديد المصادر المحتملة للتحيز والتمييز. على سبيل المثال، معرفة أن الهويات النمطية الظاهرية غالباً ما تكون أساساً للتحيز النمطي يساعد المؤسسة على تركيز جهودها على مكافحة الصور النمطية والتحيزات اللاواعية المرتبطة بهذه الهويات. بينما فهم أن الاختلافات الثقافية تؤدي إلى صراعات في القيم وأساليب التواصل يساعد المؤسسة على التركيز على بناء ثقافة شاملة تقدر الاختلافات الثقافية.
- **تحليل مستويات التأثير:** تصنيف النموذج التفاعلي للتنوع الثقافي (IMCD) يسمح للمؤسسة بتحليل تأثير التنوع على مستويات مختلفة (فردية، جماعية، تنظيمية). هذا يساعد على فهم كيف تتفاعل أبعاد التنوع المختلفة على كل مستوى وتؤثر على تجارب الموظفين وأداء المنظمة.

• تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للتنوع والشمول:

- **تخصيص الاستراتيجيات:** بدلاً من تطبيق حلول عامة للتنوع، يمكن للمؤسسة تصميم استراتيجيات مخصصة لمعالجة التحديات والفرص المرتبطة بكل بُعد من أبعاد التنوع. على سبيل المثال، قد تتطلب معالجة التحيزات النمطية المرتبطة بالنوع استراتيجيات تدريب وتوعية مختلفة عن تلك المستخدمة لحل صراعات القيم بين الجماعات الثقافية المختلفة.

- تحديد الأولويات :إذا كانت المؤسسة تواجه موارد محدودة، يمكن أن تساعد التصنيفات في تحديد الأبعاد الأكثر أهمية للتنوع التي يجب التركيز عليها أولاً بناءً على طبيعة عمل المؤسسة وتركيبية القوى العاملة وتحدياتها الفريدة.
- قياس التقدم بشكل فعال :يمكن للمؤسسة استخدام التصنيفات لتحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مناسبة لقياس التقدم في كل بُعد من أبعاد التنوع. على سبيل المثال، يمكن قياس التقدم في التكامل الهيكلي من خلال تحليل التمثيل المناسب للمجموعات المختلفة في مختلف مستويات المنظمة.

● معالجة تحديات محددة للتنوع بفاعلية أكبر:

- معالجة التحيز المؤسسي :يساعد فهم التصنيفات المؤسسة على تحديد أنواع التحيز المؤسسي المختلفة التي قد تكون متأصلة في ثقافتها وأنظمتها وممارساتها. على سبيل المثال، يمكن تحليل ممارسات التوظيف والاختيار لضمان عدم وجود تحيزات لصالح مجموعة هوية معينة.
- تقليل الصراع بين الجماعات :فهم مصادر الصراع بين الجماعات المختلفة (مثل التنافس على الموارد، الاختلافات الثقافية، التباينات في السلطة) يساعد المؤسسة على تطوير استراتيجيات وقائية وعلاجية لتقليل الصراع وتعزيز التعاون.
- تحسين التواصل والتفاعل :معرفة الاختلافات الثقافية في أساليب التواصل تساعد المؤسسة على تدريب الموظفين على التواصل الفعال بين الثقافات، وتقليل سوء الفهم، وتعزيز الاحترام المتبادل.
- تحقيق ميزة استراتيجية: من خلال:
- جذب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها :المؤسسات التي تفهم وتدير التنوع بفاعلية تكون أكثر جاذبية للمواهب المتنوعة، حيث يشعر الموظفون من خلفيات ثقافية مختلفة بالتقدير والشمول.
- تحسين الابتكار والإبداع وحل المشكلات :التنوع الثقافي، عند إدارته بشكل صحيح، يجلب وجهات نظر وخبرات متنوعة، مما يعزز الابتكار والإبداع وقدرة المؤسسة على حل المشكلات بشكل أكثر فاعلية.
- تحسين الأداء التنظيمي :من خلال معالجة تحديات التنوع والاستفادة من فرصه، يمكن للمؤسسة تحسين أداءها التنظيمي العام وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

باختصار، تصنيفات أبعاد التنوع ليست مجرد تمارين أكاديمية، بل هي أدوات عملية قيمة تساعد المؤسسات على فهم التنوع بشكل أعمق، وتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارته، ومعالجة التحديات المحددة، وتحقيق ميزة استراتيجية في بيئة العمل المتزايدة التنوع.

3.1.2.2. ثقافة الفرد والمؤسسة:

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية حجر الزاوية في تحديد مدى نجاح المؤسسات في استيعاب التنوع وتحويله إلى قوة دافعة للإبداع والتنافسية. فالثقافة، بوصفها نظامًا من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة، تُشكِّل الإطار الذي تُترجم فيه سياسات التنوع من

مجرد نصوصٍ على الورق إلى سلوكياتٍ يوميةٍ تُعزّز الانتماء والإنصاف. في المقابل، يُشكّل التنوع تحدّيًا وفرصةً لهذه الثقافة: فهو يدفعها إلى التطور لتستوعب تعددية الآراء والخبرات، وفي الوقت نفسه، قد يُعرّضها لصراعاتٍ إن لم تُدار بحكمة.

عندما قام البروفيسور **فرنون** بدراسات عبر الثقافية في علم النفس، من القطب الشمالي حتى خط الاستواء، وأنه حينما ذهب إلى القبائل التي تعيش في الأكواخ المقوسة، وجد أن الأطفال لا يستطيعون رسم خط مستقيم. لأنه بمجرد ولادتهم، تحملهم الأم على ظهرها في قطعة خيزران مقوسة، والأشجار المائلة، والأفق المنحدر من بعيد، كلها أشياء تأخذ الشكل المقوس. ولذلك لم يستطع الأطفال رسم خط مستقيم، بسبب تأثير البيئة السابقة عليهم، فهي الثقافة التي يستحيل الابتعاد عنها، أو التي قد نخطئ في تجاهلها. إن هذا السياق هو واحد من العديد من الثقافات التي تنتقل للمؤسسات، أي عبر القوى العاملة. ولا غرو في ذلك؛ فما المؤسسة إلا كائن اجتماعي منظم كل فرد فيه يعزو نفسه لثقافة ما، وربما لأعتد بها أيضا. حيث تلازم ثقافته مع المرحلة المتقدمة من عمره خلال تلقيه التنشئة البيئية والقيم التي يحرزها من الأشخاص المؤثرين عليه. وعلى صعيد المؤسسات والكيانات الإدارية، ظهر مفهوم التنوع الثقافي كنقطة في خط متصل لمفاهيم الإدارة وكأحد مصطلحات الموارد البشرية. وقد ساهم التنوع الثقافي عبر الجهود الرامية إلى التنوع في جنس القوى العاملة جليا في تنمية المؤسسات وتطور أدائها، وكنمرة حققت تطورا جليا عبر الجهود الرامية إلى التنوع في جنس، وخلفية القوى العاملة بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة. (القشبي، 2018). يتضح جليا من المثال السابق تشعب مفهوم الثقافة وتوزعها ما بين الثقافة الفردية وثقافة المجتمع وكيف يستمد الفرد ثقافته من بيئته التي ينشأ فيها، ولأن المؤسسة كيان اجتماعي يخضع لقوانين ونظم تحكمه وتسيره فلها ثقافتها هي الأخرى، ثقافة خاصة تميزها وتميز كيانها من جهة، وتتأثر كذلك بثقافات وخلفيات أفرادها، ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة معها من جهة أخرى. فثقافة الفرد -المبنية على قيمه ومعتقداته الشخصية - اللبنة الأولى في هرم التفاعل الثقافي، حيث تُحدّد كيفية تعامله مع محيطه. هذه الثقافة ليست منعزلة، بل تتفاعل باستمرار مع ثقافة المجتمع، التي تمثل النسيج الجماعي للعادات والتقاليد والأنظمة الاجتماعية. فالمجتمع، وفقًا لنظرية الهيمنة الثقافية (Gramsci, 1971) يفرض قيودًا أو حوافز تُشكّل سلوكيات الأفراد والمؤسسات، مثل تقاليد العمل أو الأدوار الجندرية. من ناحية أخرى، تُعبّر ثقافة المؤسسة عن نظامٍ من الممارسات والقواعد التي تُنظّم بيئة العمل، وتتأثر بشكلٍ مباشرٍ بثقافة المجتمع السائد. على سبيل المثال، تُظهر دراسة (Hofstede et al., 2017) أن المؤسسات في المجتمعات الفردية (كأمريكا) تركز على الإنجاز الشخصي، بينما تُؤسس تلك في المجتمعات الجماعية (كاليابان) ثقافة تعاونية تعكس قيمة "ألوا" (الانسجام). في المقابل، لا تقتصر العلاقة على التأثير أحادي الاتجاه، بل تُشكّل حلقة تفاعلية ثلاثية:

- **الفرد** ينقل قيمه إلى المؤسسة (كثقافة الابتكار في الشركات الناشئة)، ويُشارك في تشكيل المجتمع عبر الحركات الاجتماعية.
- **المجتمع** يُحدّد الإطار القانوني والأخلاقي الذي تعمل فيه المؤسسات (مثل قوانين المساواة في الأجور، احترام العادات السائدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة).
- **المؤسسة** تُؤثّر في المجتمع عبر سياساتها (كتمعيم ثقافة الاستدامة أو العمل المرن)، كما تُظهر تجربة **IKEA** في تعديل منتجاتها لتناسب الثقافات المحلية مع الحفاظ على هويتها العالمية.

ومع ذلك، لا تخلو هذه العلاقة من صراعات، خاصةً عند تعارض القيم. ففي دراسة حالة لشركة Google، أدى التصادم بين ثقافة الفردية الغربية وقيم المجتمعات المحافظة إلى انتقادات حول سياساتها في الشرق الأوسط (The Guardian،)

(2022). هنا، تبرز أهمية النظريات الإدارية مثل نموذج شاين للثقافة التنظيمية، الذي يؤكد على ضرورة تكييف الثقافة المؤسسية مع طبقات الثقافة المجتمعية والفردية لتحقيق التكامل (Schein, 2010). لذا تُشكّل هذه التفاعلات نظامًا ثقافيًا حيويًا، حيث تُعيد الأطراف الثلاثة تشكيل بعضها باستمرار. فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تتبنى مرونة ثقافية تسمح لها بالاستجابة لتقلبات الفرد والمجتمع، كما تؤكد نظرية**التكيف الثقافي (Berry, 1997).

ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التي حاول أصحابها تصور نماذج تفسر مفهوم تنوع القوى العاملة وإدارتها داخل المؤسسات من منظور الثقافة نستعرض أهمها:

أ. نموذج شوارتز 1999 Schwartz تنوع القيم الثقافية: نموذج شوارتز لعام 1999 هو إطار لفهم تنوع القيم الثقافية. يحدد هذا النموذج، الذي طوره شالوم شوارتز، مجموعة من القيم العالمية المعترف بها عبر الثقافات المختلفة، تشمل هذه القيم مجموعة واسعة من المعتقدات والمواقف، بما في ذلك جوانب مثل التوجيه الذاتي، والتحفيز، ومذهب المتعة، والإنجاز، والقوة، والأمن، والامتثال، والتقاليد، والإحسان، والعالمية. يوفر النموذج أداة قيمة للباحثين والممارسين الذين يسعون إلى فهم تعقيدات القيم الثقافية وتأثيرها على مختلف جوانب المجتمع والسلوك البشري.

ب. نموذج ترومبينار 1997 Trompenaar التنوع الثقافي في مجال الأعمال: يوفر نموذج ترومبينار، الذي تم تطويره في عام 1997، إطارًا شاملاً لفهم التنوع الثقافي في سياق الأعمال. يقدم هذا النموذج رؤى قيمة حول الأبعاد المختلفة للثقافة وكيفية تأثيرها على الممارسات والتفاعلات التجارية. ومن خلال الاعتراف بالتنوع الثقافي والاستفادة منه، يمكن للمؤسسات أن تنتقل بفاعلية بين تعقيدات بيئات الأعمال العالمية وتعزز أداؤها العام

ت. نموذج هوفستيد 2001 Hofstede لأبعاد التنوع الثقافي: اقترح (Hofstede et al., 2017) نموذجًا يحدد أبعاد التنوع الثقافي. يعمل هذا النموذج كإطار لفهم ومقارنة الثقافات المختلفة بناءً على ستة أبعاد: مسافة القوة، والفردية مقابل الجماعية، والذكورة مقابل الأنوثة، وتجنب عدم اليقين، والتوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى، والتساهل مقابل ضبط النفس. ومن خلال دراسة هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسات والأفراد الحصول على نظرة ثاقبة للقيم والسلوكيات الثقافية التي تشكل المجتمعات في جميع أنحاء العالم. يستمر نموذج هوفستيد في كونه أداة قيمة للبحث والتفاهم بين الثقافات.

ث. نموذج المشروع العالمي هاوس 2004 House et al Project Globe أجرى مشروع غلوب في عام 2004، والذي يهدف إلى تحليل تأثير الاختلافات الثقافية على القيادة والسلوك التنظيمي. قدمت الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تأثير الأبعاد الثقافية على أساليب القيادة والممارسات التنظيمية، مما يساهم في فهم أفضل لديناميكيات الأعمال العالمية.

إن لكل مؤسسة شيء فريد حول الطريقة التي تعمل بها. وهذا التفرد هو الذي تستخدمه باقي المؤسسات الأخرى كعلامة تمييز في وصف تلك المؤسسة. إن الطرق التي تعمل بها المؤسسة في مواجهة معتقداتها وقيمتها وفرضياتها هي ما تصورته على أنه ثقافة تنظيمية (Odiakaose ODOR, 2018). إن العلاقة بين ثقافة المجتمع والفرد، وبين الثقافة التنظيمية المعقدة والمتراصة، لا تخرج عن كونها ثقافة مجتمعية تماهي بين القيم والأعراف والمعتقدات التي يستوعبها الأفراد من محيطهم، إذ تؤثر هذه العوامل الثقافية على كيفية إدراك الأفراد وتفاعلهم داخل البيئات التنظيمية وفضاءات العمل داخل المؤسسة. وفي المقابل، تعكس الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات الجماعية لأعضائها، والتي تتأثر بالثقافة المجتمعية الأوسع، إذ يلعب الفرد دورًا حاسمًا في تشكيل هذه الديناميكيات

الثقافية وتشكيلها، بحيث يتنقل في التفاعل بين التوقعات المجتمعية والمعايير التنظيمية، وبهذا يعد فهم هذه العلاقات أمراً ضرورياً لتعزيز الثقافات التنظيمية الشاملة والقابلة للتكيف والتفاعل والتماشي مع القيم المجتمعية الرئيسة.

2.2.2. مقاومة التنوع والصراع الناتج عن مشاكل التنوع:

تبرز مقاومة التنوع كعائق رئيس يحد من عملية تحقيق التماسك التنظيمي ويثير صراعاتٍ داخليةً تُهدّد الإنتاجية. تنشأ هذه المقاومة من عوامل متشابكة؛ كالخوف من فقدان الهوية الثقافية، أو التمسك بالتجارب التاريخية التي رسّخت هيمنة فئات معينة، أو ببساطة بسبب التحيزات اللاواعية التي تُشكّل حاجزاً نفسياً ضد تقبل الاختلاف. تُظهر الدراسات أن الصراعات الناتجة عن التنوع غالباً ما تتجلى في شكل توتراتٍ بين الفرق، أو انقساماتٍ حول توزيع الفرص، أو حتى رفضٍ علنيٍّ لسياسات الإدماج. ورغم أن التنوع يُعدّ محرّكاً للابتكار، فإن إدارته دون فهم عميق لطبيعة هذه المقاومة قد يحوّلها إلى مصدرٍ للخلاف، مما يستدعي تبني استراتيجيات ذكية لتحويل التحديات إلى فرصٍ تعزز التماسك وتُعزّز القيمة المشتركة داخل بيئة العمل المتنوعة.

1.2.2.2. مشاكل التنوع وتحدياته:

عند الحديث عن المشاكل والصراعات التنظيمية خاصة ما تعلق منها بالتنوع، فالتنوع في حد ذاته ليس بمشكلة، بل المشاكل تكمن وتنشأ من المواقف وطرق التعامل تجاه التنوع (Hubbard, 2004). الذي يتجلى بوضوح في بيئة العمل التي تحوي العديد من مستويات التنوع مفرزة في العادة مجموعات مهيمنة وأخرى أقل تأثيراً، أهم هذه المشاكل المنتشرة بكثرة، والمتداولة أو المعروفة لدى الباحثين والمهتمين بدراسة السلوك البشري الاجتماعي والتنظيمي نستعرضها كالآتي:

أ. **الإجحاف Prejudice**: التحامل أو التحيز مصطلحات تشير إلى الحكم المسبق حول شخص ما، انطلاقاً من بعض المعطيات أو المواقف والعوامل، والتي تقود إلى بروز اعتبارات واتخاذ مواقف سلبية أو إيجابية تجاه هذا الشخص.

وبينما نجد أن الإجحاف أو التحيز يعبر عن موقف ما، فالتمييز Discrimination هو السلوك المرتكز على هذا الموقف. (نصر، 2021) الذي تطور من التحيز، ويتطور فيما بعد إلى صور نمطية (Hubbard, 2004, p.67). فلو كان صاحب العمل لديه موقف سلبي من ذوي الوزن الزائد، فإن هذا الموقف يقوده إلى سلوك رفض توظيف أصحاب الوزن الزائد (نصر، 2021). لا يؤثر التحيز والتمييز ضد فرص التوظيف أو التقدم الوظيفي للأفراد العاملين فحسب، بل يؤثر أيضاً على ثقتهم وتخفيضهم وإنتاجيتهم بالإضافة إلى علاقاتهم مع بقية القوى العاملة. إنه يؤثر عليهم في كل مرحلة وجانب من مراحل مساهمهم الوظيفي.

ب. **القوالب أو الصور النمطية Stereotyping**: الصورة النمطية هي اعتقاد أساسي ومبسط ومنتشر على نطاق واسع حول مجموعة معينة. يتم تصنيفها على أساس الجنس والهوية الجنسية والعرق والإثنية والجنسية والعمر والحالة الاجتماعية والاقتصادية واللغة وما إلى ذلك. (نصر، 2021، ص5). حيث يتصرف الأفراد مع هذه المجموعة ويتفاعلون وفق المعلومات المخزنة لديهم والتي غالباً ما تكون سلبية، وتحدث بشكل خاص عندما يلتقي الشخص بأشخاص جدد لا يعرف عنهم الكثير. كأن يفترض أن كبار السن هم من الطراز القديم، والمحافظين، والمعاندين، أو ينظر إلى الأساتذة على أنهم شاردي الذهن، أو غير عمليين، أو غربي الأطوار (Black et al., 2019, p.73).

ت. النزعة العرقية **Ethnocentrism**: هذه فكرة يؤمن بها معظم أفراد المجموعة المسيطرة الذين ينظرون إلى مجموعتهم على أنها مركز الكون ولا يقدرّون معتقدات وقيم المجموعات الأخرى، وخاصة المجموعات الأقل تمثيلاً أو تأثيراً في مكان العمل. (نصر، 2021) يتمتع الأشخاص الذين يظهرون سلوكاً تحيزياً بموقف "طريقي أو الطريق السريع" الذي ينفي أي رأي آخر كونه يستحق النظر فيه. يضع التحيز العرقي، مثل التحامل والصور النمطية والتمييز، حواجز في طريق الأداء لأولئك الذين يعتبرون جزءاً من "المجموعة الخارجية".

ث. الاتصالات غير اللفظية أو لغة الجسد: **Non-Verbal Communication** تعد من العوائق الشائعة التي تعيق خلق بيئات العمل المتنوعة الفعالة. فالأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. عندما يتعرف الناس على بعضهم البعض، فإن الإيماءات واتصالات العين والحركات الغريبة الأخرى عادة ما يتم فهمها، وبالتالي لا يتم تفسيرها على أنها تهديدية أو سلبية. ومع ذلك، قد يفسر شخص من خلفية عرقية أو جنسية أو ثقافية أو عمرية أو اقتصادية مختلفة تلك الإيماءات بطريقة خاطئة بسهولة. على الرغم من أن صغر العالم حالياً، إلا أنه لا يوجد لغة مشتركة أو ثقافة أو مجموعة من الأساليب. فلا توجد إيماءات عالمية. والأسوأ من ذلك، في بعض الأحيان يقول اللسان شيئاً، وتقول الإيماءات شيئاً آخر، وتقول الرموز (الملابس والمجوهرات وتسريحات الشعر واللحي والعلامات الجسدية) شيئاً آخر تماماً. يمكن أن تكون الإشارات المختلطة مضللة للغاية بالنسبة للأشخاص الآخرين، خاصةً الأشخاص الذين يأتون من منطقة حيث تعني الكلمات أو الإيماءات أو الرموز شيئاً مختلفاً تماماً. (Hubbard, Edward, 2004, p.75).

ج. التحرش الجنسي في مكان العمل: **Sexual Harassment** يُعد من القضايا الحساسة والشائعة التي غالباً ما تواجه بالتجاهل أو الصمت. يتمثل هذا النوع من السلوكيات في أي تصرف لفظي أو فعلي يحمل طابعاً جنسياً، ويُوجّه عادةً نحو الموظفين أو العاملات داخل المؤسسة. وتبرز هذه الظاهرة بشكل ملحوظ في المجتمعات العربية، حيث تسهم الثقافة السائدة والطابع المحافظ في التعقيم عليها، إذ يتجنب الأفراد الحديث عنها خوفاً من العواقب الاجتماعية، لا سيما في ظل هيمنة الثقافة الذكورية التي تميل غالباً إلى تحميل المرأة المسؤولية أو اللوم في مثل هذه الحالات (الغالي، العامري، 2008).

ح. صراع الأدوار **Role Conflict**: حالة الفرد الذي يتقلد موقعاً يؤدي فيه دورين متنافسين أو متناقضين كون هذين الدورين يتبعان ثقافتين مختلفتين.

إن هذه العوائق والمشاكل تزيد من تكلفة وقت حل المشكلات والقرارات والصراعات داخل المؤسسة، خاصة في حالات عدم اليقين والغموض، فالتوصل إلى انسجام لمواجهة حالات عدم اليقين والغموض سيتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد (المصاروة و الخفاجي، 2017). ويمكن للمؤسسة أن تتفادها من خلال إيجاد مناخ عمل مساعد يحوي مواقف تنظيمية ووظيفية إيجابية بين العاملين، يشعرون من خلالها بالاحترام والتقدير والقبول.

2.2.2.2. الصراع التنظيمي الناتج عن التنوع:

إن الصراع التنظيمي هو حالة من التنافر أو العداء، أو السلوكيات العدائية، الناتجة عن مصالح أو احتياجات أو معتقدات متناقضة، أو رغبات متبادلة” (كلير هالفرسون 2008، 212) (NGUYEN, 2013). وذكر (جلاّب، 2016، ص336) أن

الصراع هو " أي موقف تقود فيه السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتنافرة إلى عدم الموافقة أو التعارض بين طرفين أو أكثر". من التعريفين السابقين يتضح إن الصراع التنظيمي يشير بشكل عام إلى التوترات أو النزاعات التي تنشأ داخل المؤسسات بسبب التباينات في الأهداف، القيم، أو المصالح. ومع ذلك، يصبح هذا الصراع أكثر تعقيداً عندما تتواجد اختلافات جوهرية بين الأفراد والجماعات في مكان العمل بناءً على الخلفيات الثقافية، الاجتماعية، أو الجندرية.

يُعتبر الصراع الناتج عن التنوع في المؤسسات من القضايا المعقدة التي حاولت العديد من النظريات تفسيرها لفهم أسبابه وآثاره. في البداية، تشير **نظرية الصراع الواقعي** إلى أن الصراع ينشأ أساساً بسبب التنافس على الموارد المحدودة، حيث يؤدي التنوع إلى تفاقم التوتر إذا شعرت مجموعة معينة بأنها مهددة بفقدان حصتها (Terhune & Matusitz, 2016). وعلى نحو مماثل، تُبرز **نظرية التهديد الإدراكي** دور التصورات المرتبطة بالتهديدات المحتملة، مثل الخوف من فقدان الهوية الثقافية أو المزايا المهنية، والتي قد تدفع الأفراد إلى التصادم (Biggane et al., 2017).

بالإضافة إلى ذلك، توضح **نظرية القوة والسيطرة** أن الصراع غالباً ما يكون نتيجة سعي المجموعات المسيطرة للحفاظ على نفوذها مقابل محاولة المجموعات الأخرى لتحقيق التوازن والإنصاف (Hughes & Dundon, 2024). وفي هذا السياق، يساهم نموذج **الاتصال بين الثقافات** في تسليط الضوء على سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة التي قد تنتج عن الاختلافات الثقافية وأنماط التواصل بين الأفراد (Allwood, 2023). وعلى صعيد آخر، تقدم **نظرية التعلم الاجتماعي** منظوراً مختلفاً، حيث تشير إلى أن أنماط الصراع أو التعاون تتشكل نتيجةً للتجارب الاجتماعية المكتسبة والتفاعلات السابقة (Ott, 2024). أما **نظرية التوازن التنظيمي**، فتؤكد على أهمية الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية في تحديد مستوى الصراع، خاصة إذا لم تُصمم بطريقة تعزز العدالة والشمولية (Boada et al., 2024). **نظرية الهوية الاجتماعية** التي تعد من أبرز التفسيرات العلمية للصراع في سياق التنوع، والتي سوف نتطرق إليها هذه الدراسة بنوع من التفصيل والتعمق. تشير باختصار إلى أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم وغيرهم بناءً على الانتماءات الاجتماعية، مما يؤدي إلى تقسيمهم إلى مجموعات داخلية وخارجية. هذا التصنيف يُعزز الشعور بالتفوق والتحيز للمجموعة الداخلية، مما يزيد من احتمالية الصراع، خاصة في بيئات العمل التي لا تُشجع على التعاون والتفاهم المتبادل.

أ. نظرية الهوية الاجتماعية في تفسير الصراعات ومشاكل التنوع

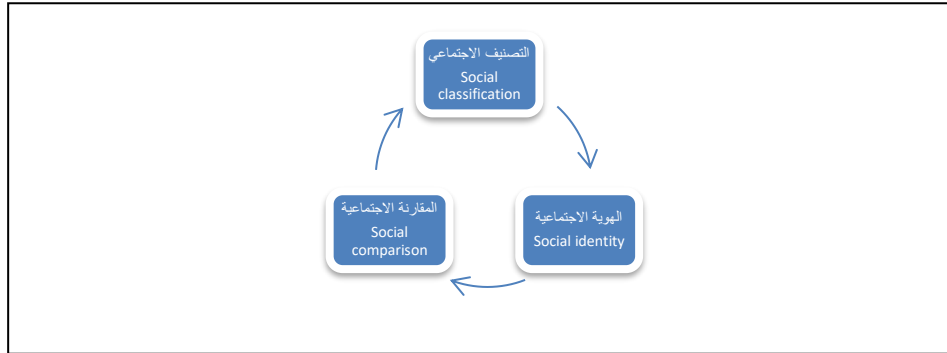
تعود هذه النظرية لعالم النفس الاجتماعي، البولندي هنري تحفيل (1919 - 1982)، حيث أشار إلى أن جوهر النظرية هو التركيز على خصائص الهوية المستمدة من عضوية المجموعة كقوة، والحالات والعلاقات المرتبطة بها. ولذلك فإن التفكير في تكوين الهوية يعتمد على عمليات المقارنة الاجتماعية. التي تكون بمثابة معايير عامة للاختلاف الذاتي والتشابه داخل المجموعة، مثل (الجنس والعمر والعرق والدين)، وخارجها. كنموذج للمعايير العامة لتمييز الذات وتمثيلها.

يستخدم مفهوم الهوية الاجتماعية الذي يشير إلى طريقة التفكير في أنفسنا والآخرين اعتماداً على المجموعة الاجتماعية التي ننتمي إليها، في الأشياء لآتية (كيللي, 2009, ص15):

- تصنيف الآخرين إلى مجموعات حسب اعتقاد مشترك، تجربة معينة، صفة أو وقف سابق.
- الانتساب لمجموعات نرى أنها مطابقة لنا.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

- المقارنة بين مجموعتنا والمجموعات الأخرى، مع الاعتقاد أننا الأفضل أو غيرنا الأسوأ.
الشكل (10): دورة الهوية الاجتماعية للفرد.



المصدر: من إعداد الباحث.

في مرحلة التصنيف الاجتماعي يصنف الفرد ذاته وفق الصفات التي تميزه عن غيره كالجنس والسن والجنسية، يمر بعدها إلى البحث عن الجماعات التي تشاركه هذه الصفات ليعلن بعدها انتماءه لهذه الجماعات في مرحلة الهوية كمجموعة السود، البيض، متكلمي اللغة الإسبانية وغيرها من التصنيفات التي لا تعد ولا تحصى، في مرحلة المقارنات وهي المرحلة التي يبدأ فيها الفرد إثبات ذاته وميولاته، بمقارنة مجموعات انتمائه بالمجموعات الأخرى، فهو إما يرفع من مستوى مجموعته أو ينتقص من المجموعات الأخرى.

ب. الهوية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسات:

تؤثر الهوية الاجتماعية على سلوك الفرد العامل في بيئة العمل بعد طرق أهمها (Ashforth & Mael, 1989) :

ب.1. **التنشئة الاجتماعية في المؤسسات:** تؤثر الهوية الاجتماعية على كيفية تنشئة الأفراد الجدد في المؤسسة. إذ تساعد في فهم كيفية تطوير الأفراد لشعور الانتماء والالتزام بالمؤسسة، مما يؤثر بدوره على اندماجهم في الثقافة التنظيمية وتبنيهم للقيم والمعتقدات التنظيمية.

ب.2. **صراع الأدوار:** يمكن أن تؤدي الهوية الاجتماعية إلى صراعات الأدوار عندما يكون لدى الأفراد عضويات في مجموعات متعددة داخل المؤسسة. فالمطالبات المتناقضة للهويات الجماعية المختلفة يمكن أن تؤثر على سلوك الفرد واتجاهاته، مما يؤدي إلى صراعات في الأدوار.

ب.3. **العلاقات بين الجماعات:** تؤثر الهوية الاجتماعية على العلاقات بين الجماعات داخل المؤسسة. إذ يمكن أن تؤدي إلى التحيز للمجموعة الداخلية ويؤثر على كيفية تصور الأفراد وتفاعلهم مع مجموعات مختلفة داخل المؤسسة، مما يؤثر على روح التعاون والتنافس والصراع بين الجماعات.

بشكل عام، تلعب الهوية الاجتماعية دورًا كبيرًا في تشكيل سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم داخل السياق التنظيمي. وتظهر الصراعات ومشاكل التنوع في مرحلة المقارنات الاجتماعية، تأخذ الصراعات شكلين رئيسيين: صراعات مهام وصراعات علاقات، صراعات المهام الذي يشار إليها أحيانًا بالصراع الموضوعي أو المعرفي تعبر عن الاختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالوظيفة أو بمهمة الفريق وإنجازه، أما صراع العلاقات أو الصراع العاطفي ينتج عن المشاعر السلبية أو الاختلافات

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

الشخصية (Puck et al., 2010). فأصحاب الجنسيات المختلفة يتبادلون المقارنات فيما بينهم بتفضيل كل شخص لجنسيته وأرضه ووطنه، والرجال والنساء في صراع دائم وكل جنس يحاول أن يعري مساوئ الجنس الآخر، وأصحاب الأديان المختلفة في صراع عقائدي وأصحاب الطوائف من نفس الديانة وأصحاب المذاهب المختلفة من نفس الطائفة، يزداد الأمر صعوبة عند امتزاج هذه الآثار باستحقاقات الترقية، التدريب الامتيازات والمكافآت، الحقوق وأداء الواجبات الوظيفية. حيث تبادر الجماعات المهيمنة أو المسيطرة في بيئة العمل إلى الدفاع عن معتقداتها وقناعاتها ضد جماعات الأقلية أو الأقل تمثيل لتظهر بذلك مختلف مشاكل التنوع التي أشرنا إليها سابقاً، التي مصدرها في الغالب أعضاء مجموعة الأغلبية الذين يقاومون جهود DEI التنوع، الإنصاف، الشمول التي تعتمد المؤسسة في إدارة تنوع أفرادها ذلك لأنهم يعتبرون تلك الجهود بمثابة تهديد، كتهديد (المكانة، الجدارة، والتهديد الأخلاقي).

إلى جانب الأثر الكبير الذي تلعبه نظرية الهوية الاجتماعية في رسم خريطة الانتماءات والتنظيمات غير الرسمية في بيئة العمل، يجب على المؤسسات والتي يغلب عليها التنوع في مواردها البشرية، فهم بعض المعايير الشائعة والمتفق عليها كأكثر الأسباب المؤدية للتمييز داخل المؤسسات، عن وعي أو غير وعي، والتي هي في الواقع مواقف قد صادفت أو تصادف الكثيرين. هناك خمس وعشرون معيار شائع تم الاتفاق عليها للعام 2023 نوردتها في الجدول الموالي، مع أمثلة توضيحية لكل معيار.

الجدول (6): المعايير 25 للتمييز المعترف بها للعام 2023.*

المعيار	مثال للحالة
1. السن	تم رفض تدريبي، لأنني أقل من خمس سنوات من سن التقاعد
2. الجنس	بصفتي امرأة، أكسب أقل من زميلي الذكر الذي يؤدي عملاً مماثلاً
3. الأصل	لم يتم توظيفي بسبب أصولي المغاربية
4. الانتماء أو عدم الانتماء، الحقيقي أو المفترض، إلى مجموعة عرقية أو أمة أو عرق مزعوم.	جاء أجدادي من رومانيا، ولم يتم التعامل مع سيرتي الذاتية بنفس الطريقة من قبل أصحاب العمل مقارنة بزملائي الفرنسيين في مدرسة الأعمال.
5. الحمل	لم أستعد وظيفتي بعد عودتي من إجازة الأمومة.
6. الحالة الصحية	تم رفض تجديد عقدي لأنني أخذت إجازة مرضية.
7. الإعاقة	تم رفض ترقيتي لأن المكتب الذي تقدمت إليه يقع في طابق بدون مصعد وأنا أستخدم كرسيًا متحركًا.
8. الخصائص الجينية	طلب مني الخضوع لاختبارات جينية كجزء من الفحص الطبي قبل التوظيف.
9. --	--
10. --	--

الفصل الأول: التأسيس النظري لمغيرات الدراسة

11. الآراء السياسية	لا تدعوني اللجنة التنفيذية أبداً إلى العروض التقديمية لأنني ترشحت للانتخابات البلدية على منصة يسارية متطرفة.
12. النشاط النقابي	توقفت مسيرتي المهنية منذ أن أصبحت ممثلة نقابية.
13. الآراء الفلسفية	يرفض صندوق التقاعد الخاص بي احتساب خدمتي المكتملة في الخدمة الوطنية لأنني كنت معترضاً ضمناً.
14. الاعتقاد أو الانتماء أو عدم الانتماء، الحقيقي أو المفترض، لدين معين	تم رفضي من دخول المقصف بسبب ارتدائي الحجاب/الخمير.
15. الوضع العائلي	تم رفض استضافتي لمقابلة وظيفة لأنني أم عزباء/مُعيلة لأسرة.
16. المظهر الجسدي	تم رفضي لوظيفة استقبال الجمهور لأنني أعاني من السمنة.
17. الاسم	تم رفضي لترقية في مسيرتي المهنية بسبب تطابق اسمي مع اسم فنان كوميدي مُثير للجدل.
18. السلوك/الأخلاق	تم رفضي لوظيفة لأنني مُدخن.
19. مكان الإقامة	تم رفض طلبي للوظيفة لأنني أسكن في منطقة أخرى.
20. فقدان الاستقلالية/الاعتماد على الغير	رفض مديري تكييف/تعديل وظيفتي على الرغم من فقديني لاستقلاليتي نتيجة لمرض تنكسي.
21. ضعف خاص ناتج عن الوضع الاقتصادي	رفض قسم الموارد البشرية سيرتي الذاتية لأنني، كوني بلا مأوى مؤخراً، مُسجل/مقيم لدى جمعية خيرية.
22. القدرة على التعبير بلغة أخرى غير الفرنسية	تم توقيع عقوبة عليّ لعدم ردي على بريد إلكتروني باللغة الإنجليزية من مُشرّفي، على الرغم من أنني لا أتحدث هذه اللغة.
23. التوطين البنكي	وصلتُ حديثاً إلى فرنسا (البر الرئيسي) ورفضت خدمة الدفع رقم حسابي البنكي لأن بنكي مُسجل في إقليم ما وراء البحار.

المصدر: (Sébastien & Jérôme, 2023, p.19-20)

*ورد في الجدول 23 معيار رغم أن المصدر عنون الجدول بـ: 25 معيار، كما تحفظ الباحث عن ذكر المعيارين 9 و 10 لتعارضهما مع مبادئه وثقافته. انظر المصدر (Sébastien & Jérôme, 2023, p.19-20)

يقدم الجدول قائمة شاملة بمعايير التمييز المحتملة في سياقات العمل المختلفة، مُسلطاً الضوء على أشكال التمييز المباشر وغير المباشر التي قد يتعرض لها الأفراد. يُعد هذا الجدول أداة قيمة لفهم تعقيدات التمييز وتأثيراته على بيئة العمل.

يظهر الجدول تنوع أشكال التمييز، حيث يتجاوز التمييز التقليدي القائم على الجنس أو العرق ليشمل معايير أخرى مثل العمر (المعيار 1)، والحمل (المعيار 5)، والحالة الصحية (المعيار 6)، والإعاقة (المعيار 7)، والآراء السياسية (المعيار 11) والفلسفية

(المعيار 13)، والنشاط النقابي (المعيار 12). يُشير هذا التنوع إلى أهمية تبني نهج شامل لإدارة التنوع، يراعي جميع جوانب الاختلاف بين الأفراد. كما يتضمن الجدول أمثلة على التمييز المباشر، مثل رفض التوظيف بسبب الأصل (المعيار 3) أو رفض الترقية بسبب الإعاقة (المعيار 7). كما يتضمن أمثلة على التمييز غير المباشر، مثل اشتراط القدرة على التعبير بلغة أجنبية (المعيار 22) مما قد يستبعد بعض المجموعات.

من المهم الإشارة إلى أن معايير التمييز قد تتقاطع وتتفاعل مع بعضها البعض، مما يُضعف من حدة التمييز الذي يتعرض له الفرد. على سبيل المثال، قد تتعرض امرأة من أصول مهاجرة لإشكال مُضعف من التمييز بسبب جنسها وأصلها. قد يؤدي التمييز إلى آثار سلبية على بيئة العمل، مثل انخفاض الروح المعنوية، وزيادة معدل دوران الموظفين، وتراجع الإنتاجية، وتشويه سمعة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر التمييز مُخالفًا للقانون في العديد من الدول.

إن هذه المعايير مع مشاكل التنوع التي تم التطرق إليها آنفاً، تعمل على خلق بيئة عمل سامة ومضطربة، تضيق في خضمها العديد من الفوائد والمكاسب التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها سيما المؤسسات المتنوعة، لذا فإن هناك دوماً خطة على المؤسسة وضعها بالحسبان لإدارة أي صراع تكون أسبابه تنوع المجموعات أو تمايز فرق العمل واختلاف الأفراد.

3.2.2.2 إدارة الصراع التنظيمي وتصادمات التنوع:

تعد إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل المتنوعة أمراً بالغ الأهمية لتعزيز جو متناغم ومثمر. في مثل هذه الأوضاع، يمكن أن تؤدي الاختلافات في الخلفيات الثقافية ووجهات النظر وأساليب الاتصال في كثير من الأحيان إلى سوء الفهم وحوادث توترات. لذا يجب أن تتضمن الإدارة الفعالة للصراع تعزيز الحوار المفتوح والتعاطف والتفاهم بين أعضاء الفريق. ومن خلال الاعتراف بهذه الاختلافات ومعالجتها بشكل استباقي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من نقاط القوة الفريدة التي يجلبها التنوع، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار وحل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري إنشاء قنوات اتصال واضحة وعمليات حل النزاعات التي تراعي احتياجات القوى العاملة المتنوعة. وفي نهاية المطاف، من خلال إدارة الصراع التنظيمي في بيئة عمل متنوعة، يمكن للمؤسسات أن تزرع ثقافة الشمولية والاحترام، الأمر الذي لا يفيد رضا الموظفين فحسب، بل يساهم أيضاً في نجاح الأعمال بشكل عام. تلخص جهود المؤسسة إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل المتنوعة في الخطوات الرئيسة الآتية:

أولاً، من الضروري الاعتراف وفهم وجهات النظر والخلفيات المتنوعة التي قد تساهم في الصراع. وهذا يتطلب تواصلاً مفتوحاً واستماعاً نشطاً لضمان سماع جميع الأصوات واحترامها. ثانياً، من الضروري إجراء تقييم شامل للصراع لتحديد القضايا والمخاوف الأساسية. وبمجرد تحديد الأسباب الجذرية، يصبح وضع إستراتيجية للحل تأخذ في الاعتبار وجهات النظر المتنوعة والحساسيات الثقافية أمراً بالغ الأهمية. وينبغي أن يكون تنفيذ إستراتيجية الحل مصحوباً باتصالات واضحة ودعم مستمر لجميع الأطراف المعنية. افترض منظرو الهوية الاجتماعية إستراتيجيتين من المرجح أن تكونا مفيدتين في الحد من الصراع وتعزيز النتائج الفردية ومجموعات العمل الفعالة:

إعادة التصنيف والتصنيف المتبادل (Marilyn J. Davidson & Sandra L. Fielden, 2003, p.142)

تتضمن استراتيجيات إعادة التصنيف (Gaertner et al., 1990) تدخلات تؤدي إلى تقليل بروز الهوية الجماعية للفرد (مثل الجنس، العمر، التخصص...) من خلال تعزيز هوية عليا مختلفة (مثل المؤسسة). ويعتقد أن هذا النوع من العمليات هو السبب

الجذري للنائج التي تشير إلى أن زيادة الاعتماد المتبادل بين المهام يزيد من نتائج الإنجاز في مجموعات العمل المتنوعة (واتسون وآخرون، 1993). تتضمن استراتيجيات التصنيف المتبادل (Marcus-Newhall et al., 1993) إبراز الهوية الشخصية من خلال التقاطع بين الهوية الاجتماعية (مثل الجنس) مع هوية أخرى (مثل وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج...). الفكرة هنا هي أن النظام المعرفي يصبح مرتبكاً بسبب هويتين اجتماعيتين متعارضتين، وبالتالي تلغي كل منهما الأخرى، مما يؤدي إلى تفاعل الأفراد على أساس هويتهم الشخصية.

وأخيراً، من المهم تقييم فاعلية القرار وإجراء أي تعديلات ضرورية لمنع صراعات مماثلة في المستقبل. بشكل عام، تتطلب إدارة الصراع التنظيمي في بيئة عمل متنوعة إتباع نهج مدروس وشامل يقدر التنوع ويعزز ثقافة التفاهم والتعاون.

إن لكل بيئة عمل متنوعة تحديات ومشاكل تظهر وبدرجات متفاوتة، والمؤسسة التي تتطلع للاستفادة من الفوائد التي تعود عليها من تنوع أفرادها العاملين لابد لها أن تضع في حساباتها أن هناك صراعات ومشاكل تفرضها البيئة المتنوعة للعمل، وأن عليها إدارة هذا المشاكل والصراعات بالطريقة التي تحافظ بها على كيانها وتماسكها.

3.2.2. تطور إدارة تنوع الموارد البشرية:

شهدت إدارة تنوع الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، حيث أصبحت أكثر من مجرد قضية اجتماعية أو قانونية، بل أصبحت استراتيجية حيوية تعزز من الأداء المؤسسي. في البداية، كانت التركيزات الرئيسة تدور حول الامتثال للقوانين المناهضة للتمييز، ولكن مع مرور الوقت، بدأت المؤسسات تدرك أن التنوع يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الابتكار والإبداع، وتحقيق التفوق التنافسي. ومع تطور ممارسات الموارد البشرية، أصبحت إدارة التنوع تشمل استراتيجيات شاملة تهدف إلى دمج الاختلافات الثقافية والجنسية والعرقية بطريقة تساهم في تعزيز فاعلية الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة. هذه الممارسات لم تقتصر فقط على رفع الوعي، بل شملت أيضاً تطوير بيئات عمل شاملة تدعم التنوع بشكل استراتيجي ومستدام. تعالج الدراسة في الجزء التالي مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة التنوع، وكيف تطورت هذه المفاهيم لتواكب مختلف التحولات والتغيرات على مستوى التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية.

1.3.2.2. إدارة التنوع:

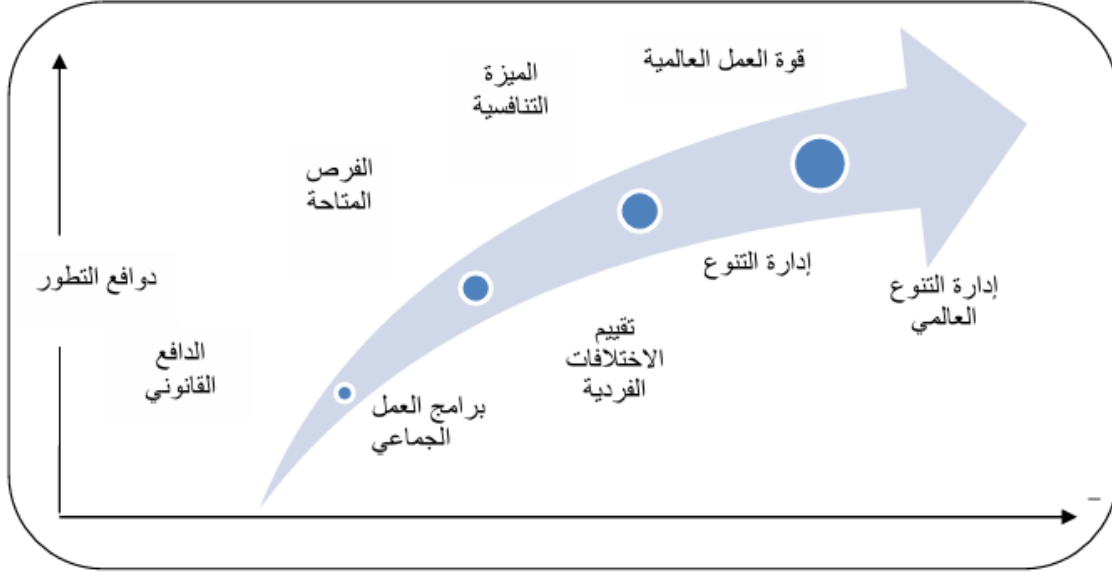
إدارة التنوع تشير إلى عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه ودعم هذه التشكيلات الجماعية بطريقة تضيف فرقاً قابلاً للقياس في الأداء التنظيمي. (Hubbard, 2004). تعرف إدارة التنوع بأنها "توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز أو الحفاظ على التنوع في رأس المال البشري ضمن أبعاد محددة، أو لضمان أن هذا التنوع في أحد الأبعاد لا يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، بل يسهم في تسهيل تحقيقها عبر أبعاد معينة (المرشدي، 2019).

إدارة التنوع تُعنى بتطوير بيئة تنظيمية تُمكن الأفراد من استثمار كامل إمكانياتهم بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (العروطي و حسن). وتركز هذه الإدارة على صياغة مهارات متخصصة وتصميم سياسات وإستراتيجيات فعالة تهدف إلى استثمار التنوع السلوكي والوظيفي لأفراد المنظمة. وتتمثل هذه الجهود في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز من خلال خلق ثقافة تنظيمية شمولية تستوعب التباينات الفردية وتعزز الاستفادة منها كميزة تنافسية تُترجم إلى تقدم ملموس في الأداء التنظيمي.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة

تاريخياً، أدى حراك الحقوق المدنية والمطالبة بالحقوق الاجتماعية، والعدالة والمساواة في فرص العمل، الذي قام به السود الأمريكيون خلال فترة الخمسينيات إلى صدور قوانين الحقوق المدنية سنة 1964 ومن بعده برامج تكافؤ الفرص **EEO والعمل الإيجابي ***AA، والتي كانت بذرة لظهور مفهوم إدارة التنوع وتداوله أواخر الثمانينات بالولايات المتحدة ومن بعده باقي دول العالم. عدد Thomas أربعة مراحل لتطور مفهوم إدارة التنوع وهي:

الشكل (11): التطور الكرونولوجي لمفهوم إدارة التنوع.



المصدر: (نصر، 2021، ص30).

أ. برامج العمل الجماعي Affirmative Action:

ظهر العمل الإيجابي على الساحة في 1960 في الولايات المتحدة باعتبارها وسيلة لتعزيز تكافؤ الفرص في مختلف الفئات داخل المجتمع، وقد وضعت على أنها وسيلة لفرض قانون الحقوق المدنية لعام، 1964 والتي سعت للقضاء على التمييز إدارة (بوزيداوي و لعطوي، 2018). اضطرت المؤسسات في هذه المرحلة للتوظيف على نطاق واسع استجابة لضغوط قانونية، بالإضافة إلى إيجاد مناخ عمل يضمن تكافؤاً في الفرص للجميع كمتطلبات التوظيف وإجراءاته والتي تؤثر على حالته ومساره الوظيفي كالترقّيات ومزايا العمل وحالات الصرف من العمل والمغادرة.

ب. تقييم الاختلافات الفردية Valuing Differences:

وفقاً لتوماس شهدت مرحلة تقييم الاختلافات تحفيز الإدارة على تقبل الاختلافات أكثر حيث انتقلت المؤسسات من التركيز على المخاوف القانونية في التعامل مع التنوع والاختلاف إلى نهج استثمار الاختلافات بين موظفي المؤسسة وبدون هذه النظرة الاستباقية من قبل الإدارة يمكن أن تؤدي الاختلافات في بيئة العمل إلى حدوث صراعات ومشاكل التنوع (نصر، 2021، ص30).

** EEO: تكافؤ فرص العمل Equal Employment Opportunity

*** AA: العمل الإيجابي: Affirmative Action

ت. إدارة التنوع Diversity Management:

في هذه المرحلة كان توجه المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية من تنوع أفرادها، وإدارة هذا التنوع انطلاقاً من قنوات تلزم مسؤولي الإدارة العليا بتغيير آليات ومفاهيم القيادة والإدارة التي تجعل من التنوع وأساليب إدارته ضمن ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها العامة.

ث. إدارة التنوع العالمي Global Diversity Management:

في السنوات الأخيرة، جعلت العولمة من التنوع قضية مهمة في العديد من مؤسسات الأعمال والشركات المتعددة الجنسيات على وجه الخصوص، حيث أصبح التنوع معياراً للتأثير على النتائج التنظيمية، مثل زيادة المعرفة العالمية والأداء العالي والابتكار وإشراك الموظفين (Syed & Tariq, 2017). وإدارة التنوع لم يعد اهتمامها القوى العاملة المتنوعة ضمن نطاق الأمة الواحدة فحسب، بل تنوع العمالة عبر الدول والحدود.

الهدف من إدارة التنوع هو خلق بيئة عمل يشعر فيها كل موظف بالقيمة والاحترام، ويكون قادراً على خدمة المؤسسة من خلال استخدام قدراته الفريدة. حيث تعتمد إدارة التنوع على الروابط الوثيقة بين القوى العاملة وثقافة المؤسسة ومدى تحقيق مهمة المؤسسة بالفعل (Andrejczuk & Strzelczak, 2017, p.14). "الطرق التي تسعى المنظمات من خلالها إلى ضمان تقدير أعضاء المجموعات المتنوعة والتعامل بشكل عادل داخل المؤسسات، في جميع المجالات بما في ذلك التوظيف والتعويضات وتقييم الأداء وأنشطة خدمة العملاء" (Black et al., 2019, p.126). أما (Hubbard, 2004) عرفها عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والدعم للاختلافات الجماعية، بطريقة تصيف فرقاً ملموساً إلى الأداء التنظيمي.

2.3.2.2. التنوع وتأثيره على المؤسسات.

وفقاً للمفوضية الأوروبية (2003)، يساعد التنفيذ الجيد لسياسات التنوع على تعزيز قدرة رأس المال البشري من خلال اكتساب المعرفة التي تشترك فيها أشخاص مختلفون ذوي توجهات ثقافية متباينة. حيث تُعد إدارة التنوع استراتيجية حيوية تُمكن المؤسسات من تحويل الاختلافات بين الأفراد (كالعرق، الجنس، العمر، الخلفيات الثقافية، وغيرها) إلى أداة لتعزيز القدرة التنافسية. ففي عالم يتسم بالعولمة وتعدد الأسواق، لم يعد التنوع مجرد مطلب أخلاقي، بل أصبح مُحركاً رئيساً للابتكار والمرونة التنظيمية. تُظهر دراسة أجراها معهد ماكينزي (2020) أن الشركات ذات التنوع العرقي والجندري العالي تتفوق بنسبة 36% في الأرباح مقارنةً بالشركات الأقل تنوعاً، وذلك بفضل تنوع وجهات النظر التي تُثري عمليات حل المشكلات.

(TAYLOR, 1993) فصل وتعمق في فوائد التنوع على المؤسسة، حيث أشار إلى أن هناك ستة جوانب يمكن أن يظهر فيها تأثير التنوع وفوائده في مؤسسات الأعمال، وكيف يمكن للإدارة الفعالة لهذا التنوع في القوى العاملة ذا تأثير إيجابي لصالح المؤسسة:

أ. التكلفة: لم تستطع المؤسسات في وقت مضى إدارة فئة النساء والأقليات بنجاح، حيث أجريت العديد من الدراسات حول معدلات التغيب ودوران العمل، ف لوحظ أنها تكون أعلى بين النساء والأقليات العرقية من الرجال، تذكر إحدى الدراسات أن

معدل دوران العمل الإجمالي للسود في (الو.م.أ) أعلى بنسبة 40% مقارنة بالبيض، وتؤكد دراسة أخرى أن معدل دوران النساء في الوظائف المهنية ضعف ما كان لدى الرجال، ومعدلات السود كانت 2.5 مرة مقارنة بالبيض (TAYLOR, 1993)، تقول Felice Schwartz في دراسة أجريت في مؤسسة متعددة الجنسيات أن معدل دوران العمل في المناصب الإدارية أعلى بنسبة 2/21 مرة بين النساء ذوات الأداء العالي مقارنة بالرجال، كما تطرقت إلى نقطة تكلفة توظيف النساء حيث كشفت أن النساء يكلفن المؤسسات أكثر و أرجعت السبب في ذلك إلى تصادم تصوراتهن ومواقفهن وسلوكياتهن مع سلوك الرجال، لذلك هناك حاجة لدراسة كيف يمكن تقليل هذه التكاليف والاستجابة لاحتياجات النساء للاستفادة من قدراتهن (Schwartz, 1989)، قد يكون السبب وراء هذه النتائج هو ممارسات التمييز وعدم الإنصاف بين الموظفين، إضافة إلى غياب العدالة التنظيمية من حيث النمو الوظيفي كالترقية خاصة في هاتين الفئتين وذلك بسبب الخلفيات الثقافية، ما ينتج المزيد من الصراعات وهذا ما يعتبره البعض الجانب السلبي للتنوع الثقافي، إلا أن إدارة هذا الاختلاف من حيث الجنس، العرق، السن، الخلفيات الثقافية، كلها تحدث آثار على تخفيض تكاليف الموارد البشرية من حيث تكاليف التغيب ودوران العمل، كما تؤثر أيضا إدارة التنوع في المنافع وجدول العمل إذا كانت مرنة على أداء العاملين، كما يشير كوكس أنه من الصعب تحديد وفورات التكلفة الفعلية نتيجة إدارة التنوع، لكن يمكن تحديد ذلك فيما يخص وفورات دوران العمل (حليمي و طرفاني ، 2021).

ب. **اكتساب الموارد:** يعبر اكتساب الموارد على قدرة المؤسسة على جذب واستبقاء الموظفين من مختلف الخلفيات اقترح كوس وبليك أنه إذا طورت المؤسسة سمعة لتقدير جميع أنواع الموظفين (من النساء والأقليات العرقية و الإثنية والموظفين ذوي الإعاقة ، والأشخاص من الديانات غير المهيمنة)، ستزداد قدرتها على المنافسة في أسواق العمل، ويضيف أنه بالمقابل إذا اكتسبت المؤسسة سمعة سيئة بأنها تفضل أو تنحاز لمجموعة محددة من الموظفين، فإن ذلك سينعكس على إمكانية حرمانها من توظيف موظفين يمتلكون كفاءات عالية لا تنتمي لتلك المجموعة المفضلة. كما أن البعض سيتجنب العمل في مثل هذه المؤسسات الأمر الذي يحملها أعباء إضافية تتمثل في الأجور المرتفعة لجذب اليد العاملة في ظل الخيارات المحدودة (بمعنى آخر العرض من القوى العاملة المحتملة سيكون أقل، مما يجعل تكاليف الطلب أعلى) (نصر، 2021).

ت. **التسويق:** قيام المؤسسة بتوظيف أفراد من خلفيات مختلفة، يكسبها وجهات نظر واسعة فيما يتعلق بتفضيلات المستهلكين من مختلف الثقافات. كما يمكنها اكتساب معرفة ثابتة وتغذية عكسية قيمة من الأسواق التي تنشط فيها حول المنتجات والخدمات التي تقدمها. بالإضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسات التي تقدر التنوع على تعزيز سمعتها في السوق التي تخدمها، وبالتالي جذب عملاء جدد (Black et al., 2019, p.40).

ث. **الإبداع:** يساعد التنوع على تعزيز الإبداع في فرق العمل المتنوعة من خلال استحضار وجهات نظر مختلفة ورؤى عديدة فاجتماع أفراد من خلفيات وثقافات متنوعة ومستويات تنوعيه مختلفة (الجنس، الجيل، المستوى التعليمي)، يُمكن من تقديم أفكار جديدة ومبتكرة بشكل يحفز التفكير الإبداعي ويوسع آفاق أفرادها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج مبتكرة ومتنوعة.

ح. **حل المشاكل:** إحدى الطرق التي تعزز بها الفرق المتنوعة القدرة على حل المشكلات هي منع التفكير الجماعي الذي يمثل اختلالا وظيفيا في صنع القرار يحدث في مجموعات متجانسة نتيجة لضغوط المجموعة ورغبة أعضاء المجموعة في التوافق. تمنع العضوية

الجماعية المتنوعة التفكير الجماعي لأن الأفراد من خلفيات متنوعة يقيم ومواقف ومعتقدات مختلفة يمكنهم اختبار الافتراضات والمنطق لأفكار أعضاء المجموعة (Openstax, n.d).

خ. **مرونة النظام:** إن وضع الموظفين في بيئة عمل متنوعة ثقافياً، تكسبهم كيفية التفاعل بشكل فعال معها، إذ يؤكد Cox and Blake أن القدرة على ذلك التفاعل بفاعلية مع الأفراد المختلفين يبنى المرونة المعرفية، والقدرة على التفكير ورؤية الأشياء بشكل مختلف وتكييف وجهات النظر. عندما يمتلك الموظفون المرونة المعرفية تتطور على المستوى التنظيمي، ومن ثم مرونة النظام المؤسسي ككل. فتعلم الموظفون من بعضهم البعض كيفية تحمل الاختلافات في الآراء والأفكار، يسمح بتدفق الاتصالات بحرية أكبر ويكون التفاعل الجماعي أكثر فاعلية.

3.3.2.2. المخاطر المحتملة لعدم إدارة التنوع بشكل صحيح:

يمكن أن يؤثر التنوع في مكان العمل على المؤسسة بطرق عديدة، وإذا لم يُدار بشكل صحيح، فقد يؤدي إلى (Hubbard, 2004):

- **إعاقة الإنتاجية:** عندما لا يتم تدريب فرق العمل المتنوعة على الاستفادة من تفردهم وتفادي العوائق مثل التحيزات والصور النمطية، قد تتأثر الإنتاجية سلباً.
- **خلق صراعات:** قد تنشأ صراعات بين الأجيال بين العمال الشباب والعاملين ذوي الخبرة الأكبر.
- **التسبب في فجوات تواصل:** الكلمات، العبارات، والسلوكيات قد تحمل معاني مختلفة في سياقات ثقافية متنوعة، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم والفشل في التواصل.
- **تفضيلات غير عادلة في التوظيف/الترقية:** أثناء عملية الاختيار، قد يتم التوظيف بناءً على تفضيلات فردية بدلاً من متطلبات الوظيفة الحقيقية. قد يتم تجاهل المرشحين المؤهلين بناءً على المتطلبات الحقيقية للوظيفة أو استبعادهم أو حتى عدم اختيارهم للمقابلة إذا لم يتم تحدي هذه الممارسات.
- التغيرات الأخرى في مكان العمل، مثل الهياكل التنظيمية المسطحة، الحاجة إلى دورات زمنية أسرع، والهياكل التنظيمية القائمة على الفرق أو المصفوفة، قد تشكل تحدياً للأفراد الذين يتبعون نماذج "المدرسة القديمة" لكيفية عمل المؤسسات في الماضي المتجانس. كما قد يكون ذلك مرهقاً للمبتدئين الجدد في سوق العمل الذين ليسوا مستعدين للتعامل مع هذا النمط الجديد من التشغيل، خاصةً إذا تم تكليفهم بقيادة مجموعة اعتادت على النمط القديم.

4.2.2. نماذج إدارة التنوع داخل المؤسسات المتنوعة:

إن إدارة التنوع تقوم على بعض الفلسفات التي تتبناها إدارة المؤسسات وقد صنفت ضمن أربعة مداخل، مدخل النقص والذي يشير إلى أنه يجب ترقية ورفع إمكانيات وقدرات الفئات التي يمكن إن تعاني من النقص في متطلبات بعض الأعمال والوظائف كقائمة النساء أو المعاقين أو بعض الأقليات. مدخل التمييز والذي يتعامل مع مشاكل الفئات المهممة والتي لها أحكام مسبقة وتصورات نمطية تجاه بعض الأقليات في بيئة العمل على أساس الأصول أو الصفات بدل الإمكانيات والقدرات الفردية، وكيف يجب على المؤسسة والمديرين فيها على انتهاج سياسات تبني على أساس القدرات والمؤهلات وليس على أساس الأصول العرقية أو السمات الشخصية. أما المدخل الثالث فهو المدخل الثقافي والذي يركز على الخلفيات الثقافية والقيمية المختلفة للفرد العامل، وكيف

يمكن إدارة هذا الاختلاف والتنوع والاستفادة منه. أما المدخل الأخير فهو المدخل الفردي الذي ينظر إلى التنوع داخل المؤسسة على أساس الفروق والاختلافات الفردية، وبالتالي فإن إدارته سوف تبنى على الإجراءات الفردية لإدارة الموارد البشرية كمرونة ظروف العمل، والتوفيق بين الحياة الأسرية والعملية وبرامج المكافآت والأجور. (المصاروة و الحفاجي، 2017). إن التنوع ليس مجرد مسألة قانونية أو أخلاقية، بل يمكن فهمه من وجهات نظر مختلفة. حدد توماس وإيلي ثلاث طرق رئيسة لمقاربة المؤسسات للتنوع وأنماط إدارته وهي: نموذج التمييز والإنصاف، ونموذج الوصول والشرعية، ونموذج التعلم والفاعلية (Thomas & Ely, 1996). بالإضافة إلى ذلك، قدم (Kim, 2006) منظوراً رابعاً سمي بنموذج المقاومة. يقدم كل نموذج من هذه النماذج طريقة فريدة لإدارة التنوع والاستفادة منه داخل المؤسسة.

1.4.2.2. نموذج المقاومة (Resistance Model):

يتضمن هذا المنظور مقاومة المؤسسات للتغييرات المتعلقة بالتنوع. وقد تنكر هذه المؤسسات فوائد القوى العاملة المتنوعة أو تعتبرها غير ذات صلة بعملها. وقد لا تفعل المؤسسات ذات هذا المنظور الكثير لاستيعاب التنوع، وتلتزم بالطرق التقليدية في إدارة مكان عملها (Kim, 2006). حيث يُنظر إلى الأفراد الذين يمتلكون اختلافات مادية واضحة، مثل الجنس أو العرق، على أنهم خارج المجموعة المتجانسة داخل المؤسسة. ينبع هذا النموذج ليس فقط من الفروقات الواضحة بين المجموعات العرقية والإثنية، ولكن أيضاً من غياب الضغوط الكبيرة على المؤسسات لتعزيز تنوع القوى العاملة. لذلك، كان نموذج المقاومة للتنوع بارزاً بشكل خاص قبل حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة (نصر، 2021).

إن إدارة تنوع الأفراد والجماعات هي في حقيقتها عملية تغيير وإدارة تغيير، تغيير في ذهنيات وسلوكيات وثقافة لا تتوافق أو تندمج مع ثقافة المؤسسة وبالتالي فإن المقاومة هي مقاومة للتغيير الذي تسعى المؤسسة إلى إحداثه. تظهر في أي سلوك يهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغوط لتغييره، وصف مورير (1996) المقاومة على أنها تحدث في سلسلة متصلة، تبدأ بمقاومة خفيفة تتعلق بنقص التعليم، المهارات، أو فهم فكرة التغيير؛ ثم تتحول إلى مخاوف عاطفية ونفسية مثل الشعور بالتخلي أو فقدان السلطة؛ وتنتهي بعدم الثقة في أولئك الذين يبدؤون التغيير. يمكن أن تحدث المقاومة لدى الأفراد في أي مستوى داخل المنظمة ويمكن أن يتم إخفاؤها من خلال مجموعة متنوعة من السلوكيات التي تبدو محايدة على السطح ولكنها تقوض في النهاية جهود التغيير (Wiggins-Romesburg & Githens, 2018).

نموذج المقاومة في إدارة التنوع يرتبط بعدة عوامل مترابطة تؤثر على درجة تقبل أو رفض التغيير داخل المؤسسات. هذه العوامل تندرج ضمن ثلاث فئات رئيسة: العوامل الفردية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الثقافية والاجتماعية.

أ. **العوامل الفردية:** على المستوى الفردي، يرتبط نموذج المقاومة بعوامل نفسية وسلوكية، أبرزها الخوف من التغيير. الموظفون غالباً ما يشعرون بعدم اليقين والتهديد من فكرة إدخال سياسات التنوع، خاصة إذا كانوا يعتقدون أن ذلك سيؤثر سلباً على مصالحهم الشخصية، مثل تقليل فرص الترقية أو تفضيل مرشحين آخرين بناءً على معايير التنوع. أيضاً، التحيزات غير الواعية (Unconscious Bias) تلعب دوراً كبيراً في تعزيز المقاومة؛ حيث قد يحمل الأفراد تصورات سلبية أو نمطية عن مجموعات معينة دون وعي منهم.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمغيرات الدراسة

ب. **العوامل التنظيمية:** على المستوى التنظيمي، يرتبط نموذج المقاومة بثقافة العمل السائدة التي قد تكون غير مستعدة للتغيير أو تعتمد على قيم تقليدية لا تدعم التنوع. إذا كانت القيادة غير داعمة أو لا ترى التنوع كأولوية استراتيجية، فإن المبادرات الداعمة للتنوع ستواجه مقاومة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الأنظمة والسياسات غير الواضحة أو المطبقة بشكل سيئ في تعزيز هذه المقاومة. على سبيل المثال، إذا تم إدخال مبادرات التنوع بطريقة مفاجئة ودون إشراك الموظفين في تصميمها، فإن ذلك يعزز الشعور بالانعزال والرفض.

ت. **العوامل الثقافية والاجتماعية:** على المستوى الثقافي والاجتماعي، المقاومة للتنوع قد تكون نتيجة للبيئة المجتمعية التي تنتمي إليها المؤسسة. في بعض الحالات، قد يكون هناك تأثير قوي للقيم المجتمعية السائدة التي تعزز التمييز أو تعيق تقبل الآخر. أيضًا، السياقات التاريخية قد تترك أثرًا على كيفية تعامل الموظفين مع قضايا التنوع، خاصة في المجتمعات التي شهدت نزاعات أو تمييزًا طويل الأمد.

2.4.2.2. نموذج التمييز والإنصاف (Discrimination and Fairness Model):

نموذج التمييز والإنصاف، هو أحد النماذج التقليدية في إدارة التنوع، ويستند إلى مفاهيم العدالة والمساواة القانونية كأساس لمعالجة التحديات المرتبطة بالاختلافات في بيئة العمل. طوّر هذا النموذج بشكل أساسي من قبل الباحثة روزابيث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter)، ويهدف إلى ضمان معاملة جميع الأفراد بإنصاف بغض النظر عن خلفياتهم الديموغرافية أو الثقافية.

أ. **مركزات النموذج:** يركز النموذج على مجموعة من المراكز والمبادئ التي تميزه عن باقي النماذج وهي:

- **الامتثال القانوني:** يعتمد النموذج على الالتزام بالقوانين المحلية والدولية التي تحظر التمييز (مثل قانون الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، أو تشريعات المساواة في الاتحاد الأوروبي). كما يُعتبر تجنب المخاطر القانونية دافعًا رئيسًا لتبني سياسات تحظر التمييز في التوظيف أو الترقيات.
- **المساواة في الفرص:** يسعى إلى توفير فرص متكافئة لجميع الموظفين، مع التركيز على إزالة الحواجز الهيكلية التي تعيق وصول الفئات المهمشة إلى الموارد والمناصب القيادية.
- **الحيادية الإجرائية:** يتبنى معايير موضوعية لتقييم الأداء، مثل المؤهلات العلمية والخبرة العملية، مع استبعاد العوامل الشخصية أو الثقافية.
- **الشفافية:** تعزيز الشفافية في عمليات صنع القرار (كالتوظيف والمكافآت) لضمان خلوها من التحيزات اللاواعية أو الممارسات التمييزية.

ب. **سليبات النموذج:** ما يؤخذ كنقائص على هذا النموذج يمكن حصره في النقاط الآتية:

- **التركيز على الامتثال فقط:** قد يركز النموذج بشكل كبير على الامتثال القانوني بدلاً من تعزيز التنوع بشكل استراتيجي.

- **عدم التركيز على الفوائد الاستراتيجية:** قد لا يعالج النموذج بشكل كافٍ الفوائد الاستراتيجية للتنوع، مثل زيادة الإبداع والابتكار.
- **صعوبة القياس:** قد يكون من الصعب قياس فاعلية النموذج بشكل دقيق، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على الثقافة التنظيمية.

3.4.2.2. نموذج الوصول والشرعية:

"نموذج الوصول والشرعية" ركز هذا النموذج على التحول الذي طرأ على إدارة التنوع في مكان العمل الذي حدث في الثمانينيات والتسعينيات. وعلى عكس النهج السابق الذي أكد على الاستيعاب وتجاهل الاختلافات، احتضن هذا النموذج الجديد التنوع واحتفى به. وكان الدافع وراء ذلك هو الاعتراف بأن القوى العاملة متعددة الثقافات يمكن أن تتواصل بشكل أفضل مع قاعدة عملاء متنوعة، وهو ما كان يُنظر إليه على أنه ميزة إستراتيجية للمؤسسات. بدأت شركات مثل البنوك الاستثمارية وشركات المنتجات الاستهلاكية في توظيف موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة لتناسب مع التركيبة السكانية لعملائها. وقد أدى هذا النهج إلى فرص مهنية جديدة للنساء والأشخاص الملونين (Thomas & Ely, 1996). فالفكرة الأساسية للنموذج هي وجود قوة عمل متنوعة (من حيث العرق، الجنس، الثقافة، إلخ) تساعد المؤسسة على الوصول إلى أسواق متنوعة من خلال فهم احتياجات العملاء من خلفيات مختلفة. وتعزيز الشرعية التي تظهر من خلال إظهار احترام الثقافات والقيم المجتمعية للعملاء، مما يعزز ثقتهم بالعلامة التجارية. إن هذه المرتكزات التي يقوم عليها النموذج تهدف إلى نقاط أساسية تشمل بشكل عام في:

- تحقيق ميزة تنافسية: من خلال استهداف جماهير غير مستهدفة سابقاً.
- بناء الثقة مع المجتمعات: عبر توظيف أفراد من نفس خلفياتهم الثقافية أو الديموغرافية.
- تحسين جودة الخدمات: باستخدام معرفة الموظفين المتنوعين لتصميم منتجات/خدمات تلبي الاحتياجات متنوعة للعملاء.

نموذج الوصول والشرعية، يُركّز على استغلال التنوع لتحقيق مكاسب تجارية وبناء شرعية مجتمعية، يُعدُّ خطوة مهمة نحو توظيف الاختلافات البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. إلا أنَّ هذا النموذج لا يخلو من انتقادات جوهرية تمسُّ أخلاقياته وفعالته على المدى الطويل. فبدايةً، يُواجه النموذج اتهامات بالتهميش الرمزي (Tokenism)، حيث يُختزل التنوع إلى مجرد "واجهة تسويقية" تُظهر المنظمة من خلالها التزاماً سطحياً بالشمول، دون دمج حقيقي للموظفين المتنوعين في عمليات صنع القرار. قد يؤدي هذا الاستغلال إلى عواقب وخيمة كالإجهاد وظهور متلازمة المحتال لدى الموظفين قليلو التمثيل (Bailey, 2025). على سبيل المثال، قد تُوظف شركة أفراداً من خلفيات عرقية مختلفة لتعزيز صورتها في حملات إعلانية، بينما تهمش صوته في الاستراتيجيات الداخلية، مما يُشعر هؤلاء الموظفين بأنهم أدوات لتحسين الصورة الخارجية فحسب. إلى جانب ذلك، يُنتقد النموذج لتحويله التنوع إلى "سلعة" تُباع في السوق (Commodification of Diversity)، حيث تُعامل الهويات الثقافية كأداةٍ لاجتذاب

العملاء، بدلاً من احترامها كقيمة إنسانية أصيلة. وقد تتجلى هذه المشكلة في حملات ترويجية موسمية تُظهر دعماً لجماعات مُهمَّشة خلال مناسبات محددة، بينما تغيَّب أيَّة مبادرات حقيقية لدعمهم طوال العام. هذا الانتهازية لا تُضعف مصداقية المؤسسة فحسب، بل تُعزِّضها لاتهامات بالاستغلال الاجتماعي. علاوةً على ذلك، يقع النموذج في فخ التبسيط الثقافي (Cultural Essentialism)، بافتراضه أن أفراد المجموعات الديموغرافية متجانسون في احتياجاتهم وقيمهم. فمثلاً، قد تُركل شركة مشروعاً في آسيا إلى موظفٍ من أصلٍ آسيويٍّ ظناً منها أنه يفهم الثقافة المحلية بالكامل، متجاهلةً أن خلفيته الفعلية قد تكون مغايرةً تماماً (كأن يكون من جيلٍ ثالثٍ في بلدٍ غربي). هذا التبسيط يُهمل التنوع الداخلي داخل المجموعات نفسها، ويُعيق فهم التعقيدات الحقيقية للجمهور المستهدف.

في المقابل، يُؤاخذ النموذج على إهماله العدالة الداخلية لصالح الشرعية الخارجية. فقد تُركِّز المؤسسة على توظيف أشخاصٍ من خلفياتٍ متنوعةٍ لخدمة أسواقٍ محددةٍ، دون ضمان تكافؤ فرص الترقية أو الأجور العادلة لهم. وهنا ينشأ تناقضٌ صارخٌ بين الصورة البراقة التي تُروَّج لها المؤسسة خارجياً، والواقع الداخلي الذي قد يعاني منه الموظفون المتنوعون، مما يُهدِّد استقرار الفرق وولاءها. أما على المستوى الاستراتيجي، فيُعبأ على النموذج تركيزه على المكاسب قصيرة المدى، مثل اختراق سوقٍ جديدٍ، دون دمج التنوع في الرؤية طويلة الأمد. فتوظيف التنوع كـ "تكتيك" مؤقتٍ يُفوت فرص الابتكار التي يمكن أن تنشأ من تضمين وجهات نظر متنوعة في صياغة السياسات المؤسسية. بل إن الاعتماد المفرط على "حالة العمل" (Business Case) لتبرير التنوع قد يُضعف المبادئ الأخلاقية، إذ قد تتخلى المؤسسة عن دعم الفئات المهمشة إذا لم تحقق أرباحاً فورية، حتى لو كان هذا الدعم واجباً إنسانياً. ولا يُمكن إغفال المخاطر القانونية والأخلاقية، كتعريض السمعة للخطر عبر ممارساتٍ غير مقصودةٍ تُعزِّز الصور النمطية أو تُمارس تمييزاً عكسياً. فمحاولة استرضاء جماعةٍ ما قد تؤدي إلى إقصاء أخرى.

رغم فوائد نموذج الوصول والشرعية في ربط التنوع بالنجاح التجاري، فإن تطبيقه يتطلب توازناً دقيقاً بين الربح والمبادئ. فبدون دمج مع نماذجٍ أخرى تُركِّز على الإنصاف الداخلي والثقافة الشاملة (كنموذج التعلم والفاعلية)، سيظل التنوع مجرد أداةٍ استغلاليةٍ تفقد تأثيرها مع الوقت، بدلاً من أن تكون ركيزةً لتحولٍ مؤسسيٍّ حقيقيٍّ يُعزِّز القيم الإنسانية إلى جانب النمو الاقتصادي.

4.4.2.2. نموذج التعلم والفاعلية:

تضمن هذا النهج، الذي أطلق عليه نموذج التعلم والفاعلية، جوانب من النموذجين الأوليان ولكنه يتجاوزهما من خلال ربط التنوع بشكل ملموس بأساليب العمل. يعزز هذا النموذج الجديد لإدارة التنوع تكافؤ الفرص ويقدر الاختلافات الثقافية. وهو أنه يسمح للمؤسسة بالتعلم والنمو من هذه الاختلافات، مما يؤدي إلى فريق عمل أكثر تماسكاً وفاعلية (Thomas & Ely, 1996). المنظور الذي تتبناه مجموعة العمل تجاه التنوع الثقافي محوري في تحديد وظائفها ونجاحها. ويبدو أن منظور الاندماج والتعلم، الذي يقدر الاختلافات الثقافية ويستفيد منها في التعلم الجماعي، يعزز بيئة عمل أكثر فاعلية وتكيفاً. تتحدى هذه الرؤية المؤسسات لإعادة التفكير في نهجها تجاه التنوع، ليس فقط كضرورة اجتماعية بل كمورد استراتيجي للتعلم والابتكار المؤسسي. وتمتد آثار الدراسة إلى ما هو أبعد من الشركات المباشرة التي شملتها الدراسة، مما يشير إلى إمكانية تطبيقها على نطاق أوسع على أي مؤسسة تسعى إلى تسخير الإمكانيات الكاملة للقوى العاملة المتنوعة ثقافياً (Thomas & Ely, 1996).

ظهر نموذج التعلم والفاعلية في تسعينيات القرن الماضي كاستجابة لنقص النماذج التقليدية لإدارة التنوع، مثل نموذج التمييز والإنصاف ونموذج الوصول والشرعية، التي ركزت على الامتثال القانوني أو المكاسب السوقية دون استغلال إمكانيات التنوع الاستراتيجية. طوّره الباحثان ديفيد توماس وروبن إيلي (David Thomas & Robin Ely)، مستندين إلى دراساتٍ حول تأثير الاختلافات الثقافية والفكرية على الابتكار، حيث لاحظا أن المنظمات التي تدمج التنوع في ثقافتها تحقّق تفوقاً تنافسياً مستداماً. سيطرت النماذج القانونية (كمنع التمييز) على إدارة التنوع، لكن مع تعقّد الأسواق العالمية وزيادة تنوع القوى العاملة، بدأ الباحثون ينتقدون هذه النماذج لجمودها الإجرائي وإهمالها البعد الاستراتيجي. بحلول 1996، نشر توماس وإيلي مقالتهما الثورية في هارفارد بزنس ريفيو، مقترحين نموذجاً جديداً يُحوّل التنوع من "عبء إداري" إلى محرك للتعلم التنظيمي، مستلهمين أفكاراً من نظريات التعلم المؤسسي لبيتر سينج.

التعريف الإجرائي لنموذج التعلم والفاعلية: يُعدّ إطاراً تنظيمياً يهدف إلى الاستفادة من التنوع في بيئة العمل لتعزيز التعلم، والإبداع، وحل المشكلات، والفاعلية التنظيمية. يدمج التنوع كجزء من العمليات التنظيمية، مع التركيز على جعل التنوع مصدراً للتعلم والابتكار بدلاً من كونه مجرد التزام تنظيمي.

أ. أهمية نموذج التعلم والفاعلية: تظهر أهمية نموذج التعلم والفاعلية لإدارة التنوع من خلال:

✓ تعزيز الابتكار: تُظهر دراسات أن الفرق المتنوعة تُنتج حلولاً أكثر إبداعاً بنسبة 30% مقارنةً بالفرق المتجانسة، بسبب تعدد الزوايا المعرفية.

✓ تحسين صنع القرار: التنوع يحد من "الصدى الفكري" (Groupthink)، مما يرفع جودة القرارات الإدارية.

✓ المرونة الاستراتيجية: المؤسسات التي تعتمد هذا النموذج تتكيف بسرعة مع التغيرات السوقية، بفضل قدرتها على استيعاب وجهات نظر متنوعة.

✓ جذب المواهب: في عصر يقدر الأجيال الشابة (كجيل Z)، يصبح النموذج أداةً لاجتذاب الكفاءات.

إن نموذج التعلم والفاعلية اشتمل على أغلب المقاربات التي رافقت مراحل تطور مفهوم إدارة التنوع في المؤسسات أنظر الشكل (نصر، 2021، ص30)، ضمن سياق زمني وعلمي نستكشف حقيقة أبعاد نموذج التعلم والفاعلية وكيف تطور كل بعد.

ب. الوعي والاعتراف بقيمة التنوع؛ من التزام قانوني إلى ميزة استراتيجية: في فترة الستينيات والسبعينيات مع ظهور موجة الحقوق المدنية والالتزام المؤسسات بالقوانين الأمريكية الجديدة، دفعت حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة باتجاه قوانين جديدة تمنع التمييز في التوظيف بناءً على العرق، الجنس، الدين، أو الأصل الوطني. فقانون الحقوق المدنية لعام 1964، وبرامج العمل الإيجابي، وضعت الأساس القانوني لإجبار المؤسسات على توظيف موظفين من خلفيات متنوعة وبلا تمييز. مع تطور الأسواق وزيادة التنافسية في فترة الثمانينيات، وتغير النظرة لإدارة التنوع من مجرد الالتزام إلى الفهم الاستراتيجي، بدأت المؤسسات تُدرك أن التنوع ليس مجرد واجب قانوني، بل ميزة تنافسية. في تقرير "Workforce 2000" أوضح أن القوى العاملة في المستقبل ستكون من مجموعات أكثر تنوعاً وتعقيداً، مما دفع المؤسسات لتبني سياسات جديدة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

التعريف الإجرائي: إدراك المؤسسة بأن التنوع يعزز من قدرتها على تحقيق الابتكار والأداء المتميز. ويتطلب هذا تغيير العقلية التقليدية التي ترى التنوع كعبء، إلى عقلية تؤمن بأنه مصدر قوة وتنافسية.

الجدول (7): ملخص الوعي والاعتراف بقيمة التنوع.

التطور التاريخي	السياق العلمي	الدروس المستفادة
-الامتثال القانوني (الستينيات - الثمانينيات) : بدأ الاعتراف بالتنوع كاستجابة للتشريعات المناهضة للتمييز، حيث التزمت الشركات بالقوانين لتجنب العقوبات القانونية دون اعتباره جزءاً من استراتيجياتها. -تحسين الصورة المؤسسية (التسعينيات - أوائل القرن الحادي والعشرين) : مع تصاعد الحركات الحقوقية والعملة، تحول التركيز إلى تعزيز التنوع كوسيلة لتحسين سمعة الشركات وزيادة اندماج الفئات المهمشة. -التنوع كميزة استراتيجية (القرن الحادي والعشرين - اليوم) : أدركت المؤسسات أن التنوع يعزز الابتكار والأداء المؤسسي، مما أدى إلى دمجها في استراتيجيات الأعمال كعامل تنافسي يعزز الإبداع والتكيف مع متغيرات السوق.	أظهرت نظريات الإدارة الحديثة، مثل نظرية رأس المال البشري، أن التنوع يعزز المهارات والمعرفة داخل المؤسسات. التحليل الكمي :دراسات أجرتها ماكينزي (McKinsey) أوضحت أن المؤسسات ذات التنوع العالي في القيادة تحقق أرباحاً أعلى بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بنظيراتها.	الاعتراف بقيمة التنوع يُعتبر الخطوة الأولى نحو بناء ثقافة شمولية، ولكنه يحتاج إلى استراتيجيات دعم مثل التدريب والتطوير.

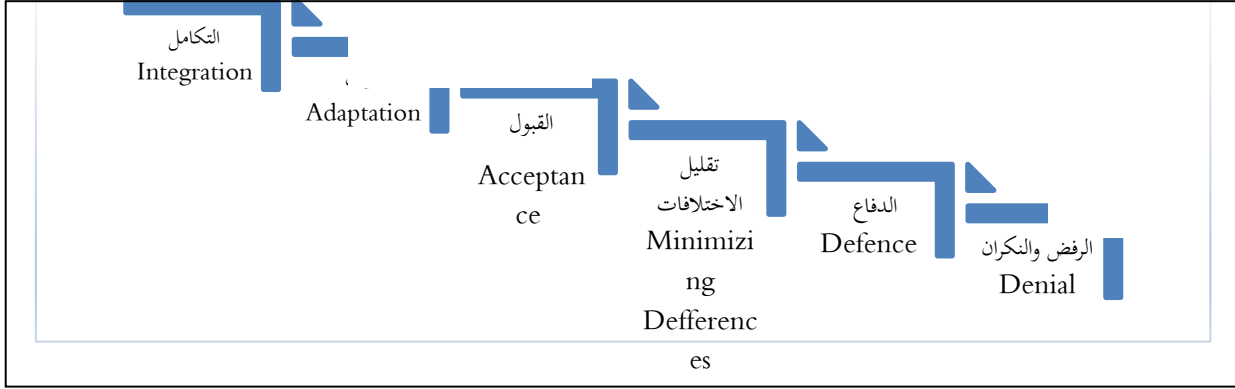
المصدر: من إعداد الباحث.

يستعرض الجدول (7) ملخصاً لمفهوم الوعي بالتنوع والتحديات المرتبطة بتطبيقه في بيئات العمل، حيث يقسم التحليل إلى ثلاثة محاور رئيسية: التطور التاريخي، والسياق العلمي، والدروس المستفادة. في المحور الأول، يوضح الجدول كيف انتقل الوعي بالتنوع من مرحلة الامتثال القانوني في الستينيات إلى كونه جزءاً من الاستراتيجيات المؤسسية الحديثة التي تركز على الابتكار والتنافسية. أما السياق العلمي، فيبرز دور الأبحاث الإدارية، خاصة تقارير شركات استشارية مثل McKinsey، التي أكدت أن المؤسسات ذات التنوع العالي تحقق أرباحاً أعلى بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بمثيلاتها. يعكس هذا التحليل التأثير الإيجابي للتنوع

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفاهيم التنوع

في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل. وأخيراً، يستخلص الجدول دروساً مستفادة، أهمها أن الاعتراف بالتنوع يمثل الخطوة الأولى، لكنه لا يكفي وحده، بل يجب دعمه بالتدريب والتطوير لخلق ثقافة شاملة ومستدامة. بشكل عام، يعكس الجدول أهمية الانتقال من مجرد الاعتراف بالتنوع إلى دمجها بفاعلية في استراتيجيات العمل لضمان تحقيق أقصى استفادة منه في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار.

الشكل (12): مراحل تطور الوعي بالتنوع داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (العامري و الغالي، 2008).

الشكل (11) يوضح مراحل تطور الوعي بالتنوع داخل المؤسسة، حيث ينتقل الأفراد والمؤسسات عبر مستويات مختلفة من الإدراك والاستجابة للتنوع. يبدأ النموذج بأدنى مستوى، وهو الإنكار (Denial)، حيث يتم تجاهل أو رفض وجود التنوع، وغالباً ما يكون هذا بسبب نقص الوعي أو الخبرة في التعامل مع بيئات متنوعة. يلي ذلك الدفاع (Defence)، حيث يُنظر إلى التنوع كتهديد ويتم تبني مواقف دفاعية قد تتسم بالمقاومة أو التحيز ضد المجموعات المختلفة. ثم تأتي مرحلة تقليل الاختلافات (Minimizing Differences)، حيث يتم الاعتراف بوجود التنوع ولكن مع محاولة تقليله أو تجاهله عبر التركيز على القواسم المشتركة دون التعامل مع الاختلافات بفاعلية. تتحسن الاستجابة في مرحلة القبول (Acceptance)، حيث يبدأ الأفراد في تقدير التنوع والاعتراف بقيمته، ولكن دون تبني ممارسات فعلية للاستفادة منه. ثم يصل النموذج إلى التكيف (Adaptation)، وهو أعلى مستوى للوعي بالتنوع، حيث يتم دمج الاختلافات بشكل إيجابي في بيئة العمل ويتم تطوير مهارات التعامل مع التنوع بمرونة وانفتاح. وأخيراً، يأتي التكامل (Integration)، حيث يصبح التنوع جزءاً جوهرياً من ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر شمولاً وابتكاراً. يعكس هذا النموذج تطور المؤسسات في فهمها وإدارتها للتنوع، حيث يُظهر أن تحقيق بيئة شاملة لا يتم تلقائياً، بل يتطلب تحولاً تدريجياً في الثقافة المؤسسية والممارسات التنظيمية.

ت. الدمج الفعّال للتنوع في العمل: من فرق متنوعة إلى ثقافة موحدة:

يُعد الدمج الفعّال للتنوع في بيئة العمل عاملاً أساسياً لتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي، وخلق ثقافة مؤسسية قائمة على الشمول والانتماء. مع تزايد التنوع في القوى العاملة بسبب العولمة والتطور التكنولوجي، تواجه المؤسسات تحديات في تحقيق التوازن بين الاختلافات الثقافية والاجتماعية والمهنية لموظفيها. تشير الأبحاث إلى أن القيادة الفعّالة، والتواصل الواضح، وبرامج التدريب المستمر تلعب دوراً رئيساً في تحويل الفرق المتنوعة إلى بيئة عمل موحدة ومنسجمة. ومع ذلك، لا يزال التحيز غير الواعي، والممارسات التنظيمية غير العادلة، وضعف سياسات الإدماج من أبرز العوائق أمام تحقيق هذا الهدف.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفاهيم التنوع

بعد مراجعة لبعض الدراسات الحديثة، وجدت هذه الدراسة أن سياسات التنوع والشمول تسهم بنسبة 64.16% في تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة مشاركة الموظفين وكفاءة العمليات (Wardi et al., 2024). ومع ذلك، يواجه هذا الدمج تحديات، أبرزها الفجوات في التواصل والتميز اللاواعي بين الأجيال، وهو ما يستلزم دورًا فاعلاً للقيادة في بناء جسور الثقة وتعزيز سياسات الإدماج (Judijanto et al., 2024). كما تشير الأبحاث إلى أن التكيف الثقافي يلعب دورًا مهمًا في نجاح التنوع، حيث يمكن أن تعيق التحيزات الراسخة عملية الاندماج، ما لم تدعم المؤسسات بيئات عمل مرنة ومتجاوبة مع احتياجات الموظفين (Patil et al., 2024) علاوة على ذلك، تُظهر الدراسات أن تعزيز التكامل الاجتماعي للفئات المحرومة، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة والأقليات العرقية، يتطلب سياسات توظيف عادلة وبرامج دعم مستدامة (MARA & VLAD, 2024). في النهاية، تحقيق ثقافة موحدة في بيئة العمل المتنوعة يتطلب استراتيجيات شاملة تشمل التدريب المستمر، والقيادة الداعمة، ومراجعة دورية لسياسات الشمول لضمان تحقيق أقصى استفادة من التنوع وتعزيز الانتماء المؤسسي. وعليه يمكن تعريف الدمج الفعال للتنوع في العمل كما يلي:

التعريف الإجرائي: قدرة المؤسسة على إدماج التنوع في جميع المستويات التنظيمية، بما يشمل السياسات، والإجراءات، وخلق العمل. بهدف تحقيق مشاركة متساوية لجميع الموظفين في صنع القرار والمساهمة في العمليات التنظيمية دون تمييز.

الجدول (8): ملخص الدمج الفعال للتنوع في العمل.

التطور التاريخي	السياق العلمي	الدروس المستفادة
الثمانينيات والتسعينيات: العولمة وتحديات فرق العمل المتنوعة مع توسع المؤسسات إلى أسواق جديدة، أصبحت فرق العمل أكثر تنوعًا. المؤسسات واجهت تحديات في تحقيق الانسجام داخل الفرق، مما دفعها لتطوير سياسات الشمولية. الألفية الجديدة: الشمولية كنظام تنظيمي توسعت المؤسسات في تطبيق برامج تدريبية وورش عمل تعزز الشمولية بين الموظفين. التحول الرقمي أضاف طبقة جديدة للتحديات، حيث أصبحت فرق العمل الافتراضية تضم أفرادًا من خلفيات وجنسيات متعددة.	نظرية الهوية الاجتماعية: تشير إلى أن البشر يميلون إلى تشكيل مجموعات بناءً على أوجه التشابه، مما يجعل من الضروري توجيه الجهود لدمج الفرق المتنوعة. النظرية الموقفية: توضح أهمية تكييف سياسات العمل مع السياقات الثقافية المختلفة لضمان تحقيق الأهداف.	الدمج الفعال يتطلب رؤية قيادية واضحة وبرامج تدريبية مستمرة لتعزيز التعاون بين أعضاء الفرق المتنوعة.

المصدر: من إعداد الباحث.

ث. التعلم من التنوع: تحويل التنوع إلى مصدر ابتكار:

يمثل التنوع في بيئة العمل مصدرًا غنيًا للأفكار المبتكرة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من اختلاف وجهات النظر والخبرات الثقافية لتعزيز الإبداع. وفقًا لدراسة حديثة، فإن التنوع لا يحقق نتائج إيجابية تلقائيًا، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تعزز التعلم من التجارب المختلفة (Williams et al., 2022). من جهة أخرى، أظهرت الأبحاث أن المعرفة الناتجة عن فرق متنوعة تساهم في تحسين أداء الفرق وتطوير استراتيجيات عمل أكثر استجابة للتحديات الجديدة (Tiwari, 2022). وتشير الدراسات إلى أن الجمع بين التعلم والابتكار في بيئات متنوعة يؤدي إلى تكوين دورة مستدامة من التحسين المستمر، حيث تستفيد المؤسسات من التنوع لإعادة صياغة هياكلها التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار (Shen, 2025). علاوة على ذلك، يساعد تطوير سياسات إدماجية على تمكين الموظفين من استكشاف إمكاناتهم الإبداعية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية فيه، وبهذا يصبح التعلم من التنوع عملية مستمرة تتطلب نهجًا استراتيجيًا لضمان تحقيق أقصى استفادة من قدرات القوى العاملة المتنوعة، وعلى ضوء ما تم ذكره كتعريف إجرائي لمفهوم التعلم من التنوع يمكن القول:

التعريف الإجرائي: استغلال الفروقات الثقافية، والفكرية، والخبرانية بين الموظفين كفرصة للتعلم والنمو، إذ يتم ذلك من خلال تبني وجهات نظر متعددة لتحليل الإشكاليات، وتعزيز الإبداع، وتطوير حلول مبتكرة.

الجدول (9): ملخص التعلم من التنوع.

التطور التاريخي	السياق العلمي	الدروس المستفادة
- التسعينيات: بداية الاعتراف بقيمة التعلم التنظيمي - مع صعود الاقتصاد القائم على المعرفة، بدأت الشركات تدرك أهمية الاستفادة من تجارب وخبرات الأفراد المتنوعين. - مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) أصبح محورًا رئيسًا لإدارة التنوع. - الألفية الجديدة: التنوع كمصدر للابتكار - التوسع في الأسواق الدولية وتزايد التعقيدات التنظيمية دفع الشركات إلى تبني استراتيجيات تستفيد من التنوع كأداة للتعلم. - ظهور مفاهيم مثل الابتكار المفتوح (Open Innovation) جعل التنوع عاملاً رئيسًا في تعزيز الإبداع.	- نظريات مثل نظرية الابتكار المفتوح والتعلم التجريبي (Experiential Learning) تدعم فكرة أن تنوع الأفكار والخبرات يؤدي إلى تطوير منتجات وحلول مبتكرة. - الدراسات تشير إلى أن المؤسسات التي تتعلم من فرق عملها المتنوعة تحقق معدلات ابتكار أعلى بنسبة تصل إلى 25-30%.	التعلم من التنوع لا يتطلب فقط إدماج الموظفين من خلفيات مختلفة، بل يحتاج إلى أنظمة تعزز تبادل الأفكار والتعلم المستمر.

الجدول (10): النتيجة الشاملة لكل من الاعتراف بقيمة التنوع/ الدمج الفعال للتنوع/ التعلم من التنوع.

الاعتراف بقيمة التنوع	الدمج الفعال للتنوع	التعلم من التنوع
يفتح الباب لتطوير ثقافة تنظيمية مستدامة	يُمكن المؤسسات من تحقيق التكامل بين أفرادها وتعزيز أدائهم	يُحوّل التنوع من مجرد عامل تنظيمي إلى مصدر استراتيجي للابتكار والتنافسية

المصدر: من إعداد الباحث

نموذج التعلم والفاعلية (Learning and Effectiveness Model)، الذي طوره الباحثان ديفيد توماس وروبن إيلي (David Thomas & Robin Ely)، يُعتبر نقلة نوعية في مجال إدارة التنوع مقارنةً بالنماذج التقليدية الثلاثة: نموذج المقاومة (Resistance Model)، ونموذج الوصول والشرعية (Access and Legitimacy Model)، ونموذج التمييز والإنصاف (Discrimination and Fairness Model). يتميز هذا النموذج بكونه استراتيجي تحويلي يدمج التنوع في صميم الثقافة التنظيمية، بدلاً من التعامل معه كمسألة هامشية أو تكتيكية.

ففي حين يركز نموذج المقاومة على رفض التغيير واعتبار التنوع تهديداً للوضع الراهن، ويُقلل نموذج التمييز والإنصاف من شأن التنوع بتحويله إلى قضية امتثال قانوني تُدار عبر سياسات إجرائية جامدة، ويُعالج نموذج الوصول والشرعية التنوع كأداة لتحقيق مكاسب سوقية مؤقتة، فإن نموذج التعلم والفاعلية يتجاوز هذه الحدود عبر تحويل التنوع إلى محرك استراتيجي للابتكار التنظيمي.

يتمثل التميز الأول لهذا النموذج في تكاملية الرؤية، حيث لا يفصل تحقيق العدالة عن تعزيز الفاعلية التشغيلية. فبينما تُعالج النماذج التقليدية التنوع بمنطق ثنائي (مثل: العدالة مقابل الربحية)، يربط هذا النموذج بينهما عبر إعادة تعريف التنوع كمصدر للمعرفة التكميلية، تُسهم وجهات النظر المتباينة في توليد حلول مبتكرة للتحديات المعقدة. على سبيل المثال، تُظهر الدراسات أن الفرق المتنوعة ذات الكفاءة الثقافية تُنتج أفكاراً أكثر إبداعاً بنسبة تصل إلى 35% مقارنة بالفرق المتجانسة.

أما التميز الثاني، فيكمن في المرونة الاستراتيجية، حيث يتجنب النموذج فخ الاختيار بين التركيز الداخلي (كمعالجة التحيزات اللاواعية) أو الخارجي (كاستهداف الأسواق الجديدة). فبدلاً من الفصل بينهما، يعتمد على تفاعل ديناميكي بين تعزيز الشمول الداخلي (Inclusion) واستغلال الفرص الخارجية. على عكس نموذج الوصول والشرعية، الذي قد يُهمل تطوير بيئة عمل داعمة للموظفين المتنوعين، يضمن نموذج التعلم والفاعلية أن يصبح التنوع جزءاً من الحمض النووي للمؤسسة، مما يعزز ولاء الموظفين ويقلل من معدل الدوران الوظيفي.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة

من ناحية أخرى، يتفوق هذا النموذج على نموذج التمييز والإنصاف عبر تجاوز النهج الدفاعي (Defensive Approach) الذي يركز على تجنب المخاطر القانونية، إلى نهج هجومي (Offensive Approach) يحول التنوع إلى ميزة تنافسية مستدامة. ففي الوقت الذي يقيس فيه النموذج الأخير النجاح بعدد الشكاوى المرفوضة أو نسب التوظيف، يعتمد نموذج التعلم والفاعلية على مؤشرات أداء نوعية، مثل: مدى تنوع فرق الابتكار، أو تأثير وجهات النظر المتباينة على جودة القرارات الإدارية.

أخيراً، يُقدم النموذج إطاراً شاملاً للتطوير المستمر، حيث يُعيد تعريف التنوع كعملية تعلم تنظيمي (Organizational Learning Process) وليس كهدف ثابت. فبينما تتعامل النماذج الأخرى مع التنوع كـ "حالة يمكن إدارتها" (Manageable State)، يعتبره هذا النموذج سيورة ديناميكية تتطلب تفكيك الهياكل السلطوية التقليدية، وتبني قيادة تشاركية تُسهّل تبادل المعرفة بين المستويات الهرمية المختلفة.

يمكن القول إن تفوق نموذج التعلم والفاعلية ينبع من كونه نموذجاً تكاملياً، يجمع بين الجوانب الأخلاقية والاستراتيجية للتنوع، مُحَوِّلاً التحديات إلى فرص، والاختلافات إلى موارد، في إطار يُعيد تعريف النجاح التنظيمي في عصر الاقتصاد المعرفي.

الجدول (11): نماذج التنوع والاستجابات الاستراتيجية المناسبة لها.

نموذج التنوع	التركيز / التوجيه	عرض المشكلة	استراتيجية الاستجابة
نموذج المقاومة	اختلافات مميزة بين المجموعات العرقية والإثنية / ضغوط محدودة لتحقيق تنوع القوى العاملة • التوجيه: الحفاظ على التجانس	التنوع كقضية غير مهمة أو كتهديد.	الإنكار أو التجنب أو التحدي والتلاعب.
نموذج التمييز والإنصاف	• العمل الإيجابي : تكافؤ الفرص/المعاملة/التوظيف • التوجيه : استيعاب الفرد	الاختلافات سبب المشاكل.	دفاعي • التفاوض مع مجموعات المصالح المختلفة
نموذج الوصول والشرعية	• تقدير جميع الاختلافات بين الأفراد • التوجيه : الاحتراف بالاختلافات	الاختلافات تخلق الفرص	استجابة تكتيكية تعمل على تعزيز تنوع أكبر في بيئة العمل، واحتواء الموظفين بدل تحمل تنوعهم.
نموذج التعلم والفاعلية	مراعاة الاختلافات والتشابهات • استجابة استباقية لقضايا العرق والإثنية والجنس	الاختلافات والتشابهات تتيح الفرص.	المبادرة والاستباقية لإيجاد أفضل الطرق لإدارة التنوع.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفاهيم التنوع

دمج قضايا التنوع في أنشطة أخرى للمؤسسة.	• التوجيه: التكيف الثقافي/التعددية	
---	------------------------------------	--

المصدر: فداء (نصر، 2021)، (Kim, 2006, p.81)

يتضح من الجدول (11) أن إدارة التنوع داخل المؤسسات تدرجت من الاعتراف بالتنوع ومن ثم مقاومته أو تجاهله إلى غاية اعتباره وسيلة لتعلم المؤسسة وفعاليتها التنظيمية. النماذج الثلاث السابقة لنموذج التعلم والفاعلية: نموذج المقاومة ونموذج التمييز والإنصاف ونموذج الوصول والشرعية، نماذج ارتكزت على الاستجابة للمعايير القانونية والأخلاقية في التعامل مع تنوع الأفراد في بيئة العمل، بينما نموذج التعلم والفاعلية يعد بمثابة النظرة المنقحة والمطورة للنموذجين التمييز والإنصاف ونموذج الوصول والشرعية ذا توجه إستراتيجي، فهو يعطي فهما أعمق لإدارة التنوع من خلال دمجها في كافة المستويات التنظيمية وجعلها ضمن ثقافة المنظمة، و جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار وتطوير السياسات، وتشارك المعارف والخبرات، وهي الغاية التي تنشدها المؤسسات المتنوعة للتعلم والتمييز والمنافسة بأفراد وكوادر متنوعة.

نموذج التعلم والفاعلية ليس مجرد إطار نظري، بل رؤية استباقية تُعيد تعريف التنوع كرأس مال فكري. بدججه مع مبادئ المنظمة المتعلمة، تُحقق الشركات تحولاً جذرياً: من منافسة قائمة على الموارد إلى منافسة قائمة على القدرة على التعلم والتكيف. في عالم يتسارع فيه التغيير، يصبح هذا النموذج ليس خياراً، بل ضرورة للبقاء والازدهار.

5.2.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق منظور إدارة تنوع بيئة العمل:

تأخذ جميع المديرات والمصالح بالمؤسسة (المالية، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية) على عاتقها قسطاً من إستراتيجيتها وأهدافها العامة. فالمؤسسة التي تبنت مفهوم تنوع مواردها البشرية للاستفادة من هذا النوع فإن جميع الوظائف فيها ملزمة بإدماج هذا التوجه في خططها الإستراتيجية والتكتيكية وتحرص على تنفيذه ومراقبته، إدارة الموارد البشرية تعتبر الخط الأمامي الأولي المعني بإدارة التنوع كونه يقع في صلب مهامها واختصاصاتها، حيث تلتزم وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة التنوع بما يلي:

1.5.2.2. التوظيف: الاختيار هما ركيزتان أساسيتان في مجال إدارة الموارد البشرية، ويُعد إدراجهما في إطار إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية خطوة ضرورية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. تُعد القوى العاملة المورد الأساسي لأي منظمة، ويتطلب ذلك إدارتها واستثمارها بطريقة إستراتيجية تضمن تحقيق أقصى قيمة ممكنة. يجب أن تتسم عملية التوظيف والاختيار بالعدالة والشفافية، مما يعزز الثقة في بيئة العمل ويُحسّن من أداء المنظمة. وللاستفادة من قوة التنوع، من الضروري أن تخلو هذه العمليات من القوالب النمطية والتحيزات التي قد تؤدي إلى التمييز. في هذا السياق، يُمكن للنظرة الإيجابية تجاه التنوع أن تُعزز قدرة المنظمة على جذب أفضل المواهب وتوظيفها، بغض النظر عن العمر أو الجنس أو العرق أو الإعاقة. (Noor et al., 2013)

إن تبني مثل هذه الممارسات لا يقتصر فقط على تحسين نتائج التوظيف، بل يسهم أيضاً في تعزيز صورة المؤسسة كمكان عادل ومتقدم للعمل. هذا الانطباع الإيجابي ينعكس على بيئة العمل، حيث يُنظر إلى المؤسسة على أنها داعمة للتنوع وتُرحب بالمواهب من خلفيات متعددة، يتضح أن تعزيز تنوع القوى العاملة يُثري البيئة التنظيمية من خلال استقطاب الأفراد من أسواق

الفصل الأول: التأصيل النظري لمغيرات الدراسة

عمل متنوعة، مما يساهم في خلق انسجام داخلي يعزز الإنتاجية والابتكار. حيث تؤكد هذه الرؤية على أن إدارة التنوع ليست مجرد مسؤولية اجتماعية، بل هي استراتيجية تنظيمية تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.5.2.2. الحوافز والأجور: إن التمييز في التعويض مخالف للقانون، ناهيك على أنه غير إنساني أو أخلاقي. لذا تلعب ممارسات التعويض الشاملة والعدالة دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة مكان العمل المتنوعة من خلال معالجة أوجه عدم المساواة وتعزيز الشمولية. لا تضمن هذه الممارسات المكافآت العادلة فحسب، بل تعمل أيضًا على مواءمة الحوافز المالية مع أهداف التنوع، وبالتالي تشجيع المؤسسات على تبني سلوكيات أكثر شمولاً (Irfan et al., 2021). (Mayokun Daniel Adegbola et al., 2024).

3.5.2.2. التدريب: في سياق إدارة القوى العاملة المتنوعة، تلعب برامج التدريب دورًا محوريًا في معالجة التحديات الناتجة عن الاختلافات الجماعية وتعزيز تقدير الاختلافات الفردية على مستوى المواقف والقيم والسلوكيات، تُظهر المنظمة كفاءتها في إدارة التنوع ليس فقط من خلال عمليات التوظيف، بل أيضًا عبر استراتيجيات الاحتفاظ بالقوى العاملة، وذلك من خلال توفير فرص تدريب وتطوير تتناسب مع احتياجات الموظفين.

إن التدريب المصمم لتعزيز الوعي بالتنوع يمكن أن يكون أداة فعالة في تعزيز التكامل بين الفئات المختلفة داخل المنظمة، سواء كانوا من الأقليات أو من الأغلبية. يساهم هذا النوع من التدريب في تعميق فهم الموظفين لقيمة التنوع وأهميته في تحقيق الانسجام الاجتماعي داخل بيئة العمل. (Noor et al., 2013) علاوة على ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى أن مثل هذه البرامج التدريبية لا تقتصر فوائدها على تحسين التماسك الاجتماعي، بل تمتد لتشمل تعزيز الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي ككل. ومن ثم، يُمكن القول إن الاستثمار في التدريب على التوعية بالتنوع يُعدّ استراتيجية أساسية لتمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يساهم في تحويل التنوع من مجرد مفهوم نظري إلى قوة دافعة للنمو والابتكار.

4.5.2.2. تقييم الأداء: ينبغي تبني معايير موضوعية ودقيقة لتقييم الأداء، تضمن تطبيقها على جميع الموظفين بشكل عادل دون استثناء. ولضمان فاعلية هذه المعايير، يجب أن تركز بشكل أساسي على المهام الجوهرية والوظائف الأساسية المرتبطة بالدور الوظيفي، مع ضرورة أن تكون محددة وواضحة بحيث لا تترك مجالًا للتفسير الشخصي أو الغموض.

علاوة على ذلك، يُعد تجنب التحيز بجميع أشكاله، سواء الإيجابي أو السلبي، أمرًا جوهريًا لضمان نزاهة التقييم. على سبيل المثال، ينبغي للمقيمين الامتناع عن التأثير بظاهرة تأثير الهالة، التي قد تدفعهم إلى تقديم تقييمات مرتفعة بشكل مفرط للأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة أو تقييمات منخفضة بشكل غير عادل للعاملين المنتمين إلى الفئات الأقل تمثيلًا. (نصر، 2021)

يتطلب ذلك اعتماد منهجيات تقييم قائمة على أسس علمية تركز على الأداء الفعلي والإنجازات الملموسة، بعيدًا عن أي اعتبارات شخصية أو انطباعات مسبقة. إن الالتزام بهذه المبادئ لا يعزز العدالة في بيئة العمل فحسب، بل يساهم أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والشفافية، مما يعزز الثقة ويحفز الأداء الوظيفي على جميع المستويات

إن عملية التقييم تتطلب نظام قياس ومتابعة دقيق ومؤشرات قياس مصممة خصيصًا لبيئات العمل المتنوعة. فالتركيز فقط على مؤشرات أداء الموارد البشرية دون النظر إلى التنوع في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى تجاهل التفاوتات أو التحيزات المحتملة في

ممارسات الحصول على المواهب وإدارة التنوع المتوقع فيها نتيجة التركيز على المهارة والكفاءة بغض النظر على الانتماء والاختلاف (منصوري و شين ، 2024). (المصاروة و الخفاجي، 2017).

6.2.2. فهم العلاقة بين إدارة التنوع في بيئة العمل وأفراد الجيل (Z):

لفهم العلاقة بين الجيل (Z) وإدارة التنوع في بيئة العمل المتنوعة، يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال القيم التي يتبناها الجيل (Z)، وتأثيرهم على ممارسات إدارة التنوع، بالإضافة إلى التحديات التي قد تظهر عند دمجهم في بيئة عمل متعددة الأجيال والثقافات. يدعم هذا التحليل بمصادر ودراسات أكاديمية توضح الجوانب المختلفة للعلاقة.

1.6.2.2. القيم والاتجاهات الأساسية للجيل (Z) تجاه التنوع:

الجيل (Z)، المعروف بولادة أفراده بين عامي 1997 و 2012، يتميز بوعي اجتماعي قوي وتقبل واسع للتنوع نتيجة لنشأته في بيئة عالمية متعددة الثقافات ومرتبطة رقمياً. يبرز تأثير هذه القيم في سياق إدارة التنوع كالتالي:

أ. **التنوع كقيمة أساسية للعمل:** يولي الجيل (Z) اهتماماً كبيراً لقضايا الشمولية والمساواة في مكان العمل. دراسة أجرتها شركة (Deloitte, 2021) أظهرت أن 77% من أفراد الجيل (Z) يعتبرون أن جهود الشركة في تعزيز التنوع والشمولية عامل رئيسي في اختيارهم للوظيفة.

ب. **التعامل مع التنوع كوسيلة للتعلم:** الجيل (Z) يُظهر مرونة عالية وقدرة على العمل في فرق متعددة الثقافات والخلفيات. وهذا يتماشى مع نموذج "التعلم والفاعلية" لإدارة التنوع الذي طرحه توماس وإيلي سنة 1996، والذي يرى التنوع كأداة لتعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي.

ت. **العدالة بدل المساواة:** الجيل (Z) يفضل الحلول التي تركز على تحقيق العدالة ومعالجة الفجوات النظامية بدلاً من مجرد تطبيق سياسات مساواة موحدة قد لا تأخذ في الاعتبار الفروقات الموجودة بين الموظفين.

2.6.2.2. دور الجيل (Z) في تعزيز إدارة التنوع:

الجيل "Z" ليس فقط مستفيداً من سياسات التنوع، بل أيضاً مساهماً نشطاً في تطوير هذه السياسات وتحفيز التغيير داخل المنظمات.

أ. **المطالبة بالقيادة المتنوعة:** الجيل (Z) يدعو إلى تمثيل أكبر للتنوع على مستوى القيادة، مما يدفع المنظمات إلى تحسين استراتيجياتها لتوظيف وتطوير قادة يمثلون تنوع القوى العاملة. دراسة أجرتها (McKinsey, 2020) أشارت إلى أن الفرق القيادية المتنوعة تُظهر أداءً أفضل وتجذب المواهب الشابة.

ب. المساءلة والشفافية: يُطالب الجيل (Z) بمؤشرات واضحة وقابلة للقياس لجهود التنوع، مثل تقارير دورية عن فجوة الأجور وتمثيل الأقليات.

ت. التنوع كقوة للابتكار: يساهم الجيل (Z) في تحقيق بيئات عمل أكثر تنوعاً من خلال رؤاهم المبتكرة وتبنيهم للتقنيات الحديثة التي تساهم في تعزيز الشمولية.

3.6.2.2. التحديات المرتبطة بإدارة التنوع للجيل (Z):

رغم القيم الإيجابية التي يضيفها الجيل (Z)، إلا أن هناك تحديات تحتاج إلى المعالجة لضمان فاعلية إدارة التنوع:

أ. الفجوة بين الأجيال: قد تصطدم توقعات الجيل (Z) برؤى الأجيال الأكبر (مثل جيل X أو جيل الألفية)، مما يتطلب جهوداً في بناء استراتيجيات للتعاون بين الأجيال.

ب. مقاومة التغيير: بعض المنظمات التقليدية قد تواجه صعوبة في التكيف مع مطالب الجيل (Z) المرتبطة بتبني سياسات تنوع أكثر شمولية.

ت. الإفراط في التوقعات: قد يواجه الجيل (Z) إحباطاً إذا لم تتطابق وعود المنظمات حول التنوع مع الممارسات الفعلية. (Deloitte, 2021)

4.6.2.2. الاستراتيجيات التنظيمية لدعم العلاقة بين الجيل (Z) وإدارة التنوع:

لتحقيق الانسجام بين الجيل (Z) وإدارة التنوع، يمكن للمنظمات اعتماد الاستراتيجيات:

أ. إشراك الجيل (Z) في صنع القرار: من خلال إنشاء مجالس أو مجموعات عمل متخصصة بالتنوع، يمكن للجيل (Z) أن يساهم في صياغة السياسات المتعلقة بالشمولية.

ب. تطوير برامج تدريبية موجهة: تقديم برامج تدريب مخصصة لتجاوز الفجوة بين الأجيال وتعزيز التعاون بينهم.

ج. تبني التكنولوجيا لتعزيز التنوع: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقليل التحيز في عمليات التوظيف وتطوير حلول مبتكرة لدمج الموظفين من خلفيات مختلفة.

إن العلاقة بين الجيل (Z) وإدارة التنوع في بيئة العمل ليست فقط ذات طابع متداخل ولكنها أيضاً ديناميكية وتؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات الموارد البشرية. بفضل القيم التي يتبناها الجيل (Z)، يمكن للمؤسسات تحقيق ممارسات تنوع أكثر شمولية وعدالة، مما يؤدي إلى بيئات عمل تعزز الابتكار والتعلم المستدام. ومع ذلك، تتطلب هذه العلاقة إدارة فعالة لتحقيق توازن بين تطلعات الجيل (Z) واحتياجات المؤسسات.

7.2.2. العلاقة الثلاثية: تكامل تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع لاستقطاب الجيل (Z):

إن العلاقة بين تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في سياق استقطاب الجيل (Z) تتطلب استراتيجيات تكاملية لا تقتصر فقط على جذب هذا الجيل بل الحفاظ عليه أيضاً. على سبيل المثال، عند تطوير استراتيجيات تسويقية للموارد البشرية، يجب على المؤسسات أن تضمن أن العروض التي يتم تقديمها لا تقتصر على تحسين الأوضاع المالية فقط، بل تركز أيضاً على خلق بيئات عمل تشمل الجميع وتحترم التنوع في كافة أشكاله. هذه العروض يمكن أن تشمل تحسين شروط العمل للموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، وضمان أن تكون السياسات الداخلية للمؤسسة واضحة فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، العرق، والقدرات. من خلال تعزيز التنوع والشمولية في العروض المقدمة، تتمكن المؤسسات من تلبية احتياجات الجيل (Z) الذي يفضل العمل في بيئات تحترم التعددية وتوفر له فرصاً متساوية للنجاح. كما أن التنوع في بيئة العمل يعزز من الابتكار والإبداع، وهي قيم أساسية بالنسبة للجيل (Z) الذي يقدر التحديات الجديدة والأفكار المبتكرة. تعتبر أدوات الترويج جزءاً مهماً آخر من هذه العلاقة. فعندما يتم ترويج عروض العمل للمواهب من الجيل (Z)، يجب أن يكون التركيز على التنوع والشمولية جزءاً من الرسائل التي يتم توصيلها. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات تسليط الضوء على برامجها لتعزيز التنوع الثقافي، دعم النساء في العمل، وتقديم فرص متساوية للجميع. كما يجب أن تُستخدم قنوات الترويج الرقمية، مثل YouTube وTwitter، بشكل فعال للوصول إلى هذا الجيل، مع التأكيد على القيم التي يتمسكون بها.

8.2.2. التحديات والمخاطر:

على الرغم من فوائد هذه الاستراتيجيات التكاملية، هناك بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تنفيذ هذا النموذج. قد تكون عملية إدارة التنوع داخل المؤسسة معقدة، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتطبيق ممارسات فعالة تشمل الجميع دون أن تشعر بعض الفئات بالإقصاء. علاوة على ذلك، قد يواجه الجيل (Z) بعض المخاوف بشأن التوظيف في مؤسسات قد لا تلتزم بشكل حقيقي بمبادئ التنوع والشمولية. لذا، من الضروري أن تتسم سياسات تسويق الموارد البشرية بالشفافية والمصداقية، وأن يتم تعزيز التواصل الفعال مع الجيل (Z) لضمان شعورهم بالراحة والثقة في المؤسسة.

إن العلاقة بين تسويق الموارد البشرية، وإدارة التنوع، والجيل (Z) هي علاقة تكاملية يجب أن تتمتع بفهم عميق لاحتياجات هذا الجيل الفريدة. من خلال تبني استراتيجيات تسويقية للموارد البشرية تركز على تقديم عروض مغرية ومتنوعة، مع دمج قيم التنوع والشمولية في ثقافة المؤسسة، يمكن للمؤسسات أن تجذب الجيل (Z) وتستقطب أفضل المواهب. إذ تعد هذه العلاقة الثلاثية جزءاً أساسياً من بناء بيئة عمل مبتكرة ومرنة تتسم بالعدالة والتنوع.

خاتمة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل أولاً مفهوم تسويق الموارد البشرية كأحد المفاهيم الحديث في مجال إدارة الموارد البشرية، وتطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة به. حيث جاء تسخير الفلسفة التسويقية وأدواتها في مجال إدارة الموارد البشرية، وتوظيف مخرجات ثورة المعلومات والشبكات بمفهوم جديد ورؤية جديدة لإدارة الأفراد في مؤسسات الأعمال. خاصة في استقطاب المواهب والحصول على الكفاءات والخبرات من أسواق العمل. يركز مفهوم تسويق الموارد البشرية على مراكز حيوية تساهم في تجسيده وتحقيق أهدافه، تأتي العلامة التجارية لصاحب العمل كأحد أهم هذه المراكز والتي من خلالها يتم إدارة مختلف العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، السمعة التنظيمية الجيدة لصاحب العمل كذلك من المراكز التي تكسب صاحب العمل نقاط قوة تساعد في مختلف المساعي، وبخاصة ما يتعلق منها باستقطاب المهارات والمواهب وتوظيفها في أسواق العمل، هذا الأخير الذي أصبحت أعداداً كبيرة من الأجيال الحديثة المرتبطة بعصر التقنية والمعلومات شريحة واسعة منه كطالبي عمل وعارضي الخبرات، الذين لهم خصائص وسمات تختلف عن مختلف الأجيال التي سبقتها، إنه الجيل " زاي " الذي يعتبر أحدث أجيال أسواق العمل، كونه قد فرض على أسواق وأصحاب العمل استراتيجيات توظيف ومتطلبات جديدة تستجيب لتطلعاته وطموحاته، إذ إن كل هذه المراكز تسبح ضمن فضاء رقمي وبيئة تواصلية إلكترونية يتم من خلالها إدارة مختلف العلاقات ما بين صاحب العمل وطالب العمل، وبين مختلف الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسات، إنها بيئة لا تعترف بالحدود والقيود الزمانية والمكانية، والاختلافات الفردية والجماعية، بحيث تقدم الكفاءة والخبرة لأنها تصنع الفرق بفوز بأصحابها والاستفادة منهم في بيئة العمل.

وإلى جانب هذا تناول هذا الفصل في قسمه الثاني مفهوم التنوع ومختلف المفاهيم المرتبطة به، وكذا أهم الإستراتيجيات والنماذج التي فسرت إدارة بيئات العمل المتنوعة، خاصة الأجيال التي رافقت ثورة التحول الرقمي كالجيل (Z) تحديداً. حيث يفترض في ثقافة المؤسسات أن تكون حاضنة للكفاءات والمواهب والاستفادة منها بغض النظر عن الفروقات الموجودة بين المتقدمين للعمل أو العاملين فعلياً، وفي حدود احتياطاتها طالما كان هؤلاء الأفراد القادرة على الأداء المتميز في الوظائف التي يشغلونها، لأن المؤسسات وجدت أساساً لتحقيق أهداف أهمها الربح. لا يوجد نهج معياري لإدارة التنوع وتعتمد فاعلية استراتيجية إدارة التنوع على مواءمتها مع الضغوط الخاصة بالمؤسسة، ووجهات النظر الإدارية، ومستوى التنوع المعني. إذ يمكن للاستراتيجية التي تتوافق بشكل جيد مع توجهات المؤسسة ورؤيتها أن تعزز الأداء التنظيمي من خلال المكاسب الست التي أشار إليها تايلور كوكس. من بين العديد من النماذج التي تم التطرق لها في هذا الفصل في إدارة التنوع نموذج التعلم والفاعلية لتوماس وإيلي باعتباره أحدث نموذج مزج بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد المتنوعين الذين تجمعهم بيئة عمل واحدة من جهة أخرى. هذا النموذج الذي يقود في الأخير إلى خلق مؤسسات متعلمة تعتمد على الاختلاف والتنوع بين أفرادها لبناء معرفتها وتطويرها، وامتلاك القدرة على المنافسة برأس مال بشري متنوع.

الفصل الثاني: التحليل النظري لمتغيرات نموذج الدراسة

تمهيد:

عرضت الدراسة في الفصل الأول مختلف المفاهيم والأساسيات الأدبية والعلمية المتعلقة بمفهوم تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع كمفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، يتطرق هذا الفصل بنوع من التفصيل والتعمق إلى تحديد العلاقة والأثر الذي يحدثه تبني المؤسسة الاقتصادية لمفهوم تسويق الموارد البشرية على إدارة تنوع الأفراد داخلها، وهذا من خلال الأبعاد التي تم اعتمادها لكلا متغيري الدراسة. تسويق الموارد البشرية ممثلاً بأبعاد المزيج التسويقي للموارد البشرية 4P، العلامة التجارية لصاحب العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة، أما إدارة التنوع فأبعادها مستمدة من نموذج التعلم والفاعلية لإدارة التنوع لكل من توماس وإيلي وهي: الاعتراف بقيمة التنوع، التكامل الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم.

1.3. أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع:

تختلف العوامل المؤثرة على تنوع الأفراد العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية باختلاف هذه الأخيرة من حيث الحجم ونوع النشاط، ونوع المؤسسة، لذا تعددت واختلفت تصنيفات الباحثين والمهتمين بمجال الموارد البشرية وإدارتها في تصنيفها كل حسب الزاوية التي ينظر بها إلى موضوع بحثه، وفي الحديث عن مفهوم تسويق الموارد البشرية هناك العديد من التصنيفات والأبعاد التي تناولها الباحثون، فمنهم من صنفها إلى داخلية تشير إلى مفهوم التسويق الداخلي كمكون من مكونات تسويق الموارد البشرية، وأخرى خارجية تشير إلى مفهوم التسويق الخارجي كمكون خارجي جزئي لمفهوم تسويق الموارد البشرية، ولأن المورد البشري هو القاسم المشترك ما بين ممارسات وأنشطة تسويقه وإدارة تنوعه داخل المؤسسة، فإن هناك توقعاً لأثر يحدثه تسويق المؤسسة لمواردها البشرية، تسويق يحدث مزيجاً بشرياً متنوعاً تعمل المؤسسة على وضع خطط لإدارته والاستفادة منه. سوف يعمل هذا الفصل على رصد وتبعية مختلف الآثار المتوقعة لتسويق الموارد البشرية للمؤسسات على ممارسات إدارة التنوع داخلها وفق الأبعاد التي وُضعت لدراسة هذا الأثر.

1.1.3. أثر منتجات الموارد البشرية على إدارة التنوع:

تعتبر منتجات الموارد البشرية عن مجموع المزايا والفرص والخدمات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها بمجرد انضمامهم إلى المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى ضمان بقائهم واستقرارهم الوظيفي بالإضافة إلى رفع إنتاجيتهم وزيادة ولائهم (راجي، 2021، p. 89).

تُعَدُّ منتجات الموارد البشرية بمثابة عقد اجتماعي غير مكتوب بين المؤسسة وموظفيها، تجسّد القيمة المتبادلة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر حزمة متكاملة من المزايا المادية (كالمكافآت والتأمينات الصحية) والمعنوية (كالاعتراف بالتميز وتوفير بيئة عمل مرنة). هذه المنتجات لا تقتصر على مجرد "خدمات روتينية"، بل تُصمّم لتعكس فلسفة المؤسسة في التعامل مع الموارد البشرية كشركاء استراتيجيين، حيث تُترجم الفرص التدريبية والتطوير الوظيفي إلى استثمار في رأس المال البشري يضمن تحسين الإنتاجية على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، برامج التمكين القائمة على المهارات (Upskilling) تُقلل من معدلات الدوران الوظيفي بنسبة تصل إلى 40% وفقاً لدراسة (Bastide, 2023)، بينما تعمل سياسات التوازن بين الحياة العملية والشخصية (كإجازات الرعاية الأسرية) على تعزيز الولاء التنظيمي. إلا أن فاعلية هذه المنتجات تتوقف على مدى تناسقها مع التوقعات المتغيرة للأجيال

الحديثة، مثل تفضيل جيل Z لفرص التعلم السريع (Microlearning) على الحوافز التقليدية، مما يستدعي تبني منهجيات قائمة على التحليلات التنبؤية لفهم الاحتياجات الفردية. بهذا، تصبح منتجات الموارد البشرية ليست أدوات إدارية فحسب، بل لغة حوار بين ثقافة المؤسسة وقيم الموظفين، تحوّل البقاء الوظيفي من ضرورة إلى اختيار واعٍ.

1.1.1.3. مواصفات الوظيفة وطبيعتها:

إن مواصفات الوظيفة وطبيعتها تستمد من عملية تحليلها وتوصيفها، هذه العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها، وتصنيف كافة المعلومات والخصائص للوصول إلى وصف تفصيلي ودقيق للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بها، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرع الذي سوف يشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة والخصائص لشخصية (كاثي، 2014).

التنوع هو الشعار الأساسي للجيل (Z): فهم يقدر التنوع بجوانبه المتعددة، ليس فقط فيما يتعلق بالعرق والنوع الاجتماعي، بل أيضاً بما يشمل الهوية والتوجه. المؤسسات التي تتمكن من تمثيل طيف الاختلافات بشكل أفضل في علامتها التجارية الخارجية أو تسويقها، تزيد بشكل كبير من احتمالية تنوع قنوات استقطاب المواهب لديها.

واقترحوا أيضاً أن التطابق بين الوظيفة والشخص ضروري للأداء الفعال؛ وبالتالي، فإن ملاءمة الوظيفة مع الشخص والشخص مع ملاءمة الوظيفة يعلمان بالتبادل مما يرضي ويحسن أداء الموظفين والمنظمة. يقترح (Li et al., 2020a) أن تطابق وظيفة الشخص هو تطابق بين المطالب والقدرات وتطابق بين الاحتياجات والعروض؛ يشير تطابق المطالب والقدرات إلى التطابق بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة، بينما يشير تطابق الاحتياجات والعروض إلى التطابق بين رغبات الموظفين وطبيعة الوظيفة. تشير فكرة التطابق على أن التوافق الوظيفي للشخص هو التوافق بين تفضيلات القدرة الفردية والمهارات والمعرفة. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت نظرية التطابق أنه عندما تلتقي المعرفة والمهارات والقدرة والفرص، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج إيجابية للتحفيز، مما يؤدي في النهاية إلى أداء وظيفي إيجابي (Li et al., 2020b).

2.1.1.3. المكافآت والحوافز:

تشمل أنواع المكافآت والحوافز المختلفة، المكافآت المالية وغير المالية التي يمكن تقديمها للموظفين. يمكن أن تتضمن المكافآت المالية المكافآت النقدية أو المكافآت المرتبطة بالأداء مثل العلاوات أو الحوافز المالية الإضافية، بينما يمكن أن تشمل المكافآت غير المالية المكافآت غير المادية مثل الإجازات الإضافية أو الترقية. لكل نوع من هذه المكافآت فوائده الخاصة في تعزيز إدارة التنوع وزيادة رضا الموظفين وإشغال الدافعية في بيئة العمل.

إن تنوع الأفراد في بيئة العمل من حيث خلفياتهم الثقافية واللغوية، وكذا اختلافاتهم الديمغرافية والمعرفية يقود إلى تنوع في طبيعة المكافآت والحوافز التي تحركهم وتدفعهم. يوصي (Chao et al., 2024) في دراسته بأن تتجاوز المؤسسات أنظمة المكافآت التقليدية وتُدمج تفضيلات الموظفين المتنوعة لتعزيز إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

على الرغم من أنَّ الحوافز المالية تُقدّم نهجاً واعداً لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل، وإرساء قواعد وأسس تضعها المؤسسة للاستفادة من مزايا التنوع، إلا أنها ليست خالية من القيود والتحديات. أحد التحديات الرئيسية في استخدام الحوافز المالية من أجل

التنوع هو خطر الرمزية أو الامتثال السطحي. في بعض الحالات، قد تُطبق المؤسسات مبادرات التنوع فقط للوفاء بأهداف محددة أو التأهل للحوافز المالية، بدلاً من الالتزام الحقيقي بالتنوع والشمولية. هذا قد يؤدي إلى التركيز على تحقيق الحصص أو وضع علامات في خانات بدلاً من معالجة الحواجز البنيوية للتنوع والشمولية داخل المؤسسة (Mayokun Daniel Adegbola et al., 2024).

إلى جانب تحدي آخر مهم هو كذلك، وهو ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين الوعي بأهمية التنوع وإدراك منافعه. يعتبر هذا التحدي بمثابة عملية طويلة المدى تتطلب التزاماً صادقاً من جميع أفراد المؤسسة. كما تتضمن التحديات الأخرى تفعيل استراتيجيات لضمان توجيه المكافآت والحوافز بشكل عادل وذلك من خلال وضع معايير واضحة وقابلة للقياس. بالإضافة إلى ذلك، يجب مواجهة التحديات المتعلقة بفهم الاحتياجات والرغبات المختلفة لموظفين متنوعين من خلال تصميم برامج مكافآت وحوافز ملائمة، والتي تتناسب مع التنوع الثقافي والجنسي والجيلي في العمل.

إن المؤسسات التي تسعى إلى استقطاب عناصر موهوبة وذات مهارات عالية من سوق عمل يتميز بالتنوع والانفتاح، عليها بتصميم برامج مكافآت وحوافز تناسب هذا التنوع، وهو ما يتطلب دراسة دقيقة لاحتياجات واهتمامات الموظفين المحتملين المختلفين. كما يجب أن تتضمن البرامج مكافآت مالية وغير مالية تلبي الاحتياجات بشكل فعال. إلى جانب النظر في توفير فرص تطويرية وتقديم تقدير للجهود المبذولة من قبل الموظفين المتنوعين. ومن المهم أيضاً تقديم برامج تشجيعية وحوافز تعزز شعور الموظفين بالانتماء والتقدير في بيئة العمل، مما يعزز فاعلية تعزيز إدارة التنوع ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية تتسم بالمساواة والتقبل.

المدرء والمشرفين لا يستثنون من خطة تصميم المكافآت والحوافز فدورهم كبير في تنفيذ وتجسيد أفكار التنوع، لذا فمقابلة جهودهم قد يحفزهم أكثر لبذل المزيد في سبيل خلق البيئة المتنوعة للعمل. فعلى سبيل المثال، تربط شركة سوديكسو 25% من تعويضات المديرين بأهداف التنوع (Kundu et al., 2015).

3.1.1.3. بيئة العمل:

حكمة يابانية في الإدارة والقيادة تستند إلى الفلسفة الكونفوشيوسية، وهي أن لكل فرد نقاط قوة وقدرات، ومن الضروري فقط إيجاد المكان المناسب حيث يمكن تطبيق هذه القدرات وتفرغ هذه الطاقات (Jankelová et al., 2022).

تتكون بيئة المؤسسة بالمفهوم الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يسمى بالبيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والأحداث والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة (العامري و الغالي، 2008، صفحة 118).

يمكن تعريف بيئة العمل الإيجابية على أنها مساحة عمل يشعر فيها الموظفون بالراحة والتحفيز لأداء مهامهم بكفاءة، مما يساهم في تحقيق نجاح الشركة. تركز هذه البيئة على تعزيز النمو والصحة العقلية والجسدية للموظفين، مع ضمان سلامتهم ورفاهيتهم. تتميز بيئة العمل الإيجابية بتبنيها مبادئ أساسية مثل الثقة، التعاون، الأمان، تشجيع المخاطرة المحسوبة، المساءلة، والإنصاف. (بكة، 2024) تنبع هذه الإيجابية من إدراك إدارة المؤسسة أن الموظفين هم أفراد لهم احتياجات شخصية وليسوا مجرد آلات، مما يعني ضرورة احترام حياتهم الخاصة. كما تسعى الإدارة إلى جعل الوقت الذي يقضيه الموظفون في العمل ممتعاً ومنتجاً في آن واحد.

إن قيام المؤسسة بتطوير بيئة عمل إيجابية وداعمة تعزز التعاون، يقود إلى تعزيز مشاركة جميع الموظفين ومساهماتهم بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم وخلفياتهم. تتميز هذه البيئة بسلوكيات وقيم قائمة على مبدأ الترحيب والاحترام والتقدير، إضافة إلى ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة للجميع، مع تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي (عليان, 2024).

تلعب المؤسسات والمنظمات دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين. فإذا كانت بيئة العمل تفتقر إلى المرونة وتعتمد على الجمود والقيود، فإن ذلك يدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى بمجرد أن تتاح لهم الفرصة. في المقابل، تساهم البيئة العملية المرحية والمتجددة، التي تخلو من الروتين الممل، في تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار (عكر, 2020). إن المؤسسات التي لا تقدم للموظفين سوى الرواتب دون الاستثمار في رفاهيتهم أو تطويرهم معرضة للاختيار عاجلاً أم آجلاً. إضافةً إلى ذلك، تعتبر السلامة والرقابة والوقاية عوامل أساسية تفوق في أهميتها ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات. فالإبداع الوظيفي يزدهر عندما تكون بيئة العمل آمنة ومريحة للموظفين. إذ يجب على المؤسسة التي تنتهج استراتيجية تسويق الموارد البشرية أن تضع في حساباتها النقاط الآتية عند إعدادها عروضها لاستقطاب الكفاءات والمواهب، إذ إن بيئة العمل الإيجابية أصبحت من أولى أولويات طالبي العمل خاصة من أفراد الجيل (Z):

- تعزيز الثقة والشفافية من خلال ثقافة تدعم التواصل المفتوح والصادق.
- وضوح المهمة والرؤية والقيم يساعد الموظفين في فهم أهداف المؤسسة واتجاهها.
- ثقافة تقدر التنوع والشمول تضمن معاملة جميع الموظفين بإنصاف واحترام.
- التركيز على الرفاهية الجسدية والعقلية للموظفين عبر برامج تعزيز الصحة ودعم الصحة النفسية.
- تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم والنمو المهني من خلال برامج التدريب والتطوير.
- توفير ترتيبات عمل مرنة، مثل خيارات العمل عن بُعد أو جداول عمل مرنة.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن عملهم لتعزيز شعورهم بالاستقلالية والمساءلة.
- ثقافة تحتضن التغيير وتشجع الموظفين على التكيف مع التحديات والتقنيات الحديثة.
- تقديم تغذية راجعة منتظمة وفرص مستمرة للنمو والتطوير، بما في ذلك تقييمات الأداء وبرامج التدريب.

إن بيئة العمل الجماعي الإيجابية تُعتبر حجر الزاوية لخلق بيئة عمل مُحفزة ومُنتجة وشاملة للجميع، تُساهم بشكل كبير في نجاح إدارة التنوع وتحقيق أهداف المؤسسة. إن وجهات النظر التقليدية حول إدارة التنوع، والتي كانت محدودة في عدد قليل من الأشكال ووجود أقل للتنوع، تبدو الآن غير فعالة. من أجل إدارة التنوع بفاعلية، حيث ركزت العديد من الدراسات على مناخ التنوع وبيئته الحاضنة والمحفزة. مناخ يتصور من خلاله الموظفين مدى تقدير المؤسسة للتنوع ودعجه وتشجيعه عبر ممارسات توظيف عادلة، وفرص تطويرية متاحة للجميع، وثقافة تحتوي الجميع (Jankelová et al., 2022).

4.1.1.3. التطوير الذاتي:

عرف التطوير الذاتي على أنه "عملية اكتساب معارف ومهارات وخبرات إضافية من أجل تحسين الطريقة التي تؤدي بها الوظيفة الحالية وآفاق التوظيف والترقية في المستقبل، وبشكل أعم، تطوير المواهب والإمكانات الخاصة" (A & C Black, n.d. p198)

من النتائج المهمة لدراسة (Sarotar Žižek, 2013) التركيز على التنمية الشخصية، والتي تشمل التطوير المهني وخبرة العمل وتنمية الشخصية. هذه الجوانب ضرورية لإدارة التنوع الفعالة. وتضيف أنه عندما يركز المديرون والموظفون على النمو الشخصي، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على إدارة التنوع داخل المؤسسات. إن الدعم التنظيمي وبيئة العمل الإيجابية، والتي تؤثر بشكل جماعي على مدى أنشطة التطوير الذاتي (Khorakian et al., 2020). تُعد أرضاً خصبة لتطوير مهارات الموظفين ونمو شخصياتهم بانتظام من خلال توفير التدريبات وورش العمل، يستطيع الموظفون تطوير مهاراتهم اللازمة في مجال عملهم. كما يشجع الإيجابية والدعم المستمر على تحقيق النجاح والارتقاء بمستوى أدائهم، ما يعزز شعورهم بالثقة الذاتية وتحسين وظائفهم.

تتضمن إدارة تنوع القوى العاملة العديد من التحديات التي يجب على المؤسسات الانتباه لها أثناء إعداد وتصميم منتجات الموارد البشرية، وذلك لضمان التكامل الفعال والتعاون بين الموظفين نذكر منها:

أ. **تعقيد الفروق الفردية:** إن التنوع المتزايد للموظفين يقدم مجموعة متنوعة من الخصائص التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض. يمكن أن يجعل هذا التعقيد من الصعب على المديرين فهم ومعالجة الاحتياجات ووجهات النظر الفريدة لكل موظف، مما يؤدي إلى سوء فهم وتعارضات محتملة.

ب. **حواجز التواصل:** غالباً ما تشمل القوى العاملة المتنوعة أفراداً من خلفيات ثقافية ولغوية مختلفة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى حواجز الاتصال التي تعيق التعاون الفعال والعمل الجماعي. يمكن أن تؤدي التفسيرات الخاطئة وعدم الوضوح في التواصل إلى حدوث احتكاك بين أعضاء الفريق، مما يؤثر على الإنتاجية العامة والروح المعنوية.

ج. **مقاومة التغيير:** قد يقاوم الموظفون مبادرات التنوع بسبب المفاهيم المسبقة أو التحيزات. يمكن أن تنبع هذه المقاومة من عدم الفهم أو الخوف من المجهول، مما يجعل من الصعب على المنظمات تنفيذ استراتيجيات إدارة التنوع الفعالة. يتطلب التغلب على هذه المقاومة التدريب المستهدف وبرامج التوعية.

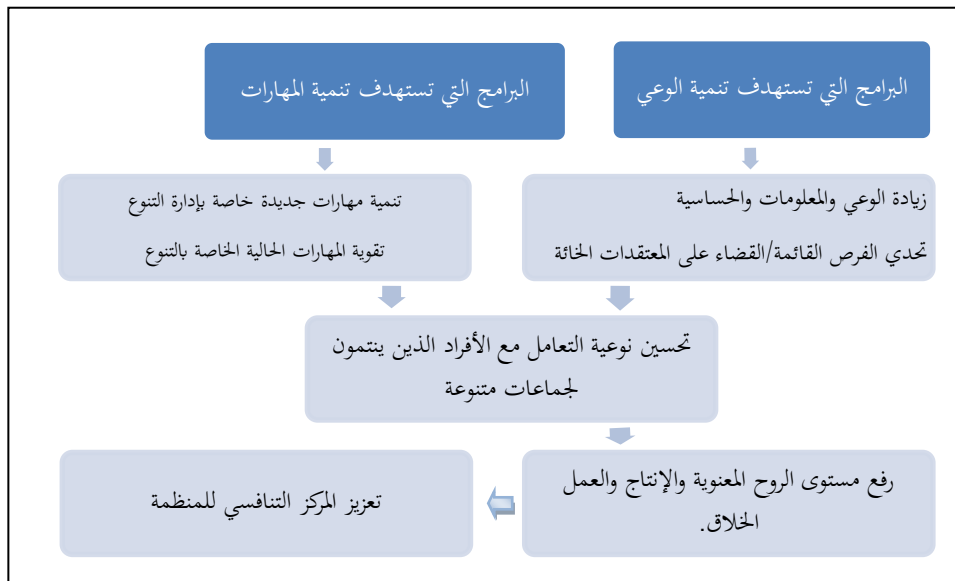
د. **تحقيق التوازن بين الشمول والإنصاف:** يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لخلق بيئة شاملة مع ضمان المساواة بين الموظفين. قد يكون من الصعب تحقيق هذا التوازن، حيث قد يشعر بعض الموظفين بالتمييز أو التجاهل لصالح مبادرات التنوع. يعد ضمان سماع جميع الأصوات وتقييمها أمراً بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل.

هـ. **تخصيص الموارد:** غالباً ما تتطلب الإدارة الفعالة للتنوع موارد إضافية، مثل برامج التدريب وورش العمل وأنظمة الدعم. قد تواجه المؤسسات تحديات في تخصيص هذه الموارد، خاصة إذا لم تكن ملتزمة تماماً بمبادرات التنوع. هذا يمكن أن يحد من فاعلية جهودها في إدارة التنوع.

5.1.1.3. التدريب:

يشير التدريب إلى مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى إحداث تغيرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية للفرد العامل في بيئة عمله. تستهدف برامج التدريب في المؤسسة إما تدريباً على المهارات والمعارف، أو تدريباً على التنوع وإدارته في حال قررت المؤسسة تبني سياسات واستراتيجيات تشجع على التنوع، أو تدويل نشاطها والدخول في اندماجات عابرة للحدود. لا يتوقف الأمر عند الحصول على المواهب والطاقات المتميزة من سوق العمل وضمها إلى كوادرات المؤسسة، بل من أجل المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وجب على المؤسسة تدريبها وتنميتها وتطويرها باستمرار، خاصة في حالات تنوع بيئة العمل. إذا تطلب احتياجات تدريبية إضافية وجب على إدارة الموارد البشرية الانتباه لها، فالفرد الذي يقرر التقدم لوظيفة في مؤسسة تتبنى تنوع عمالتها فهو يتوقع الاندماج والقبول والاحترام، وهو ما يفرض على المؤسسة تحضير برامج تدريبية وتأهيلية تلمس الموظفين والمشرفين على حد سواء، فالمديرين لا يمكنهم الإدارة والإشراف بنسق إداري كلاسيكي لا يراعي تنوع بيئة العمل. في هذا الشأن ذكر جونبرغ وباروت مدخلين من البرامج التدريبية في المؤسسات التي تتبنى التنوع، الشكل التالي يوضح هذين المدخلين (المصاروة و الخفاجي، 2017):

الشكل (13): مدخلي تدريب المدراء على التنوع



المصدر: (المصاروة و الخفاجي، 2017، صفحة 43)

يقترح كوكس (1993) أن مدير الموارد البشرية يحتاج إلى التغيير من وجهة النظر العرقية (طريقتنا هي أفضل طريقة) إلى منظور نسبي ثقافي (لأننا أفضل الطرق المتنوعة). يجب أن يكون هذا التحول في الفلسفة متأصلاً في الإطار الإداري لمدير الموارد البشرية في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم في الموارد التنظيمية (G. Y. Shitole et al., 2010).

أ. خطة تدريبية لتعزيز التنوع داخل مؤسسة تتبنى استراتيجية التنوع لمواردها البشرية:

- إجراء تقييم للاحتياجات قبل تصميم أو اختيار برنامج التدريب: يتطلب هذا التقييم تحليلاً منهجياً لتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمأمول فيما يتعلق بالتنوع والشمول. يساعد التقييم في تحديد الأهداف والمحتوى وأسلوب تقديم التدريب بما يتناسب مع ثقافة المنظمة واحتياجاتها.
- موازنة برنامج التدريب مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية: لا ينبغي أن يُنظر إلى التدريب على التنوع كفاعلية منفصلة أو لمرة واحدة، بل يجب أن يكون جزءاً من مبادرة تغيير أوسع تهدف لتعزيز ثقافة التنوع والشمول. لذا، يجب أن يتسق برنامج التدريب مع رؤية المنظمة ويبرز دور التنوع في تعزيز أدائها ونجاحها.
- إشراك القيادة العليا والمديرين في برنامج التدريب: يلعب القادة والمديرون دوراً محورياً في توجيه جهود التنوع والشمول، حيث يمكنهم التأثير على توجهات الموظفين وسلوكياتهم من خلال تقديم النموذج القيادي المناسب. يجب عليهم ليس فقط دعم ورعاية البرنامج، بل المشاركة الفعالة فيه لتعزيز التزامهم بقيم التنوع.
- تنوع أساليب وتقنيات التعلم لضمان فاعلية التدريب: يمكن تقديم التدريب باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب مثل المحاضرات، ودراسات الحالة، والمحاكاة، والألعاب، ولعب الأدوار. يُنصح باستخدام مزيج من الأساليب لجذب اهتمام المشاركين وتلبية احتياجاتهم التعليمية المختلفة، مع التركيز على الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية للتنوع والشمول.
- توفير فرص للتغذية الراجعة والتفكير وتخطيط العمل: تُعتبر التغذية الراجعة والتأمل وتخطيط العمل عناصر حيوية تعزز من فاعلية التدريب. تُساعد هذه العناصر المشاركين في تقييم أدائهم وتحديد نقاط التحسين، وكذلك دمج المعرفة المكتسبة في ممارساتهم اليومية وتطوير خطط عمل واقعية لتحسين كفاءاتهم في التنوع والشمول.
- تقييم البرنامج التدريبي وأثره على المنظمة: يُعد التقييم عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل البيانات لقياس فاعلية التدريب وتأثيره على المنظمة. يُساهم التقييم في تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحه. كما يوفر التقييم رؤى قيمة تساعد في تحسين واستدامة برنامج التدريب وتعظيم فوائده.

2.1.3. أثر سعر عرض الموارد البشرية:

يعبر السعر وفق مفهوم تسويق الموارد البشرية عن المقابل الذي تدفعه المؤسسة وتحمله في تقديم عرضها المتعلق بالموارد البشري العامل أو المستهدف في سوق العمل. ويشمل تكاليف التوظيف والتدريب وغير ذلك من طرق دعم الموظفين. ولتحفيز الموظفين على إنتاج الأداء، يتم استخدام كل من المزايا الملموسة (مثل الراتب والأجر والمكافأة والمكافآت والمستحقات المالية) وغير الملموسة (مثل التدريب على المهارات ودورات اللغة). ومن وجهة نظر الموظفين، فإن السعر له شروط محددة مثل (Jančíková, 2019)؛ Milichovský: وقت العمل الذي يجب على المرء أن يقضيه، تنظيم العمل الذي يجب على المرء قبوله، مستوى الإنتاج المطلوب، ظروف العمل التي يجب على المرء قبولها، متطلبات الجهد البدني.

1.2.1.3. الطلب: يشير إلى مستوى الطلب على المهارات والكفاءات في السوق، إذا كان الطلب على مهارة معينة مرتفعاً

والعرض محدوداً، ستضطر المؤسسة لزيادة الرواتب لجذب هذه الكفاءات، فمطورو البرامج والتطبيقات يحضون بزيادة الطلب عليهم في سوق العمل، وهو ما يجعل رواتبهم مرتفعة في هذا التخصص.

2.2.1.3. المنافسة: تعد المنافسة بالأجور أمراً حيويًا في سوق العمل الحديث، حيث تلعب دورًا كبيرًا في استقطاب المواهب المتنوعة والتأثير على اختيار الموظفين. كما تعتبر أمرًا بالغ الأهمية في جذب مجموعة متنوعة من المرشحين، لأنها تعكس اعتراف المؤسسة بالقيمة التي تجلبها وجهات النظر المتنوعة إلى مكان العمل (Hughes, 2015).

أما على صعيد الاحتفاظ بالموظفين فإن تقديم حزم تعويضات جذابة يساعد على الاحتفاظ بالمواهب المتنوعة وتقليل معدل الدوران وتعزيز بيئة عمل مستقرة (Sibylle, 2022). يعد تقديم أجور تنافسية أمرًا بالغ الأهمية لجذب المواهب المتنوعة، حيث تعمل البيئة الداعمة على تعزيز التوظيف والاحتفاظ بالأفراد المهرة من المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً. (Brainard, 1999)

3.2.1.3. التكاليف: إن فلسفة ضبط التكاليف وإدارتها تهدف إلى تقديم القيمة أو قيمة أعلى منها بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين. لهذا الغرض تعتبر إدارة تكاليف عروض الموارد البشرية عملية دقيقة وحساسة تتعلق بالعديد من الجوانب التي يجب على إدارة الموارد البشرية الانتباه لها. ترتبط هذه التكاليف بالجوانب الشاملة لتطوير المنتج، وتشمل التكاليف الخارجية مثل الاستعانة بالاستشاريين المتخصصين، والتكاليف الداخلية التي تغطي نفقات تشغيل المشروع، وتنظيم الاجتماعات، وبرامج تأهيل فرق التدريب. كما تتضمن تكاليف التنفيذ التي تشمل إطلاق خدمات الموارد البشرية، استراتيجيات الترويج، إعداد المواد التدريبية، وإجراء الاختبارات التجريبية. بالإضافة إلى ذلك، تندرج ضمن هذه التكاليف عناصر أخرى ذات أهمية، مثل استثمار وقت المديرين في توجيه وتطوير فرق العمل، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة (راجحي, 2021).

إن تنوع الأفراد مصدر من مصادر الإبداع والابتكار والتميز للمؤسسات التي تنتهج أسلوب التنوع في قواها العاملة، فكلما عملت المؤسسة على تسعير جيد ومدروس لخدمات الموارد البشرية، دراسة تستجيب لمحددات السعر المتوازن من مراقبة تنافسية سوق العمل على المواهب والكفاءات، وتحقيق كفاءة مالية تعبر عن تحكم جيد في مختلف التكاليف، والاستجابة السريعة لتقلبات الطلب على الكفاءات للفوز بأفضل المرشحين، فإن هذا السعر سيكون ذا تأثير إيجابي كبير على المؤسسة، وهو ما يعطيها ميزة المنافسة والأداء العالي برأس مال بشري متنوع ذو قيمة عالية.

3.1.3. أثر ترويج الموارد البشرية على إدارة التنوع:

الترويج هو الوسيلة التي تستخدمها الشركة للتواصل مع عملائها لإبراز عروضها وقيمتها المضافة. يشمل الترويج عدة عناصر، منها بناء العلامة التجارية، والإعلانات، والعلاقات العامة، والهوية المؤسسية، والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وإدارة المبيعات، والعروض الترويجية الخاصة، والمشاركة في المعارض. يجب أن يكون الترويج الفعال قادرًا على جذب الانتباه، وأن يكون مقنعًا، ويوصل رسالة متسقة، وقبل كل شيء، يمنح العملاء سببًا واضحًا لاختيار منتجك بدلاً من منتجات المنافسين (Leila, 2020). في إطار تسويق الموارد البشرية، يهدف الترويج إلى تقديم صورة مميزة وجذابة حول الوظائف المتاحة في المؤسسة، وظروف العمل، والثقافة التنظيمية، والقيم والتوجهات الإيجابية التي يتمتع بها الموظفون الحاليون. كما يستهدف الترويج إيصال هذه الصورة إلى الأطراف الخارجية، وخصوصًا الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، سواء كانوا من الباحثين عن عمل أو حديثي التخرج، وذلك بهدف استقطاب أفضل وأكفأ العناصر للانضمام إلى المؤسسة (راجحي, 2021).

بتزايد مستويات التنوع داخل المؤسسة وتعدد عناصره، تجد المؤسسات نفسها أمام تحدي تكييف استراتيجيات الاتصال الخاصة بها لتكون أكثر شمولاً وفاعلية. فالقوى العاملة المتنوعة والمكونة من خلفيات وثقافات مختلفة تتطلب إتباع نهج مدروس وحذر لضمان شعور الجميع بالاستماع والتقدير. إن تطوير إستراتيجية تواصل شاملة لن يعود بالفائدة على المؤسسة فحسب، بل إنه سيعزز أيضاً ثقافة إيجابية في مكان عمل أكثر تعاوناً واحتراماً ونجاحاً. يقول Euske Nancy وRobert Karlène أنه لا يمكن أن يكون هناك تنظيم من دون اتصال، فالاتصال عملية ديناميكية في جوهرها تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية، لنجاحها، ولا تتوقف آثار الاتصال على مستوى العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات أو بين المشرفين والمنفذين بل يتعدى كل ذلك ليشمل الوظيفة الإنتاجية وفاعلية التنظيم ككل (مداس، 2016، ص 87).

كأحد أدوات الترويج لعروض الموارد البشرية، إعلانات التوظيف يجب على أصحاب العمل المشمولين بلوائح تكافؤ فرص العمل وتبني استراتيجية التنوع في مواردها البشرية، توخي الحذر عند إعداد صياغة إعلانات التوظيف. أصدرت في هذا الجانب مثلاً لجنة تكافؤ فرص العمل (EEOC) الأمريكية مبادئ توجيهية تنص على أنه لا يُسمح بالإشارات المباشرة أو غير المباشرة التي تحمل دلالات تتعلق بالجنس أو العمر. بعض الأمثلة على المصطلحات غير المسموح بها مثلاً: شاب ومتحمس، وخريج جامعي حديث، وعامل خطاط. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تشير إعلانات التوظيف إلى أن صاحب العمل لديه سياسة للامتثال للوائح المساواة في التوظيف. عادةً، يجب أن تحتوي الإعلانات على عبارة عامة، مثل صاحب عمل تكافؤ الفرص، أو تسميات أكثر تحديداً، مثل: EEO/ M-F/AA/ ADA (Tyson, 2017).

تتضمن العملية التواصلية في إطار ترويج عروض الموارد البشرية أربعة عناصر مهمة، المرسل والمستقبل ومحتوى الرسالة التواصلية، ووسيلة التواصل. هذه العناصر إما أن تمارس داخل المؤسسة ضمن مفهوم التواصل الداخلي، أو خارجها في التواصل الخارجي.

1.3.1.3. التواصل الداخلي:

يلعب التواصل الداخلي دوراً محورياً في تعزيز بيئة العمل الشاملة والداعمة. إذ يعد أمراً ضرورياً لتعزيز التفاهم والاحترام والتقدير لوجهات النظر والخبرات المتنوعة. إن أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لسوء الفهم والصراعات في مكان العمل هو قلة الاتصال والتواصل بين الأفراد العاملين ورؤسائهم. يحتاج الرؤساء إلى التواصل مع أعضاء الفريق بشكل منتظم، ليس فقط لمراقبة أدائهم بشكل منتظم ولكن أيضاً لتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم في كل مرة. يشعر الموظفون بالتجاهل والإحباط عندما لا يكون لدى مسؤولهم الوقت للتحدث معهم. يتيح التواصل الفعال نقل المعلومات بالشكل المطلوب إلى جميع الموظفين المعنيين. فقد أظهر (Cross & Cummings, 2004) أن العلاقات والتواصل عبر مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى أنها تساعد الموظفين على حصولهم على معرفة قيمة للتكيف مع متطلبات العمل والوظيفة، فهي أيضاً تمكن المشرفين من فهم تجارب الأعضاء بشكل أحسن والبقاء على اطلاع بتقديم الفريق أو مجموعات العمل من خلال التواصل المنتظم معهم (ناصر، 2021). فالتفاعل ليس مقصوراً مع كبار الموظفين فحسب، بل مع كل من يرتبط بالمؤسسة.

بدون تواصل داخلي فعال في المؤسسة، ليس أمراً صعباً فقط ولكنه مستحيل بالنسبة لتلك المؤسسة أن تتواصل مع أطرافها الخارجية مثل العملاء، الحكومة، المجتمع، الشركاء، إلخ، مما يؤدي إلى فشل المؤسسة. لذلك، لتكون مؤسسة ناجحة بقوة عمل متنوعة، يجب على المؤسسة التركيز على تحسين تواصلها الداخلي وجعله فعالاً (Ritu, 2013). إن التواصل الفعال بين القوى العاملة المتنوعة

أفقياً وعمودياً يضمن الأداء العالي والإنتاجية لرأس المال البشري والفكري، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية في أسواقها (Okoro & Washington, 2012). من المهم جداً في قضية التواصل الداخلي معالجة الحواجز اللغوية لأنه يمكن بسهولة إساءة فهم الرسائل. قد يتظاهر العامل بفهم التوجيه أو الرسالة إذا كان يشعر بالحرج أو الإحباط بسبب مشكلة اللغة (Ritu, 2013).

2.3.1.3. التواصل الخارجي:

يلعب الاتصال الخارجي الفعال دوراً محورياً في إدارة التنوع التنظيمي في مشهد الأعمال المعولم والمتربط اليوم، إذ تشكل المؤسسات من قوى عاملة متنوعة تمثل مختلف الثقافات والخلفيات ووجهات النظر، وبهذا يعمل الاتصال الخارجي كجسر للتواصل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والشركاء والمجتمع، مما يوضح التزام المنظمة بالتنوع والشمول، بحيث يلعب هذا العامل دوراً حاسماً في نقل المعلومات حول استراتيجية الشركة وخدماتها اتجاه وسائل الإعلام والمهنيين والجمهور، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على صورة المنظمة (Březinová & Vrchota, 2015). وذلك من خلال الاستفادة من قنوات الاتصال الخارجية مثل: العلاقات العامة، والتسويق، ووسائل التواصل الاجتماعي، بحيث يصبح للمؤسسات إمكانية توصيل مبادرات التنوع الخاصة بها بشكل فعال، والاحتفال بإنجازاتها المتنوعة، وإظهار ثقافة الشمولية، وهو ما يعزز من عملية التواصل الخارجي الشفاف والحقيقي، ويقوي في الآن عينه من طبيعة العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة، مما يساهم في تكوين صورة وسمعة إيجابية للعلامة التجارية، وعلاوة على ذلك؛ يعد الاتصال الخارجي بمثابة منصة لتضخيم أصوات المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، ومن ثم نقل موقف المؤسسة بشأن القضايا المتعلقة بالتنوع، وإظهار الدعم للقضايا الاجتماعية. وهذا لا يعزز من مصداقية المنظمة فحسب، بل يجذب أيضاً المواهب المتنوعة ويعزز بيئة ترحيبية للجميع.

4.1.3. أثر توزيع عرض الموارد البشرية على إدارة التنوع:

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي للموارد البشرية تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين والخارجيين ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها بمثابة قنوات توزيع للإستراتيجيات تسويق الموارد البشرية (بن منصور، عجالي، و بوقنة، 2018).

يُعرف توزيع الموارد البشرية ضمن إطار تسويق الموارد البشرية بأنه "المسار الاستراتيجي الذي تُقدّم عبره القيمة التنظيمية إلى العملاء الداخليين والخارجيين، حيث تعمل الثقافة المؤسسية والأنظمة كقنوات توزيع رئيسة". هذا المفهوم يستند إلى نظرية القناة التسويقية المتعددة المستويات (Multichannel Marketing Theory) التي طورها (Kumar & Pansari, 2016) في دراستهم المنشورة بمجلة **Journal of Marketing**، حيث أظهرت أن فاعلية العلامة Employer Branding تعتمد على تناسق القنوات الرمزية (كالسرديات الثقافية) مع القنوات التشغيلية (كالسياسات الهيكلية). العديد من الأبحاث الحديثة التي سلطت الضوء على أهمية بعض الأبعاد المتعلقة بإدارة التنوع ودورها ضمن خطط توزيع الموارد البشرية، مثلما تظهره الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو دور الأنظمة الهيكلية:

1.4.2.3. الثقافة كقناة توزيع: وفقاً لدراسة ميدانية أجراها (Robin & David, 2020) نُشرت في Harvard

Business Review، تم تحليل 800 شركة ووجدت أن المؤسسات التي تدمج التنوع في عمليات توزيع

المواهب (كتعيين قيادات متنوعة في أقسام رئيسة) تحقق زيادة بنسبة 19% في إيرادات الابتكار مقارنة بالشركات التي تقتصر التوزيع على أدوار هامشية.

2.4.1.3 دور الأنظمة الهيكلية: كشفت دراسة (McKinsey, 2020) عن وجود ارتباط إحصائي بين توزيع

النساء في مناصب عملياتية (مثل الإنتاج والخدمات اللوجستية) وارتفاع تصنيف Employer Branding بنسبة 27%، وفقاً لبيانات منصة LinkedIn Talent Solutions.

كمثال تجربة شركة Cisco في تقريرها السنوي للتنوع (Cecilie & Arcurs, 2022)، أوضحت الشركة أن توزيع فرق متنوعة جغرافياً على مشاريع الذكاء الاصطناعي قد أدى إلى:

- زيادة نسبة الاحتفاظ بالمواهب العالمية بنسبة 40%.
- تحسين تصنيفها في قائمة Forbes كأفضل أماكن عمل للتنوع، وذلك من المركز 48، إلى المركز 12، بين سنتي 2021-2023.

أما فشل نموذج Tesla وفقاً لتحليل أجرته جامعة MIT (2023) باستخدام بيانات من منصة Glassdoor، فإن 68% من الموظفين من الأقليات العرقية في Tesla قد أفادوا بعدم وجود تمثيل حقيقي لهم في فرق صنع القرار، على الرغم من ظهورهم في الحملات التسويقية، مما أدى إلى انخفاض تصنيف Employer Branding للشركة بنقطتين في مؤشر Randstad Employer Brand Research 2023.

وكخلاصة تشير (Mir, 2024) إلى أن التوزيع الذكي للموارد البشرية سيعتمد بشكل متزايد على:

أ. الذكاء الاصطناعي الأخلاقي: مثل منصة Pymetrics التي تستخدم خوارزميات خالية من التحيز لتوزيع المواهب المتنوعة.

ب. اقتصاديات التنوع المكاني: كما في تجربة شركة Siemens التي ربطت بين توزيع المواهب في مراكز الابتكار العالمية وزيادة قيمة Employer Branding بنسبة 29% وفقاً لمؤشر (Universum, 2023).

5.1.3. أثر علامة صاحب العمل على إدارة التنوع:

تساعد القوى العاملة المتنوعة المؤسسات على جذب الموظفين الأكثر موهبة، لتكون بذلك قد ساعدتهم على تحقيق أهداف الأداء الرئيسية، وتشير مجموعة من الدراسات الحديثة إلى أن وجود موظفين يعكسون تنوعاً من حيث (الثقافة، والعرق، والجنس وما إلى ذلك)، يعزز العلامة التجارية لصاحب العمل، مما يخلق تصوراً لدى الموظفين المحتملين الموهوبين، بأن الشركة التي ترغب في جذبهم هي منظمة مبتكرة وديناميكية وجذابة (Teresa Kupczyk et al., 2016) يمكن أن تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

تبين أن إحدى خصائص صاحب العمل الجيد؛ هو إدارة التنوع (Teresa Kupczyk et al., 2016)، إذ يرى كبار المديرين أن في إدارة العلامة التجارية لصاحب العمل أثراً محتملاً ومفيداً في جذب المواهب وتوظيفها بغض النظر عن ثقافتها وخلفياتها

الوطنية، إذ انتهت الدراسة إلى أن 61% من أخصائيو الموارد البشرية يؤمنون بأهمية العلامة التجارية لصاحب العمل في جذب المواهب وأفضل الكفاءات من سوق العمل (محمد علام، 2022).

وفي دراسة حول علاقة التنوع والأداء المؤسسي فرقت ليزا وماريا بين نوعين من التنوع، تنوع ملحوظ وتنوع غير ملحوظ حيث وجدتا أن كلا النوعين يعطيان مزايا ونقاط قوة للعلامة التجارية لصاحب العمل وكيف يمكن للعلامة التجارية الجيدة لصاحب العمل والمشبعة بقيم التنوع والشمول التي تتبناها المؤسسة في إستراتيجيتها العامة وإستراتيجية إدارة مواردها البشرية أن تغذي هذه العلاقة. فوجود ردود فعل متبادلة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وإدارة التنوع ينظر إليه على أنه إسقاط للثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية التي تمتلكها وتتبناها المؤسسة، والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية (Matuska, 2014) حيث وجدت أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على العلامة التجارية لصاحب العمل، أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية والسمعة التجارية تلعبان دورًا مهمًا في تشكيل قوة العلامة التجارية لصاحب العمل. والتي بدورها يمكن أن تؤثر على تنوع القوى العاملة (Ghielen et al., 2021)، إذ إن مزج قيم التسامح والعدل والإنصاف ضمن ثقافة المنظمة يُوجد ثقافة تنظيمية إيجابية وشاملة ضرورية لإدارة تنوع ناجحة (Akbaba, 2020). تساعد على تعزيز بيئة عمل يتم فيها تقدير التنوع واحترامه ودمجه في ممارسات المنظمة وعمليات صنع القرار (Mehng et al., 2019)

الجيل Z، وهو الجيل الجديد الذي دخل سوق العمل مؤخرًا، يتمتع بتفضيلات وخصائص فريدة تحتاج المؤسسات إلى مراعاتها في استراتيجيات العلامة التجارية لها (Rakhmad et al., 2021). حيث يقدر هذا الجيل ثقافة العمل والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنوع ودعم المجتمع في مكان العمل (Pandita, 2022). فهم مدفوعون بعقلية مبتكرة ويفضلون الوسائل الإبداعية والتقنية لتحقيق أهدافهم، فالمال ليس الأولوية الوحيدة بالنسبة لهم، بل يبحثون عن أماكن عمل تناسب توقعاتهم وتتوافق مع قيمهم وتظهر دعمهم المجتمعي (Mičik & Mičudová, 2018).

وفي دراسة حول تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على جاذبية واختيارات أصحاب العمل لطلاب الجيل Z في شركات يونيكورن الناشئة في إندونيسيا. أظهرت النتائج أن الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فضلاً عن التنوع، لها تأثير كبير على جاذبية طلاب الجيل Z للشركات الناشئة الإندونيسية. ومع ذلك، فإن ثقافة العمل وحوافز الرواتب لا تؤثر بشكل كبير على جاذبيتهم (Prameka et al., 2021). إن استقطاب وجذب هذا الجيل وضمه لموارد المؤسسة البشرية العاملة وفق مفهوم تسويق الموارد البشرية، يعمل على التقاء ثلاث أو أربعة أجيال داخل المؤسسة (الجيل X، الجيل Y، الجيل Z) تشكل فيما بينها مزيجاً متنوعاً، تتميز فيه الأبعاد الديموغرافية والمعرفية والثقافية التي تديرها المؤسسة وفق نظرتها وتبنيها لمفهوم التنوع في القوى العاملة للاستفادة منه، وتحقيق التميز والقدرة على المنافسة باستخدام ميزة رأس المال البشري المتنوع.

بالإضافة إلى ذلك العديد من الدراسات لم تتناول بشكل مباشر وكافي دور العلامة التجارية لصاحب العمل في الحد أو التقليل من الصراعات التنظيمية الناتجة عن بيئة العمل المتنوعة، إلا أن بعضها أشار إلى أن العلامة التجارية القوية لصاحب العمل يمكن أن تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزز بيئة عمل متناغمة (GUO et al., 2017). تقلل فيها من العوامل التي قد تؤدي إلى الصراع. ومشاكل التقبل والإدماج للأفراد ذوو الخلفيات الثقافية المختلفة المعينين حديثاً، أو الذين مر وقت على التحاقهم بوظائفهم.

الفصل الثاني: التحليل النظري لمتغيرات نموذج الدراسة

الجدول (12): دورة البناء والتأثير المتبادل بين إدارة المؤسسة للتنوع في مواردها البشرية وعلامة صاحب العمل.

العلامة التجارية لصاحب العمل		
العلامة الخارجية لصاحب العمل	العلامة الداخلية لصاحب العمل	
إدارة التنوع الخارجي	إدارة التنوع الداخلي	إدارة التنوع Diversity Management
المسؤولية الاجتماعية	هوية وثقافة المؤسسة	ثقافة المؤسسة
عميل خارجي	عميل داخلي	تجزئة الموارد البشرية
التسويق الخارجي	التسويق الداخلي	

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الشكل دورة البناء والتأثير المتبادل بين إدارة المؤسسة للتنوع في مواردها البشرية وعلامتها كصاحب عمل، إذا تمتزج مجموعة من العناصر الداخلية (إدارة التنوع الداخلي، هوية وقيم المؤسسة التنظيمية) لإرضاء العميل الداخلي، تشكل صورة إيجابية تنعكس على العلامة الخارجية لصاحب العمل التي يدعمها التزام المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية. إنه لمن الأهمية إتباع نهج متكامل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي لتطوير علامة تجارية أكثر توافقاً مع صاحب العمل. قدرة على جذب أفضل الأفراد من سوق العمل، بغض النظر عن خلفياتهم وتنوعهم، وتضمينها مختلف القيم والمبادئ والوعود التي تضمن حق المتقدمين للوظائف، وكذا مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة للعمل ضمن بيئة عمل عادلة ومحفزة.

تعرضت العلامة التجارية لصاحب العمل وتنوع القوى العاملة للنقد. ففي حين تهدف العلامة التجارية لصاحب العمل إلى إنشاء علامة توظيف متماسكة (OLTRAMARI et al., 2019)، يطفو إلى السطح تطبيق المؤسسة تجزئتها لسوق العمل ضمن خططها لتسويق الموارد البشرية على سياق العلامة التجارية لصاحب العمل، والذي قد لا يخلو من القيود، فعلى سبيل المثال تعمل القوانين والتشريعات المنظمة للعمل كحواجز أمام تجزئة الموظفين الحاليين والمحتملين على أساس العرق أو الجنس أو العمر أو الإعاقة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تجانس القوى العاملة، لأنها تشجع الموظفين على مشاركة مجموعة موحدة من القيم التنظيمية (OLTRAMARI et al., 2019). ما يزيد من تأثير المجموعات المسيطرة على حساب مجموعات الأقلية، في حين أن التنوع يهدف إلى احتضان الاختلافات بين الموظفين والاستفادة منها (Teresa Kupczyk et al., 2016). هذا التوتر بين هذين المفهومين، يمكن أن يعيق جهود المؤسسة لإدارة التنوع (Edwards & Kelan, 2011). وقد يزداد الأمر سوءاً وتعقيداً بظهور ما يعرف بفجوة التوقعات، حيث أشار (Kele & Cassell, 2023) في نتائج دراسة بحثية خلصت إلى أن الترويج للتنوع لا يتوافق مع الجهود والممارسات الفعلية لتعزيز التنوع داخل المؤسسات المبحوثة، مما خلق انفصلاً بين الرسائل الخارجية والواقع الداخلي. إن عدم التوافق بين علامة صاحب العمل الخارجية (الوعد) والعلامة الداخلية (الوفاء بالوعد) يضر بالثقة بين الموظفين والإدارة

العليا. كما أن التركيز على العلامات التجارية لأصحاب العمل وتسويق التنوع يعطي الأولوية للجماليات ووجهات النظر القائمة على السوق، بدلاً من الالتزام الحقيقي بتكافؤ الفرص وإدارة التنوع.

فعدم وفاء المؤسسة بوعودها ومخالفاتها لحزمة المزايا والتحفيزات والقيم المثلى التي تضمنتها في علامتها قد يصدم المتقدمين أو الموظفين الذين توقعوا أكثر من صاحب العمل، فيجد المتقدم حينها نفسه في حالة وصفها خبراء علم النفس الصناعي وأخصائيو التوظيف بـ **مبتلازمة باريس***، حيث يقود هذا التناقض إلى شعور الموظفين بعدم الرضا وقد يؤدي إلى نية المغادرة وعدم الولاء وسلوك طريق البحث عن وظيفة أفضل.. (Srivastava et al., 2017).

لقد أشار ألكازار وآخرون (2013) إلى خمس استراتيجيات للموارد البشرية تستخدم لإدارة التنوع: تكافؤ الفرص وأوقات العمل المرنة والتوازن بين العمل والأسرة وتقييم الأداء التشاركي والتدريب بين الثقافات والتعويض المرن. أما شين وآخرون. (2009) في دراستهم شرحوا إطار عمل لإدارة تنوع الموارد البشرية والذي يوضح ممارسات الموارد البشرية على ثلاثة مستويات، أي المستوى الاستراتيجي (استراتيجية الموارد البشرية التي تقدر التنوع، وسياسات الموارد البشرية الرسمية، وقياس التنوع ومراجعتها، وما إلى ذلك)، والمستوى التكتيكي (التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والمكافآت)، والمستوى التشغيلي (تنقيف الموظفين، والتواصل الشبكي، والتوظيف المرن ودعم خلق التوازن بين العمل والحياة (Kundu et al., 2015)). إن مختلف الاستراتيجيات والأدوات التي أشارت إليها الدراستين تتوزع على مختلف عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية التي وردت كأبعاد لمفهوم تسويق الموارد البشرية، وتؤدي كل منها دوراً في تعزيز جهود المؤسسة في إدارة التنوع البشري لديها، وتحقيق القيمة والعائد من خلاله.

2.3. نتائج تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع:

برز تسويق الموارد البشرية كاستراتيجية مبتكرة لتعزيز الجاذبية التنظيمية وبناء سمعة مؤسسية قائمة على القيم. ولما كانت إدارة التنوع تُعدُّ ركيزةً أساسيةً لتحقيق التميز الاستراتيجي في عصر الاقتصاد المعرفي والتنافس على اكتساب المواهب والفوز بها من أسواق العمل، فإن دمج مفاهيم التسويق الحديثة في سياسات الموارد البشرية يُقدِّم منظوراً ثورياً لإعادة تعريف التنوع ليس كالتزام أخلاقي فحسب، بل كاستثمار ذكي في رأس المال البشري والعلامة التجارية.

من خلال هذا التكامل، تُحوّل المؤسسات تنوع خبرات الموظفين وثقافتهم إلى "قصة مؤسسية جذابة" تُروّج داخلياً وخارجياً، مما يعزز القدرة على اجتذاب الكفاءات العابرة للحدود، وتحفيز الابتكار عبر تضافر الرؤى المتباينة. تُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى تسويقاً استباقياً لسياسات إدارة المورد البشري وبيئة العمل الجذابة له، إلى جانب اهتمامها بجانب التنوع في لديها، تُحقّق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالمواهب. والعناصر الآتية تستعرض أهم النتائج التي تجنيها المؤسسة المتنوعة جراء تطبيقها لمفهوم تسويق الموارد البشرية بفاعلية ووفق خطوات مدروسة.

* **مبتلازمة باريس:** وهي حالة نفسية يعاني منها بعض الأشخاص عند زيارتهم لباريس، حيث تحدث صدمة كبيرة بين ما يرونه وبين ما يتوقعونه من باريس كمدينة سياحية، ترتبط باريس في أذهان البعض بالصورة المثالية والأنيقة التي استمدوها منذ الطفولة، لكن عند زيارتها شخصياً يصابوا بصدمة ثقافية إذ أنهم يرون صورة مختلفة تماماً، قد لا تختلف عن أي مدينة عادية تنتشر بها مخلفات التمدن، أُسْتَعِيرَ هذا المفهوم واستعمل في ميدان الموارد البشرية للدلالة على الصورة المثالية التي يرميها الفرد حول مؤسسة ما وعلامة صاحبها، لكن سرعان ما تخيب توقعاته حين يجد عكس ما توقع عندما يصبح فرداً في هذه المؤسسة.

1.2.3. الاعتراف بقيمة التنوع:

يُمثِّل الاعتراف بقيمة التنوع تحولاً جوهرياً في الفلسفة الإدارية من نموذج وظيفي تقليدي إلى نموذج استراتيجي يُدرك أنَّ التباينات البشرية (كالجنس والثقافة والإدراكية) تُشكِّل أصولاً غير ملموسة تُنتج ميزة تنافسية مُستدامة. حيث تُؤكِّد العديد من الدراسات التي عالجت التنوع وطرق إدارته أنَّ تمازج الخبرات المتباينة يُعزِّز المرونة التنظيمية عبر خلق "مكتبة معرفية" تُناسب تعقيدات الأسواق العالمية، وهو ما تدعمه دراسات ميدانية لمعهد ماكينزي (2023) تُظهر أنَّ الشركات ذات التنوع العرقي العالي تتفوق بنسبة 36% في هوامش أرباحها التشغيلية مع ذلك، يتطلب هذا الاعتراف تفكيراً "اللاوعي التنظيمي" الذي يُفضِّل التجانس كآلية لخفض التكاليف الاجتماعية للتفاعلات، عبر تبني نماذج قيادية قادرة على تحويل الصراعات إلى حوارات توليدية، كما في نموذج (Thomas & Ely 1996) للإدارة القائمة على التنوع. عملياً، مما يؤدي إلى زيادة مُعدلات الابتكار بنسبة تصل إلى 19% وفقاً لمؤشر الابتكار العالمي بهذا، يصبح التنوع ليس مجرد التزام أخلاقي، بل استثماراً في رأس المال الفكري يُعيد تعريف معايير النجاح في الاقتصاد المعرفي. إن الاعتراف بقيمة التنوع داخل المؤسسة يمكن أن يتجسد من خلال الأبعاد الآتية التي تتركز المؤسسة على الاهتمام بها.

1.1.2.3. رفع الوعي الداخلي:

ممارسات تسويق الموارد البشرية على المستوى العملي داخل المؤسسة، والتي تتضمن مفاهيم التنوع والاختلافات الثقافية والمعرفية كالتمرين على العمل الجماعي أو النشاطات التواصلية والتوعية كالندوات والنشرات الإعلامية، قصص نجاح موظفين من خلفيات مختلفة، تساهم في تحسين فهم الموظفين لقيمة التنوع داخل المؤسسة. فمثلاً قد تحمل جهود التدريب رسائل تبين كيف يمكن للتنوع بين أفراد الفريق أن يرفع من القدرة على الابتكار والإبداع ويؤدي إلى نتائج أفضل في العمل. فإذا كانت هذه الرسائل مفهومة وواضحة، يمكن أن تساهم في تغيير المواقف داخل المؤسسة نحو اعتبار الاختلاف والتنوع كأحد ركائز التفوق التنظيمي.

شركة غوغل (Google) تعد مثالاً قوياً في تسويق التنوع والشمول داخلياً وخارجياً. من خلال حملاتها التسويقية التي لا تتوقف خاصة على موقعها الإلكتروني وإعلانات محرك بحثها، تسعى الشركة لتعزيز الوعي الداخلي لموظفيها حول قيمة التنوع وأثره الإيجابي على الابتكار والإبداع داخل الشركة عبر برامجها مثل "Diversity at Google" و "Women at Google". من خلال هذه الحملات والجهود، تشجع شركة غوغل الموظفين استغلال الفروق الفردية والتعلم منها، مما يعزز داخل فرقها الاعتراف بقيمة التنوع.

2.1.2.3. تعزيز الهوية التنظيمية:

تسويق الموارد البشرية يعزز من مكانة المنظمة كمؤسسة تقدر التنوع، مما يساهم في خلق هوية تنظيمية شاملة. على سبيل المثال، إذا تم تسويق المنظمة كبيئة تحترم الاختلافات الثقافية والعرقية، فإن ذلك سيجذب مرشحين من خلفيات متنوعة ويساهم في زيادة التقدير الداخلي لقيمة التنوع.

Deutsche Telekom شركة اتصالات ألمانية، تؤمن شركة Deutsche Telekom بأن السلوك في أماكن العمل يتأثر بشكل كبير بالمكافآت والاعتراف بالجهود. ومن هذا المنطلق، تطلق الشركة سنوياً "جائزة تكافؤ الفرص" التي تُمنح

لأفضل البرامج المتعلقة بالتنوع التي حققت نجاحًا داخل المؤسسة. تشكل هذه الجائزة فرصة للشركة لتبسيط الضوء على رسالتها الرئيسية، التي تؤكد أن تعزيز التنوع والاختلاف هو جزء أساسي من هوية المؤسسة. ومنذ إطلاق أول جائزة للتنوع في عام 1994، أنشأت الشركة قاعدة بيانات لتبادل أفضل الممارسات على مستوى المجموعة. بفضل هذه المبادرة، تم اختيار أكثر من 200 مشروع ناجح أثمرت عن تغييرات كبيرة داخل الشركة وفي مختلف فروعها. تُظهر هذه الجائزة التزام Deutsche Telekom الراسخ بتعزيز ثقافة الشمول والاختلاف كعنصر محوري في استراتيجيتها المؤسسية.

3.1.2.3 تحقيق التكامل بين الفئات المختلفة:

حملات تسويق الموارد البشرية التي تروج لسياسات التنوع في العمل قد تشجع الموظفين على أن يصبحوا أكثر انفتاحًا على زملائهم من خلفيات مختلفة. عندما يدرك الموظفون في المؤسسة أن التنوع لا يقتصر على الفئات الثقافية أو العرقية فقط، بل يشمل الأفكار والقدرات المتنوعة، يصبحون أكثر قبولًا للاختلافات. هذا الوعي يمكن أن يؤدي إلى تحسين التعاون داخل الفرق. شركة ديل (Dell Technologies) تستثمر في برامج تسويقية تركز على التنوع والمساواة في العمل لاستقطاب عمالة متنوعة، تشير فانيس هايز، رئيسة التنوع والشمول المعينة حديثاً في هذا المنصب، إلى أن مايكل ديل لديه سعي أكثر أخلاقية يتجاوز نجاح المواهب، في حين قاد الشركة بأكملها يولون المزيد من الاهتمام للمساواة العرقية وحقوق المرأة، لذلك هناك صياغة للتنوع تحت قيادته ومجموعة من الأهداف ذات الصلة بحلول عام 2030 يعد مايكل ديل بأن نصف موظفيه سيكونون النساء، وأن المديرات الإناث سيصلن إلى 40٪ وأن 25٪ من القوة العاملة يجب أن تكون من أصل أفريقي أو إسباني، وأن هذه المجموعة العرقية يجب أن تشكل 15٪ من المديرين بحلول عام 2030 (Deborah Chiamaka et al., 2024).

4.1.2.3 دور القيادة في تعزيز القيمة:

أن المؤسسات التي تدمج وجهات نظر متنوعة في عمليات العمل لديها قد تحقق عملية اتخاذ قرار أفضل، ونتائج ذات جودة أعلى، وأداء مالي أفضل لقاعدة عملاء متنوعة (Olusanya, 2023)، ومرد هذا لا يكون إلا من خلال دعم القيادة العليا للتنوع في تعزيز البيئات الشاملة التي تمكن الفئات قليلة التمثيل وتعزز الفاعلية التنظيمية. تشير الأبحاث إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مبادرات التنوع والإنصاف والشمول (DEI) من خلال رسائل الاحترام والشمول تؤدي إلى تحفيز كافة المجموعات المختلفة على مشاركة أفضل ما لديها بأسلوب تنافسي أو تشاركي ما يؤدي تحسين مردود النتائج التنظيمية. قادة المؤسسات الذين يروجون بقوة لهذه الرسائل يمكن أن يحدثوا تأثيراً أكبر في ثقافة المؤسسة. فالقيادة الفعالة تساهم في تحويل هذه الرسائل إلى ممارسات حقيقية تؤثر بشكل مباشر في الهيكل التنظيمي ومن ثم الأداء العام للمؤسسة.

2.2.3 التكامل الفعال للتنوع في العمل:

يُعدُّ التكامل الفعال للتنوع في العمل آليةً استراتيجيةً تُعزِّزُ بالمؤسسة من مرحلة "التمثيل الشكلي" للاختلافات إلى مرحلة "الاستثمار الواعي" في التباينات الثقافية والفكرية كرافدٍ للقدرة التنافسية. لا يقتصر هذا التكامل على توظيف أفراد من خلفيات متنوعة، بل يشمل تصميم بيئة عمل تُحوِّل الاختلافات إلى محركات للابتكار، عبر سياسات تشجع التبادل المعرفي (كفرق العمل العابرة للحدود) وآليات حل النزاعات القائمة على الفهم الثقافي العميق. تُظهر دراسة لـ (Mckinsey, 2023) أن الشركات

التي تدمج التنوع في عمليات صنع القرار تحقق عائداً أعلى بنسبة 35% مقارنةً بالشركات المتجانسة، بفضل تنوع زوايا تحليل التحديات. ومع ذلك، يتطلب هذا النجاح التزاماً مؤسسياً ببناء قيادات قادرة على إدارة "صراعات القيمة" الناتجة عن التنوع، وتحويلها إلى حوارات بناءة تُعزز الانتماء. بهذا يصبح التنوع ليس مجرد هدف إحصائي، بل نظاماً حياً يُعيد تشكيل الحمض النووي التنظيمي ليتلاءم مع تعقيدات العصر الحديث، والعناصر الآتية توضح أهم النقاط التي تستدعي الاهتمام لأجل مقاربة فعالة لجهود التنوع في بيئة عمل المؤسسة.

1.2.2.3. الاستقطاب المدروس للمواهب المتنوعة:

عند تصميم حملات تسويقية للموارد البشرية تركز على التنوع والشمول، فإن هذه الحملات يمكن أن تساهم في استقطاب أفراد ذوي خلفيات متنوعة. على سبيل المثال، الشركات التي تُظهر التزاماً بتوظيف أشخاص من جميع الأعمار، الأجناس، الأعراق، والقدرات المختلفة يمكن أن تجذب مجموعة واسعة من المواهب. هذا يؤدي إلى تعزيز التكامل الفعّال للتنوع في مكان العمل.

شركة آي بي إم (IBM) تُعتبر من الشركات الرائدة في استقطاب المواهب المتنوعة عبر حملات تسويقية مستمرة تروج للمساواة في الفرص لكل الأفراد، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الخلفية الثقافية. على سبيل المثال، تقوم آي بي إم بإطلاق حملات توظيف لذوي الإعاقة وكبار السن، مما يعزز من استقطاب المواهب المتنوعة والمتعددة.

التحسين المستمر للعمليات التوظيفية: تسويق الموارد البشرية يعزز من تعزيز سياسات التوظيف الشاملة، مثل استراتيجيات التوظيف التي تضمن توفير الفرص العادلة لجميع المتقدمين. يمكن أن تساعد هذه السياسات في ضمان أن الموظفين الجدد الذين ينضمون إلى المنظمة يتم دمجهم بشكل سلس في بيئة العمل المتنوعة. من خلال برامج تدريبية واستشارية، يتم تزويدهم بالمعرفة والمهارات المطلوبة للعمل في بيئة متنوعة.

شركة يونيليفر (Unilever) تعتبر من الشركات التي تبنت سياسة شاملة في توظيف المواهب. فقد طورت الشركة برنامجاً لتوظيف الأشخاص من خلفيات متنوعة وقامت بتدريب فرق التوظيف على تجاوز التحاملات التي قد تعيق التوظيف المتنوع. هذا يضمن تكامل التنوع في العملية التوظيفية والتأكد من أن جميع المرشحين يتلقون فرصاً متساوية.

2.2.2.3. دمج التنوع في الهياكل التنظيمية:

جودة قنوات التواصل وسرعتها، وفعالية التنسيق بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية ضمن هياكل العمل وفرق العمل المختلفة، تحسن من أداء فرق العمل وتحقق تكامل مثمر بين أفرادها، وتجنب مشاكل وحوادث مصدرها في الغالب غياب التنسيق وإهمال التغذية الراجعة. تم إطلاق سفينة الفضاء "مارس كلايمر (Mars Climate Orbiter)" من قبل وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) عام 1998، بهدف الدخول في مدار حول كوكب المريخ في العام التالي. ومع ذلك، شهدت المهمة خللاً ناجماً عن استخدام فريقين من المهندسين لنظامي قياس مختلفين أثناء برمجة السفينة المدارية: أحدهما استخدم النظام المتر، بينما اعتمد الآخر على النظام الإنجليز الذي يعتمد وحدات القدم. ولم تُدرك إدارة المشروع هذا التباين، كما لم تُراجع عملية تحويل وحدات القياس لضمان التوافق. نتيجة لذلك، افترض كل فريق أن النظام الذي يستخدمه هو الوحيد المعتمد، دون أن يتوقع أن الطرف الآخر يعمل بنظام مختلف. وفي عام 1999، دخلت السفينة المدارية إلى الغلاف الجوي للمريخ على ارتفاع يقارب 37 ميلاً فقط

بدلاً من الارتفاع المخطط له، والبالغ 92 ميلاً، مما أدى إلى احتراقها وتدمير المهمة بالكامل (ابراهيم، 2009). إن هذا المثال يوضح كيف أن غياب التنسيق بين فرق العمل ذات المرجعيات الثقافية والعلمية المختلفة يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، ففريقي المهندسين أحدهما أفراد من ثقافات تعتمد القياس المتري، والآخر أفراد يعتمدون القياس الإنجليزي، قلة التنسيق بينهما وإيضاح الاختلافات بين عادات المهندسين نظام التقييس مثلاً، يوضح بصورة كبيرة الخطأ الذي وقعت فيه إدارة المشروع.

3.2.2.3. الاحتفاظ بالمواهب المتنوعة:

لا يقتصر تسويق الموارد البشرية فقط على استقطاب المواهب مهما تنوعت واختلفت، بل يشمل أيضاً طرق وسياسات الاحتفاظ بهم. يمكن أن يتضمن ذلك تطوير بيئات عمل مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، عدالة برامج التدريب وفرص التطوير الذاتي والتمكين، والوفاء بالوعود والالتزامات التي تضمنها عرض صاحب العمل، كلها عوامل تسهم في تقليل معدلات دوران العمل وزيادة الالتزام والولاء للمؤسسة. شركة بين آند جيري (Ben & Jerry's) قامت بتطوير برامج دعم للمواهب المتنوعة مثل تقديم مزايا مرنة تتماشى مع احتياجات الموظفين من مختلف الأعراق والخلفيات الاجتماعية. على سبيل المثال، يتم توفير برامج تدريبية وخطط تطور مهني تستهدف الموظفين من المجتمعات الأقل تمثيلاً، مما يساعد في الاحتفاظ بهم داخل المؤسسة.

3.2.3. الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم:

يمكن للتنوع أن يتحول إلى فصول دراسية مفتوحة تستمد منها المؤسسات رؤى غير تقليدية، حيث تُشكّل الاختلافات الثقافية والعمرية والمهنية معيناً لتبادل المعرفة وتحدي الافتراضات الرائدة. ففي فرق العمل المتنوعة، تُؤكّد عمليات التعلم العابر لل تخصصات (Cross-disciplinary Learning) عندما يُقدّم الموظف ذو الخلفية الدولية منظوراً جديداً لإدارة المشاريع، بينما يُشارك الجيل الأكبر حكمةً مؤسسية تُوازنُ تسرع الأفكار الحديثة. هكذا يصبح التنوع مُعلِّماً خفياً يُعيدُ صياغة عقلية المؤسسة من ثقافة الإجابات الجاهزة إلى ثقافة الأسئلة المستمرة. توضح العناصر الآتية أهم الجوانب التي تساهم في علمية تعلم المؤسسة ضمن مفهوم إدارة التنوع.

1.3.2.3. التعلم من خلال التنوع الثقافي والفكري:

التنوع لا يقتصر على الاختلافات العرقية والجندرية، بل يشمل أيضاً الاختلافات في الأساليب الفكرية، التجارب السابقة، والمواقف تجاه حل المشكلات. من خلال تسويق الموارد البشرية، يمكن للمنظمات أن تروج لمفهوم "التعلم من التنوع" الذي يركز على استخدام هذه الاختلافات كأداة لتحسين الابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة. في بيئة تضم أفراداً ذوي خلفيات متنوعة، يكون هناك تبادل أكبر للأفكار، مما يفتح المجال لمناقشات مثمرة تؤدي إلى حلول إبداعية.

شركة نوكيا (Nokia) استخدمت التنوع الثقافي والفكري كأداة لتعزيز الابتكار. في حملاتها التسويقية، تركز نوكيا على استقطاب أشخاص من مختلف الثقافات لتطوير حلول جديدة. نتيجة لذلك، جلبت أفكاراً وتقنيات مبتكرة من الأسواق المختلفة حول العالم، ما ساعدها في تحسين منتجاتها وتوسيع نطاق حضورها في الأسواق العالمية.

2.3.2.3. التنوع كأداة لبناء المعرفة المؤسسية:

يمكن أن يتم استخدام التنوع في فرق العمل كأداة لتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد. على سبيل المثال، عندما يتعامل الموظفون من ثقافات وتجارب تعليمية مختلفة مع القضايا المشتركة، فتنوع الفريق يرتبط بشكل إيجابي بالأداء من خلال زيادة الموارد المعرفية المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Korovyakovskaya, 2024) والحلول المتميزة، إن تسويق الموارد البشرية الذي يركز على التنوع يعزز هذا المفهوم ويساهم في بناء ثقافة تعلم مستمر داخل المؤسسة.

شركة بيبسيكو (PepsiCo) قامت بتشكيل فرق عمل متعددة الثقافات لتبادل المعرفة بين الموظفين من خلفيات مختلفة. هذا التنوع الثقافي والفكري ساهم في بناء حلول إبداعية وجعل فرق العمل أكثر مرونة في التعامل مع التحديات. تسويق الموارد البشرية في بيبسيكو يعكس التزام الشركة باستخدام التنوع كأداة لتطوير حلول أفضل.

3.3.2.3. تعزيز برامج التدريب المستمر:

هو الوعي الثقافي لأعضاء فريق العمل. (Cox & Blake, 1991) فمن المهم للغاية أن يكون أعضاء الفريق على دراية كاملة باختلافاتهم الثقافية والسلوكية وكيف يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على وجهات نظرهم ومواقفهم تجاه قضايا مختلفة. استجابةً لذلك، قامت المؤسسات بتطوير برامج تدخلية تحت مظلة "التدريب على الوعي الثقافي"، بهدف تقليل الآثار السلبية المحتملة للتنوع. تسويق الموارد البشرية قد يعزز من تطبيق برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز التعلم من التنوع. على سبيل المثال، قد تروج المنظمة لبرامج تدريبية تركز على كيفية الاستفادة من التنوع الثقافي والفكري في تعزيز الابتكار، مما يعزز من قدرة الأفراد على الاستفادة من هذا التنوع في المهام اليومية.

في كل عام، يتلقى موظفو نوكيا تدريبًا إلكترونيًا إلزاميًا لتعزيز الفهم المشترك لما يعنيه الإدماج والتنوع في الشركة، ومحاربة التحيز، والمساعدة في ترسيخ عقلية النمو. في عام 2019، ركز البرنامج على التخفيف من التحيز، ثم فهم سلوكيات الفريق الشاملة والخصيرة. وفي عام 2022، عالج التنمر والسلوكيات الصغيرة المسيئة كجزء من التدريب الإلزامي للإدماج والأخلاق في مكان العمل. وبحلول نهاية العام، أكمل 97٪ من الموظفين التدريب (Nokia, 2024).

4.3.2.3. تحفيز بيئة عمل تفاعلية:

تسويق الموارد البشرية الذي يشدد على التعلم من التنوع يمكن أن يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في تطوير الحلول للمشكلات التنظيمية. هذا يؤدي إلى ثقافة تفاعلية حيث يتم تحفيز الجميع لتقديم أفكار وملاحظات، مما يساهم في إيجاد حلول مبتكرة. تمكنت شركة ستاربكس من الحفاظ على تفوقها على منافسيها لعدة سنوات لعدة أسباب. أحد هذه الأسباب هو تخصصها في تشكيلة المشروبات التي تقدمها. يركز معظم منافسيها أعمالهم على عناصر أخرى ليست مشروبات مثل Donuts' Dunkin المتخصصة في الكعك، و Bagels Einstein في الكعك، وما إلى ذلك. ستاربكس هي واحدة من أوائل الشركات من نوعها التي تعمل في المقام الأول في مجال القهوة. في حين أنها تبيع منتجات أخرى مثل المخبوزات والشاي وغيرها من العناصر، فإن تخصصها هو القهوة والتنوع الهائل من المشروبات التي تقدمها (Morais et al., 2014). عن هذا التنوع في المنتجات مرده إلى البيئة المشجعة على المشاركة والتنوع في الأفكار التي يساهم بها أفراد الشركة المتنوعين فالشركة تنتشر في أكثر من 15,000

مقهى ستاربكس في 50 بلداً حول العالم (Starbucks, n.d). فتسويق الموارد البشرية في ستاربكس يُظهر كيف يمكن للتنوع أن يكون أداة لتوليد أفكار حيث تتبنى الشركة مشاريع تدريب مخصصة لبيئات العمل المتنوع للموظفين والمديرين على حد سواء.

قد لا تجني المؤسسة عوائد قيم وأثارا واضحة من خلال تبنيها لمبدأ التنوع في اليد العاملة حتى وإن كانت ذات كفاءة، ومرد ذلك قد يكون إلى عدة أسباب أبرزها خضوع الكل لنسق عمل محدد يحد من المبادرات والفروقات الفردية، والتي تقود في الأخير إلى الإحجام عن مشاركة الخبرات والمعارف، فبعد العمل معاً لفترة من الوقت، يميل الأشخاص إلى أن يصبحوا متشابهين ويتبنون طوقاً متشابهة لإنجاز المهام. يشار إلى هذا التشابه باسم متلازمة قطع الذئب، وهو يظهر استجابة انعكاسية للمهمة. قد يؤدي هذا إلى جعل العمليات تسير بسلاسة أكبر، ولكنه قد يخاطر أيضاً بمقاومة التغيير والتنوع في الأساليب الإبداعية .

3.3. التحديات المتوقعة لممارسات تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

على الرغم من الفوائد والإيجابيات الواضحة التي تُظهرها النتائج المترتبة على تأثير تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع، فإن هذه النتائج ليست بمنأى عن التحديات والانتقادات التي قد تواجهها المؤسسات، هذه التحديات تتنوع بين مشاكل هيكلية، ثقافية، وتنفيذية، مما يستوجب فحصاً معمقاً لاستراتيجيات التطبيق ومدى توافقها مع القيم التنظيمية وأهداف تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع معاً. فيما يلي بعضاً من هذه التحديات والعقبات التي يمكن أن تظهر أثناء مباشرة المؤسسة لاستراتيجية تسويق الموارد البشرية وطموحاتها للاستفادة من تنوع القوى البشرية لديها:

1.3.3. الفجوة بين الرسائل التسويقية والممارسات الفعلية للمؤسسة:

في الوقت الذي تُعد فيه الصورة المؤسسية ركيزةً للجذب الاستثماري واكتساب المواهب، تتعاظم الفجوة الخطيرة بين ما تُروجه المؤسسات على أنها جهة عمل جذابة، والتزامها بالتنوع والشمول وتركيزها على ما يملكه الفرد من مواهب وخبرات، وبين ما تُطبقه فعلياً على أرض الواقع. تُظهر دراسة أجرتها McKinsey & Company أن 68% من الشركات المدرجة في "فورتشين 500" تعلن عن برامج طموحة للتنوع، لكن 45% فقط منها لديها آليات واضحة لقياس تأثير هذه البرامج (Sundiatu et al., 2020). هذا التناقض لا يَهْدِد السمعة فحسب، بل يُفاقم من ظاهرة "التنميط النقابي" (Tokenism) ، حيث تُستخدم التنوع كواجهة تسويقية دون دعم حقيقي للموظفين المتنوعين (Thomas & Ely, 1996).

على سبيل المثال، كشفت تحقيقات في شركة Google عام 2021 عن فجوة في الأجور بين الموظفين السود والبيض بلغت 17%، رغم حملاتها التسويقية التي تُؤكّد على "الإنصاف كقيمة أساسية" (Bloomberg, 2021). هذا التناقض يُظهر كيف تُحوّل بعض المنظمات التنوع إلى سلعة رمزية (Commodification of Diversity)، تُعزّز صورتها الخارجية بينما تمهل العدالة الداخلية (Dobbin & Kalev, 2016). وفقاً لبحث نُشر في Harvard Business Review فإن 70% من سياسات التنوع تفشل بسبب غياب الربط بين الخطاب الاستراتيجي والممارسات التشغيلية، مثل تطوير مسارات ترقية عادلة أو توفير تدريب على التحيزات اللاواعية (Edelman, 2021). لا تقتصر تداعيات هذه الفجوة على الجانب الأخلاقي، بل قد تمتد إلى الخسائر المالية والقانونية. ففي دراسة أجرتها Edelman، تبين أن 63% من المستهلكين يفضلون مقاطعة العلامات التجارية التي تتناقض مع ممارساتها مع رسائلها التسويقية (DDI, 2020). داخلياً، تُسجّل المؤسسات التي تعاني من هذه الازدواجية

ارتفاعاً في معدل دوران الموظفين المتنوعين بنسبة 35%، وفقاً لتقرير صادر عن معهد التنوع العالمي. لتحقيق التكامل بين الرسائل التسويقية والممارسات الفعلية، تُقدّم أبحاث (Shore et al., 2011) إطاراً عملياً ثلاثي الأبعاد:

- الشفافية الراديكالية: نشر تقارير دورية تُفصّل التقدم في أهداف التنوع، مع الإفصاح عن التحديات غير المحققة، كما فعلت شركة Microsoft في تقريرها السنوي 2022، الذي اعترف ببطء التقدم في تمثيل الأقليات العرقية في مناصب القيادة.
- المساءلة القيادية: ربط حوافز المدراء التنفيذيين بمؤشرات أداء محددة، مثل تقليل فجوات الأجور أو زيادة مشاركة المتنوعين في صنع القرار، وهو النهج الذي تبنته IBM بنجاح منذ عام 2015 (Castillo Martinez, 2023).
- التواصل التشاركي: إشراك الموظفين في تصميم الحملات التسويقية، كما تفعل شركة Salesforce، التي تعتمد على مجموعات تركيز (Focus Groups) تضم موظفين من خلفيات متنوعة لمراجعة رسائلها قبل إطلاقها (Bluedorn & Kanter, 1978).

لم يعد التنوع شعاراتٍ جوفاء أو التزاماتٍ ورقية، بل مؤشراً حاسماً على نضج المنظمات في عصر الاقتصاد المعرفي. الشركات التي تُحوّل خطابها إلى أفعالٍ ملموسة لا تُعزّز سمعتها فحسب، بل تُحقّق ميزةً تنافسيةً مستدامةً في سوقٍ يزداد وعياً بقيمة العدالة والشمول.

2.3.3. مقاومة داخلية للتغيير الثقافي:

تُعَدُّ مقاومة التغيير الثقافي أحد التحديات العميقة التي تواجهها المنظمات عند محاولة دمج استراتيجيات تسويق الموارد البشرية مع إدارة التنوع (Thomas & Ely, 1996)، حيث تنشأ هذه المقاومة نتيجةً لتصادم القيم الجديدة مع الهياكل الثقافية الراسخة داخل المؤسسة. تبدأ المشكلة عندما تُدرك المجموعات المهيمنة أن سياسات التنوع قد تُهدّد امتيازاتها التاريخية أو تُقلّل من هيمنتها على صنع القرار، مما يُؤلّد ردود فعل دفاعية تتراوح بين التردد الخفي والرفض الصريح (Cox & Blake, 1991). على سبيل المثال، في المؤسسات ذات الثقافة الأبوية المتجذّرة، قد يُعارض الموظفون الذكور سياسات التمييز الإيجابي الداعمة للمرأة، خوفاً من فقدان النفوذ أو تقليص الفرص الوظيفية. علاوةً على ذلك، تلعب التحيزات اللاواعية دوراً محورياً في تعزيز هذه المقاومة، إذ تُشير الدراسات إلى أن الأفراد يميلون إلى تفضيل مَنْ يشبهونهم ثقافياً أو ديموغرافياً، حتى لو تناقض ذلك مع مبادئ العدالة المعلنة. ففي تحليل أجرته جامعة هارفارد، تبين أن 67% من المديرين يُظهرون تحيزاً لا واعياً لصالح المرشحين الذين يشبهونهم (Mayhand, 2020). مما يُعيق تبني معايير تنوّع شفاف. هذا الواقع يُفاقم الفجوة بين الصورة التسويقية الخارجية للمنظمة، التي تُروّج لالتزامها بالتنوع، والممارسات الداخلية التي تكرر التمييز غير المعلن.

من ناحية أخرى، تُعاني المؤسسات من صعوبة تحقيق التوازن بين الضغوط الخارجية (كالمطالبات القانونية أو توقعات العملاء) والواقع الداخلي المقاوم للتغيير. ففي حين تُلزم التشريعات الحديثة بتبني سياساتٍ لعدم التمييز، قد تفتقر الفرق الإدارية إلى الأدوات أو الحوافز الكافية لتحويل هذه السياسات إلى ممارسات يومية. على سبيل المثال، قد تُطلق إدارة الموارد البشرية حملة توظيف تستهدف الأقليات، لكنها تفشل في توفير بيئة عمل داعمة لهم، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دورانهم الوظيفي، وبالتالي إضعاف مصداقية الاستراتيجية التسويقية (cognassist, n.d).

في هذا السياق، تُشكّل المقاومة السلبية أحد أخطر مظاهر الرفض الثقافي، حيث يلجأ الموظفون إلى تجاهل المبادرات الجديدة أو تنفيذها بشكل سطحي، كالتزام شكلي بالحضور في ورش العمل دون تفاعل حقيقي (Georgeac & Rattan, 2023). تُظهر البيانات أن 40% من برامج التنوع تفشل بسبب عدم مشاركة الموظفين، وفقاً لتقرير صادر عن معهد ماكينزي العالمي. هذا الفشل يعكس غياب ثقافة المساواة، وعدم ربط سياسات التنوع بمؤشرات أداء فردية أو تنظيمية، مما يُقلّل من الحوافز الذاتية للتغيير.

بالإضافة إلى ذلك، تُواجه المنظمات تحدياً مُزدوجاً في إدارة التوقعات، حيث تُسوِّق نفسها كجهات داعمة للتنوع لجذب المواهب المتنوعة، لكنها تفشل في تلبية تطلعات هؤلاء الموظفين بعد انضمامهم. على سبيل المثال، قد يُجذب شركة ما كفاءات من خلفيات ثقافية مختلفة عبر وعودٍ بالمساواة، لكنها تهمل تطوير سياسات مرنة للتواصل بين الثقافات، مما يُؤلّد شعوراً بالإقصاء ويُعمّق الشكوك حول نزاهة الاستراتيجية التسويقية.

للتغلب على هذه التحديات، يتطلب النجاح تبني استراتيجيات تحويلية تعيد هندسة الثقافة التنظيمية من جذورها. أولاً، يجب بناء الشرعية الداخلية للتنوع عبر إشراك جميع المستويات الهرمية في تصميم السياسات، بدلاً من فرضها بشكل رأسي. ثانياً، تعتمد المنظمات الناجحة على القيادة الشاملة التي تُظهر التزاماً حقيقياً عبر الأفعال، كتخصيص الموارد اللازمة وتكريس الشفافية في الاتصالات. ثالثاً، يُسهم تبني التكنولوجيا التحليلية في قياس تأثير التنوع على الأداء، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي لرصد التحيزات في عمليات التوظيف أو تقييم مدى انعكاس التنوع على الإبداع التنظيمي.

يُعتبر التعليم المستمر حجر الزاوية في كسر دائرة المقاومة، حيث تُسهم البرامج التدريبية التفاعلية في تغيير العقليات عبر تسليط الضوء على النماذج الناجحة. ففي حالة شركة IBM، أدى دمج دراسات حالة علمية حول فوائد التنوع في البرامج التدريبية إلى خفض معدل المقاومة بنسبة 30% خلال عامين. بذلك، تتحول المقاومة الثقافية من عائق إلى محفز للابتكار، عبر إعادة تعريف التنوع كأداة استراتيجية لا غنى عنها في اقتصادٍ يعتمد على رأس المال البشري المتنوع.

3.3.3. التركيز على التمثيل الكمي بدلاً من التغيير النوعي:

تلجأ بعض المؤسسات إلى التركيز على تحقيق أهداف كمية مثل زيادة نسبة النساء أو الأقليات في المناصب العليا بدلاً من تحسين جودة تكامل هذه الفئات داخل بيئة العمل، وهذا التصرف قد يكون امتثالاً للشروط والتوجيهات القانونية والحقوقية أو حتى الحكومية التي تلزم المؤسسات بزيادة التمثيل والتنوع في القوى العاملة. هذا التوجه يُعتبر سطحيّاً لأنه يتجاهل الجانب النوعي الذي يضمن أن التنوع يؤدي إلى تحسين حقيقي في الابتكار والأداء. في تقرير عن أحد البنوك الكبرى، أظهرت النتائج زيادة في نسبة النساء في المناصب الإدارية، ولكن مقابلات الموظفين كشفت عن بيئة عمل غير داعمة تُضعف من إمكانيتهن على النجاح. هنا يتطلب نجاح إدارة التنوع التركيز على تحقيق تغيير ثقافي شامل يدعم المشاركة الفعالة لجميع الفئات بدلاً من الاكتفاء بتحقيق أهداف إحصائية أو امتثال لشروط قانونية وضغوط مدنية.

4.3.3. تعقيد إدارة التنوع في المؤسسات متعددة الثقافات:

تُعَدُّ إدارة التنوع في المؤسسات متعددة الثقافات تحديًا استراتيجيًا مركبًا، لا سيما عند دمجها مع مبادئ تسويق الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز الجاذبية الوظيفية والهوية التنظيمية. وفقًا لتقرير (Sundiatu et al., 2020)، تواجه 70% من المؤسسات العالمية صعوبةً في تحقيق الانسجام بين الفرق المتنوعة ثقافيًا، رغم استخدامها لاستراتيجيات تسويقية جاذبة للمواهب الدولية¹. يُعزى هذا التعقيد إلى تداخل عوامل ثقافية وتنظيمية وتشريعية، تُضعف فاعلية السياسات إن لم تُدار بذكاء.

1.4.3.3 تُشكِّل التناقضات الثقافية غير المدارة عائقًا رئيسًا، فبحسب نموذج للأبعاد الثقافية لهوفستيد، تختلف المجتمعات في قيم أساسية مثل تجنُّب الغموض أو الفردية مقابل الجماعية. على سبيل المثال، قد تؤدي ثقافة العمل الجماعي السائدة في اليابان إلى صدام مع التوجه الفردي في الفروع الأمريكية لشركة مثل Toyota، مما يُؤلِّد توتراتٍ تُهدِّد الإنتاجية (Toyota, 2021). هنا، يتطلب تسويق الموارد البشرية تصميم رسائل توظيف تُبرز مرونة الثقافة التنظيمية في استيعاب الاختلافات، دون إغفال الخصوصيات المحلية.

2.4.3.3 تُواجه المؤسسات تحديًا في مواءمة الرسائل التسويقية مع الخصوصيات الثقافية. ففي دراسة حالة لشركة Coca-Cola، أدى إطلاق حملة تسويقية موحدة حول التنوع في 200 دولة إلى انتقادات في أسواقٍ محافظة، حيث فُسِّرَت بعض الرسائل على أنها تتعارض مع القيم التقليدية (Coca-Cola, 2019). هذا يتطلب تطبيق مبدأ التسويق الملائم ثقافيًا (Cultural Customization)، كاستخدام منصات توظيف مُختلفة لكل منطقة، وهو ما تطبقه Unilever عبر تخصيص إعلانات الوظائف وفقًا للسياقات الثقافية المحلية (Universum, 2024).

3.4.3.3 تُعيق فجوات التواصل الناتجة عن اختلاف اللغات وأنماط التفاعل. وفقًا لبحث نُشر في Harvard Business Review فإن 52% من سوء الفهم في الفرق متعددة الثقافات يرجع إلى اختلاف التفسيرات الثقافية للرسائل اللفظية وغير اللفظية (Meyer, 2014). على سبيل المثال، قد تُفهم النكتة الأمريكية على أنها إهانة في ثقافة آسيوية محافظة، مما يُضعف الثقة بين الفرق. هنا، يُمكن لتسويق الموارد البشرية أن يستخدم أدواتٍ مثل الفيديو التفاعلي لتوضيح توقعات التواصل داخل المنظمة، كما فعلت IBM في برامجها التدريبية الافتراضية.

4.4.3.3 يُضاعف التضارب التشريعي من التعقيدات. ففي حين تفرض دول مثل كندا حصصًا لتمثيل الأقليات، ترفض دول أخرى (مثل الصين) تبني سياساتٍ مماثلة لأسباب سياسية. وفقًا لتقرير (Deloitte, 2021) اضطرت 60% من الشركات متعددة الجنسيات إلى تعديل سياسات التوظيف بشكلٍ جذريٍّ عند التوسع إلى أسواقٍ جديدة، مما يُناقض رسالتها التسويقية العالمية. الحل يكمن في اللامركزية الاستراتيجية، حيث تُفَوِّض الفروع المحلية بتصميم سياسات تنوع تتناغم مع القوانين المحلية، كما تفعل Nestlé، مع الحفاظ على الهوية التسويقية الموحدة للمنظمة (Bastide, 2023).

5.4.3.3. تُظهر بيانات (Bastide, 2023) أن 80% من المواهب العالمية تفضل الشركات التي تعكس تنوعها ثقافيًا في حملات التوظيف. لذلك، يجب أن تعتمد استراتيجيات تسويق الموارد البشرية على الشفافية والقصص الواقعية، كتسويق تجارب موظفين من خلفيات متنوعة عبر منصات مثل Glassdoor، مما يعزز المصداقية ويجتذب الكفاءات (Kanter, 2003). يُمكن تحويل تعقيدات التنوع الثقافي إلى ميزة تنافسية عبر تسويق الموارد البشرية الذكي، الذي يوازن بين العولمة والتوطين، ويعكس الاحترام الثقافي في كل تفاعل مع المواهب المحلية والعالمية. المؤسسات التي تتبنى هذا النهج لا تُعزز سمعتها فحسب، بل تُرسّي أساسًا متينًا للابتكار والنمو المستدام.

5.3.3. التركيز المفرط على الأبعاد المادية في تسويق الموارد البشرية:

في سعي المؤسسات لجذب المواهب عبر تسويق الموارد البشرية، غالبًا ما تُركّز بشكلٍ مفرطٍ على الأبعاد المادية مثل الرواتب التنافسية، المكافآت، والمزايا المادية (مثل المكاتب الفاخرة أو السيارات الشرعية)، بينما تحمل القيم غير الملموسة التي تُعزز التنوع والانتماء. وفقًا لتقرير (Yves et al., 2023)، فإن 58% من الشركات تُصنّف "المزايا المادية" كأولوية في حملات التوظيف، مقابل 22% فقط يُركّزون على ثقافة الإنصاف الشمول. هذا الخلل يُضعف جاذبية المؤسسة للمواهب المتنوعة التي تبحث عن بيئة عملٍ عادلةٍ ومحترمةٍ، وليس مجرد مكافآت مالية.

6.3.3. تأثير التركيز المادي على إدارة التنوع:

1.6.3.3. جذب مواهب غير ملائمة: تُظهر دراسة أجرتها MIT Sloan (2022) أن التركيز على المزايا المادية يجذب

موظفين يهتمون بالربح الفوري، بينما يُبعد المواهب التي تبحث عن مساهمات ذات معنى أو فرص للنمو الشخصي². على سبيل المثال، قد تنجح شركة مثل Goldman Sachs في اجتذاب كفاءات عبر رواتب مرتفعة، لكنها تفشل في الاحتفاظ بالموظفين من الأقليات الذين يعانون من ثقافة عملٍ تنافسيةٍ غير شاملة³.

2.6.3.3. إهمال العدالة الداخلية: وفقًا لبحث نُشر في Harvard Business Review (2023)، فإن

المؤسسات التي تروج لمزايا مادية دون ضمان عدالة في الترقية أو توزيع المهام تُسجّل فجواتٍ أكبر في الاحتفاظ بالموظفين المتنوعين (Robin & David, 2020). ففي حالة Amazon، كشفت تحقيقات داخلية عن أن الموظفين السود يحصلون على ترقية أقل بنسبة 25% مقارنةً بزملائهم البيض، رغم تسويق الشركة لحزم مالية مغرية.

3.6.3.3. تآكل الصورة التسويقية: تُحدّر (Stuart, 2017) من أن المواهب الحديثة، خاصة جيل Z تُقيّم نزاهة المؤسسة

عبر مراجعات الموظفين حول الإنصاف الثقافي، وليس المزايا المادية. على سبيل المثال، انخفضت طلبات التوظيف في شركة Tesla بنسبة 18% عام 2022 بعد نشر تقارير عن تمييزٍ عنصريٍّ في أماكن العمل، رغم عروضها المالية التنافسية (Wiessner, 2024).

لتعزيز فاعلية تسويق الموارد البشرية في دعم جهود التنوع وإدارتها، توصي (McKenney, 2023) بدمج ثلاثة

عناصر:

أ. **تسويق القيم التنظيمية:** مثل عدالة الترقّيات، سياسات العمل المرنة، وبرامج الإرشاد الثقافي.

ب. **الشفافية في البيانات:** نشر تقارير سنوية تُظهر التقدم في مؤشرات التنوع الداخلية، كما تفعل Salesforce في تقارير المساواة السنوية (Castillo Martinez, 2023).

ج. **الاستثمار في البرامج غير المادية:** مثل تدريب القيادة الشاملة، الذي طبّقه Microsoft لخفض التحيزات بنسبة 40% في عمليات التوظيف (Microsoft, 2023).

يُعيد التركيز المفرط على الأبعاد المادية تعريف "جاذبية صاحب العمل" بشكلٍ سطحيٍّ، بينما تحتاج المؤسسات إلى تسويق نفسها كمنصات للنمو الشخصي والإنصاف، خاصةً في ظل تحوّل قيم القوى العاملة نحو العدالة الاجتماعية والاستدامة الثقافية.

7.3.3. تحديات قياس تأثير استراتيجيات التنوع:

يُعَدُّ قياس تأثير استراتيجيات التنوع أحد التحديات المركزية التي تواجهها المؤسسات عند محاولة تسويق نفسها كجهات عمل شاملة وجاذبة للمواهب المتنوعة. وفقًا لتقرير (Deloitte, 2021)، تعاني 65% من الشركات العالمية من صعوبة تحديد مؤشرات أداء واضحة (KPIs) لقياس العائد الاستثماري لبرامج التنوع¹، مما يُضعف قدرتها على إثبات جدوى هذه البرامج أمام أصحاب المصلحة. تتعاضد هذه الإشكالية في ظل الطبيعة المعقدة للتنوع، الذي يشمل أبعادًا ثقافيةً وديموغرافيةً ونفسيةً يصعب اختزالها في أرقامٍ بسيطة.

1.7.3.3. تُواجه المؤسسات تحديًا في عزل تأثير التنوع عن العوامل الخارجية، ففي دراسة أجريت تبين أن تحسين الإنتاجية بنسبة 15% في فرق متنوعة قد يُعزى إلى عوامل مثل التدريب أو التكنولوجيا، وليس التنوع نفسه (Robin & David, 2020). هذا يُصعّب على إدارات الموارد البشرية تسويق نجاحاتها بدقة، خاصةً عند استهداف مستثمرين يطالبون ببيانات ملموسة.

2.7.3.3. غياب المقاييس الموحدة يُعيق المقارنة بين المؤسسات. ففي حين تركز بعض الشركات على مؤشرات كمية (كعدد الموظفين من الأقليات)، تُفضّل أخرى مؤشرات نوعية (كرضا الموظفين أو الابتكار)، وفقًا لتقرير McKinsey (Hunt et al., 2015). على سبيل المثال، تُسوّق شركة Microsoft نفسها عبر الإبلاغ عن زيادة تمثيل النساء في المناصب القيادية بنسبة 30% منذ 2019، بينما تروج Salesforce لتحسين تجربة الموظفين المتنوعين عبر استبيانات الرضا الدورية (Castillo Martinez, 2023). هذا التباين يُربك المواهب المستهدفة ويُقلل من فاعلية الحملات التسويقية.

3.7.3.3. تحيزات جمع البيانات تُشوّه النتائج. ففي بحث نُشر في Journal of Applied Psychology (2022)، وجد أن 40% من بيانات التنوع تُجمّع عبر استطلاعاتٍ طوعيةٍ لا تعكس آراء الفئات المهمشة التي تتردد في المشاركة. هذا يُضعف مصداقية التقارير السنوية التي تُعلنها الشركات، مثل تقرير Google السنوي للتنوع، الذي يواجه انتقاداتٍ لاعتماده على بياناتٍ غير ممثلة.

للتغلب على هذه التحديات، تُوصي MIT Sloan Management Review (2023) بدمج منهجيات مختلفة تجمع بين البيانات الكمية (كتحليل الأرباح) والنوعية (كدراسات الحالة)، مع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لرصد التحيزات في البيانات (Keith D. Dorsey, 2023). على سبيل المثال، طبقت IBM نموذجًا تحليليًا لربط تنوع الفرق بزيادة الإيرادات بنسبة 18% في مشاريع الابتكار، مما سمح لها بتسويق نفسها كـ "شركة تعتمد على البيانات في بناء ثقافة شاملة" (IBM, 2023).

يُمكن لاستراتيجيات تسويق الموارد البشرية أن تتحول من أدوات دعائية إلى محركات للتغيير، عبر تبني شفافية أكبر في قياس التنوع وعرض نتائجه بصدق. فكما تُظهر تجربة Accenture، التي نشرت تقريرًا مفصلاً عن إخفاقاتها في تحقيق أهداف التنوع لعام 2022 مع خطة تحسين محددة، فإن الاعتراف بالتحديات يُعزز الثقة ويجذب المواهب التي تُقدّر النزاهة (Accenture, 2023).

8.3.3. ثقافة القطيع السائدة:

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة التنوع واستغلال مهارات الأفراد المتنوعين، تبرز "متلازمة قطع الذئب" كعائق جوهري يعكس انغلاق الفرق على نفسها، حيث تُهمش الأصوات المختلفة لصالح ثقافة جماعية تُقدس التماثل وتنفر من الاختلاف. تُظهر الأبحاث أن الفرق المتماسكة بشكل مفرط تُقلل من الإبداع بنسبة تصل إلى 30% مقارنة بالفرق المتنوعة (BCG, 2017). تبدأ المشكلة عندما تتحول الفرق إلى كيانات مغلقة، تُدار من قبل مجموعة صغيرة متجانسة تُكرس معاييرها الخاصة كمقياس وحيد للكفاءة، مما يؤدي إلى إقصاء المواهب المتنوعة التي لا تتوافق مع النمط السائد. ففي بيئة العمل هذه، يُنظر إلى الأفراد المختلفين - سواءً باختلافات ثقافية أو جيلية أو مهارية - كـ "غرباء" يهددون تماسك الفريق الوهمي، بدلاً من اعتبارهم مصدرًا لإثراء العمل الجماعي، وهو ما تؤكد دراسات "ماكينزي" حول تأثير التنوع على الأداء المالي (Sundiatu et al., 2020).

تتفاقم هذه المتلازمة عندما تتبنى القيادات نهجًا تسلطيًا يعزز التبعية بدلاً من الإبداع، فتُهمش الأفكار الجديدة بحجة الحفاظ على "الانسجام"، ويُقيّم الأداء بناءً على الولاء للجماعة بدلاً من الإسهام الفعلي. وفقًا لجامعة هارفارد، فإن 60% من الموظفين المتنوعين يشعرون بأن آراءهم لا تُؤخذ على محمل الجد في الفرق المغلقة (Robin & David, 2020). على سبيل المثال، قد تُرفض اقتراحات موظف من خلفية دولية حول أساليب تسويق مبتكرة، لمجرد أن الفريق اعتاد على نمط عمل تقليدي. هذا الإقصاء لا يُهدر مهارات الأفراد فحسب، بل يُضعف سمعة المؤسسة كبيئة عمل شاملة، مما ينعكس سلبًا على جهود تسويق الموارد البشرية في جذب المواهب العالمية (Cipd, 2024).

الأسوأ أن "متلازمة القطيع" تُنتج ثقافة سامة من الصور النمطية، حيث تُحتزل مهارات المتنوعين في أدوار محددة مسبقًا: كأن تُخصص للمرأة مهام خدمة العملاء فقط، أو يُعتبر ذوو الإعاقة خبيرًا في سياسات الشمول دون منحه فرصًا قيادية. تُظهر دراسة

** متلازمة قطع الذئب: بعد العمل معًا لفترة من الوقت، يميل الأشخاص إلى أن يصبحوا مؤسسين ويتبنون طرقًا متشابهة لإنجاز المهام. يُشار إلى هذا التشابه باسم متلازمة قطع الذئب، وهي تحدث عندما لا يستطيع العامل التعامل مع المهمة بشكل مختلف عن زملائه المحترفين. وكما قال نائب الرئيس السابق للموارد البشرية في شركة أبل كيفن سوليفان: "عندما تحيط بك مجموعة من الأشخاص المتشابهين، فإنك لا تحصل إلا على أشكال مختلفة من نفس الشيء".

أجرتها جامعة ستانفورد أن 45% من المواهب المتنوعة تغادر المنظمات بسبب عدم توافق مهاراتها مع الثقافة السائدة (Nair & Vohra, 2015) هذه الممارسات لا تُهدر الطاقات فحسب، بل تُحوّل التنوع إلى مجرد شعارات زائفة، مما يُفقد الاستثمار في التوظيف المتنوع قيمته الحقيقية.

للتغلب على هذا التحدي، يجب كسر حلقة "القطيع" عبر إعادة هندسة الثقافة التنظيمية. هذا يبدأ بتمكين القيادات المتنوعة التي تعكس تعددية المجتمع، وتصميم معايير تقييم مرنة تُقاس فيها المهارات بالقيمة المضافة لا بالتوافق مع الأعراف القديمة، كما توصي جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM, 2022) في دليلها الاستراتيجي كما أن خلق مساحات حوارية آمنة – مثل فرق مشاريع مختلطة الخلفيات – يُعزز التبادل المعرفي ويُفكك الانقسامات. النجاحات العالمية لشركات مثل غوغل، التي رفعت مشاركة المواهب المتنوعة في فرق الهندسة بنسبة 25% بعد تطبيق برنامج "Diversity Core" وبنك HSBC ، الذي حقق نمواً في الإنتاجية بنسبة 40% عبر تحليل البيانات لتعزيز التنوع (Holdings plc, 2022)، تثبت أن تحويل التنوع من شعار إلى استراتيجية عملية يرفع الإنتاجية ويجذب المواهب. فحين تتعلم المنظمات أن "الذئاب" الحقيقية هي تلك التي تصنع قوتها من اختلافاتها، لا من اصطفافها في قطيع واحد، تُصبح قادرة على تحويل التحدي إلى فرصة استثنائية.

خلاصة الفصل الثالث:

بناءً على ما تقدم تحليله نظرياً لمختلف أبعاد نموذج الدراسة، واعتماداً على مختلف الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيري تسويق الموارد البشرية، وإدارة التنوع، فإن الملاحظ هو وجود علاقة إيجابية قوية بين تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع. بحيث يُعتبر تسويق الموارد البشرية ضرورة مهمة لضمان نجاح إدارة التنوع في المؤسسات. يبين هذا التأثير أن أنشطة التسويق الموجهة نحو نشر قيم المؤسسة وجهودها تجاه الموارد البشرية من توظيف المواهب وصيانتها، أو تأثير في أصحاب المصلحة، مثل الترويج للتعددية والشمولية، وفرص النجاح الشخصي والوظيفي يساهم بشكل كبير في تحسين ممارسات إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة الرامية في مجملها بالقدرة على المنافسة على استقطاب المواهب وتعزيز سمعة المؤسسة والدفع بالأداء التنظيمي إلى الأمام.

أخيراً، رغم النتائج الإيجابية التي يحققها تسويق الموارد البشرية في إدارة التنوع وفق نموذج **توماس وإيلي**، تواجه المؤسسات تحديات جوهرية تتطلب معالجة شاملة. إذ يجب أن تركز الجهود على تحويل المبادرات التسويقية لإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات فعلية تتسم بالشفافية والعدالة. كما يجب أن تُعطى الأولوية للتغيير الثقافي الذي يدعم الدمج الحقيقي والتعلم من التنوع، بدلاً من التركيز على أهداف كمية أو سياسات سطحية. بالتالي، تحقيق النجاح المستدام يعتمد على إيجاد توازن بين الاستراتيجيات التسويقية لإدارة الموارد البشرية والقيم المؤسسية لتصبح إدارة التنوع أداة حقيقية للابتكار وداعمة لجهود المؤسسة في الفوز بأفضل الكفاءات والمواهب من سوق العمل.

الفصل الثالث:
الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

تتناول الدراسة في هذا الفصل، عرض المؤسسة محل الدراسة وأهم أنشطتها خاصة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. إلى جانب وضع الهيكل المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في معالجة موضوع الدراسة، من المجال الزمني والمكاني للدراسة، المنهج المتبع وكذا مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

1.4. تقديم المؤسسة محل الدراسة:

سوناطراك الاختصار الفرنسي لـ:

Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures

1.1.4. نبذة عن المؤسسة من النشأة إلى التوسع الاستراتيجي:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) في أواخر عام 1963 استجابةً لرؤية السلطات الجزائرية الرامية إلى فرض السيادة الوطنية على الثروات البترولية، عقب الاستقلال الذي حصلت عليه الجزائر في 5 يوليو/تموز 1962. وقد كان الهدف الأساسي من إنشاء الشركة توجيه الموارد النفطية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى تحويلها إلى أداة استراتيجية لتأمين القطاع النفطي، الذي كان آنذاك تحت سيطرة فرنسا، القوة الاستعمارية السابقة.

في إطار ترسيخ حضورها في قطاع الطاقة، وضمن إطار توسعها ونموها، شرعت سوناطراك عام 1964 في تنفيذ مشروعها الأول لنقل النفط الخام عبر إنشاء خط أنابيب بطول 800 كيلومتر يربط بين آرزو (غرب الجزائر) و"حوض الحمراء". وفي الفترة ذاتها، خطت الجزائر أولى خطواتها في مجال استكشاف واستغلال الغاز الطبيعي، حيث تم تأسيس الشركة الجزائرية للميثان السائل بقدرة إنتاجية مبدئية بلغت حوالي ملياري متر مكعب سنوياً، مما عزز مكانة الجزائر في سوق الطاقة العالمية.

شهد عام 1965 توقيع اتفاق جزائري-فرنسي حول ملف المحروقات، والذي أفضى إلى إقامة شراكة صناعية بين جهة فرنسية والحكومة الجزائرية. وقد مكّن هذا الاتفاق الدولة الجزائرية من توسيع نطاق أنشطتها الإنتاجية وتعزيز مشاركتها في إدارة قطاع المحروقات، مما أتاح لها الاستقلالية التدريجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في ظل هذا التطور، أطلقت سوناطراك أول مشاريعها الاستكشافية، بعد أن كان دورها مقتصرًا في السابق على نقل وتسويق المحروقات. وبناءً على هذا التوسع، تم رفع رأسمال الشركة عشرة أضعاف ليصل إلى 400 مليون دينار جزائري، مما عزز قدرتها على تمويل مشاريع جديدة وترسيخ دورها كلاعب رئيسي في قطاع الطاقة (الجزيرة، 2016).

2.1.4. هيكل الشركة:

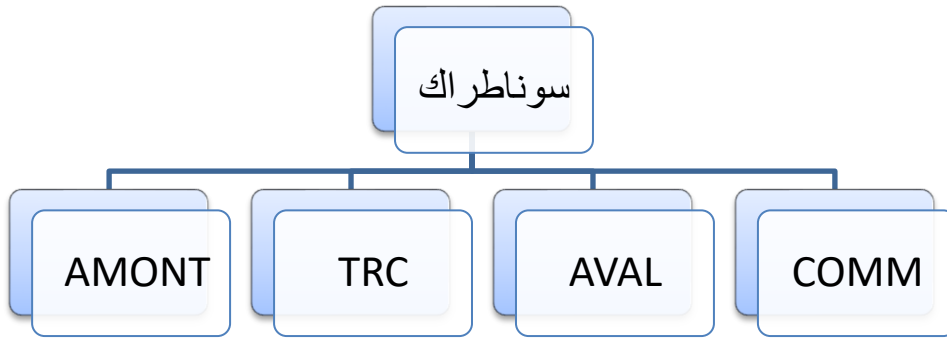
ينتظم الهيكل التنظيمي للشركة وفق (راجي, 2021, ص 122):

- المديرية العامة: يرأسها مدير عام مهمته السهر على السير العام وإدارة الشركة بمساعدة لجنة تنفيذي.
- الأمين العام: يوفر المساعدة والدعم في إدارة الشركة لمديرها العام.
- لجنة المراقبة والتوجيه لدى الرئيس العام، مهمتها تقديم الدعم والمساندة لأعضاء الأشغال الاجتماعية للمجتمع.
- الأنشطة العملية: هي الأنشطة التي تندرج كأنشطة حيوية وفي صميم تخصص الشركة كشركة محروقات

3.1.4. الأنشطة:

تحت المرسوم 491-63 والذي حدد طبيعة نشاط المؤسسة الذي يخص نقل وتسويق المحروقات، فقد توسع ميدان عمل مؤسسة سوناطراك من تأسيسها ليغطي تشكيلة واسعة في سوق صناعة المحروقات الشكل التالي يوضح مجالات هذه الأنشطة:

الشكل (14): مجالات نشاط مؤسسة سوناطراك.



المصدر: (دشداش، بوزيان, 2020).

- **AMONT** : التنقيب واستخراج البترول والغاز.
- **TRC** : نقل البترول والغاز.
- **AVAL** : تميع الغاز وتكرير البترول.
- **COMMERCIALISATION** : توزيع وبيع الغاز والبترول.

2.4. واقع تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في شركة سوناطراك:

يعد تسويق الموارد البشرية أداة حيوية في دعم قدرة المؤسسات على جذب الكفاءات والمحافظة عليها، في حين تمثل دارة التنوع ضرورة مهمة في تعزيز الشمولية والاستفادة من اختلافات الموظفين. في سياق التنافس بين مؤسسات الأعمال، برزت سوناطراك كنموذج المؤسسات الجزائرية التي أولت أهمية لنوعية موردها البشرية، في العناصر الآتية تحاول الدراسة أن تقدم جهود المؤسسة في نطاق مفاهيم تسويق المواد البشرية من جهة، وإدارة الاختلافات بين الموظفين من جهة أخرى.

1.2.4. تسويق الموارد البشرية:

في إطار استراتيجيتها الرامية إلى تعزيز رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي والعملي، أطلقت سوناطراك مشروع "تحويل الموارد البشرية (TRH)"، حيث يهدف هذا المشروع إلى إحداث تحول نوعي في إدارة الموارد البشرية، بما يضمن مواءمتها مع المعايير الحديثة في الكفاءة والإنصاف والشفافية. ولتحقيق هذه الأهداف، قامت سوناطراك بمراجعة وتحديث المبادئ الأساسية التي تقوم عليها سياستها في الموارد البشرية، حيث تركز على (سوناطراك، 2022):

- تكافؤ الفرص في التوظيف والتطور المهني.
- الشفافية في إدارة المسارات المهنية.
- الإنصاف في مكافأة الكفاءات وتحفيزها.

1.1.2.4. التحول النوعي في إدارة الموارد البشرية:

يمثل مشروع تحويل الموارد البشرية خطوة جوهرية نحو تحديث آليات إدارة الموارد البشرية داخل سوناطراك، حيث يهدف إلى (سوناطراك، 2022):

- تعزيز تطور المسارات المهنية من خلال وضع أطر تتماشى مع خصوصيات كل تخصص.
- تمكين بروز الكفاءات المواهب، مما يعزز الابتكار والإنتاجية داخل المؤسسة.

إعادة هيكلة العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتشمل:

- التوظيف.
- تطوير المهارات.
- إدارة الكفاءة والأداء.
- إدارة المسارات المهنية.

أ. الالتزامات الأساسية لمشروع (TRH) (سوناطراك، 2022).

تلتزم سوناطراك، ضمن إطار هذا المشروع، بجملة من المبادئ والإجراءات التي تضمن تحقيق أهدافه، ومنها:

- ضمان الإنصاف والشفافية في جميع مراحل التوظيف والتطور المهني، مع توفير بيئة عمل عادلة لجميع العاملين.
- إدارة الأداء الفردي والجماعي وفق منهجية قائمة على الأهداف التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تعزيز الاستثمار في التكوين والتطوير، من خلال آليات تدعم تبادل المعرفة والتجديد المستمر للمهارات.
- تحسين الكفاءة التشغيلية عبر اعتماد تقنيات حديثة وأساليب متطورة في إدارة الموارد البشرية.
- تعزيز الهوية المؤسسية والجاذبية الوظيفية لاستقطاب أفضل المواهب وترسيخ الشعور بالفخر والانتماء لدى العاملين.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

- إرساء ثقافة الحوار الاجتماعي عبر آليات تشاركية تعزز الشفافية والتعاون بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.
- تعزيز بيئة العمل الصحية والمستدامة، من خلال ضمان ظروف عمل ملائمة تراعي الأبعاد النفسية والبدنية للعاملين، مع تطبيق تدابير احترازية للوقاية من المخاطر المهنية.
- ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال تشجيع الإدماج المهني لذوي الاحتياجات الخاصة، ومكافحة جميع أشكال التمييز والتحرش داخل بيئة العمل.
- تعزيز القيم الأخلاقية والمهنية عبر وضع ميثاق أخلاقي صارم ينظم العلاقة بين الموظفين والمؤسسة، ويضمن احترام مبادئ النزاهة والشفافية وحماية البيانات الشخصية والمهنية.

ب. نحو نموذج مستدام لإدارة الموارد البشرية:

يشكل مشروع تحويل الموارد البشرية في سوناطراك خطوة استراتيجية نحو نموذج إداري أكثر استدامة وفعالية. فمن خلال التركيز على تطوير المواهب وتعزيز بيئة العمل العادلة والمحفزة، تسعى المؤسسة إلى ضمان تنافسيتها على الصعيدين الوطني والدولي، مع تحقيق قيمة مضافة مستدامة لمواردها البشرية.

2.1.2.4. جودة التوظيف:

أ. إدارة العلامة التجارية والسمعة التنظيمية للشركة:

تعتبر سوناطراك إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة وبناء علامة تجارية قوية وموثوقة عنصراً أساسياً في استراتيجيتها الشاملة، وذلك لضمان تحقيق أهدافها التنموية الطموحة وتعزيز مكانتها كشركة رائدة في قطاع الطاقة على المستويين الإقليمي. لذا تولي الشركة الأهمية القصوى لأصحاب المصلحة في نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال تم في 3 جويلية 2023 تنظيم يوم تحسيس حول إدارة مشاريع أصحاب المصلحة، مما يؤكد على أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً بالتواصل الفعال والتعاون مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك السلطات المحلية، والمجتمعات المتأثرة، والشركاء، والموردين، وحتى موظفيها. إن إشراك أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم يعتبر مفتاحاً رئيساً لنجاح المشاريع وضمان سلاسة تنفيذها.

علاوة على ذلك، يظهر كذلك التركيز على مكافحة الفساد والرشوة والتأكيد على الحوكمة الرشيدة والقيادة العقلانية في استراتيجية سوناطراك، كعناصر أساسية لتعزيز سمعة العلامة التجارية للشركة. إن بناء صورة إيجابية وموثوقة للعلامة التجارية سوناطراك على المستويين الوطني والدولي أمر حيوي. فالشركة تسعى جاهدة لتقديم نفسها كمؤسسة مواطنة ملتزمة بالشفافية والأخلاقيات، وتسعى للحفاظ على علاقات قوية مع الشركاء والزبائن مبنية على الكفاءة العالية لاستراتيجية التسويق.

في هذا السياق، اعتمدت شركة سوناطراك مدونة أخلاقيات في نوفمبر 2010، وتم تحديثها في عام 2021، حيث تحدد هذه المدونة المعايير السلوكية والأخلاقية والقيم الأساسية التي ينبغي أن توجه عمل المديرين والموظفين وجميع الأطراف المعنية ذات المصلحة. كما تسعى إلى إرساء بيئة عمل يسودها الاحترام لحقوق الإنسان وحقوق العمال. وتعتمد المدونة على سبع قيم ومبادئ أساسية تشكل الإطار المرجعي لسلوك الشركة وإجراءاتها (سوناطراك، 2022):

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

- **الالتزام بالمصلحة العامة:** تؤدي سوناتراك دوراً محورياً باعتبارها قاطرة للتنمية الوطنية، وتلتزم، بالإضافة إلى مسؤولياتها القانونية، بالمساهمة الفعالة في تطوير البلاد. وتسعى الشركة إلى تحقيق التميز في مختلف مجالات نشاطها.
- **الحكم الرشيد:** تلتزم سوناتراك بممارسة أنشطتها وإدارة علاقاتها مع جميع الأطراف المعنية بأقصى درجات الشفافية، من خلال توفير معلومات موثوقة، والإعلان عن نتائجها وإنجازاتها بوضوح.
- **النزاهة:** تقوم علاقات سوناتراك مع موظفيها ومورديها وزبائن وشركائها على مبادئ النزاهة والصدق. وتفرض الشركة حظراً صارماً على أي تصرف غير مشروع، أو تجاوزات، أو ممارسات تتعارض مع القيم الأخلاقية.
- **الإنصاف وتكافؤ الفرص:** تركز سوناتراك مبدأ عدم التمييز بين موظفيها، كما تضمن تكافؤ الفرص بين جميع المرشحين للوظائف.
- **احترام الأفراد والالتزامات:** تحترم سوناتراك موظفيها وتعاملهم بكرامة، مع ضمان صحتهم وسلامتهم المهنية. كما تلتزم بتنفيذ تعهداتها تجاه العاملين، والمعملاء، والموردين، والشركاء، والسلطات العامة.
- **الاعتراف بالكفاءة والاستحقاق:** تسعى سوناتراك إلى خلق بيئة عمل محفزة، قائمة على التقدير والاعتراف بالمؤهلات والجهود المبذولة، مما يساهم في تطوير المسار المهني للموظفين وتعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الاستحقاق.
- **التميز:** تلتزم سوناتراك بتطوير أساليب إدارتها لتعزيز المبادرة، وتكريس روح المسؤولية، وتمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في صنع القرار، بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز المؤسسي.
- **المسؤولية المجتمعية وحماية البيئة:** تؤكد مدونة الأخلاقيات على التزام سوناتراك بمسؤوليتها المجتمعية، حيث تضع سلسلة من الالتزامات الرامية إلى ضمان الامتثال لأفضل معايير حماية البيئة. كما تحرص الشركة على تحقيق الاستدامة من خلال الإدارة الرشيدة للموارد الطبيعية والطاقة، وتعزيز الحوار المستمر مع المجتمع المحلي لضمان تكامل المشاريع الجديدة مع متطلبات التنمية المستدامة. وبصفتها مؤسسة مواطنة، تعمل سوناتراك في مختلف أنحاء الجزائر على تعزيز الروابط الاجتماعية، والمساهمة في خلق الثروة وفرص العمل، بالإضافة إلى دعم التنمية المحلية من خلال مشاريع الرعاية، والهبات، والمبادرات التي تهدف إلى الحفاظ على التنوع البيولوجي وصون التراث الثقافي والتاريخي.
- هذه المدونة ليست مجرد إطار نظري، بل تمثل التزاماً فعلياً تسعى سوناتراك إلى تجسيده عبر جميع أنشطتها، لترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الأخلاقيات المهنية، والممارسات المستدامة، والمسؤولية المجتمعية والتي تهدف في الأخير إلى تقديم صورة مشرفة ومسؤولة لجميع الأطراف.

ب. الفضاء الإلكتروني والحضور الرقمي للشركة:

أصبحت الفضاءات الرقمية والتواجد الرقمي للمؤسسات اليوم عنصراً حيوياً ومطلباً أساسياً في بناء السمعة ونشر العلامة التجارية وتعزيز التنافسية بين المؤسسات. فالتواجد الفعال على مختلف المنصات الرقمية والنشاط الرقمي واستغلال أدواته يعطي للمؤسسة إمكانية توسيع نطاق التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة والجمهور المستهدف بمرونة وسرعة، وهو ما يعطي أفضلية

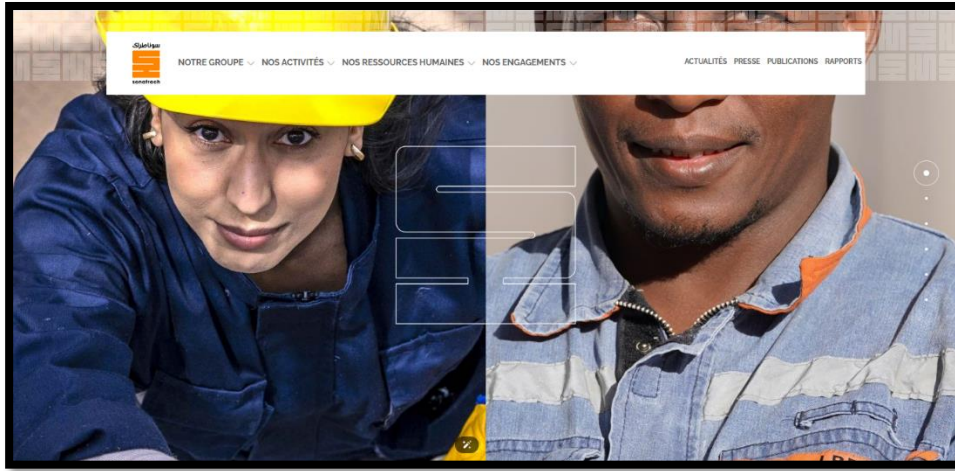
الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

ترسيخ الصورة الإيجابية عن العلامة التجارية لصاحب العمل ودعم مختلف استراتيجياته لاسيما التسويقية والتوظيفية. كغيرها من المؤسسات التي تحاول مواكبة إفرازات التحول الرقمي وثورة الاتصال، نجد سوناطراك مؤسسة أعطت جانب الحضور والنشاط الإلكتروني أهمية تظهر من خلال:

ب.1. الموقع الإلكتروني:

الموقع الإلكتروني الرسمي ضرورة أساسية لأي شركة تسعى إلى تعزيز حضورها في السوق وبناء هوية رقمية قوية. فالموقع الإلكتروني لا يقتصر على كونه مجرد واجهة رقمية، بل يُعد منصة استراتيجية للتواصل مع العملاء، واستعراض المنتجات والخدمات، وتعزيز الثقة والمصداقية. يمثل الموقع الإلكتروني نقطة الاتصال الأولى بين الشركة والجمهور المستهدف، حيث يوفر معلومات موثوقة ومحدثة عن العلامة التجارية، مما يساعد في تحسين تجربة المستخدم وتعزيز الولاء. كما يُساهم في تحسين محركات البحث (SEO)، مما يجعل الشركة أكثر ظهوراً للعملاء المحتملين. علاوة على ذلك، يتيح الموقع الإلكتروني التكامل مع مختلف الأدوات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، أنظمة الدفع الإلكتروني، وخدمات العملاء، مما يعزز من كفاءة العمليات ويوفر تجربة سلسلة للمستخدمين. وبفضل توفره على مدار الساعة، وسهولة الوصول إليه من أي مكان في العالم، يُعتبر الموقع الإلكتروني أحد أقوى الأدوات لزيادة المبيعات وتحقيق النمو المستدام للشركات.

الشكل (15): الصفحة الرئيسة للموقع الإلكتروني لشركة سوناطراك



المصدر: (Sonatrach, n.d.).

<https://sonatrach.com/ar> ، رابط موقع شركة سوناطراك وهو موقع جديد أكثر احترافية، بحيث يترفع عن العديد من نقاط الضعف التي كانت في الموقع القديم، ولوحة تقييم الموقع الآتية قد أنجزت انطلاقاً من الموقع القديم، وذلك من حيث تقييم كفاءة الموقع وتقييمه، والتي لا يمكن معرفتها إلا من خلال مقاييس تقنية معروفة لدى خبراء المواقع ومطوريهها، وفي الجدول الآتي بيان لأهم المقاييس التي تستخدم لتقييم أي موقع إلكتروني.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

ب.2. لوحة تقييم جودة الموقع الرسمي لشركة سوناطراك:

الجدول (13): لوحة تقييم جودة الموقع الرسمي لشركة سوناطراك.

المقياس	المؤشر	التقييم من 5
التصميم والهوية البصرية	- تصميم عصري وجذاب: استخدام تصميم احترافي، بسيط، وسهل التصفح مع ألوان تتماشى مع هوية الشركة. - استخدام شعار الشركة بوضوح: يجب أن يكون الشعار ظاهرًا في الصفحة الرئيسية - تنسيق مناسب للخطوط والألوان: تجنب الألوان المتضاربة والخطوط غير المقروءة. - تصميم متجاوب (Responsive Design): يجب أن يكون الموقع متوافقًا مع جميع الأجهزة (هواتف، أجهزة لوحية، حواسيب).	5 5 4.5 4
تجربة المستخدم (UX) وسهولة التصفح	- هيكلية واضحة للقوائم: وجود شريط تنقل (Navigation Bar) بسيط ومنظم يسهل الوصول إلى الأقسام المختلفة. - سرعة تحميل الصفحات: يجب أن يكون تحميل الموقع سريعًا (أقل من 3 ثوانٍ) لتجنب فقدان الزوار. - وضوح المعلومات الأساسية: مثل من نحن، الخدمات، المنتجات، طرق التواصل، الأسئلة الشائعة. - عدم وجود روابط مكسورة: التأكد من أن جميع الروابط والصفحات تعمل بشكل صحيح. - وجود شريط بحث فعال: يسهل الوصول إلى المعلومات داخل الموقع.	4 4 3.5 4 2
جودة المحتوى والمصداقية	- محتوى احترافي وواضح: يجب أن يكون مكتوبًا بلغة سليمة، خالٍ من الأخطاء، ومنسقًا بشكل جيد. - تحديث المحتوى بانتظام: أي معلومات قديمة تقلل من مصداقية الشركة، لذلك يجب تحديث الأخبار، المنتجات، والمقالات باستمرار. - صفحة "من نحن" شاملة: تحتوي على نبذة عن الشركة، تاريخها، رؤيتها، رسالتها، وأهدافها. - عرض شهادات العملاء (Testimonials): لتعزيز المصداقية وجذب العملاء الجدد. - توفير قسم للأسئلة الشائعة (FAQs): يساعد العملاء في العثور على إجابات لاستفساراتهم دون الحاجة للتواصل المباشر.	4 3 3 1 1
التفاعل وطرق التواصل	- وجود صفحة "اتصل بنا" واضحة: تحتوي على البريد الإلكتروني، أرقام الهواتف، الموقع الجغرافي، ونموذج الاتصال المباشر. - دمج وسائل التواصل الاجتماعي: ربط الموقع بحسابات فيسبوك، تويتر، لينكدن، يوتيوب ... لزيادة التفاعل. - وجود دعم مباشر (Live Chat): يساعد العملاء على الحصول على ردود فورية على استفساراتهم.	4 2 1 1

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

	- إمكانية الاشتراك في النشرة البريدية (Newsletter) لإرسال آخر الأخبار والعروض الترويجية للعملاء.	
2 4 3.5 2 3.5	- استخدام كلمات مفتاحية قوية: تساعد في تحسين ترتيب الموقع في نتائج محركات البحث (Google, Bing). - روابط URL نظيفة وقصيرة: سهلة الفهم لمحركات البحث والمستخدمين. - استخدام العناوين الواضحة: (H1, H2, H3...) لتنظيم المحتوى وتحسين القراءة. - إضافة وصف ميتا (Meta Description): لكل صفحة لتعزيز فرص ظهورها في نتائج البحث. تهيئة الصور والفيديوهات: لضمان تحميل سريع وعدم التأثير على أداء الموقع.	تحسين محركات البحث (SEO) والقابلية للبحث
5 2 2 3	- شهادة الأمان SSL: للتأكد من أن الموقع يستخدم بروتوكول HTTPS لحماية بيانات المستخدمين. - حماية من الاختراقات والهجمات الإلكترونية: باستخدام جدران حماية وأدوات الأمان الموثوقة. - تحديثات دورية للبرمجيات المستخدمة: لتجنب الثغرات الأمنية. - سياسة خصوصية واضحة: توضح كيفية استخدام البيانات وحمايتها.	الأمان والحماية
4 2.5 4	- متوافق مع جميع المتصفحات: يجب أن يعمل الموقع بسلاسة على Firefox، Chrome، Safari، Edge وغيرها. - تكامل مع أدوات التحليل (Google Analytics): لتتبع أداء الموقع وفهم سلوك المستخدمين. - إمكانية التكامل مع أنظمة CRM أو منصات الدفع الإلكتروني: خاصة إذا كانت الشركة تقدم خدمات أو منتجات عبر الإنترنت.	الأداء التقني والتكامل مع الأدوات الأخرى
3 4	- إمكانية تصفح الموقع بلغات متعددة: خاصة إذا كانت الشركة تستهدف أسواقاً دولية. - ترجمة احترافية للمحتوى: يجب أن تكون الترجمات دقيقة وسليمة لغوياً.	دعم اللغات المختلفة (إن لزم الأمر)

المصدر: من إعداد الباحث. سلم التقييم (من 5) وصلاحية التقييم لمدة لا تتجاوز الثلاث أشهر من إعداد التقييم وفق مبادئ وإرشادات التسويق الرقمي وتحسين محركات البحث. تاريخ التقييم (2025/04/04).

من خلال لوحة تقييم موقع المؤسسة قبل إطلاق موقعها الجديد، فالموقع يتميز بتصميم متناسق مع هوية بصرية للشركة، مع استجابة لمختلف لأجهزة، وهو ما يعني جاذبية بصرية وكفاءة تقنية، غير أن تجربة المستخدم مازالت تحتاج الى تحسين خصوصاً سرعة البحث ووضوح المعلومات الأساسية. أما المحتوى فيعاني من نقص في التحديث وعدم كفاية الصفحات الداعمة مثل قسم الأسئلة الشائعة أو شهادات العملاء، مما قد يضعف من مصداقيته. كذلك أظهر التقييم قصوراً في جانب التفاعل مع الجمهور حيث يفتقر الموقع الى الدعم المباشر وروابط فعال لموقع التواصل الاجتماعي. إضافة الى ضعف في تهيئة الموقع لمحركات البحث (SEO). وبالرغم من وجود شهادة أمان قوية فغن الحماية التقنية وتحديثات الأمان تحتاج الى متابعة أكبر لضمان موثوقية مستمرة.

ب.3. التواجد عبر منصات التواصل الاجتماعي:

أصبح التواجد على منصات التواصل الاجتماعي ضرورة حتمية للشركات في العصر الرقمي، حيث توفر هذه المنصات فرصًا هائلة للتفاعل مع العملاء، وتعزيز العلامة التجارية، وتحقيق النمو المستدام. فيما يلي أهم المنصات التي تنشط عبرها شركة سوناطراك:

• الفيسبوك:

يُعد فيسبوك من أبرز منصات التواصل الاجتماعي في العالم، حيث تأسس عام 2004 على يد مارك زوكربيرغ، وسرعان ما تحول إلى شبكة عالمية تجمع مليارات المستخدمين. تتيح المنصة للمستخدمين إمكانية التواصل مع الأصدقاء والعائلة، والانضمام إلى مجموعات تفاعلية، ومشاركة المحتوى بمختلف أشكاله، مثل النصوص والصور ومقاطع الفيديو وال بث المباشر.

لم يقتصر دور فيسبوك على الأفراد فحسب، بل أصبح أداة أساسية للشركات والمؤسسات، حيث يوفر بيئة مثالية للتسويق الرقمي، وإدارة الحملات الإعلانية، وبناء العلامة التجارية، والتفاعل المباشر مع العملاء. كما يضم مجموعة من الأدوات المتقدمة، مثل فيسبوك بيزنس والإعلانات الممولة وتحليلات البيانات، التي تعزز من قدرة الشركات على استهداف الجمهور المناسب وتحقيق أهدافها التجارية. بفضل انتشاره الواسع وميزاته المتطورة، يظل فيسبوك منصة محورية في المشهد الرقمي الحديث، مما يجعله أداة لا غنى عنها للأفراد والشركات على حد سواء.

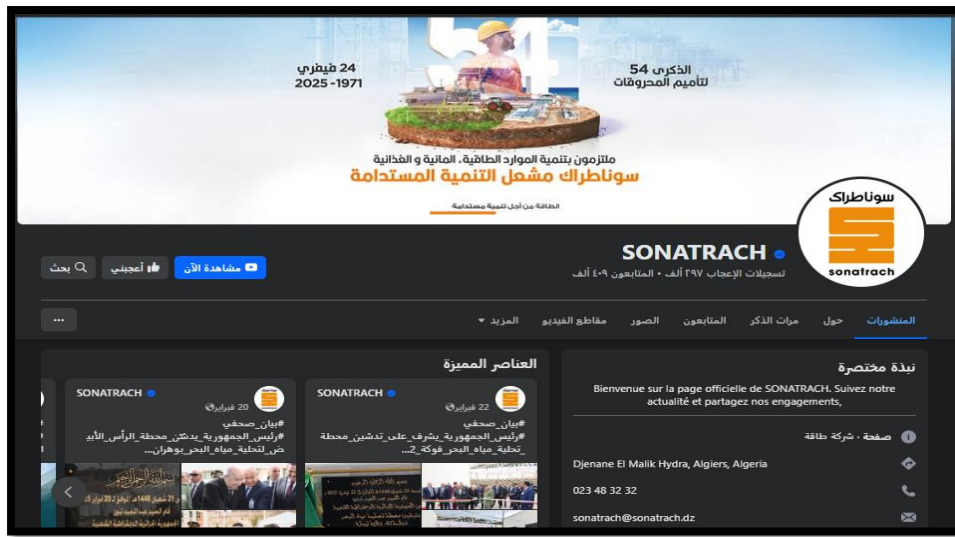
يُعتبر فيسبوك من أهم المنصات الرقمية التي تعتمد عليها الشركات الكبرى لتعزيز تواصلها مع الجمهور، وشركة سوناطراك ليست استثناءً. فقد أدركت الشركة أهمية التواجد الرقمي الفعال، وسعت إلى استغلال فيسبوك كأداة لتعزيز حضورها الإعلامي، وتحقيق التفاعل المباشر مع مختلف الفئات المعنية بأنشطتها.

- أهداف تواجد سوناطراك على فيسبوك.

- ✓ **تعزيز الصورة المؤسسية:** من خلال مشاركة أخبار الشركة، وإنجازاتها، ومشاريعها الاستراتيجية، مما يعزز من سمعتها كشركة رائدة في قطاع الطاقة.
- ✓ **التواصل مع الجمهور:** يتيح فيسبوك لسوناطراك التفاعل مع المواطنين والمهتمين بقطاع الطاقة، والرد على استفساراتهم، مما يساهم في بناء علاقة ثقة وشفافية.
- ✓ **التوعية بالمسؤولية الاجتماعية:** تستخدم سوناطراك المنصة لإبراز مبادراتها في التنمية المستدامة، وحماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعكس التزامها تجاه المجتمع.
- ✓ **جذب المواهب والكفاءات:** من خلال نشر فرص العمل والمسابقات التوظيفية، ما يساعد في استقطاب أفضل الكفاءات وتعزيز علامتها كصاحب عمل مفضل.
- ✓ **مكافحة الأخبار المضللة:** يوفر التواجد الرسمي على فيسبوك قناة موثوقة لنقل المعلومات الصحيحة حول الشركة، مما يحد من انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

- أدوات المحتوى لشركة سوناطراك على الفيسبوك.
 - ✓ المنشورات التوعوية والإخبارية حول مشاريعها الجديدة واتفاقياتها الدولية.
 - ✓ البث المباشر والتقارير المصورة لتغطية المؤتمرات والفعاليات.
 - ✓ التفاعل من خلال التعليقات والاستطلاعات لتعزيز مشاركة الجمهور.
 - ✓ حملات التوعية البيئية والمجتمعية لدعم استراتيجيتها في التنمية المستدامة.
- الشكل (16): الصفحة الرئيسة لصفحة فيسبوك سوناطراك.



المصدر: Homepage of Sonatrach's official Facebook page. Facebook (n.d.).

<https://www.facebook.com/sonatrach>

يُعد تواجد سوناطراك على فيسبوك خطوة استراتيجية لتعزيز الشفافية والتواصل مع الجمهور. من خلال هذه المنصة، تتمكن الشركة من تعزيز صورتها المؤسسية، ونقل معلومات دقيقة حول أنشطتها، وإبراز جهودها في التطوير المستدام، مما يرسخ مكانتها كشركة رائدة في قطاع الطاقة على المستويين المحلي والدولي.

لوحة تقييم جودة صفحة فيسبوك شركة سوناطراك.

الجدول (14): لوحة تقييم جودة صفحة فيسبوك شركة سوناطراك.

المقياس	المؤشر	التقييم
التصميم والهوية البصرية	- استخدام صورة ملف شخصي وشعار رسمي يعكس العلامة التجارية.	5
	- غلاف احترافي يعبر عن رؤية الشركة أو أحدث أنشطتها.	3
	- تناسق الألوان والخطوط مع الهوية البصرية للشركة.	4
المحتوى ونوعية المنشورات	- تنوع المحتوى بين نصوص، صور، فيديوهات، إنفو غرافيك.	3

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

4	- نشر محتوى قيم وذو صلة بمجال الشركة وخدماتها.	
4	- تحديث الصفحة بشكل منتظم دون انقطاع طويل.	
3	تجنب المحتوى الترويجي المفرط، والاعتماد على المحتوى التفاعلي والمفيد	
3	- معدل الإجابات، التعليقات، المشاركات على المنشورات.	التفاعل والمشاركة
2	- سرعة وتفاعل الصفحة مع تعليقات ورسائل المتابعين.	
3	- تشجيع المتابعين على التفاعل عبر أسئلة واستطلاعات رأي.	
1	- وجود مراجعات (Reviews) إيجابية حول الخدمات والمنتجات.	
5	- وجود وصف واضح ودقيق عن الشركة ورسالتها.	المصداقية والمعلومات الأساسية
5	- توفير معلومات الاتصال مثل البريد الإلكتروني، الهاتف، والموقع الإلكتروني.	
3	توثيق الصفحة (علامة زرقاء) إن أمكن، مما يعزز موثوقيتها.	
3	- توظيف ميزات مثل Facebook Business Suite لإدارة الصفحة.	استخدام الأدوات الاحترافية
2	- استخدام Facebook Ads بشكل فعال للوصول إلى الجمهور المستهدف.	
3	- تحليل أداء الصفحة عبر Insights لتحسين المحتوى والاستراتيجية.	
3	- الاستجابة الاحترافية والسريعة لأي تعليقات سلبية أو شكاوى.	إدارة الأزمات والعلاقات العامة
4	- الشفافية في معالجة المشكلات والتواصل مع الجمهور بوضوح.	
3	- نشر تحديثات حول أنشطة الشركة والمسؤولية الاجتماعية.	
5	- عدد المتابعين وتزايدهم بمرور الوقت.	مدى جذب الصفحة للجمهور المستهدف
3	- جودة الجمهور (هل هم عملاء محتملون أم مجرد أرقام؟).	
3	- تفاعل الجمهور مع المنشورات والاستفادة من المحتوى	

المصدر: من إعداد الباحث. سلم التقييم (من 5) وصلاحية التقييم لمدة لا تتجاوز الثلاث أشهر من تاريخ إعداد التقييم وفق مبادئ وإرشادات التسويق الرقمي. تاريخ التقييم (2025/04/11).

بتحليل نتائج تقييم صفحة سوناطراك على فيسبوك، نجد أنها تمثل نافذة رقمية لشركة وطنية عملاقة ذات أهمية استراتيجية. تتجلى قوة الصفحة في استخدامها لشعار الشركة الرسمي، مما يعزز الهوية المؤسسية ويضفي مصداقية على المحتوى المنشور. كما أن توفير معلومات الاتصال الأساسية يعكس شفافية الشركة ورغبتها في التواصل مع الجمهور. ومع ذلك، هناك جوانب تحتاج إلى تحسين. فالتفاعل مع الجمهور يظل محدوداً، حيث يتباين معدل التفاعل بين المنشورات. ويتطلب ذلك تبني استراتيجيات تفاعلية تشجع الجمهور على المشاركة، مثل طرح الأسئلة وإجراء استطلاعات الرأي. كما أن سرعة الاستجابة لتعليقات ورسائل المتابعين تحتاج إلى تعزيز، لتعكس اهتمام الشركة بجمهورها. أما فيما يتعلق بالمحتوى، فيلاحظ وجود تنوع في الأشكال المقدمة، لكن هناك

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

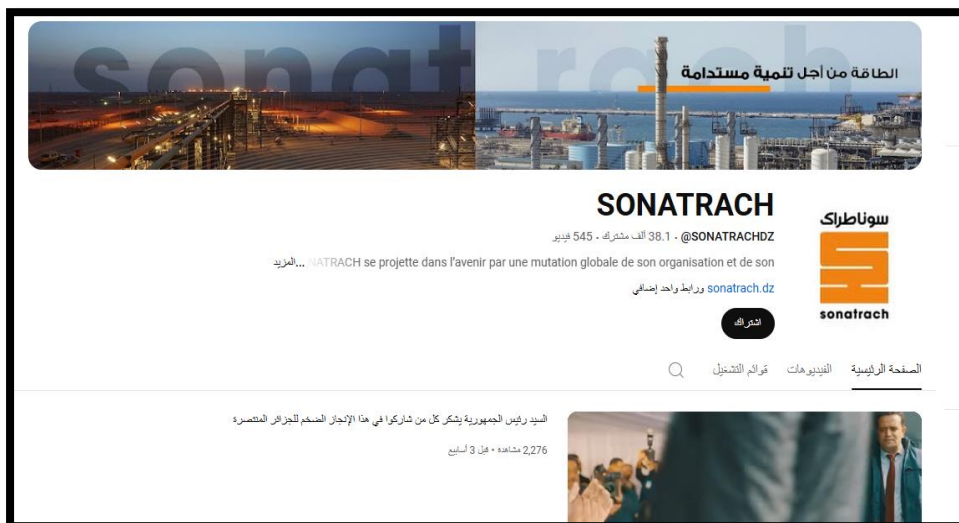
نقص في استخدام الأنفوجرافيك، الذي يمكن أن يبسط المعلومات المعقدة ويجعلها أكثر جاذبية. كما يجب إيجاد توازن بين المحتوى الترويجي والمحتوى التفاعلي الذي يقدم قيمة حقيقية للجمهور. وفي جانب آخر، فإن تفعيل خاصية المراجعات يمكن أن يساهم في بناء الثقة والمصداقية. كما أن استخدام أدوات فيسبوك الاحترافية، مثل Facebook Business Suite، وتحليل الأداء باستخدام Insights، يمكن أن يساعد في تحسين الاستراتيجية الرقمية للشركة. أخيراً، فإن الاستجابة الاحترافية للتعليقات السلبية والشفافية في التعامل مع الجمهور، إلى جانب إبراز دور الشركة في المسؤولية الاجتماعية، أمور ضرورية لتعزيز الصورة الإيجابية للشركة. بشكل عام، يمكن القول إن صفحة سوناتراك على فيسبوك تمتلك إمكانيات كبيرة، ولكن تحقيق أقصى استفادة منها يتطلب تبني استراتيجية رقمية متكاملة تركز على التفاعل مع الجمهور، وتقديم محتوى ذي قيمة.

ب.3. اليوتيوب:

اليوتيوب هو أكبر منصة لمشاركة مقاطع الفيديو في العالم، أُطلق عام 2005 وأصبح اليوم أحد أكثر المواقع زيارةً عالمياً. يوفر يوتيوب مساحة ديناميكية لإنشاء المحتوى، وبث الفيديوها، والتفاعل مع الجمهور، مما يجعله أداة قوية للأفراد والشركات على حد سواء. بفضل قدراته في التسويق الرقمي، والتعليم، وبناء العلامات التجارية، يُستخدم يوتيوب لنشر المعرفة، والترويج للمنتجات، ومشاركة التجارب بطرق إبداعية وجذابة، مما يجعله عنصراً أساسياً في استراتيجيات الإعلام الرقمي. يُعد اليوتيوب أداة قوية للشركات لتعزيز حضورها الرقمي، والتفاعل مع العملاء، والترويج لمنتجاتها وخدماتها بطرق مبتكرة وفعالة. بفضل قدراته في استضافة الفيديوها عالية الجودة وإمكانيات التحليل والتسويق، أصبح يوتيوب منصة رئيسة تدعم النمو والانتشار في السوق.

تمتلك شركة سوناتراك قناة على منصة اليوتيوب، تم إنشاؤها بتاريخ 2018/07/23، تحت عنوان: www.youtube.com/@SONATRACHDZ، و 38.1 ألف مشترك، كقناة موثوقة واحترافية يضم صندوق الوصف كافة المعلومات المتعلقة بالشركة، رؤيتها ومواقعها على المنصات الأخرى.

الشكل (17): الصفحة الرئيسية لقناة شركة سوناتراك على اليوتيوب.



المصدر: YouTube (n.d.). Homepage of Sonatrach's official YouTube channel.

<https://www.youtube.com/@sonatrach>

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

ب.3. لوحة تقييم جودة قناة يوتيوب شركة سوناطراك

لتحديد مدى جودة قناة يوتيوب الخاصة بشركة ما، هناك مجموعة من المعايير التي تساعد في تقييم مدى احترافيتها وتأثيرها على الجمهور المستهدف. فيما يلي أهم هذه المعايير لتقييم جودة قناة يوتيوب شركة سوناطراك:

الجدول (15): لوحة تقييم جودة قناة يوتيوب شركة سوناطراك.

المقياس	المؤشر	التقييم
التصميم والهوية البصرية	- استخدام صورة ملف شخصي وشعار رسمي يعكس العلامة التجارية. - غلاف احترافي يعبر عن رؤية الشركة أو أحدث أنشطتها. - تناسق الألوان والخطوط مع الهوية البصرية للشركة.	4
المحتوى ونوعية المنشورات	- تنوع المحتوى بين نصوص، صور، فيديوهات، إنفو غرافيك. - نشر محتوى قيم وذو صلة بمجال الشركة وخدماتها. - تحديث الصفحة بشكل منتظم دون انقطاع طويل. - تجنب المحتوى الترويجي المفرط، والاعتماد على المحتوى التفاعلي والمفيد.	3.5
التفاعل والمشاركة	- معدل الإجابات، التعليقات، المشاركات على المنشورات. - سرعة وتفاعل الصفحة مع تعليقات ورسائل المتابعين. - تشجيع المتابعين على التفاعل عبر أسئلة واستطلاعات رأي. - وجود مراجعات (Reviews) إيجابية حول الخدمات والمنتجات.	3
المصداقية والمعلومات الأساسية	- وجود وصف واضح ودقيق عن الشركة ورسالتها. - توفير معلومات الاتصال مثل البريد الإلكتروني، الهاتف، والموقع الإلكتروني. - توثيق الصفحة (علامة زرقاء) إن أمكن، مما يعزز موثوقيتها.	4.5
استخدام الأدوات الاحترافية	- توظيف ميزات مثل Facebook Business Suite لإدارة الصفحة. - استخدام Facebook Ads بشكل فعال للوصول إلى الجمهور المستهدف. - تحليل أداء الصفحة عبر Insights لتحسين المحتوى والاستراتيجية.	4
إدارة الأزمات والعلاقات العامة	- الاستجابة الاحترافية والسريعة لأي تعليقات سلبية أو شكاوى. - الشفافية في معالجة المشكلات والتواصل مع الجمهور بوضوح. - نشر تحديثات حول أنشطة الشركة والمسؤولية الاجتماعية.	2
مدى جذب الصفحة للجمهور المستهدف	- عدد المتابعين وتزايدهم بمرور الوقت. - جودة الجمهور (هل هم عملاء محتملون أم مجرد أرقام؟). - تفاعل الجمهور مع المنشورات والاستفادة من المحتوى.	3.5

المصدر: من إعداد الباحث. سلم التقييم (من 5) وصلاحيّة التقييم لمدة لا تتجاوز الثلاث أشهر من تاريخ إعداد التقييم وفق مبادئ وإرشادات التسويق الرقمي. تاريخ التقييم (2025//).

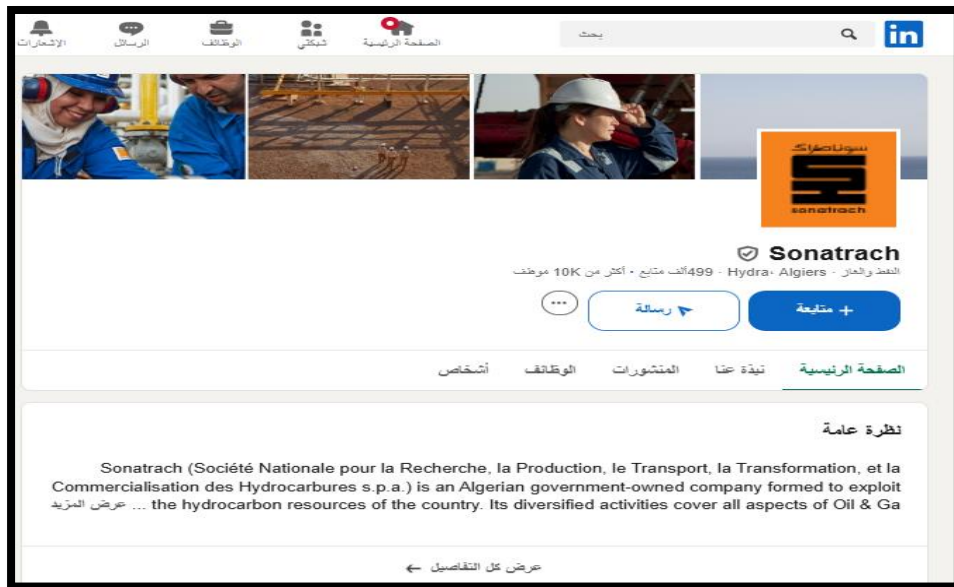
الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

تعكس قناة اليوتيوب الرسمية للشركة حصورا رقميا متماسكا يعكس هويتها المؤسسية، إذا يظهر لها تقييم مرتفع في التصميم والهوية من خلال استخدام الشعار الرسمي للشركة وغلاف احترافي يتماشى وتصميم العامة التجارية. يتسم المحتوى بدرجة من التنوع بين فيديوهات تعريفية وتقارير ميدانية مع التزام نسبي بالتحديث، ما يمنحها تقييما متوسطا. من حيث التفاعل تسجل القناة استجابة محدودة نسبيا للتعليقات والمشاركة المجتمعية، ما يستدعي تعزيز استراتيجيات التفاعل المباشر مع الجمهور. وتبرز مصداقية القناة من خلال الوصف الدقيق ومعلومات الاتصال وتوثيقها الرسمي. إضافة الى توظيفها بعض الأدوات التحليلية والإعلانية باحتراف. غير أن التواصل السريع مع المتابعين يبقى من نقاط الضعف ما يستوجب تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في هذا المجال.

ب.4. لينكدن:

LinkedIn هي أكبر منصة احترافية في العالم، حيث توفر بيئة رقمية تفاعلية تجمع بين المهنيين، والشركات، والخبراء من مختلف القطاعات. تأسست عام 2003 وأصبحت اليوم أداة أساسية لبناء العلاقات المهنية، واستقطاب المواهب، والتسويق المؤسسي، ومشاركة المعرفة والأفكار. بفضل ميزاتها المتقدمة في التوظيف، والتواصل، ونشر المحتوى، أصبحت LinkedIn منصة استراتيجية للشركات لتعزيز علامتها التجارية، ودعم استراتيجياتها في الريادة الفكرية، والمسؤولية الاجتماعية، وبناء شبكة علاقات قوية على المستوى العالمي. كغيرها من الشركات ذات السمعة والصيت الوطني والعالمي، تثبت شركة سوناطراك حضورها على منصة لينكدن بحساب موثق ورسمي تحت عنوان: <https://www.linkedin.com/company/sonatrach>، حيث تم التحقق من الحساب بتاريخ: 01 مارس 2023، وبجمهور يبلغ 499 ألف متابع، منهم أكثر 10 آلاف من عمالها وموظفيها.

الشكل (18): الصفحة الرئيسية لشركة سوناطراك على لينكدن.



المصدر: LinkedIn (n.d.). Homepage of Sonatrach's official LinkedIn page.

<https://www.linkedin.com/company/sonatrach>

أهمية LinkedIn في تعزيز تواجد شركة سوناطراك:

يُعد LinkedIn منصة استراتيجية للشركات الكبرى مثل سوناطراك لتعزيز تواجدها الرقمي وترسيخ علامتها التجارية على المستوى الوطني والعالمي. وباعتبارها أكبر شبكة احترافية في العالم، يوفر LinkedIn العديد من الفوائد التي يمكن أن تسهم في تعزيز حضور سوناطراك في السوق الطاقوية، ودعم استراتيجياتها في التوظيف، والتواصل، والتسويق، والتأثير المؤسسي. وفيما يلي أبرز الفوائد التي تقدمها المنصة للشركة:

• تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding)

- يتيح LinkedIn لسوناطراك إبراز ثقافتها المؤسسية، وقيمها، وأخلاقياتها، مما يعزز جاذبيتها كوجهة عمل مفضلة للمهنيين والخبرات المتخصصة في قطاع الطاقة.
- يمكن من خلال المحتوى المنشور، مثل مقاطع الفيديو والمقالات والصور، إبراز بيئة العمل، والابتكارات، والبرامج التدريبية التي تقدمها الشركة لموظفيها.

• استقطاب المواهب والكفاءات (Talent Acquisition)

- تستخدم الشركات الكبرى LinkedIn كمنصة رئيسة لنشر الوظائف والتواصل مع المواهب عالية الكفاءة، مما يساعد سوناطراك على استقطاب الكفاءات الوطنية والدولية في مجالات الهندسة، والاستكشاف، والإدارة، وغيرها.
- توفر المنصة أدوات تحليلية متقدمة لتحديد أفضل المرشحين، مما يعزز كفاءة عمليات التوظيف.

• بناء شبكة علاقات مهنية قوية (Networking & Partnerships)

- يتيح LinkedIn لسوناطراك إمكانية بناء شراكات استراتيجية مع جهات فاعلة في صناعة النفط والغاز، مثل الشركات العالمية، والمؤسسات البحثية، والمنظمات البيئية، والهيئات الحكومية.
- يتيح التفاعل مع المنشورات والنقاشات المتخصصة تعزيز التواصل مع أصحاب القرار والخبراء في قطاع الطاقة.

• التسويق والترويج المؤسسي (Corporate Marketing & PR)

- توفر المنصة فرصة للشركة لمشاركة إنجازاتها، ومشاريعها الكبرى، واستراتيجياتها في مجالات الابتكار والاستدامة، مما يعزز من صورتها الإعلامية.
- يمكن استخدامها لنشر تقارير الأداء والاستدامة، مما يزيد من الشفافية والثقة بين المستثمرين والشركاء المحتملين.

• ترسيخ الريادة الفكرية (Thought Leadership)

- يمكن لسوناطراك تعزيز مكانتها كشركة رائدة في صناعة الطاقة من خلال نشر مقالات تحليلية، وأبحاث حول التحولات الطاقوية، وتقنيات الاستخراج، والتوجهات المستقبلية لقطاع النفط والغاز.
- يمكن للرؤساء التنفيذيين والمديرين التنفيذيين مشاركة رؤاهم حول تطورات السوق، مما يعزز مصداقية الشركة في المجال.

• دعم استراتيجيات المسؤولية المجتمعية (CSR & Sustainability)

- تعد سوناطراك لاعبًا رئيسًا في التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ويمكنها استخدام LinkedIn لإبراز مشاريعها البيئية، وجهودها في الحد من الانبعاثات الكربونية، ومبادراتها المجتمعية.

- تساعد المنصة على تعزيز التفاعل مع الجمهور، وتقديم صورة إيجابية عن التزام الشركة بالمعايير البيئية والاجتماعية.

- مراقبة السوق والمنافسة (Market Intelligence & Competitor Analysis)

- يمكن لـ سوناطراك متابعة اتجاهات السوق، وتحليل استراتيجيات المنافسين، والبقاء على اطلاع على آخر المستجدات في قطاع الطاقة.

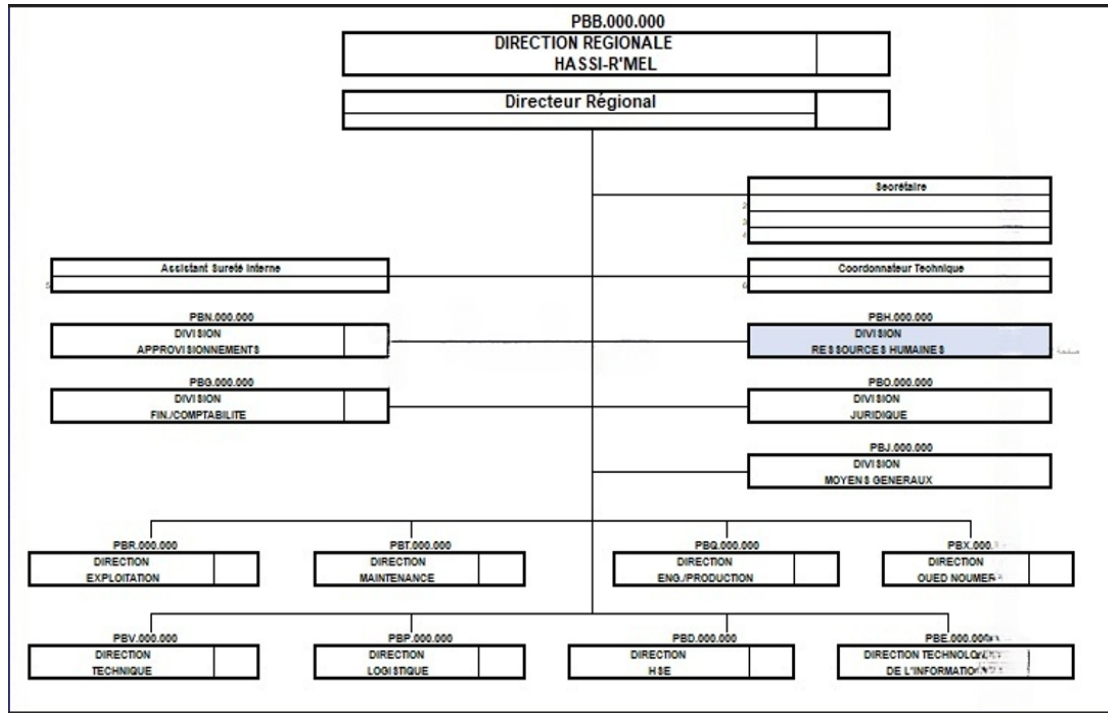
- توفر الأدوات التحليلية لـ LinkedIn معلومات قيمة حول التفاعل مع المحتوى، مما يساعد في تحسين استراتيجيات التسويق والتواصل.

3.3. المديرية الجهوية، قسم الإنتاج حاسي الرمل-سوناطراك:-

يتمثل النشاط الأساسي للمديرية الجهوية بحاسي الرمل في إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع والغاز السائل، وتحتل مكانة هامة بين المديريات الأخرى في الشركة إلا لأنها تساهم بنسبة 70 إلى 90 من صادرات الجزائر إلى الخارج من الغاز. كما تغطي السوق لداخلية من الغاز بجميع أنواعه، كونها تحتوي على 50 من المخزون الوطني من الغاز. كما تقوم بتجميع وإعادة انتاج وتوزيع الغاز من بقية المديريات الأخرى ليتم بعثه عبر الأنابيب لإسبانيا عبر مدينة أرزيو. وإلى إيطاليا عبر سكيكدة.

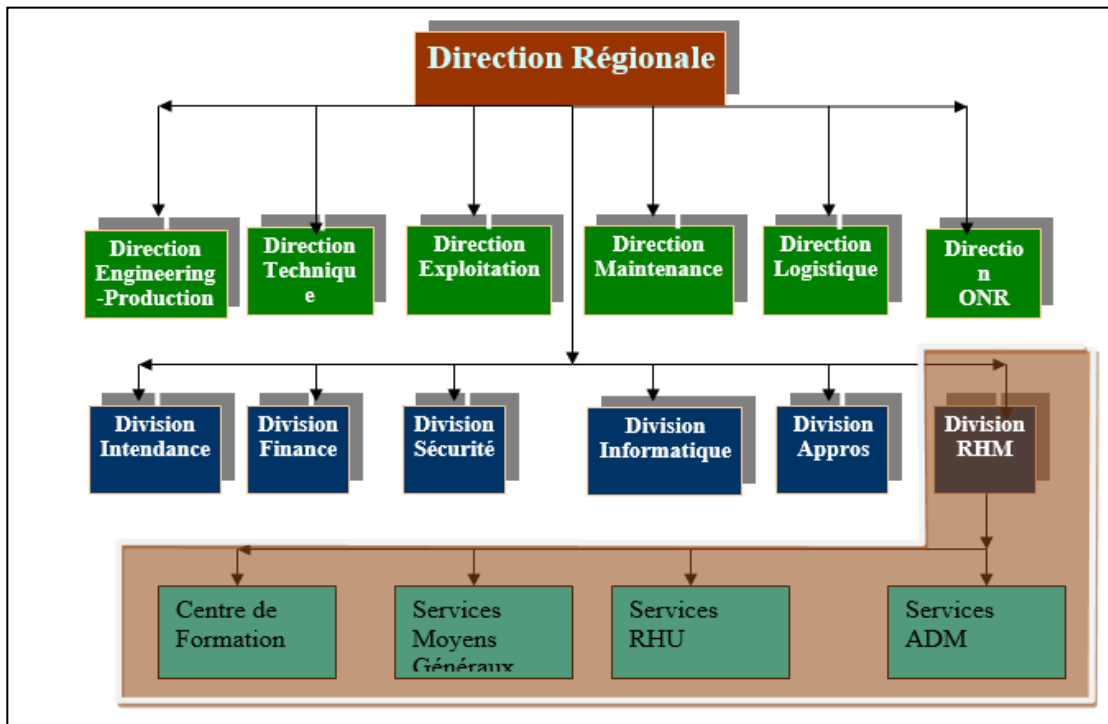
كغيرها من المديريات الجهوية تتبع مديرية حاسي الرمل نفس القوانين والتنظيمات في إدارة الموارد البشرية، نظرا لمركزية التسيير على مستوى المديرية المركزية للموارد البشرية لمجمع سوناطراك.

الشكل (19): موقع إدارة الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإنتاج والاستغلال حاسي الرمل-سوناطراك-



المصدر: من وثائق قسم الإنتاج حاسي الرمل.

الشكل (20): أقسام إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي حاسي الرمل.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

تتكون إدارة الموارد البشرية والوسائل من أربع مصالح أساسية هي:

- **(Centre de formation) مركز التكوين والإتقان** : يتكفل المركز بتكوين وتدريب الأفراد المنتسبين للشركة أو الذين تلتزم الشركة بتكوينهم باعتبارها شريك اقتصادي تقدم تجارها ومعارف للممتهنين أو طلبة الجامعات أو مبتعثي الشركات الاقتصادية الأخرى، يوفر المركز الإيواء والإطعام للمتربين، ويسهر على تزويدهم بكل ما يحتاجونهم من معلومات ومعارف سواء داخله لمن يزاولن تكوينهم في قاعات المركز، أو توجيههم ومرافقتهم في المواقع خارج المركز، كمواقع الحفر والتنقيب والتخزين لمتربصي الوقاية والأمن الصناعي على سبيل المثال.

- **Division RHM (قسم الموارد البشرية والوسائل):**

قسم يتبع مباشرة للمدير الجهوي، مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتوفير الخدمات المساندة للحياة اليومية في الموقع.

- مهامه: الإشراف العام والتنسيق بين المصالح الداخلية لضمان بيئة عمل مستقرة ومنظمة.

- **Services Moyens Généraux (مصالح الوسائل العامة):**

مسؤولة عن إدارة المرافق غير الإنتاجية والحياة اليومية للعمال.

- مهامها: توفير خدمات الإطعام، الإيواء، النقل الداخلي والخارجي، وصيانة المباني الإدارية والمرافق اللوجستية.

- **Services RHU (مصالح الموارد البشرية):**

النواة الإدارية التي تدير العلاقات الوظيفية وكل شؤون الموظفين.

- مهامها: التوظيف، تسيير العقود، إدارة المسار المهني والترقيات، ومعالجة الأجور والمنح والتعويضات الخاصة بالعمل في المناطق النائية.

- **Services ADM (مصالح الشؤون الإدارية):**

تقدم الدعم الإداري العام والتنسيق اليومي بين مختلف الإدارات والمصالح.

- مهامها: إدارة الوثائق والأرشيف، وتنظيم الاجتماعات، وتسهيل الإجراءات الإدارية الداخلية والخارجية.

2.2.4. إدارة التنوع:

تتبنى المؤسسة الجهوية لسوناطراك بحاسي الرمل نهجاً واقعياً في إدارة التنوع، ينبع من كونها صرحاً يجمع كفاءات من شتى ربوع الوطن، مما يخلق نسيجاً بشرياً فريداً يتداخل فيه اختلاف الخبرات مع تباين الأجيال المهنية. إن هذا المزيج ليس مجرد صدفة جغرافية، بل هو محرك أساسي يغذي بيئة العمل برؤى متعددة تساهم في استدامة الأداء وضمان انتقال المعرفة بين الكوادر في أحد أهم المواقع الاستراتيجية للطاقة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

1.2.2.4. إحصائيات وأرقام حول مستويات التنوع في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج / حاسي الرمل.

الجدول (16): إحصائيات وأرقام حول مستويات التنوع في شركة سوناطراك.

الفئات	2022	2023	2024
الإطارات	1514	1493	1651
المشرفون	1601	1697	1541
التنفيذ	139	129	105
المؤقتون	495	488	481
النساء	243	281	284
ذوو الاحتياجات الخاصة	09	09	09
موظفين أجانب	00	00	00
المجموع العام	3749	3807	3778

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات المؤسسة.

الجدول (17): إحصائيات حول حالات الاستبعاد والشطب من المؤسسة

	2022	2023	2024	2025
حالات الاستبعاد المقبولة	19	22	24	13
حالات الشطب	09	05	10	00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات المؤسسة.

2.2.2.4. البرامج والفعاليات المنجزة في إطار تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

تعمل المؤسسات الرائدة ومنها مؤسسة سوناطراك على تنفيذ برامج وفعاليات موجهة، تجمع بين تسويق الموارد البشرية وغدارة التنوع، باعتبارهما ركيزتين لتعزيز الجاذبية المؤسسية واستدامة رأس مالها البشري. وتهدف هذه المبادرات الى ترسيخ صورة إيجابية عن بيئة العمل وتعزيز ثقافة الشمول والمساواة، من خلال أنشطة ترويجية وتدريبية وتواصلية تستهدف الموظفين الحاليين والمحتملين. كما تسهم هذه البرامج في دعم الهوية التنظيمية وبناء الولاء المؤسسي القائم على التنوع والابتكار من هذه البرامج:

— المدونة الأخلاقية لسوناطراك:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

اعتمدت مؤسسة سوناطراك مدونة جديدة للأخلاقيات المهنية، تمت المصادقة عليها من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة بتاريخ 09 جويلية 2021، تضمنت المدونة مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية لسوناطراك (دداش وبوزيان، 2020)، مبادئ أخلاقيات سوناطراك تولي سوناطراك أهمية كبيرة لإرساء الأخلاقيات المهنية كجزء من هويتها التنظيمية ومسؤوليتها الاجتماعية. تعتمد سياستها الداخلية على نظام قيم يهدف إلى تعزيز السلوك المهني القائم على النزاهة والشفافية واحترام القوانين والمعايير الدولية في الممارسات التجارية. تشكل هذه المبادئ ركيزة أساسية لضمان الحوكمة الجيدة داخل الشركة وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمسؤولية. في هذا السياق، قامت سوناطراك بتطوير مدونة سلوك، وهي مرجع رسمي لجميع موظفيها. يحدد معايير السلوك التي يجب الالتزام بها في أداء واجباتهم، سواء بشكل فردي أو جماعي. يدعو هذا المدونة إلى الامتثال للقوانين الوطنية والمعايير الدولية، مثل ISO 26000 بشأن المسؤولية الاجتماعية و ISO 37001 بشأن نظام إدارة مكافحة الفساد. الامتثال لهذه المعايير هو جزء لا يتجزأ من التزام الشركة بالشفافية في المعاملات وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة. تعمل سوناطراك أيضًا على تعزيز ثقافة النزاهة من خلال تبني نهج تشاركي عبر جميع المستويات التنظيمية. يشارك الموظفون في مبادرات التوعية والتدريب الأخلاقي لضمان دمج القيم المؤسسية في الممارسات اليومية. تولي الشركة اهتمامًا خاصًا بغرس مبدأ المسؤولية الاجتماعية كجزء من التزاماتها تجاه المجتمع والبيئة والاقتصاد الوطني. علاوة على ذلك، تسعى الشركة إلى تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي واحترام القيم الأخلاقية من خلال دمج متطلبات الشفافية والمساءلة في أنظمة إدارتها وتشجيع قنوات الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية في مكان العمل. كما أنها ملتزمة بتطبيق مبدأ العدالة في معاملة الموظفين وتعزيز فرص التطوير المهني بناءً على معايير العدالة والمساواة. تبني سوناطراك لهذه المبادئ ليس مجرد التزام قانوني أو شكلي؛ بل يعكس رؤية استراتيجية تهدف إلى ضمان استدامة الشركة وتعزيز الثقة بين الشركة وشركائها وعمالها والمجتمع. من خلال دمج الأخلاق في عملياتها اليومية، تؤكد سوناطراك إيمانها بأن النزاهة والشفافية هما حجر الزاوية للأداء المؤسسي الفعال والمستدام (سوناطراك، 2022).

إن التزام سوناطراك بمبادئ الأخلاق المهنية لا ينعكس فقط في سلوكها التنظيمي؛ بل يشكل أيضًا أساسًا لإدارة التنوع لديها. ثقافة الشركات القائمة على الشفافية والمساءلة والاحترام المتبادل تخلق بيئة عمل شاملة تقدر الفروق الفردية وتحول التنوع إلى مصدر للإثراء والإبداع. تساهم القوانين الأخلاقية المعتمدة أيضًا في تقليل الممارسات التمييزية وضمان تكافؤ الفرص للموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم الديموغرافية أو الثقافية أو المهنية. وبناءً عليه، تصبح مدونة الأخلاقيات أداة استراتيجية لدعم سياسات إدارة التنوع. وتوجه سلوك الموظفين نحو التعاون والانفتاح ما يعزز مناخ الثقة الذي يمكن من الاستفادة من المهارات ووجهات النظر المتنوعة لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا الاتصال الوثيق بين الأخلاق والتنوع يمكن سوناطراك من تحويل ممارساتها في الموارد البشرية إلى رافعة للتكامل المؤسسي والابتكار المستدام، بما يتماشى مع مبادئها في الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

– مشروع تحول الموارد البشرية لشركة سوناطراك (سوناطراك، 2022).

في إطار جهودها لتعزيز كفاءتها التنظيمية ومواكبة المتطلبات التنافسية في بيئة الطاقة العالمية، أطلقت سوناطراك مشروعًا استراتيجيًا واسع النطاق لتحديث وتطوير نظام الموارد البشرية لديها، يسمى "تحول الموارد البشرية". يهدف هذا المشروع إلى إعادة تصميم نموذج إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع ممارسات إدارة رأس المال البشري الحديثة، من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية وتعزيز ثقافة التميز والأداء. هذا المشروع يعتمد على تبني نموذج متكامل لإدارة المسارات المهنية وتطوير المهارات عبر جميع المستويات

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

التنظيمية، مما يضمن توافق الكفاءات مع الاحتياجات الاستراتيجية للشركة. كما يسعى إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز تجربة الموظف من خلال اعتماد آليات رقمية متقدمة للتوظيف والتقييم والتدريب، مما يمكن من خلق قوة عاملة أكثر فاعلية وتفاعلاً. من بين المكونات الرئيسية للمشروع هي تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والترقية، مع تبسيط العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين. يشمل المشروع أيضاً برامج تدريب وتأهيل تهدف إلى غرس ثقافة الأداء والمساءلة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ضمن مناخ تنظيمي قائم على الشفافية والمسؤولية. في إطار التزامها بالحوكمة المؤسسية، تضع سوناطراك هذا المشروع ضمن أولوياتها الاستراتيجية لضمان تحول شامل في إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز كفاءات القيادة، وترسيخ مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي. كما تؤكد الشركة على أهمية ربط التحول بالابتكار والإبداع المؤسسي، مما يدعم قدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية التي تحدث في قطاع الطاقة. فلسفة التحول تستند إلى ثلاثة محاور رئيسية: الابتكار التنظيمي من خلال تحديث الأدوات والآليات الرقمية. تمكين الإنسان من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحسين تجربتهم المهنية. الاستدامة المؤسسية من خلال خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والمساءلة. هذا المشروع هو خطوة محورية نحو تحقيق رؤية سوناطراك المستقبلية لتصبح مؤسسة رائدة ليس فقط في قطاع الطاقة، ولكن أيضاً في حوكمة الموارد البشرية.

يمثل مشروع تحول الموارد البشرية لشركة سوناطراك تطبيقاً عملياً لمبادئ تسويق الموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي. يهدف إلى تعزيز جاذبية المنظمة كجهة عمل مفضلة من خلال تحسين تجربة الموظف وتطوير علامة الشركة التجارية داخلياً وخارجياً. اعتماد أدوات التحول الرقمي في التوظيف والتقييم والتدريب يعكس نهجاً تسويقياً يعتمد على فهم احتياجات الموظفين وتصميم عروض وظيفية وخدمات تلبي تطلعاتهم، مما يعزز الولاء والانتماء التنظيمي. تساهم هذه التحول أيضاً في دعم إدارة التنوع من خلال خلق بيئة عمل أكثر شمولية ومرونة توفر فرصاً متساوية وتقدير الفروق الفردية والثقافية بين الموظفين. يشكل هذا التكامل بين تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع أحد أعمدة التنافسية المستدامة للشركة، مما يمكنها من استغلال إمكانيات مواردها البشرية، بخلفياتها ومؤهلاتها المتنوعة، وتحويل التنوع إلى مصدر للإبداع والابتكار في خدمة الأهداف التنظيمية والاستراتيجية لشركة سوناطراك.

4.4. منهجية الدراسة:

لدراسة متغيرات النموذج المقترح لدراسة أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في وحدة الإنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل التابعة لشركة سوناطراك الجزائرية، واختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة، فإنه لا بد من استعراض المنهجية المتبعة لهذا الغرض وتوضيح مختلف الأدوات البحثية والأساليب الإحصائية المستخدمة من طرف الباحث.

1.1.4. منطلقات مهمة لتصميم الدراسة:

في سياق البحوث النوعية، والتي بطبيعتها استكشافية وتفسيرية، لا يعتبر صياغة الفرضيات مسبقاً دائماً منهجاً مناسباً خاصة في قضايا معقدة متعددة الأبعاد كعلاقة تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في المؤسسات. فالباحث النوعي، لا يهدف إلى التأكد من علاقة سببية مغلقة كما هو الحال في البحث الكمي، بل إلى التعرف على الديناميكيات والسياقات والتمثيلات التي تولد من واقع ممارسة التنظيم. وعليه، فإن الفرضيات - بكونها فرضيات مفتوحة تكون تدريجياً باستخدام تحليل البيانات - تفتح للباحث

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

المزيد من المرونة المعرفية وتمنحه القدرة على إنشاء معرفة متأصلة في المكان. وبما أن تسويق الموارد البشرية يتمثل في عملية إدراكية وتجريبية تمارس بشكل مختلف في كل مؤسسة، وأيضاً إدارة التنوع تُفهم بطريقة مختلفة حسب الثقافة التنظيمية، فإن الفرضيات التي تستخلص انطلاقاً من الأسئلة التي وضعت لمعالجة الظاهرة تعطي المجال لإيجاد علاقة بينهما بطريقة تفسيرية غير مشمولة بالاختزال، وهو ما يعمق نتائج البحث ويعطيها تحليلاً مركباً يعكس تعقيدات الواقع.

1.1.1.4. بناء الفرضيات، ونموذج الدراسة:

صيغت فرضيات الدراسة وبناء نموذج الدراسة على النحو التالي:

أ. صياغة الفرضيات.

- الفرضية الأولى: كإجابة على السؤال الأول الذي تمت صياغته على النحو الآتي: ما هو واقع إدارة التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في مؤسسة سوناطراك / قسم الإنتاج حاسي الرمل؟ نضع الفرضية الآتية:

توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

- الفرضية الثانية: كإجابة على السؤال الثاني الذي تمت صياغته على النحو الآتي: ما هو واقع تسويق الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك / قسم الإنتاج حاسي الرمل؟ نضع الفرضية الآتية:

يوجد تسويق موارد بشرية ملموسة في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

- الفرضية الثالثة: كيف يساهم تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف) في إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك / قسم الإنتاج حاسي الرمل؟ نضع الفرضية الآتية:

يعتقد أن للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثراً في تعظيم قيمة إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

- الفرضية الرابعة: كإجابة على السؤال الرابع الذي تمت صياغته على النحو الآتي: كيف تساهم علامة صاحب العمل (سوناطراك) في إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك / قسم الإنتاج حاسي الرمل؟ نضع الفرضية الآتية:

يتوقع أن لعلامة صاحب العمل (سوناطراك) أثراً في تحويل إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) من مجرد التزام قانوني إلى ممارسات ذات توجه استراتيجي، في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

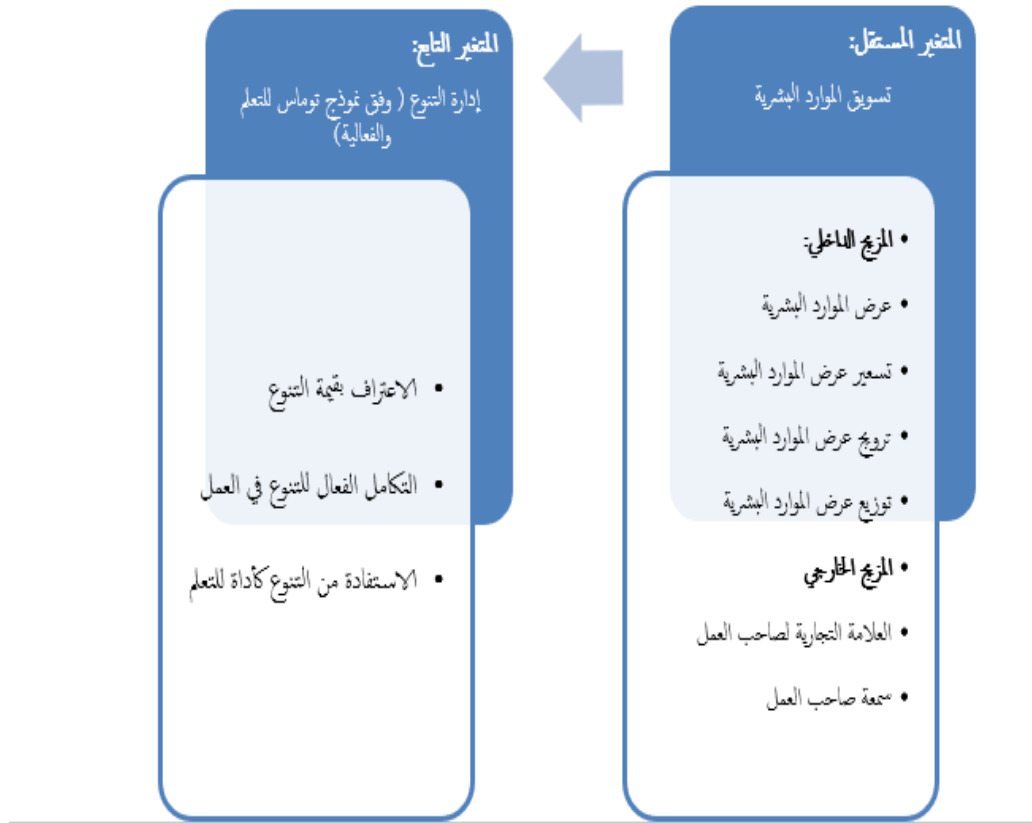
الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

- الفرضية الخامسة: ما مدى تأثير سمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك / قسم الإنتاج حاسي الرمل؟ نضع الفرضية الآتية:

يعتقد أن لسمعة صاحب العمل (سوناطراك) أثراً في تعزيز جهود إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

ب. نموذج الدراسة.

الشكل (21): النموذج الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

1.2.4. منهج الدراسة

تُعد منهجية الدراسة وأدواتها من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث تمثل الاستراتيجية التي تُتبع في تنفيذ البحث بأكثر الأساليب فاعلية للوصول إلى نتائج منطقية تتماشى مع موضوع الدراسة. ونظراً لطبيعة هذه الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، الذي يُعنى بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع تقديم وصف دقيق لها من منظور كمي وكيفي. إذ يركز التحليل الكيفي على وصف الظاهرة وتحديد خصائصها، في حين يعتمد التحليل الكمي على تقديمها بصيغة رقمية وعددية، من خلال قياس حجمها أو تحديد درجة ارتباطها بظواهر أخرى.

1.1.2.4. تحديد طبيعة المسار البحثي:

إنَّ تحديد طبيعة المسار البحثي في مجال تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع يعتبر خطوة جوهرية من أجل ضمان التوجه الصحيح للمجال العلمي والوضوح في الرؤية البحثية. فاختيار مسار يرسم بصورة واضحة يُتيح للباحث القدرة على التركيز على بعض القضايا مثل استراتيجيات جذب الكفاءات المتنوعة أو بناء صورة المؤسسة كجهة عمل جذابة. كذلك، ذلك يمكن الباحث من استخدام الأطر النظرية الملائمة وتحليل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات خلال فترة التفاعل مع التنوع كقيمة مضافة لا مجرد تغير اجتماعي. في واقع الأمر، إنَّ اختيار المسار البحثي هو بمثابة تسهيل عملية قيام الباحث باختيار أدوات قياس مناسبة، وبالضبط توجيه الجمع المتوازن لبياناتٍ تعكس الواقع الحقيقي في إدارة التنوع.

2.1.2.4. التوضع الإبستمولوجي للدراسة:

تُعَدُّ الإبستمولوجيا (نظرية المعرفة) عنصراً جوهرياً في بناء البحث العلمي، إذ تحدد طبيعة العلاقة بين الباحث والمعرفة التي يسعى لاكتشافها. فهي تتيح للباحث فهم الأسس الفلسفية التي توجه اختياراته المنهجية وتؤطر طريقة صياغته للمشكلة البحثية. كما تساعد في توضيح ما يُعَدُّ "معرفة علمية" ضمن المجال المدروس، وما المعايير التي تجعلها موثوقة أو قابلة للدحض. وتكمن أهمية الإبستمولوجيا أيضاً في تعزيز الوعي النقدي لدى الباحث، وتجنُّب الانزلاق نحو اختزالية مفاهيمية أو منهجية. من هنا، تشكّل الإبستمولوجيا البوصلة الفكرية التي تقود الباحث نحو إنتاج معرفة رصينة ومتماسكة فلسفياً ومنهجياً.

في مجال علوم التسيير، هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية، ويسعى الاتجاه الحديث في هذا المجال إلى تقريبها من بعضها البعض. يعتقد **Thiétart** أنه من الأفضل للباحثين استخدام نماذج إبستمولوجيا متنوعة ومنهجيات متعددة، لأن ذلك يشكل إضافة قيمة للبحث العلمي. ويشير إلى أن اختيار الباحث لأحد هذه النماذج يعتمد على طبيعة الموضوع الذي يدرسه، بالإضافة إلى معتقداته الشخصية وإيمانه الفكري، مما يساهم في إثراء البحث وفتح آفاق جديدة للتفسير والتحليل (دبلة، 2011).

قدم كل من Raymond-Alain Thiétart وزملائه منهجية خاصة بالبحث العلمي المنهجي في علوم التسيير، حيث اعتمدوا على ثلاث براديجمات: الوضعية، التفسيرية والبنائية، والتي توضح في مجملها أقسام الإبستمولوجيا. إذا تعتبر هذه التصنيفات إلى الآن أساس البحث في علوم التسيير. الجدول التالي يوضح باختصار خصائص هذه التقسيمات حسب الأسئلة التي تجيب عنها الإبستمولوجيا (شرقي، خليل، 2016).

الجدول (18): خصائص النماذج الإبستمولوجيا في علوم التسيير

النموذج الاسترشادي الوضعي	النموذج الاسترشادي التفسيري	النموذج الاسترشادي البنائي
Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
ما وضع وأصل المعرفة؟	فرضية واقعية وجود منشأ ذاتي لموضوع المعرفة	فرضية نسبية

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

لا يمكن الوصول إلى منشأ موضوع المعرفة (البنائية المعتدلة أو التفسيرية) لا يوجد أصلاً (البنائية المتطرفة).			
تبعية الموضوع للباحث فرضية قصدية العالم مبني على الفرص		استقلالية الباحث عن الموضوع فرضية يقينية العالم مبني على الضروريات	ما طبيعة "المعرفة"
البناء: صياغة أسئلة البحث _ لأي غاية... التوجه المرغوب هو البناء	التفسير: صياغة أسئلة البحث _ ما دوافع الفاعلين... التوجه المرغوب هو الفهم	الاكتشاف: صياغة أسئلة البحث _ لأي سبب... التوجه المرغوب هو الشرح	كيف تنتج المعرفة؟ مسار المعرفة العلمية
الملاءمة إمكانية التعليم	المقارنة بالذات التجسيد (اكتشاف التجربة من طرف الباحث)	قابلية التحقق قابلية التأكيد قابلية الرفض	ماهي قيمة المعرفة؟ معايير الدقة

المصدر: (شرقي، 2016، ص171)

3.1.2.4. أنطولوجيا الدراسة:

إن الأنطولوجيا (Ontology) أو علم الوجود تعني بنظرة الباحث للظاهرة، وهل هي موجودة ومنفصلة عن الإنسان؟، أو أن الحقائق هي نتاج إدراكنا لها. (الأسود، 2022، ص.212) في هذه الدراسة، يتم اعتبار أن مفاهيم "إدارة التنوع" و"تسويق الموارد البشرية" هي مفاهيم اجتماعية تتشكل من خلال التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة، وليست مجرد حقائق مادية ثابتة. لذلك، يُنظر إلى المؤسسة كواقع اجتماعي معقد تتداخل فيه العوامل الثقافية والتنظيمية والشخصية، مما يستدعي دراسة كيفية إدراك وتفسير العاملين لهذه الممارسات، وليس الاكتفاء بقياسها كمعطيات كمية وبيانية بحتة.

4.1.2.4. أكسيولوجيا الدراسة:

"أو قيم الباحث وتعني آراء وأفكار ومبادئ الباحث، ومدى تأثيرها على البحث" (الأسود، 2022، ص.212). في هذه الدراسة، يُعترف بأن القيم لها دور مركزي في تشكيل فهم الباحث للموضوع قيد الدراسة. بالنظر إلى أن قضايا "إدارة التنوع" و"تسويق الموارد البشرية" ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ العدالة الاجتماعية، والإنصاف، والاعتراف بالاختلافات داخل بيئة العمل، فإن الباحث يتبنى موقفاً قيمياً صريحاً يهدف إلى دعم الممارسات التي تُعزز التنوع وتُشجّع على إدماج كل الفئات داخل المؤسسة، مع مراعاة بعض القضايا التي تتعارض وقيم ومبادئ الباحث كقضايا الميول الجنسية والأجناس الشاذة. وعليه سيتم التعامل مع نتائج البحث من منطلق لا يقتصر على الوصف الموضوعي للواقع فحسب، بل يسعى الباحث كذلك إلى اقتراح توصيات عملية من شأنها تحسين ممارسات إدارة التنوع بما يخدم مصلحة جميع الأطراف المعنية. مع ذلك، سيحرص الباحث على اتباع منهج علمي رصين، مع وعي دائم بأثر قناعاته القيمية على سيرورة البحث وتحليل المعطيات.

2.2.4. نمط استدلال الدراسة:

يتعين على الباحث تحديد نمط استدلاله بعد أن يضبط نموذج الاسترشادي ومسار بحثه المعتمد لمعالجة إشكالية موضوعه، يوجد أنماط من الاستدلال يمكن الاعتماد عليها في علوم التسيير؛ تندرج ضمن مفاهيم الاستكشاف والاختبار نستعرضها كما يلي:

1.2.2.4. الاستكشاف (Exploration):

يُستخدم عندما تكون المعرفة حول الظاهرة محدودة أو غير واضحة. في هذه المرحلة، يسعى الباحث إلى جمع معلومات أولية، وفهم طبيعة الظاهرة، وتكوين تصورات أو تساؤلات جديدة تساعد لاحقاً في بناء فرضيات يمكن اختبارها. بمعنى آخر، هو بمثابة مرحلة "استطلاع" تمهيدية لفهم ما يحدث دون التسرع في إصدار أحكام، يكون الاستكشاف عبر (دبلة، 2011؛ سعادي، 2018):

- الاستقراء (Induction): مقارنة تقتضي ملاحظة ظاهرة أو عدة ظواهر متماثلة لدراستها، ثم الخروج بنتائج تلاحظ في جميع الظواهر بغرض تعميمها، بمعنى أن الاستقراء ينطلق من الخاص إلى العام لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم ومبنية على حقائق مشاهدة.
- الاستقراء الافتراضي أو الإبعاد (Abduction): يُعد هذا النمط أحد أشكال الاستقراء، وقد اعتمد عليه كل من "إيكو" و "بلاوغ" (1992)، حيث وصفه الأخير بأنه أسلوب لا يعتمد على المنطق الصارم، بل يهدف إلى تجاوز الفوضى التي قد تميز إدراكنا الحسي للعالم الواقعي. يتم ذلك من خلال محاولة تخمين العلاقات بين الظواهر، ثم استخلاص ملاحظات من تلك التخمينات، ليتم لاحقاً اختبارها وتحليلها بشكل نقدي. (دبلة، 2011)

2.2.2.4. الاختبار (Test):

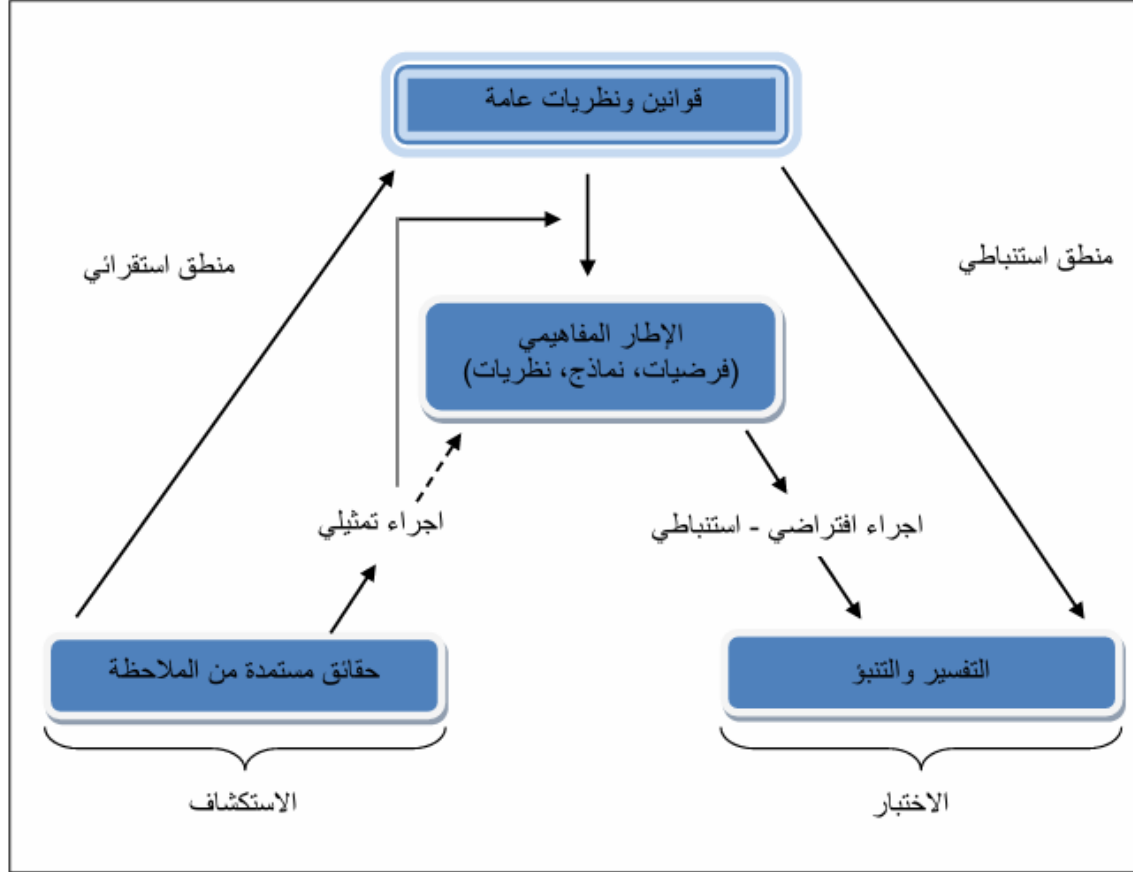
يكون لدى الباحث فرضيات أو أفكار واضحة يود التأكد من صحتها. لذلك، يُجري دراسات أو تجارب لجمع بيانات تساعد على قبول هذه الفرضيات أو رفضها. يُستخدم هذا النمط عندما تكون هناك معرفة سابقة نسبية، ويريد الباحث التأكد من مدى انطباقها على حالة معينة أو مجموعة من الحالات. يتم الاختبار وفق النمطين (سعادي، 2018):

- الاستنباط (Deduction): هو أسلوب تفكير يقوم على الانطلاق من مبادئ أو نظريات عامة معروفة مسبقاً، للوصول إلى نتائج محددة متوقعة تتعلق بحالة معينة. ويعني ذلك توظيف تلك القوانين أو النظريات التي تنطبق على ظواهر متشابهة من أجل تفسير أو تحليل الظاهرة قيد الدراسة.
- الاستنباط الافتراضي (Hypothético-déductif): يمثل هذا النهج أحد أشكال الاستنباط، غير أن تركيز الباحث فيه لا ينصب على مصدر الفرضيات أو النظريات التي ينطلق منها كما هو الحال في المنهج الاستنباطي التقليدي، بل ينصب اهتمامه على الأفكار التي يعتزم اختبارها وتحليلها. يكفي أن يقوم بتحديد إشكالية بحثه انطلاقاً من الإطار

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

النظري المتاح، ثم يصوغ فرضيات ترتبط بالظاهرة أو بالعلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، ليباشر بعد ذلك اختبار تلك الفرضيات ميدانيًا، وصولًا إلى نتائج تسهم في فهم الإشكالية المطروحة.

الشكل (22): التكامل العلمي بين مختلف الأنماط الاستدلالية



المصدر: (دبلة، 2010)

من خلال الشكل تظهر علاقة جدلية بين أنماط التفكير والاستدلال التي يتبعها الباحثين في بناء المعرفة العلمية. حيث يظهر الشكل كيف يتفاعل كل من الاستنباط (Deduction)، الاستقراء (Induction)، والتمثيل/التركيب (Abduction) داخل عملية البحث. من جهة أخرى، يُمثّل الاستنباط المسار الذي ينطلق من القوانين والنظريات العامة ليطبّق على حالات خاصة، بغرض اختبار الفرضيات وتفسير الظواهر. هذا المسار يُتيح للباحث التنبؤ بما ينبغي أن يحدث إذا كانت النظرية صائبة، ومن ثم فحص الواقع للتحقق من ذلك. في المقابل، يظهر الشكل أيضًا دور الاستقراء كمنطق معاكس: حيث ينطلق الباحث من الملاحظة والتجربة الواقعية ليعمّم النتائج بالتدرّج، في محاولة للوصول إلى مفاهيم ونماذج نظرية ذات طابع أكثر تجريد. هذا المسار من الخاص إلى العام يشكل مسارًا مهمًا في بناء الإطار المفاهيمي للبحث. أما المسار الوسيط، الذي يُشار إليه هنا بالإجراء التمثيلي، فهو يُعبّر عن مقارنة تركيبية تسمح للباحث بالانتقال بين المعطيات الميدانية والنظرية، في مسار دائري يهدف إلى تكوين فهم أكثر عمقًا للظواهر. هذا المسار يُعد ذا أهمية خصوصًا في الأبحاث النوعية والتفسيرية، حيث لا يقتصر الباحث على اعتماد نظرية جاهزة، بل يعيد بناء الفهم النظري على ضوء ما تقدمه البيانات. من خلال هذا النموذج، نفهم أن المعرفة العلمية ليست نتاج مسار خطي

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

واحد، بل هي حصيلة تفاعل مستمر بين الملاحظة والنظرية، حيث يُسهم كل نمط استدلال في إثراء العملية البحثية وتحقيق فهم أكبر للواقع المدروس.

بالنظر إلى طبيعة هذا البحث، الذي يسعى إلى فهم كيفية تأثير تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في المؤسسة الاقتصادية من منظور الفاعلين أنفسهم، كان من الطبيعي اختيار نمط الاستدلال الاستقرائي كأساس للتحليل. فالهدف هنا ليس اختبار فرضيات معدة سلفاً بطريقة صارمة، بل محاولة استخلاص فهم أعمق للتجارب والمعاني التي يمنحها المشاركون للسياسات والممارسات التي يعيشونها يومياً داخل المؤسسة. من هذا المنطلق، يبدأ مسار التحليل من المعطيات الميدانية نفسها (أي من الروايات التي تم جمعها خلال المقابلات ومن الوثائق التي تم الاطلاع عليها) ليبنى تدريجياً تصور أشمل للظاهرة المدروسة. في الوقت ذاته، يمكن القول إن الاستدلال المعتمد هنا هو استقرائي بالدرجة الأولى، مع الاستعانة بما يُعرف بالاستدلال الاستقرائي التركيبي (Abductive reasoning) في مراحل معينة من التحليل، حين يكون ذلك مفيداً للمقارنة أو لتعميق المعنى. (Timmermans & Tavory, 2012) حيث أتاح هذا النمط من الاستدلال الباحث الانطلاق من أسس نظرية، ثم النزول إلى الواقع لفهم كيف تُترجم هذه المفاهيم في الممارسة اليومية، ليعود بعد ذلك إلى النظرية بهدف تعديل أو توسيع الفهم في ضوء ما كشفت عنه المعطيات الميدانية. إن هذا التفاعل الدائري بين النظرية والميدان يعكس خصوصية البحث التفسيري للعلاقة المعقدة بين تسويق الموارد البشرية كمفهوم جديد في إدارة الموارد البشرية بفلسفة تسويقية وإدارة تنوع المورد البشري كمفهوم متشعب وواسع، يتطلب تعزيزاً أعمق للتحليل والفهم للظاهرة المدروسة ضمن سياقها التنظيمي الحقيقي.

3.2.4. مقارنة الدراسة:

في بحوث التسيير توجد ثلاث مقاربات: كمية، نوعية وهجينة، أما عن المقاربة الكمية فهي التي يضع فيها الباحث مشكلة بحثية يستهلها بأسئلة وفرضيات قابلة للاختبار، ويتم ذلك عن طريق جمع بيانات ومعطيات كمية حولها، وبالنسبة للمقاربة النوعية فتعالج من خلال بيانات نصية تجمع من عينة البحث، أما عن الهجينة فهي التي تجمع ما بين الكمية والنوعية.

"تستكشف البحوث النوعية الاتجاهات والسلوكيات والتجارب من خلال طرق كالمقابلة الشخصية أو الجماعات البؤرية، وتحاول هذه البحوث التعمق في آراء المبحوثين ومن ثم فنظراً للتركيز على الاتجاهات والسلوكيات والتجارب فإنه لا يلزم العدد الكبير من المبحوثين" (جامع، 2019، صفحة 21). فالبحوث النوعية تنبثق من النموذج الاسترشادي التفسيري، الذي يفترض بأن هناك أكثر من وجود (عالم) سوف يقوم الباحث بكشف مضامينه المختلفة خلال البحث، لذلك لا يمكن للباحث تحديد وفهم السلوك الإنساني من خلال العوامل الخارجية فقط، ولكن تحديد السلوك الإنساني وفهمه يتشكل من خلال المعاني والمفاهيم التي يملكها الناس حول الوجود الذي يعيشون فيه (الأسود، 2022).

وعليه و نظراً لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق بـ "أثر تسويق الموارد البشرية على إدارة التنوع في المؤسسة الاقتصادية"، والذي يتناول مفاهيم ذات أبعاد اجتماعية وثقافية وتنظيمية معقدة، ارتأت الدراسة أن المقاربة الكيفية هي الأنسب لمعالجة هذا الموضوع. بالفعل، إذ لا يمكن فهم ظواهر مثل "إدارة التنوع" أو "صورة المؤسسة كصاحب عمل جذاب" من خلال الأرقام والمؤشرات الكمية، بل من الضروري الغوص في كيفية تصوّر الفاعلين لهذه القضايا، وكيف تُبنى وتُعاد بناء معانيها داخل السياق التنظيمي.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

من هذا المنطلق، اختار الباحث المقاربة الكيفية لأنها تسمح باعتماد منهج تفهّمي، يمنح صوتاً للفاعلين داخل المؤسسة (سواء كانوا موظفين، أو مدراء، أو مسؤولي موارد بشرية)، ويُبرز تجاربهم وخبراتهم الفردية والجماعية. إضافة إلى ذلك، فإن الطابع الديناميكي والمتغير لإدارة التنوع، والتفاعل المستمر بين استراتيجيات تسويق الموارد البشرية وممارسات الإدارة اليومية، يفرض تبني مقاربة مرنة تتيح اكتشاف المعاني المتعددة التي يمنحها الأفراد لهذه الممارسات. لذلك، فالمقاربة الكيفية لا تُمثّل مجرد خيار تقني، بل هو اختيار فلسفي ومنهجي متماسك مع أهداف هذا البحث، يمنح بموجبها الأدوات الأنسب لفهم العمق الاجتماعي والثقافي للظاهرة المدروسة.

4.2.4. المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

يمثل تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة خطوة بالغة الأهمية في أي عمل بحثي، لاسيما حين يتعلق الأمر بموضوع يتناول ممارسات معقدة مثل "تسويق الموارد البشرية" و"إدارة التنوع" داخل المؤسسات الاقتصادية. فالطبيعة النوعية لهذه الدراسة تقتضي الوصول إلى أشخاص لديهم خبرة مباشرة أو فهم معمق للظواهر قيد البحث. ولهذا، فإن تحديد المجتمع المناسب (أي الفئة أو الفئات التي يمكن أن تزودنا ببيانات غنية ذات صلة) يُعدّ أمراً حاسماً لضمان جودة النتائج. إضافة إلى ذلك، فإن اختيار العينة لا يتم بشكل اعتباطي، بل يخضع إلى معايير تضمن تنوع وجهات النظر، وتُمكن الباحث من رصد اختلافات وتقاطعات التجارب داخل المؤسسة. أما أدوات المعاينة (مثل أسلوب اختيار العينة، حجمها، معايير إدراج الأفراد أو استبعادهم)، فهي ضرورية لتنظيم هذا الاختيار بشكل منهجي، يضمن تحقيق توازن بين عمق التحليل النوعي من جهة، وثراء البيانات المجمعة من جهة أخرى. لذلك، يُعد هذا القسم من الدراسة خطوة أساسية نحو بناء قاعدة بيانات تتيح فهماً دقيقاً وشاملاً للعلاقة بين تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.

5.2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

بعد عرض المؤسسة محل الدراسة (شركة سوناطراك الجزائرية)، ومختلف أقسامها وفروعها، وكذا مختلف النشاطات المتعلقة بمواردها البشرية وعلامتها التجارية، فإنه وجب تحديد المجتمع الذي خضع للدراسة والعينة المختارة منه، أجريت الدراسة على وحدة الإنتاج والاستغلال للغاز الطبيعي بحاسي الرمل وهي واحدة من بين عدة وحدات جهوية لشركة سوناطراك.

إن دراسة المجتمع بكافة مفرداته ربما تبدو في كثير من الأحيان عملية صعبة ولا يمكن إنجازها على الرغم من دقة نتائجها، خاصة البحوث النوعية ونتيجة لهذه الصعوبة فإن معظم الدراسات تتعامل مع عينة الدراسة بدلا من المجتمع (الحمداني، وآخرون، 2006، صفحة 196). اهم ما يميز عينة البحوث النوعية صغر حجمها مقارنة بالبحوث الكمية التي تعتمد على عدد كبير من المفردات يتحدد حجمها وفق قوانين كمية.

أشار بيرتو (1981) بأن خمسة عشر هو أصغر حجم عينة مقبول في البحث النوعي. أما مورس (1994) حددت إرشادات أكثر تفصيلاً، حيث أوصت بستة مشاركين على الأقل للدراسات الظاهرية، وحوالي ثلاثين وخمسين مشاركاً في الدراسات الإثنوغرافية، ودراسات النظرية الأساسية، ودراسات العلوم الإثنوغرافية، وما بين مائة ومائتي وحدة من المادة التي تُدرس في علم السلوك النوعي، أما كريسويل (1998)، فقد أوصى بإجراء ما بين خمس وخمسين وعشرين مقابلة للدراسة الظاهرية، وما بين عشرين وثلاثين مقابلة للدراسات النظرية الأساسية، كوزيل (1992) ربط توصياته بتباين العينة وأهداف البحث، موصياً بإجراء ما بين

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

ست وثمانية مقابلات لعينة متجانسة، واثنى عشر إلى عشرين مصدراً للبيانات، عند البحث عن أدلة دحض أو محاولة تحقيق أقصى قدر من التباين (Guest et al., 2006).

في إطار هذا البحث، وبموجب الترخيص الرسمي الذي منحه إدارة المؤسسة للباحث، تمكن من زيارة أربع مصالح داخلها. ومنحه فرصة مباشرة للتواصل مع مختلف الفاعلين في هذه المصالح، مما ساعد على بناء فهم أعمق للواقع الميداني المتعلق بتسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع. ولتحقيق تنوع في وجهات النظر وتوسيع قاعدة البيانات النوعية، أجريت ثمانية مقابلات موزعة بالتساوي على المصالح الأربع، أي بمعدل مقابلتين في كل مصلحة. وقد تم تنظيم هذه المقابلات وفق منهج مدروس، حيث خصصت مقابلة واحدة في كل مصلحة لتكون مقابلة مهيكلية، بهدف جمع معطيات واضحة ومباشرة حول السياسات والإجراءات المعتمدة، بينما خصصت المقابلة الثانية لتكون شبه مهيكلية، لمنح المبحوثين مساحة أكبر للتعبير عن تجاربهم وانطباعاتهم الشخصية حول الموضوع. هذا التنوع في أدوات المقابلة جاء عن قناعة بضرورة الجمع بين الجانب النظامي الذي تعكسه التصريحات الرسمية، والجانب المعاش الذي يظهر من خلال السرد والتجارب الشخصية. كما أن توزيع العينة عبر المصالح الأربع يُعدّ خياراً منهجياً يهدف إلى التقاط الفروقات المحتملة في كيفية التعامل مع قضايا التنوع وتسويق الموارد البشرية بين مختلف وحدات المؤسسة.

الجدول (19): عينة أفراد الدراسة بالمديرية الجهوية لإنتاج واستغلال الغاز سوناطراك - حاسي رمل-

المسمى الوظيفي	المستوى التعليمي	الخبرة
الخبير 1	إطار إداري بالخدمة الاجتماعية	جامعي
الخبير 2	رئيس قسم الخدمة الاجتماعية	جامعي
الخبير 3	إطار إداري إدارة المسار المهني	جامعي
الخبير 4	إطار إداري إدارة المسار المهني	جامعي
الخبير 5	رئيس مصلحة الإدارة العامة	دراسات عليا
الخبير 6	إطار إداري الإدارة العامة	دراسات عليا
الخبير 7	إطار إداري بالتدريب	جامعي
الخبير 8	إطار إداري بالتدريب	جامعي

المصدر: من إعداد الباحث.

6.2.4. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

في سياق هذه الدراسة، التي تتناول موضوعاً مركباً يحمل في طياته أبعاداً اجتماعية وثقافية مثل "إدارة التنوع" و"تسويق الموارد البشرية"، كان من الضروري اختيار أدوات لجمع بيانات تتماشى مع طبيعة المقاربة الكيفية المعتمدة.

بما أن هذه الظواهر لا يمكن اختزالها في مؤشرات كمية جامدة، بل تتطلب فهم كيف يُدركها الأفراد ويتفاعلون معها في سياقهم المهني اليومي، فقد تم التركيز على أدوات تسمح بالغوص في تجارب الفاعلين وممارساتهم الواقعية. بناءً على ذلك، وقع الاختيار أولاً

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

على المقابلات الموجهة وشبه الموجهة مع إطارات ومسؤولي إدارة الموارد البشرية لوحدة الإنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل التابعة لشركة سوناطراك، والتي تمنح المجال للحوارات العميقة، مع الحفاظ على إطار يضمن التركيز على محاور الدراسة الأساسية. إلى جانب ذلك، ستعتمد الدراسة على تحليل الوثائق التنظيمية ذات الصلة (مثل السياسات الداخلية للموارد البشرية، المنشورات الاتصالية، أو تقارير المسؤولية الاجتماعية)، لما لها من دور في الكشف عن الخطاب الرسمي للمؤسسة حول هذه القضايا. كما سَتُوظَّف الملاحظة في بعض السياقات المناسبة، بهدف التقاط تفاصيل الممارسات اليومية داخل المؤسسة، والتي قد لا تظهر بشكل واضح من خلال الخطاب الرسمي أو في المقابلات.

من خلال هذا التوظيف المتكامل للأدوات الثلاث، تسعى الدراسة إلى بناء صورة شاملة فهم معمق حول كيفية تأثير تسويق الموارد البشرية على ممارسات إدارة التنوع في المؤسسة الاقتصادية.

7.2.4. اختبار صدق وثبات الدراسة:

لضمان صدق وثبات أداة البحث النوعي (أداة المقابلة)، اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات المنهجية، تمثلت في:

- إعداد دليل مقابلة مبني على الإطار النظري ومحاور الدراسة، مما يضمن تغطية شاملة للموضوع.
- عرض دليل المقابلة على مجموعة من محكمين أكاديميين للتأكد من مناسبة الأسئلة وارتباطها بأهداف البحث، بما يعزز صدق الأداة.
- الاعتماد على طريقة التثليث (Triangulation): هذه الطريقة ملخصها انو يتم جمع البيانات من أكثر من مصدر لفهم الظاهرة المدروسة لتعزيز وإعطاء موثوقية للنتائج.
- تدوين كل معلومة يدويا وبدقة لتعذر التسجيل الصوتي مع عينة الدراسة، إذا أن التسجيل أصبح يكتسي نوعا من الحساسية لدى البعض، ثم تحليل كل البيانات والمعلومات المجمعة ببرنامج NVivo لضمان إنجاز خطوات التحليل، بما يعزز الثبات والقابلية للتدقيق.
- حرصت الدراسة على الحياد والشفافية في التحليل من خلال عرض لاقتباسات مباشرة تمثل مختلف وجهات النظر.

8.2.4. الاختبارات المستخدمة في التحليل الكيفي:

1.8.2.4. برنامج Nvivo15 لتحليل البيانات النوعية:

تم تنفيذ خطوات التحليل عبر برنامج NVivo15، الذي مكّن الباحث من تنظيم وترميز البيانات، ومن ثم تصنيف الرموز (Codes) في فئات ومواضيع رئيسة تعكس تصورات المشاركين حول مفاهيم تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في المؤسسة. وقد مكّن هذا المنهج من فهم عميق للواقع الإداري في الميدان، وربط البيانات المستخلصة بالسياق النظري والإطار المفاهيمي للدراسة. تم المعالجة باستخدام مجموعة من المقاييس موضحة كما يلي في العنصر الموالي.

2.8.2.4. الاختبارات المستخدمة في التحليل النوعي للبيانات:

تختلف معالجة البيانات النوعية عن البيانات الكمية من حيث المراحل والبرامج والأدوات المستخدمة، بالنسبة لبيانات النوعية التي تركز على النص والموضوع والسياق، يقدم برنامج Nvivo15 عدة أدوات تساعد على تحليل البيانات النوعية أهمها:

أ. **معامل قياس التشابه النصي:** لتحديد التشابه النحوي تشابه سلسلة الأحرف المستخدمة في المصطلحات والتشابه الدلالي تشابه تكرار الكلمات المستخدمة بين ملفين اثنين، يتيح برنامج Nvivo15 مجموعة معاملات إحصائية لقياس ذلك، والمتمثلة في معامل Karl Pearson، معامل Paul Jaccard، ومعامل Sorensen & Dice، والتي تحسب وتفسر وفقاً للعلاقات الآتية (شرقي، خليل، 2016):

- معامل Karl Pearson:

يقيس التشابه بين ملفين مختلفين d_1, d_2 باحتساب جيب تمام زاوية تمثيلها الإسقاطي للوسط المختزل، وفقاً للمعادلة الآتية: $\text{Sim}_{\text{Pearson}}(d_1, d_2) = \text{sim}_{\text{Pearson}}(d_1 - \bar{d}_1, d_2 - \bar{d}_2)$ حيث تمثل: $\bar{d}_1$ (resp. $\bar{d}_2$) متوسط d_1 (resp. d_2) وينحصر هذا المعامل بين القيمتين [1-1] كلما اقترب من 1 دل ذلك على تشابه الملفين، وكلما اقترب من 0 دل ذلك على عدم التشابه.

- **معامل Paul Jaccard:** هو نسبة أصل (حجم) تقاطع مجموعتين معينتين إلى أصل اتحاد نفس المجموعتين، حيث يسمح بتقييم التشابه بين مجموعتين، أي أن الملفين d_1, d_2 لا يتم إسقاطهما وإنما يمثلان كمجموعتين مختلفتين من المصطلحات وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{Sim}_{\text{Jaccard}}(d_1, d_2) = ||d_1 \cap d_2|| \div ||d_1 \cup d_2||$$

ينحصر هذا المعامل بين القيمتين [1.0] وكلما اقترب من 1 دل ذلك على التشابه بين الملفان والعكس.

- **معامل Sorensen & Dice:** يقيس التشابه بين ملفين d_1, d_2 بالاعتماد على عدد من المصطلحات المشتركة بينهما، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{Sim}_{\text{Sorensen \& Dice}}(d_1, d_2) = 2N_C / (N_1 + N_2)$$

حيث:

- N_C هو عدد المصطلحات المشتركة بين d_1, d_2
 - N_1 (resp. N_2) هو عدد المصطلحات للملف d_1 (resp. d_2)
- ينحصر هذا المعامل بين القيمتين [1.0] وكلما اقترب من 1 دل ذلك على التشابه بين الملفان والعكس.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج
والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

تمهيد عام:

بعد الانتهاء من بناء الإطار المنهجي للدراسة، يأتي هذا الفصل ليقدم عرضاً تحليلياً وتفسيرياً للمعطيات التي تم جمعها ميدانياً من المؤسسة الجهوية لإنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل، وذلك باستخدام أدوات نوعية، تمثلت أساساً في المقابلات المهيكلية وشبه المهيكلية، إلى جانب تحليل عدد من الوثائق التنظيمية المرتبطة بموضوع الدراسة. الغرض من هذا الفصل لا يقتصر على عرض البيانات الخام، بل يتعدى ذلك إلى قراءة معمقة للنتائج في ضوء السياق المؤسسي الذي تم فيه جمعها، مع ربطها بالإشكالية والأسئلة التي وُضعت في بداية البحث. وبما أن هذا العمل يتأسس على منهج نوعي تفسيري، فإن التحليل سيركز على استخلاص المعاني والدلالات التي يضيفها الفاعلون التنظيميون على الظواهر قيد الدراسة، خصوصاً فيما يتعلق بالتفاعل بين تسويق الموارد البشرية وممارسات إدارة التنوع. سيتم في هذا الإطار تقديم النتائج المستخلصة من معالجة المعطيات، وتحليلها بشكل نقدي من خلال مقارنتها بالمفاهيم والنماذج النظرية التي تم عرضها سابقاً، بما يسمح بإبراز نقاط التوافق والاختلاف بين ما هو مُعلن نظرياً وما هو مُعاش فعلياً داخل المؤسسة.

1.5. التحليل الكيفي للمقابلات:

البحوث الكيفية وفقاً لبيير وليفي، هو مجال شاسع ينشأ نتيجة تداخل فروع علوم الاجتماع، حيث يعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب لجمع البيانات وتحليلها. ورغم أن بعض الباحثين يعتبرون أن البحوث الكيفية تتناول جمع وتحليل البيانات غير الكمية، إلا أن هذا لا يعني أن البيانات المستخدمة لا يمكن تكميمها. حيث يشير كوتاري، إلى أنه يمكن تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات قابلة للقياس والمعالجة الإحصائية، وهو ما يفسر زيادة استخدام دراسات الحالة. في هذه الدراسة سيتم معالجة البيانات المجمعة من المقابلات والملاحظة الميدانية في مؤسسة سوناطراك بأحد برامج معالجة البيانات النوعية Nvivo15، والذي يتيح مجموعة مقاربات تعتبر أساس المعالجة (مكي، 2024).

1.1.5. مقاربات التحليل الكيفي للمقابلات:

يعتمد التحليل الكيفي للمقابلات باستخدام برنامج Nvivo15 على أربع مقاربات استخدمتها الدراسة للوصول إلى نتائج وتفسيرات لبيانات أداة المقابلة، هذه المقاربات هي (Fallery et al., 2007):

1.1.1.5. مقارنة معجمية:

تتركز هذه المقاربة على تحليل التكرارات والمعاجم المستخدمة داخل الخطاب المدروس، من خلال رصد المفردات الأكثر تكراراً ودراسة توزيعها داخل النص. تُمكن هذه المقاربة من بناء قاعدة كمية للمفاهيم، وتُعد مدخلاً أولياً يسمح بتحديد المجالات الدلالية الأكثر حضوراً، مما يهيئ الأرضية لبناء مؤشرات تحليلية.

2.1.1.5. مقارنة لغوية:

تتناول هذه المقاربة الخطاب في بنيته النحوية والأسلوبية، عبر تحليل التراكيب اللغوية وأشكال التعبير وتوزيع الضمائر والمباني الزمنية. وتهدف إلى الكشف عن تموضعات المتكلمين، وأسلوب بناء المعنى ضمن النص. كما تُسهم في رصد الطابع الحوارى أو الأحادي للخطابات.

3.1.1.5. مقارنة الخرائط المعرفية

تُمكن هذه المقاربة من بناء تمثيلات رسومية للعلاقات بين المفاهيم الأساسية في الخطابات. وتُستخدم لرصد الروابط المنطقية والمعرفية التي ينشئها الفاعلون بين مختلف العناصر، مثل الأسباب، النتائج، القيم، الفاعلين، والممارسات. وتُعد هذه المقاربة أداة فعالة لفهم بنية التفكير لدى المشاركين وتحليل التنظيم الداخلي للمعنى.

4.1.1.5. مقارنة موضوعية

تهدف هذه المقاربة إلى تصنيف مضامين الخطابات ضمن محاور كبرى أو موضوعات متكررة. ويجري ذلك من خلال تحليل وتفسير محتوى النصوص بهدف استخلاص "الوحدات الموضوعاتية"، التي تمثل النواة الدلالية للمعاني المتداولة. كما تساعد هذه المقاربة على بلورة شبكة من الموضوعات المترابطة التي تعكس بنية الخطاب الجماعي.

2.1.5. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها في برنامج Nvivo15:

تتم عملية تهيئة المقابلات للتحليل عبر مرحلتين:

مرحلة الأولى: تتم فيها تهيئة الملفات النصية للمقابلات ليتم رفعها فيما بعد لبرنامج Nvivo15 وبداية العمل عليها.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

مرحلة الثانية: بعد رفع ملفات المقابلة للبرنامج يتم فتح مشروع عمل جديد، وبداية تشكيل العقد.

3.1.5. استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات وتحليلها:

تُعد مرحلة استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها من أهم المراحل في منهجية البحث العلمي، إذ تشكّل صلب العملية البحثية ومحورها الأساس الذي تبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات. فهي لا تقتني عرض البيانات أو توثيق ما تم جمعه، بل تتجاوز ذلك إلى فهم المعاني الضمنية، وتفكيك التمثيلات، واكتشاف الأنماط والعلاقات داخل السياق المدروس. فيما يلي تستهل عملية التحليل باستخدام التحليل التقليدي لمقابلات الدراسة، حيث سيتم عرض التحليل التقليدي للمقابلات المهيكل والشبه مهيكل كل على حدة.

4.1.5. التحليل التقليدي للمقابلات المهيكل:

يعتمد التحليل التقليدي على تحديد النقاط المشتركة ونقاط الاختلاف بين أجوبة الخبراء المستجوبين لكل سؤال من أسئلة المقابلة، الجدول التالي يعرض مختلف المعلومات المتحصلة عليها من أسئلة المقابلة والمتعلقة بأبعاد نموذج الدراسة لكلا المتغيرين: المتغير المستقل (تسويق الموارد البشرية)، والمتغير التابع (إدارة التنوع).
الجدول (20): التحليل التقليدي لأسئلة المقابلات المهيكل لأقسام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك/ قسم الإنتاج، حاسي الرمل.

الأسئلة	الخبر 1	الخبر 2	الخبر 3	الخبر 4
1. ما هو واقع إدارة التنوع (تنوع ديموغرافي تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) على مستوى مؤسستكم؟	- توجد عدة أبعاد للتنوع ماعدا الديني. - تغطي إدارة التنوع داخل شركة سوناطراك بأهمية متزايدة.	- تتجسد إدارة التنوع في النظام الداخلي للمؤسسة. - يوجد تنوع ديموغرافي ومعرفي غالب في المؤسسة.	- توجد جميع مستويات التنوع، وإدارة هذا التنوع تنبع من سياسة المؤسسة، وثقافة المسؤول. - كإدارة للتنوع ليست واضحة ومجسدة.	- إدارة التنوع في المؤسسة تضمن حرية الرأي والدين ولاختلاف، وتمنع أي مظهر من مظاهر التمييز والتعصب.
تحليل السؤال 1: تشير إجابات الخبراء إلى إجماع ضمني على وجود أشكال متعددة من التنوع داخل المؤسسة، لاسيما التنوع الديموغرافي والمعرفي. وقد تم التأكيد على أن إدارة هذا التنوع تُمارس بشكل متفاوت؛ إذ يرى بعضهم أنها مدعومة بنظام داخلي مؤسسي، بينما يقر آخرون بغموضها أو عدم تجسيدها العملي. كما تم التلميح إلى دور الثقافة التنظيمية والمسؤولين في تفعيل هذه الممارسة.				
2. في حال كان واقع إدارة هذا التنوع ضعيف أو قوي، حسب اعتقادك ماهي أهم العوامل المتسببة في ذلك؟	- إدارة التنوع في طور البناء، ومراحلها الأولى. - لم تُدمج بعد بشكل كامل كرافعة استراتيجية للأداء	- يوجد تنوع من خلال سياسات المؤسسة والقوانين الحكومية التي تفرض تنوع الموظفين كتوظيف النساء، وذوي الاحتياجات الخاصة	- طبيعة الأفراد لا تجعل من الحاجة لإدارة التنوع حاجة قصوى.	- توجيهات المؤسسة في الجانب المتعلق بتنوع مواردها البشرية.
تحليل السؤال 2: تشترك الآراء في أن إدارة التنوع ما تزال في مراحلها التأسيسية ولم تُدمج بعد كأداة استراتيجية لتحسين الأداء. كما تم الاتفاق على				

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

أن التشريعات والسياسات الحكومية تلعب دورًا في فرض حد أدنى من التنوع. إلا أن تباينًا طفيفًا يظهر في تفسير ذلك، حيث اعتبر أحد الخبراء أن طبيعة الأفراد تحد من الحاجة إلى إدارة التنوع، بينما ركز آخر على التوجيهات الاستراتيجية كعامل حاسم.

3. هل تعتقد أن (وجود/غياب) تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف والوظيفة، جاذبية اسم الشركة، سمعة المؤسسة) سبب في هذا الواقع؟	- ضعف تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية أعاق تنوع اليد العاملة، ومن ثم وجود إدارة بالمعنى الحقيقي.	- مفهوم تسويق الموارد البشرية جديد، ويجري تبنيه في المؤسسة للاعتماد عليه أكثر مستقبلاً.	- ينحصر مفهوم تسويق الموارد البشرية في الراتب والامتيازات. - أما إدارة التنوع طبيعة المؤسسة العمومية هي من تتحكم فيه.	- التنافس على المواهب وسبل الفوز بها.
--	--	---	---	---------------------------------------

تحليل السؤال 3: يرى جميع الخبراء أن تسويق الموارد البشرية لم يُفعّل بعد بالشكل الكافي داخل المؤسسة، مما أثر سلبًا على تجسيد التنوع. وقد اعتبر بعضهم أن غياب هذا التسويق أعاق التنوع، فيما أشار آخرون إلى أن المفهوم لا يزال في طور التبنّي. بينما حصر أحدهم التسويق في الجوانب المادية فقط، عامل آخر الطابع العمومي للمؤسسة.

4. حسب رأيكم هل تعتقد أن تسويق الموارد البشرية أو بعض من ممارساته (جودة التوظيف، الوظيفة، جاذبية العلامة، سمعة المؤسسة) يعمل على تحسين إدراك قيمة تنوع الموظفين؟	- يلعب تسويق الموارد البشرية دورًا مهمًا؛ فهو يساعد على الاعتراف بالتنوع كقيمة مضافة حقيقية.	- تسويق الموارد البشرية هو مفتاح نجاح المؤسسات. - تعزيز قيمة التنوع من خلال الرسائل الإيجابية التي يساهم بها تسويق الموارد البشرية.	- على المستوى النظري فقط - لا تزال المؤسسة بعيدة عن المعايير العالمية لمفهوم تسويق الموارد البشرية، وإدارة التنوع.	- جودة التوظيف وجاذبية الاسم مهمان في جذب مواهب والكفاءات المحلية قد تكون متنوعة ديمغرافيا أو جغرافيا أو معرفيا.
--	--	---	--	--

تحليل السؤال 4: يتفق الخبراء على أن لتسويق الموارد البشرية أثرًا إيجابيًا في رفع الوعي بقيمة التنوع، خصوصًا من خلال الرسائل الإيجابية المرتبطة بجاذبية العلامة المؤسسية. ومع ذلك، تختلف درجات التفاؤل؛ إذ رأى أحدهم أن هذا التأثير لا يزال نظريًا، في حين أكد آخرون على أهميته كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي.

5. برأيك كيف يكمن أن يساعد تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف والوظيفة، جاذبية العلامة، سمعة المؤسسة) في اشتراك موظفين متنوعين في أعمال الشركة؟	- طبيعة الشركة ذات الاختصاص الوطني والدولي يصنع تنوعا وظيفيا، بالتالي إشراك موظفين متنوعين في مختلف أعمالها وأنشطتها. دائما على المستوى المحلي فالمؤسسة توظف خليط متنوع من الشهادات والتخصصات ومن	- من خلال العلاقات التفاعلية، والتعاون في تنفيذ الأعمال (فرق العمل المتنوعة)	- مستوى التنوع المعمول به: تنوع جغرافي وتنوع معرفي وتنوع ديمغرافي في هذه المستويات ينحصر تسويق الموارد البشرية في المؤسسة.	- من خلال السياسات والتوجيهات التي تصدرها المؤسسة
--	---	--	--	---

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

			مختلف المناطق ومن كلا الجنسين.	
			- التطلع لاستفادة من تطبيق استراتيجية TRH مستقبلا للاستفادة القصوى من التنوع.	
تحليل السؤال 5: اتفقت الآراء على أهمية الدور الذي تلعبه سياسات المؤسسة وتوجهاتها في دعم إشراك موظفين من خلفيات متنوعة، سواء من خلال فرق العمل أو أساليب الإدارة التفاعلية. لكن الاختلاف برز في تركيز البعض على الحاضر، مقابل طرح رؤى مستقبلية لتطبيق استراتيجيات أكثر تطوراً مثل TRH.				
6. من وجهة نظركم ما أهمية تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف والوظيفة، جاذبية العلامة، سمعة المؤسسة) على مستوى التعلم وتشارك المعرفة والخبرة؟	- من خلال التوظيف المتنوع، والاحتكاك في بيئة العمل يحدث انتقال وتشارك للمعرفة والخبرة.	- الاحتكاك بالموظفين القدامى، الاحتكاك بالأجانب، التدريب	- الانتداب ومشاريع الشراكة الأجنبية وبرامج التدريب أهم الأعمال التي تساهم في تشارك المعرفة والخبرة.	- التدريب وتوظيف المميزين من خريجي الجامعات من أهم أسباب تشارك المعرفة والخبرة.
تحليل السؤال 6: أجمع المشاركون على أن التنوع الوظيفي يدعم تبادل المعرفة والخبرة، من خلال الاحتكاك المهني وبرامج التدريب والتوظيف الانتقائي. ورغم تطابق الجوهر، إلا أن بعضهم ركّز على التوظيف الداخلي، فيما أبرز آخرون أهمية الشراكات الأجنبية والانتداب كوسائل لتعزيز التعلم التشاركي.				
7. ما هي اقتراحكم لتحسين إدارة فعالة لتنوع الموظفين من خلال تطبيق استراتيجية تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف والوظيفة، جاذبية العلامة، سمعة المؤسسة)؟	- بالنسبة للتوظيف: كفاءات واضحة، شمول مدروس، تدريب متخصص، عدالة تنظيمية. - بالنسبة علامة تجارية مميزة تنوع مُعلن، شهادات عملاء نابضة بالحياة، تواصل استباقي، إدماج فعال. - بالنسبة السمعة: مؤشرات منشورة، مبادرات دولية، التزام مُعلن، أداء معزز	- التركيز على خريجي الجامعات - تفسير بيانات الكفاءات - النشاط الاجتماعي - الهادف الى تحسين سمعة وصورة المؤسسة.	- الانتقال من التوظيف ذو الطابع الاجتماعي إلى التوظيف حسب الاحتياج الفعلي.	- التدريب على التنوع. - تنفيذ استراتيجية TRH

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

تحليل السؤال 7: برزت اقتراحات الخبراء بتعددتها وتكاملها، شملت تحسين جودة التوظيف من خلال معايير واضحة، وبناء علامة مؤسسية قائمة على التنوع، إلى جانب تحسين السمعة عبر الشفافية والمبادرات الدولية. كما تم التشديد على أهمية الابتعاد عن التوظيف الاجتماعي، وتفعيل التدريب على إدارة التنوع، وتنفيذ استراتيجية TRH.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات مع عينة الدراسة.

بالاعتماد على تحليل إجابات الخبراء الأربعة بشأن أسئلة المقابلة المهيكلية حول واقع إدارة التنوع وتسويق الموارد البشرية داخل مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل الجزائر، يتضح أن ثمة إدراكًا مشتركًا بأهمية التنوع داخل البيئة التنظيمية، وإن تفاوتت الرؤى حول مدى تجسيده فعليًا ودرجة نضجه المؤسسي. جميع الخبراء أشاروا إلى وجود تنوع ديموغرافي ومعرفي بدرجات متفاوتة، فيما ظلّ التنوع الثقافي والديني أقل بروزًا في الطرح. كما تم التأكيد على أن إدارة التنوع لا تزال في مرحلة تأسيسية، تُمارس بشكل جزئي، وغالبًا ما تفتقر إلى إدماجها ضمن الاستراتيجية التنظيمية كعنصر أداء محوري.

ومن جهة أخرى، أجمعت الآراء على أن تسويق الموارد البشرية لم يُفعل بعد بالشكل الذي يُمكنه من أداء دور حيوي في دعم التنوع. إذ يراه البعض مفهومًا ناشئًا داخل المؤسسة، فيما أشار آخرون إلى اختزاله في الجوانب المالية مثل الرواتب والامتيازات. ورغم هذا القصور في التطبيق، اتفق الخبراء على الأثر المحتمل القوي لهذا المفهوم في تعزيز جاذبية المؤسسة، ورفع الوعي بقيمة التنوع، ودعم مشاركة الموظفين المتنوعين في الأنشطة المؤسسية، خاصة في الآمال المعقودة على تطبيق استراتيجية تحول الموارد البشرية (TRH) التي تبنتها شركة سوناطراك.

وقد أظهرت التحليلات تشابهًا ملحوظًا في فهم أهمية الاحتكاك المهني والبرامج التدريبية كوسائل أساسية لنقل المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي، خاصة في بيئة تضم خلفيات متنوعة. كما قدم المشاركون مقترحات عملية متعددة لتحسين إدارة التنوع عبر تسويق الموارد البشرية، شملت تحسين جودة التوظيف، وبناء علامة مؤسسية قائمة على التنوع والشمول، وتعزيز السمعة من خلال الالتزام بالمبادرات الدولية، والابتعاد عن التوظيف الاجتماعي غير القائم على الكفاءة.

بناءً على ما سبق، يتجلى أن هناك وعيًا نظريًا متقدمًا لدى الخبراء بمفاهيم إدارة التنوع وتسويق الموارد البشرية، إلا أن التحدي الأكبر يتمثل في الانتقال من هذا الإدراك إلى التطبيق العملي المنظم والمستدام داخل المؤسسات، بما يضمن استثمار هذا التنوع كقيمة مضافة حقيقية في الأداء التنظيمي والتنافسي.

5.1.5. التحليل التقليدي للمقابلات الشبه المهيكلية:

تم إجراء المقابلات الشبه المهيكلية لخبراء من أقسام مختلفة في إدارة الموارد البشرية للمديرية الجهوية لإنتاج واستغلال الغاز الطبيعي لحاسي الرمل، قام الباحث بإجراء تحليل تقليدي لهذه المقابلات بمعزل عن المقابلات المهيكلية، إذ إن أسئلة المقابلات الشبه مهيكلية كانت مختلفة عن أسئلة المقابلات المهيكلية، لذا ارتأت الدراسة أن تحلل كل صنف على حدة، وفي الجدول الآتي بيان لعملية التحليل التي أجريت على المقابلات الشبه المهيكلية لأربعة أقسام من إدارة الموارد البشرية: قسم التكوين والتدريب، قسم تسيير المسار المهني، قسم الخدمة الاجتماعية، وقسم الإدارة العامة.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجدول (21): التحليل التقليدي للمقابلات الشبه مهيكلة لأقسام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك/ قسم الإنتاج، حاسي الرمل.

القسم	محور السؤال	مضمون الإجابة	البعد	الملاحظة
الإدارة العامة	طبيعة التنوع	يوجد تنوع ديموغرافي ومعرفي، الديني والجنسي ضمنياً من خلال شركات المناولة.	- الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	ضعف في الاستفادة من التنوع المحلي كأداة للتعلم.
الإدارة العامة	الاحتفاظ بالكفاءات	نزيف في الإطارات بسبب ضعف الأجور، رغم التوظيف السنوي	- تسعير الموارد البشرية	التنوع يهدده غياب الحوافز والمغادرة الجماعية.
الإدارة العامة	تكوين داخلي للكفاءات	يفضل الاستعانة بالخبرة الأجنبية في المشاريع الجديدة.	- المنتج - التكامل الفعال للتنوع في العمل	ضعف استثمار الموارد البشرية المحلية وتدريبها ضمن مشاريع استراتيجية.
الإدارة العامة	إدارة السمعة	تم استحداث قسم للسمعة بنشاط إلكتروني محدود.	- سمعة صاحب العمل - الترويج	نشاط مركزي يفتقر للبعد المحلي وللتفاعل مع التنوع الثقافي والإقليمي.
تسيير المسار المهني	وضعية العمالة	توازن في المهندسين والتقنيين، عجز في الإداريين.	- المنتج	إدارة تقليدية بدون مرونة كافية لاستيعاب المتغيرات.
تسيير المسار المهني	معايير التوظيف	التركيز على الشهادة مع تجاوز بعض المهارات واستكمالها لاحقاً	- المنتج	غياب دقيق لمراعاة التنوع الثقافي أو الاجتماعي عند التوظيف.
تسيير المسار المهني	فاعلية التوظيف	تعتمد طرق تقليدية، بوادر لإدماج نظام (SAP) مستقبلاً.		البنية التقنية في بداياتها، غير كافية لتمكين التنوع ودمجه.
تسيير المسار المهني	مقترحات التحسين	المركزية تحد من فاعلية الوحدات المحلية وتعيق القيادة الذاتية.		ضعف في توزيع الصلاحيات يعيق تكيف الموارد البشرية محلياً.
مصلحة التدريب	تقييم التدريب	راضون على مساهمته في دعم مختلف الفئات حسب التخصص، دون تمييز.	- الاعتراف بالتنوع	مؤشرات إيجابية تعكس احتواء جيد للتنوع المعرفي والجغرافي.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

				- المنتج	
مصلحة التدريب	تكييف البرامج	مراعاة جزئية للفروقات اللغوية والثقافية، حسب الحاجة.		- المنتج	مرونة نسبية تبشر بتحسين إدارة التنوع في المدى القريب.
مصلحة التدريب	أثر التدريب	البرامج تسهم في تهيئة الموظفين للتقاعد والابتعاث.		- المنتج	دعم غير مباشر للاندماج الوظيفي وتعزيز الانتماء.
مصلحة التدريب	جاذبية الشركة	فرص التدريب المرتبطة بالشراكات جعلت الشركة جذابة للمرشحين.			استثمار ذكي في سمعة الشركة وترويجها عبر التدريب.
مصلحة التدريب	التعاون مع المصالح الأخرى	تعامل متكامل ومستمر مع كل المصالح وتوفير تدريب خارجي.		- التوزيع	دليل على انسجام استراتيجي داخلي.
مصلحة التدريب	تعزيز قيم التنوع	تم ربط التدريب باستراتيجية TRH المستقبلية وإدماج التنوع ضمن أولوياتها.		- المنتج - الاعتراف بقيمة التنوع	نظرة متقدمة للتنوع من خلال دور التدريب.
الخدمات الاجتماعية	طبيعة الخدمات	خدمات قانونية أساسية: ضمان اجتماعي، تعويضات، تعاون مع مستشفيات.			دور تقني محايد، بعيد عن التفكير الاستراتيجي المرتبط بالتنوع.
الخدمات الاجتماعية	أثر الخدمات على الصورة	الخدمات مفروضة قانونياً، تقدم بجودة مناسبة.		- علامة صاحب العمل - المنتج	غياب عنصر الابتكار أو التميز في الخدمة كمحفز تنافسي.
الخدمات الاجتماعية	مراعاة التنوع	لا فرق بين الموظف والموظفة، التباين الطبيعي في مواقع العمل فقط.		- الاعتراف بالتنوع - المنتج	غياب مبادرات استباقية للتعامل مع الفروقات الثقافية أو النوعية.
الخدمات الاجتماعية	الفئات الخاصة	ذوو الاحتياجات لهم امتيازات، لكن التوظيف الإلزامي فرض دون مراعاة خصوصية النشاط.		- الاعتراف بالتنوع - المنتج	عدم مواءمة القانون مع طبيعة النشاط المهني أضعف الفاعلية.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الخدمات الاجتماعية	الترويج للخدمات	يُعلم الموظفون بالحقوق حسب القانون، لا توجد حملات ترويجية نشطة.	- التوزيع - الترويج	غياب الربط بين الخدمات والهوية المؤسسية الجاذبة.
الخدمات الاجتماعية	اقتراحات التحسين	إشكالية عقود العمل، وغياب الاعتراف ببعض الفئات كمستخدمين دائمين	- الاعتراف بالتنوع	فراغ قانوني وتنظيمي يعوق دمج بعض الفئات وتقدير التنوع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات الشبه مهيكلة لأقسام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي حاسي الرمل.

من خلال تحليل محتوى المقابلات الشبه مهيكلة، يتبين أن تمثلات مسؤولي الأقسام الأربعة لإدارة الموارد البشرية لأبعاد تسويق الموارد البشرية تختلف من حيث العمق والسطحية، ما يعكس تفاوتاً في مستوى النضج التنظيمي داخل المؤسسة. فقد أظهرت مصلحة التكوين والتدريب وعياً نسبياً بالبعد الداخلي للتسويق، من خلال تقديم برامج تدريبية متنوعة تستجيب لحاجات الموظفين دون تمييز، وهو ما يُجسد بعد "المنتج" بمعناه الوظيفي، إضافة إلى جهود ترويجية داخلية تعكس حضوراً نسبياً للبعد "الترويج". في المقابل، برزت تحديات واضحة في بعد "السعر"، خاصة لدى مصلحة الإدارة العامة، حيث أشار المسؤول إلى ضعف الأجور كسبب رئيس لتسرب الكفاءات، مما يحدّ من استقرار التنوع واستدامته داخل المؤسسة.

أما على مستوى إدارة التنوع، فقد كشفت المقابلات أن الاعتراف بقيمة التنوع موجود ضمناً، لكنه لا يرتقي إلى مستوى السياسات المؤسسية الواضحة، باستثناء مصلحة التكوين التي حاولت تكييف بعض البرامج التدريبية مع الخلفيات المتنوعة، ما يشير إلى بداية إدماج فعلي لهذا البعد. كما أظهرت المقابلات غياباً شبه تام للبعد "الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم"، باستثناء إشارات محدودة إلى التكوين المتبادل والخبرة المكتسبة من التعاون مع الخبرات الأجنبية. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن تفعيل أبعاد تسويق الموارد البشرية هو شرط سابق لتعزيز فاعلية إدارة التنوع، وأن غياب التكامل بين المجالين يفسر محدودية الأثر الفعلي للتنوع داخل البيئة المؤسسية.

من خلال تحليل كلا من المقابلات المهيكلة والشبه المهيكلة، ومقارنة نتائج التحليل أمكن الوصول إلى ما يلي:

- وجود فجوة بين الإدراك النظري والتطبيق العملي لمفاهيم إدارة التنوع وتسويق الموارد البشرية: أظهرت المقابلات المهيكلة وعياً نظرياً عاماً بمفاهيم مثل "جاذبية العلامة" و"التكامل الوظيفي للتنوع"، بينما كشفت المقابلات غير المهيكلة عن فجوة كبيرة بين هذا الإدراك والممارسة الفعلية داخل المصالح المختلفة، خصوصاً في تفعيل المؤسسي لهذه الأبعاد.
- البعد الخارجي لتسويق الموارد البشرية أكثر وضوحاً من البعد الداخلي في تمثلات الفاعلين: ركزت معظم المقابلات على جوانب مثل "سمعة المؤسسة" و"صورة الشركة كمشغل مفضل"، فيما ظلت الأبعاد الداخلية

(مثل: تسعير وترويج وتوزيع الموارد البشرية) إما ضعيفة التطبيق أو غائبة تمامًا، لا سيما في المصالح الإدارية والتنفيذية.

- **تفاوت كبير في نضج إدماج إدارة التنوع بين المصالح الوظيفية:** اتضح من خلال المقابلات غير المهيكلية أن بعض المصالح (مثل التدريب) تبنت مبادرات واعية تدعم التنوع (تكييف البرامج، التعامل مع الفروقات الثقافية)، بينما اقتصر مصالح أخرى (مثل الخدمات الاجتماعية) على تطبيق قوانين بالحد الأدنى، دون رؤية استراتيجية شاملة.
- **غياب التكامل بين استراتيجيات التسويق الداخلي والتنوع الوظيفي:** لا توجد علاقة عضوية مفعلة بين آليات تسويق الموارد البشرية داخل المؤسسة (خصوصًا الترويج الداخلي والتموقع المهني) وبين أهداف التنوع. هذا الانفصال يعوق التكامل البنوي المطلوب لتحقيق تنوع فعال ومدمج في العمليات الوظيفية اليومية.
- **الحاجة إلى نموذج تشغيلي موحد يربط بين أبعاد التسويق والتنوع على مستوى كل مصلحة:** أثبت التحليل أن غياب سياسة تكاملية تربط بين أبعاد تسويق الموارد البشرية (الداخلي والخارجي) وبين مراحل إدارة التنوع الثلاث (الاعتراف، التكامل، التعلّم) يؤدي إلى ممارسات متباينة، ويحول دون الاستفادة القصوى من رأس المال البشري المتنوع داخل المؤسسة.

6.1.5. تحليل المقابلات باستخدام برنامج (Nvivo15):

بعد معالجات بيانات المقابلات المهيكلية والشبه مهيكلية تقليديا من خلال كشف أهم نقاط التشابه والاختلاف في إجابات الخبراء، تشرع الدراسة في تحليل كل مقابلات العينة باستخدام برنامج (Nvivo15) وفق المقاربات التي سبق الإشارة إليها، حيث يركز البرنامج في معالجته للمقابلات على ما يعرف بالمصادر والعقد، لذا سوف يكون التحليل باستخدام المصادر والعقد بدل الخبراء والمتغيرات. حيث أن عدد المصادر هو ثمانية مصادر (8)، وهو يقابل عدد الخبراء الذين تمت معهم المقابلات. أما العقد فهناك عقدتين رئيسيتين الأولى تقابل المتغير المستقل (تسويق الموارد البشرية)، والثانية تقابل المتغير التابع (إدارة التنوع). الشكل التالي يوضح ترميز العقد وفق برنامج (Nvivo15) حسب نموذج الدراسة النظري.

الشكل (23): الترميز وفق نموذج الدراسة النظري.



المصدر: من مخرجات برنامج (Nvivo15).

1.6.1.5. نتائج المقاربة المعجمية لجميع المصادر:

تتركز المقاربة المعجمية على تكرار وتردد الكلمات والمصطلحات المتشابهة، وعن ماذا يجري الحديث عنه. سيتم استخراج الكلمات التي يفوق عدد احرفها ثلاثة أو أكثر والأكثر تكرار لكل المصادر معا والبالغ عددها ثمانية (8) مصادر.

الجدول (22): مصفوفة الترميز وفق دليل المقابلة كعقد رئيسة وأجوبة الخبراء كعقد فرعية.

العقد الرئيسية	الخبير 1	الخبير 2	الخبير 3	الخبير 4	الخبير 5	الخبير 6	الخبير 7	الخبير 8
إدارة التنوع	3	3	3	3	3	2	2	2
أسباب واقع إدارة التنوع	3	3	3	3	3	1	2	3
تسويق الموارد البشرية	1	1	1	1	1	1	1	0
أثر "ت م ب" على إدراك قيمة التنوع	1	1	1	1	1	1	1	0
أثر "ت م ب" على دمج التنوع في المؤسسة	1	1	1	1	1	1	1	0
أثر "ت م ب" في تعلم المؤسسة	3	3	3	3	3	3	0	3
اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال "ت م ب"	1	1	1	1	1	0	1	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجدول (23): تردد الكلمات الأساسية في الدراسة.

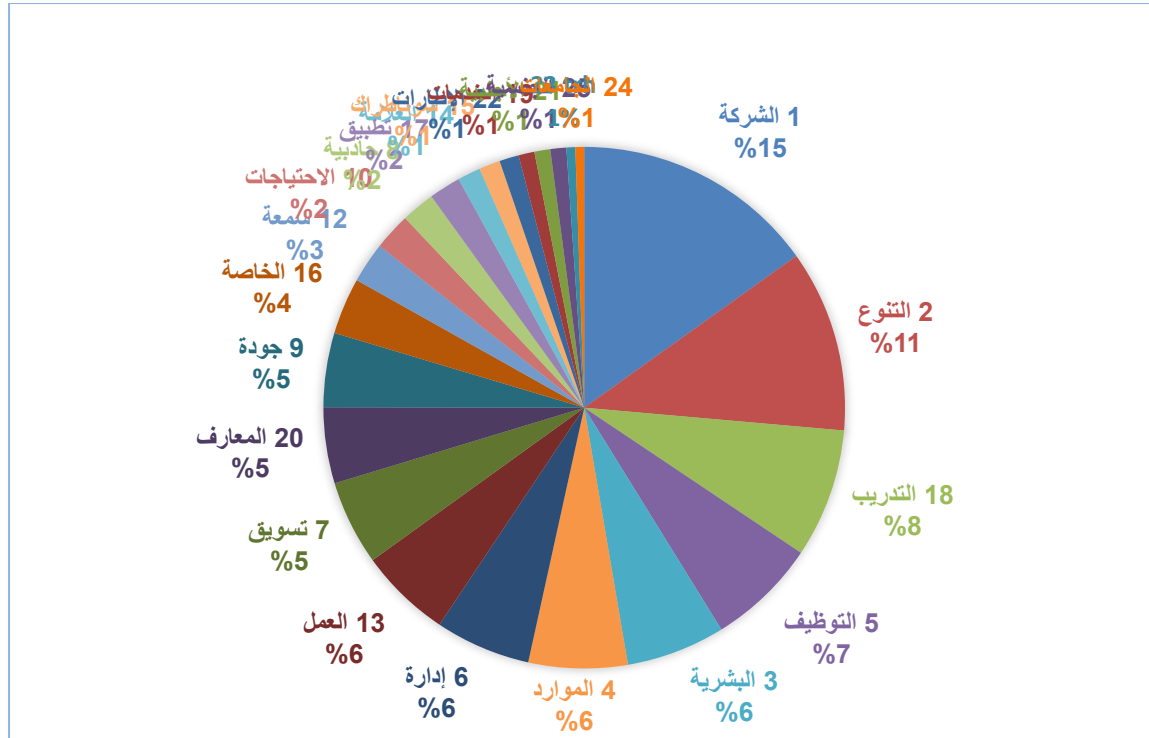
الرقم	الكلمة	التردد	مجموع التكرارات	الكلمات المشابهة
1	الشركة	3+3+3+5+11+36+71 1+1+1+1+2+	138	الشركة-المؤسسة-الشركات-شركة-الشركة- فالمؤسسة-للمؤسسة-شركات-لشركات-لشركة- مؤسسة-والمؤسسة
2	التنوع	+2+3+3+3+5+17+56 +1+1+1+1+1+1+2+2 1+1+1+1	103	التنوع-تنوع-متنوعين-المتنوعة-متنوع-متنوعة- لتنوع-للتنوع-وتنوع-الاختلافات-المتنوع- بالتنوع-تنوع-تعد-تنوعا-فالتنوع-متعددة- والاختلاف-وتنوعًا
3	البشرية	1+3+52	56	البشرية-البشري-البشريةtrh
4	الموارد	1+1+1+1+2+3+46	56	الموارد-المورد-مواردها-المال-بالموارد-للموارد- للمورد
5	التوظيف	+1+1+1+1+5+10+39 1+1+1+1	62	التوظيف-توظيف-توظيفهم-بتوظيف-توظف- توظيفها-فتوظيف-كالتوظيف-لتوظيف- والتوظيف-وظف
6	إدارة	1+1+2+3+3+4+5+30 1+1+1+1+1+	54	إدارة-الإدارة-لإدارة-الإدارية-بإدارة-مديرية- الإداريين-التنظيمية-القيادة-تسيير-تسييراً- تنظيم-للمديرين
7	تسويق	1+1+1+4+5+13+23	48	تسويق-العلامة-سوق-لتسويق-الترويج- التسويق-لعرض
8	جاذبية	1+18	19	جاذبية-جاذبة
9	جودة	1+1+2+2+2+4+9+18 1+1+1+	42	جودة-تحسين-لتحسين-الجيدة-بفاعلية- وفاعلية-المميزين-بالفاعلية-بكفاءة-تميز-والجودة
10	الاحتياجات	1+1+1+1+17	21	الاحتياجات-احتياجات-الاحتياج-المتطلبات- ومتطلبات
11				
12	سمعة	1+1+2+3+16	23	سمعة-السمعة-صورة-لسمعة-والسمعة

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

13	العمل	2+3+3+3+4+7+8+15 1+1+1+1+1+2+	52	العمل- والوظيفة- عمل- للعمل- عمليات- عملية- يعمل- الوظيفة- يعملون- العملية- بالعمل- تعمل- عملنا- للوظيفة
14	العلامة	13	13	
15	سوناطراك	12	12	
16	الخاصة	1+11+20	32	خاصة- الخاصة- قطاع
17	تطبيق	1+1+1+1+2+2+10	18	تطبيق- استخدام- تطبيقها- التنفيذ- بتنفيذها- تنفيذ- وتطبيقه
18	التدريب	+3+3+4+4+6+7+8+8 1+1+1+1++2+2+2+2 1+1+1+1+1+1+1+1+ 1+1+1+1+1+1+1+1+ 1+1+	73	التدريب- التكوين- التدريبية- تدريب- الكفاءات- والكفاءات- للكفاءات- والتكوين- تكوين- تكوينهم- والتدريب- والتكوينية- التأهيل- التدريبية- التدريبي- التعليم- التعليمي- التكوينية- تدريبا- تدريبات- تدريبي- تدريبية- تعليمية- تكوينات- دور- كفاءاتها- لتأهيلهم- لتدريب- للتدريب- والتدريبية- وتكوين- وتكوينية- وكفاءاتها
19	الخدمات	1+1+7	9	الخدمات- الخدمة- للخدمة
20	المعارف	+2+2+3+4+5+6+6+7 1+1+1+1+2+2	43	المعارف- الخبرة- والخبرة- المعرفة- إدراك- ثقافة- للمعرفة- والمعارف- والمعرفة- والمعلومات- بالخبرة- فهم- لثقافة- معارف
21	الأجنبية	1+2+6	9	الأجنبية- الأجانب- جانب
22	الإطارات	1+1+1+1+1+6	11	الإطارات- إطار- إطارات- الإطار- إطارات- لإطارات
23	Trh	5		
24	الجامعات	5		
25	الجنسية	1+1+2+5	9	الجنسية- والانتماء- الجنس- الجنسي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (24): التمثيل النسبي لمصطلحات الدراسة الأساسية الأكثر تكراراً وفق أسئلة المقابلات وأجوبة الخبراء.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

من خلال الجدول والدائرة النسبية للمصطلحات الأساسية الأكثر تكراراً في الدراسة يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- الفئات الأكثر تكراراً:

يتبين من توزيع التكرارات أن الفئات الآتية تحتل النسب الأعلى:

- الشركة (138 تكراراً) : تمثل أكثر المفاهيم تداولاً، ما يعكس تركيز المقابلات على البنية التنظيمية، وأدوار المؤسسة كمحور للموارد البشرية.

- التنوع (103 تكرارات) : يبرز كقيمة محورية في السياسات المعاصرة، خاصة مع التوجه نحو شمولية القوى العاملة والاختلاف الثقافي.

- التدريب (73 تكراراً) و التوظيف (62 تكراراً) : يشيران إلى اهتمام واضح ببناء القدرات وجذب الكفاءات.

- دلالات المفاهيم:

- الشركة و الموارد و البشرية تجتمع لتعكس المحور البنيوي لإدارة الموارد البشرية.

- التنوع و جاذبية المؤسسة و السمعة ترتبط بمواضيع العلامة المشغلة (Employer Branding).

- التدريب و المعارف و الجودة تدل على التركيز على تطوير رأس المال البشري.

- التوازن المفاهيمي:

رغم تنوع المحاور، تشير التكرارات إلى:

- ميل كبير نحو التصورات المؤسسية (الشركة، الإدارة، السمعة).

- تمثيل ضعيف لبعض المفاهيم المهمة مثل "الخدمات" و "الجنسية"، ما قد يشير إلى ثغرات في التركيز أو محدودية في نطاق النقاشات.

الشكل (25): مصفوفة بيانية لمصطلحات الدراسة الأساسية الأكثر تكرارا وفق أسئلة المقابلات وأجوبة الخبراء

الشركة	البشرية	التوظيف	الموظفين	جاذبية	لكن	هذه	الخاصة	توظيف	التدريب	خلال	لهم	مفهوم	واقع	الوظيفة	إتاحة
				جودة	يتم	هناك	حسب الشركات			تسريع	تفاعلية	النسبة	تحت	رأيكم	عمل
										الخبرة	وجود	الجدد	برامج مهني	بعد	تدريب
التنوع	الموارد	المؤسسة	تسويق	الاحتياجات	سمعة	داخل	يمكن	ذلك		خدمات	يوجد	تعتقد	صلحة شركة	والتي	وظفين
									إلى	التكوين	القانون	ذات	أكثر الخبرة	إماعات	إدارة
			خاصة	بعض	العمل	العلامة	بين	تحسين	أما	شوارع	قيمة	إطار	معرفة	لغالب	معرفة
على	التي	إدارة	هذا	تنوع	مختلف	سونا طراك	تطبيق	كيف	أهمية	معارف	كما	إطار	معرفة	لغالب	معرفة

المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (26): سحابة مصطلحات جميع المصادر الأكثر تكرارا.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

تُظهر سحابة الكلمات الناتجة عن تحليل المقابلات باستخدام برنامج التحليل النوعي Nvivo15 كثافة دلالية واضحة حول عدد من المفاهيم الجوهرية التي شكّلت البناء اللغوي لخطاب الخبراء. فقد احتلت مفردات مثل "الشركة"، "الموارد"، "البشرية"، و"التنوع" مواقع مركزية من حيث التكرار، مما يعكس بوضوح انشغال الخبراء بقضايا ترتبط بإدارة التنوع البشري ضمن السياق المؤسسي. كذلك تشير هيمنة مصطلحات مثل "التوظيف"، "العلامة"، "السمعة"، و"الموظفين" إلى تركيز الخطاب على البعد الإدراكي للبيئة التنظيمية، وربما إلى تقييم الخبراء لكيفية إدارة الموارد البشرية ودورها في تشكيل صورة المؤسسة داخليًا وخارجيًا. اللافت أيضًا هو تكرار الكلمات الدالة على العلاقة البيئية مثل "على"، "إلى"، "داخل"، والتي قد تعكس حضورًا قويًا للأنماط التفسيرية أو المقارنة في أجوبة الخبراء، وتدلل على محاولات تبرير أو شرح مواقفهم وتصوراتهم.

وعليه، تعكس هذه السحابة البنية المفاهيمية الأولية التي يمكن الانطلاق منها نحو تحليل معمق، مع تتبّع ارتباط هذه المصطلحات بالسياقات النصية التي وردت فيها، وفهم أكبر للعلاقات المتضمنة في المقابلات المدروسة.

في المرحلة الأولى من التحليل، تم اعتماد مقارنة معجمية استكشافية انطلقت من تنظيم بيانات المقابلات حول أسئلة المقابلة نفسها باعتبارها عقدًا رئيسية، بحيث تم تجميع إجابات الخبراء كعقد فرعية تعكس تماثلهم وخبراتهم إزاء كل سؤال. أتاح هذا الإجراء قراءة أولية غنية في محتوى المقابلات، مكن من رصد المفاهيم المتكررة، والمصطلحات المفتاحية، والأنماط اللغوية الأكثر حضورًا، دون قيد مسبق بالبنية النظرية المفترضة. تم الانتقال إلى مستوى أعمق وأكثر تفسيرًا، حيث أعيد تنظيم الترميزات على ضوء نموذج الدراسة النظري، وذلك عبر بناء هيكل ترميزي جديد يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الرئيسة للنموذج (كعقد رئيسة)، وأبعاده المفاهيمية (كعقد فرعية)، ليُعاد ترميز المضامين ذاتها لكن هذه المرة انطلاقًا من المعاني المرتبطة مباشرة ببنية النموذج المفترض للدراسة. هذا التحول لم يكن مجرد نقل تقني للترميزات، بل كان بمثابة تأطير نظري للمعاني المستخلصة مسبقًا، بهدف اختبار مدى انطباق نموذج الدراسة على الواقع المدروس، وإبراز مواضع الانسجام أو التباين بين المعطيات الإمبريقية والإطار المفاهيمي. وقد سمح هذا الجمع بين المقاربة الاستكشافية والمقاربة النظرية بتوفير قراءة مزدوجة، تثري فهم الظاهرة وتؤسس لنتائج أكثر عمقًا ومصداقية.

الجدول والشكل التاليين يوضحان نتائج المقاربة المعجمية باستخدام نموذج الدراسة حيث مثل متغيرا الدراسة، تسويق الموارد البشرية كمتغير مستقل، وإدارة التنوع كمتغير تابع عقدا رئيسة. أبعاد كل متغير مثلث كعقد فرعية ما التكرارات فهي مضامين وعبارات أجوبة الخبراء كل واحد ومقابلته.

الجدول (24): مصفوفة الترميز لأجوبة الخبراء وفق نموذج الدراسة كعقد رئيسة وعقد فرعية

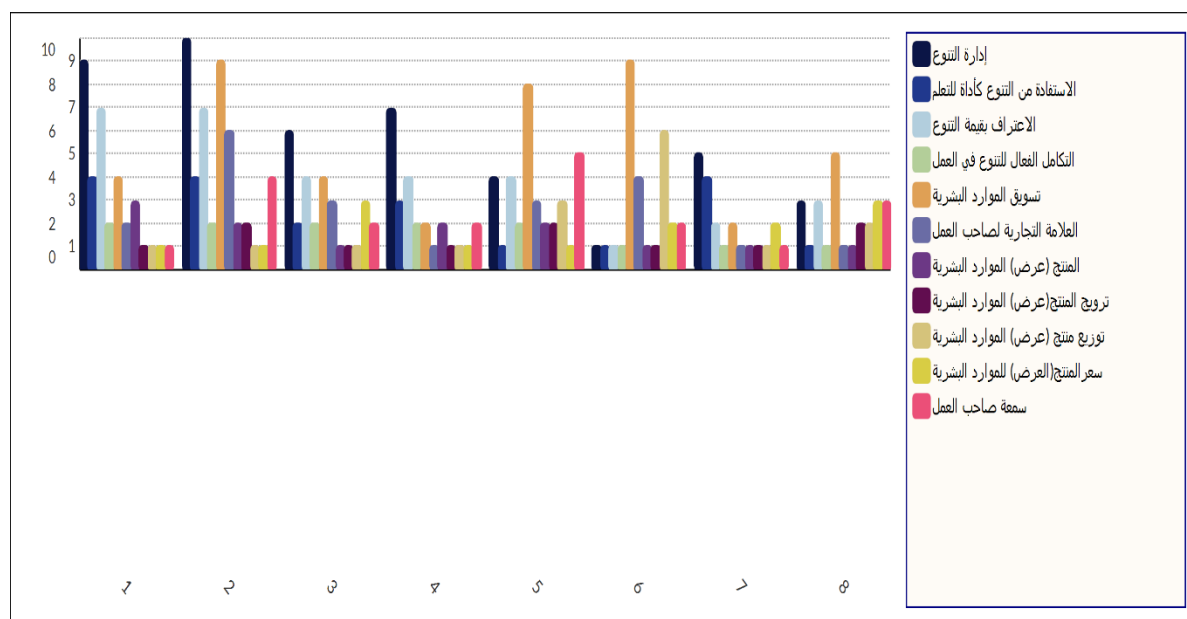
إدارة التنوع	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	الاعتراض بقيمة التنوع	التكامل الفعال للتنوع في العمل	تسويق الموارد البشرية	العلامة التجارية لصاحب العمل	المنتج (عرض الموارد البشرية)	ترويج المنتج (عرض الموارد البشرية)	توزيع منتج (عرض الموارد البشرية)	سعر المنتج (العرض للموارد البشرية)	سمعة صاحب العمل
1	9	4	7	2	4	2	3	1	1	1
2	10	4	7	2	9	6	2	2	1	4

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

2	3	1	1	1	3	4	2	4	2	6	3
2	1	1	1	2	1	2	2	4	3	7	4
5	1	3	2	2	3	8	2	4	1	4	5
2	2	6	1	1	4	9	1	1	1	1	6
1	2	1	1	1	1	2	1	2	4	5	7
3	3	2	2	1	1	5	1	3	1	3	8

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الشكل (27): الأعمدة التكرارية لأجوبة الخبراء المتوافقة مع نموذج الدراسة



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يمثل الشكل أعلاه ناتج استعلام مصفوفة ترميزية في برنامج Nvivo15، ويعرض توزيع الترميزات بين المقابلات

الثمانية (1-8) على امتداد أبعاد نموذج الدراسة، والذي يجمع بين تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.

شرح المحاور:

- المحور الأفقي (X): يمثل كل مقابلة مع أحد الخبراء (من 1 إلى 8).

- المحور العمودي (Y): يمثل عدد المقاطع الرمزية المرتبطة بكل بعد.

- الألوان: تشير إلى كل بعد مفصل ضمن النموذجين:

✓ أبعاد تسويق الموارد البشرية (العلامة، المنتج، التسعير، التوزيع، السمعة).

✓ أبعاد إدارة التنوع (الاعتراف، التكامل، الاستفادة، البعد العام).

الملاحظات التحليلية:

- تفوق واضح لبُعد "إدارة التنوع": يظهر أن الخبراء 1 و 2 و 4 ركزوا بشكل أكبر على هذا المتغير، خصوصًا عبر البعدين:
 - ✓ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم.
 - ✓ الاعتراف بقيمة التنوع.
- يشير ذلك إلى إدراك مؤسسي واضح لأهمية التنوع في بيئة العمل، وارتباطه بالأداء التنظيمي والتعلم.
- تركيز متفاوت على عناصر "تسويق الموارد البشرية"، وأكثر الأبعاد حضورًا هي:
 - ✓ العلامة التجارية لصاحب العمل.
 - ✓ سعر المنتج (عرض الموارد البشرية).
 - ✓ سمعة صاحب العمل.
- تقاطع هذه الأبعاد يشير إلى تركيز مؤسسة سوناطراك على بناء صورة جاذبة للموارد البشرية، بشكل يفوق عملية تطوير استراتيجيات التوزيع أو الترويج.
- تنوع الاستجابات عبر المقابلات: المقابلة رقم 2 جاءت الأعلى من حيث كثافة الترميز الكلي، مما يدل على ثراء المحتوى وتحليله العميق، في المقابل نلفي مقابلات مثل رقم 6 و 8 أكثر توازنًا بين الأبعاد لكنها أقل تكرارًا، مما يعكس إجابات مختصرة أو أقل تفصيلًا.
- ضعف بعض الأبعاد الفرعية: مثل: "توزيع المنتج"، "ترويج المنتج"، و "سعر المنتج"، وهو ما قد يُشير إلى:
 - ✓ غموض هذه الأبعاد بالنسبة للخبراء.
 - ✓ أو ضعف الوعي بتطبيق أدوات التسويق التقليدي في الموارد البشرية.
- من خلال ما تقدم عرضه فإن الشكل يكشف عن تفوق المتغير "إدارة التنوع"، وذلك من حيث الحضور الترميزي مقارنةً بـ "تسويق الموارد البشرية"، وهو ما قد يعكس:
 - ✓ تحولًا في أولويات المؤسسات نحو البعد الاجتماعي/الثقافي للموارد البشرية.
 - ✓ ضعف تطبيق منهجيات التسويق بشكل ممنهج في هذا المجال.
- كما يُظهر الشكل تباينًا بين الخبراء، مما يعزز قيمة التحليل المقارن للمقابلات ويسمح باستكشاف الخلفيات المؤثرة على رؤاهم.

الجدول (25): الكلمات الأساسية الأكثر تكرارًا الموافقة لنموذج الدراسة.

الكلمة	المتغير المرتبط	البعد أو المؤشر المقابل
الموارد	تسويق الموارد البشرية	المنتج (عرض الموارد البشرية)
الشركة	تسويق الموارد البشرية	العلامة / السمعة

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

التدريب	إدارة الموارد البشرية	تطوير الكفاءات / الجاذبية عبر النمو المهني
العمل	مشترك	متعدد الأبعاد (الجاذبية - بيئة العمل - القيمة...)
التوظيف	تسويق الموارد البشرية	قناة التوزيع / الوصول إلى المرشحين
إدارة	إدارة التنوع	بنية تنظيمية / سياسات دمج
التنوع	إدارة التنوع	محور مركزي للنموذج
سوناطراك	المؤسسة المرجعية	النموذج الميداني
الاحتياجات	تسويق الموارد البشرية	المواءمة بين العرض والطلب
سمعة	تسويق الموارد البشرية	سمعة صاحب العمل
جودة	تسويق الموارد البشرية / الجاذبية	جودة العرض / ممارسات الموارد
العلامة	تسويق الموارد البشرية	العلامة التجارية لصاحب العمل
الخاصة	قطاع التوظيف / التنوع	قطاع خاص / خصوصيات مؤسسات
تطبيق	إدارة الموارد البشرية / الجاذبية	تطبيقات الموارد / الرقمنة
البشرية	تسويق الموارد البشرية	جوهر المفهوم - "المورد"
الأجنبية	إدارة التنوع	التنوع الثقافي / تعدد الجنسيات
الخدمات	تسويق الموارد البشرية	المزايا المقدمة / جودة الحياة
الإطارات	إدارة الموارد البشرية	الفئة المستهدفة / المورد الاستراتيجي
المعارف	إدارة التنوع	رأس المال المعرفي / التنوع المعرفي
الجامعات	تسويق الموارد البشرية	قناة استقطاب / صورة المؤسسة لدى الطلاب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (23).

التعليق على الجدول السابق وفق التصنيف الآتي:

- **تسويق الموارد البشرية:** الكلمات الدالة: الموارد، الشركة، العلامة، السمعة، الخدمات، التوظيف، الجامعات، الجودة، البشرية، الاحتياجات.

تعكس هذه المجموعة إدراكًا واضحًا لمبادئ تسويق الموارد البشرية من منظور الخبراء، إذ ارتبطت المفاهيم الأساسية بالعرض (الموارد)، وبالكيان المؤسسي نفسه (الشركة، العلامة، السمعة)، إلى جانب القنوات الجاذبة مثل الجامعات والخدمات. أما عن ارتفاع تكرار مصطلحات مثل 'سمعة' و'علامة' فيشير إلى تركيز المؤسسات المدروسة على بناء هوية مؤسسية جاذبة للمرشحين، وهي من أهم ركائز تسويق الموارد، وبالنسبة لكل من 'الاحتياجات' و'الجودة'، فتعكس البعد الداخلي المرتبط بتقديم عرض ذا قيمة يلي تطلعات الكفاءات المستهدفة.

- **إدارة التنوع:** الكلمات الدالة: التنوع، الإدارة، الأجنبية، المعارف، الإطارات، الخاصة.

تبرز هذه المجموعة وعيًا عميقًا لدى بعض الخبراء، بأهمية إدارة التنوع في سياق المؤسسات الكبرى، إذ إن كلمة 'التنوع' ظهرت صريحة، وهو ما يعكس إدراكًا للبعد الديمغرافي والثقافي، خصوصًا مع ورود كلمات داعمة مثل 'الأجنبية' و'الخاصة' (في إشارة إلى قطاعات توظيف متنوعة)، كما أن 'المعارف' و'الإطارات' تدلان على الاختلاف في الخبرات والمستويات المهنية، مما يؤكد البعد الهيكلي والمعرفي لإدارة التنوع.

- **إدارة الموارد البشرية والجاذبية التنظيمية:** الكلمات الدالة: التدريب، تطبيق، جودة، العمل.

تعكس هذه الكلمات ارتباطًا مباشرًا بتجربة الموظف والجاذبية الداخلية للمؤسسة، وكلمة 'التدريب' تقترح أن المؤسسات ترى في تنمية المهارات أداة جاذبة، خاصة في بيئة تنافسية، كما تشير 'التطبيق' إلى التحول الرقمي أو التفعيل العملي للاستراتيجيات، في حين تعكس 'جودة' و'العمل' البعد القيمي المرتبط بالبيئة التنظيمية.

- **المؤسسة المرجعية (سوناطراك):** الكلمات الدالة: سوناطراك، كون الكلمة ظهرت ضمن الكلمات الأساسية،

فإنها تعكس هيمنة المؤسسة المرجعية في ذهن الخبراء والمشاركين، بما يجعلها مرجعًا محوريًا ضمنيًا عند مناقشة مفاهيم الجاذبية والتوظيف، بحيث يمكن أن يُقرأ ذلك بوصفه مؤشرًا على التصورات المثالية التي يحملها الخبراء عن هذه المؤسسة.

الشكل (28): سحابة الكلمات الأساسية الأكثر تكرارًا المرتبطة بنموذج الدراسة.

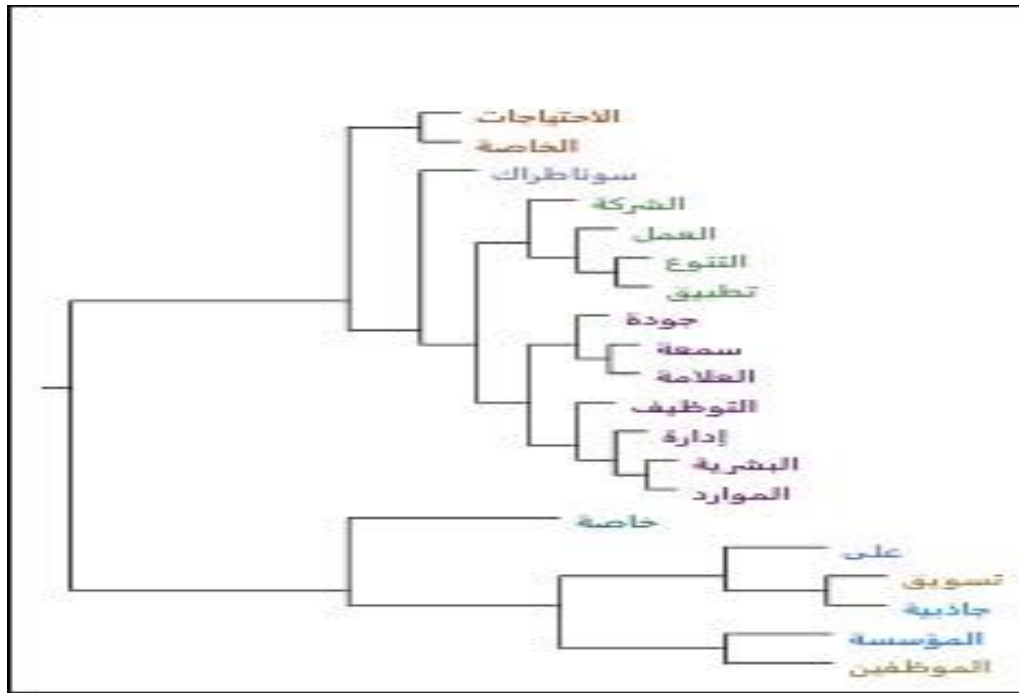


المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

تظهر السحابة الكلمات الأكثر تكرارًا في إدراك المشاركين. فقد تصدرت مصطلحات مثل "الموارد"، "الشركة"، و"التدريب" فضاء السحابة، مما يدل على حضور قوي للأبعاد المتعلقة بإدارة وتنمية رأس المال البشري. كما أن بروز كلمات مثل "جاذبية"، "سمعة"، و"العلامة" يُظهر تركيزًا لافتًا على البُعد الاتصالي والانطباعي الذي يشكّل جوهر تسويق الموارد البشرية. ويؤشر تواتر مفردات مثل "التنوع"، "الأجنبية"، و"الخاصة" على إدراك الخبراء لتحديات إدارة التنوع داخل بيئة العمل، بما يعكس وعيًا نسبيًا بأبعاد الاندماج المؤسسي. من ناحية أخرى، فإن حضور مفاهيم مثل "التوظيف"، "الاحتياجات"، و"التطبيق" يعزز فكرة الربط بين استراتيجية الموارد البشرية والواقع الميداني للممارسات. هذه السحابة، إذن، لا تُظهر فقط الكلمات المتكررة، بل تمنح لمحة تركيبية عن بنيات الفهم السائدة لدى الخبراء، بما يتقاطع وظيفيًا مع متغيرات وأبعاد نموذج الدراسة المعتمد.

الشكل (29): شجرة الكلمات الأساسية الأكثر تكرارًا المرتبطة بنموذج الدراسة.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يعكس الشكل أعلاه تمثيلًا شجريًا (Dendrogram) للعلاقات بين المفردات الأساسية المستخرجة من تحليل المقابلات في ضوء النموذج النظري للدراسة. ويوضح هذا التمثيل البُنى المفاهيمية التي تربط بين المصطلحات المدروسة على أساس درجة التقارب أو التشارك في السياق الدلالي، كما تم رصده من قبل الخبراء المشاركين في الدراسة. يُلاحظ من خلال التشعبات أن هناك تكتلات دلالية واضحة، حيث تتقارب مفاهيم مثل "الاحتياجات" و"الخاصة" و"سوناطراك"، بما يعكس تمركزها ضمن إطار يشير إلى السياقات المؤسسية أو البيئية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة. وفي تكتل آخر، نجد كلمات مثل "العمل"، "الشركة"، "التنوع"، و"تطبيق" والتي تشير إلى العمليات الداخلية المرتبطة بإدارة وتنظيم الموارد البشرية، ما يعكس دور هذه المفاهيم في تجسيد البُعد الداخلي للنموذج. كما تبيّن التقاربات بين كلمات مثل "سمعة"، "العلامة"، و"جودة" ارتباطًا وثيقًا بجانب التسويق الداخلي لصاحب العمل، مما يدل على أن

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الخبراء يرون في هذه العناصر مكونات مؤثرة في الصورة الذهنية للمؤسسة، وبالتالي في جاذبيتها. أما مصطلحات مثل "التوظيف"، "إدارة"، "البشرية"، و"الموارد" فتكون محوراً دلاليًا آخر يعبر عن الإطار المفاهيمي الأساسي لتدبير رأس المال البشري، في حين نجد في التفرعات الأخيرة مصطلحات مثل "خاصة"، "تسويق"، "جاذبية"، و"الموظفين" التي قد تشير إلى مخرجات النموذج أو إلى نتائج إدراك المتغيرات من قبل الموظفين.

بصفة عامة، يعطي الشكل في فهما أوليًا عن العلاقات البينية والتموضعات الدلالية للمفاهيم ضمن بنيتها التركيبية، ويُعد أداة داعمة لفهم كيفية تداخل المتغيرات النظرية من منظور الخبراء.

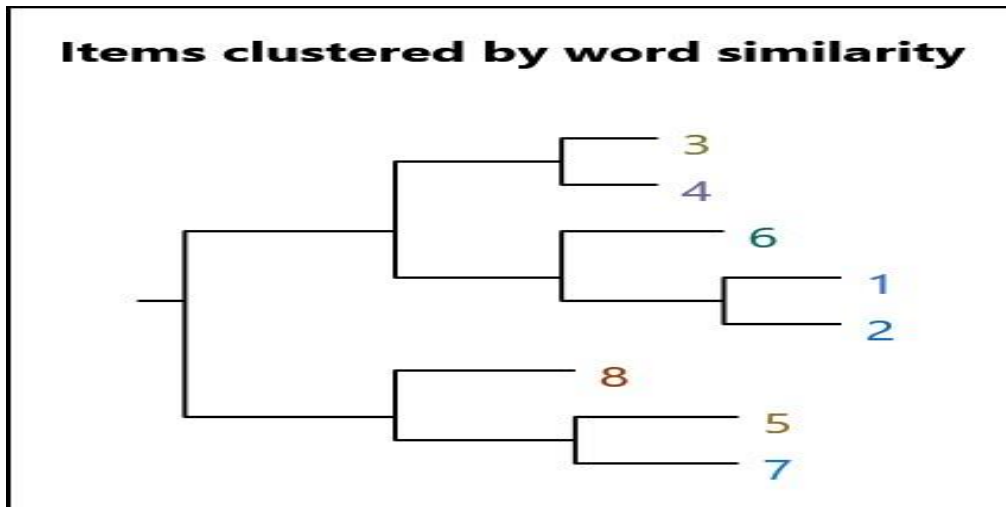
أهم مستخلصات المقاربة المعجمية:

- تكرار المصطلحات يعكس هيمنة مفاهيم النموذج: أبرزت المقاربة المعجمية أن مفاهيم مثل "الموارد"، "الشركة"، و"التدريب" ظهرت بتكرارات عالية، مما يشير إلى تجذرها في تصورات الخبراء وارتباطها الوثيق بمواضيع الدراسة.
- تقارب دلالي بين مفاهيم متعددة: أظهر تحليل الجذور والتكرارات وجود علاقات وثيقة بين مصطلحات مثل "السمعة"، "الجاذبية"، و"العلامة"، وهو ما يعكس بنية دلالية متماسكة حول موضوع تسويق صاحب العمل.
- بروز لبعض المفاهيم: برزت مفاهيم مثل "الخاصة" و"سوناطراك" بتكرارات مرتفعة، مما يعكس تركيزًا على السياق المؤسسي المحلي ويكشف عن معطيات قد لا تكون ظاهرة في التحليل النظري التقليدي.
- تنوع مفردات المشاركين واختلاف زوايا التركيز: بينت السحابة أن المشاركين استخدموا مفردات مختلفة للدلالة على نفس المفاهيم، ما يؤكد أهمية الاعتماد على التحليل المعجمي لاكتشاف التنوع الدلالي ضمن الخطابات.

2.6.1.5. نتائج المقاربة اللغوية لجميع المصادر:

أو مقارنة التشابه النصي، وفق هذه المقاربة يتم تحديد مستوى التشابه النصي بين إجابات الخبراء باستخدام معامل الارتباط (Pearson)، الذي كلما اقترب من (01) دل على التشابه النصي الكبير بين المصادر (أجوبة الخبراء). أ. ارتباط (التشابه النصي) للمصادر

الشكل (30): التمثيل البياني للتشابه النصي (الارتباط) بين جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

يوضح الشكل أعلاه – والمستند إلى تحليل الارتباط بين إجابات الخبراء باستخدام معامل بيرسون للتشابه اللغوي

- تموضع ثنائي وحدات (تمثل كل واحدة منها خبراً مشاركاً في الدراسة: رقم 1 و 5 خبري قسم التدريب، رقم 2 و 6 خبري قسم تسيير المسار المهني، رقم 3 و 7 خبري قسم الإدارة العامة، رقم 4 و 8 خبري قسم الربط الاجتماعي)، وفقاً لدرجة التقارب أو الاختلاف في استعمالهم للغة والمفاهيم أثناء المقابلات. هذا التمثيل الشجري (Dendrogram) هو نتيجة لتطبيق التحليل العنقودي (Cluster Analysis) ويعكس درجة التقارب اللفظي بين المشاركين، حيث:
 - المسافة بين الخبراء تعبر عن مدى التشابه النصي في تعبيراتهم وموضوعاتهم المطروحة.
 - كل نقطة تقاطع بين الفروع تمثل لحظة تجمع (Clustering) بين خبراء يتقاربون لغوياً في تكرار المصطلحات أو الموضوعات المستعملة.

أ. 1. تحليل المجموعات المستخلصة من الشكل:

- المجموعة الأولى (1، 2، 6): تشير إلى وجود تشابه لغوي مرتفع بين هؤلاء الخبراء (قسم التدريب، قسم تسيير المسار المهني). حيث من المرجح أنهم استخدموا مفردات متقاربة، وعبروا عن أفكار أو مفاهيم مماثلة حول محاور الدراسة – مثل التسويق، السمعة أو الموارد البشرية – مما يدل على وحدة إدراكية أو تصور معرفي مشترك بينهم.
 - المجموعة الثانية (3، 4): تمثل مجموعة منفصلة نسبياً عن الأولى، رغم وجود تقارب داخلي بين الخبرين (3 و 4) (قسم الإدارة العامة، قسم الربط الاجتماعي). هذا قد يدل على أنهم تناولوا نفس المفاهيم ولكن بصياغات لغوية مختلفة أو ركزوا على أبعاد أخرى من النموذج مثل "الجادبية" أو "إدارة التنوع".
 - المجموعة الثالثة (5، 7، 8): تمثل هذه المجموعة (قسم التدريب، الإدارة العامة، الربط الاجتماعي) وحدة لغوية متميزة، تنفصل عن باقي المشاركين. قد يعود هذا إلى اختلاف خلفياتهم المهنية أو إلى تناولهم لموضوع الدراسة من زاوية مختلفة (مثل الخبراء التقنيين مقابل الإداريين)، مما أثر على طريقتهم في التعبير.
- الجدول (26): معامل الارتباط (التشابه النصي) بين المصادر وفق معامل ارتباط بيرسون.

المصدر أ	المصدر ب	معامل ارتباط بيرسون
Files\\4	Files\\3	0.79459
Files\\2	Files\\1	0.705037
Files\\4	Files\\1	0.666962
Files\\3	Files\\1	0.619284
Files\\5	Files\\4	0.575387
Files\\4	Files\\2	0.526101
Files\\6	Files\\1	0.517187
Files\\6	Files\\4	0.51665
Files\\6	Files\\2	0.516536

0.512098	Files\\5	Files\\7
0.507975	Files\\1	Files\\5
0.506146	Files\\3	Files\\5
0.505747	Files\\2	Files\\3
0.498872	Files\\5	Files\\8
0.498597	Files\\3	Files\\6
0.492784	Files\\4	Files\\7
0.487931	Files\\5	Files\\6
0.48422	Files\\2	Files\\5
0.483212	Files\\3	Files\\7
0.455637	Files\\1	Files\\8
0.448756	Files\\3	Files\\8
0.446813	Files\\4	Files\\8
0.441411	Files\\7	Files\\8
0.429062	Files\\6	Files\\7
0.424726	Files\\2	Files\\8
0.385351	Files\\6	Files\\8
0.361858	Files\\1	Files\\7
0.314246	Files\\2	Files\\7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

بالاعتماد على معامل بيرسون، الذي يساعد في تحديد التقارب أو التباعد بين الخبراء من حيث اللغة المستخدمة والمفاهيم المتداولة. فهو يعطي قيمة لقياس التشابه بناءً على الكثافة، نحلل البيانات الواردة في الجدول وفق ثلاث مستويات: العليا والمتوسطة والدنيا حيث:

- أعلى قيمة لمعامل بيرسون كانت بين الملفين 4 و 3 (0.9311)، وهي قيمة تعكس تطابقاً قوياً في بنية التوزيع النصي للمحتوى. هذا يشير إلى أن الملفين 3 و 4 يتقاطعان بدرجة كبيرة في المفاهيم والمفردات، ما قد يدل على تشابه التجارب أو الفهم بين الخبراء المرتبطين بهما.

- القيم المتوسطة لمعامل بيرسون تراوحت بين 0.4951 و 0.5136، وتدلل على وجود توافق معتدل بين الملفات مثل (1 و 6) أو (7 و 6).

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

- أدنى قيمة لبيرسون كانت بين الملفين 8 و 7 (0.2073)، ما يشير إلى تباعد كبير في توزيع النص.

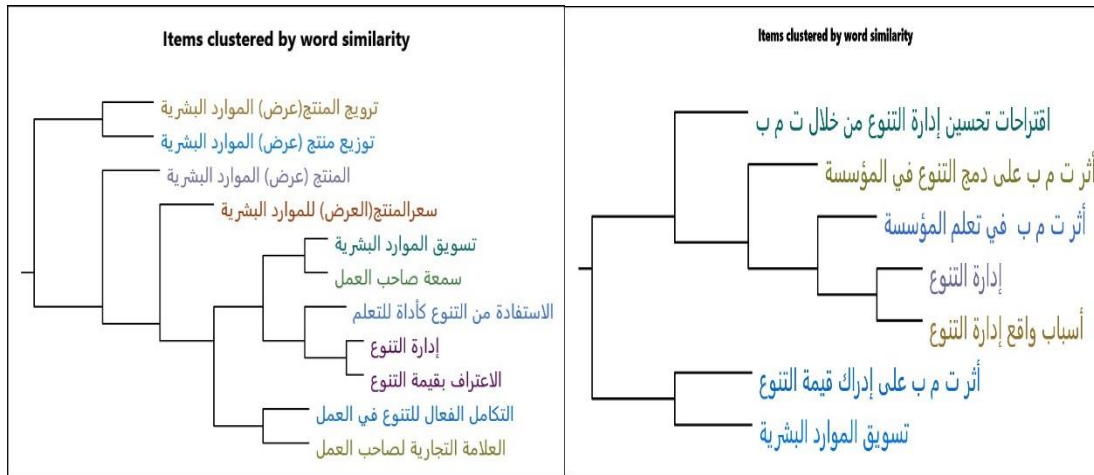
هذا يعكس أن الملف 8 يحتوي على محتوى مميز أو مختلف جذرياً عن بقية الملفات، ربما من حيث المفردات أو المواضيع المطروحة.

يتضح من المعطيات أن الملفات 3 و 4 تتمتع بأكبر قدر من التشابه النصي، وهو ما يمكن أن يشير إلى تكرار أفكار أو تقارب في الإطار المرجعي المستخدم من قبل الخبراء في تلك الملفات. في المقابل، يشير الملف 8 إلى تميز لغوي وموضوعي ملحوظ. من خلال قياس الارتباط بين مختلف المصادر يمكن عرض أبرز المستخلصات من قياس ارتباط مصادر (مقابلات) الدراسة:

- تشابه مرتفع بين بعض المقابلات (خاصة بين المقابلات المهيكلية في الأقسام المتقاربة وظيفياً، مثل الإدارة العامة والربط الاجتماعي) يشير إلى أن هذه المقابلات تشترك في مفردات وهيكل لغوي متقارب، وهو ما يعكس وحدة المفاهيم والمعالجة داخل بيئات عمل رسمية ومنظمة.
- انخفاض معاملات التشابه بين المقابلات المهيكلية والشبه مهيكلية يدل على أن أسلوب الحوار وطبيعة الأسئلة المفتوحة في المقابلات شبه المهيكلية أنتجت ثراء لغوياً وتنوعاً في التعبير، ما أدى إلى تباعد في البنية المعجمية.
- تباين درجات التشابه بين الأقسام يظهر أن بعض الأقسام تقاطع في المعجم أكثر من غيرها، مثل التدريب والإدارة العامة، وهو ما قد يعكس تداخل المهام أو الرؤية الإدارية داخل المؤسسة.
- ضعف التشابه لبعض المقابلات مثل المقابلة رقم 8 قد يشير إلى خصوصية في مضمون الخطاب أو خلفية المتحدث، مما يجعلها أقل قرباً لغوياً من بقية العينة.

ب. ارتباط (التشابه النصي) العقد (عقد دليل المقابلة وعقد النموذج الافتراضي للدراسة)

الشكل (31): التمثيل الشجري لارتباطات عقد دليل المقابلة وعقد نموذج الدراسة.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

ب.1. الشكل المتعلق بدليل المقابلة يوضح أن:

هناك ثلاث كتل دلالية رئيسة تعكس طبيعة تناولهم لموضوع إدارة التنوع. تنصدر الكتلة الأولى العبارات المرتبطة بمقترحات التحسين وأثر التكوين المتخصص على دمج التنوع والتعلم التنظيمي، مما يشير إلى وعي المشاركين بضرورة تطوير

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الممارسات المؤسسية لتعزيز التنوع كقيمة عملية وتربوية. أما الكتلة الثانية فتتمحور حول تمثيلات المشاركين لإدارة التنوع كواقع ملموس، حيث ترتبط العبارات المرتبطة بـ "إدارة التنوع" مباشرة مع الأسباب المؤدية إلى هذا الواقع ومع الإدراك المؤسسي لأهمية التنوع، وهو ما يعكس عمقاً في الفهم الإدراكي والتفسي لدى المشاركين. في المقابل، تبرز عبارة "تسويق الموارد البشرية" في موقع منعزل نسبياً، مما يدل على أن المشاركين يتناولون التسويق بوصفه مجاًلاً مستقلاً من حيث البنية اللغوية والمضمون، ومنفصلاً عن النقاشات المرتبطة بالإدارة الداخلية للتنوع. يشير هذا الفصل الدلالي إلى إمكان بناء نموذج مفاهيمي يدمج بين البعدين الإداري والاتصالي، ويعزز من استعمال التحليل اللفظي كأداة للكشف عن البنية المعرفية الضمنية للخطابات النوعية.

ب.2. الشكل المتعلق بنموذج الدراسة فهناك:

- تشابه لغوي قوي بين مفاهيم العرض: يتضح أن المفاهيم المرتبطة بـ عرض المنتج في الموارد البشرية (مثل: "توزيع منتج"، "ترويج المنتج"، "سعر المنتج") شكلت مجموعة متجانسة ومنفصلة، مما يدل على أن المقابلات تضمنت استخداماً متكرراً ومتقارباً لهذه المصطلحات. وهذا يشير إلى مكون مفاهيمي مترابط يتعلق بتسويق الموارد البشرية من منظور العرض.
 - تجميع منطقي للمفاهيم التسويقية: تظهر مفاهيم مثل "تسويق الموارد البشرية"، و"سمعة صاحب العمل" ضمن مجموعة قريبة، وهو ما يؤكد أن الحديث عن العلامة التجارية لصاحب العمل قد ارتبط لدى المشاركين بالتسويق الداخلي والخارجي للموارد البشرية.
 - تميز مفاهيم إدارة التنوع: مصطلحات مثل "الاعتراف بقيمة التنوع"، و"الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم"، و"التكامل الفعال للتنوع في العمل" تجمع في كتلة واحدة، وهو ما يعكس إدراكاً مشتركاً لدى المشاركين لدور التنوع في تحسين الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي.
 - استقلالية العلامة التجارية لصاحب العمل: تموضع "العلامة التجارية لصاحب العمل" بشكل منفصل نسبياً عن مفاهيم أخرى، مما قد يُشير إلى اختلاف في التعبير، أو التناول اللغوي لهذا المفهوم مقارنة بباقي مفاهيم التنوع والتسويق، أو أنه لم يتم ربطه بشكل مباشر بنفس السياق من قبل جميع المشاركين.
- الجدول (27): الارتباط (التشابه النصي) بين أسئلة المقابلة.

العقد أ	العقد ب	معامل ارتباط بيرسون
Codes\\أسباب واقع إدارة التنوع	Codes\\إدارة التنوع	0.529
Codes\\اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال م ب	Codes\\أسباب واقع إدارة التنوع	0.380
Codes\\إدارة التنوع	Codes\\أثر (ت م ب) في تعلم المؤسسة	0.379
Codes\\إدارة التنوع	Codes\\أثر (ت م ب) على إدراك قيمة التنوع	0.344
Codes\\أسباب واقع إدارة التنوع	Codes\\أثر (ت م ب) في تعلم المؤسسة	0.332

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

0.263	Codes\\إدارة التنوع المؤسسة	Codes\\أثر ت م ب على دمج التنوع في المؤسسة
0.250	Codes\\أسباب واقع إدارة التنوع	Codes\\أثر (ت م ب) على دمج التنوع في المؤسسة
0.183	Codes\\أثر ت م ب على دمج التنوع في المؤسسة	Codes\\أثر (ت م ب) في تعلم المؤسسة
0.169	Codes\\أسباب واقع إدارة التنوع	Codes\\أثر (ت م ب) على إدراك قيمة التنوع
0.130	Codes\\اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال (ت م ب)	Codes\\أثر (ت م ب) على دمج التنوع في المؤسسة
0.128	Codes\\اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال (ت م ب)	Codes\\أثر (ت م ب) في تعلم المؤسسة
0.124	Codes\\أثر ت م ب على إدراك قيمة التنوع	Codes\\أثر (ت م ب) في تعلم المؤسسة
0.120	Codes\\اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال (ت م ب)	Codes\\إدارة التنوع
0.085	Codes\\أثر ت م ب على دمج التنوع في المؤسسة	Codes\\أثر (ت م ب) على إدراك قيمة التنوع
0.070	Codes\\تسويق الموارد البشرية	Codes\\أثر ت م ب في تعلم المؤسسة
0.066	Codes\\تسويق الموارد البشرية	Codes\\أسباب واقع إدارة التنوع
0.062	Codes\\تسويق الموارد البشرية	Codes\\أثر (ت م ب) على إدراك قيمة التنوع
0.048	Codes\\تسويق الموارد البشرية	Codes\\إدارة التنوع
0.047	Codes\\تسويق الموارد البشرية	Codes\\أثر (ت م ب) على دمج التنوع في المؤسسة
0.005-	Codes\\تسويق الموارد البشرية	Codes\\اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال ت م ب
0.011-	Codes\\اقتراحات تحسين إدارة التنوع من خلال (ت م ب)	Codes\\أثر (ت م ب) على إدراك قيمة التنوع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الجدول (28): الارتباط (التشابه النصي) بين أبعاد نموذج الدراسة.

العقد أ	العقد ب	معامل ارتباط بيرسون
الاعتراف بقيمة التنوع	إدارة التنوع	0.929
سمعة صاحب العمل	تسويق الموارد البشرية	0.841
الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	إدارة التنوع	0.805
تسويق الموارد البشرية	العلامة التجارية لصاحب العمل	0.769
تسويق الموارد البشرية	إدارة التنوع	0.720
توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	تسويق الموارد البشرية	0.705

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

0.702	تسويق الموارد البشرية	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.689	إدارة التنوع	التكامل الفعال للتنوع في العمل
0.639	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	تسويق الموارد البشرية
0.629	إدارة التنوع	سمعة صاحب العمل
0.617	الاعتراف بقيمة التنوع	تسويق الموارد البشرية
0.560	التكامل الفعال للتنوع في العمل	تسويق الموارد البشرية
0.556	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	الاعتراف بقيمة التنوع
0.554	الاعتراف بقيمة التنوع	التكامل الفعال للتنوع في العمل
0.554	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	سمعة صاحب العمل
0.554	الاعتراف بقيمة التنوع	سمعة صاحب العمل
0.548	إدارة التنوع	العلامة التجارية لصاحب العمل
0.544	المنتج (عرض) الموارد البشرية	تسويق الموارد البشرية
0.522	العلامة التجارية لصاحب العمل	سمعة صاحب العمل
0.516	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	تسويق الموارد البشرية
0.511	إدارة التنوع	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.507	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	العلامة التجارية لصاحب العمل
0.502	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	سمعة صاحب العمل
0.497	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية	سمعة صاحب العمل
0.485	التكامل الفعال للتنوع في العمل	العلامة التجارية لصاحب العمل
0.480	إدارة التنوع	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.478	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	التكامل الفعال للتنوع في العمل
0.469	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	سمعة صاحب العمل
0.454	الاعتراف بقيمة التنوع	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.442	الاعتراف بقيمة التنوع	العلامة التجارية لصاحب العمل
0.442	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.440	التكامل الفعال للتنوع في العمل	تسويق الموارد البشرية\سمعة صاحب العمل

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

0.440	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.423	العلامة التجارية لصاحب العمل	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.415	الاعتراف بقيمة التنوع	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.412	العلامة التجارية لصاحب العمل	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.407	التكامل الفعال للتنوع في العمل	المنتج (عرض) الموارد البشرية
0.406	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.388	إدارة التنوع	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
0.384	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.380	إدارة التنوع	المنتج (عرض) الموارد البشرية
0.364	التكامل الفعال للتنوع في العمل	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.362	المنتج (عرض) الموارد البشرية	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.344	الاعتراف بقيمة التنوع	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
0.338	العلامة التجارية لصاحب العمل	المنتج (عرض) الموارد البشرية
0.333	المنتج (عرض) الموارد البشرية	سمعة صاحب العمل
0.330	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
0.321	التكامل الفعال للتنوع في العمل	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.313	الاعتراف بقيمة التنوع	المنتج (عرض) الموارد البشرية
0.312	الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	المنتج (عرض) الموارد البشرية
0.288	التكامل الفعال للتنوع في العمل	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
0.251	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
0.245	العلامة التجارية لصاحب العمل	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
0.229	المنتج (عرض) الموارد البشرية	توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
0.142	المنتج (عرض) الموارد البشرية	ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
0.482	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

كلما كان معامل بيرسون مرتفعاً، فذلك يعكس وحدة في المعايير المتداولة بين الخبراء، بينما تشير القيم المنخفضة إلى تمايز المفاهيم أو غموض في الفهم أو التعبير عنها، بشير الجدول بوضوح إلى:

— تشابه مرتفع بين بعض أبعاد نفس المتغير:

مثلاً، يظهر أن العقدين: إدارة التنوع\الاعتراف بقيمة التنوع، إدارة التنوع\الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم تسجلان معامل ارتباط مرتفع (0.80 – 0.92)، مما يشير إلى أن الخبراء استخدموا مفردات متقاربة عند مناقشة أبعاد إدارة التنوع، وهو ما يعزز التماسك البنيوي للمفهوم.

— ارتباط متوسط بين متغيرات مختلفة:

تظهر حالات مثل الترابط بين: تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع، حيث سجلت ارتباطاً متوسطاً إلى مرتفعاً $(0.72 - 0.84)$ ، وهو مؤشر على تقاطعات لغوية بين المفاهيم، مما قد يعكس وعي الخبراء بعلاقة تسويق الموارد بإدارة التنوع داخل المؤسسة.

الشكل (32): خريطة حرارية لتوزيع درجات ارتباط عقد نموذج الدراسة (تسويق الموارد البشرية وأبعاده / إدارة

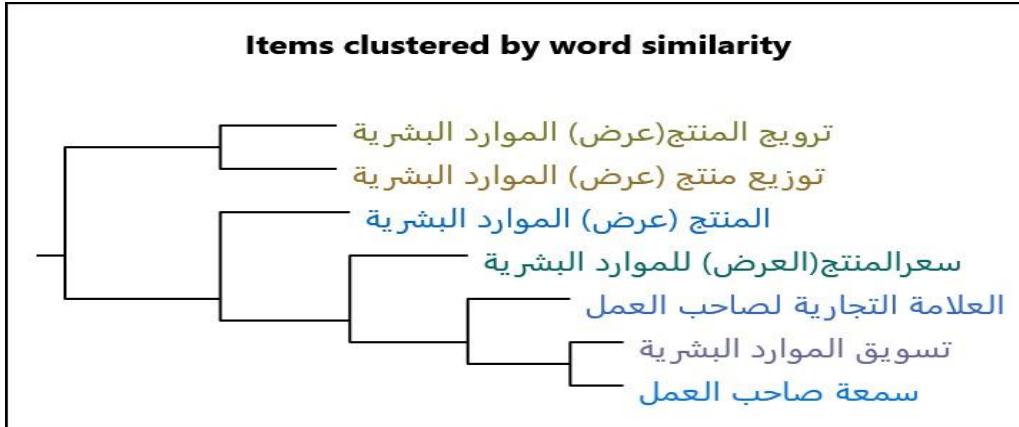
التنوع وأبعاده)

[illegible]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

ت. المقاربة اللغوية لعقدة تسويق الموارد البشرية لجميع المصادر.

الشكل (33): التمثيل الشجري لعقدة تسويق الموارد البشرية لجميع المصادر.

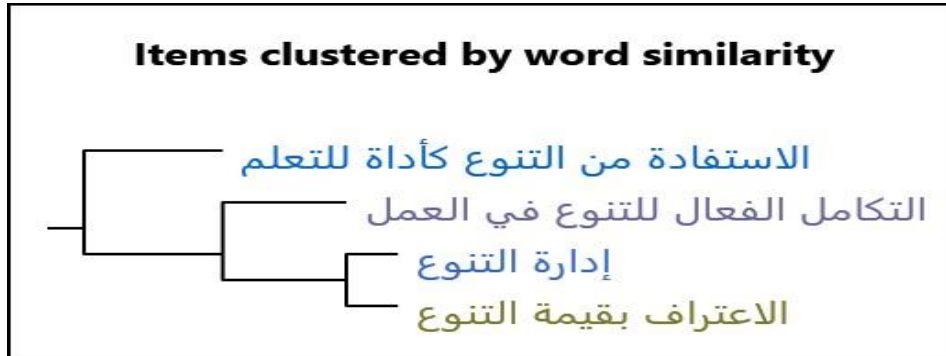


المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يظهر من الشكل الشجري لعقدة تسويق الموارد البشرية لجميع المصادر، أن تجمع مصطلحات مثل ترويج المنتج (عرض الموارد البشرية) وتوزيع منتجات الموارد البشرية أن هذا النهج يُعامل الكفاءات البشرية "كمنتج" يتطلب استراتيجيات واضحة للترويج والتوزيع في سوق العمل. وعلى مستوى أعمق، يرتبط "المنتج" بعناصر استراتيجية أخرى مثل سعر المنتج (عرض الموارد البشرية) والعلامة التجارية لصاحب العمل، مما يعكس وعي المؤسسة بأهمية السمعة في دعم جاذبيتها. ويشير وضع مصطلح "سمعة صاحب العمل" في نهاية المقياس إلى أنه نتيجة تراكمية لهذه الممارسات، وليس مجرد عنصر مستقل، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي تؤكد أن قوة علامة صاحب هي نتاج إدارة واعية للموارد البشرية.

ث. المقاربة اللغوية لعقدة إدارة التنوع لجميع المصادر.

الشكل (34): التمثيل الشجري لعقدة إدارة التنوع لجميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يظهر الشكل الشجري لعقدة إدارة التنوع لجميع المصادر، في التدرج الدلالي الواضح بين أبعاد إدارة التنوع، حيث تُظهر الفروع علاقة دلالية أوثق بين بعض العناصر مقارنةً بغيرها، مما يعكس كيفية استخدامها في الخطاب التنظيمي، بحيث يُبرز الفرع الأول الذي يتضمن الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم ودمج التنوع بفاعلية في بيئة العمل، صلةً جوهرية بين البعدين، ويشير هذا التقارب إلى أن المؤسسة لا تنظر إلى التنوع كمعطى رمزي، بل كآلية معرفية تُسهم في تحسين الأداء من خلال دمج بفاعلية في ممارسات العمل، أما عن الفرع الثاني الذي يجمع بين إدارة التنوع وتقدير قيمة التنوع، فيعكس أساس التصور المؤسسي، بحيث يُعد التقدير قيمةً أساسيةً تُبرر وجود إدارة منهجية للتنوع، ويشير هذا الترتيب إلى أن المؤسسة تُؤسس ممارساتها الإدارية على الاعتقاد الراسخ بأن التنوع مورد استراتيجي، ثم تربطه بآليات تشغيلية أكثر تعقيداً، وهو ما يتوافق مع نهج المؤسسات الكبيرة التي تتبنى سياسات قائمة على التكامل الفعال بدلاً من مجرد الشعارات.

3.6.1.5. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية لجميع المصادر:

أ. الخريطة المعرفية لمفهوم تسويق الموارد البشرية:

يساعد إظهار الخريطة المعرفية لتسويق الموارد البشرية على إظهار جميع المصطلحات والعلاقات التي تربط مفهوم العقدة والتي لها علاقة به.

الشكل (35): الخريطة المعرفية لمفهوم لتسويق الموارد البشرية.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

من خلال تحليل الخريطة المعرفية المتعلقة بتسويق الموارد البشرية كما عكستها إجابات الخبراء، ويمكن استخلاص تصور شامل لهذا المفهوم انطلاقاً من أبعاد متعددة تُبرز أدواره وآليات تفعيله داخل المؤسسة.

يتجلى أولاً في تسويق الموارد البشرية الذي لا يُفهم كمفهوم خارجي فقط موجه نحو سوق العمل أو الجذب الوظيفي، بل يُنظر إليه كممارسة داخلية حيوية تلامس جودة التوظيف وفاعلية نقل المعارف، وقد أشار بعض الخبراء إلى أن التسويق

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجيد للموارد البشرية يُسهم في جذب الموظفين ذوي الكفاءة، بل ويعد أداة لتيسير إدماجهم وتوجيههم خاصة في حالة توظيف الخريجين الجدد، ناهيك عن كونه عاملاً رئيساً في دعم تبادل المعرفة بين الموظفين، وتعزيز مستوى التعلم داخل المؤسسة. من جهة أخرى، أكدت آراء المشاركين على أن تسويق الموارد البشرية ينبغي أن ينبع من تبني المؤسسة لثقافة احترافية داخلية، من خلال تطبيق استراتيجيات واضحة تُفعّل دور الموارد البشرية بوصفها أصولاً استراتيجية وليست فقط أدوات تنفيذية. وهنا برز الربط بين تسويق الموارد البشرية ونجاح المؤسسات، حيث رأى بعضهم أنه يمثل مفتاحاً محورياً للنجاح المؤسسي، شريطة عدم اختزاله في جوانب سطحية كالعروض الوظيفية فقط.

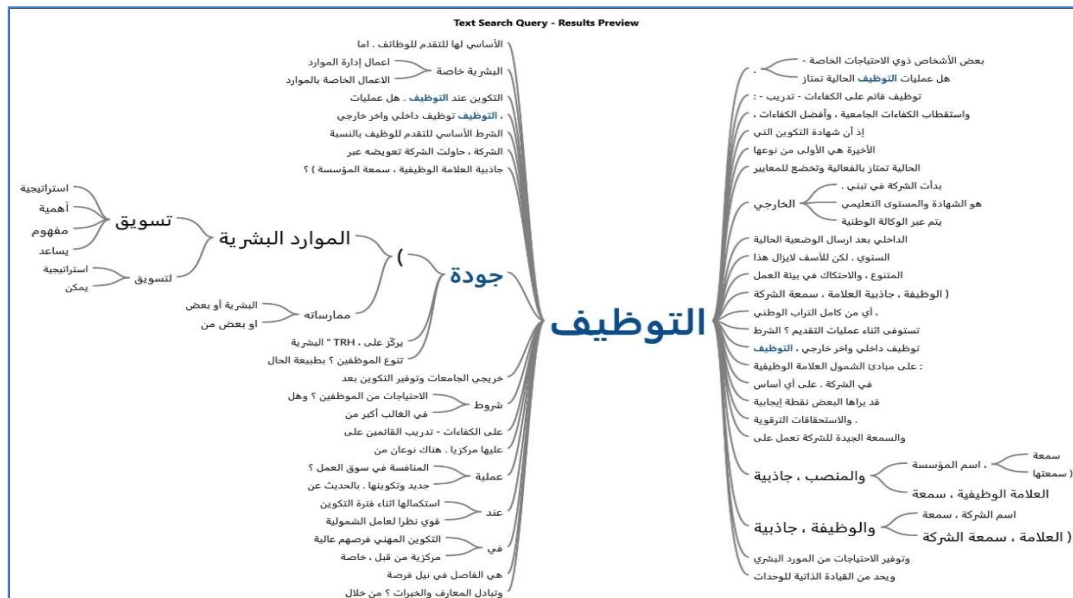
كما أشارت الخريطة إلى بعض التحديات مثل "ضعف التصنيف" و"ضعف الاستخدام"، مما يعكس أن المفهوم ما زال ناشئاً أو غير مكتمل الإدماج في الممارسات اليومية داخل المؤسسات، ويحتاج إلى إعادة توجيه أو تأطير ضمن رؤية استراتيجية أشمل.

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مفهوم تسويق الموارد البشرية من منظور الخبراء بأنه:

مقاربة داخلية وخارجية تهدف إلى إبراز جاذبية المؤسسة واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، من خلال تحسين تجربة الموظف، وتيسير نقل المعرفة، وتعزيز التعلم التنظيمي، ضمن استراتيجية متكاملة تُدرج الموارد البشرية كعنصر أساسي في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب. الخريطة المعرفية لمفهوم التوظيف:

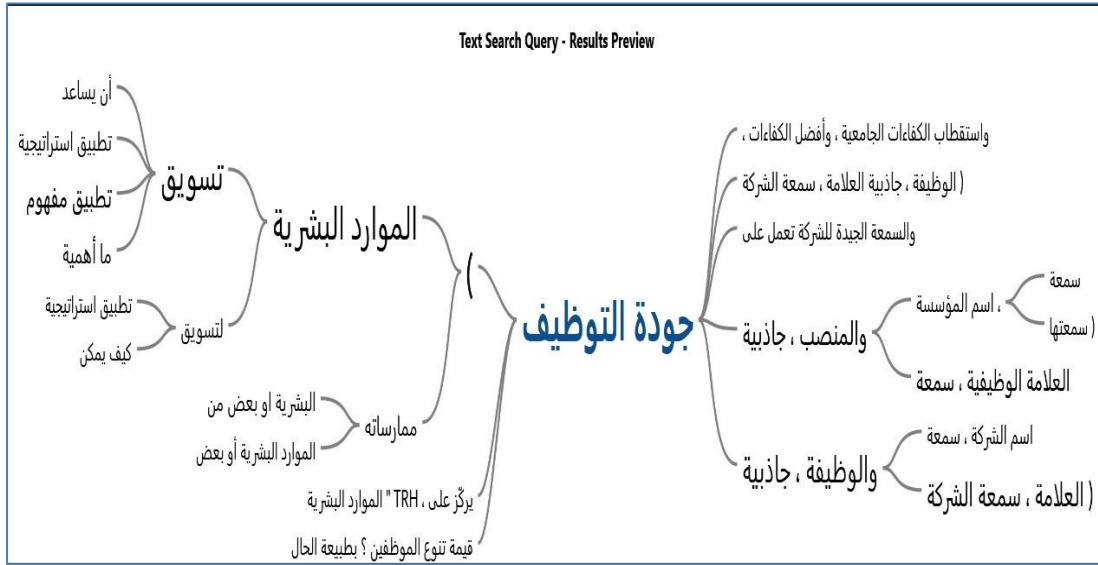
الشكل (36): الخريطة المعرفية لمفهوم التوظيف.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

ت. الخريطة المعرفية لمفهوم جودة التوظيف.

الشكل (37): الخريطة المعرفية لمفهوم جودة التوظيف.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة NVivo15.

من خلال تحليل الخريطين المعرفيتين لمفهوم التوظيف وجودة التوظيف، اللتين تم إنتاجهما بواسطة برنامج

NVivo15، وقراءتهما في ضوء أبعاد المزيج التسويقي للموارد البشرية الذي يشمل (المنتج - السعر - الترويج -

التوزيع)، يمكننا تقديم تفسير أكاديمي لتصورات الخبراء حول المتغير المستقل: تسويق الموارد البشرية وفقًا لهذه الأبعاد

المفاهيمية المبسطة التي تم التعبير عنها من خلال مصطلحي (التوظيف وجودة التوظيف):

• منتج الموارد البشرية = الوظيفة/المسمى الوظيفي:

في الخريطين، يتجسد هذا البعد من خلال التركيز على المنصب والوظيفة كعناصر جاذبة للمرشحين، حيث

تظهر عبارات مثل: "الوظيفة، جاذبية العلامة، سمعة الشركة"، "التوظيف، المنصب، جاذبية العلامة الوظيفية"، وهذا يدل

على أن الوظيفة ذاتها بما تحمله من مضمون ومسؤوليات تشكل في وعي الخبراء "المنتج" الذي يتم تسويقه، وكلما كان

هذا المنتج واضحًا، مناسبًا ومصممًا بشكل احترافي، كلما ازدادت جاذبيته للمرشحين.

• سعر الموارد البشرية = جودة التوظيف والشروط المرتبطة:

يشير مصطلح جودة التوظيف في الخريطة الثانية إلى عنصر "السعر" في المزيج التسويقي، ولكن بمعناه الواسع،

والذي لا يقتصر على الراتب فقط، بل يشمل شروط العمل، الامتيازات، والملاءمة بين عرض الوظيفة واحتياجات الموارد

البشرية. يظهر هذا من خلال العبارات: "استقطاب الكفاءات الجامعية وأفضل الكفاءات"، "الشركة تعمل على السمعة

الجيدة للوظيفة والمنصب"، "تسويق الموارد البشرية يساعد في تحسين شروط العرض الوظيفي". إذن، يرى الخبراء أن جودة

العرض الوظيفي تمثل السعر الذي يدفعه صاحب العمل، والذي يجب أن يكون محفزًا ومقنعًا للمرشح.

• **ترويج الموارد البشرية = العلامة الوظيفية وسمعة المؤسسة:**

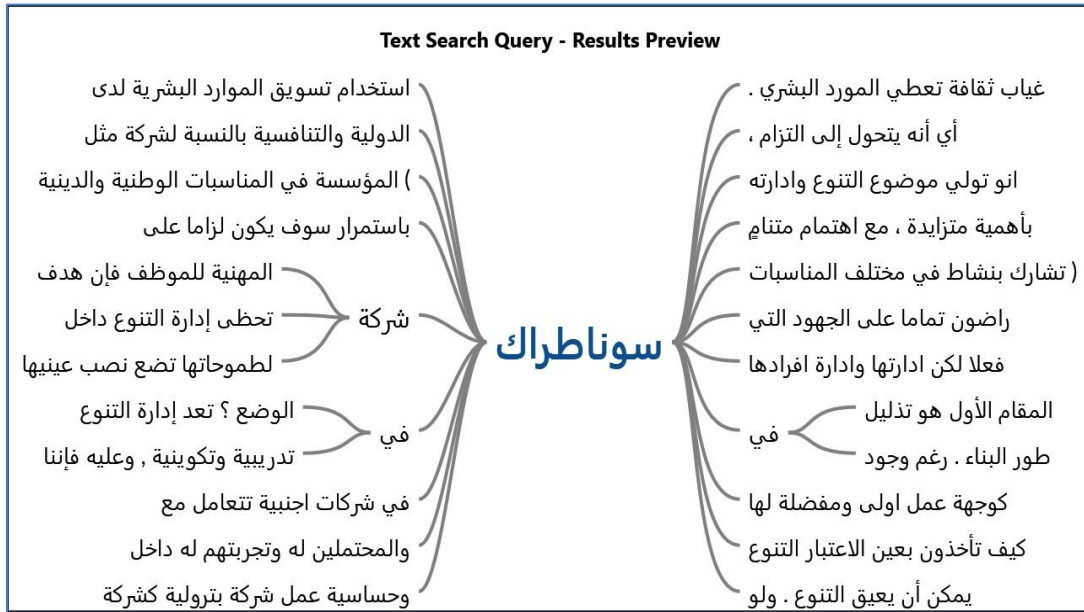
ترويج الوظيفة والجهة الموظفة يبدو واضحاً في استخدام مفاهيم مثل: "جاذبية العلامة الوظيفية"، "اسم المؤسسة وسمعتها"، "سمعة الشركة في السوق الوظيفي". الخريطة تُظهر أن سمعة الشركة (Employer Branding) تعد محورياً محورياً في تسويق الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال حديث المشاركين عن "استحداث قسم لإدارة السمعة"، واعتبار ذلك عنصراً أساسياً في اجتذاب الكفاءات.

• **توزيع الموارد البشرية = آليات التوظيف وإجراءات الوصول:**

هذا البُعد يظهر في الخريطين من خلال الحديث عن: "آليات التوظيف الداخلي والخارجي"، "الترشح عبر الوكالة الوطنية"، "إجراءات التقديم والمفاضلة"، وهو ما يدل على أن الوصول إلى الوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل الإعلانات، شروط التقديم، آليات التواصل) هي ما يمثل "التوزيع"، أي إيصال العرض الوظيفي للمرشحين المناسبين بكفاءة وعدالة.

ث. الخريطة المعرفية لمفهوم علامة صاحب العمل (سوناطراك):

الشكل (38): الخريطة المعرفية لمفهوم السمعة.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

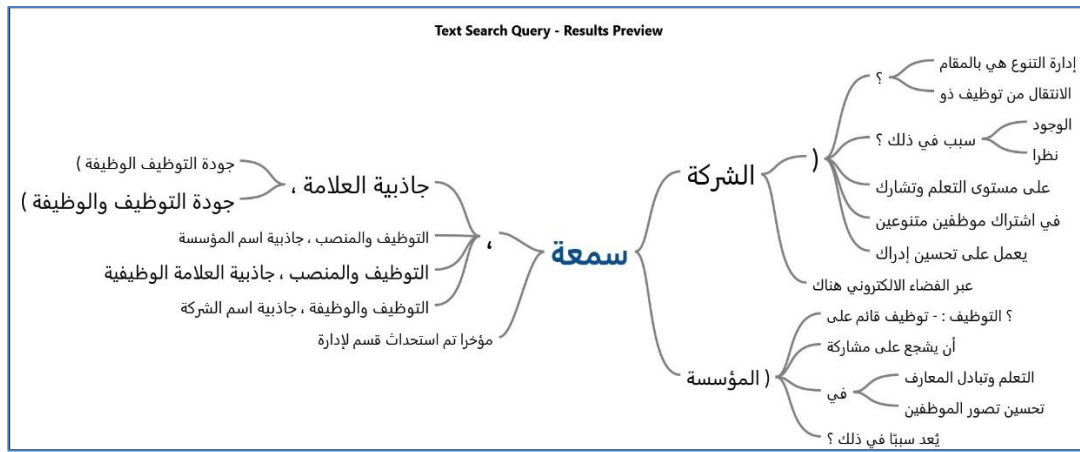
تحليل الخريطة المعرفية الخاصة بتصورات الخبراء حول شركة سوناطراك كعلامة لصاحب العمل، يبين أن هذه العلامة تتشكل من خلال مجموعة من السمات والسلوكيات المؤسسية التي تمثل صورة ذهنية متكاملة لدى الموظفين والمحيط المهني. تعكس إجابات المشاركين إدراكاً بأن سوناطراك، بوصفها مؤسسة وطنية ذات طابع دولي، تمتلك مكانة مرموقة كوجهة عمل مفضلة، وإن كانت لا تزال في طور البناء التنظيمي لبعض آلياتها، خاصة فيما يتعلق بإدارة التنوع والموارد البشرية. ويتمثل أحد الجوانب البارزة في أن سوناطراك تُنظر إليها كبيئة مهنية طموحة تضع نصب أعينها تطوير موظفيها من خلال مسارات تدريبية وتكوينية، وتحرص على تمكينهم من التفاعل مع مختلف السياقات الوطنية والدولية. وقد أشار بعض المشاركين إلى أن سوناطراك تُمارس نوعاً من التسويق الداخلي لمواردها البشرية، خاصة من خلال المناسبات الوطنية

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

والدينية التي تساهم في ترسيخ الهوية الثقافية والتنظيمية للمؤسسة، وهو ما يعزز من قيمة علامتها كصاحب عمل. كما يتجلى من المعطيات أن سوناطراك تُدرك أهمية إدارة التنوع كعنصر استراتيجي، غير أنها تواجه تحديات مرتبطة بغياب ثقافة راسخة في هذا المجال. إذ يتحول التعامل مع التنوع من مجرد التزام شكلي إلى التزام مؤسسي فعّال في بعض المواقع، خاصة في ظل تنامي الوعي بأهمية هذه المسألة داخل المؤسسة، إلا أن تطبيقها لا يزال متفاوتاً. تعكس بعض العبارات كذلك نوعاً من الرضا الوظيفي والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة، حيث يُثمن الموظفون الجهود المبذولة في إدارة المؤسسة وأفرادها، مما يعزز من صورتها كصاحب عمل يُحترم ويُفضل. وعلى الرغم من بعض الانتقادات، فإن سوناطراك تُصنف من قبل خبراءها كعلامة قوية قيد التشكيل، تحمل في طياتها طموحاً للتحسين والابتكار في إدارة مواردها البشرية، وتسعى لتكريس سمعة مؤسسية متفردة عبر الاحترافية، والتنوع، والالتزام التنظيمي والاجتماعي.

ج. الخريطة المعرفية لمفهوم سمعة صاحب العمل:

الشكل (39): الخريطة المعرفية لمفهوم سمعة صاحب العمل.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

عند تحليل الخريطة المعرفية المرتبطة بمفهوم سمعة صاحب العمل، يمكن استخلاص هيكلية مفاهيمية توضح الأبعاد التي يدرك من خلالها الخبراء هذا المفهوم ضمن السياق المؤسسي والتنظيمي. تعكس إجابات الخبراء فهماً تكاملياً للسمعة المؤسسية بوصفها نتاجاً لتفاعل عوامل عدة تشمل جودة التوظيف، وجاذبية العلامة، والانطباع العام عن المؤسسة. فقد أشار الخبراء إلى أن جودة التوظيف، من حيث الموازنة بين المنصب والمؤهلات، تُعد عاملاً مركزياً في تشكيل السمعة، كما أن جاذبية العلامة الوظيفية تعكس تصور الموظفين الحاليين والمحتملين حول المؤسسة، وترتبط مباشرة بجاذبية اسم الشركة.

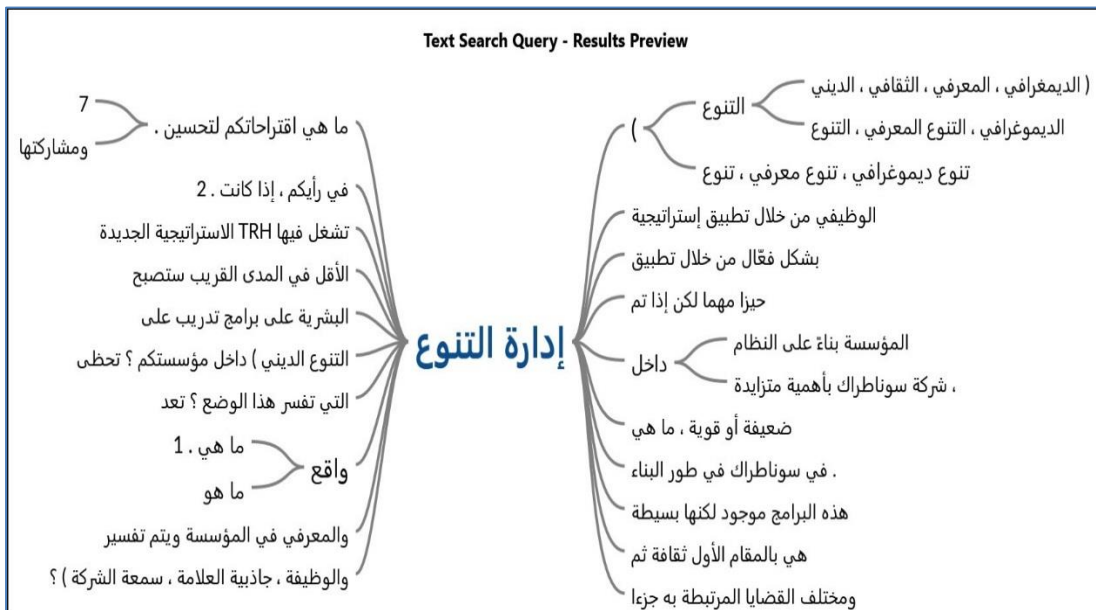
كما تظهر الخريطة أن التوظيف والمنصب يمثلان مدخلاً أساسياً لبناء صورة ذهنية إيجابية، حيث إن حسن اختيار الموظف وتوقعه داخل المنظمة يعزز الثقة الداخلية والخارجية بالمؤسسة. من جهة أخرى، تسهم المؤسسة عبر التحول من توظيف ذوي الوجود فقط إلى استقطاب الكفاءات، وإعطاء أهمية للتنوع وإدارة المعرفة، في تحسين إدراك سمعتها. فالخريطة أبرزت أهمية مستوى التعلم وتبادل المعرفة والمشاركة التنظيمية في تعزيز تصورات الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الصورة العامة للمؤسسة في السوق. وتشير بعض المداخلات إلى أن السمعة تبنى تدريجياً من خلال الإدراك الداخلي لدى العاملين، بما في ذلك انطباعاتهم حول عدالة التوظيف، الفرص المهنية، والاحترام المؤسسي. كما يُبرز الخبراء دور الإدارة في إرساء بيئة عمل تشجع على التعلم والتنوع، معتبرين

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

أن ذلك يعكس سلوكاً تنظيمياً إيجابياً يعزز صورة المؤسسة أمام المتعاملين الخارجيين وداخل الأوساط المهنية. تساهم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كذلك في تعزيز سمعة المؤسسة ونشرها للجمهور الخارجي وأصحاب المصلحة، حيث أصبح الانخراط في الحضور الإلكتروني لازمة وضرورة على المؤسسات الانتباه لها نجد أن شركة سوناطراك استحدثت مصلحة خاصة بإدارة سمعتها وعلامتها على الفضاء الإلكتروني، وعليه، فإن سمعة صاحب العمل ليست مفهوماً منعزلاً بل هي ناتج تراكمي لسلوك المؤسسة في مجالات التوظيف، التدريب، العدالة التنظيمية، وإدارة التنوع، والحضور الإلكتروني فهي تُعد أحد أهم أصول المؤسسة غير الملموسة، لما لها من أثر في جاذبية المؤسسة، قدرتها على استقطاب الكفاءات، والحفاظ على صورتها في السوق.

ح. الخريطة الذهنية لمفهوم إدارة التنوع:

الشكل (40): الخريطة المعرفية لمفهوم إدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

انطلاقاً من تحليل الخريطة المعرفية المستخلصة بواسطة برنامج NVivo15، يتضح أن "إدارة التنوع" تشكّل المفهوم المركزي ومحور التركيز في الدراسة، وهو يمثل المتغير التابع. تنقسم الخريطة إلى فرعين رئيسيين: يشير الفرع الأيمن إلى التصنيفات الأساسية للتنوع، والتي تشمل التنوع الديموغرافي المرتبط بخصائص الأفراد، والتنوع المعرفي الذي يعكس تنوع الخبرات والمعارف، بالإضافة إلى التنوع الثقافي والديني. كما يظهر هذا الفرع الأبعاد التنظيمية المرتبطة بإدارة التنوع مثل التنوع الوظيفي، والتطبيق الفعال للإستراتيجيات، وأهمية إدارة التنوع كحيز إستراتيجي داخل المؤسسة، لا سيما في سياق البناء المؤسسي الذي يشمل الجوانب البنوية والثقافية والبرمجية المرتبطة بالشركة وسياقها الداخلي.

أما الفرع الأيسر للخريطة، فيعرض مجموعة من الأسئلة البحثية التي طرحت على الخبراء والتي تعكس التحديات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة في إدارة التنوع، مثل التساؤل عن طبيعة التنوع، مدى فاعلية الاستراتيجية الجديدة (TRH)، وأهمية التدريب، لا سيما على التنوع الثقافي. كما يتناول هذا الفرع البعد التفسيري للواقع المؤسسي، من خلال محاولة فهم التحديات المرتبطة بإدارة التنوع، سواء على مستوى الثقافة المؤسسية أو الأثر على السمعة المؤسسية وجاذبية العلامة.

ومن خلال دمج هذين البعدين، نستخلص أن إدارة التنوع تتركز على أربعة محاور مترابطة: تحديد أنواع التنوع داخل المؤسسة، اعتماد الإدارة كخيار استراتيجي يتطلب التخطيط والتنفيذ، فهم السياق التنظيمي والبنية المؤسسية كأرضية حاضنة، وأخيراً مواجهة التحديات عبر تطوير السياسات والبرامج الموجهة لهذا الغرض. وضمنياً، تهدف هذه الإدارة إلى تحسين الأداء، وتعزيز صورة المؤسسة، وبناء ثقافة عمل داعمة للتنوع والانفتاح. هذه الفقرة تقدم قراءة شمولية لمفهوم إدارة التنوع كما تعكسه الخريطة المعرفية للمقابلات وتحليلات الخبراء

بناءً على التحليل المفصل للخريطة المعرفية المستخرجة من برنامج NVivo15، وانطلاقاً من نظرة خبراء العينة البحثية لمؤسسة سوناطراك لمفهوم التنوع وإدارته يمكن صياغة مفهوم لإدارة التنوع على أنه: إدارة التنوع هي عملية استراتيجية ومؤسسية تهدف إلى دمج واستثمار مختلف أنواع التنوع (الديموغرافي، المعرفي، الثقافي، والديني) داخل المؤسسة. تتضمن هذه العملية تطوير وتطبيق برامج وسياسات فعالة، بما في ذلك برامج التدريب، لتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة وداعمة. حيث تسعى إدارة التنوع إلى تحويل التحديات المرتبطة بالاختلافات إلى فرص، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز جاذبية العلامة التجارية، وتحقيق سمعة إيجابية للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الواقع الحالي للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها في هذا المجال.

خ. الخريطة المعرفية للتنوع وللأبعاد المرتبطة بنموذج (توماس وآيلي) لإدارة التنوع: الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

انطلاقاً من تحليل الخريطة المعرفية لمفهوم "التنوع" المستمدة من إجابات الخبراء عبر برنامج NVivo15، وبالاستناد إلى نموذج توماس لإدارة التنوع الذي يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية: الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع، والاستفادة من التنوع كأداة للتعليم، يمكن استخراج تمثّل هذه الأبعاد بوضوح في الخريطة من خلال تصنيفات ومضامين تعكس تصورات وتوجهات الباحثين. وفيما يلي عرض تحليلي مفصل لكل بُعد:

- **الاعتراف بقيمة التنوع:** هذا البعد يتمثل في إدراك المؤسسة لأهمية التنوع الديموغرافي، المعرفي، الثقافي، والديني داخل بيئة العمل، والتعامل معه كقيمة إيجابية وليس كعبء إداري. وتظهر هذه القيمة في الخريطة من خلال:
"التنوع (الديموغرافي، المعرفي، الثقافي، الديني)"، "نعم، يلعب تسويق الموارد البشرية دوراً في دعم التنوع"، "التنوع يشمل الموظف الدائم، الموظف المتعاقد، والمتدرب"، "الاعتراف بالتنوع ضمن قوانين المؤسسة وثقافتها التنظيمية"، "غياب ثقافة تعطي المورد البشري أهمية، أي أنه يتحول إلى التزام". تعكس هذه العبارات تفهماً لتعددية الهويات داخل المؤسسة والاعتراف بها كعامل مشروع وأساسي يجب التعامل معه إدارياً وثقافياً، كما تم ربط التنوع بتسويق الموارد البشرية مما يعزز قيمته.
- **الدمج الفعال للتنوع في العمل:** يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على دمج الموظفين المختلفين بفاعلية في عمليات العمل اليومية، والتأكد من أن الاختلافات لا تعيق الأداء أو العلاقات المهنية. ويظهر هذا البعد في: "تدريب المدراء حول قضايا التنوع الديموغرافي والثقافي"، "استغلال التكوين لدعم فهم أعمق للتنوع"، "بناء ثقافة شاملة داخل المؤسسة"، "العدالة في التوظيف والمساواة في الفرص"، "توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في مناصب مناسبة"، "التنوع الاجتماعي يتطلب احتراماً للموظف الدائم والمؤقت". هذه المقترحات تؤكد أن الدمج الفعال يرتبط بإجراءات حقيقية تشمل التدريب، تكييف السياسات، والتعامل مع التنوع كمصدر لتعزيز المساواة وتحسين العلاقات الداخلية، لا مجرد شعار تنظيمي.
- **الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم:** يعكس هذا البعد توظيف التنوع في تعزيز التعلم التنظيمي، من خلال تبادل المعرفة، تطوير الإبداع، واستغلال اختلاف الخلفيات كمصدر للتجديد داخل المؤسسة. ويظهر هذا البعد من خلال: "تقرير موارد بشرية عن مدى التنوع في الشهادات والخبرات"، "الشهادات المتنوعة - برامج إدماج لموظفين مختلفين"، "استفادة المؤسسة من التنوع في تصميم الاستراتيجية"، "استغلال التنوع كأداة لبناء نظام تعلم مستمر"، "تطبيق TRH كأداة لتكريس التنوع في بيئة العمل". تُبرز هذه العبارات أن التنوع يُنظر إليه ليس فقط كواقع اجتماعي بل كمورد معرفي واستراتيجي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه خططها المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بالتكوين، الإبداع، وتحسين الأداء الجماعي.

الجدول (29): ملخص لأبعاد نموذج (توماس وأيلي) المستخلص من الخريطة المعرفية للتنوع

مؤشرات من الخريطة	البعد في نموذج توماس وأيلي
إشارات مباشرة للتنوع الديموغرافي، المعرفي، الثقافي، والاعتراف بقيمته داخلياً.	الاعتراف بقيمة التنوع
تكييف بيئة العمل، إدماج ذوي الاحتياجات، العدالة في الفرص، التدريب.	الدمج الفعال للتنوع
استغلال الخبرات، الشهادات المتنوعة، تطوير الاستراتيجية، التعلم المؤسسي.	الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم

المصدر: من إعداد الباحث.

وهذا يعني أن مؤسسة سوناطراك، وفقاً لتصورات الخبراء، ليست فقط مدركة لأهمية التنوع، بل تعمل على دمج والاستفادة منه، وإن كان ذلك لا يزال في بدايته، ويحتاج إلى تطوير مؤسسي وهيكلية، وفقاً لما ورد في اقتباسات عديدة.

4.6.1.5. نتائج المقارنة الموضوعية لجميع المصادر:

إذا كانت نتائج المقارنة المعجمية تساعد على تحديد محتوى كلام الخبراء، ونتائج المقارنة اللغوية تساعد على تحديد مدى التشابه النصي بين المصادر أو بين العقد، فنتائج المقارنة الموضوعية تمكن من معرفة وتحديد حجم الكلام الذي خصصه كل مصدر لكل عقدة، وهذا من خلال استخراج ما يطلق عليه نسبة التغطية. والتي تحسب من خلال العلاقة الآتية: نسبة التغطية للعقدة = عدد كلمات مصدر واحد حول هذه العقدة / عدد الكلمات الإجمالية للمصدر $\times 100$ (مكي، 2024).

أ. نتائج المقارنة الموضوعية لعقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر:

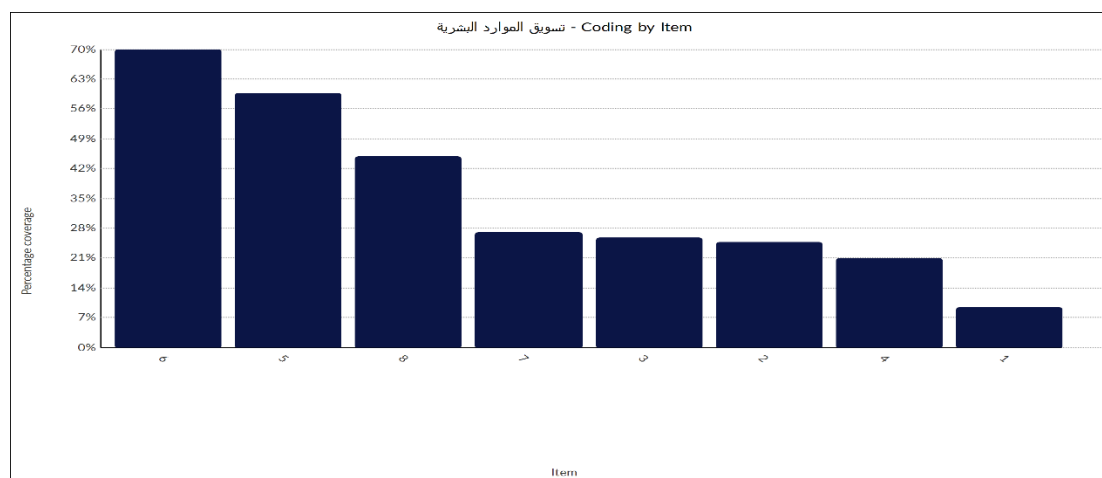
يتم في هذا العنصر استخراج نسبة تغطية عقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر، حيث ستحدد أهمية هذه العقدة من خلال قيمة النسبة التي يعطيها الخبير من خلال إجاباته على أسئلة المقابلة، يحسب معدل جميع نسب التغطية لكل المصادر والذي سوف يقارن مع عدد العقد الفرعية لهذه العقدة الرئيسة لتسويق الموارد والذي هو متغير مستقل في الدراسة بمجموع 06 عقد فرعية من 09 عقد فرعية لكل نموذج أبعاد متغيرات نموذج الدراسة أي (9/6) * 100.

الجدول (30): نسبة التغطية لعقدة تسويق الموارد البشرية بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية
Files\\1	9.48%
Files\\2	24.78%
Files\\3	25.72%
Files\\4	20.87%
Files\\5	59.65%
Files\\6	69.93%
Files\\7	27.02%
Files\\8	44.92%
المعدل	35.30%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo15.

الشكل (42): التمثيل البياني لنسبة تغطية عقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر.



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo15

يظهر من خلال الشكل والجدول أعلاه الخاصين بالعقدة الرئيسة لتسويق الموارد البشرية وجود تباين كبير في نسبة تغطية هذه العقدة من طرف جميع المصادر، الأمر يعود الى تباين إجابات الخبراء حول مختلف الأسئلة التي تعلق بمفهوم تسويق الموارد البشرية، حيث تراوحت النسب ما بين 69.93 % وكقيمة عليا، و 9.48 % كقيمة دنيا، بينما تقاربت المصادر 07/04/03/02 أو (إجابات الخبراء) بنسب متقاربة على التوالي: 24.78 % / 25.72 % / 20.87 % / 27.02 %. في حين كان معدل جميع النسب هو 35.30 %، وهو معدل أقل بكثير إذا ما قورن بعدد العقد الفرعية لمتغير تسويق الموارد البشرية إلى عدد العقد الفرعية الإجمالية ($100 \times \frac{9}{6}$)، وهو ما يدل على أن الخبراء المستجوبين لم يمنحوا أهمية بالغة لهذه العقدة أو الإجابة عنها باستفاضة وأريحية أو على كل النقاط المتعلقة بها.

كانت أدنى نسبة والتي قد يكون لها تأثير كبير على معدل نسبة التغطية من نصيب المصدر 01 أو خبير قسم التدريب في المقابلة المهيكلة، بعدها كانت النسب المتدنية نوعا ما من طرف المصدر: 02 / 03 / 04 / 07 وهم خبراء الأقسام: المسار المهني مقابل مهيكلة، الإدارة العامة مقابل مهيكلة، قسم الربط الاجتماعي مقابل مهيكلة، وأخيرا قسم الإدارة العامة مقابل شبه مهيكلة. أما النسب المرتفعة والتي دلت على أنها خبراءها قد غطوا عقدة تسويق الموارد البشرية تغطية كبيرة ومعتبرة فقد كانت النسبة الأعلى من نصيب المصدر 06 (أو خبير قسم تسيير المسار المهني بمقابلة شبه مهيكلة)، وهو ما قد يعزى الى النقاش غير المقيّد للخبير وطبيعة الأسئلة غير المقيدة التي وجهت له أعطته هامش كبيرا للتعبير والإدلاء بإجابات ثرية ومتنوعة، تلت هذه النسبة نسب المصدرين: 05 و 08 على التوالي بنسب: 59.65 % و 44.92 % على التوالي. المصدرين يخصصان خبراء قسم التدريب وقسم الربط الاجتماعي على التوالي. كذلك وكسابقها كانت هذه المصادر ضمن المصادر التي انفرد خبراءها بمقابلات شبه مهيكلة حيث طبيعة الأسئلة تسمه بحرية أكبر في التعبير والإلمام بمفهوم تسويق الموارد البشرية واستخدام المصطلحات التي لا يجد الخبير صعوبة في اختيارها أو البحث عنها في قواميسه الذهنية.

ب. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر:

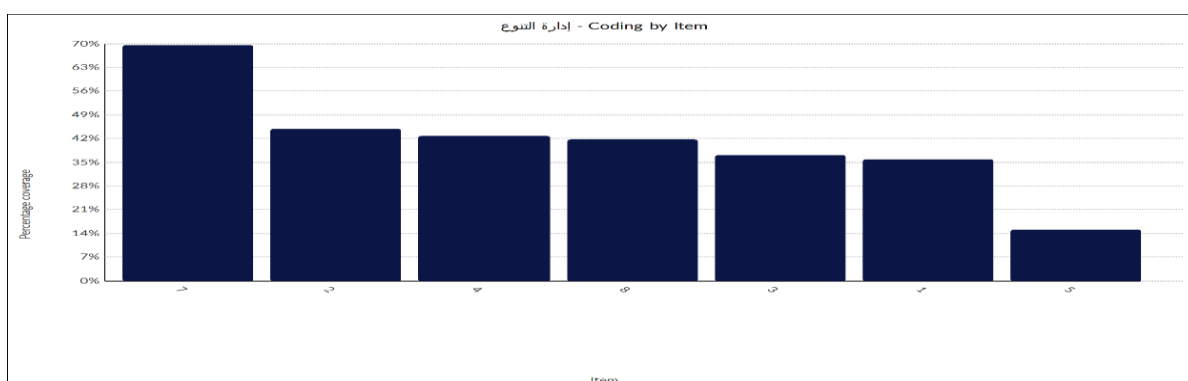
يتم في هذا العنصر استخراج نسبة تغطية عقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر، حيث ستحدد أهمية هذه العقدة من خلال قيمة النسبة التي يعطيها الخبير من خلال إجاباته على أسئلة المقابلة، بحسب معدل جميع نسب التغطية لكل المصادر والذي سوف قارن مع عدد عقد الفرعية لهذه العقدة الرئيسة هنا في إدارة التنوع والذي هو متغير تابع في الدراسة لدينا 03 عقد فرعية من مجموع 09 عقد فرعية لكل نموذج الدراسة.

الجدول (31): نسبة التغطية لعقدة إدارة التنوع بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية
Files\\1	35.89%
Files\\2	44.84%
Files\\3	37.12%
Files\\4	42.77%
Files\\5	15.03%
Files\\7	69.61%
Files\\8	41.66%
المعدل	40.99%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo15.

الشكل (43): التمثيل البياني لنسبة تغطية عقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر



المصدر: مخرجات برنامج Nvivo15.

يظهر من خلال الشكل والجدول السابقين الخاصين بعقدة إدارة التنوع، وجود تباين في نسبة تغطية هذه العقدة بين المصادر، وهذا مرده الى المصطلحات التي خصها كل خبير للإجابة على أسئلة هذه العقدة، حيث تراوحت النسبة

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

بين 35.89% و 41.66%، في حين قارب معدل نسبة التغطية لهذه العقدة 41% وهو معدل أكبر من اذا قورن بمعدل 03 عقد فرعية لإدارة التنوع إلى مجموع العقد الفرعية لكامل النموذج البالغ عددها 09 عقد أي $(9/3) \times 100$ ، هذا يدل على أن الخبراء المستجوبين منحوا أهمية بالغة لهذه العقدة والإجابة باستفاضة وأريحية على كل النقاط المتعلقة بها. كذلك كانت أدنى نسبة هي 15.03% من نصيب المصدر أو (الخبير 05) وهو خبير قسم التدريب الذي تمت معه مقابلة شبه مهيكلية وهو ما يعني انه لم يعطي القدر الكافي لمفهوم إدارة التنوع خلال الأجوبة التي كان يدلي بها، بينما اعلى النسب فقد سجلت للمصدر أو (الخبير 07) والذي مثل قسم الإدارة العامة للشركة حيث أجريت معه مقابلة شبه مهيكلية استفاض في إحاطة مفهوم إدارة التنوع من الأجوبة التي كان يدلي بها. تليه مباشرة على التوالي: مقابلات قسم تسيير المسار المهني وقسم الربط الاجتماعي بنسبة 44.84% و 42.77% و 41.66% على التوالي وهي نسب عالية تدل على الأهمية البالغة التي تجلت في لغة خبراء هذه الأقسام.

2.5. اختبار الفرضيات:

تم تخصيص العنصر (1.5). من هذا الفصل لاستعراض بعض المفاهيم المتعلقة بالتحليل الكيفي، بالإضافة إلى أهم المقاربات التي يوفرها برنامج التحليل Nvivo15، ناهيك عن القيام بتحليل تقليدي لمضمون المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة محل الدراسة، وفي هذا الجزء سيتم اختبار الفرضيات التي وضعت للإجابة على إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى نتائج التحليل في جداول تلخص نتائج كل مقارنة لكل فرضية، إضافة إلى تدعيمها بنتائج تحليل المضمون للمقابلات، ونتائج الملاحظات الميدانية ووثائق المؤسسة محل الدراسة، وعليه فمن المؤكد بأن صحة الفرضيات تخضع إلى سلم تقييم وتنقيط رصين.

الجدول (32): نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات.

درجة التحقق	النقطة	القيمة	النسبة
استثنائي	A*	4.0	1
ممتاز	A	4.0	1
جيد جدا	B+	3.5	0.875
	B	3.0	0.75
جيد	C+	2.5	0.625
	C	2.0	0.50
مقبول	D+	1.5	0.375
	D	1.0	0.25
مرفوض	F	00	00

المصدر: (حريزي, 2017) المعتمد على نظام التنقيط والتقييم الخاص بجامعة مونتريال، كندا. أنظر الملحق (03).

1.2.5. اختبار الفرضية الأولى والثانية:

سيتم في هذا العنصر التحقق من مدى صحة الفرضية الأولى والثانية، اللتان تم تشكيلهما على التوالي وفقاً للصيغة الآتية: توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل. يوجد تسويق موارد بشرية ملموسة في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل. وذلك بالاعتماد على نتائج المقاربات الأربعة المنجزة ببرنامج التحليل الكيفي Nvivo15.

1.1.2.5. نتائج المقاربة المعجمية واللغوية لعقدتي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

يتم عرض نتائج المقاربتين المعجمية واللغوية لعقدتي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع، على نحو يساعد نتائج المقاربة المعجمية على تحليل محتوى لغة الخبراء من تكرار للمفاهيم والمصطلحات، أما المقاربة اللغوية فتسمح نتائجها بتحديد نسبة التشابه النصي بين المصادر والعقد.

أ. نتائج المقاربة المعجمية لعقدتي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

تقدم المقاربة المعجمية إحصاء ترددياً للكلمات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر للعقدتين الرئيسيتين: تسويق الموارد البشرية، وإدارة التنوع، ومن ثم إخراجها ضمن قوائم ورسوم بيانية تساعد على رسم صورة عامة لأهم الكلمات والمفاهيم لدى جميع المصادر.

أ.1. نتائج المقاربة المعجمية لعقدة تسويق الموارد البشرية:

تم استخراج الكلمات الأكثر تكراراً، من خلال إحصاء تردداتها بين جميع المصادر للعقدة الرئيسة: تسويق الموارد البشرية، ومن ثم اختيار 30 كلمة الأعلى تكراراً من أصل 750 كلمة مكررة في إحصاء برنامج المعالجة، وفي الجدول والأشكال البيانية الآتية استظهار مباشر لهذه النتائج:

الجدول (33): المصطلحات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدة تسويق الموارد البشرية

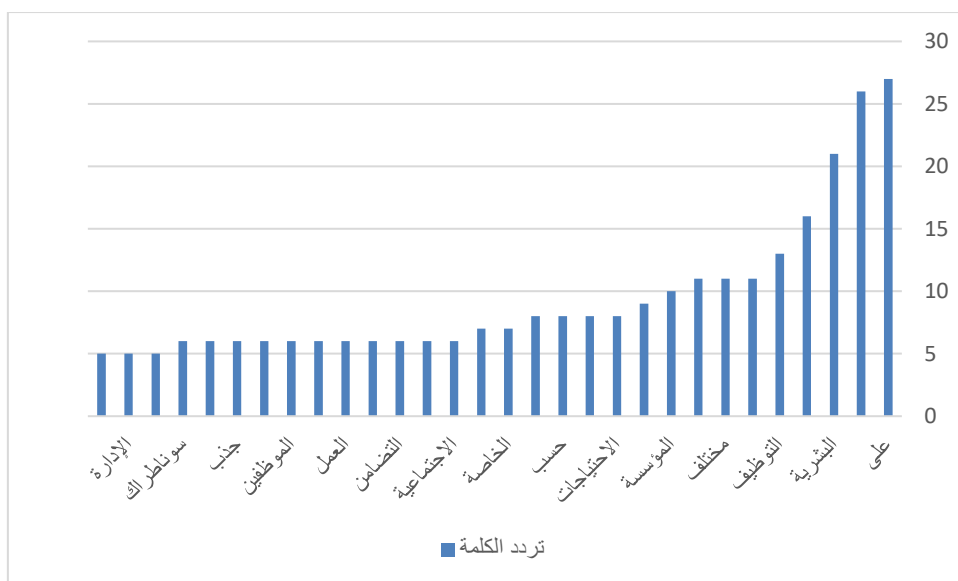
الرقم	الكلمات	عدد الأحرف	تردد الكلمة	النسبة %
1	على	3	27	1.77
2	الشركة	6	26	1.70
3	البشرية	7	21	1.37
4	الموارد	7	16	1.05
5	التوظيف	7	13	0.85
6	إدارة	5	11	0.72

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

7	مختلف	5	11	0.72
8	يتم	3	11	0.72
9	المؤسسة	7	10	0.65
10	لكن	3	9	0.59
11	الاحتياجات	10	8	0.52
12	الى	3	8	0.52
13	حسب	3	8	0.52
14	خاصة	4	8	0.52
15	الخاصة	6	7	0.46
16	للشركة	6	7	0.46
17	الاجتماعية	10	6	0.39
18	التدريب	7	6	0.39
19	التضامن	7	6	0.39
20	التنوع	6	6	0.39
21	العمل	5	6	0.39
22	القانون	7	6	0.39
23	الموظفين	8	6	0.39
24	توظيف	5	6	0.39
25	جذب	3	6	0.39
26	داخل	4	6	0.39
27	سوناطراك	8	6	0.39
28	TRH	3	5	0.33
29	الإدارة	7	5	0.33
30	التكوين	7	5	0.33

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الشكل (44): التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدة تسويق الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل السابق الذي يمثل التمثيل البياني لما ورد في الجدول (34)، تظهر الأعمدة الأكثر طولاً للمصطلحات (البشرية، التوظيف، البشرية، المؤسسة، الاحتياجات)، وهي كلها مصطلحات ذات صلة وثيقة ومعبرة عن المتغير المستقل تسويق الموارد البشرية، حيث أن هذه المصطلحات تكررت في لغة وكلام الخبراء الذين تكلموا عن الأسئلة التي تعلقت بمفهوم تسويق الموارد البشرية.

الشكل (45): مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكراراً لمصطلحات عقدة تسويق الموارد البشرية بين جميع المصادر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

المصفوفة أعلاه تمثل ترتيب لأهم المصطلحات والكلمات التي تكررت في لغة الخبراء وهي تمثيل وتأكيد لما ورد في جدول والتمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكراراً لمصطلحات عقدة تسويق الموارد البشرية بين جميع المصادر.

الشكل (46): سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدة تسويق الموارد البشرية.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل أعلاه يمثل سحابة الكلمات الأكثر تكرارا لعقدة تسويق الموارد البشرية، حيث حجم الكلمة في الشكل يعكس أهميتها وتكرارها في لغة محتوى المصادر. تظهر السحابة حضور بارز وواضح لمصطلح الشركة، باعتبارها الفاعل المركزي في هذا المجال ومفهوم تسويق الموارد البشرية يدور ضمن إطار شركة الدراسة سوناطراك، كذلك تكرارا عالي لأداة الربط على ، هذا التكرار الذي يعكس خطابا يستند على التأثير مثل (التركيز على ..)، (الاعتماد على ...)، كذلك من المصطلحات البارزة كلمتا : الموارد والتوظيف، وهو ما يشير الى أن تسويق الموارد البشرية يتمحور حول بعدين حيويين المورد لبشري كقيمة استراتيجية ، ومصطلح موظفين في دلالة على أن تسويق الموارد البشرية لا يستهدف الخارج فقط بل داخل المؤسسة كذلك من خلال تعزيز الولاء والوفاء بوعود صاحب العمل. الى جانب مصطلحات أخرى كالمؤسسة الاجتماعية والسمعة، وهي كلمات تدل على ارتباط الشركة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والاهتمام بصورتها وسمعتها بصفة عامة.

أ.2. نتائج المقاربة المعجمية لعقدة إدارة التنوع:

في هذا العنصر سيتم استخراج الكلمات الأكثر تكرارا للعقدة الرئيسة غدارة التنوع بين جميع المصادر والتي عدد احرفها يساوي أو يفوق 3 أحرف، حيث سيتم أخذ 30 كلمة الأولى والتي تحتل الصدارة كأكثر الكلمات الأكثر تكرارا. الجدول والأشكال البيانية تستعرض نتائج هذه المعالجة:

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجدول (34): المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدة إدارة التنوع.

الرقم	الكلمات	عدد الأحرف	تردد الكلمة	النسبة %
1	التنوع	6	29	2.23
2	الشركة	6	21	1.62
3	على	3	21	1.62
4	المؤسسة	7	16	1.23
5	الموظفين	8	15	1.15
6	البشرية	7	10	0.77
7	خاصة	4	10	0.77
8	الموارد	7	9	0.69
9	بعض	3	8	0.62
10	الاحتياجات	10	7	0.54
11	العمل	5	7	0.54
12	بين	3	7	0.54
13	تحت	3	7	0.54
14	هناك	4	7	0.54
15	يوجد	4	7	0.54
16	إدارة	5	6	0.46
17	الأجنبية	8	6	0.46
18	الخاصة	6	6	0.46
19	الشركات	7	6	0.46
20	المواهب	7	6	0.46
21	لكن	3	6	0.46
22	المشاريع	8	5	0.38
23	تنوع	4	5	0.38
24	أصبح	4	4	0.31

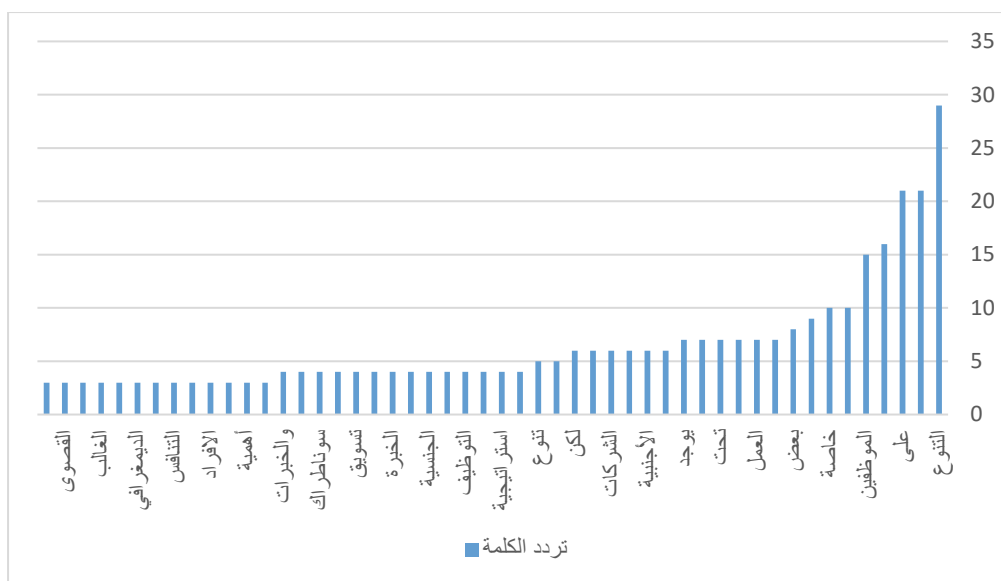
الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

0.31	4	10	استراتيجية	25
0.31	4	8	الإطارات	26
0.31	4	7	التوظيف	27
0.31	4	5	الجدد	28
0.31	4	7	الجنسية	29
0.31	4	6	الحصول	30
0.31	4	6	الخبرة	31
0.31	4	7	المعارف	32
0.31	4	5	تسويق	33
0.31	4	4	داخل	34
0.31	4	8	سوناطراك	35
0.31	4	5	عليها	36
0.31	4	8	والخبرات	37
0.23	3	3	trh	38
0.23	3	5	أهمية	39
0.23	3	7	الأهمية	40
0.23	3	7	الأفراد	41
0.23	3	9	التدريبية	42
0.23	3	7	التنافس	43
0.23	3	7	الجنسين	44
0.23	3	10	الديمقراطي	45
0.23	3	5	الذين	46
0.23	3	6	الغالب	47
0.23	3	7	القانون	48
0.23	3	6	القصى	49
0.23	3	8	المتنوعة	50

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo1.

الشكل (47): التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدة إدارة التنوع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

من خلال الجدول (35) والشكل (47) الممثلين للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدة إدارة التنوع. فهناك تكرار واضح لمصطلحات لها علاقة بالمتغير التابع إدارة التنوع، يتصدر هذه التكرارات مصطلح التنوع والذي يعبر صراحة عن الظاهرة المدروسة ن تليه العديد من المصطلحات المرتبطة بنفس المفهوم إدارة التنوع ك: المتنوعة، الأجنبية، المواهب استراتيجية.. إلخ.

الشكل (48): مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكرارا لمصطلحات لعقدة إدارة التنوع بين جميع المصادر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (49): سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدة إدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل السابق يمثل سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدة إدارة التنوع، ويظهر من خلال السحابة تصدر العديد من المصطلحات التي تعبر عن مفهوم إدارة التنوع، حيث تظهر بحجم كبير وفي مركز السحابة. اهم هذه المصطلحات هو التنوع، وهو المصطلح الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع (إدارة التنوع)، حيث ظهر بحجم كبير وموقع مركزي وهو ما يدل على انه شكل جزءا مهما من لغة وكلام الخبراء الذين أجريت معهم المقابلات. الى جانب العديد من المصطلحات الأكثر تكرارا والتي تظهر بشكل جلي وكبير في السحابة، كالمؤسسة، الموظفين، الشركة. بصورة عامة يمكن تفسير بنية السحابة وفق المستويات الآتية:

- ✓ التنوع كمفهوم مركزي يظهر كقيمة تنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ الموظفون كفاعلين أساسيين يتأثرون ويؤثرون في نجاح ممارسات إدارة التنوع.
- ✓ المؤسسة كإطار يحتضن التنوع ويوظفه للاستفادة من مزاياه وفوائده.

ب. نتائج المقاربة اللغوية لعقدي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

تعتمد المقاربة اللغوية على قياس التشابه النصي الذي يقاس بمعامل الارتباط ليرسون. في هذا العنصر سيتم حساب معامل بيرسون للعقد الرئيسة، تسويق الموارد البشرية وغدارة التنوع كل على حدة، الجدول والأشكال البيانية الآتية توضح هذه العملية.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجدول (35): معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) بين كل العقد الفرعية (أبعاد متغيرات الدراسة، المستقل والتابع).

العقد أ	العقد ب	معامل بيرسون %
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	55.69
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	55.49
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	55.43
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	55.43
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ العلامة التجارية لصاحب العمل	52.28
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	50.70
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	50.20
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية	49.79
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	48.58
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	47.89
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية	46.92
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	45.46

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

44.27	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ العلامة التجارية لصاحب العمل
44.21	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
44.03	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل
44.01	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية
42.38	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية
41.50	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
41.29	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
40.72	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية
40.79	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
38.41	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعرا لمنتج (العرض) للموارد البشرية
36.47	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعرا لمنتج (العرض) للموارد البشرية
36.22	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

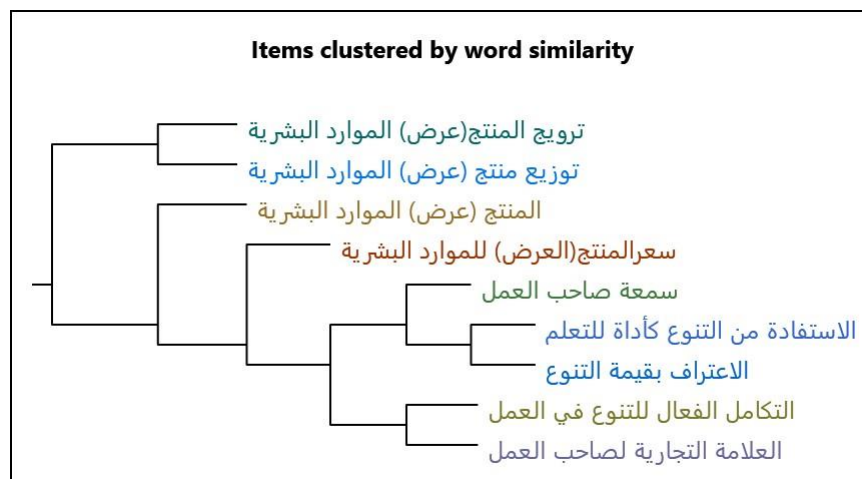
34.46	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
33.84	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية
33.32	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سمعة صاحب العمل
33.09	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
32.16	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
31.39	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية
31.26	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية
28.82	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
25.16	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سعر المنتج(العرض) للموارد البشرية
24.50	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
22.94	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
14.28	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

المعدل	40.37
--------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (50): التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين جميع العقد الفرعية.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يظهر من الجدول والشكل أعلاه، وجود تفاوت في معامل التشابه النص أو معامل الارتباط بين العقد الفرعية لنموذج الدراسة حيث بلغت أعلى قيمة للمعامل 55%، بين عقدة الاعتراف بقيمة التنوع والاستفادة من التنوع كأداة للتعلم، التكامل الفعال للتنوع في العمل مع لاعترا ف بقيمة التنوع، سمعة صاحب العمل مع لاستفادة من التنوع كأداة للتعلم والاعتراف بقيمة التنوع. بينما كانت أدنى نسبة للارتباط بين عقدي ترويج المنتج الموارد البشرية ومنتج الموارد البشرية حيث بلغت 14%، كما يظهر معدل الترابط بين جميع العقد الثانوية البالغ 40% وهو معدل متدني يدل على وجود تشابه نصي متوسط بين المصادر.

ب.1. نتائج المقاربة اللغوية لعقدة تسويق الموارد البشرية:

في هذه المقاربة يتم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين العقد الفرعية لعقدة تسويق الموارد البشرية، حيث يمكن هذا المعامل من تحديد نسبة التشابه النصي بين هذه العقد عند جميع العناصر، وتحديد العلاقة بين هذه العقد الثانوية. الجدول والأشكال البيانية توضح نتائج هذه المعالجة.

الجدول (36): معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) لعقدة تسويق الموارد البشرية.

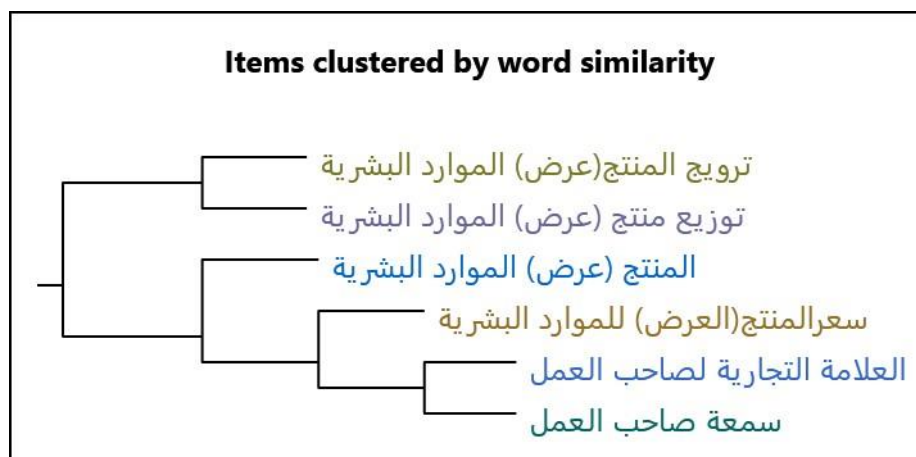
المصدر أ	المصدر ب	معامل بيرسون %
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سمعة صاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	48.34
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سمعة صاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	46.33

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

45.63	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سعر المنتج(عرض) للموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سمعة صاحب العمل
44.93	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سمعة صاحب العمل
38.43	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
37.51	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سعر المنتج(عرض) للموارد البشرية
36.64	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
33.51	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سعر المنتج(عرض) للموارد البشرية
32.32	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سعر المنتج(عرض) للموارد البشرية
29.80	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية
29.31	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سمعة صاحب العمل
21.98	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\سعر المنتج(عرض) للموارد البشرية
21.30	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
18.44	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
11.42	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\المنتج (عرض) الموارد البشرية	\\Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\ترويج المنتج(عرض) الموارد البشرية
33.06	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (51): التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين جميع العقد الفرعية لعقدة تسويق الموارد البشرية.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني للعقد الفرعية لعقدة تسويق الموارد البشرية يتضح وجود ترابط نصي متوسط بين العقد الفرعية حيث كانت أعلى النسب: 48%، 46%، 45%، 44%، على الترتيب للعقد الفرعية: سمعة صاحب العمل والعلامة التجارية لصاحب العمل، سمعة صاحب العمل وتوزيع منتج (عرض) الموارد البشرية، سمعة صاحب العمل وسعر المنتج (العرض) للموارد البشرية، سمعة صاحب العمل وترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية. أما أقل نسبة تشابه نصي فقد بلغت 11% بين ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية والمنتج (عرض) الموارد البشرية. أما معدل التشابه النصي لجميع العقد الفرعية فقد بلغ 33% وهو معدل متدني يشير إلى تشابه نصي متدني بينهم.

ب. 2. نتائج المقاربة اللغوية لعقدة إدارة التنوع:

يتم حساب معامل الارتباط (التشابه النصي) بين العقد الفرعية لعقدة إدارة التنوع، حيث توضح النسبة المحسوبة مدى التشابه النصي بين هذه العقد الفرعية عند جميع العناصر وتحديد العلاقة بين هذه العقد، الجدول والأشكال البيانية الآتية توضح هذه نتيجة هذا التحليل.

الجدول (37): معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) لعقدة إدارة التنوع.

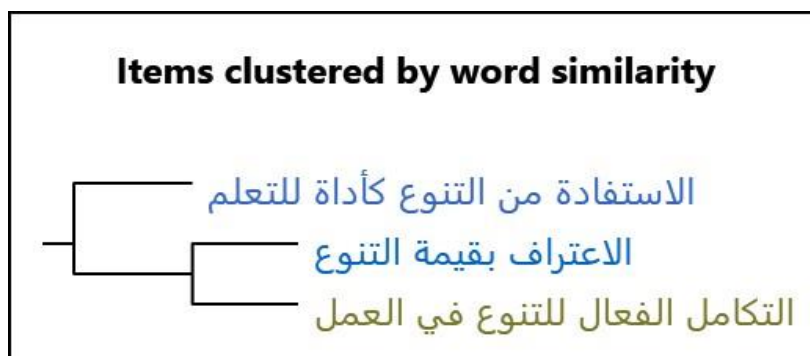
المصدر أ	المصدر ب	معامل بيرسون %
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	52
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	50

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

40	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل
49	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (52): التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين جميع العقد الفرعية لعقدة إدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

يظهر من خلال الجدول (38) والشكل (52) أن نسبة التشابه بين العقد الفرعية لعقدة إدارة التنوع متوسطة عموماً حيث بلغت أعلى نسبة 52%، بالنسبة للعقدة التكامل الفعال للتنوع في العمل والاعتراف بقيمة التنوع، بينما تراوحت بين 50 و44 لكل الاعتراف بقيمة التنوع والاستفادة من التنوع كأداة للتعلم، التكامل الفعال للتنوع في العمل من الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم. أما معدل الترابط فقد بلغ 49% وهو معدل متوسط يشير أن الترابط بين العقد الفرعية لعقدة إدارة التنوع تشابه متوسط بين جميع المصادر.

2.1.2.5. نتائج المقاربة الموضوعية والخرائط المعرفية لعقدتي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

تساعد نتائج المقاربة المعجمية على تحديد مضمون كلام ولغة الخبراء، والمقاربة اللغوية تعمل على تحديد مستوى التشابه النصي بين العقد والمصادر، فنتائج المقاربة الموضوعية تمكن من معرفة وتحديد حجم الكلام الذي خص به الخبير كل عقدة وهذا من خلال حساب نسبة التغطية، أما الخرائط المعرفية والذهنية فتتسم بكونها تسهل فهم العلاقات والترابط بين مختلف العقد والمفاهيم والمصطلحات والتي تقود في الأخير من اختبار صحة اقتراحات النموذج.

أ. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدتي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع.

يستعرض هذا العنصر نتائج المقاربة الموضوعية لكل من عقدتي تسويق الموارد البشرية وغدارة التنوع كل على حدة، والتي من خلالها سيتم حساب نسبة تغطية العقد عند كل خبير. هذه النسبة التي يتم حسابها وفق العملية الآتية: "نسبة تغطية العقدة = عدد كلمات مصدر واحد حول هذه العقدة / عدد الكلمات الإجمالية * 100" (حريزي، 2017، ص 267).

أ.1. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدة تسويق الموارد البشرية:

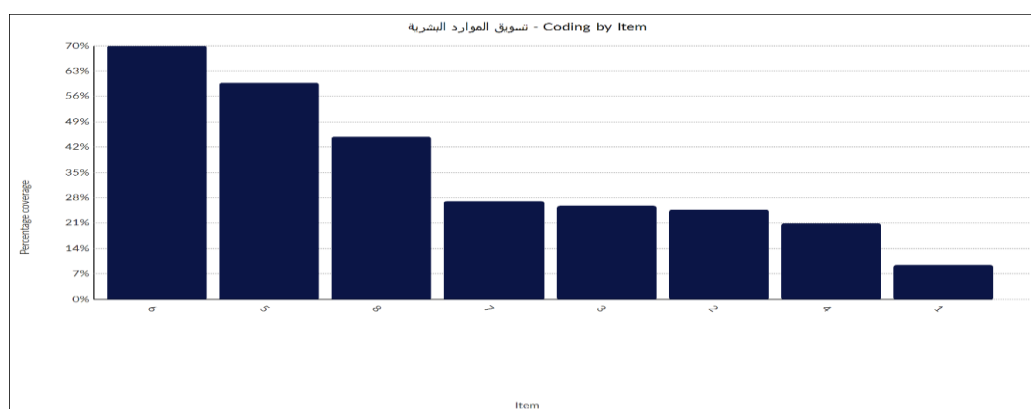
نتائج حساب نسبة التغطية لعقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر تسمح بتحديد أهمية هذه العقدة بعد مقارنتها بالنسبة المتوسطة المحسوبة لها، وهذا انطلاقاً من عدد العقد الفرعية التي تحوزها، والتي عددها في عقدة تسويق الموارد البشرية 6 عقد فرعية. الجدول والشكل التاليين يوضح هذه النسبة.

الجدول (38): نسبة التغطية لعقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية %
Files\\1	9.48
Files\\2	24.78
Files\\3	25.72
Files\\4	20.87
Files\\5	59.65
Files\\6	69.93
Files\\7	27.02
Files\\8	44.92
المعدل	35.30

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo15.

الشكل (53): تمثيل بياني لنسبة تغطية عقدة تسويق الموارد البشرية عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج Nvivo15

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول والتمثيل البياني لنسبة التغطية لعقدة تسويق الموارد البشرية تباين كبيرة في نسب التغطية بين المصادر. وهذا راجع الى عدد المصطلحات والكلمات التي بها كل خبير على أسئلة المقابلة حول عقدة تسويق الموارد البشرية، حيث تراوحت النسبة 44.92% كقيمة عليا و 9.48% كقيمة دنيا، فيما بلغ معدل نسب العقدة 35.5%، وهو معدل أقل من النظري للعقد الفرعية لعقدة تسويق الموارد البشرية والبالغة 66.66% (9/6*100). وهو ما يدل على المستجوبين لم يعطوا أهمية كبرى للإجابة على هاته العقدة، الأمر الذي قد يعزى إلى عدة أسباب لعل أهمها أن مفهوم تسويق الموارد البشرية أو المفاهيم المرتبطة به كعناصر تسويق الموارد البشرية غريب وجديد عنهم.

كذلك يلاحظ أن أكبر نسبة تم تسجيلها على مستوى المصدر 8 هذا المصدر يعود لمقابلة شبه مهيكلة لخبير في قسم الربط الاجتماعي بمديرية الموارد البشرية.

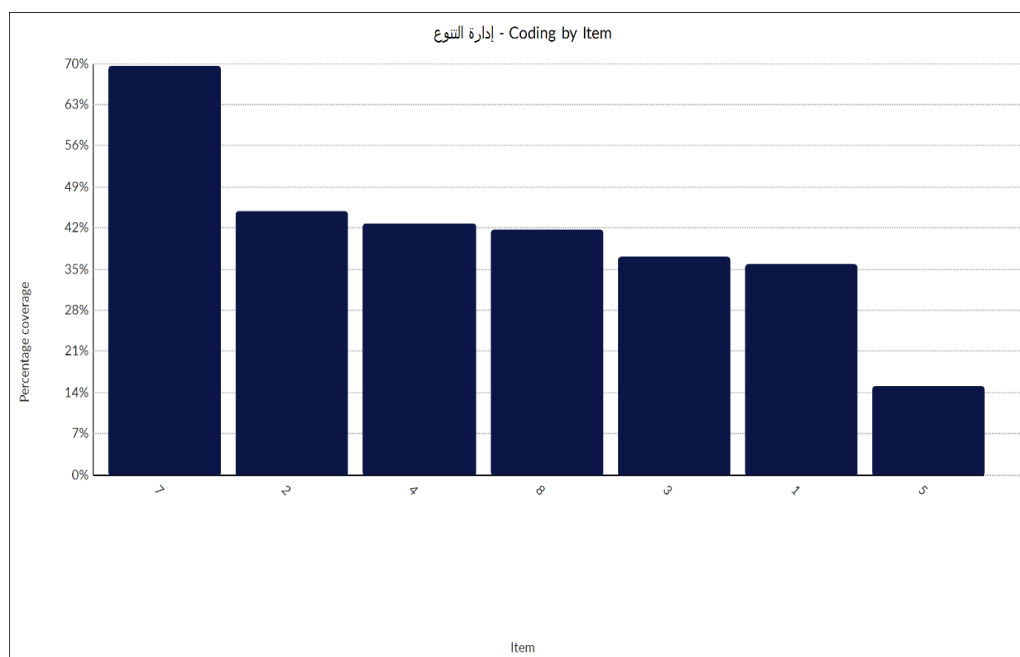
أ. 2. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدة إدارة التنوع:

الجدول (39): نسبة التغطية لعقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية
Files\\1	35.89%
Files\\2	44.84%
Files\\3	37.12%
Files\\4	42.77%
Files\\5	15.03%
Files\\7	69.61%
Files\\8	41.66%
المعدل	40.99%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (54): تمثيل بياني لنسبة تغطية عقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

انطلاقاً من الجدول (40)، جدول نسبة التغطية لعقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر، والتمثيل البياني لقيم الجدول الشكل (54)، يمكننا القول بأن أعلى نسبة تغطية كانت من نصيب المصدر السابع 7 وهو مصدر يخص خبر من قسم الإدارة العامة حيث كانت نسبة التغطية 69.61%، تليها نسبة 44.84% للمصدر الثاني 2، وهي تخص خبر قسم تسيير المسار المهني، بينما سجلت أدنى نسبة تغطية للمصدر الخامس 5 لخبر قسم التدريب (مقابلة شبه مهيكلة)، حيث كانت النسبة 15.03%. الملاحظ أن أغلب نسبة التغطية متقاربة ومرتفعة نوعاً ما (دون المتوسط) ماعداً نسبة تغطية المصدر السابع، التي قاربت 70%. وبمقارنة معدل نسب التغطية للعقدة البالغ 44.99% مع المعدل النظري للعقد ذات الثلاثة أبعاد في نموذج الدراسة والتي معدلها 33.33% ($100 \times \frac{9}{3}$) يمكن القول على نسبة التغطية أن معدل نسب التغطية الجدولية اعلى من نسبة النظرية لأبعاد المتغير، وهو ما يعني أن الخبراء أعطوا أهمية كبيرة لهذا المتغير من لغتهم والمصطلحات التي وردت في إجاباتهم، وهو الأمر الذي قد يعود إلى فهمهم لمتغير إدارة التنوع ومختلف الأسئلة المتعلقة به، أو تواجد ممارسات هذا المفهوم في بيئة عمل المؤسسة.

ب. الخرائط المعرفية لعقدتي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع:

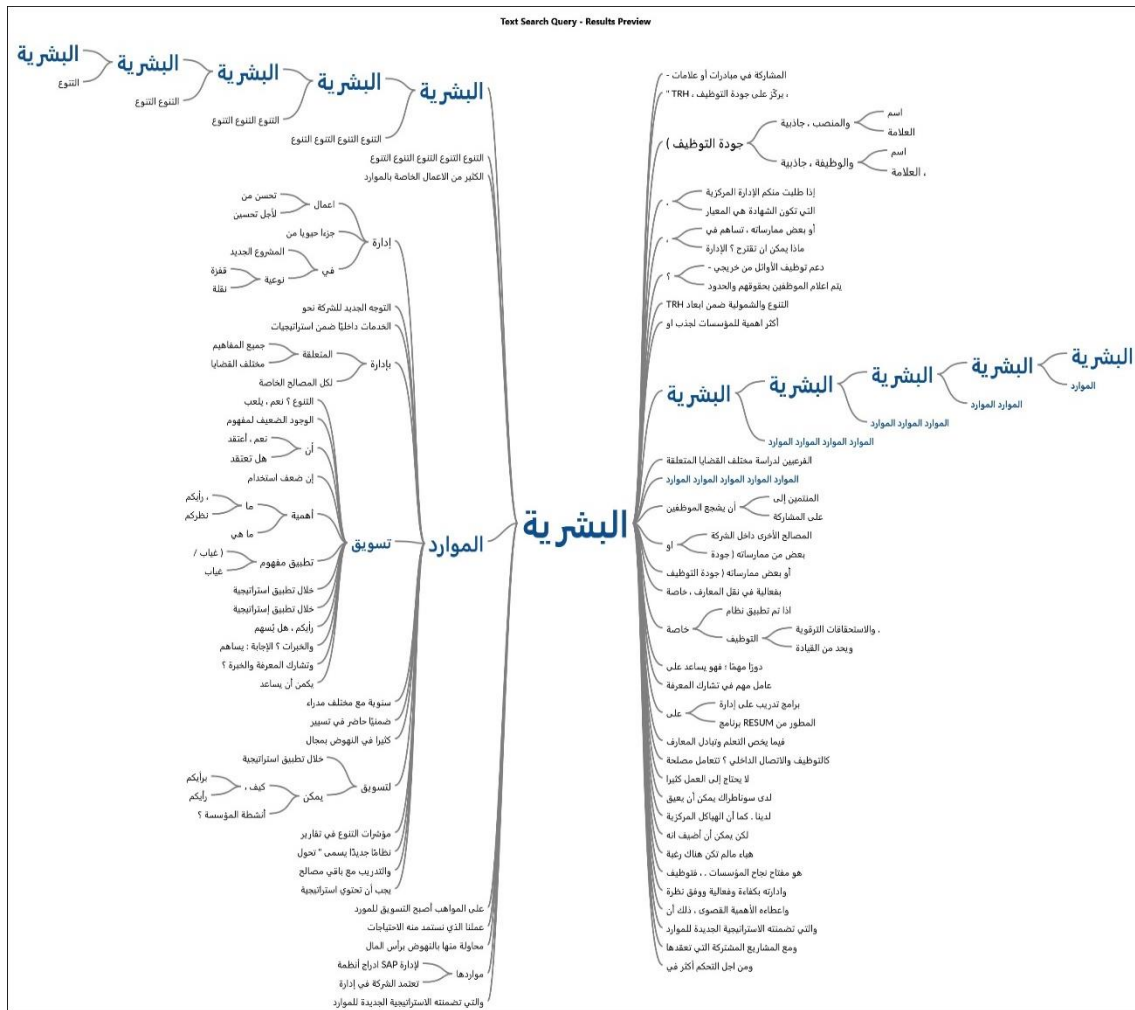
الخرائط المعرفية عبارة عن رسوم وتخطيطات بيانية تهدف إلى بلورة فكرة أو مجموعة أفكار وتحديد العلاقات المتوقعة بينها، بناء على تصورات عقلية حول موضوع معين أو مجموعة مواضيع خلال فترة زمنية محددة (مكي، 2024).

ب.1. الخرائط المعرفية لتسويق الموارد البشرية:

سيتم في هذا العنصر عرض الخريطة المعرفية لعقدة تسويق الموارد البشرية، والتي سيتم من خلالها الاستدلال على العلاقات الموجودة والترايط الموجود بين جميع المصادر، الشكل التالي يوضح الخريطة المعرفية لتسويق الموارد البشرية وأهم المصطلحات التي وردت في لغة الخبراء حول هذه العقدة.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (55): الخريطة المعرفية لتسويق الموارد البشرية.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالج Nvivo15.

تظهر الخريطة أن مفهومي " الموارد البشرية " و " التسويق " مفهومان مركزيان يتقاطعان في عدة محاور تعيد تعريف الموارد البشرية من خلال نظرة تسويقية، هذا ما تؤكدُه العبارات التي وردت في الخريطة مثل: أهمية تطبيق المفهوم، تسويق الموارد البشرية أصبح ضرورة استراتيجية، وهو ما يشير إلى أن التسويق انتقل من مجال النشاط التجاري الموجه للمستهلكين إلى أداة لتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا وكفكر يمكن استخدامه في مجالات غير المجال التجاري. وكما تظهر الخريطة بأن تسويق الموارد البشرية يرتبط مع قضايا أخرى مثل جودة التوظيف، وإدارة الكفاءات وولاء الموظفين، فالمؤسسة تدرك أن المورد البشري أصبح موردا تنافسا وبالتالي فإن الاستثمار في تسويقه يسهم في جذب المهارات والمواهب من الخارج والحفاظ عليه في الداخل.

ب.2. الخرائط المعرفية لإدارة التنوع:

في هذا العنصر عرض الخريطة المعرفية لعقدة إدارة التنوع، والتي سيتم من خلالها الاستدلال على العلاقات الموجودة والترابط الموجود بين جميع المصادر، الشكل التالي يوضح الخريطة المعرفية لإدارة التنوع وأهم المصطلحات التي وردت في لغة الخبراء حول هذه العقدة.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (56): الخريطة المعرفية لإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالج Nvivo15.

يشير الشكل السابق إلى أن مفهوم التنوع يتقلد وضعاً مركزياً في لغة الخبراء وتنبثق منه مجموعة مصطلحات تكررت بجانبه مثل " الديمغرافي " المعرفي " الثقافي " هذا التكرار يوضح أن التنوع قد يأخذ معاني عدة في لغة الخبراء وفهمهم لموضوع التنوع، حيث تم ذكر العديد من المعاني التي توضح الخصائص الفردية والاجتماعية والمعرفية للتنوع. من جهة أخرى ورد مصطلح إدارة هذا التنوع رغم أنه لم مركزي إلا أنه انبثق في سياق الحديث عن التنوع إلى جانب العديد من المصطلحات التي تشير إلى أن هناك آثار وتوجهات

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

لإدارة التنوع بمختلف أبعاده داخل المؤسسة محل الدراسة، " واقع إدارة التنوع"، " الاستراتيجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية"، " TRH " وهو ما يشير إلى خطاب تنظيمي رسمي للاهتمام بمختلف مستويات التنوع المتواجدة بالمؤسسة.

3.1.2.5. التحقق من مدى صحة الفرضيتين الأولى والثاني:

بعد استكمال إجراء تحاليل المقاربات الأربعة باستخدام برنامج Nvivo15، تستعرض الدراسة النتائج في جداول تلخص نتائج كل مقارنة لكل اقتراح، إضافة إلى تدعيمها بنتائج تحليل المضمون للمقابلات، ونتائج الملاحظات الميدانية ووثائق المؤسسة محل الدراسة. تخضع صحة الفرضيات إلى سلم تقييم وتنقيط والموضح في التالي:

الجدول (40): نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

درجة التحقق	النقطة	القيمة	النسبة
استثنائي	A*	4.0	1
ممتاز	A	4.0	1
جيد جدا	B+	3.5	0.875
	B	3.0	0.75
جيد	C+	2.5	0.625
	C	2.0	0.50
مقبول	D+	1.5	0.375
	D	1.0	0.25
مرفوض	F	00	00

المصدر: (حريزي, 2017) المعتمد على نظام التنقيط والتقييم الخاص بجامعة مونترال، كندا. انظر الملحق (03).

أ. التحقق من مدى صحة الفرضية الأولى:

تختبر الدراسة في هذا العنصر، مدى صحة الفرضية الأولى والتي وردت كما يلي: توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل. حيث سيتم التحقق من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من تحليل عقدة إدارة التنوع بالاعتماد على نتائج المقاربات الأربعة المعالجة ببرنامج Nvivo15، مدعمة بنتائج التحليل التقليدي لمضمون المقابلات.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجدول (41): جدول اختبار الفرضية الأولى.

الفرضية الأولى	توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.
نتائج مقاربات Nvivo15	- نتائج المقاربة المعجمية: التنوع والمصطلحات المرتبطة به بلغ قيمة (103 تكرارات) بنسبة تغطية 11% من لغة الخبراء، وهو ما يبرزه كقيمة محورية في السياسات المعاصرة للمؤسسة، خاصة مع التوجه نحو شمولية القوى العاملة والاختلاف الثقافي وتبني المؤسسة لاستراتيجية جديدة تتعلق بالموارد البشرية TRH. - نتائج المقاربة اللغوية: بلغ معدل التشابه النصي لمعامل بيرسون لكل المصادر حول عقدة إدارة التنوع 49 % - نتائج مقاربة الخرائط المعرفية: دلت الخريطة المعرفية لإدارة التنوع على وجود علاقات ترتبط بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الدالة على وجود جهد منظم لإدارة العديد من أبعاد التنوع الموجودة بالمؤسسة كالتنوع الديمغرافي والتنوع المعرفي. - نتائج المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة إدارة التنوع هو 40.99 % وهو أكبر من المعدل النظري للنموذج المقدر بـ: 33.33 %.
نتائج التحليل التقليدي لمضمون المقابلات	بينت نتائج التحليل التقليدي لمقابلات الدراسة أن هناك مستويات عدة للتنوع داخل المؤسسة، إلا أن إدارة التنوع كممارسة تنظيمية لا تزال في بدايتها بالنسبة لتسويق الموارد البشرية، فقد اتفق البعض على أن له دورا فعالا في إدارة التنوع، بينما رأى البعض الآخر أن دوره لا يزال نظريا ويؤمل الى جعله خيارا استراتيجيا من خلال استراتيجية " تحول الموارد البشرية" TRH التي بدأت المؤسسة في تطبيقها.
نتائج الملاحظة الميدانية	من خلال معايشة بيئة العمل التي تمت بها الدراسة وخلال فترة جمع البيانات وإجراء المقابلات، لوحظ أن هناك تنوع في الموارد العاملة بالمؤسسة خاصة أبعاد التنوع الديمغرافي والمعرفي، إلى جانب فئة ذوي الاحتياجات الخاصة التي ورغم عدم تحقيق المؤسسة لنسبة القانونية 1% إلا هناك حرص على توظيفها، أما التنوع الديني والذي في العادة يرتبط بالعمال الأجانب فلا يوجد.
نتائج تحليل وثائق المؤسسة	مكنت عملية فحص مختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة خاصة المتعلقة بتخطيط القوى العاملة من تنوع ديمغرافي (تنوع جنسي وجغرافي محلي) إلى جانب تنوع معرفي المستوى التعليمي، مع غياب التنوع الديني المرتبط عادة بالعمالة الأجنبية ماعدا مشاريع المناولة التي تقوم بها الشركة، لكن يخضع موظفيها لإدارة شركتهم الأم.
النتيجة	انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول، وباعتماد على معامل الارتباط بيرسون الذي يحسم نتيجة صحة الفرضية وتحديد درجته والتي بلغت: 49 %. واعتمادا على سلم التقييم الوارد في الجدول () يمكن القول إن هذه الفرضية تحقق بدرجة: C جيد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل التقليدي للمقابلات، تحليل الوثائق، الملاحظة الميدانية، مخرجات Nvivo15

ب. التحقق من مدى صحة الفرضية الثانية:

تختبر الدراسة في هذا العنصر مدى صحة الفرضية الثانية والتي وردت كما يلي: يوجد تسويق موارد بشرية ملموس في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل. حيث سيتم التحقق من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من تحليل عقدة تسويق الموارد البشرية بالاعتماد على نتائج المقاربات الأربعة المعالجة ببرنامج Nvivo15، مدعمة بنتائج التحليل التقليدي لمضمون المقابلات.

الجدول (42): جدول اختبار الفرضية الثانية.

الفرضية الثانية	يوجد تسويق موارد بشرية ملموس في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.
نتائج مقاربات Nvivo15	- نتائج المقاربة المعجمية: بلغ تردد مجموع 30 كلمة الأولى 282 من مجموع الكلمات الأكثر تكراراً لمفهوم تسويق الموارد البشرية والبالغ 795 كلمة، بنسبة تغطية بلغت 18.4%، تردد بعض المصطلحات التي لها دلالة على وجود تسويق للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على سبيل المثال لا الحصر: التوظيف جذب، الاحتياجات، التدريب، التنوع المواهب. - نتائج المقاربة اللغوية: بلغ معدل نسبة التشابه النصي (معامل الارتباط بيرسون) لعقدة تسويق الموارد البشرية بين جميع المصادر 33.06% . - نتائج مقاربة الخرائط المعرفية: دلت الخريطة المعرفية لتسويق الموارد البشرية على وجود علاقات ترتبط بالعديد من المصطلحات والمفاهيم الدالة على وجود لمفهوم تسويق الموارد البشرية لكن بمعاني ومصطلحات تختلف عن المرتبطة بالمعنى بالتسويقي كمنتج الموارد البشرية أو سعر الموارد البشرية نفس الشيء بالنسبة لمفهوم الترويج وتوزيع الموارد البشرية، لكن ظهرت مصطلحات أخرى تندرج ضمن أبعاد متغير تسويق الموارد البشرية كسمعة صاحب العمل العلامة التجارية لصاحب العمل. - نتائج المقاربة الموضوعية: معدل نسبة التغطية لعقدة تسويق موارد بشرية عند كل المصادر بلغت 35.30%، وهي نسبة اقل من النسبة النظرية لأبعاد هذا المتغير البالغة 66.66%.
	أغلب الخبراء أجمعوا أن تسويق الموارد البشرية لم يُفعّل بعد بالشكل الكافي داخل المؤسسة، مما أثر سلباً على تجسيد التنوع. وقد اعتبر بعضهم أن غياب هذا التسويق أعاق التنوع، فيما أشار آخرون إلى أن المفهوم لا يزال في طور التبنّي. بينما حصر أحدهم التسويق في الجوانب المادية فقط، عامل آخر الطابع العمومي للمؤسسة.
	من خلال المعاينة الميدانية لظروف عمل موظفي المؤسسة أثناء إجراء الدراسة اتضح أن هناك جهود كبيرة تبذلها المؤسسة في سبيل جعل بيئة العمل مثالية خاصة في جانب التدريب والخدمات الاجتماعية، وتنقلات الموظفين.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

نتائج تحليل وثائق المؤسسة	تظهر وثائق المؤسسة أن هناك جهوداً حثيثة لمواكبة التغيرات المتسارعة في الاستثمار في رأس المال البشري، خاصة إطلاق استراتيجية تحول الموارد البشرية، استحداث مديرية خاصة بالأعلام والنشاط الإلكتروني، توظيف أوائل خريجي الجامعات.
النتيجة	انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول، وباعتماد الأول على معامل الارتباط بيرسون الذي يحسم نتيجة الفرضية الذي بلغ: 33.06% واعتماداً على سلم التقييم الوارد في الجدول يمكن القول إن هذه الفرضية تحقق بدرجة: D+ مقبول .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل التقليدي للمقابلات، تحليل الوثائق، الملاحظة الميدانية، مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

2.2.5. اختبار الفرضية الثالثة:

في هذا العنصر سيتم التحقق من صحة الفرضية الثالثة والتي جاءت صيغتها كما يلي: للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثراً على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل؛ سيتم التحقق انطلاقاً من تحليل محتوى العقد الفرعية: منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية، والتي أشير إليها في دليل المقابلة بجودة التوظيف. مع العقدة الرئيسة إدارة التنوع، مع توضيح العلاقة بين هاتين العقدتين، وهذا كله بالاعتماد على نتائج المقاربات الأربعة لبرنامج Nvivo15، مع تدعيم هذا التحليل بنتائج التحليل التقليدي للمقابلات، والملاحظات الميدانية وتحليل الوثائق.

1.2.2.5. نتائج المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية،

ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع.

في هذا العنصر سيتم استخراج نتائج المقاربتين المعجمية واللغوية لكل من جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع، نتائج المقاربة المعجمية تسمح بتحديد وتحليل لغة وكلام الخبراء حول هاتين العقدتين، بينما المقاربة اللغوية تسمح بتحديد مستوى التشابه النصي (معامل ارتباط بيرسون) بين العقدتين.

أ. نتائج المقاربة المعجمية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية،

توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع.

مكننا المعالجة التحليلية للمقابلات برنامج المعالجة Nvivo15 ضمن المقاربة المعجمية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع. من استخلاص النتائج الآتية التي سوف يتم عرضها في المخططات الآتية:

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الجدول (43): المصطلحات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد

البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

الكلمة	الطول	التكرار	النسبة %
التنوع	6	60	1.79
على	3	56	1.67
الشركة	6	50	1.49
المؤسسة	7	36	1.07
الموظفين	8	35	1.04
البشرية	7	28	0.84
الموارد	7	23	0.69
خاصة	4	23	0.69
الاحتياجات	10	20	0.60
لكن	3	19	0.57
الخاصة	6	18	0.54
بعض	3	17	0.51
إدارة	5	16	0.48
بين	3	16	0.48
التوظيف	7	15	0.45
هناك	4	15	0.45
يتم	3	15	0.45
الأجنبية	8	14	0.42
العمل	5	14	0.42
تحت	3	14	0.42
يوجد	4	14	0.42
الشركات	7	13	0.39
المواهب	7	13	0.39

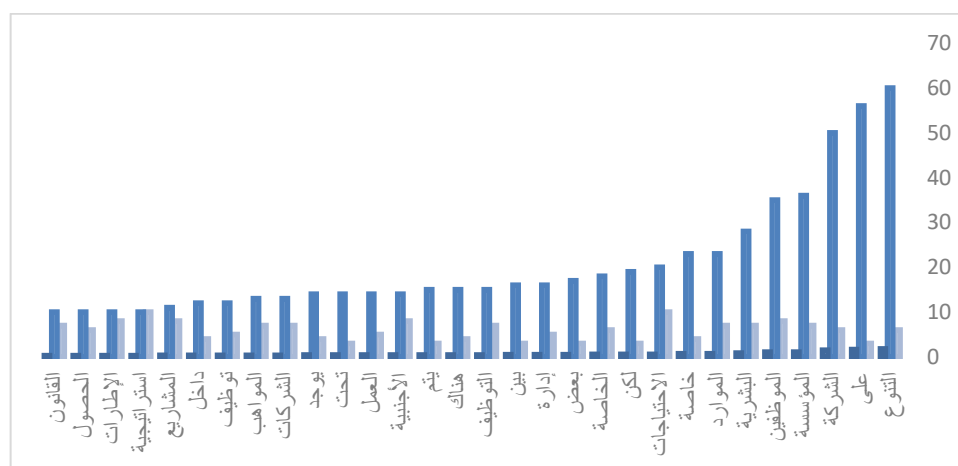
الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

توظيف	5	12	0.36
داخل	4	12	0.36
المشاريع	8	11	0.33
استراتيجية	10	10	0.30
الإطارات	8	10	0.30
الحصول	6	10	0.30
القانون	7	10	0.30
المجموع	--	619	%18.52

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

تشير نتائج التحليل في المقاربة المعجمية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع، والموضحة بالجدول أعلاه أن كلمة **التنوع** هي الأكثر في لغة خبراء مؤسسة حاسي الرمل (60 مرة / 1.79%)، كما برزت كلمات مثل: الشركة، المؤسسة، الموظفين، الموارد البشرية، كذلك في لغة خطابهم وهو ما يؤكد حضور مفاهيم رأس المال البشري. تكررت كذلك مصطلحات مثل: الاحتياجات الخاصة، التوظيف، المواهب، وهذه المصطلحات تخص عمليات التوظيف والاستقطاب وتنوع بيئة العمل. كلمات أخرى وردت في جدول التكرارات ك: الأجنبية، القانون، فهي ربما تشير الى التحديات القانونية والمعطيات السوق العمل الدولي حول التوظيف واستقطاب المواهب. باختصار تمحورت لغة خطاب الخبراء حول العقدتين المدروستين حول ثلاث محاور: التنوع كقيمة، الموظفين كركيزة، التوظيف كآلية عملية. تترجم النسبة الواردة في الجدول في الأعمدة البيانية التوضيحية في الشكل الموالي.

الشكل (57): التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرار لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (58): مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكرارا لمصطلحات عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الشكل (59): سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

من المصفوفة البيانية والسحابة، الناتجة عن تحليل إجابات المقابلات التي أجريت مع خبراء مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل، يوجد حضور مصطلحات مثل: الشركة، المؤسسة، الموظفين، التنوع، الموارد البشرية في الخطاب، هذا التركيز يعكس إدراكا لأهمية إدارة التنوع كأداة استراتيجية لتعزيز جاذبية الشركة في سوق العمل ودعم استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. كما يشير بروز مفاهيم مثل: التوظيف وجودة الموارد البشرية إلى وعي الخبراء بضرورة دمج التنوع في السياسات اليومية، بما يساهم في تحسين الأداء والتعاون المؤسسي وبذلك يمكن القول إن (سوناطراك) تولي أهمية لمفهوم التنوع لتحقيق الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية في قطاع شديد التنافس كقطاع الطاقة.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

ب. نتائج المقاربة اللغوية لعقدي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع:

تقوم المقاربة اللغوية على تحديد نسبة التشابه النصي بين المصادر (لغة خبراء العينة المستجوبة)، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون. في هذا العنصر سيتم حساب معامل الارتباط بين العقد الفرعية للمتغير المستقل (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية) كأبعاد دالة على جودة التوظيف وأبعاد المتغير التابع (الاعتراف بقيمة التنوع، التكامل الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم)، الجدول والشكل التاليين يوضحان نتائج التحليل التي تمت ببرنامج Nvivo15.

الجدول (44): معامل الارتباط لبيرسون (التشابه النصي) لعقدي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

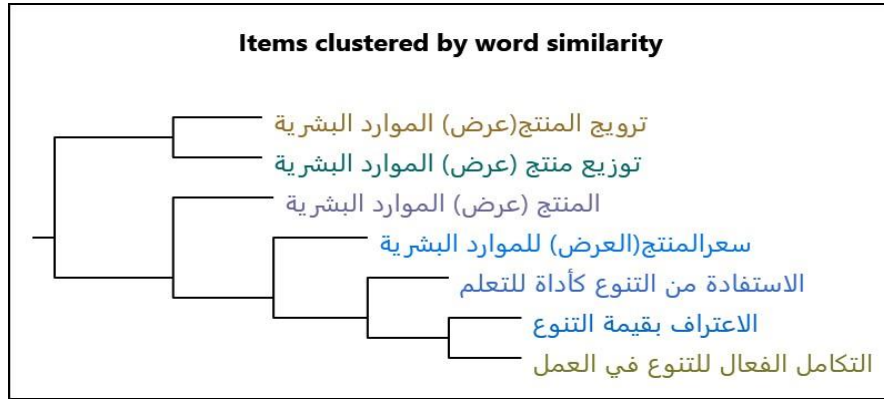
العقدة أ	العقدة ب	معامل بيرسون %
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	54.64
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	54.14
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	46.88
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	43.64
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	42.56
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعرا لمنتج (العرض) للموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	42.25
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية	39.87
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	39.83

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

39.67	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
36.67	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية
35.24	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية
34.83	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية
33.43	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية
32.06	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية
30.90	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
29.74	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية
29.69	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية
28.04	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية
24.01	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سعر المنتج (العرض) للموارد البشرية
21.33	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ توزيع منتج (عرض) الموارد البشرية
13.24	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ المنتج (عرض) الموارد البشرية	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ ترويج المنتج (عرض) الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الشكل (60): التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع المنتج (عرض) الموارد البشرية، المنتج (عرض) الموارد البشرية، سعر المنتج (عرض) للموارد البشرية، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم، الاعتراف بقيمة التنوع، التكامل الفعال للتنوع في العمل).



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

انطلاقاً من نتائج نسب الترابط الواردة في الجدول (45)، ومن الشكل (60) الذي يجسد التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع المنتج (عرض) الموارد البشرية، المنتج (عرض) للموارد البشرية، سعر المنتج (عرض) للموارد البشرية، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم، الاعتراف بقيمة التنوع، التكامل الفعال للتنوع في العمل مع الاعتراف بقيمة التنوع. كانت أقوى النسب تعود لأبعاد إدارة التنوع في ثلاث ثنائيات: التكامل الفعال للتنوع في العمل مع الاعتراف بقيمة التنوع بنسبة ارتباط 54.6%، تليها الاعتراف بقيمة التنوع والاستفادة من التنوع كأداة للتعليم بنسبة ارتباط 54.1%، ثم التكامل الفعال للتنوع في العمل مع الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم بنسبة ارتباط 46.9%، رغم أنها أعلى نسب الارتباط إلا أنها نسبة متوسطة إذا حسب متوسط هذه النسب (51.9%) حيث تظهر في التمثيل البياني على شكل عنقود متماسك. التكتلات الأقل تماسكاً عادت لأبعاد متغير تسويق الموارد البشرية حيث يوجد مثلاً: توزيع منتج الموارد البشرية مع ترويج منتج الموارد البشرية بنسبة 39.9% والأضعف تمام بين ترويج منتج الموارد البشرية ومنتج الموارد البشرية بنسبة ارتباط 13.2%. وهو ما قد يفسر على أن مفهوم تسويق الموارد البشرية وأبعاده المعبرة عنه في نموذج الدراسة لم يلقى الفهم والتعبير الكافي في لغة الخبراء، الأمر الذي قد يعود إلى استخدام اللغة التسويقية في مجال الموارد البشرية.

إلى جانب هذا توجد ارتباطات أخرى مثل: سعر منتج الموارد البشرية والتي جاءت نسبة الارتباط 43.6%، سعر المنتج والاستفادة من التنوع كأداة للتعليم كانت نسبة الارتباط 42.3%، ومنتج المواد البشرية والتكامل الفعال للتنوع في العمل جاء بنسبة ارتباط 39.8%. هذا الارتباط يفسر باقتراب بعض فروع تسويق الموارد البشرية من فروع إدارة التنوع، وبالرجوع إلى المؤسسة محل الدراسة نجد أن تجسيدها لمفاهيم تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع لم يرقى بعد إلى الممارسات التنظيمية الملموسة والمجسدة كاستراتيجيات صريحة، إلا أن هناك توجه مستقبلي بدأت تظهر معالمه منذ سنة 2020 بإطلاق استراتيجية موارد بشرية جديدة تعرف " تحول الموارد البشرية TRH " وهي الاستراتيجية التي تتضمن مفاهيم حديثة راجت في عالم الأعمال كقضايا التنوع والشمول، المسؤولية الاجتماعية، التنافس على المواهب، والنشاط الرقمي.

ت. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع.

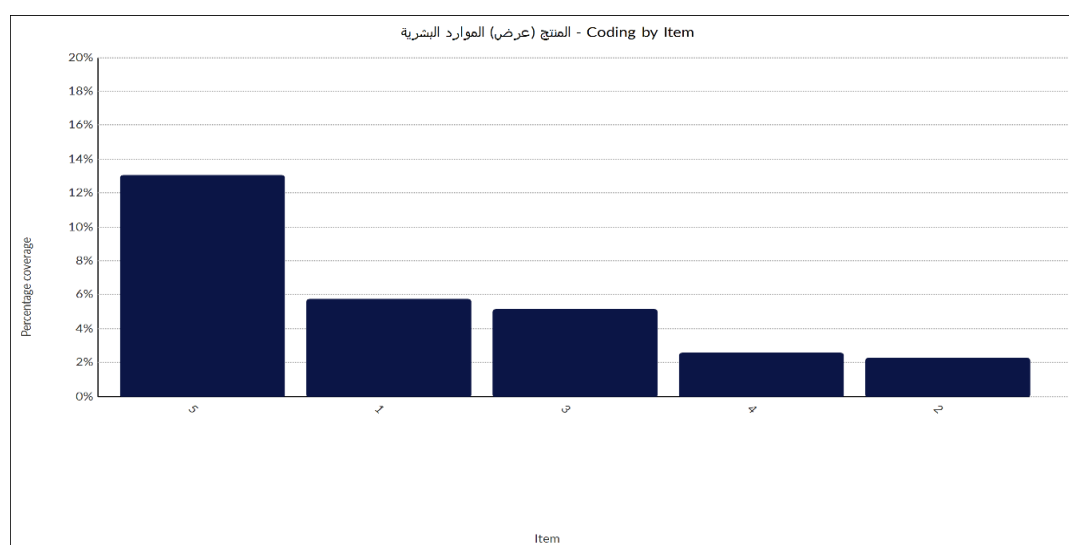
تمكن المقاربة الموضوعية من الوقوف على حجم الكلام الذي خصصه كل خبير لكل عقدة، وهذا من خلال استخراج ما يعرف بنسبة التغطية (مكي، 2024، ص200). في هذا العنصر سيتم استخراج نسبة التغطية للعقد الفرعية لمتغير تسويق الموارد البشرية التي تتعلق بالتوظيف وجودته (منتج الموارد البشرية، سعر منتج الموارد البشرية، توزيع منتج الموارد البشرية)، الى جانب استخراج نسبة التغطية للعقدة الرئيسة لإدارة التنوع وعقدها الفرعية (الاعتراف بقيمة التنوع، التكامل الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم).

الجدول (45): نسبة التغطية للعقدة الفرعية منتج (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية %
Files\\1	5.76
Files\\2	2.27
Files\\3	5.18
Files\\4	2.59
Files\\5	13.03
المعدل	5.77

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (61): تمثيل بياني لنسبة تغطية منتج (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

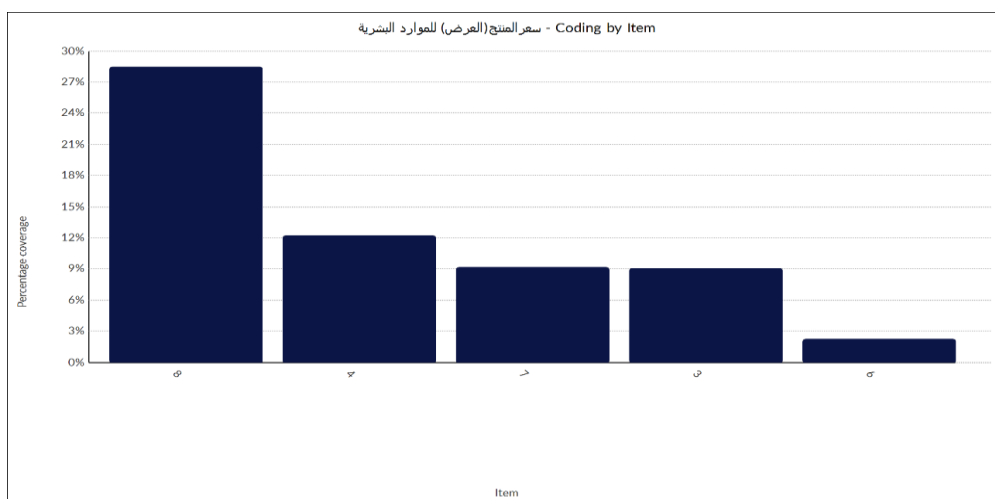
الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأئلة الدراسة.

الجدول (46): نسبة التغطية للعقدة الفرعية سعر (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية %
Files\\3	9.11
Files\\4	12.17
Files\\6	2.21
Files\\7	9.19
Files\\8	28.46
المعدل	12.23

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (62): تمثيل بياني لنسبة تغطية سعر (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

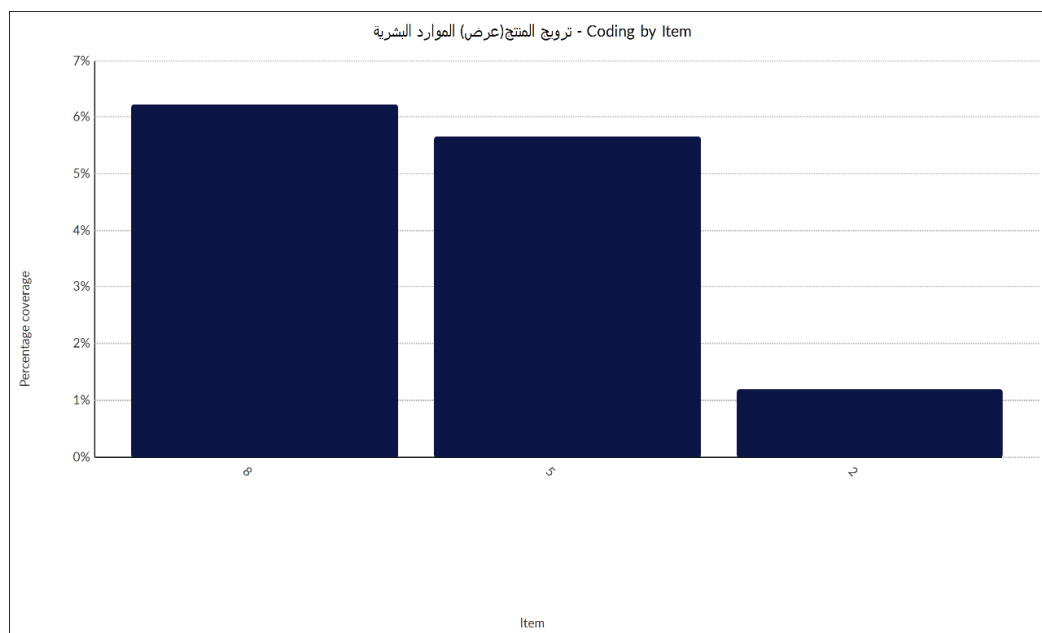
الجدول (47): نسبة التغطية للعقدة الفرعية ترويج (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية %
Files\\2	1.19
Files\\5	5.65
Files\\8	6.22
المعدل	4.35

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (63): تمثيل بياني لنسبة تغطية ترويح (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

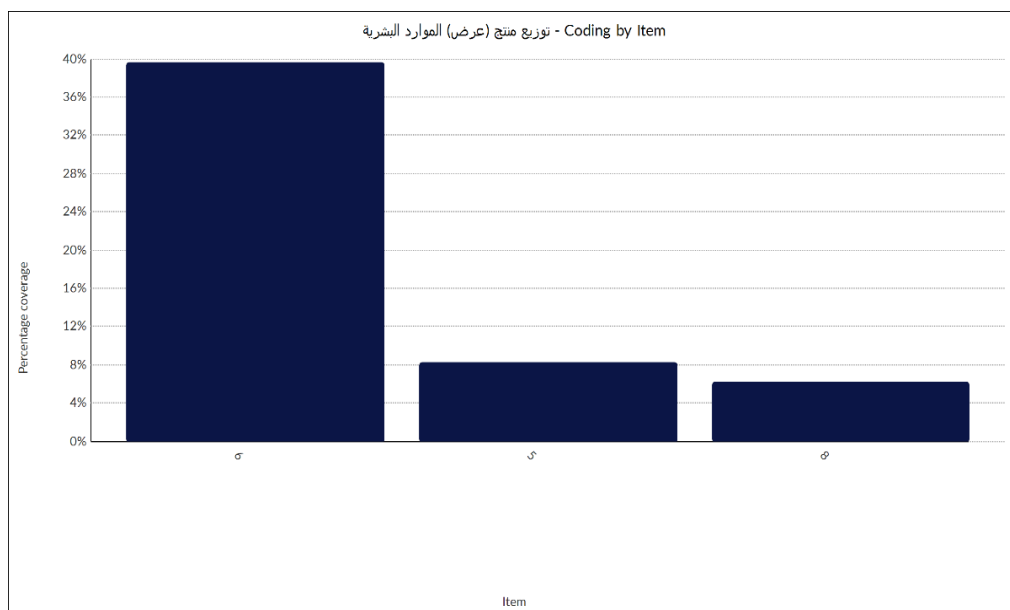
الجدول (48): نسبة التغطية للعقدة الفرعية توزيع (عرض) الموارد البشرية بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية %
Files\\5	8.28
Files\\6	39.64
Files\\8	6.22
المعدل	54.14

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (64): تمثيل بياني لنسبة تغطية توزيع (عرض) الموارد البشرية عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الجدول (49): نسبة التغطية للعقدة الرئيسة لإدارة التنوع وعقدتها الفرعية (الاعتراف بقيمة التنوع، التكامل الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم).

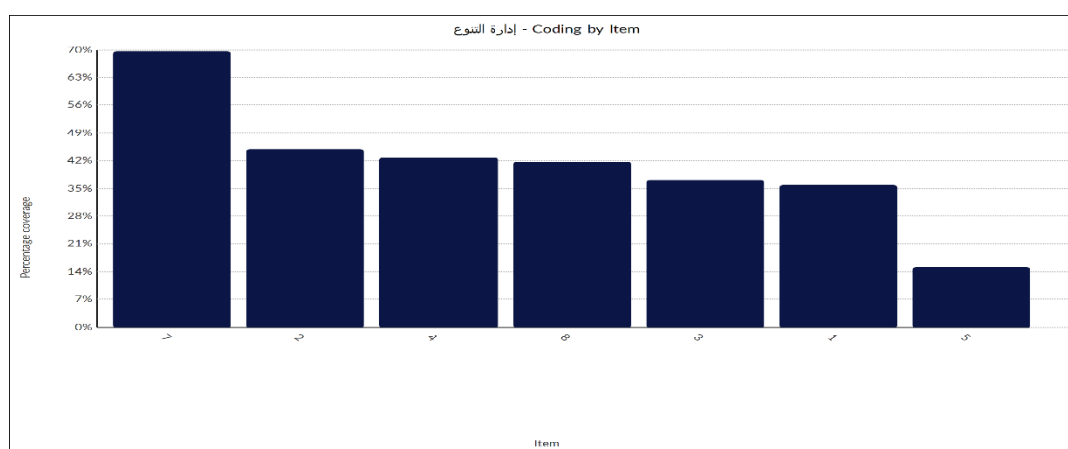
العقد	المصدر	نسبة التغطية
العقدة الرئيسة " إدارة التنوع "	Files\\1	35.89%
	Files\\2	44.84%
	Files\\3	37.12%
	Files\\4	42.77%
	Files\\5	15.03%
	Files\\7	69.61%
	Files\\8	41.66%
المعدل		40.99%
العقدة الفرعية " الاعتراف بقيمة التنوع "	Files\\1	24.78%
	Files\\2	17.04%
	Files\\3	24.31%
	Files\\4	23.46%
	Files\\5	12.65%

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

23.34%	Files\\7	
41.66%	Files\\8	
23.89%	المعدل	
5.86%	Files\\1	العقدة الفرعية " التكامل الفعال للتنوع في العمل "
4.45%	Files\\2	
7.16%	Files\\3	
4.58%	Files\\4	
2.39%	Files\\5	
4.89%	المعدل	
16.07%	Files\\1	العقدة الفرعية " الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم "
27.49%	Files\\2	
5.65%	Files\\3	
14.73%	Files\\4	
46.27%	Files\\7	
22.04%	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

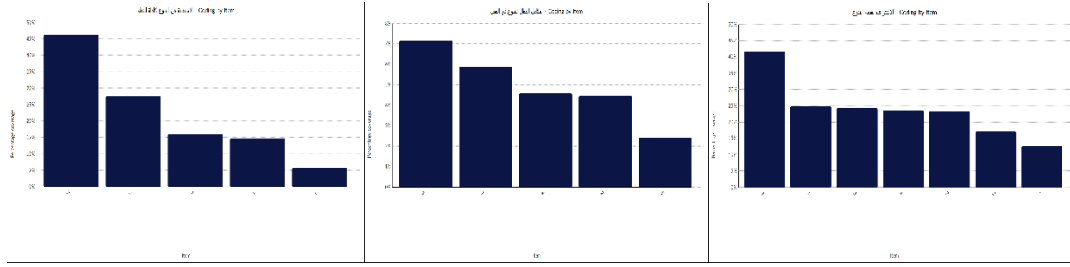
الشكل (65): تمثيل بياني لنسبة تغطية عقدة إدارة التنوع عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (66): تمثيل بياني لنسبة تغطية العقد الفرعية لإدارة التنوع عند جميع المصادر (الاعتراف بقيمة التنوع؛ التكامل الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) على الترتيب.



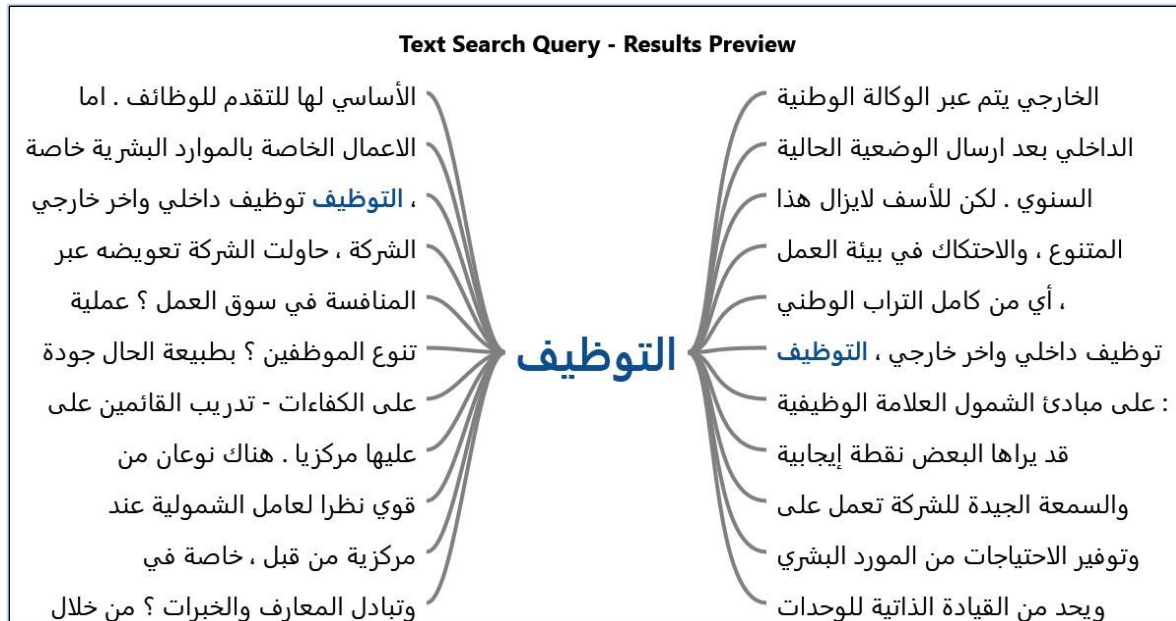
المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

ث. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية والخرائط الذهنية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية، وعقدة إدارة التنوع).

تسمح الخرائط المعرفية والذهنية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع، من هيكلة وترتيب جميع الأفكار والتصورات الخاصة بالعقدتين في شكل بياني، يستدل به على فهم الترابطات بين المصادر المعنية بالعقد، الشكلين التاليين يوضحان الخرائط المعرفية لمفهومي التوظيف وجودة التوظيف.

ث.1. الخرائط المعرفية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع.

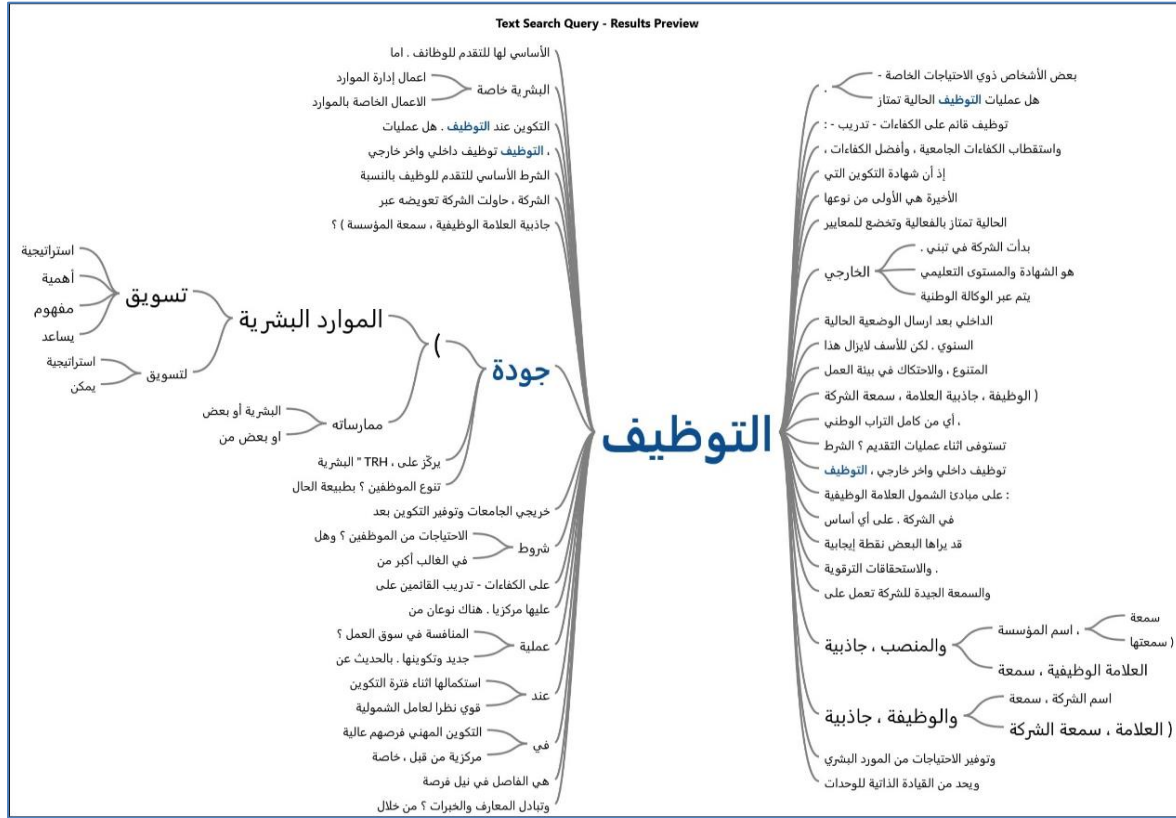
الشكل (67): الخريطة المعرفية بين عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأُسئلة الدراسة.

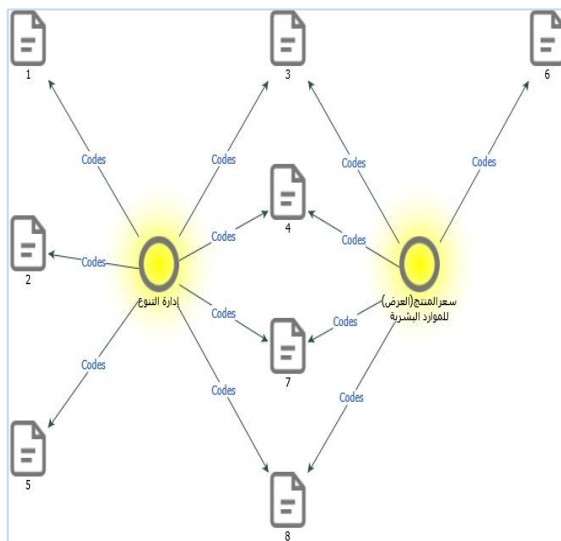
الشكل (68): الخريطة المعرفية لعقدة جودة التوظيف.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

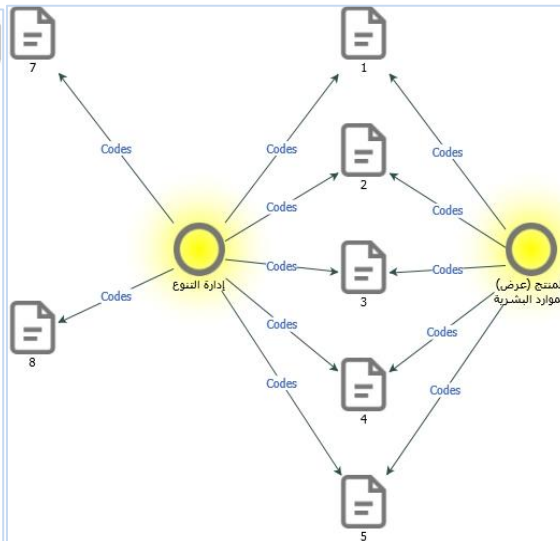
ث.2. الخرائط الذهنية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع.

الشكل (70): الخريطة الذهنية لسعر منتج (م. ب) وإدارة التنوع



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الشكل (69): الخريطة الذهنية لمنتج (م. ب) وإدارة التنوع

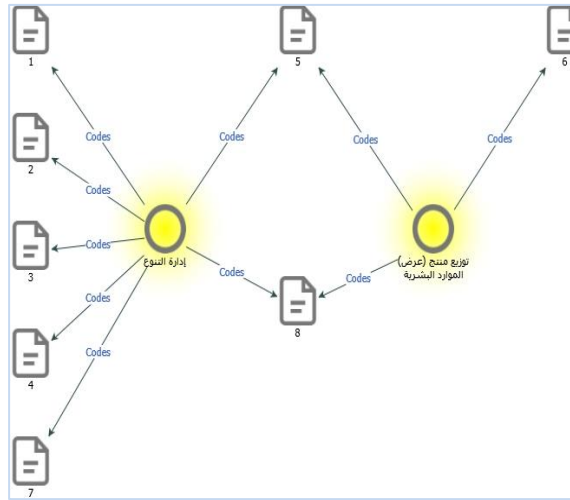


المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

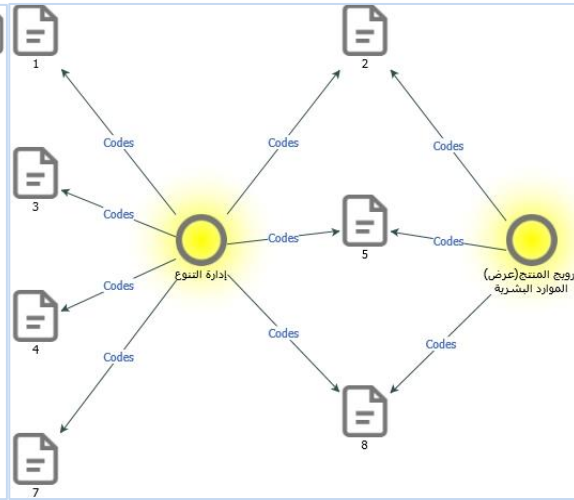
الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

تظهر الخريطة الذهنية لمنتج (م. ب) وإدارة التنوع وجود ترابط بين المصادر: 1, 2, 3, 4, 5، فيما يخص عقدة منتج الموارد البشرية وعقدة إدارة التنوع وهو ما تظهره الأسهم المنطلقة من العقد باللون الأصفر نحو المصادر المذكورة، وهو ما يدل على كل خبراء هذه المصادر خصصوا جزء من كلامهم لهاتين العقدتين: خبراء هذه المصادر هم: خبير قسم التدريب، خبير قسم تسيير المسار المهني، خبير قسم الإدارة العامة، خبير قسم الربط الاجتماعي (مقابلات مهيكلة)، وخبير قسم التدريب بمقابلة شبه مهيكلة. أما الخريطة الذهنية لسعر منتج (م. ب) وإدارة التنوع فظهر الترابط بين العقدتين في المصادر 7, 8, 3, 4، أي أن خبراء المصادر قسم الإدارة العامة والربط الاجتماعي (مقابلات مهيكلة) وقسم الإدارة العامة وقسم الربط الاجتماعي (مقابلات شبه مهيكلة) خصصوا جزء من كلامهم على الحديث عن عقدة سعر منتج الموارد البشرية وإدارة التنوع.

الشكل (72): الخريطة الذهنية لتوزيع منتج (م. ب) وإدارة التنوع



الشكل (71): الخريطة الذهنية لترويج منتج (م. ب) وإدارة التنوع



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

أما الخريطة الذهنية لترويج منتج (م. ب) وإدارة التنوع يظهر اتفاق خبراء المصادر: 2, 5, 8، في الحديث عن عقدة الترويج منتج الموارد البشرية وإدارة التنوع. بينما عقدة توزيع منتج الموارد البشرية وإدارة التنوع لم تنل نصيبها إلا من المصدرين: 5, 8، أي أن الكلام الذي ورد بخصوص هذه العلاقة اقتصر على المقابلة شبه مهيكلة لخبير قسم التدريب، والمقابلة شبه مهيكلة لخبير قسم الربط الاجتماعي.

نخلص إلى أن نسبة التغطية في المقاربة الموضوعية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع سجلت نسب تغطية دون المتوسط الأمر الذي قد يفسر على أن خبراء العينة في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز بحاسي الرمل لم تتجلى لهم العلاقة التي تربط بين مفاهيم تسويق الموارد البشرية بشقه المتعلق بعملية التوظيف وتوظيف الكفاءات وإدارة التنوع، لذا كان نصيب هذه العقد في كلامهم ومجموع المصطلحات المستخدمة في اللغة متدني، هذا النتيجة تؤكدتها نتيجة المقاربة اللغوية (معامل الارتباط لبيرسون) الذي كان بين هاتين العقدتين 35.84 %.

ج. التحقق من مدى صحة الفرضية الثالثة.

بعد استكمال إجراء تحاليل المقاربات الأربعة باستخدام برنامج Nvivo15، تستعرض الدراسة النتائج في جداول بلخص نتائج كل مقارنة للفرضية الثالثة والتي جاءت بالصيغة الآتية: "يعتقد أن للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثراً في تعظيم قيمة إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل". إضافة الى تدعيمها بنتائج تحليل المضمون للمقابلات، ونتائج الملاحظات الميدانية ووثائق المؤسسة محل الدراسة. تخضع صحة الفرضيات الى سلم تقييم وتنقيط والموضح في الآتي:

الجدول (50): جدول اختبار الفرضية الثالثة.

الفرضية الثالثة	للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثراً على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.
نتائج مقاربات Nvivo15	- نتائج المقاربة المعجمية: بلغ تردد مجموع الثلاثين الكلمة الأولى من كلمات الفرضية الثالث 619 مرة بنسبة 18.52%، من مجموع الكلمات الإجمالي للاقتراح الثالث البالغ عددها 1057 كلمة ومجموع تكراراتها 2976. يلاحظ أن كلمة التنوع مثلاً تكررت 60 مرة، الموظفون 35 مرة، الموارد 23 مرة، الاحتياجات 20 مرة، التوظيف 15 مرة، الأجنبية 14 مرة، المواهب 13 مرة. - نتائج المقاربة اللغوية: معدل التشابه النصي بين عقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع بلغ 35.84 %. - نتائج مقاربة الخرائط المعرفية والذهنية: أما الخرائط الذهنية فقد اشتركت بعض العقد في نفس المصادر غابت عن البعض الآخر، أي أن كلام الخبراء لامس بعض العقد وغاب عن أخرى - نتائج المقاربة الموضوعية: نسبة التغطية في المقاربة الموضوعية لعقدتي جودة التوظيف (منتج الموارد البشرية، سعر الموارد البشرية، ترويج الموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية)، وعقدة إدارة التنوع سجلت نسب تغطية دون المتوسط.
نتائج التحليل التقليدي لمضمون المقابلات	- يرى اغلب الخبراء أن تسويق الموارد البشرية لم يُفَعَلْ بعد بالشكل الكافي داخل المؤسسة، مما أثر سلباً على تجسيد التنوع. وقد اعتبر بعضهم أن غياب هذا التسويق أعاق التنوع، فيما أشار آخرون إلى أن المفهوم لا يزال في طور التبنّي. بينما حصر أحدهم التسويق في الجوانب المادية فقط، عامل آخر الطابع العمومي للمؤسسة. - يتفق الخبراء على أن لتسويق الموارد البشرية أثراً إيجابياً في رفع الوعي بقيمة التنوع، خصوصاً من خلال الرسائل الإيجابية المرتبطة بمجاذبية العلامة المؤسسية. ومع ذلك، تختلف درجات

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

التفاؤل؛ إذ رأى أحدهم أن هذا التأثير لا يزال نظريًا، في حين أكد آخرون على أهميته كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي.	
— أظهرت الملاحظة الميدانية وجود تنوع ديمغرافي ومعرفي في المؤسسة، أما بعض الفئات كأصحاب الاحتياجات الخاصة نسبة توظيفهم منخفضة، التنوع الموجود بالمؤسسة بصورة كبيرة تنوع معرفي محلي.	نتائج الملاحظة الميدانية
— أظهرت وثائق المؤسسة أن التوظيف على نوعين داخلي وخارجي، بالنسبة للخارجي يتم بطريقة كلاسيكية لا تراعي متطلبات المنافسة والاستفادة من التنوع خاصة المواهب النادرة، إذا عملية التوظيف تمر بمكتب الشغل وعلى مستوى مركزي، الذي يوجه العملية إلى المكاتب الجهوية لكل ولاية وحسب موقع المؤسسة. في العادة طالبي العمل من الخريجين الجدد بالنسبة للتنوع المعرفي، التنوع الثقافي أو الإثني مرتبط بالشركات الأجنبية وله صيغ عمل خاصة تحت مفهوم المناولة والشركات حيث يبقى العمال الأجني تابع للشركة الأم في كل شيء.	نتائج تحليل وثائق المؤسسة
انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول، وباعتماد الأول على معامل الارتباط بيرسون الذي يحسم نتيجة الفرضية الذي بلغ: 35.84% . واعتمادا على سلم التقييم الوارد في الجدول يمكن القول إن هذه الفرضية تحقق بدرجة: D+ مقبول	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل التقليدي للمقابلات، تحليل الوثائق، الملاحظة الميدانية، مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

3.2.5. اختبار الفرضية الرابعة:

سيتم في هذا العنصر التحقق من مدى صحة الفرضية الرابعة، التي وردت صيغتها كالتالي: يتوقع أن لعلامة صاحب العمل (سوناطراك) أثرا في تحويل إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) من مجرد التزام قانوني الى ممارسات ذات توجه استراتيجي، في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل. وذلك بالاعتماد على نتائج المقاربات الأربعة المنجزة ببرنامج التحليل الكيفي Nvivo15.

1.3.2.5. نتائج المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع:

يتم في هذا العنصر معالجة وتقديم نتائج المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع الممثلة بعقدها الفرعية: الاعتراف بقيمة التنوع؛ التكامل الفعال للتنوع في العمل؛ التنوع كأداة للتعلم.

أ. نتائج المقاربة المعجمية لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع بعقدها الفرعية.

الجدول (51): المصطلحات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

الكلمة	الطول	التكرار	النسبة %
التنوع	6	60	2.02
على	3	50	1.68
الشركة	6	49	1.65
المؤسسة	7	34	1.14
البشرية	7	31	1.04
الموظفين	8	30	1.01
الموارد	7	27	0.91
خاصة	4	22	0.74
العمل	5	18	0.60
بعض	3	16	0.54
إدارة	5	15	0.50
الاحتياجات	10	15	0.50
هناك	4	15	0.50
الشركات	7	14	0.47
بين	3	14	0.47
تحت	3	14	0.47
يوجد	4	14	0.47
لكن	3	13	0.44
الأجنبية	8	12	0.40
الخاصة	6	12	0.40
المواهب	7	12	0.40
التوظيف	7	10	0.34
المشاريع	8	10	0.34

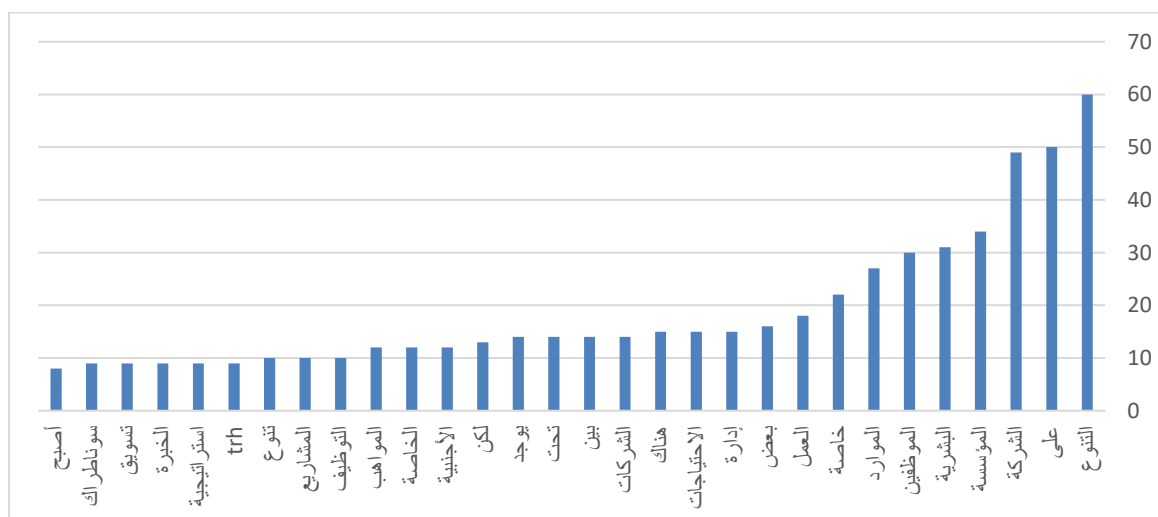
الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

0.34	10	4	تنوع
0.30	9	3	TRH
0.30	9	10	استراتيجية
0.30	9	6	الخبرة
0.30	9	5	تسويق
0.30	9	8	سوناطراك
0.27	8	4	أصبح
19.14	570		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يوضح الجدول أعلاه الخاص بالمصطلحات الأكثر تكراراً لعقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع. إن كلمة "التنوع" هي الأكثر تكراراً، حيث تكررت 60 مرة بنسبة 2.02%، تليها "الشركة" بـ 49 مرة و " المؤسسة" بـ 34 مرة. هذا التكرار المرتفع في لغة الخبراء عن عقدي العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد متغير إدارة التنوع يعكس أهمية التنوع في عمل المؤسسة. ظهرت كذلك مصطلحات كـ "الموظفين" و "الموارد البشرية" بشكل متكرر وهو ما يعني أن التنوع ليس كمجرد سياسة مجردة بل تطبيقه وإدارته داخل مؤسسة سوناطراك.

الشكل (73): التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكراراً لعقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

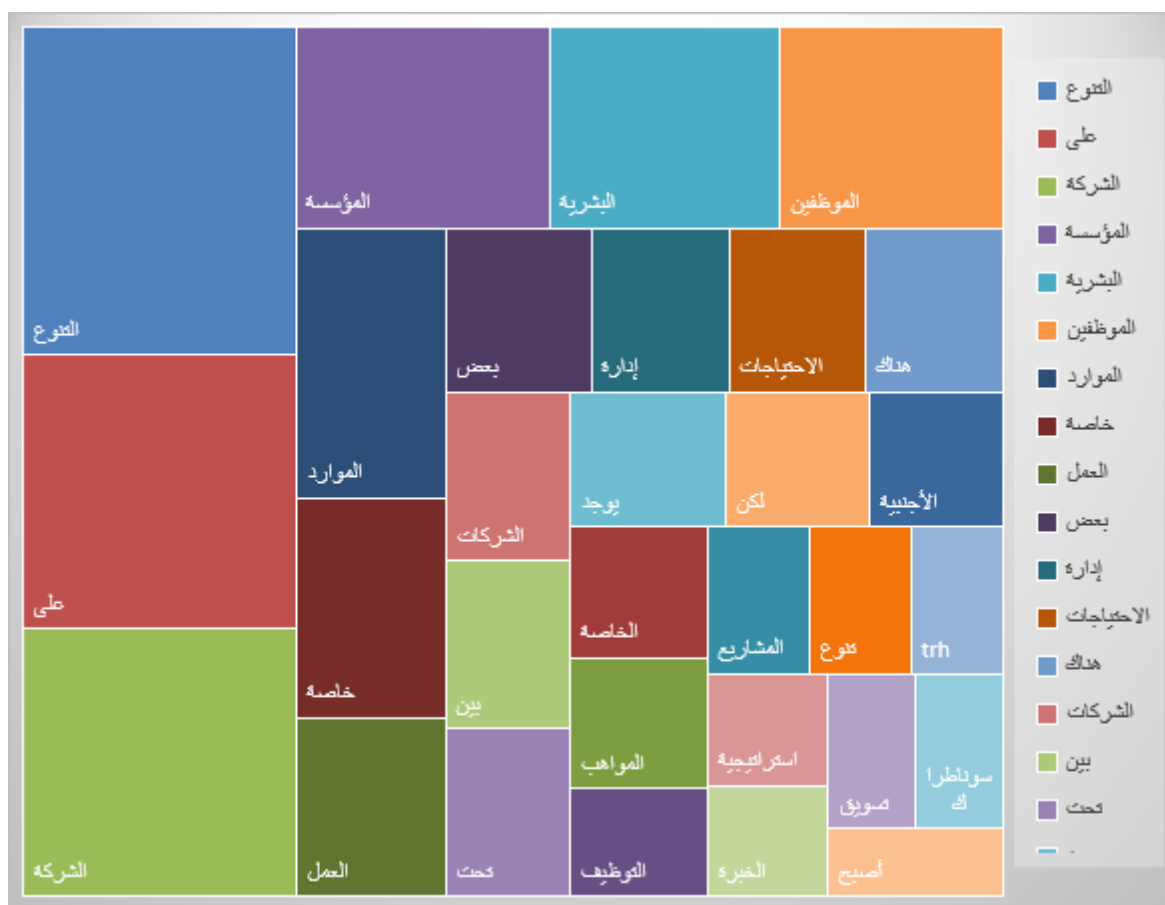


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (74): مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكراراً لمصطلحات لعقدتي علامة صاحب العمل (سوناتراك)، والعقد الفرعية لإدارة

التنوع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (75): سحابة المصطلحات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر لعقدتي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة

التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

تقدم سحابة المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر لعقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع في الشكل (76)، رؤية شاملة للمفاهيم المتداخلة، حيث تتوسطها كلمة "التنوع" بحجم كبير وعريض، محاطة بكلمات مثل "الشركة"، "الموارد"، "الموظفين"، "المشاريع"، هذه السحابة لا تظهر فقط تكرار الكلمات، بل تجسد كذلك الترابط بينها. مما يوحي بان مفهوم التنوع يتقاطع مع عدد من جوانب الشركة والتي هي (شركة سوناطراك أو صاحب علامة العمل)، تظهر كذلك مصطلحات أخرى؛ وذلك من مثل: "الاحتياجات" و "المواهب"، وهو ما يشير إلى أن إدارة التنوع تهدف الى تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق توقعاتهم خاصة من ناحية بيئة العمل المتنوعة. وهو ما يعد جزءا جوهريا من بناء علامة صاحب عمل القوي.

ب. نتائج المقاربة اللغوية لعقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع بعقدها الفرعية.

كانت نتائج المقاربة اللغوية للعقد الفرعية "علامة صاحب العمل، والعقد الفرعية لإدارة التنوع كما يلي في الجدول (52)، والتمثيل الشجرية للعقد، تسمح هذه النتائج ' المقاربة اللغوية' بتحديد صحة الفرضية من خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون.

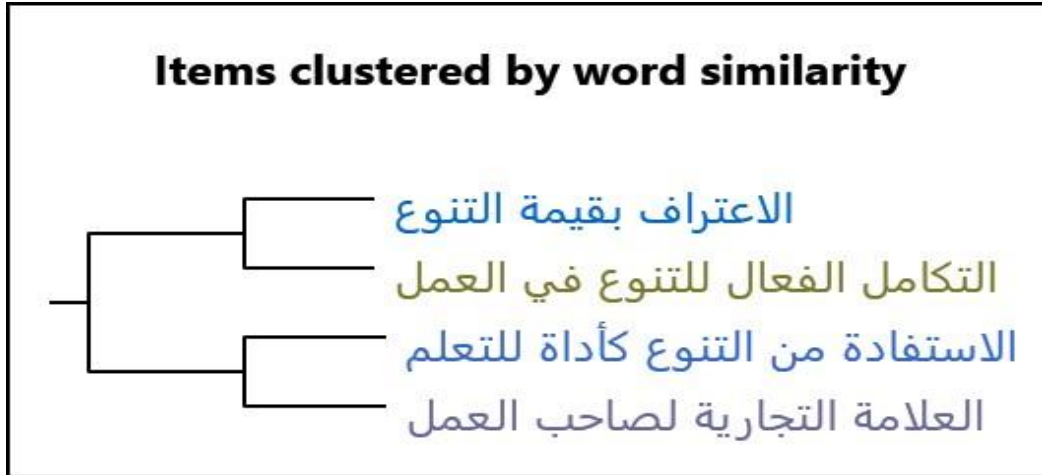
الجدول (52): نسبة التغطية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل (سوناطراك) والعقد الفرعية لإدارة التنوع (الاعتراف بقيمة التنوع؛

تكامل التنوع مع العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتنوع).

العقد أ	العقد ب	معامل الارتباط بيرسون %
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	54.01
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	53
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	48
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل	46.90
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم	46.13
Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\تسويق الموارد البشرية\\العلامة التجارية لصاحب العمل	Codes\\نموذج وأبعاد الدراسة\\إدارة التنوع\\الاعتراف بقيمة التنوع	41.02
المعدل		48.16

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (76): التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدي العلامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

انطلاقاً من الجدول (53)، والشكل (76)، يمكن ملاحظة ما يلي: أعلى نسبة ترابط سجلت كانت 54.01% و 53% بين أبعاد التكامل الفعال للتنوع في العمل والاعتراف بقيمة التنوع، وهو ما يعكس أن المؤسسة ترى في إدماج التنوع بشكل منظم عنصراً أساسياً لتعزيز بيئة عمل شاملة، هذا الإدماج لي فقط شعار تنظيمي بل ممارسة مرتبطة مباشرة بجودة الأداء المؤسسي. أما التمثيل البياني العنقودي فيبرز تقارباً بين الاعتراف بقيمة التنوع والتكامل الفعال للتنوع ما يشير إلى أن هذين البعدين يشكلان قاعدة مشتركة تؤطر سلوكيات وسياسات الموارد البشرية في المؤسسة. فالتنوع لا ينظر إليه كقيمة رمزية فقط بل يتم تحويله إلى أداة عملية لدعم التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. كما يلاحظ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم يتقاطع مع علامة صاحب العمل (سوناطراك) وهذا يكشف عن رؤية المؤسسة التي تسعى إلى توظيف التنوع لتحسين صورتها كصاحب عمل جذاب. خصوصاً في قطاع كقطاع الطاقة الذي يتميز بالتنافس الشديد على الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة.

بالعودة إلى معدل الارتباط بين العقد الفرعية لإدارة التنوع والعقدة الفرعية علامة صاحب العمل كانت النسبة 48.16 وهي نسبة متوسطة تؤكد أن هناك انسجاماً بين الأبعاد المعنية، لكن بدرجات متفاوتة، حيث يمثل الاعتراف بقيمة التنوع والتكامل الفعال للتنوع في العمل محورين مركزيين.. فمؤسسة طاقوية كسوناطراك تعي جيداً بأن إدارة التنوع في موارد ها البشرية بشكل فعال يستوجب اعترافاً حقيقياً بقيمة هذا التنوع ودمجه ضمن جماعات العمل بصورة مثلى، وهو ما يمنحها صورة وسمعة جيدة قادرة على استقطاب كفاءات ومهارات حيوية من سوق العمل.

ت. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدي علامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع بعقدتها الفرعية.

تساعد نتائج المقاربة المعجمية لعقدي علامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع بعقدتها الفرعية على تحديد مضمون كلام ولغة الخبراء حول العقدتين، والمقاربة اللغوية تعمل على تحديد مستوى التشابه النصي بين العقد والمصادر، فنتائج المقاربة الموضوعية تمكن من معرفة وتحديد حجم الكلام الذي خص به الخبير كل عقدة وهذا من خلال حساب نسبة التغطية.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

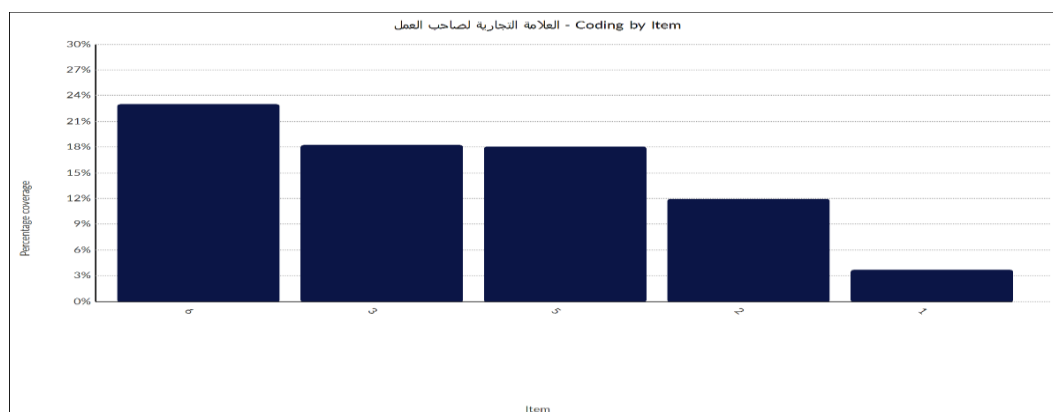
الجدول (53): نسبة التغطية للعقد الفرعية علامة صاحب العمل والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

نسبة التغطية	المصدر	
3.71%	Files\\1	العقدة الفرعية علامة صاحب العمل
11.91%	Files\\2	
18.24%	Files\\3	
18.09%	Files\\5	
22.96%	Files\\6	
14.98%	المعدل	
24.78%	Files\\1	العقدة الفرعية الاعتراف بقيمة التنوع
17.04%	Files\\2	
24.31%	Files\\3	
23.46%	Files\\4	
12.65%	Files\\5	
23.34%	Files\\7	
41.66%	Files\\8	
23.89%	المعدل	
5.86%	Files\\1	العقدة الفرعية التكامل الفعال للتنوع في العمل
4.45%	Files\\2	
7.16%	Files\\3	
4.58%	Files\\4	
2.39%	Files\\5	
4.89%	المعدل	
16.07%	Files\\1	العقدة الفرعية الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم
27.49%	Files\\2	
5.65%	Files\\3	
14.73%	Files\\4	
46.27%	Files\\7	
22.04%	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

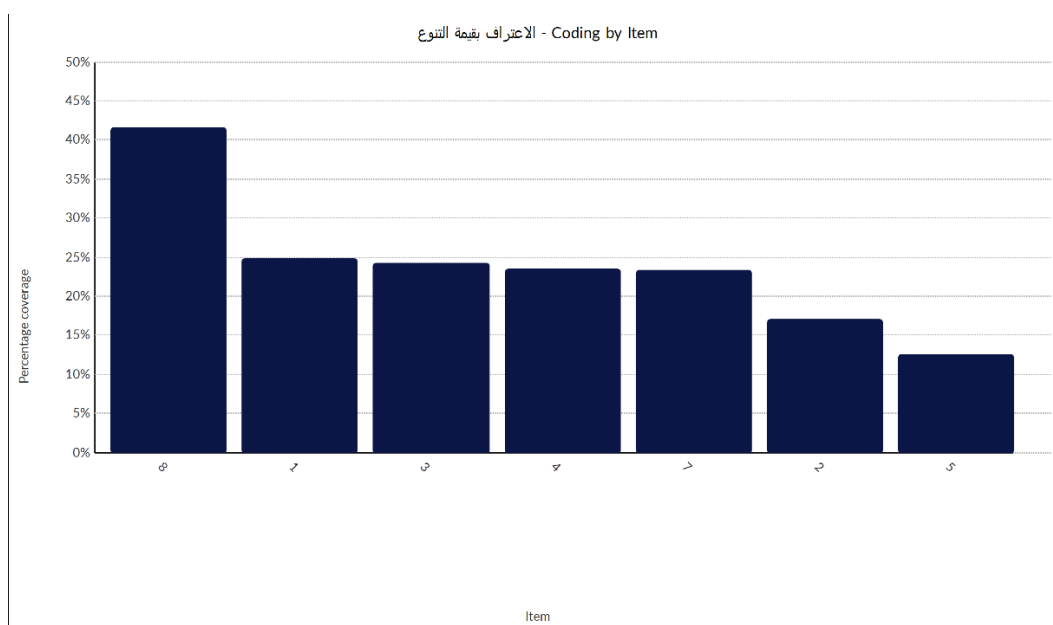
الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (77): تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية لعلامة صاحب العمل.



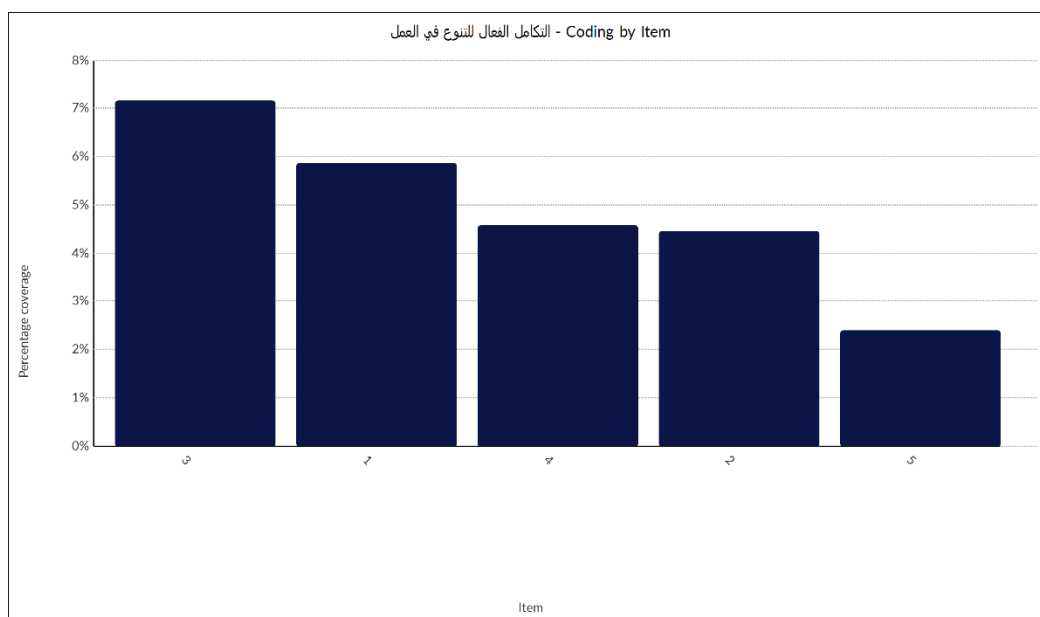
المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (78): تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية الاعتراف بقيمة التنوع.



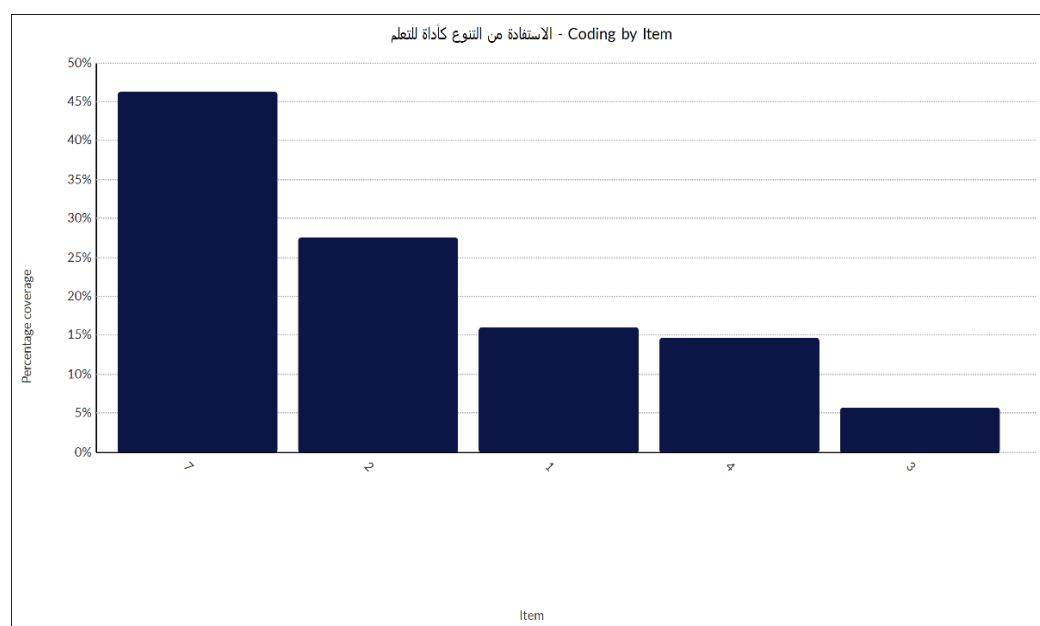
المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (79): تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية التكامل الفعال للتنوع في العمل.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (80): تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

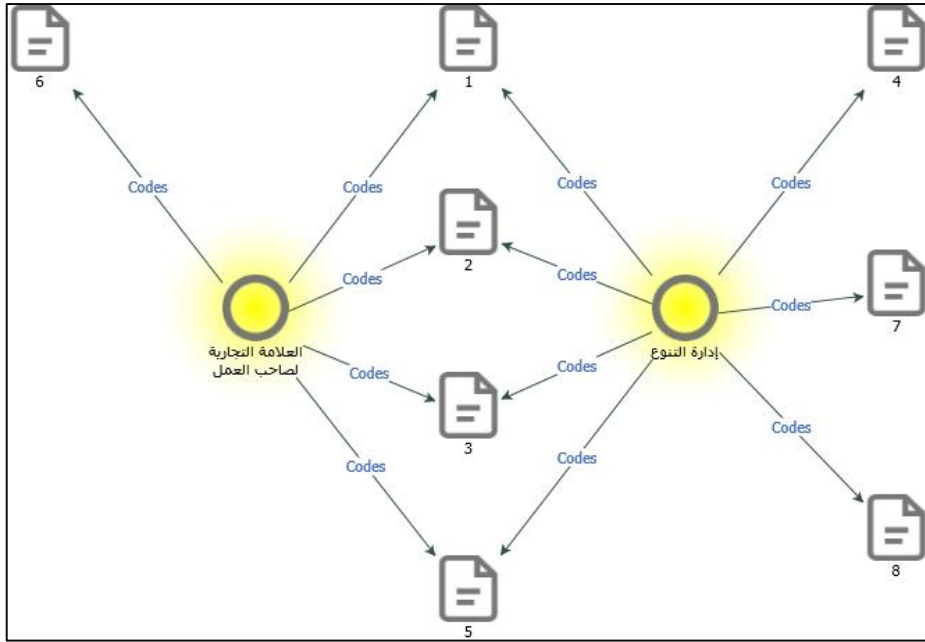
اعتمادا على الجدول (54)، والأشكال: (77)، (78)، (79)، (80)، يمكن القول إن نسب تغطية العقد الفرعية تتباين بشكل كبير بين المصادر المختلفة، والتي تمثل مقابلات مهيكلة وشبه مهيكلة مع خبراء أقسام متعددة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل تظهر العقدة الفرعية " الاعتراف بقيمة التنوع" أعلى متوسط تغطية بنسبة 23.89% مع الملاحظة أن خبير قسم الربط الاجتماعي (المصدر 8) سجل أعلى نسبة منفردة ب 41.66%، مما يشير إلى أهمية هذا الجانب في عمله. على النقيض من ذلك، فإن العقدة الفرعية " التكامل الفعال للتنوع في العمل" لديها أدنى متوسط تغطية بنسبة 4.89%، فقط. مما قد يوحي بأن الموضوع لم يحظ بالتركيز ذاته في

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

المقابلات. وفيما يتعلق بالعقدة الفرعية " الاستفادة من التنوع كأداة لتعلم " فقد كان متوسط تغطيتها مرتفعاً نسبياً بـ 22.04%، مع نسبة بارزة للخبير في قسم الإدارة العامة (المصدر 7)، بلغت 46.27%، مما يبرز أهمية الموضوع في هذا القسم. أما العقدة الفرعية " علامة صاحب العمل " فقد كان متوسط تغطيتها 14.98%، مع أعلى نسبة مسجلة للخبير في قسم تسيير المسار المهني (المصدر 6).

ث. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية والخرائط الذهنية لعقدتي علامة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع بعقدتها الفرعية.

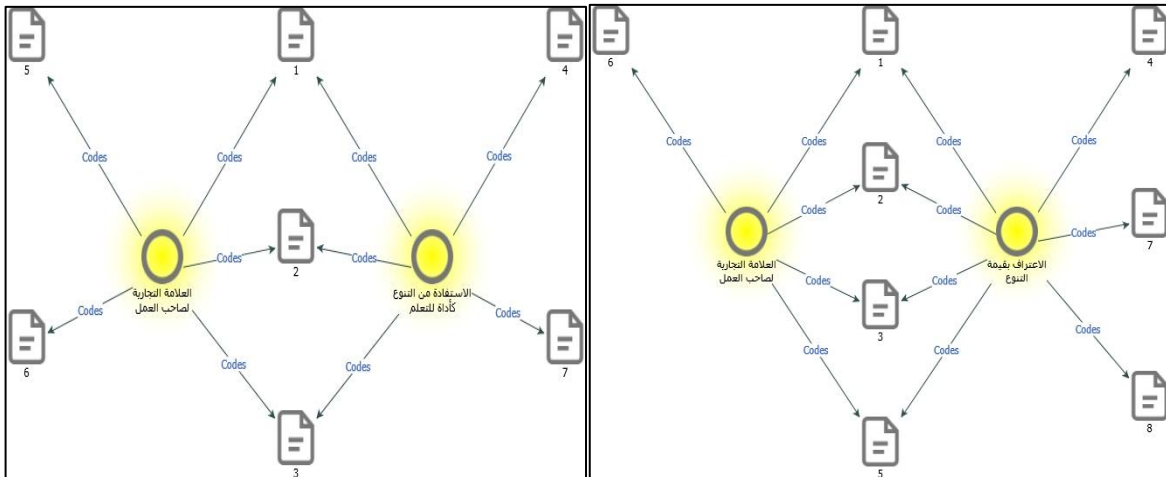
الشكل (81): الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل، العقدة الرئيسة إدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

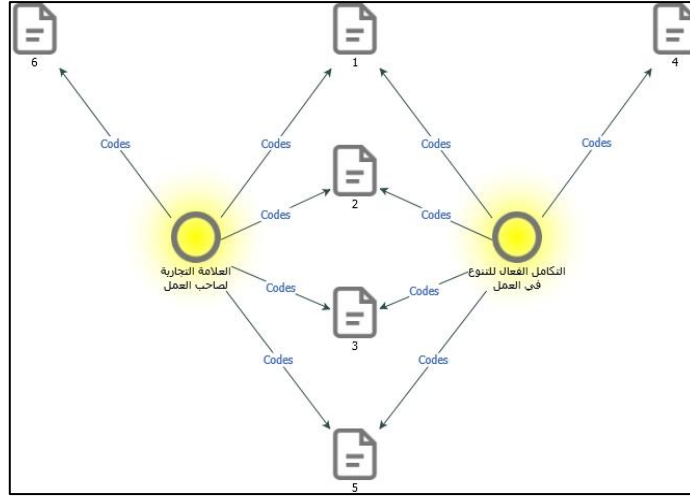
الشكل (83): الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل، والعقدة الفرعية الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم.

الشكل (82): الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل، والعقدة الفرعية الاعتراف بقيمة التنوع.



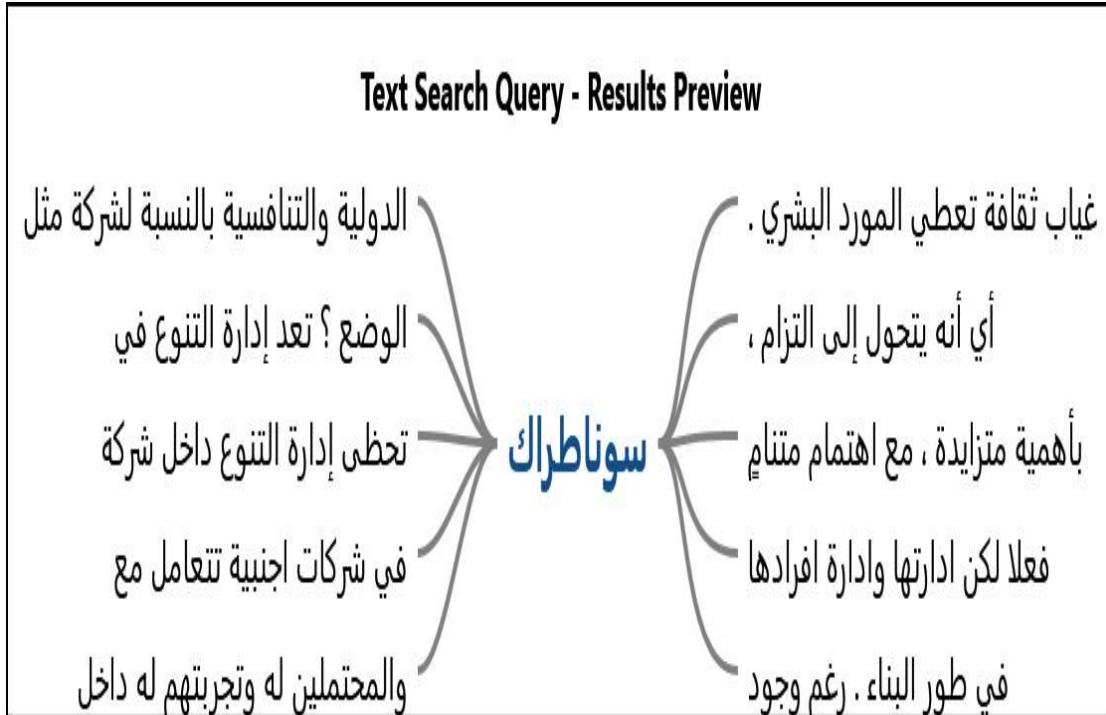
المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15 .

الشكل (84): الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل والعقدة الفرعية التكامل الفعال للتنوع في العمل.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15 .

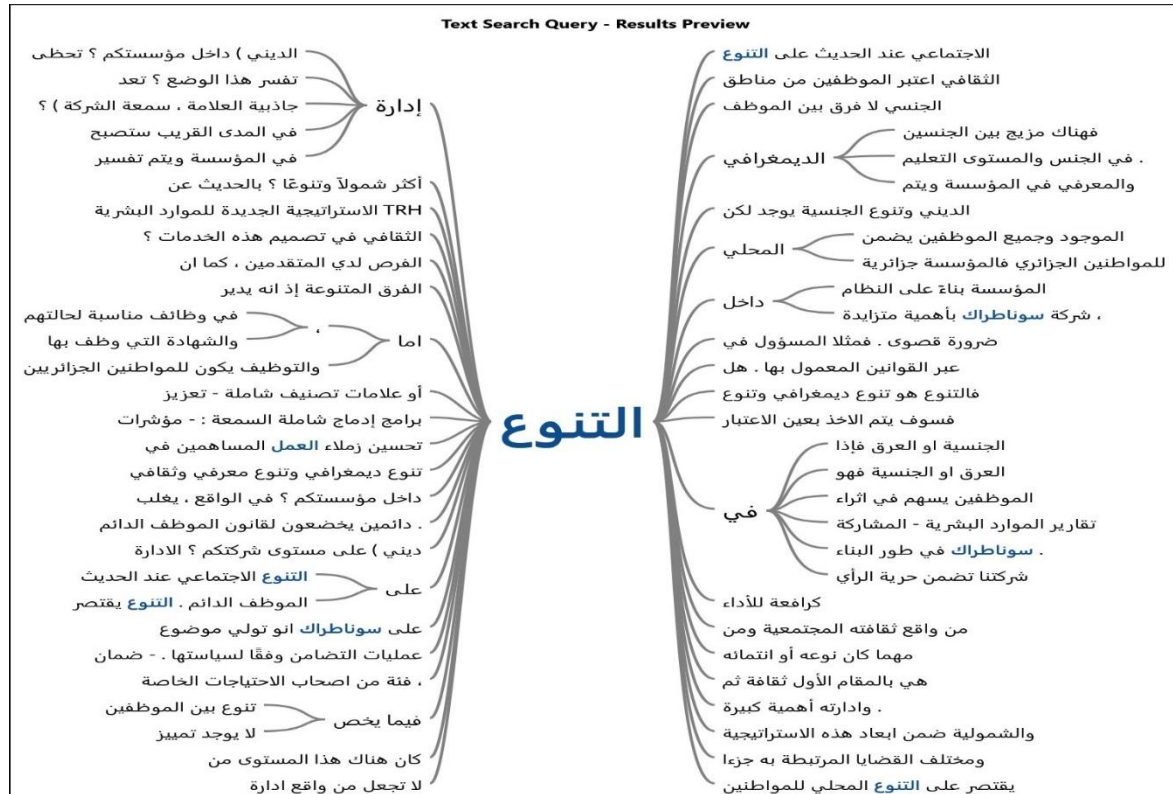
الشكل (85): الخريطة المعرفية لمفهوم علامة صاحب العمل (سوناطراك) وإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15 .

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأَسئلة الدراسة.

الشكل (86): الخريطة المعرفية لمفهوم علامة صاحب العمل (سوناطراك). والتنوع بأبعاده ومستوياته.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

من خلال الخريبتين، الشكل (85)، والشكل (86)، أن هناك عالقة ديناميكية بين مفهومي " علامة صاحب العمل" و " التنوع" في سياق شركة سوناطراك. تظهر الخريطة المعرفية الشكل (85)، أن إدارة التنوع تعتبر عنصرا حيويا لمواكبة التنافسية الدولية، وأنها تحظى باهتمام متزايد داخل الشركة، رغم أن تنفيذها لا يزال في مرحلة البناء. تكمل الخريطة الثانية، الشكل (86)، هذا التحليل بتفصيل أبعاد التنوع، مثل التنوع الديمغرافي والثقافي المحلي والاجتماعي، وتوضح أن هناك فجوة بين الأهمية النظرية للتنوع وتطبيقه الفعلي على مستوى الإدارة. كما تشير النتائج إلى وجود قيود مثل سياسات التوظيف التي تركز على الموظفين الجزائريين، مما قد يد من نطاق التنوع الكامل الذي تطمح إليه الشركة. بشكل عام تشير هذه المخرجات إلى أن شركة سوناطراك تدرك أهمية التنوع ولكنها لا تزال في مرحلة مبكرة من دمجها في استراتيجياتها الداخلية.

ج. التحقق من مدى صحة الفرضية الرابعة.

بعد استكمال إجراء تحليل المقاربات الأربعة باستخدام برنامج Nvivo15، تستعرض الدراسة النتائج في الجدول (55) يلخص نتائج كل مقارنة للفرضية الرابعة، والتي جاءت بالصيغة الآتية: " لعلامة صاحب العمل (سوناطراك) أثرا على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل. إضافة الى تدعيمها بنتائج تحليل المضمون للمقابلات، ونتائج الملاحظات الميدانية ووثائق المؤسسة محل الدراسة.

علامة صاحب العمل (سوناطراك) أثرا على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.	الفرضية الرابعة
- نتائج المقاربة المعجمية: كلمة " التنوع " هي الأكثر تكرار، حيث تكررت 60 مرة بنسبة 2.02%، تليها " الشركة " ب 49 مرة و " المؤسسة " ب 34 مرة. هذا التكرار المرتفع في لغة الخبراء عن عقدتي العلامة التجارية لصاحب العمل وأبعاد متغير إدارة التنوع يعكس أهمية التنوع في عمل المؤسسة. ظهرت كذلك مصطلحات ك " الموظفين " و " الموارد البشرية " بشكل متكرر وهو ما يعني أن التنوع ليس كمجرد سياسة مجردة بل تطبيقه وإدارته داخل مؤسسة سوناطراك. - نتائج المقاربة اللغوية: معدل التشابه النصي (الارتباط) بين عقدتي علامة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع بلغ 48.16%. - نتائج مقارنة الخرائط المعرفية والذهنية: رغم وجود ممارسات تتبنى التنوع بالمؤسسة إلا أن التنوع كممارسات تنظيمية رسمية غير مدمج بشكل واضح في استراتيجية المؤسسة، في استراتيجية تحول الموارد البشرية TRH التي بدأت المؤسسة في تبنيها وتطبيقها فعليا تم إعطاء هامش كبير لقضايا التنوع وإدارته. - نتائج المقاربة الموضوعية: نسبة التغطية للعقدة الفرعية علامة صاحب العمل والعقد الفرعية لإدارة التنوع. أظهرت نسب التغطية تفاوتاً واضحاً بين العقد الفرعية؛ حيث حصلت العقدة الفرعية "الاعتراف بقيمة التنوع" على أعلى معدل تغطية (23.89%) تليها "الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم" (22.04%)، بينما جاءت "علامة صاحب العمل" في المرتبة الثالثة (14.98%) وكانت "التكامل الفعال للتنوع في العمل" الأضعف تغطية بفارق كبير (4.89% فقط).	نتائج مقاربات Nvivo15
- يرى أغلب الخبراء أن تسويق الموارد البشرية لم يُفعّل بعد بالشكل الكافي داخل المؤسسة، مما أثار سلباً على تجسيد التنوع. وقد اعتبر بعضهم أن غياب هذا التسويق أعاق التنوع، فيما أشار آخرون إلى أن المفهوم لا يزال في طور التبي. بينما حصر أحدهم التسويق في الجوانب المادية فقط، عامل آخر الطابع العمومي للمؤسسة. - يتفق الخبراء على أن لتسويق الموارد البشرية أثراً إيجابياً في رفع الوعي بقيمة التنوع، خصوصاً من خلال الرسائل الإيجابية المرتبطة بجاذبية العلامة المؤسسية. ومع ذلك، تختلف درجات التفاؤل؛ إذ رأى أحدهم أن هذا التأثير لا يزال نظرياً، في حين أكد آخرون على أهميته كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي.	نتائج التحليل التقليدي لمضمون المقابلات
- أظهرت الملاحظة الميدانية وجود تنوع ديمغرافي ومعرفي في المؤسسة، أما بعض الفئات كأصحاب الاحتياجات الخاصة نسبة توظيفهم منخفضة، التنوع الموجود بالمؤسسة بصورة كبيرة تنوع معرفي محلي.	نتائج الملاحظة الميدانية

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأُسئلة الدراسة.

أظهرت وثائق المؤسسة أن التوظيف على نوعين داخلي وخارجي، بالنسبة للخارجي يتم بطريقة كلاسيكية لا تراعي متطلبات المنافسة والاستفادة من التنوع خاصة المواهب النادرة، إذا عملية التوظيف تمر بمكتب الشغل وعلى مستوى مركزي، الذي يوجه العملية إلى المكاتب الجهوية لكل ولاية وحسب موقع المؤسسة. في العادة طالبي العمل من الخريجين الجدد بالنسبة للتنوع المعرفي، التنوع الثقافي أو الإثني مرتبط بالشركات الأجنبية وله صبغ عمل خاصة تحت مفهوم المناولة والشركات حيث يبقى العمال الأجني تابع للشركة الأم في كل شيء.	نتائج تحليل وثائق المؤسسة
انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول، وبالاتماد الأول على معامل الارتباط بيرسون الذي يحسم نتيجة الفرضية الذي بلغ: 48.16 % . واعتماداً على سلم التقييم الوارد في الجدول يمكن القول إن هذه الفرضية تحقق بدرجة: جيد C	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل التقليدي للمقابلات، تحليل الوثائق، الملاحظة الميدانية، مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

4.2.5. اختبار الفرضية الخامسة.

سيتم في هذا العنصر التحقق من مدى صحة الفرضية الخامسة، التي وردت بالصيغة الآتية: **يعتقد أن سمعة صاحب العمل (سوناطراك) أثرا في تعزيز جهود إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع؛ الدمج الفعال للتنوع في العمل؛ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.** وذلك بالاعتماد على نتائج المقاربات الأربعة المنجزة ببرنامج التحليل الكيفي Nvivo15.

1.4.2.5. نتائج المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

في هذا العنصر سيتم استخراج نتائج المقاربتين المعجمية واللغوية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع، نتائج المقاربة المعجمية تسمح بتحديد وتحليل لغة وكلام الخبراء حول هاته العقد، بينما المقاربة اللغوية تسمح بتحديد مستوى التشابه النصي (معامل ارتباط بيرسون) بين العقد.

أ. نتائج المقاربة المعجمية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

مكنت المعالجة التحليلية للمقابلات ببرنامج المعالجة Nvivo15 ضمن المقاربة المعجمية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع من استخلاص ما هو مبين من نتائج معروضة فيما هو آت من مخططات:

الجدول (55): المصطلحات الأكثر تكرارا بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

الكلمة	الطول	التكرار	النسبة %
الشركة	6	32	1.88
التنوع	6	31	1.82

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

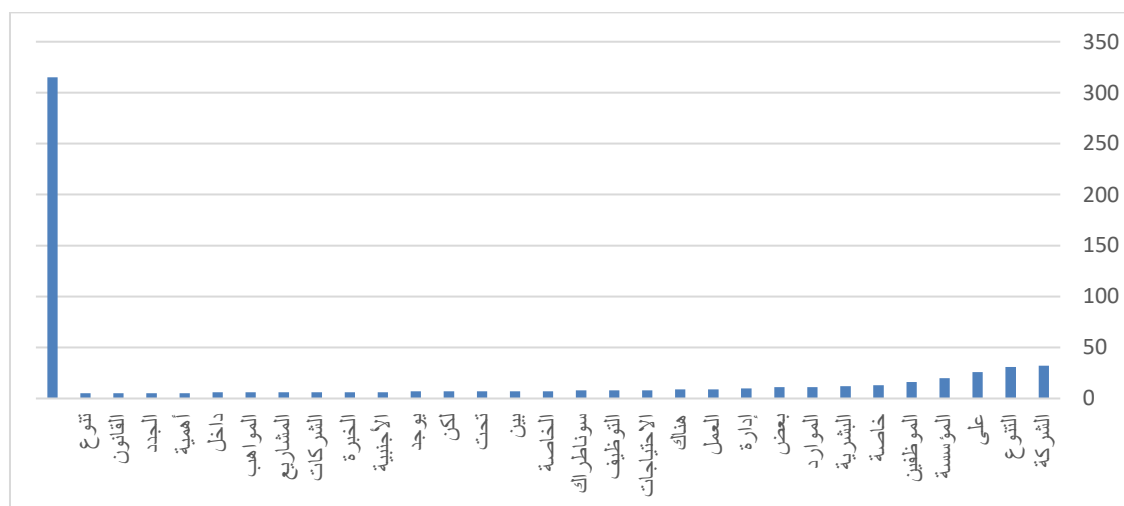
1.53	26	3	على
1.18	20	7	المؤسسة
0.94	16	8	الموظفين
0.77	13	4	خاصة
0.71	12	7	البشرية
0.65	11	7	الموارد
0.65	11	3	بعض
0.59	10	5	إدارة
0.53	9	5	العمل
0.53	9	4	هناك
0.47	8	10	الاحتياجات
0.47	8	7	التوظيف
0.47	8	8	سوناطراك
0.41	7	6	الخاصة
0.41	7	3	بين
0.41	7	3	تحت
0.41	7	3	لكن
0.41	7	4	يوجد
0.35	6	8	الأجنبية
0.35	6	6	الخبرة
0.35	6	7	الشركات
0.35	6	8	المشاريع
0.35	6	7	المواهب
0.35	6	4	داخل
0.29	5	5	أهمية
0.29	5	5	الجدد

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

القانون	7	5	0.29
تنوع	4	5	0.29
المجموع		315	18.50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (87): التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكرارا لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (88): مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكراراً لمصطلحات عقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

انطلاقاً من الأشكال الثلاث الواردة أعلاه: الجدول (56): المصطلحات الأكثر تكراراً بين جميع المصادر والتي لها دلالة لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع. والشكل (87): التمثيل البياني للمصطلحات الأكثر تكراراً لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع. والشكل (88): مصفوفة بيانية للمصطلحات الأكثر تكراراً لمصطلحات عقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع. يظهر الجدول أن أكثر المفردات تكراراً هي " الشركة 32 تكرار"، " التنوع 31 تكرار"، ثم " المؤسسة والموظفين"، ما يعكس أن الخطاب يدور أساساً حول صورة الكيان المؤسسي ورأس المال البشري بوصفهما حجر الزاوية لبناء السمعة. الشكل البياني يوضح هذه النتائج، حيث تصدر الكلمات السابقة أعمدة البيان. أما المصفوفة البيانية فتعرض العلاقات والتجاوزات بين المفردات كاقتران " الموظفين" مع " الموارد البشرية" و " التوظيف" وهو ما يعكس دور سياسات الاستقطاب والتدريب في ترسيخ السمعة. كما يبرز اقتران مصطلحات مثل " الأجنبية، القانون" بموضوع التنوع، وهو ما يدل على وعي وأهمية البعد الثقافي والتنظيمي في بيئة عمل دولية، وتكامل هذه العوامل يتضح بأن سمعة شركة سوناطراك تبنى على ثلاثية الكيان المؤسسي: رأس المال البشري المؤهل، والتنوع كخيار استراتيجي لتعزيز التنافسية والجاذبية في سوق العمل الوطني والدولي.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأُسئلة الدراسة.

الجدول (56): معامل الارتباط (التشابه النصي) بين عقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع

العقد أ	العقد ب	معامل الارتباط بيرسون %
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	53.95
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	52.93
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	52.83
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاعتراف بقيمة التنوع	52.78
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم	46.06
Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ تسويق الموارد البشرية\\ سمعة صاحب العمل	Codes\\ نموذج وأبعاد الدراسة\\ إدارة التنوع\\ التكامل الفعال للتنوع في العمل	42.13
المعدل		50.11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكل (90): التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

انطلاقاً من قيم الارتباط الوارد في الجدول (57) الخاصة بعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع، و التمثيل البياني للارتباط (التشابه النصي) بين عقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع في الشكل (90)، يمكن القول: أن أعلى نسب الارتباط ظهرت بين العقدين الفرعيين "التكامل الفعال للتنوع في العمل" وعقدة الاعتراف بقيمة التنوع بنسبة 53.95%، تليها العقدة الفرعية سمعة صاحب العمل والاستفادة من التنوع كأداة للتعليم بنسبة 52.93%، ثم العقدين "الاعتراف بقيمة التنوع" و "الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم"،

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأُسئلة الدراسة.

و " سمعة صاحب العمل " و " الاعتراف بقيمة التنوع " بنسب 52 %، هذه النسب المرتفعة نسبيا (فوق 50 %)، تؤكد وجود ترابط وثيق بين أبعاد إدارة التنوع وبين سمعة صاحب العمل والتعلم التنظيمي، مما يعكس أن لغة الخبراء تنظر الى التنوع في (سوناتراك) ليس فقط كقيمة اجتماعية أو التزام قانوني بل كجهد تنظيمي يهدف إلى تعزيز جاذبية الشركة داخليا وخارجيا. في المقابل سجلت بعض العقد قيم أقل كعقدة " التكامل الفعال للتنوع في العمل وسمعة صاحب العمل " بنسبة 42.13 %، وهو ما قد يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج مزيد من الاستثمار لترجمته الى صورة مؤسسية أقوى في سوق العمل.

التمثيل البياني الشجري بين عقدي سمعة صاحب العمل (سوناتراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع فقد تضمن فرعين: الأول ضم الاعتراف بقيمة التنوع والتكامل الفعال للتنوع في العمل، وهو ما يعكس الارتباط المباشر بين الوعي المؤسسي بأهمية التنوع في لغة الخبراء وترجمته إلى ممارسات عملية في بيئة العمل. الفرع الثاني، ضم الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم وسمعة صاحب العمل، ما يعني أن تعزيز التعلم التنظيمي من خلال التنوع يسهم بشكل مباشر في بناء صورة إيجابية وسمعة قوية للشركة كصاحب عمل جذاب. وعليه يمكن القول إن شركة سوناتراك ممثلة بالمؤسسة محل الدراسة بحاسي الرمل تستفيد من التنوع في بعدين مهمين: داخلي من خلال التكامل والاعتراف بقيمة التنوع، والثاني خارجي يرتبط بسمعة الشركة في سوق العمل، كما يظهر أن متوسط معاملات الارتباط (50.11 %)، يعكس درجة ارتباط متوسطة إلى قوية تؤكد أهمية استراتيجيات إدارة التنوع كأداة مزدوجة تخدم كلا من الأداء الداخلي، والتسويق المؤسسي للموارد البشرية.

ت. نتائج المقاربة الموضوعية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناتراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

تساعد نتائج المقاربة المعجمية على تحديد مضمون كلام ولغة الخبراء، والمقاربة اللغوية تعمل على تحديد مستوى التشابه النصي بين العقد والمصادر، فنتائج المقاربة الموضوعية تمكن من معرفة وتحديد حجم الكلام الذي خص به الخبير كل عقدة وهذا من خلال حساب نسبة التغطية.

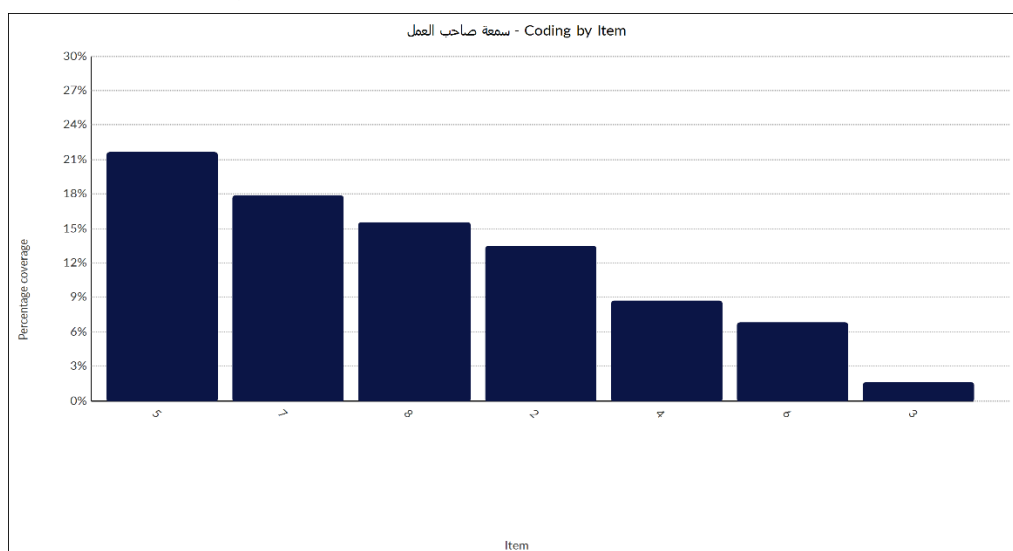
الجدول (57): نسبة التغطية للعقدة الفرعية سمعة صاحب العمل بين جميع المصادر.

المصدر	نسبة التغطية %
Files\\2	13.44%
Files\\3	1.66%
Files\\4	8.70%
Files\\5	21.69%
Files\\6	6.84%
Files\\7	17.83%
Files\\8	15.53%
المعدل	12.24%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (91): تمثيل بياني لنسبة تغطية العقدة الفرعية لسمعة صاحب العمل عند جميع المصادر.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة. Nvivo15

تعليقا على الشكلين الجدول (58)، والتمثيل البياني لنتائج الجدول الشكل (91) يمكن القول:

يعرض الجدول نسب التغطية لكل مصدر، حيث برز المصدر 5 (خبير قسم التدريب ومقابلته غير المهيكلة) بأعلى نسبة تغطية بلغت 21.69 %، يليه المصدر 7 (خبير قسم الإدارة العامة بمقابلته غير المهيكلة) بنسبة 17.83 %، ثم المصدر 8 (خبير قسم الربط الاجتماعي بمقابلته شبه مهيكلة) بنسبة تغطية بلغت 15.33 %، وتدل هذه القيم على أن المقابلات الشبه مهيكلة للأقسام المعنية أفرزت مادة خطابية غنية حول الموضوع. جاءت أدنى نسبة تغطية في المصدر 3 (خبير قسم الإدارة بمقابلته المهيكلة). أما الشكل البياني يبرز الفوارق بوضوح حيث تصدرت الأعمدة الخاصة بالمصادر 5 و 7 و 8 الشكل (91)، بينما الأعمدة الخاصة بالمصادر 3 و 2 تراج حجمها للتباين في لغة الخبراء.

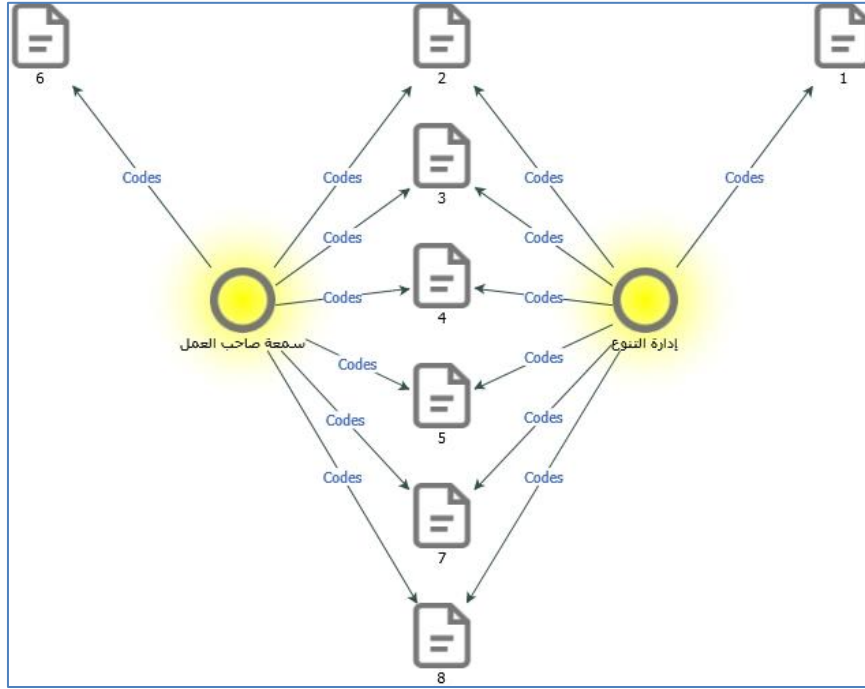
وعليه يعكس هذا التوزيع أن أقسام: التدريب والإدارة العامة والربط الاجتماعي، يعدون أكثر الأقسام ارتباطا بمفهوم السمعة لصاحب العمل (شركة سوناطراك)، وهذا قد يكون بسبب دورهم المباشر في التعامل مع الموظفين (تطوير، شؤون اجتماعية وقضايا العمل المرتبطة مباشرة بالموظف)، كما يشير ضعف تغطية السمعة في المقابلات المهيكلة قد لا يستثار بسهولة ضمن الأسئلة المغلقة والموجهة.

في الأخير بمقارنة معدل نسب التغطية بين جميع المصادر لعقدة سمعة صاحب العمل مع النسبة النظرية لأبعاد المتغير المستقل " تسويق الموارد البشرية " ذو الست أبعاد (عقد فرعية) نجد أن أقل من النسبة النظرية ($100 * \frac{6}{1}$) أي أن التغطية حول عقدة السمعة مقارنة بنموذج الدراسة أقل (12.24 % مقابل 16.66 %)، أن حديث الخبراء حول سمعة صاحب العمل من مجمل حديث المقابلات منخفض نسبيا.

ث. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية والخرائط الذهنية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع.

تسمح الخرائط المعرفية والذهنية لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، وعقدة إدارة التنوع، من هيكلة وترتيب جميع الأفكار والتصورات الخاصة بالعقدين في شكل بياني، يستدل به على فهم الترابطات بين المصادر المعنية بالعقد، الشكليين التاليين يوضحان الخرائط المعرفية لمفهومي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع.

الشكل (92): الخريطة الذهنية للعقدة الفرعية سمعة صاحب العمل وإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

يظهر الشكل (92) شبكة ترابط واضح بين عقدي سمعة صاحب العمل وعقدة التنوع، عبر جميع المصادر ما عدا المصدرين (1، 6)، بينما بقية المصادر (2، 3، 4، 5، 7، 8) تعكس محتوى مشتركاً ولغة خطاب عبر عنها الخبراء عن العلاقة المباشرة التي تربط بين سمعة الشركة كصاحب عمل وتطبيق سياسات التنوع داخل الشركة.

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

الشكل (93): الخريطة المعرفية لعقدتي سمعة صاحب العمل وإدارة التنوع.



المصدر: من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15.

الشكلين السابقين من مخرجات برنامج المعالجة Nvivo15، يوضحان العلاقة بين عقدة سمعة صاحب العمل من جهة، وإدارة التنوع بأبعادها الفرعية من جهة أخرى. تظهر الخريطة المعرفية عقدي سمعة صاحب العمل وإدارة التنوع، الشكل (93) تفصيلا عميقا للمفاهيم الفرعية التي تندرج تحت إدارة التنوع، مثل التنوع الديمغرافي، الثقافي والديني. بينما تظهر الخريطة الذهنية

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

للعقد الفرعية سمعة صاحب العمل وإدارة التنوع كيفية ارتباط هذه المفاهيم بشكل مباشر بمصادر البيانات (مقابلات الخبراء). حيث تظهر الخريطة شبكة ترابط واضح بين عقدي سمعة صاحب العمل وعقدة التنوع، عبر جميع المصادر ما عدا المصدرين (1.6)، بينما بقية المصادر (2.3.4.5.7.8) تعكس محتوى مشتركاً ولغة خطاب عبر عنها الخبراء عن العلاقة المباشرة التي تربط بين سمعة الشركة كصاحب عمل وتطبيق سياسات التنوع داخل الشركة.

ج. التحقق من مدى صحة الفرضية الخامسة.

بعد استكمال إجراء تحليل المقاربات الأربعة باستخدام برنامج Nvivo15، تستعرض الدراسة النتائج في الجدول (59) يلخص نتائج كل مقارنة للاقتراح الخامس والذي جاء بالصيغة الآتية: " هناك أثر لسمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.

". إضافة الى تدعيمها بنتائج تحليل المضمون للمقابلات، ونتائج الملاحظات الميدانية ووثائق المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (58): جدول اختبار الفرضية الخامسة.

الفرضية الخامسة	هناك أثر لسمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.
نتائج مقاربات Nvivo15	- نتائج المقاربة المعجمية: أكثر المفردات تكراراً هي " الشركة 32 تكراراً"، " التنوع 31 تكراراً"، ثم " المؤسسة والموظفين"، من أصل أول 30 كلمة الأكثر تكراراً في لعقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع. - نتائج المقاربة اللغوية: معدل التشابه النصي(الارتباط) بين بين عقدي سمعة صاحب العمل (سوناطراك)، والعقد الفرعية لإدارة التنوع بلغ 50.11%. - نتائج مقاربة الخرائط المعرفية والذهنية: أظهرت الخريطة المعرفية لمفهوم التنوع سمعة المؤسسة أن هناك أثراً ملموساً لتبني المفاهيم المتعلقة بالتنوع، وهو ما يساهم في بناء سمعة جيدة لدى المجتمع سواء المتعاملين الاقتصاديين، أو طالبي العمل، أو المجتمع بصفة عامة. - نتائج المقاربة الموضوعية: معدل نسب التغطية بين جميع المصادر لعقدة سمعة صاحب العمل مع النسبة النظرية لأبعاد المتغير المستقل " تسويق الموارد البشرية " ذو الست أبعاد (عقد فرعية) نجد أن أقل من النسبة النظرية (6/1 * 100) أي أن التغطية حول عقدة السمعة مقارنة بنموذج الدراسة أقل (12.24% مقابل 16.66 %)، أن حديث الخبراء حول سمعة صاحب العمل من مجمل حديث المقابلات منخفض نسبياً.
نتائج التحليل التقليدي لمضمون المقابلات	- أجمع المشاركون على أن التنوع الوظيفي يدعم تبادل المعرفة والخبرة، من خلال الاحتكاك المهني وبرامج التدريب والتوظيف الانتقائي. ورغم تطابق الجوهر، إلا أن بعضهم ركّز على التوظيف الداخلي، فيما

الفصل الرابع: عرض، تحليل، وتفسير النتائج والإجابة على فرضيات وأسئلة الدراسة.

أبرز آخرون أهمية الشراكات الأجنبية والانتداب كوسائل لتعزيز التعلم التشاركي. ويبحث رسائل السمعة الجيدة والبيئة الإيجابية للعمل	
— كمثال، في مركز التدريب والإتقان لسوناطراك بحاسي الرمل. يشهد المركز إقبالا من العديد من المترشحين، طلبة الجامعات، مبتعثي المؤسسات الأخرى والتكون المهني، سبب هذا الإقبال أن تكوين واسم الشركة يجعل من التكوين ذا قيمة وأهمية في سوق العمل. مرد هذا إلى سم وسمعة الشركة في الوسط الاقتصادي	نتائج الملاحظة الميدانية
— تظهر وثائق المؤسسة وإحصائيات مركز التدريب والإتقان أن للمؤسسة سمعة طيبة واسم خاصة بين خريجي الجامعات الذين يفضلون اسم الشركة في تكويناتهم وتربصاتهم لما له من وزن في سوق العمل.	نتائج تحليل وثائق المؤسسة
انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول، وبالاعتماد الأول على معامل الارتباط بيرسون الذي يحسم نتيجة الفرضية الذي بلغ: 50.11 % . واعتمادا على سلم التقييم الوارد في الجدول يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت بدرجة: جيد C	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل التقليدي للمقابلات، تحليل الوثائق، الملاحظة الميدانية، مخرجات برنامج المعالجة

.Nvivo15

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة اقتراحاتها، بالاستعانة بمجموعة أدوات كالمقابلات (المهيكله والشبه المهيكله)، الملاحظات الميدانية وتحليل وثائق مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز حاسي الرمل- سوناطراك الجدول التالي يلخص درجة تحقق الفرضيات الخمس للدراسة:

الجدول (59): جدول درجة تحقق فرضيات الدراسة.

الفرضية	الصبغة	درجة التحقق
الفرضية الأولى	توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.	درجة: C جيد
الفرضية الثانية	يوجد تسويق موارد بشرية ملموسة في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.	درجة: D+ مقبول
الفرضية الثالثة	للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثرا على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.	درجة: D+ مقبول
الفرضية الرابعة	لعلامة صاحب العمل (سوناطراك) أثرا على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.	درجة: C جيد
الفرضية الخامسة	هناك أثر لسمعة صاحب العمل (سوناطراك) على إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل.	درجة: C جيد

المصدر: من إعداد الباحث.

تظهر نتائج الجدول أن لتسويق الموارد البشرية تأثيرا واضحا على إدارة التنوع من منظور نموذج إيلي وتوماس لإدارة التنوع بأبعاده (الاعتراف بقيمة التنوع، دمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعلم)، هذا التأثير ظهر بصورة أكبر في أبعاد التسويق الخارجية للمورد البشرية المتمثلة في علامة صاحب العمل وسمعته. وعليه فإن أكثر الأبعاد ارتباطا وتأثيرا على إدارة التنوع في نموذج الدراسة، كانت علامة صاحب العمل، وسمعته (لشركة سوناطراك).

مناقشة النتائج والخاتمة العامة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، باتت المؤسسات تبحث عن استراتيجيات فعالة لجذب المواهب والاحتفاظ بها، مع ضمان بناء بيئة عمل أكثر شمولية وديناميكية، إذ يُعد تسويق الموارد البشرية أحد أهم المداخل الحديثة التي تهدف إلى تعزيز جاذبية المؤسسة كوجهة عمل مفضلة، مما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من التنوع داخل بيئات العمل، وعلى هذا الأساس يمكننا اعتبار تسويق الموارد البشرية متغيراً مستقلاً يؤثر بشكل مباشر على إدارة التنوع، والتي تمثل المتغير البحثي الرئيس الذي سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن طبيعته، وذلك من خلال تحليل كيفية تأثير ممارسات تسويق الموارد البشرية على تحقيق التنوع داخل المؤسسات؛ من خلال دراسة الموضوع في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل، وعليه فإن ما هو آتٍ من تفاصيل لا يخرج عن كونه بيان لأهم النتائج، التي لها أن تعكس طبيعة الجانب النظري والأدبيات العلمية التي استخدمتها هذه الدراسات، وما يليها هو مناقشة للنتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها بعد إجرائنا لمقاربة موضوعية تخص المؤسسة محل الدراسة، والتي على ضوءها سوف نقدم أهم التوصيات.

أولاً: الجانب النظري:

1. تسويق الموارد البشرية كعامل محفز لإدارة التنوع:

تُظهر الأبحاث الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات قوية في تسويق الموارد البشرية، تحقق مستويات أعلى من التنوع الوظيفي والثقافي، ووفقاً لتقرير (LinkedIn Talent Solutions, 2023) فإن 75٪ من الباحثين عن عمل يدرسون العلامة التجارية للمؤسسة قبل التقدم للوظيفة، مما يعكس أهمية ترويج صاحب العمل لبيئة النشاط على أنها داعمة للتنوع. تشمل استراتيجيات تسويق الموارد البشرية التي تؤثر إيجابياً على إدارة التنوع ما هو أتي:

- بناء علامة تجارية لصاحب العمل تُركز على التنوع والشمولية.
- تطوير استراتيجيات التوظيف العادل التي تستهدف استقطاب مرشحين من خلفيات متعددة.
- تبني سياسات تسويق داخلي يؤسس لبيئة شاملة تحفز جميع الموظفين على المشاركة الفعالة.

2. تسويق الموارد البشرية وتعزيز التنوع داخل بيئات العمل:

تشير دراسة (McKinsey, 2020) إلى أن المؤسسات التي تدمج استراتيجيات تسويق الموارد البشرية مع سياسات التنوع تشهد زيادة في الأداء المالي بنسبة 33٪، مما يعكس التأثير المباشر لهذا التسويق على التنوع التنظيمي.

تُسهّم استراتيجيات تسويق الموارد البشرية في تحسين إدارة التنوع عبر:

- تعزيز الشفافية في عمليات التوظيف، مما يضمن تكافؤ الفرص بين جميع المرشحين.
- استخدام قنوات توظيف متنوعة للوصول إلى مرشحين من خلفيات ثقافية متباينة.
- تصميم حملات توظيف تُبرز التزام المؤسسة بالتنوع والشمولية.

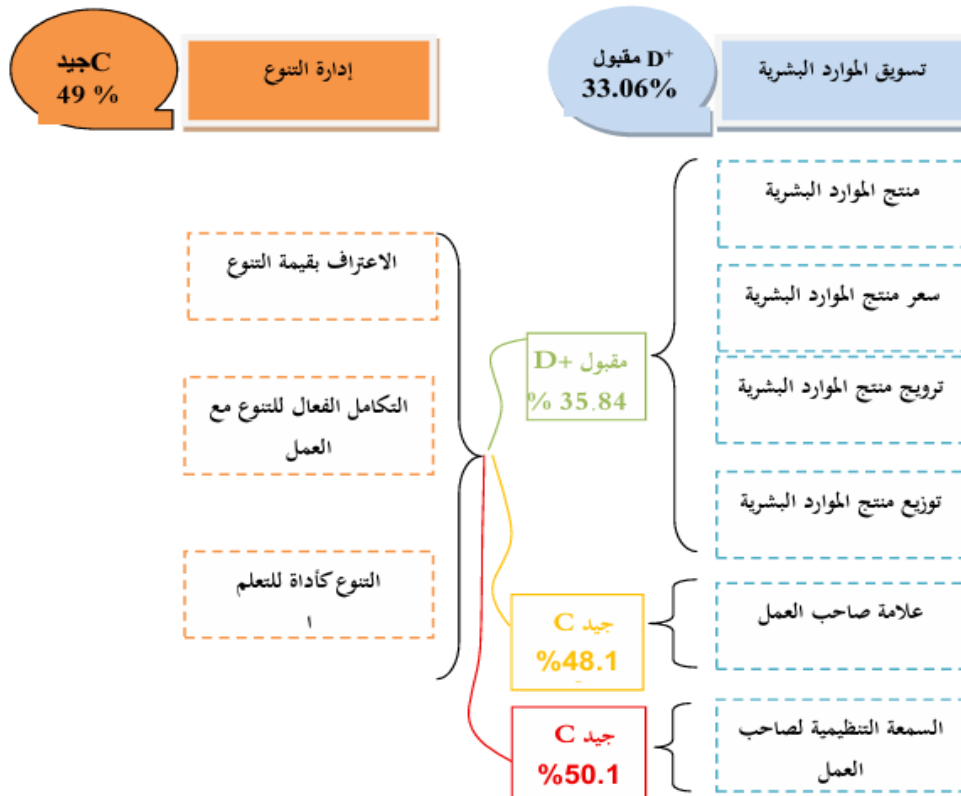
3. تأثير استراتيجيات تسويق الموارد البشرية على استقطاب المواهب المتنوعة:

تُظهر نتائج (Harvard Business Review, 2022) أن المؤسسات التي تستثمر في تسويق الموارد البشرية الموجه نحو التنوع تتمكن من:

- زيادة نسبة تمثيل الفئات الأقل تمثيلاً داخل المؤسسة بنسبة تصل إلى 20٪.
- تحقيق معدلات رضا وظيفي أعلى بين الموظفين، كنتيجة لإحساسهم بالانتماء إلى بيئة عمل تحترم التنوع.
- تقليل معدل دوران الموظفين، بحيث يفضل الأفراد العمل في بيئات تُقدر اختلافاتهم.

ثانياً: الجانب التطبيقي:

الشكل (94): التمثيل البياني للنموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

1. مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج من أهم المراحل التي تختتم بها الدراسة، فهي تتيح الربط بين المعطيات الميدانية المستخلصة، والدراسات السابقة المعتمدة في دراسة الموضوع. تهدف هذه المناقشة إلى تفسير دلالات النسب والمعلومات المستخلصة من التحليل، التي تم الانتهاء إليها من خلال دراسة العينة ومعالجة مختلف بيانات المقابلات التي أجريت بمؤسسة إنتاج واستغلال الغاز بحاسي الرمل. كما تسعى هذه الدراسة إلى إبراز نقاط القوة والقصور في مفهومي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع، بما يتيح إمكانية صياغة توصيات وتوجيهات تخدم الجانب الأكاديمي والعملي على حد سواء.

1.1. مناقشة الفرضية الأولى:

وردت الفرضية الأولى بالصيغة الآتية: "توجد إدارة تنوع ملموسة لعدد من مستويات التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع ثقافي وديني) في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي حاسي الرمل سوناطراك"، وكانت درجة صحة هذا الفرضية **C درجة** جيد، والتي حددها معامل الارتباط بيرسون (التشابه النصي) بالنسبة **49 %**.

تُظهر النتيجة توافر درجة جيدة من إدارة التنوع في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل سوناطراك، وهو ما يتوافق مع وجود تنوع قوي نوعاً ما، هو ناتج في الأعم الأغلب عن سياسة التوظيف الشاملة في جميع أنحاء الوطن (تنوع ديموغرافي، تنوع معرفي، تنوع جغرافي)، إلا أن إطارات (الخبراء) المؤسسة الذين تم إجراء مقابلات معهم، قد أشاروا إلى أن إدارة التنوع كممارسة تنظيمية لا يزال في طور البناء (غياب التدريب على التنوع، التوظيف للأجانب)، ناهيك عن طبيعة العمل الحساسة والخاصة، ونوعية التوظيف كمؤسسة عمومية، التي لا تجعل من إدارة التنوع ضرورة قصوى.

إن هذه النتائج تتماشى جزئياً مع دراسات سابقة، فدراسة (Cox & Blake, 1991) أوضحت أن الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية، كخفض التكاليف وتحسين الإبداع وحل المشاكل، ودراسة (بن يزه, 2021) أكدت كذلك على أهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل وأنها دافع لتحسين الأداء الوظيفي، ومع ذلك تختلف نتائج هذه الأطروحة عن تلك الدراسات في جانب جوهري، بحيث أشار الخبراء الذين تمت معهم المقابلات إلى أن إدارة التنوع في المؤسسة (سوناطراك) تتم بشكل ضمني، وأنها لا تزال ضعيفة، لأنها لا تدار بممارسات تنظيمية واضحة ورسمية، بل تعتمد في الغالب على ثقافة المسؤول المجتمعية وهذا ما يتناقض مع ما أوصت به دراسة (Thomas & Ely, 1996a)، كضرورة فهم عوامل النجاح والفشل في إدارة التنوع وإجراء تعديلات منظمة ورسمية لتحسين الاستفادة منه.

2.1. مناقشة الفرضية الثانية:

وردت الفرضية الثانية بالصيغة الآتية "يوجد تسويق موارد بشرية ملموسة في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل سوناطراك". كانت درجة صحة هذا الفرضية **D+ مقبول**، والتي حددها معامل الارتباط بيرسون (التشابه النصي) بالنسبة **33.06 %**.

درجة التحقق الضعيفة لهذا الفرضية تعزى إلى أن تسويق الموارد البشرية لا يتم تطبيقه كخطة ملموسة وبفلسفة تسويقية، ولكن موجود بشكل ضمني في ممارسات غدارة الموارد البشرية التقليدية. تشير الملاحظات التي أشار إليها خبراء المقابلات إلى أن

الشركة لا تحتاج إلى العمل كثيرا على هذا المفهوم لأسباب تتعلق بكونها شركة عمومية ذات نشاط حصري احتكاري، وأن عوامل الجذب الأساسية لديها الراتب والامتيازات المرتفعة، بالإضافة إلى اكتساب الخبرة والانتماء للشركة.

تختلف هذه النتائج بشكل ملحوظ عن دراسة (Minder, 2016) التي أظهرت أن النهج التسويقي لإدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي على رضا الموظفين ومعدل الاحتفاظ بهم. كما تتناقض مع دراسة (Gylka, 2022) التي ركزت على أهمية تسويق الموارد البشرية في جذب أفضل المواهب.

تتفق النتائج مع دراسة (راجي, 2021)، التي أشارت إلى أن مفاهيم تسويق الموارد البشرية حديثة وأنها تحقق عوائد وفوائد المؤسسة تظهر على جليا في أداء المؤسسة. ومع ذلك لأن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هذه الممارسات لا تزال غير رسمية أو ممنهجة في المؤسسة محل الدراسة.

4. مناقشة الفرضية الثالثة:

وردت الفرضية الثالثة بالصيغة الآتية "يعتقد أن للتوظيف القائم على الفلسفة التسويقية أثرا في تعظيم قيمة إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل سوناطراك". وكانت درجة صحة هذا الفرضية D^+ مقبول، والتي حددها معامل الارتباط بيرسون (التشابه النصي) بالنسبة 35.84 %.

تعزى النتيجة المنخفضة للاقتراح، إلى ما تم ذكره سابقا من أن الشركة ذات طابع عمومي، وطرق التوظيف لديها تقليدية تمر عبر مكاتب الشغل لجميع الخريجين الذين يتمتعون بالجنسية الجزائرية، تحد الاحتياجات سنويا على اعتبار الشهادة والمستوى التعليمي هو الأساس في التوظيف، هذا النهج يختلف عن الفلسفة التسويقية للموارد البشرية التي تركز على ضرورة جذب المواهب والكفاءات بخض النظر عن الخلفية أو الانتماء أو الجنسية.

تظهر النتائج أن هناك حاجة ملحة للانتقال من التوظيف التقليدي إلى نهج أكثر استراتيجية، وهو ما يتوافق مع توصيات الدراسات السابقة على سبيل المثال، دراسة (Thomas & Ely, 1996b) والتي أكدت على أن الغدرة الفعالة للتنوع تتطلب تحولا في العقلية من مجرد تجنب التمييز إلى احتضان الاختلافات والاستفادة منها.

لذلك يمكن القول إن تأثير التوظيف (منتج / عرض الموارد البشرية) على إدارة التنوع في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز – سوناطراك، ما يزال ضعيفا، نظرا لغياب المنهجية التسويقية الواضحة، ما يعيق الاستفادة الكاملة من التنوع كأداة للتعليم والابتكار.

4.1. مناقشة الفرضية الرابعة:

وردت صيغة الفرضية الرابع بالصيغة "يتوقع أن لعلامة صاحب العمل (سوناطراك) أثرا في تحويل إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي بحاسي الرمل سوناطراك من مجرد التزام قانوني إلى ممارسات ذات توجه استراتيجي". كانت درجة صحة هذا الفرضية C درجة جيد والتي حددها معامل الارتباط بيرسون (التشابه النصي) بالنسبة 48.16 %.

تظهر نتيجة هذا الفرضية أن لعامة سوناطراك كصاحب عمل تأثيراً جيداً في تحويل غدارة التنوع نحو التوجه الاستراتيجي، هذا يتماشى مع الملاحظات التي قدمها خبراء المقابلات والذين أشاروا إلى أن شركة سوناطراك تبنت شركة استراتيجية جديدة (TRH) لتحسين إدارة الرأس (الال) البشري، ومع ذلك فإن النتيجة لم تصل إلى درجة جيد جداً أو ممتاز مما يعني أن تنفيذ هذه الاستراتيجية لا تزال في بداياتها. هذه الاستراتيجية التي أطلقت في 2020 اعتبرت منعرجاً في حياة المؤسسة وتحولاً نوعياً سيسمح بالرفع بشكل دائم من مستوى تسيير مسارات المستخدمين من خلال توفير مجال تطور ملائم لكل ملف وتسهيل بروز الكفاءات والمواهب مما سيسمح ببلوغ أعلى مستوى فاعلية عملية في مجموع نشاطاتنا. (APS, 2021).

تتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة (رابحي, 2021) التي وجدت أن العلامة التجارية لصاحب العمل كان لها تأثير إيجابي على الأداء العام لشركة سوناطراك، كما أن دراسة (Erlinda & Safitri, 2020) أثبتت أن العلامة التجارية لصاحب العمل لها تأثير إيجابي وكبير على نية المتقدمين للعمل. هذا التأثير الجيد لعلامة سوناطراك يعزز مكانتها في سوق العمل كصاحب عمل مرغوب فيه، لكنه يتطلب استراتيجيات أكثر شمولية لدمج التنوع بشكل كامل، غياب بعض الكفاءات المتخصصة النادرة المطلوبة في نشاط المؤسسة خاصة نشاط دراسة المشاريع الجديدة لاستغلال مواقع إنتاج جديدة يدفع بالشركة للاستعانة بالخبرة الأجنبية لكن تحت صفة الشراكة والمناولة، الشركة تلجأ لهذا الخيار لتفادي درجة المخاطرة الكبيرة في فشل مشاريع التثقيب، قد يكون هذا قرار صائب، لكن يبقيا تحت طائلة التبعية للخبرة الأجنبية المتخصصة.

5.1. مناقشة الفرضية الخامسة:

وردت صيغة الفرضية الخامسة بالصيغة "يعتقد أن لسمعة صاحب العمل (سوناطراك) أثراً في تعزيز جهود إدارة التنوع من منظور (الاعتراف بقيمة التنوع، الدمج الفعال للتنوع في العمل، الاستفادة من التنوع كأداة للتعليم) في مؤسسة سوناطراك-قسم الإنتاج بحاسي الرمل." كانت درجة صحة هذا الفرضية C درجة جيد والتي حددها معامل الارتباط بيرسون (التشابه النصي) بالنسبة 50.11%.

هذا الفرضية حققت أعلى درجة تحقق في الدراسة، مما يؤكد على أن سمعة سوناطراك كصاحب عمل لها تأثير قوي ومباشر على تعزيز جهود إدارة التنوع، هذه السمعة تعد عامل جذب رئيس للكفاءات، وتعزز من قدرة الشركة على الاحتفاظ بهم، على الرغم من وجود مشكلة تسرب الكفاءات بسبب الأجور للإطارات العالية مقارنة بالشركات الأجنبية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kim, 2006) التي أوصت بأن المؤسسات التي ترغب في الحصول على أفكار جديدة وصورة وسمعة إيجابية يجب أن تكون استباقية فيما يتعلق بتنوع القوى العاملة وإدارتها بفاعلية. كما تتوافق مع دراسة (Thomas & Ely, 1996b) التي أشارت إلى أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتمكنها من جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

باختصار تظهر هذه النتيجة أن سمعة الشركة القوية تعد محركاً أساسياً لدفع عجلة إدارة التنوع حتى وإن كانت الممارسات الداخلية لا تزال في مراحلها الأولى وغير رسمية.

ثالثا: خلاصة نتائج الدراسة

- هناك تواجد ملموس لمفهوم إدارة التنوع ومفهوم تسويق الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، غير أن إدارة التنوع أكثر بروزا ووضوحا من تسويق الموارد البشرية في مؤسسة إنتاج واستغلال الغاز الطبيعي - حاسي الرمل.
- ضعف تأثير أبعاد تسويق الموارد البشرية (المزيج التسويقي الداخلي) على إدارة التنوع مردته عمليات التوظيف التقليدية.
- علامة صاحب العمل وسمعته أكثر أبعاد تسويق الموارد البشرية تأثيرا على التنوع وإدارته.
- التنوع يظهر بمستويات التنوع الديمغرافي، التنوع المعرفي، التنوع الثقافي والديني لا يوجد.
- غياب مستوى التنوع الثقافي والاثنى راجع إلى أن المؤسسة عمومية، وطبيعة التوظيف فيها محصور على " المواطن" الجزائري.
- التنوع الثقافي والاثنى موجود في مشاريع الشراكة والتي يكون فيها الموظف الأجنبي تابع لإدارة شركته الأم.

رابعا: المساهمة الأكاديمية النظرية للدراسة

تناولت الدراسة مفهومين مهمين في مجال الأعمال وإدارة الموارد البشرية، مفهوم جديد مبتكر في إدارة الموارد البشرية، ومفهوم آخر قديم متجدد: تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع، لذا فقد تساهم الدراسة مساهمة قيمة وكبيرة في الأدبيات النظرية الأكاديمية والعلمية المتعلقة بها خاصة وانها من الدراسات الأولى التي تناولت المتغيرين وفق النموذج التي اعتمدت عليه، فقد ركزت على العلاقة بين المتغيرين وقياس الأثر المتوقع بين آليات التسويق الداخلي والخارجي لمفهوم تسويق الموارد البشرية من جهة وبين قدرة المؤسسة على إدارة التنوع بفاعلية سواء كان تنوعا ديموغرافيا أو معرفيا أو ثقافيا. وذلك من خلال تقديم إطار نظري شامل، حيث سلطت الضوء على الدور الحيوي لسياسات تسويق الموارد البشرية في جذب المواهب والكفاءات، وكيفية المحافظة عليها وتعزيز البيئة التي تساعد على ذلك. كم قدمت الدراسة نموذجا استكشافيا لمؤسسة رائدة وكبيرة كحالة أجريت عليها الأبحاث ووضعت لأجلها مجموعة اقتراحات ربطت بين متغيري تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع من أجل الوصول الى نتائج تكون بذرة انطلاقا لمشاريع بحثية مستقبلية.

خامسا: توصيات الدراسة

- يجب على المؤسسات الجزائرية والعربية عامة، والتي تختلف ثقافتها، عاداتها ومعتقداتها أن تطور أساليب ومناهج إدارة تنوع تتماشى وخصوصياتها، فأغلب الدراسات والأبحاث والدراسات التي صادفت هذه الدراسة نماذج غربية إذا ناسبت البعض، فقد لا تناسب البعض الآخر، لذا فمسألة التنوع وإدارته في مؤسسات الأعمال يخضع للعديد من الضوابط والشروط التي تكون فيها بيئة عمل المؤسسة والثقافة السائدة فيها محدد رئيس فيه.
- بما أن " علامة صاحب العمل " و " السمعة التنظيمية " لهما دور تأثير واضح على إدارة التنوع، يجب على المؤسسات الاجتهاد في بناء علامة قوية كصاحب عمل، من خلال الاستثمار في بناء سمعة حسنة كبيئة جاذبة للتنوع، من خلال إبراز قصص نجاح للموظفين من خلفيات متنوعة، توفير برامج تدريبية تعزز مبادئ إدارة التنوع، خاصة لفئة المدراء؛

- الوفاء بالوعود قبل إعطاء الوعود، سر بناء السمعة والعلامة القوية لصاحبة العمل، خاصة إذا تعلق الأمر باستقطاب المواهب والخبرات، يجب أن يفي صاحب العمل بوعوده للمتقدمين لوظائفه، وأن يكون الوفاء ليس مجرد التزام تنظيمي أو قانوني، بل نابع من إيمان راسخ لدى المؤسسة أن القيمة لا تتحقق إلا من خلال الجودة والتميز في خلقها؛
- بما أن "التكامل الفعال للتنوع مع العمل" هو أحد أهداف إدارة التنوع، يجب على المؤسسات أن تضمن ذلك من خلال دمج مؤشرات التنوع في تقييم الأداء، وتشجيع فرق العمل المتنوعة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- تطوير سياسات تسويق موارد بشرية تدعم للتنوع، وذلك من خلال إعادة النظر في سياساتها الحالية في التوظيف والتدريب وإدارة المسار المهني، مع توفير حوافز تشجع على الموظفين على التفاعل الإيجابي مع زملائهم المختلفين (ديمغرافيا، معرفيا وثقافيا)؛
- ضرورة الانتباه جيدا عند وضع سياسات الموارد البشرية إلى قضية التقاء الأجيال في بيئة العمل، فتسويق الموارد البشرية وتغيير أساليب التوظيف يطرح مثل هذا التحدي، وهو ما يتطلب تأهيل وتدريب للرئيس والمرؤوس حول طرق التعامل معه؛ بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة شركة سوناطراك:
- إعادة النظر في سياسات الأجور والمكافآت التي جعلت العديد من أصحاب المهارات العالية والنادرة في مؤسسة سوناطراك يتوجهون لفرص أفضل توفرها الشركات الأجنبية التي تستدرج العديد منهم للعمل لديها.
- تسريع وتيرة تفعيل " استراتيجية تحول الموارد البشرية TRH"، التي لا يزال تنفيذها في بداياته.
- إدارة التنوع وتساوي الفرص بين الجنسين في أماكن العمل، لا يعني مثلا الزج بالمرأة للعمل في مناطق نشاط تشق حتى على الرجال (الآبار ومناطق الاستخراج والاستغلال).
- استحداث برامج تدريب على التنوع واختلاف الثقافات، خاصة فئة المديرين أو الأفراد الذين يعملون ضمن مشاريع الشراكة، هذا النوع من البرامج غير موجود حسب ما ورد إلى الباحث من معلومات.
- إدارة الإعلام الرقمي حديثة النشأة، (2020)، وجب إعطاؤها اهتمام أكبر وتأهيلها تقنيا، وبشرى، فتسويق الموارد البشرية، واستراتيجية "TRH"، تعتمد اعتمادا كبيرا على أدوات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

سادسا: أفاق الدراسة

- تعد هذه الدراسة نقطة انطلاق مهمة لفجوات بحثية جديدة، في فهم العلاقة بين مفهومي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع، وبناء على النتائج المتوصل إليها، والطرح الذي تناول مفهومي تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع، يمكن تقديم مجموعة من التوجيهات التي لها أن تثري هذا الموضوع وتزيد من قيمته العلمية في قادم الدراسات:
- المقارنة بين استراتيجيات تسويق الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية: سيكون من المفيد المقارنة بين الشركات الأجنبية والمحلية العاملة بنفس البلد الجزائر، حيث يساهم هذا في فهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في تطبيق سياسات تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع في بيئة اقتصادية وثقافية متنوعة، كما يوفر رؤى أعمق حول كيفية تحسين استراتيجيات التسويق لإدارة التنوع في كل من الشركات المحلية والأجنبية.

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية على العلاقة بين تسويق الموارد البشرية وإدارة التنوع: تتطلب هذه الدراسات المزيد من البحث المعمق في تأثير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وثقافة البلد، على فاعلية تسويق الموارد البشرية في تحقيق التنوع، إذ يمكن التركيز على إيجاد القواسم الجوهرية بين الثقافة الخاصة ببيئة ذات خصوصية دينية وثقافية من جهة، وللمتطلبات التي تستلزمها مبادئ التسويق وإدارة التنوع من جهة أخرى، (الار) الذي يساهم في تقديم حلول عملية لتطوير بيئة العمل المثلى التي تحقق ضوابط العادات الثقافية والدين من جهة، ومتطلبات تسويق المورد البشري الموهوب والقادر على إضافة قيمة حقيقية للمؤسسة.
- دراسات كمية حول فاعلية أدوات تسويق الموارد البشرية: الدراسات الكمية أسلوب فعال وذو قيمة كبيرة لتقييم مدى فاعلية آليات تسويق الموارد البشرية، في استقطاب وجذب الكفاءات والمواهب المتنوعة والاحتفاظ بها، ويتطلب هذا النوع من الدراسات قياس تأثير أدوات التسويق الصريحة والضمنية على مؤشرات التنوع داخل المؤسسات والأداء التنظيمي، وذلك من خلال أدوات وبرامج إحصائية متقدمة توفر بيانات كمية ثرية يمكن استخدامها لبناء مفاهيم وأفكار جديدة في هذا المجال.

المراجع

1.Books:

1. A & C Black. (n.d.). Dictionary of Human Resources and Personnel Management. In A & C Black.
2. Akbaba, M. (2020). Diversity Management and Organizational Socialization (pp. 230–250). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3030-6.ch014>
3. Allwood, J. (2023). A Model of Intercultural Communication Revisited. In Multiculturalism and Interculturalism - Managing Diversity in Cross-Cultural Environment. Intech Open. <https://doi.org/10.5772/intechopen.110074>
4. ARA, D., & VLAD, D. (2024). Strategies for social integration in the workplace for different categories of socially disadvantaged people. In Workplace Social Inclusion (pp. 68–104). BENTHAM SCIENCE PUBLISHERS. <https://doi.org/10.2174/9789815165494124010008>
5. Bell, M. P. (2011). Diversity in Organizations (2nd ed.).
6. Black, J. S., Bright, D. S., & Gardner, D. G. (2019). Organizational Behavior. OpenStax.
7. Black, J. Stewart., Bright, D. S., & Gardner, D. G. (2019). Organizational Behavior. OpenStax.
8. Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). Marketing RH. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.brill.2017.02>
9. Dandoy, A. (2021). Community Management Practices in Coworking Spaces: Being the ‘Catalyst’. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_16
10. Davidson, M. J., & Fielden, S. L. (Eds.). (2003). Individual diversity and psychology in organizations. John Wiley & Sons
11. Deirdre, O. (2017). Managing Organizational Diversity: Trends and Challenges in Management and Engineering (M. Carolina & D. J Paulo, Eds.). Springer Nature.
12. Edwards, M. R., & Kelan, E. K. (2011). Employer branding and diversity: Foes or friends? In Branded Lives: The Production and Consumption of Meaning at Work. <https://doi.org/10.4337/9780857938145.00016>
13. eirdre, O. (2017). Managing Organizational Diversity: Trends and Challenges in Management and Engineering. Springer Nature.
14. El Zoghbi, E., & Aoun, K. (2016). Employer branding and social media strategies. In Lecture Notes in Information Systems and Organisation (Vol. 15). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28907-6_18
15. Franck, L. P., & Vincent, B. (2015). Marketing RH Digital, marque employeur, médias sociaux (Studyrama - Vocatis, Ed.; 2nd ed.).
16. Franck, L. P., & Vincent, B. (2015). Marketing RH Digital, marque employeur, médias sociaux (2nd ed.). Studyrama - Vocatis.
17. G. Y. Shitole, T. P. Madhu Nair, Elizabeth, M., & Seetha, N. (2010). Marketing and Human Resource Management.
18. Gramsci, A. (1971). Selections from the Prison Notebooks
19. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2017). Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. MTM.

20. HSBC Holdings plc. (2022). HSBC Holdings plc annual report and accounts 2022: Opening up a world of opportunity.
21. Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. HRD Press.
22. Hughes, C. (2015). Leveraging Diversity for Competitive Advantage (pp. 275–298). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7324-3.ch011>
23. Hughes, E., & Dundon, T. (2024). Power theory. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (pp. 197–203). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch24>
24. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company Report.
25. Liger, P. (2016). *Marketing RH*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.liger.2016.01>
26. Kundu, S., Bansal, J., & Chawla, A. (2015). Managing workforce diversity through HR practices: A review (pp. 115–124). In *Advances in Human Resource Management*.
27. Liger, P. (2016). *Marketing RH*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.liger.2016.01>
28. Mara, D., & Vlad, D. (2024). Strategies for social integration in the workplace for different categories of socially disadvantaged people. In *Workplace Social Inclusion* (pp. 68–104). Bentham Science Publishers. <https://doi.org/10.2174/9789815165494124010008>
29. Mara, D., & Vlad, D. (2024). Strategies for social integration in the workplace for different categories of socially disadvantaged people. In *Workplace Social Inclusion* (pp. 68–104). Bentham Science Publishers. <https://doi.org/10.2174/9789815165494124010008>
30. Marilyn J. Davidson, & Sandra L. Fielden (Eds.). (2003). *Individual Diversity and Psychology in Organizations*. John Wiley & Sons.
31. McKinsey, C. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*
32. Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives*. Indian Institute of Management Ahmedabad.
33. NGUYEN, T. T. (2013). *Conflicts and Multicultural Team: Developing competencies for managers*.
34. Ott, D. L. (2024). Learning theory—social. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (pp. 164–170). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch20>
35. Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*. Presses de l'Université Laval.
36. Peretti, J.-M. (2012). *Ressources humaines et gestion des personnes* (8e éd.). Vuibert.
37. Schein, E. H. (2010). *Leadership and Organizational Culture*. Jossey-Bass.
38. Sébastien, D., & Jérôme, L. (2023). *Diversité et Inclusion* (1st ed.). Dunod.
39. Serge, P., & Sébastien, P. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH* (Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 1re éd.).
40. Serge, P., & Sébastien, P. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*. Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
41. Sibylle, W. (2022). Applying diversity-intelligent organizational strategies for competitive advantage. In *Research Anthology on Changing Dynamics of Diversity and Safety in the Workforce* (pp. 796–824). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2405-6.ch040>

42. Sibylle, W. (2022). Applying Diversity-Intelligent Organizational Strategies for Competitive Advantage. In Research Anthology on Changing Dynamics of Diversity and Safety in the Workforce (pp. 796–824). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2405-6.ch040>
43. TAYLOR, C. (1993). Cultural Diversity in Organizations. Berrett-Koehler.
44. Tyson, S. (2017). The changing nature of human resource management. In The Changing Patterns of Human Resource Management (pp. 1–12). <https://doi.org/10.4324/9781315189093-1>
45. Williams, J. H., Silvera, G. A., & Lemak, C. H. (2022). Learning through diversity: Creating a virtuous cycle of health equity in health care organizations (pp. 167–189). <https://doi.org/10.1108/S1474-823120220000021009>

Articles:

1. Akbaba, M. (2020). Diversity Management and Organizational Socialization (pp. 230–250). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3030-6.ch014>.
2. akhmad, A. A. N., Kurniawan, D. T., II, O. F., & Kusnayain, Y. I. (2021). How employer branding attracts Generation Z students to join start-up unicorns. JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan), 7(2). <https://doi.org/10.21070/jbmp.v7i2.1531>
3. Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. Journal of Vocational Behavior, 126, 103563. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>.
4. Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. Journal of Vocational Behavior, 126, 103563. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
5. Allwood, J. (2023). A Model of Intercultural Communication Revisited. In Multiculturalism and Interculturalism - Managing Diversity in Cross-Cultural Environment. Intech Open. <https://doi.org/10.5772/intechopen.110074>.
6. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
7. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
8. Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. Management & Avenir, 28(8), 294–314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>.
9. Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. Management & Avenir, 28(8), 294–314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>
10. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.

11. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
12. Asli, A., & Baakil, D. (2011). LE MARKETING RH : UNE NOUVELLE APPROCHE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *Communication and Marketing Journal*, 01(03), 1–22.
13. Bailey, M. (2025). Tokenism. In *Diversity, Equity, and Inclusion in Veterinary Medicine* (pp. 215–228). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394217113.ch20>.
14. Bailey, M. (2025). Tokenism. In *Diversity, Equity, and Inclusion in Veterinary Medicine* (pp. 215–228). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394217113.ch20>
15. Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>.
16. Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
17. Biggane, J. E., Allen, D. G., Amis, J., Fugate, M., & Steinbauer, R. (2017). Cognitive Appraisal as a Mechanism Linking Negative Organizational Shocks and Intentions to Leave. *Journal of Change Management*, 17(3), 203–227. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1219379>.
18. Biggane, J. E., Allen, D. G., Amis, J., Fugate, M., & Steinbauer, R. (2017). Cognitive Appraisal as a Mechanism Linking Negative Organizational Shocks and Intentions to Leave. *Journal of Change Management*, 17(3), 203–227. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1219379>
19. Boada, A., Muñoz, Y., & Pacheco, J. del V. (2024). Adopción de la teoría del balance como medio de búsqueda del equilibrio en las ciencias administrativas. *Ciencias Administrativas*, 142. <https://doi.org/10.24215/23143738e142>
20. Brainard, S. (1999). Globally diversifying the workforce in science and engineering. 1999 International Symposium on Technology and Society - Women and Technology: Historical, Societal, and Professional Perspectives. *Proceedings. Networking the World* (Cat. No.99CH37005), 54–59. <https://doi.org/10.1109/ISTAS.1999.787309>.
21. Březinová, M., & Vrchota, J. (2015). Communication of SMEs in the region of South Bohemia. <https://doi.org/10.5817/cz.muni.p210-7861-2015-17>.
22. Chao, H., Fanbo, M., & Patwary, A. K. (2024). Examining Organizational Commitment to Environmental Performances Among Hotel Employees: The Role of Ethical Leadership, Psychological Ownership and Psychological Empowerment. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241255226>.
23. Chao, H., Fanbo, M., & Patwary, A. K. (2024). Examining Organizational Commitment to Environmental Performances Among Hotel Employees: The Role of Ethical Leadership, Psychological Ownership and Psychological Empowerment. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241255226>
24. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
25. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

26. Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928–937. <https://doi.org/10.5465/20159632>.
27. Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928–937. <https://doi.org/10.5465/20159632>
28. Dabirian, A. (2021). Employer Branding: Psychological Contract between Employer and Employees in the IT Industry. *IT Professional*, 23(5). <https://doi.org/10.1109/MITP.2021.3105251>
29. Dabirian, A. (2021). Employer Branding: Psychological Contract between Employer and Employees in the IT Industry. *IT Professional*, 23(5). <https://doi.org/10.1109/MITP.2021.3105251>
30. Dandoy, A. (2021). Community Management Practices in Coworking Spaces: Being the ‘Catalyst.’ In *The Rise of Coworking Spaces*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_16.
31. Deborah Chiamaka, O., Samuel, T., Franklin Ekene, N., Adedoyin, O., & Oladapo, A. (2024). Diversity and Inclusion: Deploying Technology in Driving Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(2), 72–89. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n27289>.
32. Deborah Chiamaka, O., Samuel, T., Franklin Ekene, N., Adedoyin, O., & Oladapo, A. (2024). Diversity and Inclusion: Deploying Technology in Driving Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(2), 72–89. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n27289>
33. Drūteikienė, G., Savickė, J., & Skarupskienė, D. (2023). The Impact of Employer Brand on the Relationship Between Psychological Empowerment and Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193–203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17).
34. Drūteikienė, G., Savickė, J., & Skarupskienė, D. (2023). The Impact of Employer Brand on the Relationship Between Psychological Empowerment and Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193–203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
35. du, S., Bansal, J., & Chawla, A. (2015). Managing workforce diversity through HR practices: A review (pp. 115–124).
36. Edwards, M. R., & Kelan, E. K. (2011). Employer branding and diversity: Foes or friends? In *Branded Lives: The Production and Consumption of Meaning at Work*. <https://doi.org/10.4337/9780857938145.00016>.
37. El Zoghbi, E., & Aoun, K. (2016). Employer branding and social media strategies. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 15). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28907-6_18.
38. Erlinda, F., & Safitri, R. (2020a). The Relationship Between Employer Branding, Corporate Reputation, and Recruitment Web on Intention to Apply. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(8), 1572. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20208pp1572-1583>.
39. Erlinda, F., & Safitri, R. (2020a). The Relationship Between Employer Branding, Corporate Reputation, and Recruitment Web on Intention to Apply. *Jurnal Ekonomi*

- Syariah Teori Dan Terapan, 7(8), 1572–1583.
<https://doi.org/10.20473/vol7iss20208pp1572-1583>
40. Erlinda, F., & Safitri, R. (2020b). The Relationship Between Employer Branding, Corporate Reputation, and Recruitment Web on Intention to Apply. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(8), 1572. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20208pp1572-1583>.
 41. Fallery, B., Montpellier, U., & Montpellier-management, C. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
 42. Farias, S. A. de. (2010). Internal Marketing (IM): A literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99–115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>.
 43. Farias, S. A. de. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99–115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>
 44. Garzón Castrillon, M. A. (2024). The Management of Visible and Invisible Diversity in Organizations. *Visión de Futuro*, 28(2), 23–36. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.en>.
 45. Garzón Castrillon, M. A. (2024). The Management of Visible and Invisible Diversity in Organizations. *Visión de Futuro*, 28(2), 23–36. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.en>
 46. Georgeac, O. A. M., & Rattan, A. (2023). The business case for diversity backfires: Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 69–108. <https://doi.org/10.1037/pspi0000394>.
 47. Georgeac, O. A. M., & Rattan, A. (2023). The business case for diversity backfires: Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 69–108. <https://doi.org/10.1037/pspi0000394>
 48. Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292–304. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>.
 49. Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292–304. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>
 50. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
 51. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
 52. Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>

53. Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>
54. Guo, Z., Chen, M., & Zhang, B. (2017). A study on the influence of employer brand on engineers' organizational embeddedness. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*. <https://doi.org/10.12783/dtetr/imeia2016/9326>
55. GUO, Z., CHEN, M., & ZHANG, B. (2017). A Study on the Influence of Employer Brand on Engineers' Organizational Embeddedness. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*, imeia. <https://doi.org/10.12783/dtetr/imeia2016/9326>
56. Gylka, K. (2022). The Labor Market Through the Prism of Marketing. *Scientific Research and Development: Economics of the Firm*, 11(3), 71–76.
57. Hangartner, D., Kopp, D., & Siegenthaler, M. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature*, 589(7843), 572–576. <https://doi.org/10.1038/S41586-020-03136-0>
58. Hangartner, D., Kopp, D., & Siegenthaler, M. (2021). Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature*, 589(7843), 572–576. <https://doi.org/10.1038/S41586-020-03136-0>
59. Hanif, M., Razzaq Athar, M., ur Rehman, Z., Anwar, A., & Qasim Ali, M. (2022). Diversity management and organizational performance in Pakistan. *Reviews of Management Sciences*, 4(2), 95–116
60. Hanif, M., Razzaq Athar, M., ur Rehman, Z., Anwar, A., & Qasim Ali, M. (2022). Diversity Management and Organizational Performance in Pakistan. *Reviews of Management Sciences*, 4(2), 95–116.
61. Irfan, M., Bhatti, O. K., & Malik, R. K. (2021). Impact of compensation on inclusive organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(3), 103–129. <https://doi.org/10.1177/0886368720971922>
62. Irfan, M., Bhatti, O. K., & Malik, R. K. (2021). Impact of Compensation on Inclusive Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(3), 103–129. <https://doi.org/10.1177/0886368720971922>
63. Jančíková, K., & Milichovský, F. (2019). HR marketing as a supporting tool of new managerial staff in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/admsci9030060>
64. Jančíková, K., & Milichovský, F. (2019). HR Marketing as a Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/admsci9030060>
65. Jankelová, N., Joniaková, Z., & Procházková, K. (2022). The way to business competitiveness: The importance of diversity management and teamwork climate in stabilizing employees. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 606–625. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16199>
66. Jankelová, N., Joniaková, Z., & Procházková, K. (2022). The Way to Business Competitiveness: The Importance of Diversity Management and Teamwork Climate in Stabilizing of Employees. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 606–625. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16199>
67. Judijanto, L., Winanto, A., & Setiyawan, A. (2024). Bibliometric study of managing generational diversity in the workplace. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(12), 1981–1997. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i12.1488>

68. Judijanto, L., Winanto, A., & Setiyawan, A. (2024). Bibliometric Study of Managing Generational Diversity in the Workplace. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(12), 1981–1997. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i12.1488>
69. Kele, J. E., & Cassell, C. M. (2023). The face of the firm: The impact of employer branding on diversity. *British Journal of Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12608>
70. Kele, J. E., & Cassell, C. M. (2023). The Face of the Firm: The Impact of Employer Branding on Diversity. *British Journal of Management*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12608>
71. Khorakian, A., Malekzadeh, G., Momeni, A., & Kaffashpoor, A. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. *International Journal of Procurement Management*, 13(4), 578. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2020.10030458>
72. Khorakian, A., Malekzadeh, G., Momeni, A., & Kaffashpoor, A. (2020). Presenting employees' self-development behaviour pattern. *International Journal of Procurement Management*, 13(4), 578. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2020.10030458>
73. Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity: Developing a learning organization. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 5(2), 69–90. https://doi.org/10.1300/J171v05n02_05
74. Kim, B. Y. (2006a). Managing workforce diversity: Developing a learning organization. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 5(2), 69–90. https://doi.org/10.1300/J171v05n02_05
75. Korovyakovskaya, I. (2024). Workplace Diversity: Hidden Treasure for Boosting Organizational Performance. *Journal of Applied Business and Economics*, 26(4). <https://doi.org/10.33423/jabe.v26i4.7279>
76. Korovyakovskaya, I. (2024). Workplace diversity: Hidden treasure for boosting organizational performance. *Journal of Applied Business and Economics*, 26(4). <https://doi.org/10.33423/jabe.v26i4.7279>
77. Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
78. Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
79. Leila, M. (2020). Marketing Human Resources. *Economics Financial Banking & Management Journal*, 9(1), 240–253.
80. Leila, M. (2020). Marketing human resources. *Economics Financial Banking & Management Journal*, 9(1), 240–253.
81. Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020a). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>
82. Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020b). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020903402. <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>
83. Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020a). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>

84. Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020b). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020903402. <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>
85. Matuska, E. (2014). Diversity management as employer branding strategy: Theory and practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 72–82.
86. Matuska, E. (2014). Diversity management as employer branding strategy—Theory and practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 72–85.
87. Mayhand, D. E. (2020). Globalization: Understanding the impact of cultural differences in global organizations. *Open Journal of Leadership*, 9(1), 34–52. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.91003>
88. Mayhand, D. E. (2020). Globalization: Understanding the impact of cultural differences in global organizations. *Open Journal of Leadership*, 9(1), 34–52. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.91003>
89. Mayokun Daniel Adegbola, A. E., Prisca Amajuoyi, L. B. Benjamin, & K. B. Adeusi. (2024a). Leveraging financial incentives for enhanced diversity: A review and new models. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 1037–1047. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1150>
90. Mayokun Daniel Adegbola, A. E., Prisca Amajuoyi, L. B. Benjamin, & K. B. Adeusi. (2024b). Leveraging financial incentives for enhanced diversity: A review and new models. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 1037–1047. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1150>
91. Mayokun Daniel Adegbola, Ayodeji Enoch Adegbola, Prisca Amajuoyi, Lucky Bamidele Benjamin, & Kudirat Bukola Adeusi. (2024a). Leveraging financial incentives for enhanced diversity: A review and new models. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 1037–1047. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1150>
92. Mayokun Daniel Adegbola, Ayodeji Enoch Adegbola, Prisca Amajuoyi, Lucky Bamidele Benjamin, & Kudirat Bukola Adeusi. (2024b). Leveraging financial incentives for enhanced diversity: A review and new models. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 1037–1047. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1150>
93. Mehng, S. A., Sung, S. H., & Leslie, L. M. (2019). Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(7), 743–762. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2017-0227>
94. Mehng, S. A., Sung, S. H., & Leslie, L. M. (2019). Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(7), 743–762. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2017-0227>
95. Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3). <https://doi.org/10.14254/2071>
96. Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3). <https://doi.org/10.14254/2071>
97. Mir, A. I. (2024). Application of AI in talent management: A systematic review of benefits, challenges, and prospects. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 4(4), 612–630. <https://doi.org/10.48112/aessr.v4i4.941>

98. Mir, A. I. (2024). Application of AI in talent management: A systematic review of benefits, challenges, and prospects. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 4(4), 612–630. <https://doi.org/10.48112/aessr.v4i4.941>
99. Mohammed Khalid Mohammed Alsulami. (2024, June 30). The role of transformational leadership in enhancing organizational reputation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 1–20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010823>
100. Mohammed Khalid Mohammed Alsulami. (2024, June 30). The role of transformational leadership in enhancing organizational reputation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 1–20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010823>
101. Morais, U. P., Pena, J., Shackel, K., Sintilus, L., Ruiz, R., Rivera, Y., & Mujtaba, B. G. (2014). Managing diverse employees at Starbucks: Focusing on ethics and inclusion. *International Journal of Learning and Development*, 4(3), 35. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i3.5994>
102. Morais, U. P., Pena, J., Shackel, K., Sintilus, L., Ruiz, R., Rivera, Y., & Mujtaba, B. G. (2014). Managing diverse employees at Starbucks: Focusing on ethics and inclusion. *International Journal of Learning and Development*, 4(3), 35. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i3.5994>
103. Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives. Indian Institute of Management, Ahmedabad.
104. Noor, A. N. M., Khalid, S. A., & Rashid, N. R. N. A. (2013). Human resource diversity management practices and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i8/144>
105. Noor, A. N. M., Khalid, S. A., & Rashid, N. R. N. A. (2013). Human Resource Diversity Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i8/144>
106. oada, A., Muñoz, Y., & Pacheco, J. del V. (2024). Adopción de la teoría del balance como medio de búsqueda del equilibrio en las ciencias administrativas. *Ciencias Administrativas*, 142. <https://doi.org/10.24215/23143738e142>.
107. Odiakaose Odor, H. (2018). Organisational culture and dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i1.em05>
108. Odiakaose ODOR, H. (2018). Organisational culture and dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i1.em05>
109. Odiakaose ODOR, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i1.em05>
110. Okoro, E. A., & Washington, M. C. (2012). Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57–62. <https://doi.org/10.19030/jdm.v7i1.6936>
111. Okoro, E. A., & Washington, M. C. (2012). Workforce Diversity and Organizational Communication: Analysis of Human Capital Performance and Productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57–62. <https://doi.org/10.19030/jdm.v7i1.6936>

112. OLTARAMARI, A. P., CORDOVA, R., & TONELLI, M. J. (2019). Young people's career choices based on employer branding. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(spe). <https://doi.org/10.1590/1679-395176652x>
113. OLTRAMARI, A. P., CORDOVA, R., & TONELLI, M. J. (2019). Young people's career choices based on employer branding. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(spe). <https://doi.org/10.1590/1679-395176652x>
114. Olusanya, E. O. E. (2023). Workplace diversity, equity, inclusion. *Journal of Business Diversity*, 23(4). <https://doi.org/10.33423/jbd.v23i4.6615>
115. Olusanya, E. O. E. (2023). Workplace Diversity, Equity, Inclusion. *Journal of Business Diversity*, 23(4). <https://doi.org/10.33423/jbd.v23i4.6615>
116. Ouahi, L., & Messaoudi, A. (2017). La pratique du marketing RH face à la génération "Y" au Maroc : Résultats de l'étude exploratoire auprès d'une entreprise marocaine. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2(17), 449–463. <https://doi.org/10.48376/imist.prsm/remarem-v2i17.10364>
117. Ouahi, L., & Messaoudi, A. (2017). La pratique du marketing RH face à la génération "Y" au Maroc : Résultats de l'étude exploratoire auprès d'une entreprise marocaine. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2(17), 449–463. <https://doi.org/10.48376/imist.prsm/remarem-v2i17.10364>
118. Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract Generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3–4). <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
119. Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract Generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3–4). <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
120. Patil, R., Waghmare, G., Mohite, M., John, S., & Hemnani, D. (2024). A study on cultural adaptability with respect to diversity and inclusion at workplace. *Journal of Ecohumanism*, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5364>
121. Patil, R., Waghmare, G., Mohite, M., John, S., & Hemnani, D. (2024). A Study on Cultural Adaptability with Respect to Diversity and Inclusion at Workplace. *Journal of Ecohumanism*, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5364>
122. Prameka, A. S., Sanusi, A., Futari II, O., & Kusnayain, Y. I. (2021). The influence of employer branding towards Generation Z students' attractiveness on start-up unicorns. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 5(2). <https://doi.org/10.26487/hebr.v5i2.2910>
123. Prameka, A. S., Sanusi, A., Futari II, O., & Kusnayain, Y. I. (2021). The Influence of Employer Branding Towards Generation Z Students Attractiveness on Start-up Unicorn. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 5(2). <https://doi.org/10.26487/hebr.v5i2.2910>
124. Puck, J. F., Neyer, A. K., & Dennerlein, T. (2010). Diversity and conflict in teams: A contingency perspective. *European Journal of International Management*, 4(4), 417–439. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2010.033610>
125. Puck, J. F., Neyer, A. K., & Dennerlein, T. (2010). Diversity and conflict in teams: A contingency perspective. *European Journal of International Management*, 4(4), 417–439. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2010.033610>
126. Rakhmad, A. A. N., Kurniawan, D. T., II, O. F., & Kusnayain, Y. I. (2021). How Employer Branding Attract the Generation Z Students to Join on Start-up Unicorn. *JBMP*

- (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan), 7(2).
<https://doi.org/10.21070/jbmp.v7i2.1531>
127. Santiago, J. (2020). Integrating knowledge and employer brand management: A conceptual model. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(1), 63–84.
[https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8\(1\)63-84](https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8(1)63-84)
 128. Santiago, J. (2020). Integrating knowledge and employer brand management: A conceptual model. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(1), 63–84.
[https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8\(1\)63-84](https://doi.org/10.36965/ojakm.2020.8(1)63-84)
 129. Sarotar Žižek, S. (2013). Personal and personality development as a fundament of successful management of employee diversity in the European Union. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2236898>
 130. Sarotar Žižek, S. (2013). Personal and Personality Development as a Fundament of Successful Management of Employee Diversity in European Union. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2236898>
 131. Shen, C. (2025). Exploring the frontier of genetic diversity: Recent advances in pan-genomics. *Journal of Modern Agriculture and Biotechnology*, 4(1).
<https://doi.org/10.53964/jmab.2025001>
 132. Shen, C. (2025). Exploring the Frontier of Genetic Diversity: Recent Advances in Pan-genomics. *Journal of Modern Agriculture and Biotechnology*, 4(1).
<https://doi.org/10.53964/jmab.2025001>
 133. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
 134. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
 135. Singh, A., & Dangmei, J. (n.d.). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, 3
 136. Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, P. (2017). A multi-dimensional scale for measuring employer brand. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4)
 137. Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, P. (2017). A Multi-dimensional Scale for Measuring Employer Brand. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4).
 138. Syed, J., & Tariq, M. (2017). Global diversity management. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.62>
 139. Syed, J., & Tariq, M. (2017). Global Diversity Management. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, December 2017.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.62>
 140. Singh, A., Dangmei, J., & Professor, A. (n.d.). Understanding the Generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, 3
 141. Teixeira, C., Rogers, E. S., Russinova, Z., & Lord, E. M. (2020). Defining employment specialist competencies: Results of a participatory research study. *Community Mental Health Journal*, 56(3). <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00497-3>

142. Teixeira, C., Rogers, E. S., Russinova, Z., & Lord, E. M. (2020). Defining Employment Specialist Competencies: Results of a Participatory Research Study. *Community Mental Health Journal*, 56(3). <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00497-3>
143. Teresa Kupczyk, A., Szymańska, A., Kubicka, J., & Oleszkiewicz, A. (2016). The relationships between diversity management and employer branding. *Journal of US-China Public Administration*, 13(2). <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2016.02.002>
144. Teresa Kupczyk, A., Szymańska, A., Kubicka, J., & Oleszkiewicz, A. (2016). The Relationships Between Diversity Management and Employer Branding. *Journal of US-China Public Administration*, 13(2). <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2016.02.002>
145. Terhune, V., & Matusitz, J. (2016). The Uighurs versus the Chinese government: An application of realistic conflict theory. *Journal of Applied Security Research*, 11(2), 139–148. <https://doi.org/10.1080/19361610.2016.1137174>
146. Terhune, V., & Matusitz, J. (2016). The Uighurs Versus the Chinese Government: An Application of Realistic Conflict Theory. *Journal of Applied Security Research*, 11(2), 139–148. <https://doi.org/10.1080/19361610.2016.1137174>
147. Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
148. Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
149. Tiwari, S. P. (2022). Knowledge enhancement and understanding of diversity. *Technium Social Sciences Journal*, 30, 159–163. <https://doi.org/10.47577/tssj.v30i1.6311>
150. Tiwari, S. P. (2022). Knowledge Enhancement and Understanding of Diversity. *Technium Social Sciences Journal*, 30, 159–163. <https://doi.org/10.47577/tssj.v30i1.6311>
151. Tyson, S. (2017). The Changing Nature of Human Resource Management. *The Changing Patterns of Human Resource Management*, 1–12. <https://doi.org/10.4324/9781315189093-1>
152. Waluyo, T., Kadir, A. R., Kadir, N., & Aswan, A. (2022). The determinants of reputation of institutions and its implications for college decisions in private higher educational institutions. *Proceedings of the 10th International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)*, 653, 200–204. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220501.031>
153. Waluyo, T., Kadir, A. R., Kadir, N., & Aswan, A. (2022). The Determinants of Reputation of Institution and Its Implications for the College Decision in Private-Owned Higher Educational Institution in LLDikti Region III Jakarta. *Proceedings of the Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)*, 653(Icebm 2021), 200–204. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220501.031>
154. Wardi, A., Fitriani, N., Purwanti, K., Saipudin, A., & Rasminto, H. (2024). Impact of diversity and inclusion policies on organizational performance in multinational companies: A quantitative analysis. *Journal of Management and Informatics*, 3(3), 549–567. <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i3.60>
155. Wardi, A., Fitriani, N., Purwanti, K., Saipudin, A., & Rasminto, H. (2024). Impact of Diversity and Inclusion Policies on Organizational Performance in Multinational Companies: A Quantitative Analysis. *Journal of Management and Informatics*, 3(3), 549–567. <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i3.60>

156. Wiggins-Romesburg, C. A., & Githens, R. P. (2018). The psychology of diversity resistance and integration. *Human Resource Development Review*, 17(2), 179–198. <https://doi.org/10.1177/1534484318765843>
157. ylka, K. (2022). The labor market through the prism of marketing. *Scientific Research and Development. Economics of the Firm*, 11(3), 71–76.

Conferences:

1. Andrejczuk, M., & Strzelczak, M. (2017). Diversity Management in Central and Eastern Europe. In European Commission (pp. 01–45). Office of the European Union.
2. Berrada, M. (2015). Le marketing RH à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction RH chez VIVO ENERGY MAROC. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2944>
3. Brainard, S. (1999). Globally diversifying the workforce in science and engineering. 1999 International Symposium on Technology and Society - Women and Technology: Historical, Societal, and Professional Perspectives, 54–59. <https://doi.org/10.1109/ISTAS.1999.787309>
4. Březinová, M., & Vrchota, J. (2015). Communication of SMEs in the region of South Bohemia. <https://doi.org/10.5817/cz.muni.p210-7861-2015-17>
5. Fallery, B., Montpellier, U., & Montpellier-management, C. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Quatre
6. Holdings plc, H. (2022). HSBC Holdings plc Annual Report and Accounts 2022: Opening up a world of opportunity.
7. HSBC Holdings plc. (2022). HSBC Holdings plc annual report and accounts 2022: Opening up a world of opportunity.
8. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. McKinsey & Company Report.
9. Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity Matters. McKinsey & Company
10. McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.
11. Minder, S. M. (2016). Human resource management's marketing approach for improving employee satisfaction [Doctoral Thesis, University of Latvia].
12. Nguyen, T. T. (2013). Conflicts and Multicultural Team: Developing Competencies for Managers.

Dissertation:

1. Berrada, M. (2015). Le marketing RH à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction RH chez VIVO ENERGY MAROC. [Thèse de master, Université Catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2944>
2. Boch, E. (2015). Le marketing RH et le recrutement des cadres : comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ? [Université Grenoble Alpes]. (dumas-01270108)
3. Minder, S. M. (2016). Human resource management's marketing approach for improving employee satisfaction [Doctoral thesis]. University of Latvia
4. A & C Black. (n.d.). Dictionary of Human Resources and Personnel Management. A & C Black.

1. الكتب:

1. رزان ابراهيم. (2009). تنمية القدرة على التكيف الثقافي - كيف تعمل متجاوزا الاختلافات. العبيكان للنشر.
2. جلاب، إ. د. (2016). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات (الطبعة الأولى). دار صفا للنشر والتوزيع.
3. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2008). الإدارة والأعمال. عمان: وائل للنشر والتوزيع.
4. العامري، ص. م. م. & الغالي، ط. م. ا. (2008). الإدارة والأعمال. (الطبعة الثانية) دار وائل.
5. فداء ناصر. (2021). إدارة التنوع. الجامعة الافتراضية السورية.
6. فليب كوتلر. (2000). كوتلر يتحدث عن التسويق. الرياض: مكتبة جرير.
7. فليب، ك. ت. ع. د. (2018). التسويق 4.0: الانتقال من التسويق التقليدي إلى الرقمي. (الطبعة الأولى). جبل عمان ناشرون.
8. كاظم، م. ي. (2014). إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عملي (الطبعة الأولى). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
9. كيلي، م. ه. (2009). الهوية الاجتماعية: معرفة الذات وقيادة الآخرين (الطبعة الأولى). العبيكان.
10. محمد أحمد المصاروة، و عباس الحفاجي. (2017). إدارة التنوع، منظور الإلتزام الوظيفي. الأردن: الأيام للنشر والتوزيع.
11. محمد نبيل جامع. (2019). البحوث النوعية ودراسة الحالة. القاهرة .
12. نصر، ف. (2021). إدارة التنوع. الجامعة الافتراضية السورية.

2. المجلات:

1. إلهام حليمي، و عتيقة طرفاني . (2021). كفاءات الاتصال بين الثقافات في إطار الشراكة الاجنبية -دراسة حالة Europactor/Algerie و Somatel Liebherr المؤسسة، الصفحات 41-52. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/160446>
2. بريم، إ. (2021). تأثير السمعة الإلكترونية على نتائج المؤسسة - دراسة حالة شركة دال. مجلة التنوع الاقتصادي. 99-116، 02(02) ،
3. جبيرات، س. (2022). المزيج التسويقي للموارد البشرية: ركيزة أساسية للأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية. مجلة أبعاد اقتصادية ، 12(02) ، 169-191. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/209184>
4. دبله، ف. (2011). الأسس الفكرية والأبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية-335، 11(2) ، 351. <https://asjp.cerist.dz/en/article/49518>
5. راضية اسمهان خزاز، و منير رحمان. (2021، 12). دور التسويق الاجتماعي في تعزيز التنمية الاجتماعية كمدخل للإقتصاد الاجتماعي والتضامني. مجلة دراسات في الإقتصاد و إدارة الأعمال، الصفحات 318-332. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/172373>
6. سعادى، ع. (2018). كيفية تحديد التوقع الأبستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية. 26-13، 18(1) ، <https://asjp.cerist.dz/en/article/67503>
7. سعد الدين سماري، و عذراء عيواج. (2022، 12 31). إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة على موقع الواب. مجلة الإعلام والمجتمع، الصفحات 608-626. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/215529>
8. سفيان رقيق، و عز الدين على. (2016، 6 20). الاتجاهات الحديثة للمزيج التسويقي الإلكتروني في ظل العصر الرقمي الجديد. البديل الاقتصادي، الصفحات 380-397. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/53188>

9. سفيان منصوري، و فيروز شين . (2024). تقييم بيئة العمل المتنوعة ببطاقة قياس التنوع. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، الصفحات 199-212. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/246213>
10. عبد السلام مخلوفي، و سامية سيرات. (6, 2016). دور التسويق الاجتماعي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. *مجلة معارف*، الصفحات 474-459.
11. شرماط، س. (2021). نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. *دفاتر السياسة والقانون*. 157-174, 13(03),
12. عكر، م. خ. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. 25-34, 1(11),
13. القشي، ا. ب. ا. (2018). ودور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*, 02(04), 200-164. <http://www.siat.co.uk>, www.manaraa.com
14. مطالي، ل. (2020). العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة لكسب الموظف - العميل الموهوب (تصور جديد لعلاقة العمل ضمن مفهوم تسويق الموارد البشرية). *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*. 222-236, 09(02),
15. يسري بوترة. (06, 2021). سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، الصفحات 236-255.
16. الأسود، ا. (2022). الاعتبارات المنهجية في تصميم البحث النوعي. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*. 208-218, 7(1), <https://asjp.cerist.dz/en/article/184470>
17. محمد بوزيداي، و جلول لعطوي. (01, 3, 2018). إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية. *مجلة البحوث و الدراسات التجارية*، الصفحات 269-258. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/80569>
18. محمد دفنون. (2016). الشبكات الاجتماعية والمجتمع الافتراضي. *مجلة التراث*، الصفحات 321-332. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/323/7/2/113259>
19. محمد علام، ن. (2022). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ". *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_274095.html, 145-231, 36(4),
20. مداس، أ. (2016). الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز. *مجلة المداد*. 84-104, 04(01), <https://asjp.cerist.dz/en/article/98813>
21. عليان، م. ب. (2024). إدارة تنوع الموارد البشرية باحترافية في بيئة العمل. معهد الإدارة العامة- <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/204-8.aspx>

3- الأطاريح والتقارير:

1. أيمن مصطفى العرموطي، و مدثر حسن . (بلا تاريخ). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .
2. بن يزه، ر . (2021). إدارة التنوع الثقافي وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة [أطروحة دكتوراه]. جامعة باتنة 1.
3. حريزي، ف . (2017). أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة [أطروحة دكتوراه]. جامعة مسيلة
4. راجحي، م . (2021). أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك . جامعة بسكرة.
5. شرقي، خليل . (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

6. فاتح دبله. (2010). يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي. النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. المرشدي، ر. ح. ع. (2019). دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي بواسطة إدارة الموهبة أطروحة دكتوراه. جامعة كربلاء.
8. مكى، م. (2024). نقل المعرفة بين المنظمات، مدخل لتفعيل التعاون بين الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات المناولة لها: دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم الجزائر [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر 3.
9. سونطراك. (2022). الحصيلة السنوية 2022. شركة سونطراك.

4- الملتقيات:

1. نورة دبو، و محمد علي بلحسن بيري . (2018). تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية- تسويق الموارد البشرية (الصفحات 140-125). بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. سلاف رحال ، و ليلي بن عيسى. (2018). تجزئة الموارد البشرية: من مقارنة التسويق إلى مقارنة الموارد البشرية. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية/ تسويق الموارد البشرية. بسكرة : جامعة بسكرة.
3. فيروز شين، و سفيان منصوري. (2024). استراتيجية الموظف السفير : الاستثمار الاستراتيجي لتعزيز السمعة الالكترونية لصاحب العمل. الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال. عناية: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة عناية.
4. كمال منصوري، و أمينة جودي. (2018). مساهمة التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية- تسويق الموارد البشرية (الصفحات 418-404). بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. ليليا بن منصور، دلال عجالي ، و برهان الدين بوقنة. (2018). دراسة واقع متطلبات تطبيق تسويق الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات الصحية- المؤسسة العمومية المتخصصة الام والطفل، مريم بوعتر، باتنة نموذجاً. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية/ تسويق الموارد البشرية 13-14 مارس. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
6. Beroual, H., Boudiaf, S., & Bouchrit, N. (2018). التحول. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية تسويق الموارد البشرية 13/14 مارس 2018 جامعة بسكرة.

المواقع الإلكترونية:

1. Accenture. (2023). Environmental and Inclusion & Diversity Metrics 2023 | Accenture. <https://2u.pw/YHtwh3>
2. Al-Sharif, E. (2023). External Digital Communication of Employer Branding Inclusivity: A Multiple Case Study: CGI Inc., Nexer Group & Toxic Interactive Solutions [Jönköping University, Jönköping International Business School]. <https://2u.pw/t1dWKG>
3. Anjani, B. K. (2020, September 25). (25) Why HR and Marketing should work together? | LinkedIn. <https://2u.pw/6p7y3>
4. APS. (2021). 2021. سنو ناطراك تنوي استكمال مشروعها الخاص بتحويل الموارد البشرية في 2021. <https://2u.pw/JhHXW>
5. Ayesha, N. (2024, August 28). 20+ Gen Z Statistics for Employers. <https://2u.pw/YjnyCL>
6. Bastide, I. (2023). (16) Global Talent Trends 2023 – an international overview of the invisible revolution | LinkedIn. <https://2u.pw/l6HlqA>
7. BCG. (2017). The Mix That Matters Innovation Through Diversity. <https://2u.pw/X4fbZz>

8. bizlibrary. (2023, December 5). 5 Ways an HR Marketing Strategy Benefits Your Organization's Goals. <https://2u.pw/GORmGw>
9. Bloomberg. (2021). U.K. Gender Pay Gap Report 2021 |. <https://2u.pw/ChtQ9K>
10. Bluedorn, A. C., & Kanter, R. M. (1978). Men and Women of the Corporation. *British Journal of Sociology*, 31, 135. <https://2u.pw/rurtya>
11. Castillo Martinez, L. (2023, February 28). Our 2023 Annual Equality Update: Where We Are and Where We're Going - Salesforce. <https://2u.pw/WOob0Q>
12. Cecilie, & Arcurs. (2022). Reimagining the future of connectivity 2022 Annual Report. <https://2u.pw/R2pySn>
13. Cipd. (2024, November 22). Employer Brand | Factsheets | CIPD. <https://2u.pw/3m0Jx0>
14. Coca-Cola, H. (2019). Diversity and Inclusion | Coca-Cola HBC. <https://2u.pw/N0lbS3>
15. cognassist. (n.d.). *Employee Resource Groups - Cognassist*. Retrieved February 26, 2025, from <https://2u.pw/15l7dh>
16. DDI. (2020). Diversity & Inclusion Report 2020. <https://2u.pw/C5JtUm>
17. Deloitte. (2021). Deloitte 2021 Global Human Capital Trends Report | Deloitte Ukraine. <https://2u.pw/2P1AXR>
18. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. <https://2u.pw/p6P9gS>
19. edelman. (2021). 2021 Edelman Trust Barometer | Edelman. <https://2u.pw/IKy9D>
20. Elizabeth, P. (2024, September 5). 5 Lessons to Steal from Gen Z For a Better Work-Life Balance. *Forbes*. <https://2u.pw/Zk9qGW>
21. Émilie, P., & Didier, D. (2015, September 28). Découvrir (ou redécouvrir) le marketing RH - CRHA. <https://2u.pw/YjqPev>
22. IBM. (2023). Leveraging machine learning and AI to improve diversity in clinical trials | IBM. <https://2u.pw/PFCxSW>
23. Kanter, R. M. (2003, August). *Thriving Locally in the Global Economy*. <https://2u.pw/wfF2cD>
24. Kanter, R. M. (2003, August). *Thriving Locally in the Global Economy*. <https://2u.pw/wfF2cD>
25. Keith D. Dorsey. (2023). *Five Steps to Build and Sustain Diversity in Your Organization*. <https://2u.pw/cFRMOi>
26. Keith D. Dorsey. (2023). *Five Steps to Build and Sustain Diversity in Your Organization*. <https://2u.pw/cFRMOi>
27. Max, F. (2024, January 17). *Understanding Generation Z in the Workplace*. <https://2u.pw/zWT4Jt>
28. McKensey. (2023). *State of Organizations 2023 McKinsey & Company*. <https://2u.pw/356ul0>
29. Mckinsey. (2023). التنوع أكثر أهمية: دراسة حالة التأثير الشامل. <https://2u.pw/FVkp0Z>
30. Meyer, E. (2014). *THE CULTURE MAP*. Public Affairs. <https://2u.pw/quyghK>
31. Microsoft. (2023). *Microsoft Global Diversity & Inclusion Report 2023*. <https://2u.pw/sCpTwc>
32. Nokia. (2024). *Inclusion and diversity*. <https://2u.pw/rGeK41>
33. Openstax. (n.d.). التنوع وتأثيره على الشركات. Retrieved December 21, 2024, from <https://2u.pw/RxQfwyC>
34. Ritu, R. (2013). Effective Communication in a Culturally Diverse Workplace. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENHANCED RESEARCH IN MANAGEMENT & COMPUTER APPLICATIONS*, 2(2). <https://2u.pw/OgDMXP>
35. Robin, J. E., & David, A. T. (2020). *Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case*. <https://2u.pw/D5MoE6>
36. SHRM. (2022). *How to Develop an Inclusion and Diversity Initiative*. <https://2u.pw/Xmdqrb>
37. Sonatrach. (2023). Sonatrach عن : | LinkedIn. <https://2u.pw/8iSmHw>

38. Sonatrach. (n.d.). *SONATRACH | L'Énergie pour un Développement Durable*. Retrieved March 29, 2025, from <https://2u.pw/RYxBpc>
39. Starbucks. (n.d.). *About Us | Starbucks*. Retrieved November 27, 2024, from <https://2u.pw/OOgPJv>
40. Stuart, H. (2017, February 20). *How Will Generation Z Affect the Workplace? - Glassdoor for Employers*. <https://2u.pw/l5zNY6>
41. Sullivan, J. (2016). *The future of talent acquisition: What you need to know to stay competitive*. <https://2u.pw/iRtOJg>
42. Sundiatu, D.-F., Kevin, D., Dame, V. H., & Sara, P. (2020, May 19). *How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter*. <https://2u.pw/fOvoT>
43. Schein, E. H. (2010). *And Leadership*. Retrieved from www.josseybass.com.
44. The Guardian. (2022). *Google gives Black workers lower-level jobs and pays them less, suit claims*. <https://2u.pw/APCCmJ>
45. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996a). *Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity*. <https://2u.pw/byYFzU>
46. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996b). *Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity*. <https://2u.pw/byYFzU>
47. Toyota. (2021). *Contents Period Covered Scope of Report*. <https://2u.pw/SATuU>
48. Tracy Francis, & Fernanda Hoefel. (2018, November 12). *Generation Z characteristics and its implications for companies*. <https://2u.pw/JmIg0U>
49. Universum. (2023). *Employer Branding NOW 2023 - Universum*. <https://universumglobal.com/resources/e-book/employer-branding-now-2023/>
50. Universum. (2024). *Employer Branding Strategy Examples: Insights, Content, and Pitfalls*. <https://universumglobal.com/resources/blog/employer-branding-examples/>
51. Wiessner, D. (2024, March 15). *Tesla settles race bias claims by Black former worker after \$3 million verdict | Reuters*. <https://www.reuters.com/legal/tesla-settles-race-bias-claims-by-black-former-worker-2024-03-15/>
52. Yves, V. D., Kraig, E., Nic, S.-W., & Lauren Kirby. (2023). *Deloitte 2023 Global Human Capital Trends*. <https://2u.pw/sQVOWS>
53. أحمد البربري. (n.d.). *الجيل زد في سوق العمل: التوقعات والتحديات*. Retrieved November 14, 2024, from <https://2u.pw/HgLnGD>
54. بكة. (2024, June 7). *بيئة العمل الإيجابية والإيجابية في بيئة العمل: دليل شامل - بكة للتعليم*. <https://2u.pw/wMe0uWl>
55. سوناطراك. (2016, March 27). *علاقات النفط الجزائري / الموسوعة / الجزيرة نت*. <https://2u.pw/lxrbDg>

الملحق (01): دليل المقابلة/ النسخة العربية.

(4) حسب رأيكم هل تعتقد أن تسويق الموارد البشرية أوجه من ممارساته (جودة التوظيف، جاذبية العلامة، سمعة الشركة) يعمل على تحسين إدراك قيمة تنوع الموظفين؟

.....

.....

.....

.....

(5) برأيك كيف يمكن أن يساعد تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف، جاذبية العلامة، سمعة الشركة) في إشراك موظفين متنوعين في أعمال الشركة؟

.....

.....

.....

.....

(6) من وجهة نظركم ما أهمية تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف، جاذبية العلامة، سمعة الشركة) على مستوى التعلم وتشارك المعرفة والتغيير؟

.....

.....

.....

.....

(7) ما هي اقتراحكم لتحسين إدارة فعالية لتنوع الموظفين من خلال تطبيق استراتيجية تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف، جاذبية العلامة، سمعة الشركة)؟

.....

.....

.....

.....

الشكر موصول الشكر على وقتك وعلى حسن تعاونك.
sofiane.mansouri@univ-biskra.dz
الباحث: سليمان منصور

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
المخصص: تسويق موارد بشرية.

دليل المقابلة: النسخة العربية

تاريخ المقابلة:
مؤسسة الانتماء:
المكتب الوظيفي:

الأسئلة:

(1) ما هو أفع إدارة التنوع (تنوع ديموغرافي، تنوع معرّفي، تنوع ثقافي، تنوع ديني) على مستوى شركتكم؟

.....

.....

.....

.....

(2) في حال كان واقع إدارة هذا التنوع ضعيفا أو قويا، حسب اعتقادك ما هي اهم العوامل المسببة في ذلك؟

.....

.....

.....

.....

(3) هل تعتقد ان (وجود/غياب) تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية (جودة التوظيف، جاذبية اسم الشركة، سمعة الشركة) سبب في ذلك؟

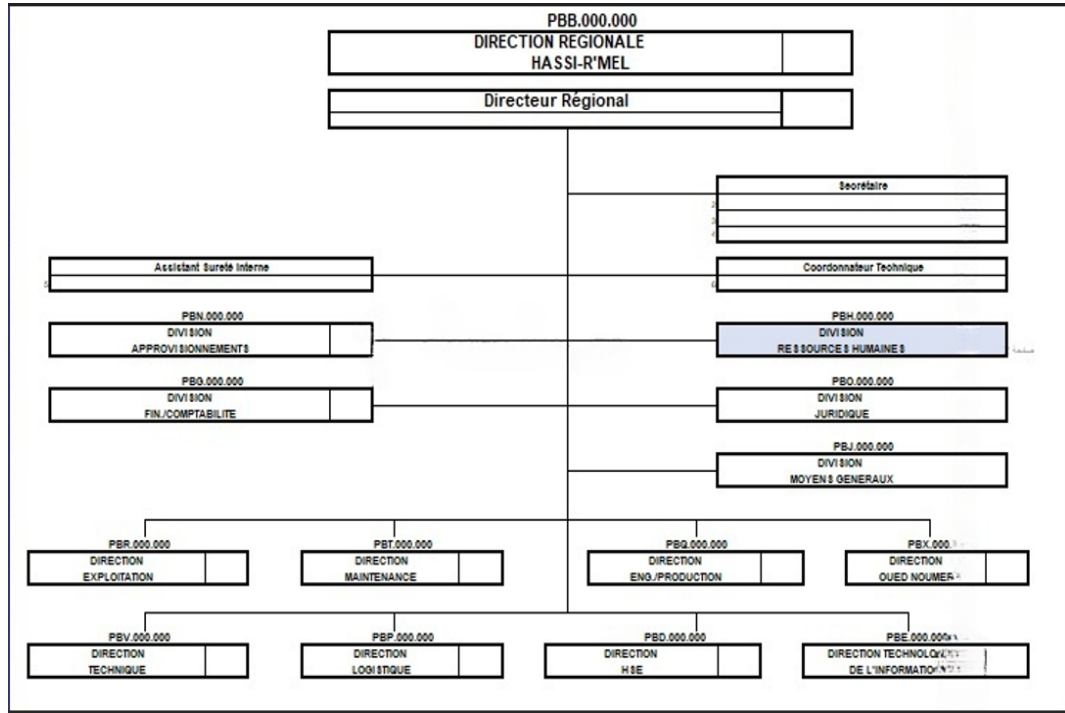
.....

.....

.....

.....

الملحق (02): الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج / حاسي الرمل.



الملحق (03): نظام تنقيط خاص بدرجة تحقق الفرضيات

النسبة	القيمة	النقطة	درجة التحقق
1	4.0	A*	استثنائي
1	4.0	A	ممتاز
0.875	3.5	B+	جيد جدا
0.75	3.0	B	
0.625	2.5	C+	جيد
0.50	2.0	C	
0.375	1.5	D+	مقبول
0.25	1.0	D	
00	00	F	مرفوض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (حريزي, 2017) المعتمد على نظام التنقيط والتقييم الخاص بجامعة مونتريال، كندا.

SYSTÈME DE NOTATION

L'École Polytechnique a modifié le système de notation en 1996. Les notes obtenues avant l'automne 1996 demeurent inchangées.

<i>Évaluation</i>	Avant l'automne 1996		À partir de l'automne 1996	
	<i>Note</i>	<i>Valeur</i>	<i>Note</i>	<i>Valeur</i>
<i>Exceptionnel</i>	A	4,0	A*	4,0
Excellent			A	4,0
Très bien	B	3,0	B+	3,5
			B	3,0
Bien	C	2,0	C+	2,5
			C	2,0
Passable	D	1,0	D+	1,5
			D	1,0
Échec	F	0,0	F	0,0