



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Human Resources Management Practices and Their Role in Marketing Performance: A Survey of Employees at Jihan Motors Company in Erbil

Rawshan Abdulwahid Abdullah*

Administrative Technical Institute/Erbil Polytechnic University/Erbil

Keywords:

Human resource management practices, marketing performance, recruitment and training, customer satisfaction, market share.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	16 Mar. 2026
Received in revised form	05 Apr. 2026
Accepted	05 Apr. 2026
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Rawshan Abdulwahid Abdullah

Administrative Technical Institute/Erbil
Polytechnic University/Erbil



Abstract: This study aims to explore and analyze the nature of the influential relationship between human resource management practices, as a contemporary strategic approach to building organizational capabilities, and marketing performance, as a true reflection of an organization's effectiveness in its competitive environment. To achieve the research objectives, the study adopted a descriptive-analytical approach that combines describing the current situation with analyzing the relationship between variables. Human resource management practices, with their dimensions (recruitment, training, compensation, and performance evaluation), were treated as the independent variable, while marketing performance, with its dimensions (market share, customer satisfaction, customer value, and customer loyalty), was treated as the dependent variable. The study was conducted at Jihan Motors Company in Erbil.

The study population consisted of 240 employees. 150 questionnaires were distributed, of which 140 were returned. After review, 6 invalid questionnaires were excluded, leaving 134 valid questionnaires for analysis. The study employed a set of statistical methods using the SPSS software. The results showed a strong, significant positive impact of human resource management practices on enhancing marketing performance, reflecting the essential role of these practices in achieving competitive advantage and sustaining organizational performance.

ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في الاداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل

روشن عبد الواحد عبد الله

المعهد التقني الإداري أربيل/جامعة أربيل التقنية

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها مدخلاً استراتيجياً معاصراً في بناء القدرات التنظيمية، والأداء التسويقي بوصفه انعكاساً حقيقياً لفاعلية المنظمة في بيئتها التنافسية. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين وصف الواقع الحالي وتحليل العلاقة بين المتغيرات، إذ تم التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) كمتغير مستقل، والأداء التسويقي بأبعاده (الحصة السوقية، رضا الزبون، قيمة الزبون، وولاء الزبون) كمتغير تابع، وذلك في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل.

تكوّن مجتمع الدراسة من (240) موظفاً، وتم توزيع (150) استمارة استبانة، استرجع منها (140) استمارة، وبعد تدقيقها تم استبعاد (6) استمارات غير صالحة، ليبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (134) استمارة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التسويقي، بما يعكس الدور الجوهري لهذه الممارسات في تحقيق التفوق التنافسي واستدامة الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء التسويقي، التوظيف والتدريب، رضا الزبون، الحصة السوقية.

المقدمة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب وأنظمة التعويضات وتقييم الأداء، من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحسين أداء الموظفين وزيادة مشاركتهم والتركيز على خدمة الزبائن، ولهذا تأثير مباشر على الحصة السوقية ورضا الزبون وولائهم وقيمة الزبون. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الشركات التي تستثمر بفعالية في رأس المال البشري تحقق مستويات أعلى من فعالية التسويق لأن الموظفين المدربين والماهرة يُمثلون نقطة اتصال مباشرة مع الزبون، وهم الأقدر على تمثيل العلامة التجارية بطريقة تعزز ثقة المستهلك وتزيد من احتمالية تكرار عمليات الشراء، حسب دراسة (عبد الحليم، 2024: 28) تنبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك إن دراسة موضوعات الإدارة الحديثة، والتي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والعوامل المؤثرة على الممارسة، هي مفهوم جديد بالنسبة للدول النامية، ومن هنا فإن دراسة هذا الموضوع في هذا السياق تزيد من أهمية هذا البحث الذي يأخذ في الاعتبار أيضاً الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتتطلب السياسة المتعددة. وفي هذا السياق، يُعدّ تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة جيهان للسيارات أمراً بالغ الأهمية، نظراً لمكانتها كلاعب

رئيسي في سوق أربيل، والسعي إلى زيادة قدرتها التنافسية وتوسيع حضورها في السوق المحلية. لذلك، يُصبح دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية التسويق ضرورة علمية وعملية لفهم كيفية تطوير قوة عاملة قادرة على تحقيق نتائج تسويقية قابلة للقياس، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن العديد من المنظمات، لاسيما في البيئة المحلية، ما زالت تعاني من فجوة واضحة بين الطرح النظري لهذه الممارسات ومستوى تطبيقها الفعلي، الأمر الذي ينعكس سلباً على مخرجاتها التسويقية. وتبرز المشكلة الحقيقية للدراسة في عدم وضوح طبيعة العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي في الشركة المبحوثة، فضلاً عن ضعف إدراك الإدارات لأهمية توظيف هذه الممارسات كأداة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم تنظيم البحث في أربعة فصول رئيسية، إذ تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، والذي تضمن مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته، فضلاً عن تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات. أما الفصل الثاني فقد خُصص للإطار النظري، إذ تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي من حيث المفهوم والأبعاد والدراسات السابقة ذات العلاقة. في حين تضمن الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والذي شمل عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأخيراً، جاء الفصل الرابع لعرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الأول: منهجية البحث

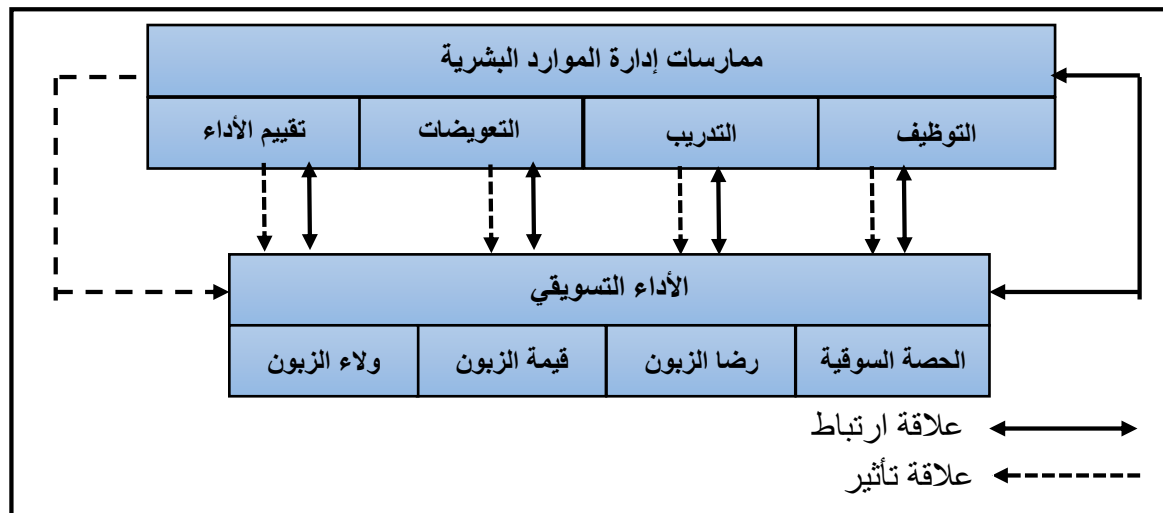
أولاً. مشكلة البحث: تتجسد مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين واقع تطبيقها العملي وانعكاسها على الأداء التسويقي في شركة جيهان للسيارات بمدينة أربيل، إذ تواجه الشركة كغيرها من المنظمات الخدمية والتجارية تحديات تتعلق بمدى فاعلية استقطاب الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها بالشكل الذي يدعم تحقيق التوجهات التسويقية وتعزيز قدرتها التنافسية. كما يلاحظ وجود بعض أوجه القصور في مواءمة السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع متطلبات السوق واحتياجات الزبائن، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى جودة الخدمات التسويقية المقدمة ودرجة رضا المستفيدين، ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الممارسات وتحليل طبيعة تأثيرها في الأداء التسويقي، بهدف تشخيص نقاط الضعف وتقديم مقترحات تساهم في تطوير الأداء وتحسين المكانة السوقية للشركة. تتمثل مشكلة البحث بالسؤال الرئيس.

❖ هل يوجد هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة؟

❖ هل يوجد هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في كونه يساهم في توضيح الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التسويقي داخل شركة جيهان للسيارات بمدينة أربيل، من خلال تقديم فهم علمي وتطبيقي لطبيعة العلاقة بين سياسات الاستقطاب والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وبين قدرة الشركة على تحسين جودة خدماتها التسويقية وزيادة رضا الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي، كما يوفر البحث مؤشرات عملية تساعد الإدارة في تشخيص واقع ممارسات الموارد

- البشرية وتطويرها بما ينسجم مع متطلبات السوق، فضلاً عن إسهامه في إثراء الأدبيات الإدارية بدراسة تطبيقية في قطاع تجارة السيارات ضمن البيئة المحلية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة من وجهة نظر العاملين.
 2. تشخيص واقع الأداء التسويقي وأبرز مؤشرات داخل الشركة.
 3. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي.
 4. اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي وتعزيز فاعليته.
 5. تقديم مقترحات وتوصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يدعم الأداء التسويقي ويعزز القدرة التنافسية للشركة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** من أجل استكمال متطلبات البحث الحالي في إطاره الميداني، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، لا بد من بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي. لذا يعد المخطط الفرضي صورة معبرة عن محتوى البحث وفكرته، ويفسر المخطط على أنه مزيج متناغم من المسارات المقترحة للبحث الحالي لحل مشكلة ما، وكما في الشكل رقم (1) الآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

يظهر الشكل رقم (1) أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير الاداء التسويقي متغيراً تابعاً.

خامساً. فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات البحث بشكل يتوافق مع المعطيات الفكرية للبحث الحالي للإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، واختبار مخططة الفرضي، والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف والأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعويضات والأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الأداء والأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد هناك تأثير للتوظيف في الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك تأثير للتدريب في الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد هناك تأثير للتعويضات في الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد هناك تأثير لتقييم الأداء في الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: تُعدّ إجراءات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي مؤسسة أو فشلها، وسعيًا لزيادة الإنتاج وخفض النفقات، تبذل المؤسسات جهوداً حثيثة لجذب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها. ويتطلب ذلك تحديد مهام ومسؤوليات الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومتابعة تطور الموظفين لتحسين الأداء (كاظم، 2020: 45)، وتُعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الخيارات والتوجيهات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية، وهي ذات صلة بإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية (القاضي، 2012: 13). وقد برزت آراء ونصائح الباحثين والخبراء في هذا المجال في تحديد هذه الممارسات نتيجةً للتعدلات الحديثة. وقد أقرّت مجموعة من الباحثين بأهمية دورها الفعال في التأثير على سلوكيات الموظفين ومواقفهم وأدائهم بما يتوافق مع الأهداف المرجوة (Tabiu & Nura, 2013: 250). ووفقاً للخطة الاستراتيجية التي تم وضعها لشركة ما من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ترى الباحثة أن أساليب إدارة الموارد البشرية ترفع مستوى أداء الموظفين في عمليات التصنيع والتسويق الخاصة بهم. لقد اختلفت تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية اختلاف آراء الكتاب والباحثين كما مبين في الجدول رقم (1).

جدول (1): يبين تعاريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق عدد من الكتاب والباحثين

الكتاب والباحثين	التعريفات
Suleman et al., 2019: 28	هي الوظائف الاستراتيجية للشركة التي تُعنى بتوظيف الموظفين وإدارتهم وتوجيههم. ونتيجةً لذلك، فهي تُعنى بالاستراتيجيات والمبادرات الرامية إلى استقطاب أفضل الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التعريفات	الكتاب والباحثين
السياسات والممارسات الإلزامية لإدارة الموارد البشرية في الشركة من أجل تحقيق أهداف التي تسعى الشركة للوصول إليها.	Subramaniam, 2018: 22
تتمثل أهداف الأنشطة الإدارية في إدارة مجموعة من الموارد البشرية والتأكد من تركيز هذه الموارد على تحقيق أهداف الشركة.	حميد، 2021: 7
مجموعة من المهام والأدوار والإجراءات الفريدة والمترابطة المصممة لجذب ورعاية والحفاظ على موارد الشركة البشرية.	التميمي، 2017: 24
سلسلة من الإجراءات الإدارية والتخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتوظيف واختيار وتدريب وتطوير وتقييم أداء الموارد البشرية للشركة.	سليمان، 2021: 336

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر المشار إليها في الجدول.

تقدم الباحثة تعريفاً اجرائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية استناداً إلى الجدول رقم (1)، وتشمل هذه الممارسات مجموعة من السياسات والاستراتيجيات المستخدمة لاختبار الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة المناسبين لعمليات الشركة والذين يتم تطويرهم من خلال التدريب والمتابعة للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب الذي يسهم في تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً. وظيفة إدارة الموارد البشرية: تمتلك إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة في الشركة يمكن توضيحها كالآتي:

1. التوظيف/التوظيف تتكون هذه الوظيفة من ثلاثة أنشطة حاسمة، وهي التخطيط والرسم واختيار الموارد البشرية. لذا فإن المديرين مسؤولون عن توقع احتياجات الموارد البشرية. مع نمو الشركات، أصبح المديرين يعتمدون بشكل متزايد على قسم الموارد البشرية لجمع المعلومات حول تكوين ومهارات القوى العاملة الحالية .
2. تقييم الأداء يقع تقييم أداء الموارد البشرية على عاتق إدارة الموارد البشرية والمديرين. المديرين مسؤولون في المقام الأول عن تقييم مرؤوسيههم. قسم الموارد البشرية مسؤول عن تطوير شكل فعال لتقييم الأداء والتأكد من إجراء تقييم الأداء من قبل جميع أجزاء الشركة .
3. مديرو التعويضات مسؤولون عن زيادة الرواتب، في حين أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير هيكل جيد للرواتب. يتطلب نظام التعويضات التوازن بين المدفوعات والمزايا المقدمة للعمال .
4. التدريب والتطوير قسم الموارد البشرية مسؤول عن مساعدة المديرين على أن يصبحوا مدربين ومستشارين جيدين لمرؤوسيههم، وإنشاء برامج تدريب وتطوير عملية لكل من الموظفين الجدد والحاليين، والمشاركة في برامج التدريب والتطوير هذه، وتقدير حاجة الشركة لبرامج المدربين والتطوير، وكذلك تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير.
5. علاقات الموظفين يلعب قسم الموارد البشرية دوراً فعالاً في التفاوض وإدارة الاتفاقيات مع النقابة. تقع مسؤولية مساعدة الشركات على التعامل مع النقابات على عاتق إدارة الموارد البشرية (Lia, 2022: 702).

وترى الباحثة أن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد أدوات تنظيمية لضبط العمل، بل تمثل بنية فكرية استراتيجية تعيد تشكيل العلاقة بين الإنسان والمنظمة في سياقها التنافسي. إذ تتحول هذه الوظائف من ممارسات إجرائية إلى آليات إنتاج قيمة، تُسهم في بناء قدرات بشرية قادرة على استشراف السوق والتأثير فيه. وعليه، فإن جوهر فاعلية إدارة الموارد البشرية لا يكمن في كفاءة أداء وظائفها بحد ذاتها، بل في قدرتها على توليد ديناميكية تنظيمية تربط بين المورد البشري والأداء التنسيقي، بما يحقق تفوقاً تنافسياً مستداماً.

ثالثاً. أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية: لتحقيق أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية، تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في استقطاب واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز الكفاءات المتميزة. علاوة على ذلك، وكما يتضح من الجهود الحثيثة المبذولة لحساب التداعيات الاقتصادية من خلال تحليل التكلفة والعائد ومحاسبة الموارد البشرية، فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تُحقق نتائج مالية أفضل (Aust et al., 2020: 2)، من خلال تعزيز العلاقة بين الإدارة ونقابات العمال، تُسهم إدارة الموارد البشرية الفعالة في الحدّ من النزاعات بين الإدارة والعمال أو في مكان العمل (Muthuku, 2020: 17). فضلاً عن ذلك، تتكيف إدارة الموارد البشرية مع الظروف الخارجية المحيطة بالشركة، وأهمها قوانين العمل واللوائح الحكومية (دليلة، 2018: 28).

رابعاً. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى التشغيلي: يشير المستوى التشغيلي إلى الأنشطة اليومية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لضمان سير العمل بكفاءة. وتشمل هذه الممارسات التوظيف، إدارة الرواتب، متابعة الحضور والانصراف، وتطبيق القوانين التنظيمية. وتؤكد الدراسات أن هذا المستوى يُعد الأساس الذي تُبنى عليه بقية المستويات، إذ إن أي خلل في العمليات التشغيلية قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة (عبد الرحيم وآخرون، 2025: 186). كما إن الإدارة الفعالة للعمليات التشغيلية تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل النزاعات داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي: يرتبط هذا المستوى بتخطيط وإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف طويلة المدى للمنظمة. ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة، إدارة المواهب، بناء الثقافة التنظيمية، وتطوير القيادات.

وقد بيّنت العديد من الدراسات أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، كما أن دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة يؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر استدامة. كذلك فإن المؤسسات التي تعتمد ممارسات استراتيجية في إدارة مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية (موسى والصريرة، 2021: 232).

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى التعليمي (التطويري): يركّز هذا المستوى على تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب المستمر والتعلم التنظيمي. ويشمل ذلك تصميم البرامج التدريبية، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.

وتشير الأدبيات إلى أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يُعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة (عبد الله وعدلان، 2022: 512).

كما إن التعلم المستمر يسهم في تعزيز الابتكار وزيادة قدرة العاملين على مواجهة التحديات، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

خامساً. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. التوظيف: تُعدّ عملية التوظيف الخطوة الأولى في إدارة الموارد البشرية، وهي التي تُدشن مرحلة التوظيف. وتتضمن هذه العملية ضمان تحفيز الباحثين عن عمل بشكل فعال لخلق صورة إيجابية عن المهن المتخصصة في سوق العمل. ومن خلال الإعلان، يُمكن استقطاب الباحثين عن عمل لشغل الوظائف الشاغرة داخل الشركة (جونسون وماكي، 2013: 356)، بعد مرحلة التوظيف، تُستخدم إجراءات اختبار لتحديد المرشحين الأنسب لشغل وظائف محددة وتوزيعهم عليها (Lepak & Gowan, 2010: 150). ولتقييم مؤهلات المرشحين ومقارنتها بمتطلبات المنظمة الفعلية، تُجرى مقابلة عمل (السبيدي واليزيدي، 2020: 51) تتمثل المرحلة التالية في تعيين العاملين الذين أتموا جميع المراحل السابقة (جائير وجهاد، 2018: 9). ولتحقيق أهداف العمل فيما يتعلق باتباع معايير السلوك المهني في تقديم الخدمات وفقاً لتوقعات الزبائن، يجب على المنظمة إيلاء اهتمام خاص لعملية اختبار وتعيين الموارد البشرية.

2. التدريب: يعد التدريب من العناصر المهمة في نجاح المنظمة، إذ يشير إلى عملية التعلم التي تُحدد وتُقدم للموظفين بهدف تعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يسهم في تحسين أدائهم تدريجياً (Subramanian, 2018: 17). كما يُنظر إلى التدريب على أنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بما يحقق توافقاً أفضل بين الفرد ومتطلبات الوظيفة، لذلك ينبغي أن تتضمن برامج التدريب معايير سلوكية واضحة وإن تُصمم وفق احتياجات الخدمة المقدمة، لضمان فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم وتمكينهم من تقديم مستوى عالٍ من الخدمة (Sid & Vuong, 2020: 1636). ويعد التدريب المنهجي ضرورة للمنظمات الساعية إلى التميز والمحافظة على قدرتها التنافسية، إذ يسهم في رفع إنتاجية العمل وتطوير مهارات العاملين (Yazar Soyadi et al., 2015: 20). كما إن الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تقليل الأخطاء وتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي وتحسين جودة العمل (Ongkowijoyo & Gurmu, 2020: 2).

3. التعويضات: كانت آراء الباحثين فيما يتعلق بالتعويضات وأنظمة المكافآت الأخرى موضع جدل أو خلاف على أن هناك مجموعة مشتركة من سياسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مثل تقييم الأداء، والتغذية الراجعة، وطريقة المكافآت التي يمكن عدها أدوات تعويض لجميع الظروف بما في ذلك البيئة عند النظر في إدارة التعويضات يتم التعامل مع تعويضات المدير كأداة تحفيزية لخلق أداء تنظيمي يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية (Ahmed, et al., 2020: 8). كما إن خطة إدارة التعويضات تصوغ الأهداف والمتطلبات التي تهدف إلى ترتيب الموظفين، وتحفيز الأداء، وتحسين الرخاء، وتحفيز وتحسين الإنتاجية والجودة في تقديم الخدمات للمجتمع، لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم على استخدام قدراتهم بفعالية وكفاءة في أنشطتهم المتعلقة بالعمل، يتعين على بعض المؤسسات توفير نظام تعويضات عادل. إذا تحقق ذلك، فسيكون هناك ارتباط إيجابي بين أداء المؤسسة وهيكل التعويضات واستدامتها التشغيلية (Mir, 2020: 2).

4. تقييم الأداء: هي عملية منهجية متكررة لتقييم الأداء الوظيفي بالرجوع إلى المعايير المحددة مسبقاً التي وضعتها إدارة المنظمة، فإنها تساعد في قياس وتقييم العلاقة بين فعالية أداء الموظفين وواجباتهم ومسؤولياتهم والوظيفة التي يشغلونها، الهدف هو إنشاء قوة عاملة متخصصة وفعالة قادرة على تقييم

الخدمات عالية الجودة، مما يعود بالفائدة في نهاية المطاف على كل من الموظف الفردي والمنظمة، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء السابق، والبناء على نقاط القوة والحفاظ عليها، وتجنب التهديدات (الخطيب، 2018: 8)، وهناك العديد من المزايا لتقييم الأداء المركزي، بما في ذلك زيادة الروح المعنوية للموظفين وتوثيق العلاقة بين الشركة وعمالها.

وترى الباحثة أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تمثل مجرد تقسيمات وظيفية لأنشطة إدارية، بل تعكس نسقاً متكاملًا لإدارة القيمة البشرية داخل المنظمة. فالتوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء ليست أبعاداً منفصلة، بل حلقات مترابطة تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التسويقية. ومن هذا المنطلق، فإن فاعلية هذه الأبعاد لا تُقاس بمدى تطبيقها بشكل فردي، بل بقدرتها على العمل كمنظومة ديناميكية تُنتج مورداً بشرياً قادراً على الابتكار والتفاعل مع السوق، بما يعزز الأداء التسويقي ويحقق الاستدامة التنافسية.

المبحث الثاني: الأداء التسويقي

أولاً. مفهوم الأداء التسويقي: كان ولا يزال الأداء بصورة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة نقطة تسلط عليها الأضواء من قبل المدراء والمختصين، إذ إنه يعد ذا أهمية بارزة في المنظمات على مختلف أنواعها واحجامها، ولما كانت المنظمات تعمل ضمن بيئة ديناميكية غير مستقرة تتصف بالمنافسة العالية والتطور السريع فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق أفضل درجات الأداء من أجل ديمومة استمرار العمل في هذه البيئة، لذا فإن الأداء يعد المؤشر الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المنظمة ويفيد في الإجابة على وجوب إعادة النظر في الرسالة إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية (عبد الزهرة، 2022: 35) ويستخدم الأداء على نطاق واسع في مجالات الإدارة في كل شيء تقريباً (عبد الرزاق، 2017: 116)، ويعرّف الأداء بأنه: "إنجاز مهمة معينة يتم قياسها وفقاً لمعايير معروفة محددة مسبقاً للدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة" (Olowe & Akanji, 2022: 45)، وعرفه (Gao, 2017: 19) بأنه: "مقياس مالي أو غير مالي ضروري ودقيق ومتسق وكافي للإدارة العليا لتقييم أداء التسويق بانتظام" وترى الباحثة، بأن الأداء التسويقي تحقيق الأهداف التي تُمكن البنك من الاستمرار. وتتحقق هذه الأهداف من خلال توظيف التقنيات الحديثة لترجمة موارد البنك المتاحة، بحيث يتم استثمارها بما يضمن تلبية متطلبات السوق. ويتأثر الأداء التسويقي بعدة عوامل.

ثانياً. أهمية الأداء التسويقي: تتجلى أهمية الأداء التسويقي في العديد من الجوانب يمكن ذكر بعضها فيما يأتي (جداوي، وبهاز، 2024: 47):

1. **جزء لا يتجزأ من الأداء الكلي للمؤسسة:** يستمد الأداء التسويقي أهميته من أهمية الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعمل على تعزيز المكانة التنافسية لها.
2. **زيادة المبيعات وتحقيق الإيرادات:** وذلك عن طريق استهداف الجمهور المناسب وجذب المزيد من الزبائن وبالتالي تحقيق نمو المبيعات وارتفاع الإيرادات.
3. **بناء وتعزيز صورة العلامة التجارية.**
4. **تحسين تجربة الزبائن وتحقيق رضاهم:** من خلال فهم احتياجات الزبائن وتقديم منتجات وخدمات تلبيها، ما يعني في الأخير بناء علاقات متينة معهم وضمن ولائهم.

ثالثاً. خصائص الأداء التسويقي (جداوي، وبهز، 2024: 47):

1. القدرة على التطور باستمرار مع تطور البيئة التسويقية للمؤسسة.
2. يتعلق أساساً بتطوير سلوك الأفراد وتأثيرهم على سلوك الزبائن.
3. يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية والإنتاجية والقيمة، الثروة والعمل.
4. يعد الأساس التنظيمي الذي يقوم عليه مشروع منتج المؤسسة.

رابعاً. أبعاد الأداء التسويقي:

1. الحصة السوقية: تعبر الحصة السوقية عن مجموع مبيعات المنظمة من مجموع المبيعات في سوق معين، وهي مؤشر لجودة المنتج ومدى انتشاره وقبوله (بن شيخ ومريم، 2022: 21)، ويمكن للمنظمة أن تحدد إذا كانت حصتها في السوق ترتفع أم تنخفض من خلال مقارنة حصتها السوقية الحالية مع حصتها السوقية للسنوات الماضية (عبد الرزاق وآخرون، 2021: 124). وتعد الحصة السوقية من المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، وتسعى المنظمة للحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها من خلال تحسين أنشطتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات الزبائن (بشارة، 2022: 196).

2. رضا الزبون: يعبر رضا الزبون عن مدى توقعات الزبون بأن أداء المنتج يتطابق مع حاجاته ورغباته، فإذا كان أداء المنتج أقل من التوقعات يكون الزبون غير راضٍ، في حين عندما يكون أداء المنتج يتطابق مع التوقعات أو يزيد عنها فإن الزبون يكون راضٍ (عبد الرزاق وآخرون، 2021: 124). ويعد أحد المقاييس غير المالية المهمة، ويعكس مدى قبول الزبائن التي تستهدفهم المنظمة لمنتجاتها في ظل المنافسة الحادة وشدة التغيير، والذي تعتبره المنظمة أحد جوانب نجاحها وتفق أدائها التسويقي (بشارة، 2022: 196). ومن جهة نظر (بن حياهم وسعيدة، 2022: 74) فإن تقييم الأداء التسويقي انطلاقاً من رضا الزبون عملية في غاية الأهمية لما تمكن إدارة التسويق من استغلال الطاقة الكامنة في سبيل جذب الزبائن وتحقيق رضاهم وبناء صورة ذهنية جديدة لديهم عن المنظمة وتحقيق ولائهم في المدى البعيد.

3. قيمة الزبون: تُعرّف قيمة الزبون، وفقاً لـ (جالاب، 2004: 56)، بأنها المفاضلة التي يُجريها المستهلك بين مزايا المنتج والخدمات وسعر الحصول عليها. ويُعد المنتج نفسه، والأطراف المشاركة في عملية الشراء، والوقت والجهد اللازمين لاستلام المنتج، وخدمات الدعم، والمخاطر المُحتملة، جميعها من المزايا. وأضاف (الريبعائي، 2007: 12) أنها ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء. ورأى (Stone & Jacobs, 2008: 8) أن قيمة الزبون تمثل المجموع الكلي للمعاملات المالية مع الزبائن. وأضاف (C. summers, 2009: 94) أنها مدى الاستفادة والمنفعة من المنتج أو الخدمة والتي يتم الحكم عليها من قبل الزبون في كل وقت قام بالتجار أو الشراء لمنتج معين. وأضاف (Hollensen, 2011: 199) أنها المجموع الإجمالي لتقييم الزبون للإنتاج المقدم من قبل المنظمة. واكد (TeTu et al., 2011: 59) بأنها تقييم الزبون الشامل للمنتج والمستند إلى ادراكات ما يستلمه وما يعطيه. ورأى (wang & Feng, 2012: 59) أن قيمة الزبون هي مقارنة بين ما يعطي الزبون ويأخذه أي النسبة ما بين مجموع المنافع إلى مجموع التضحيات. ويمكن القول بأن قيمة الزبون تتمثل بحزمة المنافع التي يحصل عليها الزبائن من المنتج على مدار

الوقت الذي يتعاملون به مع المنظمة مقارنة بالكلف المادية والنفسية التي يتم دفعها من أجل الحصول على المنتج.

4. ولاء الزبون: أشار (العنزي، 2003: 18) إلى أن ولاء الزبون يمثل استعداد الزبون لبذل الطاقة للوفاء لمنظمات الأعمال، بحيث تظهر درجة تطابق الزبون مع المنظمة التي تتعامل معه ودرجة ارتباطه بها. وأكد (Rowley, 2005: 119) أنه يشير إلى تفاعل مستحسن بين الموقف النسبي والتعامل المتكرر، وأضاف (Cooil & Tul, 2007: 68) أن ولاء يتمثل بالالتزام الراسخ لإعادة الشراء أو التعامل مع منتج مفضل، ورأى (Sainy, 2010: 51) أن مواصلة الزبون لرعاية منتجات المنظمة على المدى الطويل من خلال شراء واستخدام منتجاتها بصورة متكررة وتشجيع الآخرين على ذلك، وأشار (Smits et al., 2011: 20) إلى أنه الولاء للماركة أو الخدمة أو المحل أي أنه موقف إيجابي ينعكس في سلوك الزبون تجاه منتج معين يدفعه إلى إعادة شراء وانتقاءه من مجموعة منتجات مختلفة بعلامات تجارية متنوعة (الزبيدي، 2012: 57)، وأشار (معلا، 2013: 294) بأنه التزام عميق من جانب الزبون بإعادة شراء منتج معين مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه والتحدث عنه بإيجابية وقيامه بتوصية الآخرين بشرائه مع عدم وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملات ترويجية أثناءه تستهدف إثائه عن التعامل مع المنظمة الحالية والتحول إلى منظمة أخرى، وبناءً على ما تقدم عدة الباحثة ولاء الزبون بأنه تكرار عملية الشراء من قبل الزبون لمنتج معين من بين عدة منتجات معروضه من قبل عدة منظمات والتكلم بإيجابية عن خصائص هذا المنتج إلى الزبائن الجدد بالشكل الذي يزيد من مبيعات وأرباح المنظمة.

المبحث الثالث: العلاقات النظرية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التسويقي

تُفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي بوصفها علاقة تتجاوز البعد الوظيفي إلى مستوى فلسفي يعيد تعريف الإنسان داخل المنظمة كفاعل استراتيجي قادر على إنتاج القيمة وليس مجرد عنصر تنفيذي. فالممارسات المعاصرة للموارد البشرية، مثل التدريب والتحفيز وإدارة الأداء، لا تُسهم فقط في رفع الكفاءة التشغيلية، بل تعمل على إعادة تشكيل البنية الإدراكية للعاملين، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتهم على التفاعل مع البيئة التسويقية المتغيرة. وفي هذا السياق، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطوير القدرات البشرية يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي والتنافسي (البوحنه وآخرون، 2025: 67).

ومن منظور رأس المال البشري، فإن الاستثمار في المعرفة والمهارات لا ينعكس بصورة مباشرة على الأداء، بل يتجسد عبر ما يمكن تسميته بالقدرة التنظيمية على تفسير السوق والاستجابة له. فالعاملون الذين يتمتعون بمهارات عالية وخبرات متراكمة يصبحون أكثر قدرة على الإبداع في الأنشطة التسويقية، كتصميم العروض التسويقية وبناء العلاقات مع الزبائن، مما يعزز من جودة الأداء التسويقي واستدامته. وتؤكد الدراسات أن ممارسات الموارد البشرية الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي، تلعب دوراً محورياً في بناء هذه القدرات وتعزيز فاعليتها (إسماعيل والشمري، 2022: 112).

وعلى مستوى أكثر عمقاً، تقدم نظرية الموارد والقدرات تفسيراً جوهرياً لهذه العلاقة، إذ تنظر إلى الموارد البشرية بوصفها مورداً نادراً يصعب تقليده، وبالتالي مصدراً أساسياً للميزة التنافسية. فالأداء التسويقي المتفوق لا يتحقق فقط من خلال تبني استراتيجيات تسويقية فعالة، بل يعتمد على وجود موارد بشرية قادرة على الابتكار والتجديد المستمر. وعليه، فإن ممارسات الموارد

البشرية التي تركز على الاستقطاب النوعي، والتطوير المستمر، والتحفيز الاستراتيجي، تسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع التسويقي. كما إن تبني ممارسات حديثة مثل الموارد البشرية الخضراء يعزز من توجه المنظمة نحو الاستدامة، وهو ما ينعكس إيجاباً على صورتها التسويقية وأدائها في السوق (الشهراني وآل سفران، 2025: 45).

وفي ضوء هذا الطرح، يمكن القول إن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التسويقي هي علاقة جدلية تفاعلية، تتوسطها أبعاد معرفية وسلوكية وتنظيمية، إذ تتحول ممارسات الموارد البشرية من أدوات إدارية إلى آليات استراتيجية تسهم في بناء القدرات التسويقية للمنظمة. ومن ثم، فإن أي تحسن في مستوى هذه الممارسات ينعكس بصورة غير مباشرة ولكن عميقة على الأداء التسويقي، من خلال تعزيز الابتكار، وتحقيق رضا الزبائن، وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

الجانب العلمي

أولاً. اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات لقياس ثبات الاستبانة لمتغيرات البحث، طبق تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة كرونباخ- ألفا (Alpha-Cronbach)، لأنه من الأساليب المفضلة في تقدير ثبات الاستبانة لل فقرات الوصفية، ووفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية فإن الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ يساوي (60%)، وبعد تفريغ البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) بحسب معامل الثبات لفقرات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده، ومن خلال الجدول رقم (1) نلاحظ نتائج تحليل الثبات بطريقة كرونباخ- ألفا لكل المتغيرات مرتفع وتوقع الحد الأدنى (60%) مما يدل على أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استمارة الاستبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق. إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ- ألفا، وكما يظهرها الجدول رقم (1) بين (0.70) و(0.92)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث.

جدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	5	0.71	0.019	-0.057
	التدريب	5	0.76	-0.408	0.263
	التعويضات	5	0.85	-1.020	1.316
	تقييم الأداء	5	0.81	-0.817	0.679
	المؤشر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية	20	0.86	-0.296	0.170
الاداء التسويقي	الحصة السوقية	5	0.85	-1.169	3.956
	رضا الزبون	5	0.84	-0.408	0.263
	قيمة الزبون	5	0.81	-1.320	3.757
	ولاء الزبون	5	0.70	-1.013	4.010
	المؤشر الكلي للأداء التسويقي	20	0.92	-1.591	5.738

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24).

وبهدف اختبار مدى كون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewons" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، إذ إن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و(-3)، بينما يجب أن تكون القيمة المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (7) و(-7) (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول رقم (1) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (0.019) و(-1.591) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (5.738) و(-0.057) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها: إن التحليل الوصفي مكن الباحثة من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. وصف وتحليل أبعاد متغير ممارسات الموارد البشرية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً بمستويات عالية على بُعد (التوظيف) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل، إذ حازت على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4)، وانحراف معياري بلغ (0.44)، ومعامل اختلاف بلغ (11%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد التوظيف يحظى باهتمام مرتفع في شركة جيهان للسيارات، وهو ما يعكس تبني الشركة سياسات واضحة ومنظمة لاستقطاب واختيار الكفاءات المناسبة، كما يدل انخفاض الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على وجود درجة عالية من الاتفاق بين آراء المستجيبين، مما يعزز من استقرار هذا التوجه ووضوحه داخل الشركة. أما بُعد (التدريب) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل احتلت المرتبة الثانية، وبوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري قدره (0.60)، ومعامل اختلاف بلغ (15.79%) بناءً على هذه النتائج، يتضح أن بُعد التدريب يحظى بمستوى اهتمام مرتفع نسبياً في شركة جيهان للسيارات، ما يعكس سعي الإدارة إلى تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم بما يخدم أهداف الشركة، كما يشير مستوى الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى وجود درجة جيدة من الاتفاق بين آراء المستجيبين، مع تباين محدود يعكس اختلافاً بسيطاً في تقدير مستوى الاهتمام بالتدريب. وأما بُعد (تقييم الأداء) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل يحتل المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وانحراف معياري قدره (0.64)، ومعامل اختلاف بلغ (17.78%) بناءً على هذه النتائج، يظهر أن بُعد تقييم الأداء يحظى باهتمام متوسط في شركة جيهان للسيارات، مما يشير إلى وجود نظم لمتابعة وتقدير أداء العاملين، لكنها أقل تركيزاً مقارنة بالتوظيف والتدريب، كما يعكس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وجود تباين نسبي في آراء المستجيبين حول فعالية تقييم الأداء، مما يدل على اختلاف التصورات بشأن مدى اتساق ووضوح هذه الممارسات داخل الشركة. وبالنسبة لبُعد (التعويضات) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل احتل المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وانحراف معياري قدره (0.70)، ومعامل اختلاف بلغ (19.44%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد التعويضات يحظى باهتمام أقل نسبياً في شركة جيهان للسيارات مقارنة بالأبعاد الأخرى لممارسات إدارة الموارد البشرية، مع وجود تفاوت أكبر في آراء

المستجيبين حول مدى كفاءة ووضوح سياسات التعويضات، ويعكس ذلك حاجة الشركة إلى تحسين الاتساق والشفافية في هذا البعد لتعزيز رضى العاملين وربط التعويضات بشكل أفضل بالأداء.

2. تحديد مستوى مؤشرات الاداء التسويقي: بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن جميع مؤشرات متغير الأداء التسويقي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (ولاء الزبون) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (0.48)، ومعامل اختلاف بلغ (12.63%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد ولاء الزبون يحظى باهتمام كبير في شركة جيهان للسيارات، ما يعكس نجاح الشركة في بناء علاقات قوية ومستدامة مع عملائها، كما يدل الانحراف المعياري المنخفض ومعامل الاختلاف المحدود على وجود اتفاق نسبي بين آراء المستجيبين حول قوة ولاء الزبائن، مما يعكس استقرار هذا البعد وأهميته ضمن استراتيجيات الأداء التسويقي للشركة. وتشير النتائج إلى أن بُعد (قيمة الزبون) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل تحتل المرتبة الثانية وبوسط حسابي قدره (4)، وانحراف معياري قدره (0.56)، ومعامل اختلاف بلغ (14%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد قيمة الزبون يحظى بأهمية عالية في شركة جيهان للسيارات، مما يعكس تركيز الشركة على تعزيز الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات الزبائن وتزيد من رضاهم، كما يدل الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعتدل على وجود توافق نسبي بين آراء المستجيبين حول هذا البعد، مع بعض الاختلاف الطفيف في تقدير درجة الاهتمام بقيمة الزبون. كما تشير النتائج إلى أن بُعد (الحصة السوقية) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل تحتل المرتبة الثالثة وبوسط حسابي قدره (4)، وانحراف معياري قدره (0.57)، ومعامل اختلاف بلغ (14.25%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد الحصة السوقية يحظى باهتمام مرتفع في شركة جيهان للسيارات، مما يعكس قدرة الشركة على الحفاظ على موقعها التنافسي وتوسيع نطاق عملائها، كما يعكس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المحدود وجود اتفاق نسبي بين آراء المستجيبين حول أداء الشركة في هذا البعد، مع بعض التباين الطفيف في تقدير مستوى رضا الزبون وتأثيره على الحصة السوقية. أما بُعد (رضا الزبون) في شركة جيهان للسيارات في مدينة أربيل احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة، وبوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري قدره (0.60)، ومعامل اختلاف بلغ (15.79%)، تشير هذه النتائج إلى أن بُعد رضا الزبون يحظى باهتمام مرتفع نسبياً لكنه الأقل ترتيبياً بين أبعاد الأداء التسويقي في شركة جيهان للسيارات، مما يوحي بأن مستوى رضا الزبون مرتبط بشكل محدود بتقدير المستجيبين، كما يعكس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وجود تفاوت نسبي في آراء المستجيبين حول درجة رضا الزبائن، مما يشير إلى حاجة الشركة إلى تعزيز استراتيجياتها للحفاظ على ولاء الزبائن وزيادة رضاهم بشكل أكثر اتساقاً.

جدول (2): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية الترتيبية
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	4	0.44	11	الأولى
	التدريب	3.80	0.60	15.79	الثانية
	التعويضات	3.60	0.70	19.44	الرابعة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية الترتيبية
الاداء التسويقي	تقييم الأداء	3.60	0.64	17.78	الثالثة
	المؤشر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية	3.70	0.42	11.35	الثانية
	الحصة السوقية	4	0.57	14.25	الثالثة
	رضا الزبون	3.80	0.60	15.79	الرابعة
	قيمة الزبون	4	0.56	14	الثانية
	ولاء الزبون	3.80	0.48	12.63	الأولى
	المؤشر الكلي للأداء التسويقي	3.88	0.41	10.57	الأولى

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

3. الأهمية الترتيبية لمتغيري البحث الرئيسية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيري البحث الرئيسية، وكشفت النتائج بأن الأهمية الترتيبية للمتغيرين جاءت بمستويات مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء عينة البحث بأن هناك توافراً أكثر لمتغير (الاداء التسويقي) وفقاً لقيم معامل الاختلاف البالغ (10.57%)، ويليه متغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بالمرتبة الثانية، وبمعامل اختلاف بلغ (11.35%)، يشير هذا إلى أن آراء المستجيبين اتسمت بدرجة أعلى من الاتفاق حول متغير الاداء التسويقي مقارنةً بممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يعكس اتساقاً أكبر في تقييمهم لأبعاد الاداء التسويقي داخل الشركة. كما يدل ترتيب المتغيرين وقيم معامل الاختلاف على أن كلا المتغيرين يحظيان بأهمية ملحوظة، لكن الاداء التسويقي يظهر بوضوح أكثر من حيث التوافق والإدراك الجماعي بين أفراد العينة.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: يعد اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية. يستهدفها الباحث لاستكشاف مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الحالي من جهة، واختبار مدى قدرة المتغير المستقل من تفسير المتغير المعتمد والتأثير فيه، من جهة أخرى فإن هذا المبحث يتضمن محورين: يتعلق المحور الأول باختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث الحالي (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاداء التسويقي) وأبعادها الفرعية، وبينما يتعلق المحور الثاني باختبار فرضيات التأثير لمتغيري البحث الحالي (ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاداء التسويقي) وأبعادها الفرعية، وباستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات البحث من خلال المحورين الآتيين:

المحور الأول: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

من أجل الإجابة عن الفرضيات المتعلقة بعلاقة الارتباط، استخدمت الباحثة اختبار ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation) لإظهار قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ولتحقيق أهداف البحث ضمن هذا المحور يتم اختبار فرضيات البحث الحالي على النحو الآتي:

1. علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي على المستوى الكلي: يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة

ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة (المبحوثة)، ويشير الجدول رقم (3) إلى نتيجة قيم الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي إذ تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته (0.648^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، وتعكس هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بوصفها منظومة متكاملة، ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأداء التسويقي.

جدول (3): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي على المستوى الكلي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الأداء التسويقي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	0.648^{**}
	$134 n =$
	$(P < 0.01^{**})$

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. علاقات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي: تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على العلاقة الإحصائية ما بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي، وتشير معطيات الجدول رقم (4) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (التوظيف، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) والمتغير التابع الأداء التسويقي، ومن خلال المؤشرات الظاهرة يتضح إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من (التوظيف، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) ومتغير الأداء التسويقي، عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن جميع العلاقات كانت ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة، وتعني هذه النتائج أن كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بدرجة متفاوتة في تعزيز الأداء التسويقي لدى العاملين. فقد جاء بعد التوظيف في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط (0.421^{**})، وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بُعد التوظيف والأداء التسويقي، أي أن تحسن ممارسات التوظيف يتزامن مع ارتفاع مستوى الأداء التسويقي لدى العاملين، يليه بعد التدريب بمعامل ارتباط (0.685^{**})، تشير هذه النتيجة إلى أن بُعد التدريب يرتبط بالأداء التسويقي بعلاقة ارتباط إيجابية قوية، وهي الأعلى بين جميع الأبعاد، ما يعني أن ارتفاع مستوى التدريب يتزامن بدرجة أكبر مع تحسن الأداء التسويقي، ويعكس ذلك أهمية التدريب بوصفه البعد الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي. ثم يشير معامل الارتباط لبعد التعويضات (0.310^{**}) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكن بدرجة ضعيفة نسبياً بين بُعد التعويضات والأداء التسويقي، ما يعني أن تحسن نظام التعويضات يتزامن مع تحسن محدود في مستوى الأداء التسويقي لدى العاملين، ويؤكد ذلك أن التعويضات تبقى عاملاً مرتبطاً بالأداء التسويقي، إلا أن قوة ارتباطه أقل مقارنةً ببعد التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. وأخيراً، جاء بعد تقييم الأداء بمعامل ارتباط (0.449^{**}).

جدول (4): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي

ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية				المتغير المستقل
التوظيف	التدريب	التعويضات	تقييم الأداء	المتغير المعتمد
0.421**	0.685**	0.310**	0.449**	الاداء التسويقي
134 n = (P < 0.01**)				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

المحور الثاني: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

لتحقيق اهداف البحث ضمن هذا المحور، يتم اختبار فرضيات البحث الحالي، على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء التسويقي على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة.

يتبين من نتائج الجدول رقم (5) وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء التسويقي على المستوى الكلي، استناداً لقيمة الميل الحدي (B1) والبالغة (0.634) والتي تشير إلى أن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الأداء التسويقي بنسبة تعادل (63.4%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التسويقي، كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.420) إلى أن ما نسبته (42%) في الاداء التسويقي يرجع مصدره إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإن النسبة المتبقية (48%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم (5) نتائج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء التسويقي

المتغير التابع: الاداء التسويقي						المتغيرات
Sig.	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R^2	B0	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.000	9.771	95.467	0.634	0.420	1.517	
* P < 0.05, d.f = (1,132), n = 134						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير للتوظيف في الاداء التسويقي في الشركة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (6) نتائج تأثير بُعد التوظيف في الاداء التسويقي، وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.398) والذي يشير إلى أن التغير في التوظيف بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الاداء التسويقي بنسبة تغير تعادل (39.8%)، وهي نسبة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتوظيف في الاداء التسويقي، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.177) إلى أن ما نسبته (17.7%) في الاداء التسويقي يرجع مصدره إلى التوظيف، وإن النسبة المتبقية (82.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي، كما إن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير لرأس الممال البشري في الاداء التسويقي في الشركة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تأثير بُعد التدريب في الأداء التسويقي، وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.477) والذي يشير إلى أن التغير في التدريب بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الأداء التسويقي بنسبة تغير تعادل (47.7%)، وهي نسبة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتدريب في الأداء التسويقي. كما تبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.469) إلى أن ما نسبته (46.9%) في الأداء التسويقي يرجع مصدره إلى التدريب، وأن النسبة المتبقية (37.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي، وإن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير للتعويضات في الاداء التسويقي في الشركة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تأثير بُعد التعويضات في الأداء التسويقي، تبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.183) والذي يشير إلى أن التغير في التعويضات بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الأداء التسويقي بنسبة تغير تعادل (18.3%)، وهي نسبة قليلة لتفسير العلاقة التأثيرية للتعويضات في الأداء التسويقي. كما تبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.096) إلى أن ما نسبته (9.6%) في الأداء التسويقي يرجع مصدره إلى التعويضات، وأن النسبة المتبقية (90.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي، وأن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير لتقييم الأداء في الاداء التسويقي في الشركة المبحوثة".

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تأثير بُعد تقييم الأداء في الاداء التسويقي، وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.291) والذي يشير إلى أن التغير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الاداء التسويقي بنسبة تغير تعادل (29.1%)، وهي نسبة قليلة لتفسير العلاقة التأثيرية لتقييم الأداء في الاداء التسويقي، كما تبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.202) إلى أن ما نسبته (20.2%) في الاداء التسويقي يرجع مصدره إلى تقييم الأداء، وأن النسبة المتبقية (79.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي، وأن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (6): نتائج تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التسويقي

المتغير التابع: الاداء التسويقي						أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
Sig.	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	B0	
0.000	5.331	28.415	0.398	0.177	2.276	التوظيف
0.000	10.805	116.749	0.477	0.469	2.045	التدريب
0.000	3.749	14.053	0.183	0.096	3.207	التعويضات
0.000	5.778	33.380	0.291	0.202	2.809	تقييم الأداء
* P < 0.05, d.f = (1,132), n = 134						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة تستعرض الباحثة أهم الاستنتاجات في النقاط الآتية:

1. أظهر التحليل الوصفي مستوى متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة بنسبة جيدة. أي أنها تمثل النواة التي تنبثق منها قدرة المنظمة على البقاء والتطور في بيئة متغيرة وديناميكية. فهي ليست مجرد موارد أو مهارات متفرقة، بل منظومة متكاملة من التوظيف، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء، التي تشكل معاً هوية الشركة وقدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة، وتحقيق التوازن بين تطلعاتها المستقبلية واحتياجاتها الراهنة، مما يجعلها الأساس للاستدامة التنظيمية.
2. تبين من التحليل الوصفي مستوى متغير الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة، جاء بنسبة عالية والمتمثل بـ (الحصة السوقية، رضا الزبون، قيمة الزبون، وولاء الزبون). تعكس هذه النتائج رحلة الشركة نحو التوازن بين الثبات والتغيير في بيئة معقدة ودائمة التطور، من البقاء والاستمرارية.
3. تبين من التحليل الوصفي بأن التوظيف يعد البعد الأكثر أهمية في شركة جيهان للسيارات في مدينة اربيل، بينما تحظى التعويضات، وتقييم الأداء، والتدريب بدرجات متفاوتة من الأهمية، ويعكس تفاوت التقييمات وجود اختلاف نسبي في فهم المستجيبين لأهداف الشركة وسياسات إدارة الموارد البشرية، مما يبرز الوضوح والتواصل الداخلي لضمان توافق الرؤية والاستراتيجيات بين جميع العاملين.
4. يشير التحليل الوصفي إلى أن بُعد ولاء الزبون يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية في شركة جيهان للسيارات، يليه الحصة السوقية، رضا الزبون، وقيمة الزبون على التوالي، ويعكس هذا الترتيب تركيز الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن وتعزيز ولائهم، مع الإشارة إلى وجود تفاوت نسبي في تقييم الأبعاد الأخرى، مما يستدعي الانتباه إلى تعزيز استراتيجيات تحسين رضا الزبائن وتوسيع الحصة السوقية لتعزيز فاعلية الأداء التسويقي بشكل متكامل.
5. أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي في شركة جيهان للسيارات، وتشير هذه النتيجة إلى أن التحسين في مستوى الممارسات الإدارية يرتبط بتزامن واضح مع ارتفاع الأداء التسويقي، مما يعكس توافقاً إيجابياً بين إدارة الموارد البشرية ونتائج التسويق، دون الإشارة إلى علاقة سببية مباشرة، ويؤكد أهمية النظر إلى المتغيرين كوحدة مترابطة ضمن سياق الإدارة الاستراتيجية للشركة.

6. اثبتت المعالجة الاحصائية الى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التسويقي في الشركة المبحوثة مما يعكس أن جودة وكفاءة هذه الممارسات والدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها التسويقية ورفع كفاءتها التنظيمية.
7. اثبتت المعالجة الاحصائية الى وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(التوظيف، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) في الأداء التسويقي. وكعوامل رئيسية تسهم في تعزيز استقرار الشركة. مما يشير إلى أن تحسين سياسات وإجراءات التوظيف، التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء، ويعكس هذا التأثير أهمية إدارة الموارد البشرية كعامل رئيس يسهم في تعزيز قدرات العاملين وتحقيق أهداف الشركة التسويقية بشكل أكثر فاعلية.
- ثانياً. التوصيات:** استناداً إلى الاستنتاجات التي أثبتت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها الإيجابي على الأداء التسويقي، تقترح الباحثة المقترحات الآتية:

ت	المقترح	آلية العمل	الجهة المنفذة
1	تعزيز سياسات التوظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة.	تطوير استراتيجيات جذب المواهب، استخدام اختبارات تقييم الكفاءة والمهارات.	إدارة الموارد البشرية، والإدارات المختصة بالتوظيف.
2	تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين.	تصميم برامج تدريبية دورية تتوافق مع احتياجات العمل، استخدام أساليب تعليمية مبتكرة.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم التطوير المؤسسي.
3	تحسين نظم التعويضات والمكافآت.	مراجعة هيكل الرواتب والحوافز بما يعكس الأداء الفردي والجماعي، ربط المكافآت بتحقيق أهداف الأداء التسويقي	إدارة الموارد البشرية مع الإدارة المالية
4	تعزيز آليات تقييم الأداء وتغذية العكسية.	تطبيق نظام تقييم أداء دوري وشفاف، توفير تقارير تحليلية للعاملين، استخدام نتائج التقييم لتطوير الخطط الفردية والجماعية	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين المباشرين لكل وحدة
5	رفع ولاء الزبائن من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة.	تطوير برامج علاقات الزبائن، متابعة رضا الزبائن بشكل دوري، تقديم عروض وخدمات مخصصة لتعزيز الولاء.	قسم التسويق وخدمة الزبائن بالتعاون مع الإدارة العليا.
6	توسيع الحصة السوقية عبر استراتيجيات مبتكرة	تحليل السوق والمنافسين، تحديد فرص النمو، تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع متطلبات الزبائن.	إدارة التسويق والاستراتيجية بالتعاون مع فرق المبيعات
7	تعزيز رضا الزبائن وتحسين تجربة الخدمة.	جمع ملاحظات الزبائن بشكل مستمر، تحليل المشكلات المتكررة، تنفيذ خطط لتحسين جودة الخدمة وتجربة الزبائن.	قسم خدمة الزبائن بالتعاون مع إدارة الجودة والتسويق.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بشارة، محمد خليل. (2022). انعكاس الاتصالات التسويقية المتكاملة على تنشيط الأداء التسويقي، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد (3)، العدد (2).
2. بن حياهم، آية ريان، وسعايدبة، جهان. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة السياحية: دراسة حالة المركب المعدني، ولاية قالمة، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي، قالمة، الجزائر.
3. بن شيخ، نرجس، ومريم، مالك. (2022). دور التسويق الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر.
4. التميمي، محمد كريم عبيد. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. جثير، سعدون حمود، وجهاد، عدي صلاح. (2018). تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات الجوهرية، بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (24)، العدد (106).
6. جداوي، آمال، وبهاز، لويظة. (2024). قياس الأداء التسويقي في العصر الرقمي، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2).
7. جلاب، إحسان دهش. (2004). التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون "دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الاهلية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
8. حميد، شكر مجيد. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-أربيل، إقليم كردستان.
9. الخطيب، شائد غالب صبري. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطعم القدس، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
10. دليلة، ميلودي. (2018). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سيدي علي، مذكرة ماستر تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
11. الربيعاوي، سعدون حمود جثير. (2007). إمكانية تطبيق نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط الرقابة الحرجة (HACCP) وأثره في قيمة الزبون – حالة دراسية في مجموعة من شركات الصناعات الغذائية العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. الزبيدي، سماء علي عبد الحسين. (2012). الأثر الاستراتيجي للتوزيع في ولاء الزبون – دراسة تحليلية مقارنة لعينة من الصحف العراقية اليومية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

13. سليمان، فراس حسن رشيد. (2021). دور القيادة التشاركية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 56.
14. الصميد، منير عبود محمد، واليزدي، ناظم جواد عبد. (2020). علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية، بحث ميداني في مديرية البلديات العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (51).
15. عبد الحليم، علي رجب، (2024)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تحليلية آراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد)، مجلة الجامعة العربية، العدد 58.
16. عبد الرزاق، محمد فاروق. (2017). الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي، بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (24)، العدد (103).
17. عبد الرزاق، نور قصي، وجاسم، عبد الله باسم، وبكر، فاروق جاسم. (2021). دور الثقافة التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي، المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث، المجلد (5)، العدد (8).
18. عبد الزهرة، حسين سالم. (2022). البيع الشخصي وأثره في الأداء التسويقي المصرفي، بحث دبلوم عالي غير منشور، مقدم إلى جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
19. العنزي، سعد. (2003). مبادئ وتطبيقات مفهوم ولاء الزبون لمنشأة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (1)، العدد (17)، جامعة بغداد.
20. القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
21. كاظم، عمار جبار. (2020). دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، مجلة المستنصرية العربية والدولية، بغداد، العراق.
22. معلا، ناجي. (2013). إدارة علاقات الشهرة مدخل تسويقي استراتيجي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان.
23. جداوي، أمال، وبهاز، لويذة. (2024). قياس الأداء التسويقي في العصر الرقمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2).
24. إسماعيل، عمار فتحي، والشمري، وضحة سالم. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13، 611-584.
25. الشهراني، روابي محمد، وآل سفر، محمد ناصر. (2025). مراجعة منهجية للأدبيات العلمية خلال الفترة 2000-2024 لدور ممارسات الإدارة الخضراء للموارد البشرية على بعض المتغيرات التنظيمية في دول مجلس التعاون الخليجي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد (34).
26. موسى، هند راجع، والصريرة، أكنم. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG). المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (1)، 256-229.

27. عبد الله، عبد الله إبراهيم، وعدلان، محمد حسن الطيب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد (7).

28. عبد الرحيم، عبد السلام محمد عبد الجواد، وطيب، طيب موسى، وخالد، شريهان الزبير. (2025). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء، "دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية"، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، المجلد (15)، العدد (2).

29. البوحنية، ماهر بن صالح بن عبد الرحمن، والرجاوي، إبراهيم محمد، وشمسي، محمد أنس. (2025). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (6)، الإصدار (72).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmed, S. W., & Siddiqui, D. A. (2020). Human resource management, total quality management and competitive advantages: evidence from Pakistani banking industry. SSRN.
2. AKANJI, O. J., & OLOWE, T. S. (2022). Effect of Marketing Strategies on the Performance of Specialised and Deposit Money Banks in Oyo State, Nigeria. International Journal of Management and Marketing Systems, 14(1), 41-52.
3. Aust, I., Matthews, B., & Muller- Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shifts in Sustainable HRM? Human Resource Management Review.
4. C.S.Summers, Donna. (2009). "Quality Management Creating and Sustaining Organizational Effectiveness "2th, Prentice – Hall, pearson Education International.
5. Cooil, Bruce, et al. (2007). "Alongitudinal analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristic" Journal of Marketing, Vo 71.
6. Gao, Y. (2017). Measuring marketing performance: a review and a framework. The Marketing Review, 10(1), 25-40.
7. Hollensen, Svend. (2011). "Global Marketing "5th pearson Education Limited.
8. Lepak, David & Gowan, Mary, (2010), Human resource management-managing employees for competitive advantage, Pearson education, Inc., New Jersey, U.S.A.
9. Liang, X. and Gao, Y. (2020), "Marketing performance measurement systems and firm performance: Are marketing capabilities the missing links?", European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 4, pp. 885-907. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2018-0302>.
10. Macky, K. & Johnson, G, (2013), Managing Human Resources in New Zealand, 2nd ed., Mc Graw Hill Australi.
11. Mir, D. I. (2020). Compensation and benefits policy design and implementation: a company's key to success) Doctoral dissertation, Haute ecole de gestion de Geneve).
12. Muthuku, M. (2020). Soft HRM model: Human capital as the greatest asset for organizational performance. Journal of Human Resource & Leadership, 4(2), 14- 29.

13. Ongkowijoyo, C. S. (2020). Predicting Construction Labor Productivity Based on Implementation Levels of Human Resource Management Practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3), 04019115.
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001775](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001775).
14. Rowley, Jennifer. (2005). "Customer Knowledge Management or Customer Surveillance", *Global Business and Economics Review*, Vo. 7, NO1.
15. Sainy, Romi. (2010). "A study of The Effect of Service Quality on Customer Loyalty in Retail Outlets" *Ximib Journal of Management*.
16. Smits, A. A. J., Vissers, G. A. N., & Dankbaar, B. (2011). Exploring market knowledge in product development of chemical firms.
17. Stone, BOB & Jacobs, Ron. (2008). "Successful Direct Marketing Methods" Mc Graw Hill, New York.
18. Subramaniam, Hema D/O. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices and Proactive Personality on Job Performance Among Commercial Bank Employees, Thesis Submitted to Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia, In Partial Fulfillment of the Requirement for the Master in Human Resource Management.
19. Suleman, A. O., & Ogbette, A. S., (2019), Human Resource Management: Implications of Outsourcing in Public Organisations in Nigeria. *Human Resource Management*, 9(2).
20. Tabiu, A., & Nura, A. A., (2013), Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance, A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247.
21. Tu, Y. T., Li, M. L., & Chih, H. C. (2011). The effect of service quality, customer perceived value and satisfaction on loyalty. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(3), 198-212.
22. Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648, (2020)<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>.
23. Wang, Yonggui & Feng, Hui. (2012). "Customer Relationship Management Capabilities: Measurement, Antecedents and Consequences" *Management Decision*, Vo, 50 Iss:1.
24. Yazar Soyadı, Y. A., Atakısı, A., & Bulut, Y. E. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices Over Supply Chain Qualitative Performance. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(18), 105–105.
<https://doi.org/10.17364/iib.20151810982>.