

واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الشركات العالمية (شركة Apple نموذجاً)

The reality of human resources marketing application in global companies (Apple Inc. model)

صبرينة خليل	دريدي أحلام	خير الدين جمعة
علي لونيبي البليدة 2 – الجزائر	جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر	جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر
Sabrinakhelil2006@yahoo.fr	ahlem.dridi@univ-biskra.dz	djema.kheireddine@univ-biskra.dz
Received: 16/04/2019	Accepted: 06/05/2019	Published: 15/06/2019

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة موضوع مهم وحديث جذب إهتمام كل من الباحثين والمؤسسات بمختلف أنواعها وهو موضوع "تسويق الموارد البشرية" ومعرفة دور تطبيق مختلف مفاهيم تسويق الموارد البشرية في نجاح الشركات، وقدمت هذه الدراسة شركة أبل كنموذج عن الشركات العالمية التي تهتم بهذا الموضوع وكيفية تطبيقها لمختلف مفاهيمه وأثره على مواردها البشرية.

وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى أن الشركات التي تتبنى مفاهيم تسويق الموارد البشرية تعمل على البحث عن التميز لتكون مكانا جذابا دوما للموظفين وذلك بتوفير الظروف المثلى والبيئة الجيدة للإبتكار، كما توصي بضرورة أن تعمل الشركات على البحث عن التميز لتكون مكانا جذابا دوما للموظفين المحتملين و بتوفير الظروف المثلى والبيئة الجيدة للإبتكار لموظفيها للمحافظة عليهم

الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية، التحفيز، الإستقطاب، الولاء التنظيمي، الرضى الوظيفي.

تصنيف JEL: M12, j28.

Abstract:

This study aims at identifying an important and modern subject that has attracted the attention of researchers and institutions of all kinds, namely, "marketing human resources" and knowledge of the role of applying different concepts of marketing human resources in the success of companies. This study presented Apple as a model for international companies concerned with this matter For its different concepts and its impact on its human resources. Therefore, this study concluded that companies that adopt human resources marketing concepts work on the search for excellence to be an attractive place for employees by providing optimum conditions and good environment for innovation. Companies seek excellence to always be attractive to potential employees and to provide optimal conditions and a good environment for innovation for their employees to maintain.

Keywords: human resources marketing, motivation, polarization, organizational loyalty, job satisfaction.

Jel Classification Codes: M12, j28.

*المؤلف المرسل: خير الدين جمعة، الإيميل المهني: [djema.kheireddine@univ-biskra.dz](mailto:djemaa.kheireddine@univ-biskra.dz)

1. مقدمة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها ومن أجل مواجهة بيئة تتسم بحرب المهارات وخطر النقص والندرة في الرؤساء أو العمال المميزين، يجب على الشركات أن تميز نفسها بسياسة الموارد البشرية الجذابة لجذب المرشحين والاحتفاظ بالموظفين وذلك بالعمل على تطوير مختلف طرق جذب وإستقطاب وليس هذا فقط بل أيضاً المحافظة على هذه الموارد وحمايتها من إقتناصها من قبل المنافسين وذلك بتبني مفاهيم تسويق الموارد البشرية التي تحقق كل هذا للمؤسسة بالإضافة إلى زيادة ولاء الموارد البشرية، وهناك العديد من الشركات العالمية التي تتميز بتطبيق تسويق الموارد البشرية لما له من فوائد كثيرة ومن بين هذه الشركات شركة آبل التي تميزت وصنعت إسماً تجارياً حيث يعد موردها البشري هو المساهم الأكبر في هذا النجاح، كما تعد من الشركات التي غيرت العالم فهناك مقولة تصف إبداع آبل "ثلاث تفاحات غيرت العالم، تفاحة آدم، وتفاحة إسحاق نيوتن، وتفاحة "آبل"، مقولة معروفة تقرر ستيف جوبز "عرب شركة آبل" بالعبري إسحاق نيوتن مكتشف قانون الجاذبية.

2.1. مشكلة الدراسة:

إن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية فرضت على المؤسسات التفكير الجدي في كيفية جذب الموظفين وكيفية المحافظة عليهم، ويعتبر تسويق الموارد البشرية أحد أهم الطرق المتميزة التي أثبتت فاعليتها لحد كبير في معالجة الكثير من المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، لهذا نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على هذا المفهوم المهم، وبناءاً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق مختلف مفاهيم تسويق الموارد البشرية في شركة APPLE ؟

3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية والدور الكبير لموضوع تسويق الموارد البشرية وكيفية تطبيق مختلف مفاهيمه في المؤسسات، مما يستدعي التعرف على مختلف مفاهيمه، ومحاولة إعطاء شركة APPLE كنموذج عالمي.

4.1. أهداف الدراسة:

- تبيان الفائدة التي يمكن أن تعود على تسيير المورد البشري في مختلف المؤسسات من خلال تبني مختلف مفاهيم تسويق الموارد البشرية.

- محاولة إعطاء شركة آبل كنموذج للمؤسسات العالمية التي تتبنى مفاهيم تسويق الموارد البشرية.

5.1. منهج وهيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية تم الإستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية للموضوع، وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول تسويق الموارد البشرية.

المحور الثاني: متطلبات تسويق الموارد البشرية على مستوى الشركة.

المحور الثالث: تطبيق تسويق الموارد البشرية أحد أسباب تميز شركة Apple.

2. مفاهيم أساسية حول تسويق الموارد البشرية

يعد تسويق الموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي أصبح يهتم بها الباحثين والمؤسسات لكن قبل التعرف على تسويق الموارد البشرية يجب تعريف إدارة الموارد البشرية "التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالإستقطاب، التوظيف، الإختيار، التطوير والمكافأة" (عماري سمير ويخلف جمال الدين، 2013) ، أما تسويق الموارد البشرية هو "التسويق الذي يهدف إلى إغواء موظفيك في المستقبل في سوق العمل الخارجي والاحتفاظ بمهارات الشركة" (تسويق الموارد البشرية، 2018) ، كما يمكن تعريفه بأنه "التسويق الذي يهتم بمواجهة مشكلة ندرة المهارات على وظائف معينة، وتطوير العلاقة في العمل، وبجاذبية الشركة، وإغواء المرشحين المحتملين للوظائف، وخلق الدافع والولاء لدى الموظفين. ومن خلال كل هذه الإهتمامات يبرز مفهوم تسويق الموارد البشرية" (Marketing RH, 2018). وعرف أنه "عملية لتطوير الموارد البشرية للمنظمة بإستعمال مختلف الأساليب والأدوات، وإعتبار الموارد البشرية قضية إستراتيجية تسمح للمنظمة لجذب أفضل المهارات من خلال تمييز نفسها عن عروض العمل الأخرى والاحتفاظ بموظفيها من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى النظر في إمكاناتها واحتياجاتها والتكيف معها قدر الإمكان" (le marketing RH, 2018) وفي الأخير يمكن القول أن تسويق الموارد البشرية هو "التسويق الذي يهتم و يغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين وضع الموظف في الشركة، أي هو كل الأنشطة التي تهتم بالموظفين الحاليين أو في حالات التوظيف أي الموظفين المحتملين" (B.Bathelot, 2018)

1.2 أهداف تسويق الموارد البشرية

بعد عرض مختلف تعريفات تسويق الموارد البشرية يمكن القول أن أهداف هذا التسويق تتمثل في هدفين أساسيين هما: (B.Bathelot, 2018)

- ✓ هدف داخلي يتعلق بموظفي المؤسسة: حيث يهدف التسويق للموارد البشرية إلى جعل وضع وتجربة الموظفين جذابة وتعزيز الولاء والالتزام.
- ✓ هدف خارجي (المرشحين المحتملين): يتعلق بالمرشحين المحتملين، فإن الهدف هو جعل الشركة جذابة، لا سيما من خلال سياسة العلامة التجارية لصاحب العمل، واستخدام قنوات التسويق والتوظيف الأكثر ملائمة وأهداف متعلقة بالولاء والإستحواذ على المهارات النادرة، بالإضافة إلى الأهداف التالية: Planification du personnel et recrutement, 2018)
- ✓ أن يكون ويظل "صاحب العمل المفضل".
- ✓ زيادة جاذبية صاحب العمل للحصول على مزايا تنافسية في سوق العمل ليكون صاحب عمل جذابا للفتات المستهدفة ذات الصلة.
- ✓ توفير الظروف المثلى والمحافظة على الموظفين الحاليين بتوفير البيئة التي تسمح لهم بنشر كل الأفكار والاستخدام الأمثل للإمكانات وهذا ما يسمح بخلق قيمة مضافة للعاملين وتوفير مساهمة كبيرة في نجاح الشركة.
- ✓ التنفيذ الجيد لعروض وبرامج الموارد البشرية الفريدة.
- ✓ تطوير وخلق صورة فريدة من نوعها لصاحب العمل (العلامة التجارية لصاحب العمل).

2.2 المزيج التسويقي المكون من P 4

يتكون المزيج التسويقي في تسويق الموارد البشرية من أربعة كالمزيج التسويقي للسلع، ومكوناته هي: (Marketing RH, 2018)

- ✓ المنتج: الخدمات التي تقدمها المؤسسة للموارد البشرية (كبرنامج التدريب).

✓ السعر: عموماً ما يعادل تكلفة الخدمة.

✓ سياسة التوزيع: التوزيع المباشر للخدمات المقدمة للموارد البشرية.

✓ الإعلان: أي الاتصالات سياسة المؤسسة في توظيف الموارد البشرية.

3.2 مسؤولية تنفيذ تسويق الموارد البشرية

غالباً ما يتم تنفيذ تسويق الموارد البشرية من قبل مدراء الموارد البشرية، ولكن يمكن أن تكون ملامح التسويق الداخلية أو الخارجية أكثر من اللازم أو أقل في الوقت المحدد ولدعم مدير الموارد البشرية يمكن الإستعانة بأخصائي وسائل الإعلام والإعلام الاجتماعي المشاركة من خلال نشر حملات التوظيف وتحسينها على منصات الإعلانات الخاصة بهذه الشبكات، ومن الواضح أن مجال تسويق الموارد البشرية يتأثر بشدة بالبيئة الرقمية للشركة وبيئتها. وأصبحت التطبيقات والمواقع الشبكية والشبكات الداخلية والشبكات الاجتماعية أهم الإستراتيجيات التي يعتمد عليها المسؤول في تسويق الموارد البشرية. (B.Bathelot , 2018)

4.2 خطوات تطبيق تسويق الموارد البشرية

هناك عدة أمور وخطوات يجب أن تهتم بها الشركة عند تطبيق تسويق الموارد البشرية: (Les 6 étapes du marketing

RH,2018)

✓ إبراز خصوصيات قطاع الاقتصاد الاجتماعي والعمل المجتمعي.

✓ أخذ الوقت اللازم لدمج الموظفين الجدد بشكل صحيح.

✓ تطوير بيئة عمل ودية وتشجيع العمل الجماعي.

✓ - التركيز على الخبرة الشخصية والمهنية للموظفين.

✓ أخذ الوقت لتحليل وتنظيم العمل.

✓ إشراك فريق العمل ومجلس الإدارة.

✓ التفكير في تصميم مواقعك، وهو عنصر أساسي في تسويق الموارد البشرية حيث يكون موقع جميل، واضح ومريح يمكن جذب والاحتفاظ بالناس الذين يزورون أطول وقت ممكن.

✓ تجديد ممارسات شركتك لأنه هو أساس صورة العلامة التجارية الخاصة بك، حيث تجعل تجربة شركتك لا تقل

أهمية عن تجربة الموظف المحتمل ومراقبة سمعتك الإلكترونية.

3. متطلبات تسويق الموارد البشرية على مستوى الشركة

1.3 الولاء التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي يتم التطرق إلى مجموعة حيث عرفه أحد الباحثين بأنه "حالة شعورية تفرض طوعياً -لا قسراً- التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمتها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة"، وتستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج وسياسات تخص الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين) وتصميم الوظائف وتحليلها والتدريب وتقويم الأداء والتعويضات والأجور التنافسية الفردية والجماعية، إذ أن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها (سليمان الفارس، 2011، ص: 78). وفي تعريف آخر "الرغبة الداخلية

لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريته وتطويرها" (سامي إبراهيم حماد، 2006، ص: 14)، كما يمكن القول " بأنه حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها" (عاشور إبتسام، 2015/2014، ص: 13)، وفي الأخير يمكن القول بأنه " حالة الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقا لقيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها، ويعمل بمهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها" (صفوان امين السقاف، 2015، ص: 75)

2.3 الاستقطاب

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه " البحث عن، وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة". كما يعرف بأنه " الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" (منير زكريا أحمد عدوان، 2011، ص: 38)، ويعرف الاستقطاب أيضا بأنه "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي انه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف، ويشير الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملي الوظائف الشاغرة بالمنظمة". (زياد يوسف المعشر و صلاح الدين حسين الهيتي، 2004، ص: 17)

3.3 مفهوم التحفيز

يمكن تعريف التحفيز بأنه " ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة"، ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

كما يعرف أيضا " انه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"، ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغيير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن. (بوكرش بسمة، 2012/2011، ص: 148)

وفي الأخير يمكن القول إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وان تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد.

لقد عرفت الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه". وتعرف أيضا أنها: "المقابل

للأداء المتميز حيث يعتبر انه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وانه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجراً زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم". كما تعرف بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته، نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها".

وانطلاقاً مما سبق، نقول بان التحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل، وبمعنى آخر فان الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

✓ درجة رضا الفرد عن عمله؛

✓ استقرار الفرد في المؤسسة؛

✓ جودة أداء الفرد وإنتاجيته؛

✓ كفاءة الأداء التنظيمي. (بالقايد إبراهيم وبوري شوقي، 2017، ص: 256).

4. تطبيق تسويق الموارد البشرية أحد أسباب تميز شركة Apple

1.4 إستراتيجيات التوظيف في شركة Apple:

إن نظام تخصص الموظفين في آبل فريد من نوعه وهو ما أراده "ستيف جوبز" دائماً، حيث يوظف أفضل الأشخاص في مجال محدد جداً، ولا يطلب منه أن يقوم بأي وظيفة أخرى. فمثلاً كان Ron Johnson نائب رئيس عمليات التجزئة في الشركة مسؤولاً عن اختيار مواقع المتاجر والخدمات داخل المتاجر وشكل وتصميم المتجر، لكن لم يكن له أية سلطة على المخزون في المتاجر التي يديرها. وهذا الأسلوب في العمل يختلف كلياً عن أسلوب عمل كثير من الشركات التي تكون فيها الوظائف منفتحة على بعضها بشكل أكبر كما أن هناك تعاون بين الوظائف، ويبلغ عدد موظفي آبل 60400 موظف يعملون بشكل دائم بالإضافة إلى 2900 موظف بشكل عقود مؤقتة. وتقدر الرواتب الكلية لموظفي آبل بـ 3.2 مليار دولار لكل ربع سنة كما أن هناك مكافآت تصل حتى 25% من الرواتب. هذه الرواتب السنوية بحسب موقع glassdoor المتخصص بالوظائف، وتحفز آبل موظفيها حتى بإطلاق تسميات غريبة على بعض الوظائف وأهم وظائف شركة آبل هي :

✓ عبقرى الماك: تطلق آبل مسميات غريبة على بعض الوظائف ومنها هذه الوظيفة، حيث أنه وبالرغم من أن عبقرى الماك

مهم بقدر المسؤولين عن متاجر آبل إلا أنهم لا يحصلون على نفس المحبة على الأقل من حيث الراتب؛

✓ قائد عبقرى الماك: بعد أن يمضى الموظف بعض الوقت ليكسب الخبرة في متاجر آبل، يتلقى علاوة على الراتب ويصير

بمنصب إشرافي على عباقرة الماك؛

✓ مساعد مدير متجر آبل: تحتاج آبل لبعض الأشخاص لمساعدة الشركة على تشغيل متاجرها الحقيقية. ويتقاضى مدراء

ومساعدي مدراء هذه المتاجر مبالغ أكبر من المندوبين في المتجر؛

✓ مهندس برمجيات متدرب: تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف التقنية الهندسية بعيداً عن وظائف المبيعات، وأدنى

الرواتب للمهندسين المتدربين حيث هؤلاء يتعاقدون مع الشركة لمدة ستة أشهر أو ثلاثة أشهر بصفة متدربين وبنهاية

الفترة يتم إعادة النظر بوضعهم للمتابعة بعقد دائم أو الاكتفاء؛

- ✓ تنفيذي الحسابات: يدير تنفيذيو الحسابات في الشركة العلاقات ما بين آبل والشركات الأخرى ويعملون على متابعتها والحفاظ على تطورها. حيث أن آبل تملك علاقات مع عدد كبير من المعلنين و مصنعي الأجزاء لأجهزتها، لذا يجب أن يكون هناك مسؤولين لإدارة هذه العلاقات؛
- ✓ محلل مال: بالطبع كحال أي شركة كبيرة أو عملاقة بحجم آبل يجب أن يكون لديها فريق من المحللين الماليين لدراسة كل الأوضاع المالية المحتملة للشركة للحفاظ على استمرار أعمالها وتدقيق النقد عند الحاجة. فمثلا لو احتاجت الشركة مليار دولار حالا لإجراء استحواذ فيجب أن يضمن المحللين الماليين تأمين هذا المبلغ وبطريقة مجدية على الشركة.
- ✓ مهندس ضمان جودة البرمجيات: تولي آبل اهتمام كبير للجودة، وهذه الوظيفة أقل الرواتب بين مسؤولي الجودة بعدة نواحي في الشركة. ويعمل هؤلاء المهندسون على ضمان أن التطبيقات البرمجية التي يتم إطلاقها خالية من الثغرات والمشاكل البرمجية وتصل بشكل جيد للزبائن؛
- ✓ محلل أعمال: يعمل محلي الأعمال على ضمان أن شركة آبل منظمة بشكل جيد ومترابطة داخليا، حيث يؤكدون على الربط بين مختلف أعمال الشركة الداخلية؛
- ✓ مهندس نظم: مع وجود آلاف المزودين و المصانع التي تعمل لأجل آبل فإن على الشركة أن تعمل بجهد ودقة على ضمان عمليات النقل والشحن بالمواعيد المحددة وهنا يأتي دور مهندسي النظم، حيث يعملون على التأكد من أن سلسلة التوريد تعمل بكفاءة وليس هناك أية انقطاعات كذلك إدارة المخاطر المصاحبة لهذا العمل والتعويض فورا في حال حدوث مشاكل؛
- ✓ مدير مشاريع: مهمة مدراء المشاريع هي جمع كل التفاصيل الصغيرة المتعلقة بمشروع معين مع بعض والتأكد من عملها بكفاءة ودون زيادة تكاليف وأن ينتهي المشروع ضمن الميزانية و الوقت المحدد له؛
- ✓ رئيس مهندسي النظم: وهذه الوظيفة تنتمي للمناصب الإدارية العليا في الشركة إلا أنها الأقل راتبا بينهم. ومع ذلك فهم يتقاضون ضعف الموظفين في مجال المبيعات والتسويق؛
- ✓ مهندس برمجيات: عادة ما يتقاضى مهندسي البرمجيات في الشركات التقنية الكبرى رواتب تتجاوز 100 ألف دولار سنويا، و تولي آبل عناية أكبر لهؤلاء مما تفعل غوغل؛
- ✓ مهندس نظام التشغيل: يتقاضى شاغل هذه الوظيفة أعلى قليلا من مهندسي البرمجيات، وينحصر دوره في ضمان التناغم والإنسيابية بين برامج آبل و العتاد. وتتطلب هذه الوظيفة مهارات في كل من القسم البرمجي للتطبيقات والقسم الصلب للعتاد؛
- ✓ مهندس الاختبار: يطور مهندسي الاختبارات والتجارب عمليات صارمة لإختبار المنتجات والتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة في آبل. ويكون هؤلاء المهندسين مسؤولين عن إنشاء الاختبارات و التأكد من أن كل منتج تم شحنه قد تم إختباره بشكل كامل واثبت أنه خال من الأخطاء والعيوب؛
- ✓ مهندس العتاد: يعمل مهندسي العتاد أو مهندسي الهاردوير على التأكيد للعالم دوما أن آبل بالأصل شركة أجهزة وليست شركة برمجيات، وبالتالي عليها أن تقدم أفضل عتاد ممكن متناسب مع ما ترغب في أن تقدمه الشركة للعالم على أنه الثورة القادمة منها؛
- ✓ مدير قواعد البيانات: وظيفتهم عمل قواعد البيانات بشكل سريع ومتاحة دوما عند الطلب؛

- ✓ مهندس تصميم المنتجات: لو قيل لي صف آبل بكلمتين لقلت الجودة والتصميم، حيث أن الشركة تدفع رواتب مجزية لتصميم منتجاتها بشكل ممتاز؛
- ✓ مدير منتج: يكون مدير المنتج مسؤول عن كافة العمليات المتعلقة بمنتجه ويعمل على التوازن فيما بين مختلف الوظائف كالتصميم والتسويق والتصنيع والبرمجيات وغيرها، ويتأكد من أن كل قطعة من المنتج يتم شحنها وهي متوافقة مع معايير جودة آبل؛
- ✓ رئيس مهندسي العتاد: كل مهندس هاردوير يمضي فترة من الزمن يمتلك فيها الخبرة اللازمة يتم ترقيته لرئيس مهندسي العتاد ويكون مسؤول عن عدد من المهندسين الآخرين، وهذه الترقية تكون في الراتب والمسؤوليات سوية؛
- ✓ رئيس مهندسي البرمجيات: نفس الموضوع في الوظيفة السابقة يحدث هنا وهؤلاء الرؤساء يكونون في مناصب إدارية عليا ويتعاملون مع منتجات حساسة لدى الشركة كنظام التشغيل أو برامج جديدة ستطلقها الشركة للمنافسة كالخرائط مثلا؛
- ✓ مدير الفنون: قالها "ستيف جوبز" مرارا وتكرارا، أن شركة آبل تقع على مفترق طرق بين التكنولوجيا والتصميم وهذا هو أساس الشركة، حيث أنها تملك حس الفن وهذا ما يجعل منتجات آبل أكثر إنسانية من شركات أخرى لا تملك هذه المزايا. من الواضح أن الأشخاص المسؤولين عن الشكل العام الخارجي لمنتجات آبل وكيف تتواصل بصريا مع الزبائن هم المسؤولين الأكثر أهمية في آبل والأكثر قيمة أيضا (محمد حبش، 2018)

2.4 إستراتيجيات آبل للمحافظة على موظفيها:

يقول الخبير في الوظائف Adam Lashinsky أن موظفي آبل عموما لا يتقاضون رواتب جيدة، حيث أن الصورة التي عملت الشركة على بنائها أن موظفيها يتفوقون على أنه إذا لم تعمل في آبل لقضاء وقت ممتع، فإنهم لن يعملوا لأجل المال فحسب، حيث أن المال ليس مقياسا في نظر موظفي آبل، ويؤكد وجهة النظر هذه موظف في قسم التسويق في آبل حيث يرى أن السعادة التي تعتريك عندما تشاهد أن معظم الناس من حولك يستخدمون أجهزة آبل سواء مشغلات MP3 أو هواتف أو حواسيب محمولة أو حواسيب لوحية، هذه السعادة أمر مهم وتساوي الكثير من القيم المعنوية لأن شركتك صنعت كل تلك الأجهزة، وكثير من موظفي آبل يرغب بخيار الحصول على أسهم على أن يحصل على راتب عالي، فالشركة سريعة النمو. وأول إطلاقها للإكتتاب العام سنة 1980 كان رأس مالها مقسم إلى 61 مليون سهم. ومنذ ذلك الحين حتى اليوم تضخم رأس مالها وأصبحت اليوم الشركة مؤلفة من 929 مليون سهم. بالرغم من أنها على مر سنيها قامت بتقسيم الأسهم لثلاث مرات، إلا أنها طرحت أيضا 439 مليون سهم جديد ليعبر عن رأس المال، وهذه الأسهم المطروحة جديدة تكون من نصيب الموظفين وليست للبيع للمستثمرين، ونادرا ما تدفع آبل لاستحواذ الشركات بالأسهم، حتى لما استحوزت على شركة NeXT التي أعادت ستيف جوبز للشركة، دفعت آبل 429 مليون دولار نقدا و فقط 1.5 مليون سهم. من العدل أن نقول أن نصيب الأسد من الأسهم المصدرة تكون للموظفين، أي 400 مليون سهم وبسعر \$430 للسهم يكون نصيبهم إذن 172 مليار دولار، لنقسم هذا الرقم على عدد الموظفين 50 ألف فيكون نصيب كل موظف حوالي 3.4 مليون دولار من الشركة. وهذا ما يبرر رغبة الموظفين بالحصول على الأسهم وليس الراتب الأعلى. طبعا يزيد هذا الرقم بإزدياد سعر السهم الذي تجاوز الـ 600 دولار بفترة من الفترات. (محمد حبش، 2018)

- ✓ الموظفين يشعرون مثل عملهم لديه تأثير كبير على العالم: أكبر عامل معنوي للعمل في شركة آبل، على الأقل استنادا إلى عدد الآراء التي ذكرت، هو الشعور بأن عملك مهم حقا وله تأثير على العالم. رأينا عشرات التعليقات من موظفي آبل

- الحاليين والسابقين من الإدارات في جميع أنحاء الشركة حول هذه النقطة ومهندسون في شركة أبل لديهم فرصة لتقديم مساهمات حقيقية من شأنها أن تفيد عشرات أو مئات الملايين من الناس كل يوم، حيث كتب مهندس للبرمجيات. وبالمثل، قال مدير متجر "انضمت إلى أبل لأنني أردت أن أكون جزءاً من شيء أكبر من نفسي"، كما وصف الآخرين الإثارة وكونهم جزءاً من الطليعة والفخر الذي يأتي مع القيام بأعمال ذات مغزى. ابل، من جانبها، تحاول بشكل واضح التركيز على هذه النقطة بدءاً من اليوم الأول للموظفين في الشركة وتعطيهم الشعور بأنهم يقومون بأعمال ذات مغزى.
- ✓ فرصة للعمل مع أشخاص أذكىء حقاً: ستيف جوبز كان يردد دائماً أنه يريد فقط أشخاص من المستوى الأول بين موظفيه، والكثير من الموظفين الحاليين يقرون وجود فرصة أن تكون محاطاً بأشخاص أذكىء حقاً. كما قال أحد الموظفين في كوبرتينو، هناك "الأشخاص اللامعين والموهوبين في كل مكان" في شركة أبل. وأشار آخرون إلى أن هذا يمكن أن يجعل الأمور تنافسية، ولكن في نهاية المطاف يساعدك على أن تعطي أفضل ما لدي
- ✓ العمل في أبل يشعر أشبه بشركة ناشئة من شركة عملاقة: أبل قد تكون أكثر الشركات قيمة في العالم، ولكن هذا لا يعني أنها تعمل مثل شركة كبيرة. كتب العديد من الموظفين أن واحد من أفضل الأشياء في أبل هو أنها تعمل أكثر مثل مجموعة من الشركات الناشئة تحت مظلة شركة أكبر ونتيجة لذلك، يمكنك الحصول على الأمن الوظيفي من شركة كبيرة مع المرونة الوظيفية التي تأتي من العمل في شركة ناشئة، حيث يتم تشغيل أبل مثل حفنة من الشركات الصغيرة (مجموعات العمل)، كتب مهندس بارز للبرمجيات. "عندما تصبح وظيفتك قديمة ومملة – وهذا يحدث مع الجميع في نهاية المطاف – فمن السهل الانتقال داخل الشركة إلى مشروع آخر للحصول على نظرة جديدة دون الحاجة لتغيير أرباب العمل تماماً. وبالمثل، إذا كنت بحاجة إلى تحسين مجموعة المهارات الخاصة بك، هناك الكثير من الفرص للتقدم.
- ✓ رواتب جيدة جداً بالنسبة للعديد من الوظائف: أشاد العديد من الموظفين بدءاً من المهندسين إلى المدراء بمزايا الرواتب التي توفرها أبل. ووفق تحليل للرواتب في أبل على موقع مقارنة الرواتب Payscale.com يدل على أن العديد من المناصب في الشركة تكسب أعلى بكثير من متوسط الصناعة.
- ✓ العمل في شركة أبل يجعلك تنجح في أي مكان آخر: شبه بعض الباحثين العمل في شركة أبل مثل الذين يعيشون في نيويورك إذا نجحت هناك، يمكنك أن تنجح من أي مكان. كما أوضح مهندس للبرمجيات، موظفي أبل "يحصلون على تجربة مهنية واسعة يمكنك من القيام بأشياء عظيمة في أي شركة أخرى". وأشار مهندس آخر على أن "التجربة تجعلك مطلوب في أي مكان آخر.
- ✓ هناك ارتياح كبير في رؤية ما يمكنك تحقيقه في مهلة ضيقة: أبل يمكن أن تكون مكاناً مجهداً للعمل مع الكثير للقيام به في مهلة ضيقة، لكن العديد من الموظفين قال أن هذا كان جزءاً من الإثارة في العمل للشركة. كما كتب أحد المهندسين، "لم يكن لدي حقاً الوقت لأخذ نفساً بين المشاريع. أحببت شعور تحقيق بعض الأهداف الضخمة جداً في إطار زمني بطولي. شعور كبير بالإنجاز".
- ✓ فرصة لتكون جزءاً من شركة لا تزال تنمو: في حين أن شركات التكنولوجيا الأخرى مثل مايكروسوفت تسرح آلاف الموظفين، أبل لا تزال توظف في العديد من الأقسام والتوسع في أسواق جديدة. هذه الحقيقة لا تضع على الموظفين. كما وصف واحد من موظفي الإدارة المتخصصين وضعه قائلاً، "أبل تنمو بجنون وأنه من المثير أن تكون جزءاً من هذا النمو".
- ✓ الشركة لديها قيادة ممتازة: وأشاد العديد من الموظفين بقيادة الشركة الممتازة.

✓ الموظفين يحبون أن المدراء لا يتحكمون بهم: أبل قد تكون شركة تتبنى الإدارة المركزية والسيطرة، ولكن بالنسبة للجزء الأكبر، يقول الموظفون أن لديهم كمية لا بأس بها من الحرية للقيام بعملهم. كتب موظف واحد في كوبرتينو أن "الشركة تعطي الكثير من الثقة والاستقلال". وبالمثل، أشاد مهندس للبرمجيات بحقيقة "ليس هناك الكثير من مراقبة المدراء للموظفين بشكل دقيق والتحكم بهم بشكل مفصل" (محمد حبش، 2018).

3.4 إستراتيجيات جذب الموظفين المحتملين:

عندما بدأت أبل تعمل على أجهزة جديدة قابلة للإرتداء كانت هناك شائعات عن وجود ساعة ذكية والتي كانت تعرف عادة بإسم iWatch تمكنت أبل من إستقطاب كبير مدراء التصميم في شركة Nike، السيد Ben Shaffer للعمل لديها، وهو الشخص نفسه الذي كان وراء تصميم العديد من المنتجات الناجحة التابعة لشركة Nike بما في ذلك السوار الذكي FuelBand والأحذية الرياضية الجديدة Flyknit وينبغي الإشارة أيضا إلى أن Ben Shaffer كان هو مدير Innovation Kitchen في شركة Nike، وهو في الأساس مختبر البحث والتطوير الذي يقوم بتحويل تصاميم المنتجات الجديدة إلى واقع، الساعة الذكية iWatch ستركز بشكل أكبر على اللياقة البدنية كما هو الشأن مع السوار الذكي FuelBand. وبما أن السيد Ben Shaffer كان هو من وضع أسس تصميم سوار FuelBand التابع لشركة Nike فهذا أهم أسباب جذبه لشركة أبل. (أخبارنا، 2018)

5. خاتمة:

في أي شركة المنتجات والموقع لهما أهمية كبرى، وأيضا العلامة التجارية والإستراتيجيات والتعبئة والتغليف والتسعير، ولكن في النهاية، العاملون هم الذين يصنعون الفرق، وهذا يجعل من الأهمية بمكان أن تقوم بالمحافظة عليهم وجذب أهم المهارات النادرة إلى شركتك لأنك بذلك يمكنك أن تقهر بهم الجبال. ويوجد الكثير من الأمثلة على الشركات الكبرى وموظفيها مثل شركة أبل التي تميزت في علاقتها مع موظفيها وتطبيقها لمفاهيم تسويق الموارد البشرية، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:

✓ تعمل الشركات التي تتبنى مفاهيم تسويق الموارد البشرية على أن تكون الرقم واحد بالنسبة لكل موظف عندها أو موظف محتمل؛

✓ تعمل الشركات التي تتبنى مفاهيم تسويق الموارد البشرية على البحث عن التميز لتكون مكانا جذابا دوما للموظفين وذلك بتوفير الظروف المثلى والبيئة الجيدة للإبتكار؛

✓ تعمل الشركات التي تتبنى مفاهيم تسويق الموارد البشرية على توفير التدريب الجيد للموظفين، فالتدريب الفعال يوفر الكثير من الوقت الذي يقضيه الموظفون حتى يؤديوا وظائفهم بكفاءة، بالإضافة إلى أنه يمددهم بالشعور الجيد والولاء للشركة أو المؤسسة.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

✓ اختيار مدراء ومشرفين جيدين، يتميزون بالنزاهة وعدم التسلط، يقومون بتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار لا إتباع الأوامر دون البت فيها؛

✓ إتاحة فرص حقيقية للتقدم المهني والترقية الوظيفية؛

✓ دفع رواتب جيدة ومناسبة، بالإضافة إلى تقديم مميزات وفوائد جذابة كالمكافآت، والتأمين الصحي، وغيرهم من المميزات الإضافية؛

✓ تقديم التقييم الدوري للموظفين، ومددهم بالنصائح اللازمة؛

✓ المساواة بين الموظفين ذوي الكفاءات المتساوية، وعدم تفضيل أحدهم على الآخر. بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالموهب الصاعدة من الموظفين، وتشجيعهم ومكافأتهم، وإشراكهم في المسؤوليات الهامة.

6. قائمة المراجع :

1. عماري سمير ويخلف جمال الدين: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، (27/28 فيفري 2013)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
2. تسويق الموارد البشرية http://www.atoutrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html (تاريخ الزيارة 2018/02/09).
3. https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_RH
4. le marketing Rh) <http://www.csmoesac.qc.ca/outils/ressources-humaines/marketing-rh> (تاريخ الزيارة 2018/02/09).
5. B.Bathelot, , <https://www.definitions-marketing.com> (تاريخ الزيارة 2018/02/09).
6. Planification du personnel et recrutement, <https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement> (تاريخ الزيارة 2018/02/09).
7. Les 6 étapes du marketing RH, <https://revolution-rh.com/les-6-etapes-du-marketing-rh> (تاريخ الزيارة 2018/02/09).
8. سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص: 78.
9. سامي إبراهيم حماد، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية- غزة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص: 14.
10. عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، غ منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 13.
11. صفوان أمين السقاف، احمد إبراهيم أبو سن، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي- حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركائه نموذجاً- مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد رقم 1، 2015، ص: 75.
12. منير زكريا احمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص: 38.
13. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا - دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية -، مجلة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 20، العدد الأول، 2004، ص: 17.

14. بوكروش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة – دراسة ميدانية بمؤسسة ارسيلور ميتال عنابة -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011، ص: 148.
15. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص: 256.
16. محمد حبش، الوظائف الأعلى دخلاً في آبل
(تاريخ الزيارة 2018/02/09). [/https://www.tech-wd.com/wd/2012/07/07/apple-employee-salary](https://www.tech-wd.com/wd/2012/07/07/apple-employee-salary).
17. أخبارنا، آبل توظف كبير مدراء التصميم في شركة Nike للعمل على أجهزة قابلة للإرتداء،
(تاريخ الزيارة 2018/02/09). <https://www.maghress.com/akhbarona/53169>.