

التنافس بالموارد البشرية: كيف تجعل المنظمات مواردها البشرية ورقتها الراجعة في عالم الأعمال؟

مع الإشارة إلى حالة كوندور إلكترونيكس

Competitiveness In Human Resources: How Organizations make of human resources a trump in business community?

The case of CONDOR ELECTRONICS company

د. فراج الطيب

د. شريفى مسعودة

جامعة طاهري محمد، بشار

جامعة طاهري محمد، بشار

مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي

tferradj2007@yahoo.fr

iamfullofhope@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/06/02

تاريخ الاستلام: 2018/10/15

الملخص: العالم بأسره يتغير، وبيئة الأعمال كجزء منه هي الأخرى تتغير. وتكاد تكون هذه هي الحقيقة الوحيدة الثابتة في عصرنا الحالي. شروط لعبة الأعمال هي الأخرى تتغير ولكن مهما تغيرت يبقى الانسان محورها الرئيسي. ولهذا يلاحظ أن المنظمات التي استطاعت أن تكسب ورقة الموارد البشرية هي المؤسسات التي تتربع على القمة. تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تحول مواردها البشرية إلى ورقة رابحة تساعد على تحقيق الفوز بسباق المنافسة. كما تهدف إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في إحدى المنظمات الوطنية، والمتمثلة في كوندور إلكترونيكس.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، كوندور إلكترونيكس، تطوير الموارد البشرية، تحفيز مادي، تحفيز معنوي.

Abstract: The world is continually changing including business environment. This is nearly the only constant truth in our daily life. Business game rules change as well even if human beings are their central axes. In this regard, organizations which take advantage of human resources dominate business affairs.

This research study aims at shedding light on how organizations could make of human resources a trump that helps them achieve success in competitiveness race through the case the Algerian Company Condor Electronics.

Key Words: Human resources, Condor Electronics, Human resources development, Material motivation, Moral motivation.

JEL Classification: M12.

* مرسل المقال: شريفى مسعودة (iamfullofhope@gmail.com).

المقدمة

تنشط المنظمات اليوم في بيئة أعمال شديدة التغير، مليئة بالتحديات، لا يصمد فيها إلا القوي. ومع تغير العالم بشكل عام وبيئة الأعمال بشكل خاص، تغيرت حتى مصادر قوة المنظمات. ففي زمن مضى كان امتلاك الأرض والمال يعد قوة. وبعدها دخلت التكنولوجيا على خط المنافسة، فعدى من يمتلكها قوياً. وهكذا كانت تظهر مع كل زمن موجة تحدد القوة. حتى وصلت المنظمات إلى هذا الزمن، وفي ظل اقتصاد المعرفة، ظهرت العديد من الموجات. ولكن رغم تعددها، تشترك في موضوع واحد وهو "المورد البشري". فخلال بحثها عن التميز والتفرد لم تجد المنظمات غير المورد البشري، من يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية دائمة. لأنه المحرك الرئيسي الذي يضمن استغلالاً أمثلاً لبقية الموارد الأخرى في حال امتلاكه للمؤهلات اللازمة لتحقيق النجاح.

ولهذا، يلاحظ أن الكثير من المنظمات اليوم تتبنى مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطى ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين، والذي يركز على اقتصاد المعرفة. ويعتبر أن إنتاجية رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. (شلتوت، 2009، صفحة 20)

وفي هذا السياق، تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء أكثر على موضوع الموارد البشرية كقوة تنافسية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي: كيف تستطيع المنظمات تحويل مواردها البشرية إلى نقطة قوة، تساعد على تحقيق النجاح في عالم الأعمال؟

تستمد هذه الدراسة أهميتها، من المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية في المنظمات، والاهتمام الكبير الذي أصبحت المنظمات توليه لهذه الموارد في تحقيق نجاح المنظمات.

يهدف هذا البحث إلى محاولة تسليط الضوء على الكيفية التي يمكن للمنظمات من خلالها الاهتمام بمواردها البشرية وتحويلها إلى ورقة رابحة تستخدمها المنظمات من أجل تحقيق النجاح. كما يهدف إلى تسليط الضوء على واحدة من المنظمات الوطنية التي تنشط في مجال الإلكترونيات ومعرفة كيفية تعاملها مع مواردها البشرية.

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، وتحقيق أهدافها، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي. وسوف يتم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- خصائص الموارد البشرية المولدة للميزة التنافسية؛
- خصائص المنظمة الراعية للموارد البشرية؛
- تقديم منظمة كوندور إلكترونيكس؛
- تركيز كوندور إلكترونيكس على الموارد البشرية.

1. خصائص الموارد البشرية المولدة للميزة التنافسية

الحديث عن الموارد البشرية والدور الكبير الذي تقوم به في تحقيق نجاح المنظمات التي تعمل فيها، لا يشمل الموارد البشرية بشكل عام، بل فقط تلك الموارد القادرة على صنع الفارق الإيجابي من خلال أدائها المتميز والعالي. ومن هنا يمكن القول، أنه ليس كل مورد بشري هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة. وفيما يلي مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتصف بها المورد البشري -وهي نفس خصائص الموارد الاستراتيجية- حتى يكون غاية المنظمة وسبيلها في تحقيق النجاح: (Grisé, 1997, p. 3)

1.1. مساهمة الموارد في خلق القيمة

ومعناه أنه كلما كانت اليد العاملة مؤهلة وجيدة، كلما ازداد القدر الذي تضيفه هذه الموارد من قيمة للمنتج أو الخدمة.

2.1. أن تكون الموارد نادرة

إن المواد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة عادة ما تكون نادرة، لأن القدرات الذهنية للأفراد تختلف وتفاوت، وتلك التي تمتلك قدرات عالية غالباً ما تكون نادرة.

3.1. يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة. وصعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب:

- تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

4.1. عدم قابلية المورد للتبديل

فحتى يكون المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة.

يذكر جفري فيفر أنه مع انخفاض التأثير النسبي لعوامل التنافس الأخرى أصبح العاملون وطرق العمل هما العاملان المحددان للنجاح والقدرة على التنافس. هذا بالإضافة إلى أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا. وأن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة، فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل، وطبق في بيئة مختلفة، فإنه لا يعطي نفس النتائج المبتغاة. (مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1994، صفحة 2)

2. خصائص المنظمة الراحية للموارد البشرية

كما جاء سابقاً، ليست كل الموارد البشرية تشكل قوة للمنظمات. وليست كل المنظمات بيئات تنظيمية سليمة تنتج موارد بشرية تتصف الجودة المطلوبة وتستطيع المحافظة عليها وتقويتها وتنميتها. ومن هنا، يجب أيضاً على المنظمات أن تتصف بمجموعة من الخصائص¹ حتى تستطيع أن تكون حاضنة للموارد البشرية وراحية جيدة لها. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

1.2. التركيز على الانسان

يجب على المنظمات أن تصرف نظرها قليلاً على الأرقام والعمليات، وتحول تركيزها أكثر للأفراد العاملين بها. وذلك لأنه لا العمليات ستتحسن ولا الأرقام ستتحقق دون أداء جيد من الأفراد أنفسهم. وبالتالي، يجب على المنظمات أن تضع في حسابها الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها كمدخل لتحسين أدائها بشكل عام.

2.2. مشاركة العاملين بالمنظمة

يجب على المنظمات أن تتيح الفرص من أجل زيادة مساهمة مواردها البشرية في القرارات. وهذا الأمر ليس بالأمر الهين لأنه يتطلب تغيير في ثقافة المنظمة وتضمينها قيماً، تشجع على المشاركة وابداء الرأي. كما تتطلب مشاركة الأفراد تزويدهم بالمهارات اللازمة من أجل توسيع نطاق صلاحياتهم ويحدث هذا من خلال التدريب والتمكين.

3.2. الإبداع

إضافة للمشاركة، يجب على المنظمة أن تكون تربة خصبة لتنمية الابداع والابتكار. ويجب أن يكون سقف الحرية بما عال من أجل تشجيع العاملين، وتقبل أفكارهم الجديدة ووضعها قيد التنفيذ، مع تحمل فكرة الفشل الذي قد يحدث أحياناً وتحويله إلى دروس يمكن الاستفادة منها في المستقبل، وذلك في إطار تقوية الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

4.2. العمل من خلال فرق العمل

لقد حقق أسلوب فرق العمل نتائج إيجابية كثيرة في المنظمات التي طبقتة. وذلك لأن الفرد يبدع في المجموعة أكثر مما لو كان يعمل بشكل فردي، وذلك بسبب المناخ الذي توفره فرق العمل، والذي يعج بالحوار والنقاش والتعلم من الآخر. وكلها عناصر تشجع على التعلم والتطور مما ينتج عنه أفكار مبدعة وأداء أحسن. ولهذا نجد أن المنظمات التي تركز على أفرادها تتبنى أسلوب فرق العمل.

5.2. التعيين، التدريب والتحفيز

تتصف المنظمات التي تضع مواردها البشرية على رأس أولوياتها بسياسات تعيين دقيقة، فهي لا تختار موظفيها اعتباطاً، وإنما تختارهم وفق معايير معينة. كما تعمل على البحث عن الأفضل للمنصب من بين كم هائل من طلبات العمل. كما أنها لا تكتفي بدراسات طلبات العمل بل تبحث بنفسها عن الأفراد المؤهلين للعمل فيها وتقدم لهم عروض عمل. ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد فهذه المنظمات تعمل على تدريب موظفيها وتطوير

مهاراتهم من أجل التكيف مع كل مستجدات العمل ومواجهة مختلف التحديات التي يواجهونها. ومن أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم ومن أجل الحفاظ عليهم داخل المنظمة وعدم رحيلهم تقدم هذه المنظمات حوافز مادية ومعنوية مناسبة تضمن بها ولاءهم.

6.2. احترام التنوع داخل المنظمة

تشغل المنظمات الحالية مزيجاً بشرياً متنوعاً على مستوى النوع والعرق والسن والثقافة وغيرها من العناصر التي قد تخلق مشاكل للمنظمة مثل الصراع وغيرها من المشاكل التي تحدث بسبب الاختلاف في حال لم تراعيه المنظمة. ولهذا نجد أن منظمات اليوم أصبحت أكثر ميلاً لاحترام تنوع مواردها البشرية لأنها تعرف أن هذا التنوع في حال تم التعامل معه بشكل جيد واحترام قد يشكل قوة للمنظمة. لأنه، يسمح لها بالانفتاح أكثر وزيادة معدلات التعلم بين الموظفين والاستفادة من الموظفين بشكل أكبر مع مراعاة اختلافاتهم.

7.2. اعتبار الزبون كجزء من المنظمة

أدركت المنظمات منذ وقت طويل أهمية الزبون ودوره في بقاء المنظمة وهذا من خلال تحقيق متطلباته. ولكن هذا لا يحدث بالشكل المطلوب إلا في حال اعتباره جزء من المنظمة وشريك حقيقي في انتاج السلع وتقديم الخدمات، ولهذا نرى أن المنظمات الكبيرة تعطي أهمية كبيرة لدراسة آراء عملائها وأفكارهم المتعلقة بما تقدمه من منتجات وخدمات وتعديل انتاجها وفق هذه الدراسة.

8.2. اعتبار المنظمة كفرد من المجتمع

يجب على المنظمات أن تنظر لنفسها كمواطن صالح. وبالتالي عليها العمل على أداء واجبها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه. ويتضمن هذا الواجب احترامها للبيئة والمساهمة في تطوير المجتمع بشكل عام حسب الامكانيات المتاحة لديها ومن خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها.

تشكل الخصائص السالفة الذكر مجتمعة، منظمة عصرية تضع الأفراد في المقدمة. منظمة تتقدم وتتطور جنباً إلى جنب مع مواردها البشرية.

فيما يلي محاولة للتعرف على واقع الموارد البشرية في إحدى المنظمات الوطنية والمتمثلة في منظمة كوندور إلكترونيكس.

3. تقديم منظمة كوندور إلكترونيكس

واحدة من فروع مجموعة بن حمادي التجارية. منظمة جزائرية خاصة تعمل في مجال الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونيات. وفيما يلي عرض أكثر تفصيلاً لهذه المنظمة.

1.3. لمحة عن كوندور إلكترونيكس

يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريبيج بالجزائر، وتملك نقاط بيع في مختلف ولايات الوطن تقريباً. تعمل كوندور بسجل تجاري يحمل الرقم 02 B 0462772، (Condor Electronics, s.d.) تحصلت عليه في أبريل من عام 2002، وبدأت العمل فعلياً في فبراير من عام 2003. (شريف، 2006، صفحة 128) ويبلغ

رأس مالها 2450.000.000 دينار جزائري. (Condor Electronics, s.d.) بدأت كوندور نشاطها بـ 90 عاملاً فقط، ولكن هذا العدد سرعان ما ارتفع ليصبح اليوم أكثر من 4600 عامل في ولاية برج بوعرييج فقط إضافة إلى العاملين في فروع المنظمة بالولايات الأخرى.

2.3. الأعمال الأساسية لكوندور إلكترونيكس

رغم بدايتها المتواضعة إلا أن كوندور بعد عقد من الزمن أصبحت تدير العديد من الأعمال المتشعبة. ومنها: (Condor, s.d.)

- شبكة واسعة من المبيعات وخدمات ما بعد البيع: تعمل كوندور على إنتاج وتسويق تشكيلة واسعة من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية. وبالموازاة مع البيع، تقدم مجموعة من خدمات ما بعد البيع مثل: الضمان والصيانة. وهذه الخدمات تعد جزءاً أساسياً من نشاطها، إذ تحاول كوندور من خلالها التقرب من عملائها ومحاولة التكفل باحتياجاتهم وزيادة رضاهم.

- التسويق: من خلال التسويق، تقوم كوندور بتحليل السوق وتحديد اتجاهاته. كما يساعد التسويق على فهم البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي تحديد توقعات العملاء وتسويق تشكيلة واسعة من المنتجات المبتكرة.

- الإلكترونيات: تقوم كوندور بإنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات الإلكترونية، مثل أجهزة الاستقبال الرقمي وأجهزة الكمبيوتر، ومؤخراً نجحت في تصنيع أول لوحة رقمية. ولم يكن هذا المجال متاحاً لكوندور لولا مواردها البشرية العالية التكوين والتي تم تدريبها خارج الوطن.

- الأجهزة والمنتجات المنزلية: تقدم كوندور لعملائها تشكيلة واسعة من الأجهزة الكهرومنزلية والتي تغطي احتياجاتهم من الأجهزة المنزلية المختلفة مثل (المكيفات، الغسالات، آلات الطبخ، أجهزة التفاض).

- التكييف المركزي: استطاعت كوندور اقتحام مجال التكييف المركزي، والذي يعتبر تحدياً كبيراً لما يتطلبه هذا المجال من كفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع التكنولوجيات المتطورة. وبالفعل استطاعت كوندور كسب التحدي، وهي اليوم تقوم بعمليات التكييف الخاصة بالمرافق العمومية مثل: الإدارات، المستشفيات، الفنادق، المطارات. وأيضاً، تقوم بتكييف المراكز التجارية والفنادق وغيرها من المرافق الكبرى.

- إضاءة البنية التحتية الحضرية الكبيرة: إضافة إلى الأعمال السابقة، تقوم كوندور بالإشراف على عمليات إضاءة البنى التحتية الحضرية الكبيرة مثل إنارة الملاعب (اتمام إضاءة 12 ملعب على المستوى الوطني)، الصالات الرياضية، الطرق والمباني العامة.

3.3. استراتيجية التنوع في كوندور إلكترونيكس

يلاحظ من خلال أنواع المنتجات التي تقدمها كوندور إلكترونيكس، أنها لم تختار اتباع استراتيجية التخصص في الإنتاج، وإنما اختارت التنوع فيه. سواء كان ذلك، من خلال التنوع في المنتجات التي تنتمي إلى نفس العائلة (التنوع في المنتجات التي تنتمي إلى نفس الخط الإنتاجي) أو من خلال التنوع في الخطوط الإنتاجية والتي تبدو جلية من خلال وحدات الإنتاج المتعددة. وتتيح هذه الاستراتيجية لكوندور فرص التوسع واكتساب حصص سوقية

جديدة، كما تساعدها على زيادة عدد عملائها. وتساعدها من جهة أخرى على استغلال كل الموارد التي تملكها استغلالاً كاملاً. (شريفى، 2016، صفحة 256)

وفيما يلي جدول يوضح عدد أنواع المنتجات التي تسوقها كوندور، وذلك وفقاً لإحصائيات 2015.

الجدول 1: "عدد أنواع منتجات كوندور إلكترونيكس"

عدد الأنواع	الخط الانتاجي
23 نوعاً	الثلاجات و المبردات
54 نوعاً	المنتجات البيضاء
35 نوعاً	أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي
53 نوعاً	المكيفات الهوائية
50 نوعاً	أجهزة الإعلام الآلي واللوحات الرقمية والهواتف الذكية

المصدر: (مختاري، 2014-2015، صفحة 122)

4.3. مراحل تحول نشاط كوندور

مرت كوندور خلال مسيرتها العملية بمجموعة من المراحل، والتي وصل من خلالها نشاطها للصورة التي هي عليها اليوم. وتأتي هذه المراحل كما يلي: (شريفى، 2016، الصفحات 291-292)

- مرحلة شراء المنتج تام الصنع وإعادة بيعه؛
- مرحلة شراء المنتج مفككاً جزئياً وإعادة بيعه مركباً؛
- مرحلة شراء المنتج المفكك بشكل كلي وإعادة بيعه مركباً؛
- مرحلة الانتاج.

4. تركيز كوندور إلكترونيكس على الموارد البشرية

من خلال تتبع مسيرة كوندور، يمكن القول أن هذه المنظمة تحاول جاهدة التقدم والتطور، وخير دليل على ذلك، مراحل تحول نشاطها من مجرد إعادة بيع المنتجات تامة الصنع إلى قيامها بانتاج بعض المنتجات بنفسها وبيعها. وهذا لم يكن ليحدث دون موارد بشرية مميزة. وفيما يلي، سيتم تسليط الضوء على كيفية تعامل كوندور مع مواردها البشرية.

1.4. تطوير الموارد البشرية في كوندور

تحرص كوندور على استقطاب أفضل الكفاءات وضمها لفريق عملها. وذلك، من خلال تقديم عروض عمل ترقى للتطلعات، سواء كان ذلك من حيث الراتب، بيئة العمل أو إمكانية التقدم في المسار الوظيفي.

ويعد استقطاب الأفضل خطوة أولى في عملية التركيز على الموارد البشرية في كوندور إلكترونيكس. ولأن هذه الأخيرة تعرف أن بيئة الأعمال التي تنشط فيها سريعة التغير، وتتطلب دوماً التحسين المستمر، تسعى - بعد خطوة الاستقطاب - إلى تطوير هذه الموارد البشرية.

ترتكز استراتيجية كوندور التطويرية على العديد من المداخل، ومنها: (شريفى، 2016، صفحة 300)
 - التكوين الخارجي، بحيث تقدم كوندور فرصاً للتكوين بالخارج من أجل تطوير مواردها البشرية. وذلك وفق الاتفاقيات المبرمة بينها وبين العديد من المنظمات العالمية التي تعمل في نفس المجال.
 يسمح هذا النوع من التكوين بتعلم العاملين وتحسين مهاراتهم من خلال تقريبيهم من مستويات العمل العالية واكسابهم الثقة من خلال التعلم من الآخرين فيعكس ذلك إيجاباً على الأداء. كما يحول هؤلاء العاملين إلى معلمين يساعدون في نقل المعرفة إلى باقي العاملين.
 - التكوين الداخلي، وهو تكوين يتم داخل مقرات كوندور. ومن أجله تم تخصيص مجموعة من قاعات التدريس المجهزة بوسائل العرض المتطورة. وفي هذا النوع من التكوين يكون العاملون هم المعلمون كل في مجال تخصصه، وبهذا تضمن كوندور انتقال المعرفة بين موظفيها وتشاركهم فيها.
 إضافة إلى التكوين الخارجي والداخلي، تحرص كوندور على ارسال عامليها إلى المؤتمرات والملتقيات من أجل اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال أعمالهم وتخصصاتهم.

وفيما يلي جدول يوضح عدد العاملين المستفيدين من التكوين في عامي 2013-2014

الجدول 2: "عدد العاملين المستفيدين من عملية التكوين (2013-2014)"

السنة	نوع التكوين	التكوين الخارجي	التكوين الداخلي	المؤتمرات والملتقيات	المتريبين	المجموع
2013		12	474	22	204	712
2014		06	901	11	288	1206

المصدر: (مختاري، 2014-2015، صفحة 118)

وعن مواضيع التكوين، فقد سطرت كوندور مثلاً لعام 2015، 60 موضوع تكوين، موزعة ضمن تخصصات الإنتاج والصيانة، مراقبة الجودة، التسويق، الشراء، تسيير المخزونات والإمداد، البحث والتطوير، الاتصال، الأمن، مالية ومحاسبة، موارد بشرية، الإدارة). (مختاري، 2014-2015، صفحة 119)
 والجدول الموالي يوضح أهم مواضيع التكوين المبرمجة لعام 2015.

الجدول 3: "أهم مواضيع التكوين المبرمجة في كوندور إلكترونيكس عام 2015"

موضوع التكوين	ميدان التكوين
التدريب بالتناوب طويل الأجل.	تسيير الموارد البشرية
كيفية إعداد نظام لتسيير الحياة الوظيفية.	
كيفية التحكم في نظام تقييم أداء الموارد البشرية.	
كيفية جعل بطاقة المنصب مرجعية للكفاءات.	
ماستر مهنية في تسيير المنظمات.	الإدارة
إدارة الوقت.	
تقنية التسيير اليابانية (5S).	
متطلبات معايير (SA 8000/2008) و (ISO 26000).	
نظام التسيير الذي يراعي الأيزو 9001، 14001 و 18001.	
قواعد ستة سيغما.	
معايير الجودة.	

المصدر: (مختاري، 2014-2015، صفحة 118)

2.4. تحفيز الكفاءات

بالإضافة إلى الاستقطاب والتطوير، التحفيز أيضاً يحتل أهمية في عملية تركيز كوندور إلكترونيكس على مواردها البشرية.

من أجل تحفيز العاملين لديها تقوم كوندور بتقديم تحفيزات مادية متنوعة مثل توفير السكن الوظيفي، سيارة للعمل، والعديد من التسهيلات، أيضاً التأمينات والمنح المالية، توفير النقل والاطعام. ومثل هذه التحفيزات تدفع إلى الشعور بنوع من الرضا وهذا ما ينعكس إيجاباً على النتائج المحققة. وبالنسبة للتحفيز المعنوي، تقوم كوندور بخطوات إيجابية بهذا الاتجاه، وعلى سبيل المثال تقوم سنوياً منذ أعوام بالاحتفال بعاملاتها المتميزين في عيد العمال كما تكرم العاملين الأوفياء والقدامى اعترافاً منها بما قدموه لها، ويحرص مديرها التنفيذي على حضور الحفل. وهذا الأمر يعد تحفيزاً معنوياً كبيراً يفرح العاملين ويدفعهم إلى محبة ما يعملون فيبتكرون ويدعون فيه. (شريفى، 2016، صفحة

الخاتمة

لا يختلف اثنان اليوم على أهمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في نجاح منظمات الأعمال وتحقيقها للتميز. وبالرغم أن المنظمات تحتاج إلى موارد مادية، مثل الأموال والتكنولوجيا الحديثة وغيرها، إلا أن هذه العناصر لا تساوي شيء دون موارد بشرية كفوءة تعرف كيف تحولها إلى منتجات وخدمات متميزة عن ما تقدمه المنظمات المنافسة. إضافة إلى أن هذه الموارد -أي المادية- سهلة التقليد، كما يمكن الحصول عليها بسهولة عكس المورد البشري الكفاء.

وباختصار، أدركت المنظمات وبما فيها كوندور إلكترونيكس أهمية مواردها البشرية، ولهذا بدأت بالعمل جدياً على صقل مواردها البشرية وتحويلها إلى موارد استراتيجية لتتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في عالم الأعمال.

من النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي:

- الموارد البشرية هي أكثر الموارد قدرة على تحقيق النجاح للمنظمات.
- لا يضمن اختيار المنظمات لأفضل الموارد البشرية تحقيقها للنجاح، بل يجب عليها أن تكون بيئة جيدة لرعاية وتنمية هذه الموارد.

أما فيما يخص دراسة الحالة، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبذل كوندور إلكترونيكس مجهودات معتبرة في التركيز على مواردها البشرية، ولكن يجب تعزيز هذه المجهودات باستمرار.

- آلية التكوين الداخلي المتبعة في كوندور إلكترونيكس مقبولة، إلى أنها تحتاج إلى تطوير مستمر.

- التحفيزات التي تقدمها كوندور ليست كافية. وبذلك، تحتاج عملية التحفيز إلى مراجعة وتحسين مستمرين.

- محدودية التحفيز المعنوي في كوندور إلكترونيكس.

وبناء على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد كوندور إلكترونيكس بشكل خاص والمنظمات بشكل عام في عملية التركيز على مواردها البشرية وتحويلها إلى قوة:

- ضرورة التركيز على الموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- ضرورة تركيز الإدارة العليا للمنظمات على تطوير بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

- ضرورة تحديث آليات التكوين الداخلي المتبع في كوندور إلكترونيكس. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة بناء مركز تعليمي خاص لكل العاملين، لأن المركز من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تعلم الأفراد وتشاركهم في المعرفة، إضافة إلى زيادة معدل الابداع لديهم من خلال اتاحة الفرصة لتقديم مختلف الأفكار.

- ضرورة إعادة النظر إلى عملية التحفيز التي تقوم بها كوندور إلكترونيكس. لأنه مع تطور المنظمة تتطور تطلعات مواردها البشرية وما كانت تعتبره رفاهية للفرد، قد يراها في مرحلة، ما مجرد حد أدنى من الحقوق مثل الراتب والمرافق الضرورية.

- التركيز أكثر على التحفيز المعنوي، وتنويع آلياته، وذلك لما له من أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.

المراجع المستعملة

- شريف، مراد. (2006). دور بحوث التسويق في تفعيل الإعلان في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور "CONDOR" للصناعات الإلكترونية بـ برج بوغريج، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق. المسيلة: الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف.
- شرفى، مسعود. (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكترونيك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. الشلف: الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- شلتوت، أماني خضر. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: فلسطين: كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
- مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (جوان، 1994). الموارد البشرية كقوة تنافسية: تفجير الطاقات الكامنة في العاملين لجفري فيفر. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (2).
- مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. (نوفمبر، 1993). الانسان أولاً: كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول لتشارلز جارلقيلد. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (22).
- مختاري، سعد الله. (2014-2015). تسيير الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك - برج بوغريج، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال. بشار: الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة طاهري محمد.
- Condor Electronics. (s.d.). Réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie, Annuaire des entreprises algériennes des secteurs de l'industrie, des services et du commerce. Consulté le 07 22, 2015, sur elmouchir.caci.dz/condor-electronics-direction-gnrale-6593.html.
- Condor. (s.d.). Metiers. Consulté le 08 08, 2015, sur rh.condor.dz/ressources-humaines/metiers.html
- Gris , J. (1997). *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, Document de travail*. Montréal

الهوامش

¹ جاء سرد هذه الخصائص في: (مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 1993، الصفحات 2 - 6)