

سبل تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن

بوكروح عبد الله ؛ د. حشماوي محمد
جامعة الجزائر 3

تاريخ التسليم: 2017/05/04 تاريخ التقييم: 2017/12/20 تاريخ القبول: 2018/4/25

ملخص :

يتميز الواقع الاقتصادي حاليا بعملة النشاطات والأسواق، ما أدى إلى خلق منافسة عالمية حتمية، و أصبحت الميزة التنافسية تعتمد على الأصول غير الملموسة متمثلة في تصاميم المهندسين، مهارات الإدارة وولاء المستهلكين، حيث أنه في الوقت الحالي أصبح الموظفون الموهوبون هم المفتاح السري لنجاح المؤسسات، زيادة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، يجب على المؤسسة ذات التوجه الدولي أن تتجه نحو تطبيق الإدارة الدولية للموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق أهداف التوجه الدولي للمؤسسة، و هذا بتطوير قابلية مواردها البشرية للتكيف مع المنافسة و البيئة الدوليتين لان أغلب التحديات التي تواجه المؤسسة في البيئة الدولية خاصة بإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

العولمة، المنافسة العالمية، الإدارة الدولية للموارد البشرية، التوجه الدولي، البيئة الدولية.

Abstract :

The economic reality is the globalization of markets and activities, What led to the creation of an international and inevitable competition, And the competitive advantage became depending on intangible assets represented in the engineering designs, The management skills and the loyalty of the consumers, so at the current time the talented staff became the secret key of the company's success, Increase on the strategic management of human resources and the application of criteria for Total Quality Management, The company that have an international trend must move toward the application of the international human resources management which contribute to the achievement of the objectives of the international orientation of the company, And this can be realized through the development of the susceptibility of human resources to adapt to the international competition and environment because most of the challenges facing the company in the international environment are about human resources management.

Key words:

the globalization, the international competition, the international human resources management, international trend, the international environment.

مقدمة:

يتميز الواقع الاقتصادي حاليا بعولمة النشاطات والأسواق و التي نشأت نتيجة عدة عوامل من بينها تطور الأسواق واتساعها، اتجاه أغلب الدول إلى اعتماد اقتصاد السوق، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية الهائلة و التقدم الكبير في وسائل الاتصالات و ما ينجر عنه من انتقال سريع و كبير للسلع و الخدمات بين الدول، تمثل التنافسية تحديا متزايد الخطورة فبعد أن كانت السلع و الخدمات تنتج من أجل شعب معين في دولة معينة أصبحت تنتج من قبل شعوب مختلفة و من دول مختلفة للوفاء باحتياجات السوق العالمية بدلا من السوق.

كما أصبحت الأعمال الربحية تعترف بشكل متزايد بقيمة الأصول التجارية غير المادية الكامنة في المعرفة، فرأس مال المؤسسة الاقتصادية الذي كان يقوم على أصول تجارية ملموسة من المباني والآلات والبضائع تحول مع الاقتصاد القائم على المعلومات إلى معرفة في شكل قيمة مضافة حولت الأصول المادية إلى أصول غير ملموسة متمثلة في تصاميم المهندسين ومهارات الإدارة وولاء المستهلكين، حيث أنه في الوقت الحالي أصبح الموظفون الموهوبون هم المفتاح السري لنجاح و ازدهار الشركات و بالتالي زيادة المنافسة بين الشركات على هذه المواهب بل وصل الحد إلى نشوء شركات مختصة في اصطياد العقول و هذا لاستقطاب المواهب المطلوبة القادرة على استحداث نشاط جديد أو تطوير منتجات و تقنيات جديدة توفر عوائد كبيرة للشركات بالمقارنة مع الفوارق البسيطة في الموارد المضافة.

إن هذا التغيير في أشكال المنافسة وهيكلها يفرض على المؤسسة إيجاد أساليب جديدة للتكيف مع البيئة الدولية و القدرة على التسيير على المستوى الدولي و في نفس الوقت التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة وهذا لا يتم إلا عن طريق الإدارة الدولية للموارد البشرية، لأن المورد البشري هو الحلقة الأهم في الاقتصاد المبني على المعرفة.

أما في الجزائر و بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و التي مرت من الاقتصاد المركزي الموجه إلى الاقتصاد الحر فقد أصبحت في منافسة مباشرة و حتمية مع المؤسسات الأجنبية (الاستثمار الأجنبي، الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الاستعدادات للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة) و بالتالي أصبحت المؤسسة الوطنية الاقتصادية في وسط اقتصادي يعتمد على التجديد و البحث و تطوير تقنيات جديدة .

إذا أرادت المؤسسة الوطنية الاقتصادية النجاح في إدارة أعمالها الدولية لتحقيق مكانة تنافسية في الأسواق الدولية، فعليها تطوير الإدارة الدولية لمواردها البشرية لأن أغلب التحديات التي تواجه المؤسسة في البيئة الدولية خاصة بإدارة الموارد البشرية.

وعليه، يمكن تلخيص إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي: ما هو واقع الإدارة الدولية للموارد البشرية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ و كيف السبيل لتطويرها ؟

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

أولاً: التعريف بالإدارة الدولية للموارد البشرية، أهميتها و مجالات ممارستها؛

ثانياً: إلقاء نظرة عن كيفية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

ثالثاً: دراسة استكشافية حول ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية في ميناء جن جن .

أولاً: مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية

1. تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية :

وردت عدة تعاريف فيما يخص هذا المصطلح كونه حديثاً و مازال قيد التوضيح ، و كونه على المستوى الدولي، و بالتالي فالآراء تكون مختلفة، و من بين هذه التعاريف نجد :

- هي عملية تدبير و استقطاب و استخدام الموارد البشرية و تميتها و تطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة .(1)

- هي تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية ، متعددة الجنسيات ، العالمية و تنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الإستراتيجية الشاملة للشركة و بتناغم عال معها .(2)

- إدارة الموارد البشرية الدولية تزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية ، و زاد تشتتها و انتشارها في مناطق جغرافية واسعة و بلدان مختلفة، و قد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة .(3)

- يعرف كل من Griffin و Pustay إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة لتحقيق أهداف الشركة الدولية م ج ، مع تزويدهم بالتطوير و تقييم الأداء و الثقافة .(4)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الإدارة الدولية للموارد البشرية هي مختلف العمليات العادية لإدارة الموارد البشرية ، لكن يمكن الاختلاف في الأهداف ، حيث أن الإدارة الدولية للموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف التوجه الدولي للمؤسسة و هذا بتطوير قابليات مواردها البشرية للتكيف مع المنافسة و البيئة الدوليتين .

2. الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية والإدارة المحلية للموارد البشرية:

أ. حجم المسؤولية :

في المؤسسة متعددة الجنسية يكون حجم المسؤولية أكبر في الإدارة الدولية للموارد البشرية ، حيث تكون مسؤولة عن عدد أكبر من الوظائف، فقسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة متعددة الجنسية، يرتبط بعدد من الأنشطة و التي لا توجد في مجال الإدارة التقليدية للموارد البشرية، و من هذه الأنشطة : إعادة التوطن ، و تقديم و تعريف الأفراد و عائلاتهم المنقولين من أو إلى دول أخرى ، و الاستشارات الضريبية للأفراد في الدولة الموجودة بها ، و المساعدة في خدمات مثل : الإسكان و بناء علاقات و طيدة مع حكومة الدولة المضيفة ، لتسهيل الحصول على تأشيرات الدخول ، و الإشراف على خدمات الترجمة اللغوية ، وهذا على مستوى الوثائق الخاصة بالعمل ، و على المستوى الشخصي مثل : عقود الإسكان ، و المعاملات الشخصية في البنوك .(5)

ب. الحاجة إلى اتساع الأفق :

ينبغي على مديري و ممارسي الإدارة الدولية للموارد البشرية توسيع مجالات خبرتهم ، لتشمل معرفة الثقافات الأجنبية المتعددة، و الأطر القانونية، و أيضا الأعمال على المستوى العالمي و القضايا و الشؤون السياسية و الاقتصادية و التي تؤثر على فعالية قراراتهم و ممارستهم المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي .(6)

ج. التحكم و السيطرة :

إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز و الفروع، و التنوع المستمر للمنتجات و المهارات و المعارف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية، إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين و الإجراءات و القواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية ، و تأخذ بعدا أكثر تعقيدا يؤثر على الانجاز الفعلي لأطقم الإداريين و في العلاقات التنسيقية مع المركز .⁽⁷⁾

3. أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية :

إن المؤسسة التي تريد أن تضع موطأ قدم لها في الأسواق العالمية أو زيادة حصتها السوقية يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية من خلال منظور دولي يتجاوز الحدود المحلية ، ولا يكون ذلك إلا من خلال تأهيلها ثقافيا و اجتماعيا ، و الاهتمام بالبرامج التطويرية الخاصة بالمعاملات الدولية ، وتبرز أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية من خلال العناصر التالية :⁽⁸⁾

أ. اتساع الرقعة الجغرافية:

إن عمل الشركات العالمية تشكل المرحلة الرابعة من المراحل الخاصة بتطوير منظمات الأعمال المحلية و انتقالها إلى العالمية التي تتميز بأن مساحة عملها جغرافيا واسعة جدا، و هذا يتطلب أهمية وجود موارد بشرية كفؤة و قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و الفاعلة بشكل لا مركزي بعيدا عن الإدارة الرئيسية للمؤسسة .

ب. اختلاف النظم الاجتماعية :

إن الانتشار الواسع على مساحات جغرافية بعيدة و في دول و مجتمعات متباعدة في توجهاتها الاجتماعية و الثقافية و كذلك الاختلاف في الأنظمة السياسية و الاقتصادية المعمول بها في هذه الدول تجعل عملية قيادة المؤسسات و العاملين فيها و العاملين معها تحتاج إلى أن تعمل المؤسسات على إجراء التكيف مع الظروف السائدة في تلك البلدان، و هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية إدارة مهمة و ضرورية في البيئة الدولية باعتبارها الإدارة التي تستخدمها المؤسسات الدولية لخلق هذا التوافق .

4. مجالات نشاط الإدارة الدولية للموارد البشرية :⁽⁹⁾

- الشركة الأم أو المركز الأصلي أو الرئيسي؛
 - الشركات التابعة أو الفروع الدولية بالبلاد المضيفة؛
 - بلاد أخرى قد تكون مصدرا للعمالة أو للمدخلات الأخرى .
- كما تتطلب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الدولية النشاط ضرورة تحقيق التوازن بين الاعتبارات التالية:
- الاستقلالية بالنسبة لعلاقة المركز الرئيسي و الفروع الدولية؛
 - التنسيق بين السياسات و الإجراءات الخاصة بالمركز الرئيسي و الفروع الدولية؛
 - المرونة : أي القدرة على التكيف للظروف المحلية بالبلد المضيف؛
 - الرقابة : أي مدى الرقابة التي يمارسها المركز الرئيسي على الفروع الدولية .

5. بيئة الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تعرف البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية على أنها " كافة العوامل و الأطراف التي تقع خارج سلطة إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر مهمة لبقائها". (10)

إن بلورة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعمل في محيط دولي تتطلب من مديريها ضرورة تقييم نقاط القوة و مواطن الضعف لديها، علاوة على تقييم الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها ، وفي مثل هذه الحالة يكون لزاما على الإدارة التوصل إلى إجابات علمية محددة على الأسئلة التالية : (11)

- ما درجة المفاضلة بين مخرجات المؤسسة و المخرجات العالمية التي تقدمها المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال ؟

- هل تواجه الأنشطة الدولية للمؤسسة باتحادات عمالية أو نقابية ؟

- هل الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة أكثر تدريبا و أكثر فعالية مقارنة بالموارد البشرية لدى منافسيها الدوليين ؟

- ما مدى قدرة المؤسسة على إستيعاب التباينات الثقافية و التنوعيات الأخرى الحاصلة بين وطن المؤسسة الأم و أوطان فروعها الدولية ؟

6. أسباب دخول إدارة الموارد البشرية في المجال الدولي :

يعد وعي إدارة الموارد البشرية بالسبب أو الأسباب التي تدفع بها نحو المحيط الدولي، و نوع و درجة الانخراط في هذا المحيط بمثابة عاملين مهمين قبل البدء في تشكيل الإستراتيجية، أي كان نوع أو مستوى هذه الإستراتيجية. (12)

الجدول رقم (1) : أسباب توجه إدارة الموارد البشرية للدخول في المحيط الدولي

الأسباب الهجومية	الأسباب الدفاعية
- بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة؛	- الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة؛
- رفع المستوى المعيشي لمسؤولي إدارة الموارد البشرية؛	- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛
- كسب ميزة تنافسية عالمية من خلال الموارد البشرية .	- الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب إلى سوق العمل الدولي للبحث عن أفضل العناصر.

المصدر : دلهوم حكيمة ، المرجع السابق ، ص 121 .

7. ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجال الدولي : (13)

أ. رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين و الخبراء و الاستشاريين المؤهلين والمديرين بما يتلاءم مع متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل المراكز الدولية، إن من سمات الشركات الدولية تجميع عدد كبير من المديرين و العاملين القادمين من بيئات و ثقافات و حضارات متباينة و ربما مختلفة؛

جدول رقم (2) : فوائد مصادر الاستقطاب الدولي

موظفين من بلد ثالث	موظفين (المغتربين) أبناء البلد	موظفين البلد
- خبرة واسعة . - توجه دولي . - متعددين اللغات .	- موهبة متوفرة ضمن الشركة - رقابة عظيمة و محكمة . - قادرين على الحركة .	- أقل تكلفة . - تفضيل مواطنين حكومات البلد . - معرفة البيئة و الثقافة و سهولة اللغة .

المصدر : يوسف الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 637 .

ب. التعليم و التدريب من منطلق عالمي و ذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك و توصيف محتوياته و اختيار الأوقات المناسبة لتنفيذها و الاستعانة بالمدرّبين المتميزين في هذا المجال ، فهذه الشركات تعتمد على سياسات معينة لتدريب الأفراد المحليين و الأجانب للعمل جنباً إلى جنب بالتدرّج ، و بطريقة عملية يتعلمون بها كيفية الموازنة بين الحاجة للمبادرة المحلية مع الاحتياج في نفس الوقت للرقابة المركزية؛

ج. المناورة في الخبرات و المهارات مما يتطلب مرونة عالية في نقل الخبرات و المهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على أحد الفروع؛

د. إعداد نظم للأجور و الرواتب و التعويضات و الترقيات و الجزاءات و الحوافز؛

هـ. التطوير التنظيمي ، و تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي؛

و. محاولة خلق مناخ من التوافق و الانسجام بين العاملين من جنسيات و ثقافات مختلفة مما يخلق تفاعل إيجابياً ينعكس على المؤسسة و مصالحها.

إن المؤسسات التي تبحث عن النجاح المتواصل في العمل الدولي يجب أن تأخذ على عاتقها تأهيل المدراء لإكسابهم المهارات التالية:⁽¹⁾

1- القدرة على استغلال الفرص الإستراتيجية؛

2- القدرة على إدارة المؤسسات بطريقة لامركزية؛

3- أن يكون على علم ودراية بالمسائل الدولية؛

4- أن يكون مدركاً لقضايا التنوع والاختلاف؛

5- أن يكون ماهراً في بناء المجتمع.

ثانياً: واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن

في البحوث الكمية يتم اللجوء في الغالب إلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية، و وظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات و المواقف والخصائص الشخصية، ولهذا اعتمدنا

على الاستبيان من أجل جمع المعلومات حول تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة و طريقة تسييرها، و تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج EXEL للحصول على النتائج في شكل جداول و رسومات بيانية .

جدول رقم (3): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة

العينة	العدد الموزع	العدد المسترجع	الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	النسبة المئوية للاستبيانات المسترجعة
إطارات الموارد البشرية	11	9	9	80%
الإطارات السامية للموارد البشرية	4	3	3	75%
المدراء الفرعيون	5	5	5	100%
المجموع	20	17	17	85%

المصدر: من إعداد الطالب

1- وظائف و أنشطة مديريةية الموارد البشرية بالميناء:

- هذه المديرية تسعى لتقديم أحسن الخدمات، فهي تعتبر من أهم الوحدات التنظيمية للميناء والتي تتعامل بشكل مباشر مع الموظفين و الممتهنيين و المتربصين، لها اتصال مباشر معهم في إطار العمل قصد تزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بهم إذ تعتبر شبكة من العلاقات المتداخلة في أداء المهام، وهي المديرية التي تحتوي على 76 عامل، ومن أهم المهام التي يكلف بها مدير الموارد البشرية في مجال اختصاصه⁽¹⁾:
- تنشيط و مراقبة و توجيه نشاط الهيئة المشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - إعداد و تطبيق سياسة تسيير الموظفين، التكوين، النظافة، و الأمن على مستوى المؤسسة طبقا للقوانين؛
 - إعداد و تطبيق شبكة أجور الموظفين على مستوى المؤسسة بالتنسيق مع الهيئات المعنية هذا طبقا لتوجيهات السياسة الوطنية للأجور؛
 - إعداد و إنجاز المخططات المتعددة لسنوات التوظيف، التكوين، بالتنسيق مع المديرية المركزية الأخرى؛
 - مساعدة المدير العام بالتعريف بالخطوط العريضة للسياسات العامة للمؤسسة فيما يخص تطوير منظومة التسيير، الأمن في مجال الاستغلال؛
 - تشخيص الوقائع و التجارب المعمول بها في جميع المجالات (الأعمال) الداخلية للمؤسسة، والصعوبات (التحديات) التي تعيق الجودة .

الطاقة البشرية لمؤسسة ميناء جن جن:

الجدول رقم (4) : أصناف الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن جن

2012	2011	2010	السنوات الصف
66	46	32	الإطارات
271	155	131	أعوان التحكم
537	476	487	أعوان التنفيذ
874	677	650	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

2- تحديات تسيير الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية الدولية:

نظرا لامتلاك مؤسسة ميناء جن جن لهياكل حديثة: أرصفة تتميز بالعمق و مساحات تخزين واسعة، و وجودها في موقع استراتيجي في غرب البحر المتوسط و شمال أفريقيا، فإنها تسعى لاحتلال مكانة هامة بين الموانئ العالمية في البحر المتوسط من خلال تقديمها لخدمات بحرية حديثة مثل مسافنة الحاويات و استقبال السفن ذات الحجم الكبير.

لقد بدأت مؤسسة ميناء جن جن في تطبيق إستراتيجية دولية من أجل تحقيق أهدافها البعيدة المدى لتصبح ميناء عالمي يربط مضيق جبل طارق بقناة السويس و أوربا بأفريقيا و من بين الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة هو اتفاق الشراكة مع موانئ دبي العالمية لتسيير نهائي الحاويات، و أيضا القيام بأعمال صيانة حواجز الحماية ضد الأمواج من أجل ضمان استغلال الميناء طول السنة و دون توقف بالإضافة إلى تدعيم العتاد البحري و عتاد ترتيب السلع بالآلات حديثة.

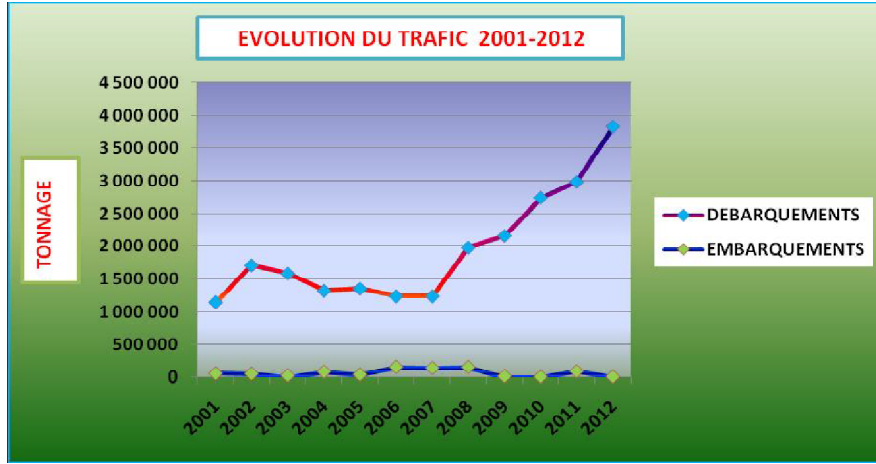
إحصائيات خاصة بتطور نشاط مؤسسة ميناء جن جن: ¹⁴

خلال سنة 2012 المؤسسة عالجت 3.822272 طن من السلع مقابل 3065629 طن سنة 2011 بزيادة قدرها: 24,68 % .

فيما يخص حركة السفن لسنة 2012 استقبلت المؤسسة 686 سفينة مقابل 586 سنة 2011 والتي من بينها 247 سفينة حاملة للسيارات (car carriers) .

فيما يخص جودة الخدمات، نشاط المؤسسة تميز بارتفاع متوسط رسو السفينة في الرصيف بانقله من 2,08 يوم سنة 2011 إلى 2,63 يوم سنة 2012.

الشكل رقم (1) : تطور حركة السلع 2012-2001

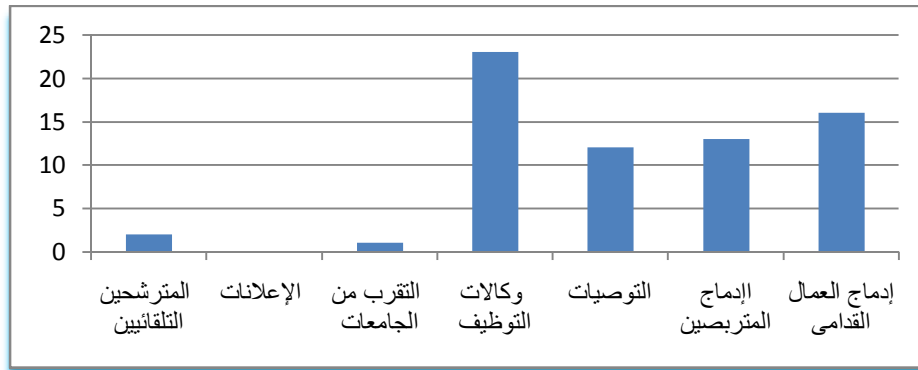


المصدر: الدليل الإحصائي لسنة 2015 لمؤسسة ميناء جن جن.

3- تحليل النتائج الخاصة بنشاط ادارة الموارد البشرية:

أ- سياسة التوظيف:

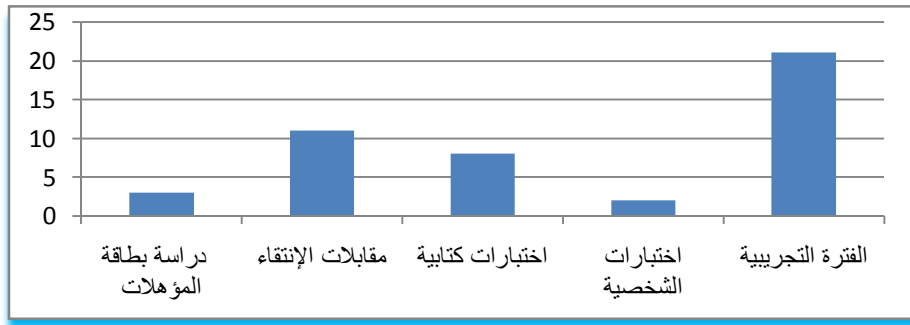
الشكل رقم (2): طرق الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

نلاحظ أن طرق الاستقطاب تتمثل في الاعتماد على وكالات التوظيف، إدماج العمال القدامى و المتربصين، أما طريقة الإعلانات و التقرب من الجامعات فهي غير معتمدة، هذا ما يفوت الفرصة لاستقطاب يد عاملة نوعية و حسب التخصصات التي تريدها.

الشكل رقم (3) : طرق الاختيار

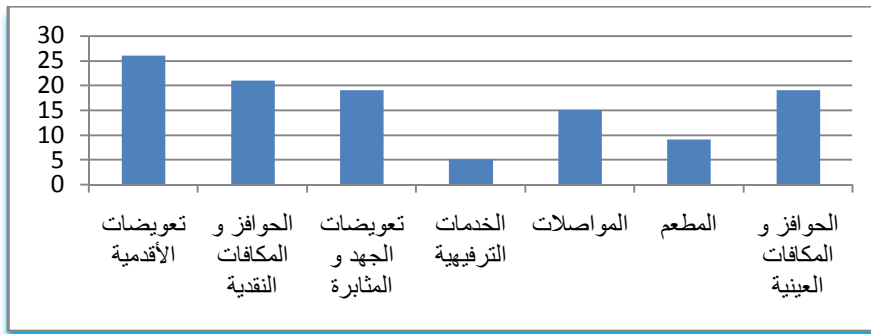


المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

تختار المؤسسة عمالها في إطار عملية التوظيف عن طريق الفترة التجريبية في الغالب لأنها تستقطب العمال كما ذكرنا سابقا من وكالات التوظيف و العمال القدامى، أما العمال الجدد فتختارهم عن طريق القيام باختبارات كتابية زائد مقابلة شفوية.

ب- سياسة الأجور:

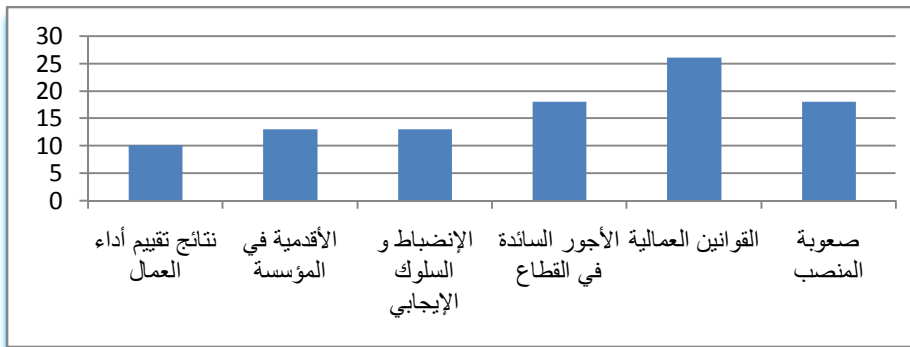
الشكل رقم (4) : أنواع التحفيز



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

نلاحظ مما سبق أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تتركب في الأساس من تعويضات الأقدمية و تعويضات المثابرة بالإضافة إلى حوافز عينية كالمطعم، المواصلات والخدمات، و ما يعاب على المؤسسة هنا هو عدم وجود نظام تحفيزي خاص بالإبداع و المثابرة.

الشكل رقم (5) : معايير تحديد الأجور

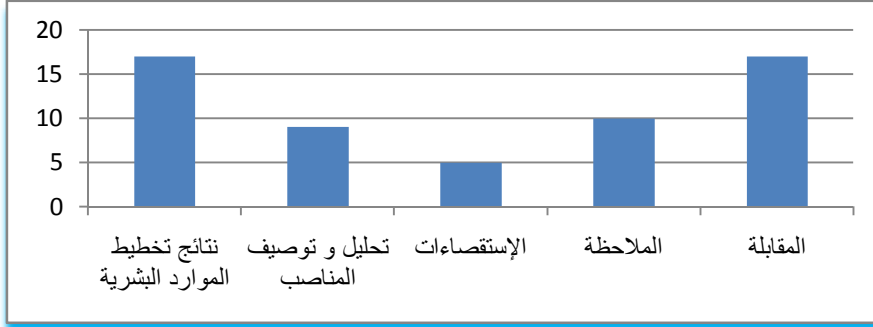


المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

تعتمد المؤسسة في تحديد أجور عمالها على عدة معايير أهمها القوانين العمالية كونها مؤسسة عمومية اقتصادية زائد معايير صعوبة المنصب، الأجور السائدة في نفس القطاع ثم بدرجة أقل معايير: الانضباط، الأقدمية و نتائج تقييم أداء العمال.

ج- سياسة التكوين:

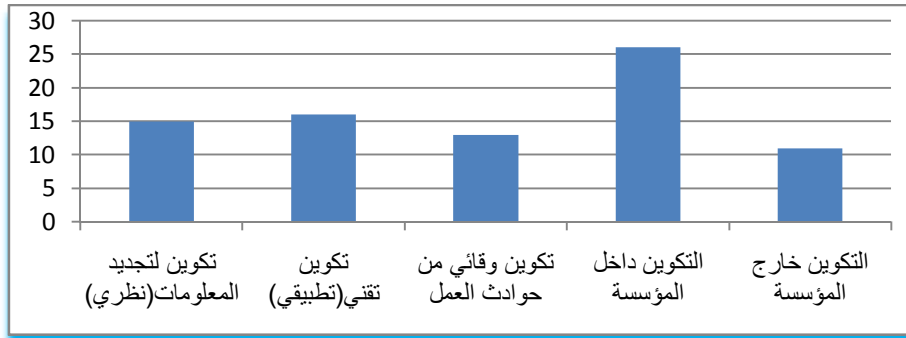
الشكل رقم (6) : طرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

من خلال الجدول و الشكل البياني نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في اكتشافها للاحتياجات التكوينية على المقابلة و نتائج تخطيط الموارد البشرية، ثم بدرجة أقل على الملاحظة و الاستقصاءات و من المفيد للمؤسسة تنويع هذه الطرق و هذا للإلمام بكل النقائص.

الشكل رقم (6) : أنواع برامج التكوين



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

تقوم المؤسسة بتكوين عمالها بالاعتماد على عدة أنواع من البرامج: التكوين النظري لتجديد المعلومات، التكوين التطبيقي للتحكم في التقنيات الحديثة و تكوين وقائي من حوادث العمل، لكن أغلب هذه البرامج تتم على مستوى المؤسسة و بنسبة أقل خارج المؤسسة.

4- مساهمات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإستراتيجية الدولية:

تحوز مديرية الموارد البشرية بميناء جن جن على خطة عمل من أجل تطبيق توجيهات مجلس الإدارة فيما يخص الأهداف الدولية للمؤسسة، تتلخص في الإجراءات التالية:

أ- في مجال التكوين:

- التوسع في مجال التدريب خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة لعمال التنفيذ؛
- الاعتماد على المقابلات الفردية و الجماعية لتوضيح أهداف المؤسسة؛
- الاستفادة من الشراكة مع موانئ دبي العالمية خاصة في نقل خبرة التسيير و خبرة استعمال الآليات الحديثة؛
- القيام بترقيات لفائدة العاملين لدى المؤسسات المتخصصة في المجال؛
- التكوين في مجال اللغات الأجنبية الخاصة بمجال النقل البحري و الموانئ.

ب- في مجال التوظيف:

- توظيف يد عاملة مؤهلة و لديها خبرة طويلة من الموانئ الوطنية الأخرى؛
- توظيف على شكل عقود محددة الأجل لحاملي شهادات في اللغات الأجنبية من أجل الترجمة و تكوين اليد العاملة داخل المؤسسة.

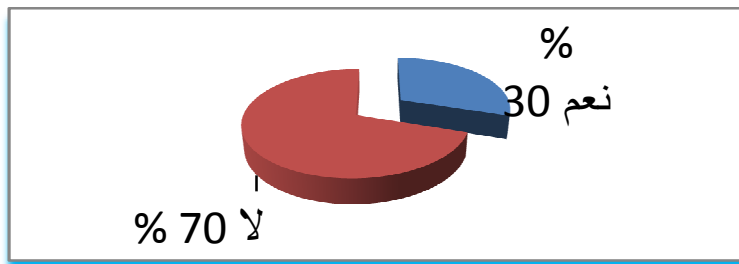
ج- في مجال الأجور:

- استخدام أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع و الابتكار؛
- تقديم تحفيزات نقدية و عينية (السكن الوظيفي) لجلب إطارات ذات خبرة من مختلف الموانئ.

ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية حول ممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية في ميناء جن جن في هذا الجزء الخاص بممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية كانت النتائج كالتالي:

1- تحديات الدخول في الأعمال الدولية:

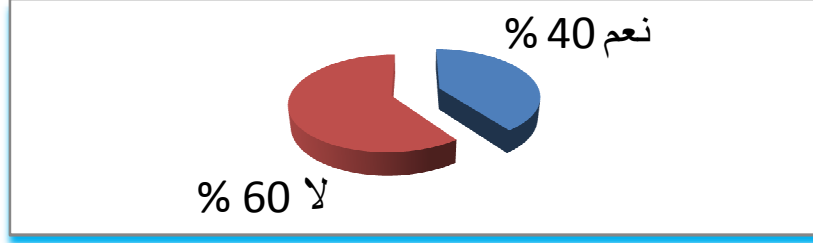
الشكل رقم (8) : هل تلقيت تكويننا في مجال الأعمال الدولية



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

أغلب أفراد العينة لم يتلقوا تكويننا في إدارة الأعمال الدولية إلا نسبة ضعيفة تقدر ب 30 % و التي تمثل فئة الإطارات السامية الذين تلقوا دروس في هذا المجال في الجامعة ثم دورات تدريبية داخل المؤسسة. يبقى مجال إدارة الأعمال الدولية مهم بحكم طبيعة نشاط المؤسسة و التي من المفروض أن توظف خريجي إدارة الأعمال الدولية بالإضافة إلى تقديم دورات تدريبية في هذا المجال لفائدة باقي إطارات المؤسسة.

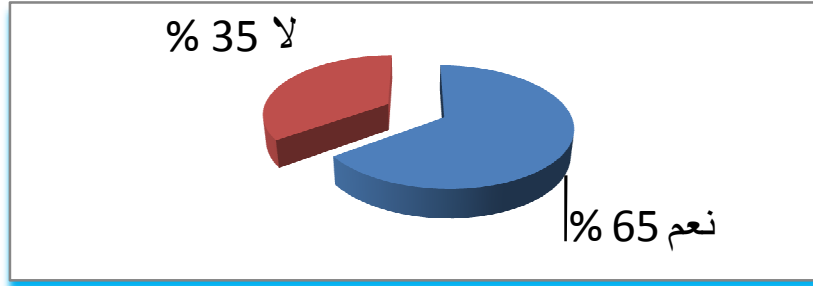
الشكل رقم (9) : هل أنت على دراية بالتوجهات الدولية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

60% من أفراد العينة يجهلون التوجهات الدولية للمؤسسة و أغلبهم من الإطارات العادية، لكن من حيث معرفة الأهداف 75% منهم يعرفون أهداف المؤسسة (سؤال سابق)، و تفسير هذا التناقض هو إما تكون الأهداف التي يعرفونها قصيرة المدى غير هدف التوجه الدولي و إما يكون أفراد العينة لم يفهموا السؤال.

الشكل رقم (10) : هل تظن أن مؤسستكم قادرة على منافسة الموانئ العالمية في البحر المتوسط



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

يثق أغلب أفراد العينة بنسبة 65% في مؤسستهم بأنها قادرة على منافسة الموانئ العالمية في البحر المتوسط بحكم الهياكل القاعدية التي يتوفر عليها، أما 35% من المستجوبين فيظنون أن المؤسسة غير قادرة على المنافسة لعدة نقائص منها: نقص التكوين في الأعمال الدولية، نقص الخبرة في تسيير الآليات الحديثة.

الشكل رقم (11) : هل أعوان التنفيذ المسؤول عنهم قادرون على التحكم في الآليات و التكنولوجيات الخاصة

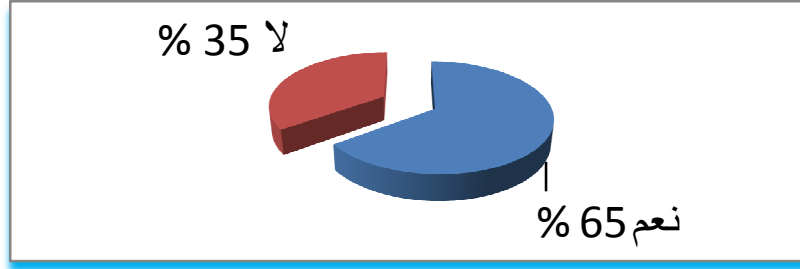
بتقنيات النقل البحري الحديثة



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

من خلال الشكل البياني نلاحظ 47 % من أفراد العينة يصرحون بأن نسبة قليلة من مرؤوسيهـم غير قادرين على التحكم في الآليات و التكنولوجيات الخاصة بالنقل البحري الحديثة، بينما 35 % يصرحون بنسبة كبيرة من مرؤوسيهـم، و في كلا الحالتين تتضمن النقائص على مستوى أعوان التنفيذ فيما يلي: نقص التكوين في التكنولوجيا الحديثة، نقص مستوى المعارف لدى العمال، صعوبة ظروف التكوين.

الشكل رقم (12) : هل مؤسستكم تحتوي على موارد بشرية مؤهلة لتسيير نهائي الحاويات في إطار الشراكة مع شركة موانئ دبي العالمية



المصدر: من إعداد الطالب نتائج الاستبيان معالجة بواسطة EXCEL

يعتقد أغلب أفراد العينة بنسبة 65 % بأن المؤسسة تحتوي على موارد بشرية مؤهلة لتسيير نهائي الحاويات في إطار الشراكة مع موانئ دبي العالمية، بينما 35 % من أفراد العينة لا تعتقد ذلك و هذا لنقص تجربة عمال الميناء في تسيير هذا النوع من الهياكل .

2- تحليل النتائج الخاصة بممارسات الإدارة الدولية للموارد البشرية:

كانت أسئلة هذا المحور موجهة للإطارات السامية للموارد البشرية و هم: مدير الموارد البشرية، رئيس قسم المستخدمين و التكوين و رئيس قسم الإدارة العامة، أما الإجابات كانت متطابقة تماما و هذا راجع إلى طبيعة الأسئلة التي تخص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة فنمط التسيير في هذا المستوى يكون متناسق و منسجم بين المدير و رئيسي القسمين.

أ- معلومات خاصة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

- 1- هل لديكم نظرة مستقبلية حول الموارد البشرية بمؤسستكم؟
 - 2- ما هو مدى الخطط و البرامج المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة؟
- فيما يخص النظرة المستقبلية كانت إجابة الفريق بنعم و هذا شيء إيجابي إذ يعتبر في هذا المستوى الإداري ضروري، لكن مدى الخطط و البرامج المتعلقة بالموارد البشرية كانت لا تتعدى 5 سنوات و هو مدى متوسط يتعلق بسياسات و ليس باستراتيجيات طويلة المدى.

3- هل تخصص المؤسسة مبلغا معيناً للاستثمار في الموارد البشرية؟

كانت إجابة الفريق " أحيانا " و ليس " دائما " هذا ما يدل على نقص الإمكانيات المخصصة للتكوين و التدريب مما يعيق نوعا ما التوجهات الدولية للمؤسسة.

4- ما هي طموحات المؤسسة بشأن مواردها البشرية؟

تكوين موارد بشرية مؤهلة لتسيير الميناء الذي يزيد نشاطه كل سنة من خلال:

دورات تدريبية داخل و خارج الوطن و لدى المؤسسات ذائعة الصيت في المجال مثل موانئ دبي العالمية؛
الاستفادة من الشراكة مع موانئ دبي العالمية خاصة في نقل خبرة التسيير و خبرة استعمال الآليات الحديثة.

معلومات خاصة بمساهمة إدارة الموارد البشرية في صياغة و تنفيذ الإستراتيجية الدولية:

هل أنت عضو في مجلس الإدارة العليا و تقوم بالمساهمة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية؟

هل تساهم بصفقتك كمسؤول للموارد البشرية في تحديد و تحليل نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات
الخاصة بالعنصر البشري؟

هل تساهم في تحديد رسالة المؤسسة؟

هل تساهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؟

هل تساهم في صياغة الإستراتيجية الدولية للمؤسسة؟

كانت الإجابة على هذه الأسئلة الخمسة كلها بنعم و هذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية عضو فعال في

مجلس الإدارة و تساهم في إعداد و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الإستراتيجية الدولية بشكل خاص.

في إطار الإستراتيجية الدولية و تحول ميناء جن جن إلى ميناء عالمي ما هي الإجراءات التي اتخذتموها أو
تحضرون لاتخاذها فيما يخص:

التوظيف:

توظيف يد عاملة مؤهلة و لديها خبرة طويلة من الموانئ الوطنية الأخرى؛

التوظيف على شكل عقود لحاملي شهادات في اللغات الأجنبية من أجل الترجمة و تكوين اليد العاملة.

التكوين:

التكوين النظري في مؤسسات متخصصة داخل و خارج الوطن؛

التكوين التطبيقي خاصة خارج الوطن لاستعمال التقنيات الحديثة؛

التكوين في اللغات الأجنبية الخاصة بمجال النقل البحري و الموانئ.

الأجور:

تقديم تحفيزات خاصة بالمتأثرة، الابتكار و الإبداع مع حسن تطبيقها في الميدان؛

تقديم تحفيزات عينية كالسكن لجلب الإطارات ذات الخبرة.

نلاحظ أن الإجراءات التي اتخذتها أو تحضر لاتخاذها مديرية الموارد البشرية ليست مهيكلة على شكل
استراتيجيات عمل لكنها تعتبر سياسات خاصة تساهم في تحفيز و تكييف الموارد البشرية بالمؤسسة لتحقيق
الأهداف الدولية.

هل هناك اتفاق مع موانئ دبي العالمية فيما يخص تكوين الموارد البشرية و نقل خبرات تسييرها على مستوى
الموانئ العالمية؟

كانت الإجابة نعم هناك اتفاق و هذا شيء إيجابي لمستقبل الموارد البشرية في المؤسسة حيث يستفيد عمال التنفيذ من خبرة تسيير نهائي الحاويات و مختلف الآليات المرافقة، كما يستفيد إطارات مديرية الموارد البشرية من خبرة تسيير الموارد البشرية في الموانئ العالمية.

8- هل من الممكن توظيف يد عاملة أجنبية في حالة عدم وجود اليد العاملة بالصفات المطلوبة في السوق المحلي للشغل؟

نعم من الممكن، من أجل سد النقص في مجال معين و يكون على شكل عقود مؤقتة لكن هذا القرار يبقى خارج صلاحيات المؤسسة العمومية فهو يتم على مستوى الوزارة الوصية أو مجلس مساهمات الدولة.

الخاتمة:

لقد أصبحت الموارد البشرية في الألفية الثالثة المصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميز المستمر للمؤسسات الرائدة، و ينبغي إدارتها بالشكل السليم وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها، تطرقنا خلال دراستنا هذه إلى مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية كمصطلح حديث في ميدان الأعمال بالإضافة إلى تحليل بيئة وإبراز الفرق بين الإدارة المحلية للموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية.

أما على مستوى المؤسسات الجزائرية فتسيير الموارد البشرية فيها لم يرتقي إلى المستوى الإستراتيجي الدولي للمساهمة في الإستراتيجية الدولية للمؤسسة، مع أننا لا ننكر وجود سياسات على مستوى المؤسسة المينائية جن جن خاصة بتكوين وتحفيز مواردها البشرية للقيام بالدور الذي ينتظرها في مجال تقديم خدمات بمعايير دولية.

نتائج الدراسة:

- الإدارة الدولية للموارد البشرية هي مختلف العمليات العادية لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن الاختلاف في الأهداف، حيث أن الإدارة الدولية للموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف التوجه الدولي للمؤسسة و هذا بتطوير قابليات مواردها البشرية للتكيف مع المنافسة و البيئة الدوليتين؛

- يعتبر اتفاق الشراكة بين مؤسسة ميناء جن جن وموانئ دبي العالمية لإنجاز و تسيير نهائي الحاويات خطوة كبيرة للمؤسسة نحو التوجه الدولي؛

- أغلب التحديات التي تواجه المؤسسة في البيئة الدولية خاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يعطي الدور الأهم لمديرية الموارد البشرية في دعم الإستراتيجية الدولية للميناء؛

- المؤسسة تفتقر إلى الإطارات المؤهلين في مجال تسيير الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية؛
- غياب الإدارة الإستراتيجية على مستوى مديرية الموارد البشرية والاعتماد فقط على برامج وسياسات لدعم التوجه الدولي للمؤسسة.

توصيات خاصة بنتائج الدراسة:

انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- بلورة جهود مؤسسة ميناء جن جن الرامية إلى الحصول على مكانة عالمية بين الموانئ على شكل إستراتيجية دولية وهذا من أجل تنظيم هذه الجهود وإعطائها قاعدة نظرية؛

- إخطار الموارد البشرية في المؤسسة بتبني إستراتيجية دولية للحصول على مكانة إقليمية بين موانئ البحر المتوسط من أجل تحفيزهم وحثهم على الإبداع والابتكار؛
- تكوين الطاقم الإداري في مجال إدارة الأعمال الدولية و إطارات الموارد البشرية في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية، أي إعطاء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بعد دولي من خلال دمج المتغيرات البيئية الدولية والقوانين الدولية مع مختلف وظائفها؛
- الانتقال من التسيير التقليدي للموارد البشرية نحو التسيير الإستراتيجي وهذا بالاعتماد على استراتيجيات عمل لمختلف الوظائف الرئيسية مع مراعاة البعد الدولي للحصول على إستراتيجية دولية للموارد البشرية، وهذا من خلال استراتيجيات العمل التالية:
- * إستراتيجية توظيف دولي / إستراتيجية تدريب دولي.
- * إستراتيجية تقييم دولي / إستراتيجية تحفيز دولي.
- استخدام التقنيات الحديثة في التدريب، خاصة استخدام المحاكيات بأنواعها المختلفة في تدريب العاملين بالمؤسسة ومحطات تداول البضائع وأعمال الأوناش والرافعات الجسرية والاستفادة من إمكانيات المحاكيات التدريبية المتوفرة بمعاهد تدريب الموانئ؛
- التأكيد على أهمية الإدارة الآلية للموانئ و دور المؤسسة في إلزام وتحفيز مواردها البشرية على التحول نحو استخدام نظم المعلومات والتكامل مع منظومات الموانئ لتحقيق الهدف من تطبيق نظم المعلومات المتطورة وهو رفع كفاءة الخدمات وسرعة أدائها وزيادة القدرة التنافسية للميناء؛
- تبني واستخدام المعايير القياسية للحفاظ على البيئة والسلامة والصحة في الموانئ.

الهوامش والإحالات:

- (1) عابدة خطاب و آخرون ، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية ، الأهرام ، القاهرة ، 2007 ، ص34 .
- (2) زكريا مطلق الدوري ، أحمد على صالح ، مرجع سابق ، ص260 .
- (3) عبد الرحمان أحمد ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ ، عمان ، 2001 ، ص 369 .
- (4) عباس علي ، الإدارة الدولية للموارد البشرية ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 52-53 .
- (5) رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 363 .
- (6) رواية حسن ، المرجع السابق ، ص 364 .
- (7) عباس علي ، الإدارة الدولية للموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 57 .
- (8) عبد العزيز النداوي ، مرجع سابق ، ص 87-88 .
- (9) عابدة خطاب و آخرون ، مرجع سابق ، ص 34 .
- (10) عباس علي ، الإدارة الدولية للموارد البشرية ، ص 32 .
- (11) عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة ، 2005 ، ص 239-240 .
- (12) دلهوم حكيمة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر ، 2010/2011 ، ص .

(13) طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 83-84.

(14) وثائق خاصة بالمؤسسة .

(15) نفس المرجع السابق

(16) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 644.