



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل.م.د." في علم اجتماع تنمية وتسيير
الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. دنبري لطفى

إعداد الطالب:

سحنوني مصطفى

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	أستاذ	أ.د/ زكية العمر اوي
مشرفا/مقررا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	أستاذ	أ.د/ لطفى دنبري
عضوا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د/ محمد أمين شيباب
عضوا	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر "أ"	د/ فاتح جبلي
عضوا	جامعة 20 أوت 55 - سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	د/ نبيل علي زوي
عضوا	جامعة عباس لغرور - خنشلة	أستاذ محاضر "أ"	د/ محمود بوقطف

السنة الجامعية: 2022/2023



ألا قاتل الله الجهل .. الجهل الذي يلبسه أصحابه ثوب العلم،
فإن هذا النوع من العلم أخطر على المجتمع من جهل
العوام، لأن جهل العوام بيّن ظاهر يسهل علاجه، أما الأول
هو متخف في غرور المتعلمين.

ن نبي (مفكر

جزائري)

شكر

قال تعالى: {رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} سورة النمل الآية 19.

أحمدك ربي حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه لما أنعمت علي به ووفقتني لإتمام هذا العمل وامتنالا
لقول نبيك عليه أفضل الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر"

فلا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر الامتنان والتقدير إلى مشرفي
الأستاذ الدكتور دنبري لطفي على صبره ودعمه وتوجيهه المتواصل فمهما شكرناه لن
نوافيه حقه فشكرا له ملئ الأرض حبا وكرما وتوقيرا كما لا يفوتني في هذا المقام إلا أن
أتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين كان لهم الفضل في توجيهنا ومساندتنا وخص بالذكر:

أ.د/العمور اوي زكية الدكتور، د/بوظرسة زهير، د/بن يوسف احمد، د/مصعب، د/بنوة علي.

كما أتوجه بالشكر لجميع أعوان و إدارات المديرية الجهوية للجمارك بشلف على مساعدتهم
لنا في هذا البحث

الباحث

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير موظفي إدارة الجمارك" وهو من بين أهم المواضيع التي كانت محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين المتخصصين في مجالات متعددة منها علم الاجتماع حيث انقسمت الدراسة إلى قسمين:

• قسم نظري:

تعرض فيه الباحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ومراحلها، كما تتطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومساهمات مختلف المدارس الفكرية التي كان لها الأثر الواضح في نضج الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية، كما تناول بالتفصيل الاستراتيجيات الفرعية التي تتكون منها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء. ثم عرج الباحث على مفهوم الأداء وإدارته وتقييمه ومختلف الطرق المستعملة في عملية التقييم، ليقوم في خاتمة هذا القسم بتسليط الضوء على واقع تسيير الموارد البشرية بإدارة الجمارك ومختلف النصوص القانونية التي يخضع لها موظفو هذا القطاع.

• قسم ميداني:

يتمثل في إجراء دراسة ميدانية على مستوى إحدى الوحدات الإقليمية التابعة لإدارة الجمارك وهي المديرية الجهوية للجمارك بشلف من أجل تبين أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة، المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء على تطوير أداء موظفي الجمارك بهذه المديرية.

• أهداف الدراسة:

- تصفح أدبيات علم الاجتماع للنهل من النظريات التي ساهمت في التأصيل لإدارة الموارد البشرية بمداخله المختلفة.
- التعرف لواقع إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية ومختلف المخططات الإستراتيجية وبرامج العصرية المنجزة في هذا القطاع.
- الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء وتطوير أداء موظفي الجمارك على مستوى المديرية الجهوية بشلف.

- التعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بشلف وأهم المهام التي يقوم بها موظفوها.

- التطرق لأهم الاختلالات التي تم معاينتها في تطبيق التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والنتائج المتوصل إليها مع تقديم اقتراحات في هذا الشأن.

• تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التوظيف وأداء موظفي الجمارك؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التكوين والتطوير وأداء موظفي إدارة الجمارك؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية تقييم الأداء وأداء موظفي إدارة الجمارك؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التحفيز وأداء موظفي إدارة الجمارك؟

• منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة المشكلة التي نحن بصدد دراستها والفرضيات التي تم صياغتها، من اجل رصد وتتبع العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتطوير الأداء، اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي بمدخل المسح الشامل لمحدودية عدد الأفراد المبحوثين والذي يهدف إلى المعرفة الدقيقة لعناصر المشكلة، من خلال استخدام البيانات الكمية والكيفية في فهم الموضوع. واتبعنا هذا المنهج خلال جل مراحل الدراسة، من اجل الوصول إلى نتائج علمية تمكنا من فهم طبيعة هذه العلاقة وأثرها على الأداء.

• أهم النتائج:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية التوظيف والأداء.

- توجد علاقة ارتباط ايجابي بين إستراتيجية التكوين والتطوير والأداء.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية التحفيز والأداء.

- تؤثر إستراتيجية تقييم الأداء ايجابيا على الأداء.

• النتيجة العامة للدراسة:

بناء على النتائج السابق ذكرها، يتبين لنا أن هناك تأثير ايجابي متوسط للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم على الأداء حيث تسعى إدارة الجمارك لان تكون إدارتها لمواردها البشرية ذات بعد استراتيجي وهذا ما يكون له تأثير ايجابي على تطوير الأداء بالرغم من المعوقات العديدة التي تحول دون تحقيق هذا المسعى.

Study summary

This study deals with the topic of "The role of strategic human resources in developing the performance of personnel customs", which is one of the most important topics of interest to many thinkers and researchers specialized in multi-fields, including sociology. The study was divided into two parts:

- **The theoretical aspect:**

The researcher presented the concept of strategic management, and its importance and stages, as well as the strategic management of human resources and the contributions of different schools of thought that had a clear impact on the maturity of administrative thought of human resource management. It also dealt in detail with the sub-strategies that make up the human resources strategy, which includes recruitment, training, motivation and performance evaluation strategies. Then the researcher examined the notion of performance, its management and evaluation, and the various methods used in the evaluation process, so that in the conclusion tshed light on the reality of human resources management in the customs administration and the different laws to which the employees of this sector are subjectto it.

- **The applied aspect:**

It consists in conducting a field study on the level a regional unit of Customs Administration, which is the Regional Directorate of Customs in Chlef, in order to show the impact of the strategic management of human resources in its four dimensions, represented in each of the strategy of recruitment, training, motivation and performance evaluation on the development of the performance of customs staff in this directorate.

- **The objectives of the study:**

- Explore the sociology literature to learn from the theories that contributed to the rooting of human resource management with its different approaches.
- - Addressing the reality of human resources management in the Algerian Customs Administration and the various strategic plans and modernization programs implemented in this administration.
- Revealing the relationship between the strategic practices of human resources with their dimensions represented in the strategy of recruitment, training, motivation, performance evaluation and developing the performance of customs staff at the level of the regional directorate of Chlef.
- Identifying the organizational structure of the Regional Directorate of Customs in Chlef and the most important tasks carried out by its employees.

- Addressing the most important imbalances that have been observed in the application of the strategic tendency of human resources management and the results reached with suggestions in this regard.

- **Study questions:**

The main question of the study:

How does the strategic management of human resources contribute to the development of the performance of customs employees at the Regional Directorate of Customs in Chlef?

The study Sub-questions:

- Is there a statistically significant relationship between the recruitment strategy and the performance of customs employees?

- Is there a statistically significant relationship between the Training and development strategy and the performance of customs administration employees?

- Is there a statistically significant relationship between the performance evaluation strategy and the performance of customs administration employees?

- Is there a statistically significant relationship between the motivation strategy and the performance of customs administration employees?

- **Study Method:**

Given the nature of the problematic that we are seeking to solve and the hypotheses that we need to test, and in order to monitor and track the relationship between the practices of strategic management of human resources and the development of performance, we relied in our research on the descriptive approach using a comprehensive survey due to the limited number of respondents, which aims to accurate knowledge of the elements of the problem, through Using quantitative and qualitative data to understand the topic. And we used this approach during most of the stages of the study, in order to reach scientific results that enabled us to understand the nature of this relationship and its impact on performance.

- **Main results:**

- There is a positive correlation between the recruitment strategy and performance.

- There is a positive correlation between the formation and development strategy and performance.

- There is a positive correlation between motivation strategy and performance.
- The performance evaluation strategy has a positive impact on performance.

- **The general result:**

Based on the aforementioned results, it becomes clear to us that there is an average positive effect of the strategic management of human resources in its four dimensions represented in the strategy of recruitment, training, motivation and performance evaluation, As the Customs Administration seeks to have its management of human resources with a strategic dimension, and this would have a positive impact on the development of performance, despite the many obstacles that prevent the achievement of this goal.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر
	ملخص الدراسة
I-X	قائمة المحتويات
3-1	المقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
9-5	1. الإشكالية
09	2. التساؤلات الفرعية
10	3. أهمية الدراسة
10	4. أهداف الدراسة
11	5. مفاهيم الدراسة
17	6. الدراسات السابقة
30	7. التعقيب على الدراسات
الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية	
32	تمهيد
33	1. ماهية الإدارة الإستراتيجية
33	2.1. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية
36	3.1. خصائص الإدارة الإستراتيجية
37	4.1. أهداف الإدارة الإستراتيجية
37	5.1. أهمية الإدارة الإستراتيجية
38	6.1. عناصر الإدارة الإستراتيجية
39	7.1. مراحل الإدارة الإستراتيجية
43	2. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
43	1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
48	2.2. إسهامات مختلف المدارس الفكرية

77	3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
79	4.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
80	5.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
81	6.2. تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
82	7.2. مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية
84	3. العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة
85	1.3. النموذج المستقل
86	2.3. النموذج التوافقي
86	3.3. النموذج ألتحاوري
86	4.3. النموذج الشمولي
87	5.3. النموذج القائد
88	خلاصة
الفصل الثالث: الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية	
90	تمهيد
91	1. إستراتيجية التوظيف
91	1.1 تخطيط الموارد البشرية
94	2.1. تحليل وتوصيف الوظائف
98	3.1. الاستقطاب
102	4.1. الاختيار والتعيين
105	2. إستراتيجية التكوين والتطوير
105	1.2. مفهوم التكوين
105	2.2. الأهمية الإستراتيجية للتكوين
106	3.2. مراحل العملية التكوينية
111	3. إستراتيجية تقييم الأداء
112	1.3. آلية تقييم الأداء الاستراتيجي
112	2.3. المشاكل الناتجة عن تقييم الأداء
113	4. إستراتيجية التحفيز

114	1.4. تعريف الحوافز
114	2.4. أنواع الحوافز
122	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء	
124	تمهيد
125	1. مفهوم الأداء
128	2.1. أهمية الأداء
129	3.1. العوامل المؤثرة في الأداء في المؤسسة
130	4.1. محددات الأداء
130	5.1. عناصر الأداء
132	2. إدارة الأداء
132	1.2. مفهوم إدارة الأداء
132	2.2. أهداف و فوائد نظام إدارة الأداء
135	3. تقييم الأداء
135	1.3. مفهوم تقييم الأداء
136	2.3. أهداف تقييم الأداء
137	3.3. معايير تقييم الأداء
138	4.3. طرق تقييم الأداء
142	5.3. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
145	6.3. دورية تقييم الأداء
146	7.3. أسس نظام التقييم الفعال
149	خلاصة
الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية	
151	تمهيد
152	1. التعريف بإدارة الجمارك
152	1.1. التطور التاريخي لإدارة الجمارك
159	2.1. تنظيم إدارة الجمارك و مهامها

159	1.2.1.تنظيم إدارة الجمارك
165	2.2.1. مهام إدارة الجمارك
169	2. سياسة التوظيف بإدارة الجمارك
169	1.2. تخطيط الموارد البشرية
170	2.2. الاستقطاب
175	3.2.الاختيار والتعيين
175	3. منظومة التكوين بإدارة الجمارك
175	1.3. هياكل التكوين بإدارة الجمارك
177	2.3. أنواع التكوينات بإدارة الجمارك
180	4. نظام الحوافز بإدارة الجمارك
180	1.4. الحوافز المادية
184	2.4. الحوافز المعنوية
185	3.4. ظروف العمل
187	5. تقييم الأداء بإدارة الجمارك
188	1.5. معايير التقييم حسب قانون الوظيفة العمومية
189	2.5. سلطة التقييم
189	3.5. دورية التقييم
190	4.5. طرق التقييم
192	6. برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية بإدارة الجمارك وتقييمها
192	1.6. برنامج عصرية إدارة الجمارك 2007-2010
195	2.6. المخطط الاستراتيجي: 2016-2019
200	3.6. المخطط الاستراتيجي 2022-2024
203	4.6. تقييم برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية
206	خلاصة
الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة	
208	تمهيد
209	1. التعريف بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف

209	1.1 مهامها
211	2.1. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بشلف
222	2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
222	1.2 فروض الدراسة
223	2.2 منهج الدراسة
223	3.2 حدود الدراسة
224	4.2 مجتمع الدراسة
225	5.2 أدوات جمع البيانات
229	6.2. الخصائص السيكومترية لأداة القياس
234	7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة
235	خلاصة
الفصل السابع: تحليل و تفسير البيانات الشخصية	
237	تمهيد
238	1. متغير الجنس
239	2. متغير السن
240	3. متغير المستوى التعليمي
241	4. متغير الأقدمية في العمل
243	5. متغير الوظيفة
244	6. متغير الفئة المهنية
246	خلاصة
الفصل الثامن: تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	
248	تمهيد
249	1. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التوظيف
255	2. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التكوين والتطوير
263	3. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية تقييم الأداء
270	4. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التحفيز
276	5. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور الأداء

284	خلاصة
الفصل التاسع: نتائج الدراسة	
286	تمهيد
287	1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
287	1.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
292	2.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
298	3.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
303	4.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
308	5.1. تحليل نتائج الفرضية الرئيسية
310	2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
316	3. نتائج الدراسة في ضوء النظريات
316	1.3. نتائج الدراسة في ضوء المدخل الكلاسيكي
316	2.3. نتائج الدراسة في ضوء المدخل السلوكي
317	3.3. نتائج الدراسة في ضوء مدخل الموارد البشرية
318	4. النتيجة العامة للدراسة
320	خلاصة
322-321	الخاتمة
338-324	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفروقات بين المصطلحات الثلاثة إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	47
02	أهم الافتراضات التي قامت عليها النظريتين X و Y	66
03	المقارنة بين نظرية "J" و "A" واقتراح النموذج (Z)	76
04	مزايا و عيوب الاستقطاب	100
05	أهم التعريفات التي تناولت الأداء	125
06	طريقة الترتيب	138
07	نتيجة المقارنات المنجزة	139
08	أسلاك ورتب موظفي الجمارك	168
09	تصنيف رتب الأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك	181
10	قيمة المنحة الجزافية التعويضية حسب الأصناف	186
11	تعداد وهرم الأعمار لموظفي الجمارك	195
12	توزيع تعداد موظفي الجمارك على المصالح المركزية والخارجية	196
13	توزيع تعداد موظفي الجمارك حسب الجنس	196
14	الإجابات موزعة حسب درجات الموافقة تبعا لمقياس لكارث	226
15	فئات قيم المتوسطات الحسابية وفقا لدرجة الموافقة	226
16	مستويات الموافقة تبعا لقيم المتوسطات الحسابية	227
17	متغيرات وأبعاد ومؤشرات موضوع الأطروحة	227
18	قيمة الصدق الظاهري للمقياس	230
19	قائمة المحكمين	231
20	معامل الاتساق للبعد الأول: إستراتيجية التوظيف	231
21	معامل الاتساق للبعد الثاني: إستراتيجية التكوين والتطوير	232
22	معامل الاتساق للبعد الثالث: إستراتيجية تقييم الأداء	232
23	معامل الاتساق للبعد الرابع: إستراتيجية التحفيز	232
24	معامل الاتساق للأداء	233

233	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	25
238	توزيع العينة حسب متغير الجنس	26
239	توزيع العينة حسب متغير السن	27
240	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	28
241	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	29
243	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	30
244	توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية	31
249	إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية التوظيف	32
255	إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية التكوين والتطوير	33
263	إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية تقييم الأداء	34
270	إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية التحفيز	35
276	إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: الأداء	36
287	تأثير إستراتيجية التوظيف على الأداء	37
292	تأثير إستراتيجية التكوين والتطوير على الأداء	38
298	تأثير إستراتيجية تقييم الأداء على الأداء	39
303	تأثير إستراتيجية التحفيز على الأداء	40
308	تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء	41

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين هرم الحاجات حسب ماسلو	65
02	يبين المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع	71
03	يمثل نماذج العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	85
04	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي وهدفها	94
05	يمثل إجراءات الاختيار	104
06	يبين كيفية تحديد الحاجة للتدريب	107
07	يوضح مراحل العملية التكوينية	109
08	يبين مراحل العملية التكوينية	111
09	يوضح آلية تقييم الأداء وبعده	112
10	يمثل معايير الأداء	131
11	يمثل نموذج هربرت Herbert و دوفارسبيك Doverspike للربط بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية	144
12	يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك	164
13	هياكل التكوين في إدارة الجمارك	176
14	يمثل مدارس الجمارك الموجودة على المستوى الوطني	177
15	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بشلف	211
16	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	238
17	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	239
18	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	240
19	يبين توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	242
20	يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	243
21	يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية	246

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
الملحق الأول	
01	استبيان الدراسة
02	دليل المقابلة
الملحق الثاني	
01	بطاقة التقييم السنوي
02	المخطط الاستراتيجي 2016-2021
03	المخطط الاستراتيجي 2022-2024
04	مخطط التكوين الجهوي
05	قائمة منحة المردودية السنوية
06	رخصة الإدارة لمزاولة التعليم بالمنصة الرقمية للمنظمة العالمية للجمارك
الملحق الثالث	
01	صور للباحث داخل المديرية الجهوية للجمارك بشلف
02	الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات عديدة وسريعة، مست كل جوانب الحياة ولعل الميزة الغالبة لهذه التحولات هو التقدم التكنولوجي، حتى أصبحنا نتحدث عن المجتمع الرقمي والشبكات الرقمية والحياة الافتراضية التي يعيشها الإنسان من بيته، وأدت هذه الطفرات التقنية غير المسبوقة إلى تغيير المفاهيم والقيم المجتمعية. كما أثرت على أساليب الإنتاج والتسيير فزاد الاهتمام بالبحث العلمي ونتائجه، لما يوفره من قيمة مضافة وابتكار يحقق الميزة التنافسية والتفوق، حتى أصبحت هناك اقتصاديات دول مبنية بصفة أساسية على الإنتاج المعرفي بالرغم من فقرها للموارد الطبيعية. إن هذا التطور التكنولوجي قد عزز من أهمية المورد البشري وأبان عن قيمة نادرة يختص بها دون غيره من الموارد، فهو منبع الإبداع الفكري ومصدر الابتكار الذي يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات.

والمنظمة باعتبارها فاعلا اجتماعيا ليست في منأى عن هذه التحولات، فتغيرت النظرة إلى التنظيم من النظرة التقليدية للتنظيم كبناء منغلق على نفسه، إلى تنظيم مفتوح على بيئته يتفاعل معها فيتأثر بها ويؤثر فيها، ولعل هذا التحول كان نتيجة لصيرورة فكرية ساهمت فيها العديد من المدارس، بدءا من المدخل الكلاسيكي الذي كان يرى في الإنسان مجرد آلة، فركز على الجوانب المادية للعمل محاولا الوصول إلى أحسن الطرق التي يمكن أن تزيد من الإنتاجية، مروراً بالمدرسة السلوكية التي حاولت الاهتمام بالجوانب السلوكية والاجتماعية للإنسان وبدوافعه ورغباته، إلى أن جاءت المدارس الحديثة بنظرتها الشمولية وحاولت التوفيق بين أهداف الأفراد وحاجاتهم وأهداف المنظمة.

وهنا ظهرت الحاجة لأساليب تسيير جديدة، من شأنها استيعاب هذه التحولات المتسارعة فتمكن المنظمة من استباق الأحداث بنظرة إستراتيجية، تعمل على التكفل باحتياجات البيئة الحالية وتستشرف المستقبل، من خلال اختيار الموارد البشرية المتميزة واحتضانها وتكوينها وتحفيزها لتكون قادرة على مواجهة هذه التحديات بأداء متميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأحد أهم الروافد التي تعتمد عليها الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق أهدافها وهي بالمفهوم النسقي عبارة عن نسق أكبر يتكون من مجموعة من

الأنساق الفرعية الداعمة، متمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم التي ترتبط فيما بينها وتتكامل من اجل تحقيق أهداف النسق الأكبر وهو إستراتيجية المنظمة.

وان كانت الإدارة الإستراتيجية تجد بيئة خصبة في القطاع الخاص، لما يتميز به من منافسة شديدة تستدعي التحسين والتطوير المستمر واستقلالية في الموارد، تمكنه من استقطاب الكفاءات المتميزة، فان تطبيق هذا الأسلوب من التسيير في القطاع العام محفوف بالعديد من التحديات، لما يتميز به من إطار قانوني ينظم جميع تدخلات المسيرين ويحد من صلاحياتهم، خاصة من جانب الاستقلال المالي وهو ما يؤثر على استقطاب العناصر المتميزة، إضافة إلى الطابع الاحتكاري في أداء الخدمة في ظل غياب المنافسة. وهذا ما يجرنا للحديث على احد القطاعات الهامة وهو إدارة الجمارك الجزائرية، التي تلعب دورا هاما في حماية المجتمع من العديد من الآفات التي تتخره كالمخدرات والمهلوسات وغيرها، بالإضافة إلى دورها الاقتصادي الحيوي، من خلال مساهمتها في تزويد ميزانية الدولة بالموارد الجبائية. ولقد كانت إدارة الجمارك من بين الإدارات السبابة في تطبيق التوجه الاستراتيجي، من خلال العديد من برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية التي كانت إستراتيجية الموارد البشرية من أهم محاورها.

وسنحاول في هذه الدراسة استقراء واقع إدارة الموارد البشرية بقطاع الجمارك وتسلط الضوء على اثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة على تطوير أداء موظفي هذا القطاع من خلال دراسة تطبيقية على إحدى مديرياته الجهوية الواقعة بولاية شلف. ومن اجل الإحاطة بهذا الموضوع قسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

- **الفصل الأول: "موضوع الدراسة"** وفيه تم تحديد إشكالية الدراسة وأهمية الموضوع وأهدافه كما تم التعرض إلى أهم المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني: "الإدارة الإستراتيجية"** تعرضنا فيه إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومساهمة أهم النظريات في تطوير الفكر الإداري بالإضافة إلى العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- **الفصل الثالث: "الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية"** تطرقنا فيه إلى أهم الاستراتيجيات الفرعية التي تتكون منها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء.

- **الفصل الرابع: "الإطار المفاهيمي للأداء"** تناولنا فيه مفهوم الأداء واهم التعريفات التي تعرضت إليه وإدارة الأداء كنظام شامل وفوائده وأهدافه بالإضافة إلى تقييم الأداء من خلال عرض مختلف المعايير والطرق المستعملة في التقييم والأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال.
- **الفصل الخامس: "إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية"** في هذا الفصل حاولنا استقراء واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع الجمارك، من خلال التعرض لسياسة التوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم بإدارة الجمارك ومختلف برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية التي قامت بها الجمارك الجزائرية.
- **الفصل السادس: "الإجراءات المنهجية للدراسة"** وتناولنا فيه التعريف بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، من منهج وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.
- **الفصل السابع: "تحليل وتفسير البيانات الشخصية لأفراد العينة"**، تطرقنا من خلاله إلى تحليل وتفسير البيانات الشخصية للمبحوثين والمتعلقة بالمتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقضية في العمل، الوظيفة، الفئة المهنية.
- **الفصل الثامن: "تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات"**، حيث تعرضنا إلى تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمحاور التالية:
 - إستراتيجية التوظيف.
 - إستراتيجية التكوين والتطوير.
 - إستراتيجية تقييم الأداء.
 - إستراتيجية التحفيز.
 - الأداء.
- **الفصل التاسع: "نتائج الدراسة"** وتناولنا فيه نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم اعتمادها وفي ضوء الدراسات السابقة كما تناولنا هذه النتائج في ضوء النظريات التي أصلت للتفكير الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية لنعرض في الأخير النتيجة العامة للدراسة والخاتمة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- إشكالية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة الفرعية.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- مفاهيم الدراسة.
- الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

الإنسان اجتماعي بطبعه كما ورد في مقدمة ابن خلدون، فمنذ الخلق الأول لهذا الكائن وهو يستأنس إلى غيره ولا يرغب في العيش بمعزل عن الآخرين، ذلك أن للإنسان حاجات ورغبات متعددة لا يستطيع تحقيقها بمفرده، مما جعله يلجأ إلى التجمع مع الآخرين لتحقيقها وظهرت عدة جماعات، حاول الإنسان من خلالها تحقيق هذه الحاجات، فاستخدم ملكات عقله التي وهبها الله إياها وتميز بها عن غيره من الكائنات وطور من تفكيره وقام بإنشاء تنظيمات تتكفل بتلبية رغباته، فانتشرت المنظمات حتى أصبح التنظيم الميزة الغالبة لهذا العصر، ما جعله يقوم بادوار متعددة ومختلفة لكي يتمكن من تحقيق رغباته وأهدافه من جهة وأهداف التنظيم الذي ينتمي إليه من جهة أخرى. ولعل الشركات الاقتصادية والإدارات العامة تعتبر من بين أهم هذه التنظيمات وأحدثها، فهي التي يقضي فيها الفرد جل وقته بحكم عمله، من أجل إنتاج السلع والخدمات المختلفة، فيحصل التبادل والتكامل والتعاون، كما يحدث الصراع والتنافر نتيجة لهذه العلاقات الاجتماعية الرسمية منها وغير رسمية التي تسود في هذه المنظمات. ومع ازدياد حجم الأفراد العاملين وتعدد النشاطات التي تقوم بها المنظمات استدعى الأمر تخصصا في تسير شؤون الأفراد وإدارتهم ليكون أداؤهم فعالا. وظهر العديد من المفكرين والمدارس التي تبنت نظريات عديدة في هذا المجال. وحاول كل منها البحث عن سبل لتطوير أداء الأفراد. وفي هذا الإطار تعد المدرسة العلمية من خلال رائدها فريدريك تيلور أول من قام بمحاولة علمية جادة في هذا المجال، من خلال تطبيق المنهج العلمي التنظيمي في الإنتاج، فقد اعتمد على الأساليب العلمية في اختيار العمال المناسبين، كما درس تقسيم العمل والوقت المستغرق لانجازه وتوزيع المسؤوليات والحركات الضرورية للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل واهتم بتدريب العمال وتعليمهم وبالجوانب الفيزيائية للعمل، لكنها من جهة أخرى نظرت إلى الإنسان على أنه آلة وأهملت جوانب أخرى تتعلق برغباته وحاجاته النفسية وسلوكياته، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها التوماس دايو بمساهمة قيمة في هذا المجال. فانتبهت إلى هذا الجانب المهم من حياة العامل وركزت على علاقاته مع زملائه في العمل وتأثيرها على الأداء وبينت أن العلاقات غير رسمية لها تأثير كبير على أداء الأفراد. واهتمت بتحقيق حاجات العاملين المختلفة وإشراكهم وتحميلهم المسؤولية. ثم جاء مدخل الموارد البشرية بنظرياته الحديثة في نظرة مغايرة للتوجه الكلاسيكي

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الذي اعتبر الأفراد مجرد وسائل للإنتاج ومدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية التي ركزت أكثر على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد. واعتبر هذا المدخل الإنسان العامل كمورد أساسي من موارد المنظمة وكاستثمار يمكن أن يحقق لها العديد من المكاسب وحاول الربط بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، من خلال إدماج حاجات الأفراد في أهداف المؤسسة.

وفي سياق هذا التطور وما صاحبه من ثورة تكنولوجية مست كل المجالات وقربت المسافات وأحدثت تغيرات شاملة ومتسارعة في أساليب الإنتاج والتي كان للمؤسسة حظا كبيرا منها، فهي باعتبارها نسق مفتوحا على بيئتها الخارجية، تتأثر بتغيراتها وتؤثر فيها، فكان لزاما عليها أن تحسن قراءة واقعها ومستقبلها فتفك شفرة تعقيداته، حتى تتمكن من وضع قدمها في قاعدة صلبة تمكنها من الاستمرار في النمو، بتجانس مع متغيرات بيئتها، فالأساليب التقليدية في التسيير أصبحت عاجزة عن احتواء هذه التحديات الجديدة وكان من الضروري إتباع رؤى وفلسفات إدارية وأساليب حديثة في التسيير، مبنية على تفكير علمي منهجي كالإدارة الإستراتيجية.

فبقاء المنظمات وتفوقها مرهون بقدرتها على التكيف المستمر والإصغاء الجيد لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، والاستغلال الأمثل لمواردها في ظل إستراتيجية شاملة واضحة الأهداف، قوامها العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأساسي الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها، لأنه مصدر الإبداع ومنبع الميزة التنافسية والعنصر الخلاق للقيمة المضافة، لذا كان من الضروري أن تركز المؤسسة جهودها للاستغلال الطاقات الكامنة فيه وتطوير أدائه باعتباره أصلا من أصول المنظمة، من خلال العمل على فهم سلوكه وتعديله و تكوينه وتحفيزه بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

فالإدارة الإستراتيجية هي منظومة متكاملة، ابتداء من تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إلى صياغة الاستراتيجيات المناسبة واختيار البدائل الإستراتيجية إلى عملية التنفيذ والمراقبة. وتقوم على التكامل بين مختلف الاستراتيجيات الفرعية التي تتكون منها كإستراتيجية الإنتاج والتسويق وإستراتيجية الموارد البشرية والتي تعتبر من بين أهم هذه الاستراتيجيات، فإستراتيجية المنظمة هي بمثابة النسق الأكبر الذي يتشكل

الفصل الأول: موضوع الدراسة

من مجموعة من الأنساق الفرعية ممثلة في الاستراتيجيات الفرعية، التي تعمل في تكامل من أجل تحقيق أهداف النسق الأكبر.

وتزيد الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، بالنظر للدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة، انطلاقاً من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، وصولاً إلى الدور التشاركي لمدير إدارة الموارد البشرية، الذي أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا التي تحدد استراتيجيات المنظمة، فأصبح المورد البشري يساهم في كفاءة المنظمة وفعاليتها أدائها، من خلال تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء العام للمنظمة والأداء الوظيفي الخاص، عن طريق التنسيق والتكامل بين مختلف الاستراتيجيات الفرعية التي تشكلها كإستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم.

فإستراتيجية التوظيف تعمل على تخطيط واستقطاب أكثر العناصر الموهوبة والتي تتناسب مؤهلاتها مع الوظائف الشاغرة، لئتم اختيار أحسنها وتعيينهم على مستوى المؤسسة، لتأتي إستراتيجية التكوين فتقوم بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي من شأنها تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية لبيئتها، كما تلعب إستراتيجية التحفيز دوراً بالغ الأهمية من خلال تقديم الحوافز المالية وإشباع حاجات الموظفين المعنوية والاجتماعية التي يسعون للحصول عليها، كالمعاملة الحسنة والأمان الوظيفي وفرص للترقية والتطور في المسار الوظيفي وتوفير الظروف المناسبة في بيئة العمل، كالصحة والسلامة وغيرها من العوامل الفيزيائية، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية المختلفة وكل هذا يتم بالموازاة مع إستراتيجية تقييم الأداء التي توفر تغذية عكسية تعكس مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل وتمكن من معرفة نقاط القوة فيها من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل مواجهتها لتحقيق الفعالية.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات ليست في منأى عن هذه التحولات العالمية والاتجاهات الحديثة في التسيير، خاصة بعد تحرير الاقتصاد وفتح المجال أمام المنافسة الحرة، مما جعلها مجبرة على إتباع توجهات الإدارة الإستراتيجية لتتمكن من ضمان بقائها أمام المنافسة الشرسة للشركات الأجنبية، خاصة في ظل الاتفاقيات الدولية التي أبرمتها الجزائر مع دول الجوار والاتحادات الإقليمية والتي وسعت من حجم المبادلات التجارية

والأسواق وجعلت من الميزة التنافسية والجودة مفتاح لدخول الأسواق الأجنبية. وهذا لا يتأتى إلا بمورد بشري كفاء متميز من خلال أدائه وإبداعه وأساليب إدارية حديثة في التسيير تمكن من توظيف العناصر الموهوبة وتكوينها وتحفيزها وتهيئة كل الظروف المناسبة للوصول بأدائها إلى التميز.

وإذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجد له المناخ المناسب في القطاع الاقتصادي الخاص، لما ينشده من ربحية وتنافسية تعتمد على تطوير الابتكار والإبداع وما يتميز به من استقلالية في إدارة الموارد المالية، ما يجعله أكثر جاذبية في استقطاب العناصر الموهوبة، فإن الأمر يطرح أكثر من تساؤل حول تطبيق هذا الأسلوب الإداري في القطاع العام، لما يتميز به من احتكار في تقديم الخدمة العمومية ومجانيتها وغياب المنافسة الدافعة للابتكار، في ظل محدودية الموارد المالية والاستقلالية في تخصيصها، بحكم خضوعها لقوانين خاصة، إضافة إلى التنشئة الاجتماعية والأسرية للموظف الجزائري وما قد يكون له من اثر للانخراط في هذا المسعى.

هذا ما يجرنا للحديث عن إدارة الجمارك، كأحد أهم الإدارات العمومية التي تعول عليها الدولة للنهوض بالمجتمع والمساهمة في تلبية احتياجاته وحمايته من مختلف الآفات التي تنخر قواعده، إضافة إلى الدور الاقتصادي الحيوي الذي تلعبه، باعتبارها أداة لتطبيق سياساتها الاقتصادية بفعالية ونجاعة، وتوفير مناخ ملائم لجلب الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال تطوير الأداء الجمركي ليكون في مستوى تطلعات المتعاملين الاقتصاديين من جهة ومراعاة للأهداف التي تتوخاها السياسات العامة للدولة من جهة أخرى وهذا ما يدفع لضرورة التوجه نحو الأداء الاستراتيجي على جميع المستويات وخاصة على مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لما لها من مكانة خاصة باعتبار أن أساس تقديم خدمة جمركية متميزة هو العنصر البشري المتميز بآدائه، الأمر الذي يستدعي تكييف مواردها البشرية مع التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة من خلال تقييم طرق ومناهج التسيير وإعادة النظر فيها وفقا للاتفاقيات الدولية المصادق عليها وتطبيقا لتوصيات المنظمة العالمية للجمارك ومراعاة لخصوصيات البيئة التي تنشط فيها، حيث دأبت إدارة الجمارك في الآونة الأخيرة على تعزيز التوجه الاستراتيجي في تسييرها لمواردها البشرية من خلال مختلف

الفصل الأول: _____ موضوع الدراسة

برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية التي قامت بإعدادها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتطوير أداء موظفي الجمارك في إحدى المديرية الجهوية التابعة لإدارة الجمارك وهي المديرية الجهوية بالشف. لتبرز معالم إشكالية موضوعنا في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

2- أسئلة الدراسة الفرعية:

هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التوظيف وأداء موظفي الجمارك؟

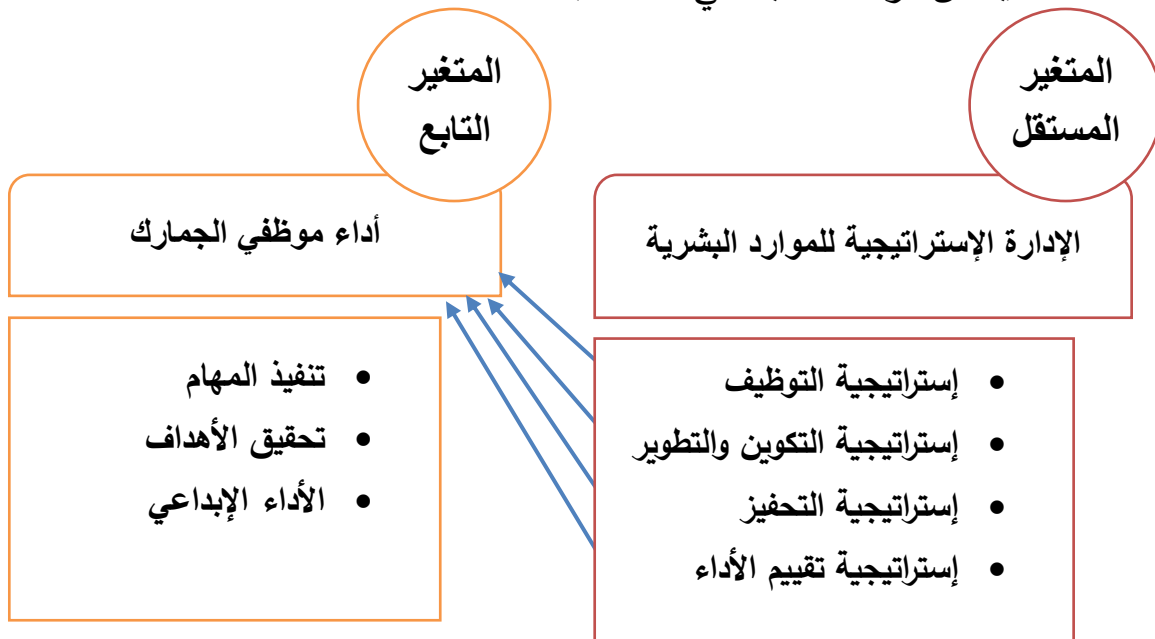
هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التكوين والتطوير وأداء موظفي إدارة الجمارك؟

هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية تقييم الأداء وأداء موظفي إدارة

الجمارك؟

هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التحفيز وأداء موظفي إدارة الجمارك؟
النموذج الافتراضي للدراسة:

من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة وضعنا النموذج ادناه بناء على متغيرات الدراسة وما اطلعنا عليه من دراسات سابقة في هذا المجال.



3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري كقوة خلاقية للإبداع والابتكار. والذي يمكن للمنظمة من تحقيق الفارق، خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تسود عالم الأعمال والإدارة، فهو الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ويضمن لها اكتساح الأسواق ويجعلها تتبوأ الريادية، كما يمكن الدولة من تنفيذ سياستها اتجاه المواطنين والمرتفقين بفعالية، وتقديم خدمات في مستوى تطلعاتهم، خاصة إذا كان هذا المورد متشعبا بثقافة الخدمة العمومية ومحفزا بالقدر الكافي، ذلك أن بقية الموارد كوسائل الإنتاج المختلفة تستهلك وباستهلاكها تفتى، أما المورد البشري فكلما استهلك زاد عطاؤه وإبداعه، خاصة إذا وجد البيئة المناسبة التي تحتضن أفكاره وتوفر له كل الظروف المناسبة هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإنه حتى ولو توفرت الموارد البشرية الموهوبة والتميزة بفكرها الإبداعي ولم تجد في الجهة الأخرى موارد متميزة في الإدارة والتسيير الاستراتيجي، كان لذلك الأثر السلبي على أدائها، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية التفكير الاستراتيجي المبني على النظرة الاستشرافية والرؤيا البعيدة وما يوفره التكامل والتنسيق الاستراتيجي بين مختلف الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية من قيمة مضافة، تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أدائها. إضافة إلى أهمية القطاع محل الدراسة وهو من الإدارات التي تعول عليها الدولة في الإقلاع الاقتصادي، من خلال ما يساهم به في ميزانية الدولة وما يزود به مصادر القرار من إحصائيات متعلقة بالتجارة الخارجية وما له من صلاحيات تسمح له بان يكون الرافعة للأداء الاقتصادي أو عاملا مثبط له، وما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو محاولة إسقاط المفاهيم النظرية المتناولة في القسم النظري في الواقع التطبيقي بإحدى الوحدات الإقليمية التابعة لهذا القطاع وهي المديرية الجهوية بشلف لمعاينة الاختلالات الموجودة والخروج باقتراحات من شأنها المساهمة في تصحيح الانحرافات المعاينة وتحسين الأداء للوصول إلى تقديم خدمة عمومية متميزة.

4- أهداف الدراسة:

لكل باحث هدف ينشده من وراء بحثه ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة الجمارك نتوق إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تصفح أدبيات علم الاجتماع للنهل مما حملته من نظريات ساهمت في التأصيل لإدارة الموارد البشرية بمدخلها المختلفة.
- الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء وتطوير أداء موظفي الجمارك على مستوى المديرية الجهوية بشلف.
- التعرض لواقع تطبيق مختلف الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية بما فيها إستراتيجية التوظيف والتحفيز والتكوين وتقييم الأداء على مستوى قطاع الجمارك.
- التعرف على الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بشلف وأهم المهام التي تقوم بها.
- التطرق لأهم الاختلالات التي تم معاينتها في تطبيق التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والنتائج المتوصل إليها مع تقديم اقتراحات في هذا الشأن.

5- مفاهيم الدراسة:

تعددت التعريفات التي تطرقت إلى المفاهيم حيث عرفها البعض على أنها "تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها".¹

وعرفها البعض الآخر على أنها² الصورة الذهنية المدركة التي تتشكل عن طريق الملاحظة المباشرة لمؤشرات من واقع البحث.

ويعتبر تحديد المفاهيم من الأمور الإجرائية الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي حتى تتضح معالمه ويتم الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها للانطلاق في بحوث جديدة، لذا سنقوم بتحديد بعض المفاهيم التي استخدمناها في هذه الدراسة، من خلال عرض مختلف التعريفات للباحثين والتي تناولت هذه المفاهيم ليتم في الأخير تحديد المفهوم الإجرائي:

¹ موريس انجرس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ط2 ، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص 158.

² عمر معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص 56.

1.5. إدارة الموارد البشرية:

تعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم إدارة الموارد البشرية فمنهم من اعتبرها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهتم بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها وتطويرها وتحفيزها للاستفادة القصوى من طاقاتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا التعريف قد ربط بين نشاطات الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة. ومنهم من عرفها² أنها مجموع العمليات المتعلقة بالنواحي البشرية التي تستند إليها الإدارة من أجل ممارسة وظائفها بفعالية والتي تتمثل:

- تحليل الوظائف.
- تخطيط الاحتياجات.
- اختيار وتعيين الكفاءات.
- تدريب وتوجيه الموظفين.
- إدارة الأجور والمرتبات.
- تقديم الحوافز.
- تحديد قنوات الاتصال مع الموظفين.
- تدعيم التزام الموظف اتجاه المنظمة.

وقد أشار هذا التعريف إلى الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ومنهم³ من تطرق إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال استقطاب وتنمية الموارد البشرية، مما يوفر للمنظمة مجموعة من العمال المستقرين والمنتجين.

كما عرفها عمر وصفي عقلي أنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية التي تعمل على الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة إلى غاية انتهاء خدمتها، من خلال إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة. ونلاحظ

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 13.

² Gary dessler. **humain Resource management** , إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال المملكة العربية

السعودية، دار المريخ للنشر، 2012، ص ص (25-26).

³ Petit Et Autres, " **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** " Québec , Edition Gaétan, Marin , 2000,p :07

أن هذا التعريف قد أشار إلى جانب مهم يتعلق بالتكامل والتنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ورسالتها.¹

ومنهم من رأى بأنها تعمل على تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها وهي بهذا المعنى تعتبر إدارة إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها.²

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهتم بتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها والتي تشمل عمليات التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم أدائها.

2.5. الإدارة الإستراتيجية:

لقد تعرض لتعريف الإدارة الإستراتيجية العديد من المفكرين والباحثين نذكر منهم:

أنسوف³ (ANSOFF) الذي عرفها بأنها تمثل نظرة المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها والتي من خلالها يتم تحديد نوع الأعمال الواجب القيام بها على المدى البعيد والأهداف التي يجب تحقيقها.

وهذا التعريف قد ركز على العلاقة بين المؤسسة وبيئتها والتخطيط البعيد الأمد، كما عرفها الفرد شندلر (Chandler 1962) على أنها تحديد للأهداف الرئيسية الطويلة الأمد وإعداد عدد من البدائل لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 13-14
² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اريد، الأردن، عالم الكتب الحديث النشر والتوزيع، ط2، 2006، ص 5.

³ أكرم سالم الجناني، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان الأردن، دار امجد للنشر والتوزيع، 2017، ص30.

⁴ نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل، 2004، ص34.

ويركز هذا التعريف على بعد آخر وهو إعداد البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرار بشأن اختيار أفضلها، الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة وتخصيص الموارد بناء على هذا الاختيار.

أما (Porter) فقد ربط بينها وبين الميزة التنافسية والتكيف مع البيئة فهو يرى أنها البحث عن الميزة التنافسية، من خلال تحقيق المواءمة والتكيف بين أنشطة المؤسسة والبيئة.¹

ومنهم من عرفها على أنها علم وفن وقيادة العملية التي تصبوا إلى حشد عناصر المدخلات، المتمثلة في الموارد المختلفة وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة، باستخدام أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات ويكمن جوهرها في التخطيط الطويل المدى من أجل تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.² كما عرفها الدكتور سعد ياسين بأنها "بأنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة."³

التعريف الإجرائي:

هي نهج إداري شامل يعتمد على القرارات البعيدة الأمد التي تأخذ بعين الاعتبار مميزات البيئة الحالية من فرص وتهديدات، من أجل اختيار البدائل الإستراتيجية التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة في الحاضر والمستقبل.

3.5. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد تم التطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من طرف العديد من الباحثين فمنهم من عرفها:

¹ Pascal, Charpentier, **Organisation et gestion de l'entreprise**, paris, édition, Nathan, 2000, p 58

² عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص ص 23 -24.

³ سومة علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات العمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2006/2007، ص 17.

"أنها ربط لإدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بهدف تحسين مستويات الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية، بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة."¹

ومنهم من اعتبرها² خطة طويلة المدى لمجمل السياسات التي تتبعها المنظمة تجاه العنصر البشري والتي يجب أن تكون في تناسق تام مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتخدم رسالتها وغاياتها وأهدافها في ضل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

كما عرفت³ أنها النهج الذي من خلاله يتم تحديد كيفية تحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على خطط ووظائف وممارسات الموارد البشرية.

ويرى شولر⁴ Schuler أنها تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية:

أ- إدماج نشاطات إدارة الموارد البشرية ضمن الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

ب-التنسيق والتكامل بين سياسات الموارد البشرية والسياسات الأخرى التنظيمية.

ت-بروز ممارسات إدارة الموارد البشرية في النشاطات الإنتاجية اليومية.

التعريف الإجرائي:

هي مجموع السياسات والممارسات الإدارية التي تهتم بتفعيل دور الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل من خلال عمليات التخطيط والاستقطاب والتوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ سعد علي حمود العنزي وآخرون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي - ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2014، ص70.

² مصطفى يوسف كافي إدارة البشرية من منظور - إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، ط1، عمان الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 64.

³Michael Armstrong and Stephen Taylor, **human resource management practice**, British library, 13 th edition cataloguing uk, 2014, p 115

⁴ Randall s.Schuler, **strategic human resources management : linking the people with the strategic needs of the business**, Journal of organizational dynamics vol.21, no1, 1992, p.18,

4.5. الأداء:

المعنى اللغوي:

لغة الأداء هو مصدر الفعل أدى يقال أدى الشيء أي أوصله أو قام به والاسم هو الأداء¹

المعنى الاصطلاحي:

الأداء² هو القيام بمهمة أو أمر أو واجب تم تكليف شخص أو مجموعة أشخاص به.

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء نذكر منها:

أن الأداء³ يبين مدى تمكن الفرد من أداء المهام المكونة للوظيفة التي كلف بها.

ومنهم⁴ من ينظر إليه على انه مدى بلوغ الفرد لتحقيق الأهداف التي سبق وأن خطط إليها بكفاءة وفعالية.

وهذا التعريف يجيب على سؤالين مهمين وهما: هل تم تحقيق كل الأهداف المسطرة مسبقاً؟ أما السؤال الثاني يشير إلى كيفية تحقيق هذه الأهداف؟ أي عامل الكفاءة الفعالية. كما عرف⁵ الأداء بمجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها العاملون من اجل انجاز مهمة معينة.

ومنهم من عرف الأداء على انه مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.⁶

¹ ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت، دار صادر، المجلد 14، 1994، ص 26.

² احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1984، ص 166.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 21.

⁴ احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، مصر، دار الفكر العربي، 2005، ص 147.

⁵ قاسمي ناصر دليل المصطلحات في علم الاجتماع، ط 1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 180.

⁶ Al-Omari, Khaled and Haneen Okasheh, **The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan**, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 12, Number 24. (2017), Pp 15544-15550.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو تنفيذ المهام والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

5.5. تطوير الأداء:

ينظر إلى تطوير الأداء على أنه¹ التغييرات الإيجابية التي تمس النشاطات الفكرية والسلوكية للموظفين والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة.

وقد عرفه الصيرفي² "على أنه التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية."

التعريف الإجرائي:

هو التحسين المستمر في أداء الموظفين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة كإطار نظري يساهم في بناء البحث السوسيولوجي على أرضية متينة، تستند إلى قواعد علمية ومنهجية، تعمل على توجيه مسارات البحث العلمي وتمكن الباحث من تحديد أبعاد المشكلة والغوص في أعماقها، مستتيراً بما وصلت إليه هذه الدراسات، للاستفادة من مناهجها والإلمام بنتائجها، فالمعرفة العلمية هي عملية تراكمية مستمرة ولولا جهود الأولين ما ارتقت إلى ما هي عليه الآن، لذا فقد ارتأينا أن نتعرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث، من خلال إلقاء الضوء على مختلف الدراسات التي تناولت إستراتيجية الموارد البشرية في سياق علاقتها بالأداء على مستوى المنظمات.

¹ مشهور، ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 47.

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 14.

1.6. الدراسات الأجنبية:

• دراسة زياد مفيد القاضي: "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" تم إعدادها من طرف الباحث زياد مفيد القاضي لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012 وهدفت الدراسة إلى معرفة اثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان يحتوي على 38 فقرة وشملت عينة البحث 88 مفردة وقام بتحليل البيانات والفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد عمد الباحث إلى طرح إشكاليته من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، (التدريب والتطوير ونظام التعويض والاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة غير المالي في الأردن؟ ولإجابة على إشكالية البحث طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك اثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ونظام التعويض والاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؟

- هل هناك اثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ونظام التعويض والاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟

- هل هناك اثر لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟

- هل هناك اثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ونظام التعويض والاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط؟

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى النتائج

التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعين والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
- دراسة محمد تركي البطانيه: "اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة"

أريد" 2016، قدمت من طرف الباحث محمد تركي البطانيه من جامعة جرش الأردنية قسم العلوم الإدارية. ومن خلال هذه الدراسة حاول الباحث أن يبين مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وأثرها في تحسين الأداء بما ينعكس ايجابيا على الاقتصاد الأردني بشكل عام. واعتمد في دراسته على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويض على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة، حيث اختار لبحثه عينة عشوائية تتشكل من 87 مديرا، مستعملا أداة الاستبيان للتأكد من فرضياته وكللت دراسته بالتوصل إلى النتائج التالية:

- التزام البنوك الأردنية بالمعايير الإستراتيجية في التوظيف، مما انعكس ذلك ايجابيا على تحسين الأداء.

- وجود علاقة ايجابية بين إستراتيجية التطوير وتحسين الأداء أي كلما زاد الاهتمام بإستراتيجية التطوير، تحسن الأداء.

- قلة اهتمام البنوك الأردنية بإستراتيجية التعويض، كأحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مما انعكس سلبا على تحسين الأداء.

- اهتمام البنوك الأردنية بإستراتيجية التدريب، مما ساهم في تحسين أداء العاملين على مستوى هذه البنوك.

• دراسة سعيد سمير ابو جليدة: "اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية " قدمت هذه الدراسة للنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال 2018. وقد أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على اثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة الاتصالات الليبية وبنا الباحث دراسته على مجموعة من التساؤلات الفرعية، حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كل من كمية العمل وجودته والالتزام، لدى العاملين بشركة الاتصالات الليبية واستهل دراسته ببناء الفرضيات التالية:

- لا يوجد اثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل المنجز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد اثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام عند العاملين لدى شركة الاتصالات الليبية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من هذه الفرضيات اتبع الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة، حيث اختار عينة طبقية عشوائية بلغت حدود 246 فردا من العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركة الاتصالات الليبية واستعمل أداة الاستبيان حيث استرد 330 استمارة من الاستثمارات الموزعة، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الموجودة في شركة الاتصالات الليبية وأثرها على أداء العاملين ليتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- تعمل شركات الاتصالات الليبية على الاهتمام بإستراتيجية الاستقطاب والتعيين للحصول على أفضل الأفراد في سوق العمل الليبي.

- تحتل إستراتيجية التطوير والتدريب مكانة هامة ضمن الإستراتيجية العامة للشركة، من خلال تأهيل العاملين لمواكبة التغيرات المرصودة في التكنولوجيات الحديثة في مجال الاتصالات.

- استراتيجيات التحفيز المتبعة لا ترقى إلى طموحات وتطلعات العاملين في الشركة، خاصة إذا تم مقارنتها بالبيئة التنافسية لشركات الاتصالات العالمية.

- تحتل إستراتيجية التقييم المرتبة الأولى ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهذا ما يعكس أن المعايير المعتمدة من طرف الشركة تحوز على ثقة العاملين وتؤثر ايجابيا على أدائهم الوظيفي.
- التطورات التكنولوجية العالمية السريعة في مجال الاتصالات، تصل بشكل متأخر إلى ليبيا، مما يولد شعور بنقص المعلومات والإمكانيات لدى العاملين ويؤثر على أداء العمل بالشكل المأمول.
- العاملين في شركة الاتصالات الليبية يحرصون على تطبيق قيم العمل الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية وارتفاع في درجة الرضا الوظيفي.
- اهتمام شركة الاتصالات الليبية بكميات العمل المنجز من طرف العاملين.

2.6. الدراسات الجزائرية:

- دراسة بن دريدي منير: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب والحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز- عنابة 2010"، قام بإعدادها الباحث بن دريدي منير من جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، هدفت الدراسة إلى الوقوف على وضع التدريب بالمؤسسة، من خلال الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها وتحفيزهم. وللتحقق من هذه الأهداف استخدم الباحث أداة الاستبيان الذي تضمن 41 فقرة موزعة على أربع محاور، حيث اختار عينة قصدية شملت ثلاث فئات وهي الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ بمجموع 63 مفردة واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا ويعبر عنها كميًا.

أما إشكالية البحث فقد تمثلت في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟
ومن اجل الإجابة على هذه الإشكالية استعان الباحث بالأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة ؟
- ما هي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها ؟
- ما هي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

- ما هو الأسلوب الذي تعتمد المؤسسة في تقييم العملية التدريبية ؟
 - ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة ؟
- ومن اجل التوصل إلى إجابات لهذه الأسئلة اعتمد الباحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- تستند إدارة الموارد البشرية في رسم وتنفيذ استراتيجياتها على خطط وطرق علمية مدروسة.

والتي تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط وبرامج واضحة لتدريب أفرادها.
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية محددة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها.
- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات المدروسة والواضحة والمدروسة.

وتوصل الباحث في خاتمة دراسته إلى النتائج التالية:

- تهتم المؤسسة بعملية التدريب كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم.
- إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تلعب دورا هاما في تنمية مواردها البشرية من خلال خطط واضحة، فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب.
- سياسة الحوافز المتبعة في المؤسسة جيدة إلى ابعد الحدود وتساهم بشكل كبير في استقرار الأفراد.

• دراسة جعدي نسيمية: "إستراتيجية التوظيف ودوره في تطوير المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية لدى المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بالرغاية، أنجزتها الباحثة جعدي نسيمية من جامعة الجزائر 02 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل 2011 وأرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة تبين دور إستراتيجية التوظيف في تطوير المؤسسة العمومية الجزائرية. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على الفرضيات التالية:

- يوجد اثر لطرق وإجراءات التوظيف الموضوعية على عملية الاندماج المهني ونجاحها.

- التنقل الوظيفي له اثر على اندماج العمل واستقراره المهني.
- يتحقق الاندماج المهني بمدى قدرة المؤسسة على توفير العوامل الأساسية المساعدة من تكوين وتوجيه ومراقبة مستمرة.

ومن اجل اختبار هذه الفرضيات، ميدانيا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة، التي قدر حجمها بـ 140 فرد، موزعين على فئات تضم إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، إضافة إلى أسلوب دراسة حالة واستعانت في ذلك بأدوات الاستمارة والمقابلة. ليتم التوصل في نهاية الدراسة إلى النتائج التالية:

- سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة، تتسم بالموضوعية وتعتمد الطرق العلمية ومعايير التوظيف المعمول بها وتخضع للقوانين والقواعد المنصوص عليها في القانون الداخلي.

- سياسة التوظيف لا تساهم بشكل كبير في تطور المؤسسة، بل هناك أسباب أخرى أكثر تأثيرا كفعالية القيادة والإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

- تعمل المؤسسة على حسن استقبال الموظفين الجدد وإدماجهم، من خلال تقديم التوضيحات حول طبيعة منصب العمل الذي سيشغلونه ومساعدتهم في نسج علاقات مع زملائهم الجدد.

• دراسة لطفي دنبري: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وحدة صيانة عتاد السكك الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، أنجزت هذه الدراسة للنيل درجة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع " تنمية وتسير الموارد البشرية " 2012.

قدمها الباحث لطفي دنبري من جامعة قسنطينة وقد سعى الباحث من خلالها إلى إسقاط ممارسات إدارة الموارد البشرية على واقع التسيير الموجود في المؤسسة الجزائرية، متمثلة في المؤسسة محل الدراسة، للتعرف على جوانب الضعف والخلل فيها وانطلق في دراسته من تساؤلات فرعية حول طريقة التوظيف المعتمدة ومدى استجابتها للمعايير العلمية، التي تنادي بها نظرية الموارد البشرية ومدى مساهمة سياسة تنمية الموارد البشرية في تطوير قدرات الأفراد طبقا لاحتياجات العمل، إضافة إلى الدور الذي تلعبه سياسة الأجور في

التحفيز الايجابي للإفراد نحو عملهم. وفي الأخير تساءل الباحث عن سياسة المحافظة ودورها في استقرار العمال بالمؤسسة. وقد تناولت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، حيث تعرض الباحث في الشق النظري إلى أهم المساهمات والنظريات التي كان لها الأثر البالغ في تطوير علم إدارة الموارد البشرية، لاسيما علماء اجتماع السلوك والنفس الاجتماعي، إضافة إلى الإحاطة بمختلف الجوانب التي لها علاقة بالأداء الإنساني ثم تعرض في الجانب الميداني إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام والمتمثلة في وحدة عتاد السكك الحديدية بسدي مبروك بقسنطينة، وللإجابة على هذه التساؤلات، اتبع الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة الطبقية العشوائية المنتظمة وقدر حجم العينة بـ 50% من عدد عمال الوحدة المقدر بـ 190 فرد. واستعان في دراسته بأدوات الاستبيان والملاحظة والمقابلة بالإضافة لاطلاعه على السجلات والوثائق الأخرى ليتوصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لمتغير التوظيف، فإن السياسة المتبعة في المؤسسة، تعتمد على المعايير العلمية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، غير أنها لا ترقى إلى مستوى الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- سياسة تنمية الموارد البشرية تولى اهتماما كبيرا لتحسين مستوى قدرات الأفراد ومهامهم وفقا لما تقتضيه احتياجات العمل.
- سياسة الأجور والحوافز الأخرى المطبقة في الوحدة لا تساهم في تحفيز الأفراد ايجابيا نحو العمل وتشكل عائقا أمام تطوير الأداء.
- سياسة المحافظة التي تنتهجها الوحدة لا تساعد على استقرار العمال بها.

• **دراسة فيروز بوزروين:** أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات بسطيف قامت بها الباحثة فيروز بوزروين من جامعة سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لنيل شهادة دكتوراه علوم 2017. وهدفت الدراسة إلى تبين مدى اعتماد المؤسسة المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارة مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة واستعانت الباحثة في دراستها بالملاحظة والمقابلة إضافة إلى السجلات والوثائق التي عاينتها أثناء قيامها بالدراسة التطبيقية واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والتي تضمنت 10 محاور بمجموع 74 عبارة في حين أن الإشكالية التي اعتمدها الباحثة كانت تقوم على تساؤل رئيسي مفاده:

- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية ؟

ولتحليل هذه الإشكالية طرحت الباحثة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدا إستراتيجيا، حسب آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية؟

- هل تهتم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وفق آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية؟

- هل تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية؟

- كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

- كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

لتتوصل الباحثة في نهاية دراستها إلى النتائج التالية:

- إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة هي من الإدارات الهامة والحيوية وهي ذات بعد استراتيجي.

- تولي المؤسسات المتوسطة محل الدراسة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، من تخطيط وتوظيف والصحة والسلامة المهنية للعاملين والتدريب وتقييم الأداء والأجور ومختلف الحوافز أخرى.

- قدرة المؤسسات المتوسطة محل الدراسة على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.

الفصل الأول: _____ موضوع الدراسة

- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المتوسطة محل الدراسة ايجابيا وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية لها.

- هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

• دراسة مريم ارفيس: "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة"

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة من انجاز الباحثة مريم ارفيس جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، أعدتها الباحثة للحصول على درجة دكتوراه طور الثالث 2017. وأرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة، أن تبيّن كيف يمكن أن تساهم الروح المعنوية كحالة نفسية بأبعادها المختلفة في توجيه سلوك العامل والرفع من مستوى أدائه الوظيفي. ومن اجل معالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات:

- هناك علاقة ايجابية بين معنويات العامل المتجسدة في علاقته بعمله وأدائه في المنظمة.

- هناك علاقة بين درجة التماسك الذي يسود جماعة العمل وانجاز الموظفين للأعمال بكفاءة عالية.

- هناك علاقة ارتباط ايجابي بين تقدير المرؤوسين لرئيسهم وأدائهم في العمل.

ولإجابة على هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بمدخل المسح الشامل وذلك في كل مراحل البحث ابتداء من الإطار النظري إلى غاية الجانب الميداني. وقد وظفت خلال هذه الدراسة جملة من الأدوات التي تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة وتوجت هذه الدراسة بالوصول إلى مجموعة من النتائج التي نوردها فيما يلي:

- وجود علاقة ايجابية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين.

- العوامل التنظيمية تؤثر في معنويات العاملين كتوفير الجو التنظيمي المناسب وتقديم المنح والعلاوات وبعض الخدمات الاجتماعية والترقية والتدريب مما يحسن من أدائهم.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- مظاهر الروح المعنوية والظروف النفسية والاجتماعية تؤثر في معنويات العاملين وبالتالي الأداء الوظيفي.

• دراسة يزة رايح مراد: "تسير الموارد البشرية في الإدارة العمومية ولاية باتنة نموذجا" وهي دراسة قدمت لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل 2018، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة، الكشف عن جملة القوانين والنصوص التنظيمية المسيرة للموظف العام وإبراز جملة المؤشرات التنظيمية المتحكمة في الأداء الوظيفي لهذا الموظف وقد اعتمد الباحث في دراسته على الفرضيات التالية:

- يعد التوظيف القائم على قواعد علمية، عاملا مساعدا على الاستقرار في الوظيفة.
- التكوين المستمر والفعال للموظف يحسن من أدائه ويرفع من كفاءته.
- توصف عملية تسير الموارد البشرية بالموضوعية والعقلانية كلما زادت درجة الرضا والتحفيز لدى الموظفين.

ومن اجل التحقق من هذه الفرضيات، اتبع الباحث المنهج الوصفي واعتمد على العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغ حجم العينة 130 فردا من أعوان الإدارة المحلية موزعين على ثلاث فئات تمثلت في أعوان التأطير، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، واستعان بأدوات الاستمارة والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مفادها:

- عملية التوظيف لم تكن خاضعة لمعايير علمية، عبر اختبارات الانتقاء والاختيار، وفقا للإجراءات الحديثة المعتمدة في انتقاء الموارد البشرية.
- هناك تهميش للعملية التكوينية، حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين لم يتلقوا تكوينًا وغياب إستراتيجية واضحة للتكفل بتكوين الموظفين.
- نسبة كبيرة من الموظفين لم يستفيدوا من ترقية، كما أن إجراءات الترقية وشروطها غير موضوعية وعليه فان عملية تسير الموارد البشرية لا تتصف بالموضوعية والعدالة.

• دراسة زياد العمري: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " من انجاز الباحث زياد العمري جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية 2021. للحصول على درجة الدكتوراه طور الثالث، شملت الدراسة قسمين:الأول نظري تعرض فيه الباحث إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإسهامات مختلف المدارس الفكرية، أما الجانب التطبيقي فقد تضمن إجراء دراسة ميدانية على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة وهي مؤسسة كوندور بسطيف وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بالإضافة إلى تبين مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد استهل الباحث إشكالية بحثه بالتساؤل الرئيسي التالي:

- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد استراتيجي وتعتمد على الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية؟ ومن اجل تحليل هذه الإشكالية والإجابة عليها استعان الباحث بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل إجراءات توظيف الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة هي ذات بعد استراتيجي؟

- هل سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة هي ذات بعد استراتيجي؟

- هل سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة هي ذات بعد استراتيجي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي "بمدخل المسح بالعينة" حيث كانت العينة المستعملة عشوائية بمقدار 300 مفردة واستعان بكل من الملاحظة والمقابلة والوثائق المتواجدة على مستوى المؤسسة، كما اعتمد بشكل أساسي على الاستبيان الذي تضمن 42 فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي:إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التنمية، إستراتيجية المحافظة وفي الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إجراءات التوظيف المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة هي ذات بعد استراتيجي.

- سياسة تنمية الموارد البشرية المتبعة في مؤسسة كوندور هي ذات بعد استراتيجي.

- سياسة المحافظة على الموارد البشرية المتبعة هي ذات بعد استراتيجي.

7.التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد قمنا باستعراض الدراسات السابقة، من خلال استعراض أهم الدراسات التي تناولت اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء في مؤسسات مختلفة، كما اشرنا إلى مجموعة من الدراسات، التي تطرقت إلى أكثر من متغير وشملت هذه الدراسات بيئات جغرافية مختلفة كالأردن وليبيا والجزائر، ومست العينات المأخوذة موظفين من القطاع العام وآخرين من القطاع الخاص، حيث رصدنا تباين في هذه الدراسات، من حيث الحدود المكانية والزمانية، إضافة إلى النتائج التي توصلت إليها. وكان لها اثر في إثراء الإطار النظري الذي يركز عليه هذا البحث، كما استعنا بها في بناء منهجية البحث الميداني وأدوات جمع المعلومات وتحليل البيانات واستخراج النتائج ومقارنتها بنتائج هذه الدراسات.

وما يميز دراستنا هذه عن سابقتها، هو الاهتمام بالبعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كإستراتيجية عامة، تتفرع عنها مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، متمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتحفيز والتدريب والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء كمتغير جديد، ضمن مقاربة سوسيولوجية، نحاول أن نبرز من خلالها الدور التكاملي التفاعلي لكل هذه الاستراتيجيات الفرعية ورصد اثر كل منها في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة، لتتشكل لنا في الأخير صورة واضحة عن العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها الأربعة وتطوير الأداء الوظيفي، خاصة أن القطاع المستهدف هو قطاع عمومي خدماتي، يتميز باحتكار في تقديم الخدمة العمومية في مجاله ويسعى إلى تحسينها ويتميز بخصائص نابغة من طابعه النظامي عكس القطاع الاقتصادي الذي ينشط في ظل المنافسة ويهدف إلى الربحية.

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تمهيد
- ماهية الإدارة الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.
- خلاصة.

تمهيد:

تقوم الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من العناصر الأساسية، ابتداء من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، إلى تحديد الأهداف والغايات وإعداد البدائل الإستراتيجية للمقارنة بينها واختيار أحسنها. ولقد لعبت النظريات الفكرية عبر الحقب الزمنية المتتابعة دورا هاما في نضوج الفكر الإداري في مجال تسيير الموارد البشرية إلى ما وصل إليه الآن. وقدم التوجه الاستراتيجي إضافة أخرى في هذا المجال، حتى أصبحنا نتكلم عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كرافد من بين الروافد التي يمكن أن تساهم في تعزيز إستراتيجية المنظمة، من خلال الأدوار المختلفة التي يمكن أن تتقمصها في علاقتها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وهذا منا سنتطرق إليه في هذا الفصل.

1. ماهية الإدارة الإستراتيجية:

1.2. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية مفهوم ذو أصول عسكرية، حيث تعود جذوره إلى الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن إدارة الحرب أو فن الجنرال (art of general). وتشير إلى الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد،¹ ليتطور هذا المفهوم فيما بعد ويشمل كافة العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية.

وتعود نشأة التفكير الاستراتيجي في بدايته إلى مدرسة هارفارد، حيث قدمت هذه المدرسة أثناء فترة الخمسينات مادة جديدة تسمى سياسة الأعمال. والتي كانت تهدف إلى تعظيم المكاسب الربحية، عبر بيع البضائع الكثيرة في أسواق متعددة² ثم أصبح يطلق على هذا الحقل فيما بعد بالإدارة الإستراتيجية.

لقد مر الفكر الاستراتيجي خلال تطوره بأربعة مراحل أساسية وهي:³

أ- المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي: (تخطيط الموازنات):

حيث تم الاعتماد على التخطيط في هذه المرحلة في إعداد الموازنات السنوية، من خلال التنبؤ بالإيرادات والتكاليف المتوقعة للسنة القادمة وكانت تعتمد المنظمات في تلك الفترة على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريقه من الإدارة العليا بالأسواق والمنتجات، إلا أن هذا الأسلوب اثبت محدوديته بالنظر للتغيرات التي مست بيئة الأعمال وانتشار المنظمات والأسواق وهذا ما دفع للانتقال إلى مرحلة جديدة وهي التخطيط القائم على التنبؤ.

¹ ارادن حاتم خضير العبيدي، احمد محمد فهمي سعيد الرزنجي، الإدارة الإستراتيجية - مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي و مكوناتها - ط1، بغداد، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، 2021، ص 14.

² صونية كيالني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بكرة 2006/2007، ص 75.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص 27.

ب- مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ:

بدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي، فكان الاعتماد في هذه المرحلة على التخطيط الطويل الأجل وعلى التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة وتوزيع ثابت للموارد، حيث أدت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجيات المتسارعة إلى استعمال وسائل متطورة للتنبؤ بتغيرات البيئة الخارجية، تمثلت في تحليل الاتجاه العام ونماذج الارتباط ونماذج المحاكاة باستعمال الحاسوب، مما أدى إلى تحسن في فعالية القرارات الإستراتيجية، من خلال تكفل الإدارة بنتائج قراراتها على الأمد البعيد وبرز خلال هذه المرحلة مجموعة من الباحثين الذين ساهموا في تطوير مفهوم الإستراتيجية من بينهم أنسوف وشالندر Ansoff Andrews & Chandler، وما ميز هذه المرحلة أن عملية التخطيط كانت تعتمد على الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وكانت روتينية اقتصرت على إجراء بعض التعديلات على الخطط للسنوات السابقة لتصبح بدورها خططا مستقبلية.

ج- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:¹ في هذه المرحلة أصبح التخطيط موجها نحو الخارج، فأصبحت المنظمة تركز على دراسة مقومات السوق من اجل الاستجابة لمتطلبات المنافسة بدل الاعتماد على التنبؤ كأسلوب للتخطيط. ومن مميزات هذه المرحلة نجد:

- الاعتماد على التحليل الشامل لوضعية المنظمة.
- التوزيع الديناميكي للموارد.
- إجراء مقارنات بين عروض المنظمة وعروض منافسيها.
- انتشار المدرسة التخطيطية: ميتنبرغ (Mintzberg et al 1990).

واستعملت عدة وسائل في عملية التخطيط منها: دورة حياة المنتج، منحى الخبرة، تحليل المحفظة. وقد أدى التنوع في الفرص والخيارات المتاحة للمنظمة في هذه الفترة وما نتج عن ذلك من تعدد للعوائد والمخاطر الناتجة عن كل اختيار، إلى محاولة الإدارة العليا إشراك بقية الإدارات الوظيفية لتزويدها بالمعلومات اللازمة من اجل اختيار البدائل المناسبة.

¹نفس المرجع ، ص 28.

ومن هنا بدأت عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة، مما مهد لظهور المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.

د- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:**¹ والتي بدأت في الثمانينات من العقد الماضي، حيث تمت في هذه المرحلة عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في آن واحد من أجل معالجة الاختلالات التي تم معاينتها من جراء التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية وإهمال عمليات التنفيذ. واستند مفهوم الإدارة الإستراتيجية في هذه المرحلة إلى أفكار كل من بورتر، زوكرمان، قوير، اولفي (porter zuckerman 2002 oliver 2002, gouillart 1995) الذين قدموا عدة مساهمات، من بينها تحليل العوامل الخمسة المتمثلة في: الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة، المجاميع الإستراتيجية، حيث يرى بورتر أن دراسة الإستراتيجية تقوم على ثلاثة عوامل وهي: البيئة الخارجية، سلوك المنظمة، نتائج السوق ومن خلال تناوله لمفهوم الميزة التنافسية أشار إلى مفهوم سلسلة القيمة، فنجاح المنظمة مرهون بالقيمة التي تضيفها لهذه السلسلة، أي كل نشاط يهدف إلى زيادة القيمة التي يضيفها إلى الزبون النهائي والميزة التنافسية تتحقق من خلال التحكم في التكاليف أو بالطرق المميزة التي تخلق قيمة لدى المشتري. وعكس بورتر الذي يرى أن صياغة الإستراتيجية يتم من خلال النظر من خارج المنظمة إلى داخلها وعبر ترصد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، فان مدخل الموارد من خلال رواده (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)، يرى أن صياغة الإستراتيجية يجب أن يكون من داخل المنظمة، من خلال معالجة نقاط الضعف التي يتم رصدها في الاستراتيجيات السابقة. وفي نفس الفترة قام كل من (PRAHALAD ET HAMEL, 1990) بتطوير مفهوم المقدره الجوهريه وهي الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية كما قدم في نفس الفترة سنج (Senge, 1990) مفهوم المنظمات المتعلمة، حيث يرى أن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع واستعمال وتحليل المعلومات، من خلال العناصر الخمسة التي حددها وهي: التفوق الشخصي، النماذج العقلية، الرؤى المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي، حيث تعامل مدخل الموارد مع المعرفة باعتبارها موردا عاما، دون أن يميز بين مختلف الموارد المعرفية، مما أدى إلى

¹ نفس المرجع، ص ص (28-36).

تطوير مدخل المعرفة الذي ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الموجودات المعرفية التي تستغل لخلق قيمة مضافة. وقد اعتمدت هذه الأفكار على جهد المنظمة في خلق الميزة التنافسية، التي تجعل المنظمة تتفوق على غيرها، إلا أنه في العقد الأخير انتشر توجه جديد يقوم على ضرورة التعاون بين المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة. ومنه ظهر مفهوم الإستراتيجية التعاونية الذي قدمه (Brandenburger et Nalebuff) 1996 والذي يقوم على تقييم المنظمات لمقدراتها الجهورية التي تمتلكها وتحالفها مع منظمات أخرى تحوز على مقدرات جهورية لا تمتلكها هي لتحقيق أهداف مشتركة.

3.1. خصائص الإدارة الإستراتيجية: تتميز الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي نوردتها في العناصر التالية:¹

أ - الشمولية: تتميز الإستراتيجية بتصورها الشمولي الذي يغطي كافة الجوانب التي تتعلق بنشاط وممارسات والسلوكيات التي تصدر عن المؤسسة.

ب - مجموعة من القرارات: ونميز هنا بين نوعين من القرارات، منها ما هو استراتيجي يحدد التوجهات الأساسية المستقبلية للمؤسسة وأخرى روتينية يومية تخص المستويات التشغيلية.

ج - موجهة لنظام مفتوح: أي أن المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا على بيئتها، فهي أيضا تتكون من أنظمة فرعية كالتسويق والإنتاج، تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد ويكون للإستراتيجية دور في تحليل هذا النظام ودراسته وتوجيهه بما يضمن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها .

د - الوضوح والإقناع: وهذا يعني بأن تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة ومحددة بدقة ومفهومة من الجميع، مقتنعين بها حتى يتم تنفيذها بفعالية ودون معارضة.

هـ -إلزامية الوقت: وهذا يعني أن يتم تنفيذ الإستراتيجية وفقا لما حدد له في الوقت المناسب دون تأخير، خاصة مع التغير المستمر الذي تتميز به البيئة.

¹ صونية كيالي، المرجع السابق، ص 03.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

و- أسلوب المشاركة: أي أن يتم مشاركة كل الكفاءات في إعداد الإستراتيجية من خلال استشارتهم وتوضيحها لهم وهذا ما يضمن تطبيقها ويكون حافزا دافعا لهم ويعزز من انتمائهم للمؤسسة.

ن- تقوم الإستراتيجية على الموازنة بين الكفاءة والفاعلية: أي بين عمل الأشياء الصحيحة وعمل الأشياء بطريقة صحيحة، فكما تهتم الإدارة العليا بالقرارات التي تمس التغيرات الأساسية في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية تهتم أيضا بالقرارات التشغيلية.¹

4.1. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تقوم الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- أ- العمل على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة في تعاملها مع بيئتها الخارجية، من خلال إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة.
- ب- تحديد الأولويات في تحقيق الأهداف وتخصيص الموارد بناء على هذه الأهداف.
- ت- وضع معيار موضوعي يسمح بتقييم كفاءة الإدارة.
- ث- زيادة الفعالية والكفاءة في اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات.
- ج- التركيز على السوق والبيئة الخارجية من خلال استغلال الفرص ومقاومة التهديدات.
- ح- اكتشاف المشاكل مبكرا والمبادرة باتخاذ القرارات اللازمة من خلال إحصاء نقاط القوة والضعف والتهديدات.
- خ- شعور العاملين بوجود منهج علمي لحل المشكلات من خلال نظام الإدارة الإستراتيجية.
- د- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة .
- ذ- تخصيص الموارد بين البدائل الإستراتيجية وفقا لمعايير محددة وواضحة.

5.1. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المزايا التي توفرها للمنظمة فهي تهتم بالتوجهات الرئيسية التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمة وعلاقتها مع بيئتها الخارجية وتتخلص هذه المزايا فيما يلي:¹

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص ص 55-56.

وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- أ- التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- ب- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- ت- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- ث- القدرة على إحداث التغيير والتقليل من مقاومته.
- ج- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
- ح- تساعد على إنشاء إطار عام للاتصالات بين جميع مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة.
- خ- تعتبر منهاجا متكامل لحل المشاكل وانتهاز الفرص.
- د- تساعد في فرض الانضباط في إدارة أنشطة الوحدات.

6.1. عناصر الإدارة الإستراتيجية:

- تتكون الإدارة الإستراتيجية من مجموعة من العناصر المتناسقة والتي تعمل في إطار شمولي يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتتمثل فيما يلي:²
- وضع الإطار العام الذي يحدد الإستراتيجية.
 - دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة وتحديد كل الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة.
 - تحديد الأهداف والغايات.
 - إعداد البدائل الإستراتيجية والمقارنة بينها.
 - اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن من تحقيق اكبر قدر من الأهداف المسطرة في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

¹ زينب السيد محمود المنخالي، أهمية الإدارة الإستراتيجية من الإطار والمفهوم والمكونات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس، العدد الثاني، 2015، ص 131.

² أيمن حسن الديراوي، اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، 2018، ص

- ترجمة الغايات والأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل محددة زمنيا ووضع البرامج والسياسات التي تمكن من تطبيقها.
- تقييم الأداء ومقارنته بالأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية والتي يجب مراجعتها في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.
- توفير المتطلبات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية مع ضمان تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

7.1. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية مجموعة من المراحل المتتابعة والمتلاحقة وكل مرحلة تمهد للتي بعدها، فهي عملية ديناميكية مستمرة ونجاح كل مرحلة يعتمد على فعالية ونجاح المرحلة السابقة. واختلف الباحثين في تحديد المراحل التي تتشكل منها الإدارة الإستراتيجية، فمنهم¹ من يرى أنها تتكون من أربعة مراحل وهي: التحليل الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية. ومنهم من يرى أنها تتكون من ثلاثة مراحل وهي: صياغة الإستراتيجية، عملية التنفيذ الاستراتيجي، عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي،² إلا أننا اعتمدنا على التصنيف الذي جاء به عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، لكونه أكثر تفصيلا للعناصر التي تتشكل منها الإستراتيجية والذي يرى أنها تتكون من المراحل التالية:³ تحديد رسالة المنظمة، وضع الأهداف والغايات، تحليل البيئة الخارجية والداخلية، البدائل الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي، تطبيق الإستراتيجية، المراجعة الإستراتيجية.

¹ جزار مسيل العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016، ص 26.

² جلا د عبد الله محمد، اثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة السلمانية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص 25.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2013، ص 65.

أ- وضع رؤيا للمنظمة: وتعرف الرؤيا بأنه التصور التي ترى المنظمة أنها ستحققه في المستقبل والذي يمثل حلما أو طموحا لها.¹ وهناك مجموعة من الخصائص التي تجعل الرؤيا جيدة ومعبرة عما تطمح إليه المنظمة في المستقبل وتتمثل فيما يلي:²

- التركيز على المستقبل: فهي تمثل صورة ذهنية عن المستقبل المرغوب فيه.
- الوضوح: فالرؤية لا بد أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع، مختصرة بالمعنى الذي يبرز جميع العناصر المكونة لها.
- أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة: أي تكون لها امتداد وبعد استراتيجي.
- أن تتميز بالتحدي والطموح: بحيث تكون صعبة المنال دون بذل جهد استثنائي وأداء متميز.
- القدرة على الإلهام: أن تكون لهذه الرؤيا القدرة على إثارة وتحفيز العاملين للمضي قدما لتحقيق أهداف المنظمة.
- أن تتميز بالثبات والاستقرار: أي لا تتغير بتغير الظروف المحيطة بالمنظمة.
- الانسجام مع ثقافة المنظمة: وهذا يعني أن تتناغم الرؤيا مع قيم وثقافة البيئة التي تنشط فيها المنظمة.

ب- وضع رسالة للمنظمة: وهي تمثل الإطار الذي يميز المنظمة عن غيرها وسبب تواجدها والذي يحدد طبيعة نشاطها ومنتجاتها وأسواقها وعملائها وهي بهذا المعنى تقوم على مجموعة من الأبعاد وهي:³

- تمثل إطار يعبر عن تفردا وخصوصيتها اتجاه غيرها من المنظمات.
- تحدد وتوجه الممارسات التي تقوم بها المنظمة.
- تعد القاعدة التي تبنى عليها غايات وأهداف المنظمة.
- يتم التعبير عن الرسالة بشكل مجرد وليس تفصيلي.
- تحدد مسار الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة نشاطاتها.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود حردات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية - منحنى نظري تطبيقي - ط 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 34.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 183.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، 2013، ص ص 70-71.

ج- وضع الأهداف:

لكل منظمة مهما كان حجمها هدف أو مجموعة من الأهداف والتي تمثل النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها والتي تكون مستمدة من رسالتها، فهي أكثر تفصيلا وتحديدًا منها وتصنف الأهداف بحسب المعايير المستعملة في التصنيف، إلى أهداف رئيسية وأخرى ثانوية أو حسب معيار الزمن، إلى أهداف قصيرة الأمد وأخرى طويلة المدى، كما تصنف إلى أهداف كمية وأخرى نوعية أو أهداف إستراتيجية وأخرى تشغيلية¹ وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف وهي:²
أن تكون: قابلة للقياس الكمي، واضحة وبسيطة وقابلة للفهم، موضوعية وواقعية، محددة زمنيا.

د- تحليل البيئة الخارجية والداخلية: تنشط المنظمة في ضل بيئة داخلية وخارجية تتميز بالتعقيد والتغيرات السريعة وهذا ما يفرض عليها تحليل هذه البيئة بما تمثله من نقاط قوة وفرص وتهديدات، حتى تتمكن من استغلالها لتحقيق أهدافها المستقبلية وهنا نميز بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية:³

- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** ويتركز التحليل على العوامل التي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها وتسيطر عليها وتشمل نقاط القوة التي تعزز إمكانيات المنظمة كتوفر كادر بشري متميز والقدرة على استغلال الموارد بكفاءة، توفير شبكات واسعة للتسويق، القدرة على تخفيض النفقات، أما نقاط الضعف فتشير إلى النقص والافتقار في الإمكانيات، خاصة عند مقارنتها بغيرها من المنظمات كضعف مهارات التسويق، ضعف الكادر البشري.
- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** ويشمل هذا التحليل كافة العوامل التي لا تتحكم فيها المنظمة وخارجة عن سيطرتها ويتضمن كل من الفرص والمكاسب المتاحة. والمنظمة الناجحة لا تنتظر الفرصة لتأتي إليها، لكن تبحث عنها وتخلقها لتحقيق الميزة التنافسية،

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص ص(209-210).

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 98.

³ أيمن حسن الديراوي، المرجع السابق، ص ص (72-73).

أما التهديدات فهي الخسائر المحتملة والتي يكون لها آثار وخيمة على المنظمة في حال حدوثها، كدخول منافسين جدد والتغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

ت-الاختيار بين البدائل الإستراتيجية: لقد تناول مفهوم الخيار الاستراتيجي العديد من الباحثين وتعددت وجهات نظرهم إليه، فقد أشار روبنسن Robson إلى أن الاختيار الاستراتيجي هو عملية توليد البدائل الإستراتيجية وتقييمها ثم الاختيار فيما بينها، كما عرفها كل من مكملان وتمبو Macmillan and Tambo أنها عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، على أن تكون هذه الإستراتيجية وفقا لرؤية ورسالة المنظمة. وتعد عملية الاختيار الاستراتيجي خطوة لاحقة لعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي وهي الجزء الأخير من عملية صياغة الإستراتيجية.¹ وتصنف البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة إلى:²

- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي.
- إستراتيجية النمو والتوسع.
- إستراتيجية الانكماش.

ث - تنفيذ الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أهم المراحل، فالتنفيذ غير الفعال للإستراتيجية يؤدي إلى الفشل، كما أن التنفيذ الصحيح للإستراتيجية قد يعوض عن التخطيط غير المناسب، فخلال هذه المرحلة يتم ترجمة الإستراتيجية إلى إجراءات ملموسة في الواقع ويتضمن التنفيذ الاستراتيجي وضع الخطط والبرامج التي سبق وأن تم تطويرها موضع التطبيق العملي. ويتم عبر:³

- البرامج التنفيذية وتتضمن الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة لتحقيقها مع تحديد الموارد اللازمة والمدة الزمنية لتنفيذها والمسؤولين عن عملية التنفيذ.
- إعداد الموازنات المالية التي تضمن تنفيذ الخطط.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 235.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 162.

³ عائشة يوسف الشميلي، المرجع السابق، ص 96.

- الإجراءات التنفيذية المختلفة: من خلال وضع خطوات متابعة ومحددة تبين بالتفصيل الأنشطة التي يجب تنفيذها.

ح- المراجعة الإستراتيجية:

تعد عملية التقييم والرقابة على الإستراتيجية من أهم العمليات، فهي تسمح بمعرفة مدى التطبيق السليم لما تم تصوره في مرحلة الصياغة ومعرفة مدى الانحراف الايجابي أو السلبي الذي حدث في استثمارات المنظمة.¹ وإن كانت النظرة السابقة ترى أن الرقابة تتم بمقارنة النتائج مع المعايير التي تم تحديدها مسبقا بعد الانتهاء من عملية التنفيذ، فإن هذا التوجه لا يفيد، إذ لا يعقل انتظار مدة طويلة حتى الانتهاء من عملية التنفيذ والتي قد تحدث فيها تغييرات كبيرة تهدد نجاح المنظمة، لذا فإن الرقابة الإستراتيجية المستمرة تعد بديلا فعال عوض الرقابة التقليدية.²

2- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تقوم الإستراتيجية العامة للمنظمة على مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، كإستراتيجية الإنتاج والتسويق وإستراتيجية الموارد البشرية والتي تحتل مركزا مميزا لاهتمامها بأهم مورد يمكن أن يحقق الميزة التنافسية والريادية التي تبحث عنها جل المنظمات. وقد مرت هذه الإستراتيجية بمجموعة من المراحل التاريخية، توالى خلالها العديد من المدارس الفكرية كان لكل منها مساهمة خاصة، من خلال اختلاف وجهات النظر إلى مختلف الجوانب التي تتشكل منها هذه الإستراتيجية، ليكفل هذا التراكم المعرفي إلى ما وصل إليه التفكير الاستراتيجي في هذا المجال.

1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة وتطورات عديدة نتيجة التغيرات المتسارعة التي مست بيئتها الداخلية والخارجية التي تنشط فيها. وما يميز هذه البيئة من عوامل

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 227.

² فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، ط2، بغداد، دار السيسان، 2019، ص 29.

اقتصادية واجتماعية وثقافية كان لها دور كبير في بلورة ونضج مفهوم إدارة الموارد البشرية وفيما يلي نستعرض أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

وتميزت هذه المرحلة بانتشار طرق الإنتاج التقليدية اليدوية، حيث كانت البضائع تصنع في معامل صغيرة أو في بيت صاحب العمل وكان العامل عبد عند صاحب العمل يبيعه ويشتره، فهو من ممتلكاته ولا يملك أي حقوق قانونية.

ثم جاء نظام الصناعة اليدوية والذي تميز ببروز فئة تملك خبرة ومهارة وبدأت تعمل مقابل اجر زهيد، تلا ذلك نظام الطوائف، حيث أصبح لكل طائفة نظام خاص يحدد شروط الدخول إلى المهنة ومستويات الأجور.¹

ب-مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشرة ووصلت إلى العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وتميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة وبرزت الحاجة إلى العمال المتخصصين والاستغناء عن بعض العمال وهذا ما تسبب في تدهور ظروف العمل كالضوضاء والأبخرة وساعات العمل الطويلة وظهرت فئة جديدة من المشرفين الذين أسأوا استعمال السلطة المخولة لهم اتجاه العمال الذين هم تحت إشرافهم، بسبب الرقابة التي كانوا يمارسونها على العمال وروتينية العمل، مما دفع للتفكير في تحسين ظروف العمل.²

ت- مرحلة القرن العشرين:

وشهدت هذه المرحلة أحداث عديدة، كان لها اثر في تطور إدارة الموارد البشرية. ومن بين أهم هذه الأحداث نجد:

• ظهور الحركات العمالية:

كان من نتائج الثورة الصناعية آثار سلبية على العمال، مما جعلهم يتحدون لمواجهة أصحاب العمل فحدثت انتفاضات عشوائية. ثم ما لبثت أن تحولت إلى إضرابات منظمة،

¹ جزار مسيل العنزي، المرجع السابق ، ص 32.

² محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2013 ، ص 18.

لتتحول فيما بعد إلى تكتلات في شكل نقابات واتحادات للدفاع عن مصالح العمال والتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور وساعات العامل وغيرها من الحقوق.¹

• ظهور الحركة العلمية:²

وكان ذلك سنة 1912 على يد رائدها فردريك تيلور، الذي عمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، من خلال المبادئ التي أرساها كالاختيار المناسب للعاملين وتقسيم العمل ودراسة الحركة والوقت وتدريب العمال وتحفيزهم عن طريق الأجور وركز على فكرة التعاون بين الإدارة والموارد البشرية.

• ظهور علم النفس الصناعي:

حيث انصب اهتمام علماء النفس على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات، كما ركزوا على تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به وطوروا مجموعة من الاختبارات النفسية التي تستخدم للاختيار بين المتقدمين للوظائف والتي لاقت نجاحا كبيرا في الشركات التي استعانت بها.³

• ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

على يد التو مايو Elton Mayo، من خلال تجاربه الشهيرة "تجارب هوثورن" حيث قام بدراسة اثر معنويات العمل على الكفاءة الإنتاجية وساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال نظرتها للإنسان باعتباره مورد ثمين في المنظمة له حاجات وتطلعات يجب مراعاتها.⁴

• ظهور مدرسة إدارة الأفراد:

خلال الفترة ما بين 1950 إلى 1980، ظهر تخصص جديد في إدارة الأعمال وهو تخصص الأفراد، بحيث أصبح له قواعد ومبادئ ويدرس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، المرجع السابق، ص 18.

² لطفى دنبري، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وحدة صيانة عتاد السكك الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، أطروحة للنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع " تنمية وتسيير الموارد البشرية "السنة الجامعية 2011/2012، ص 174.

³ لنفس المرجع ، ص 174.

⁴ محمد بن الديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل - ط 4، الرياض، العبيكان للنشر، 2015، ص 21.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وانتشرت هذه التسمية في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. ومما أعطى أهمية لهذه الإدارة تزايد تدخلات الحكومات في مجال العمل والتوظيف، من خلال مختلف القوانين والتشريعات التي تم سنها لحماية العمال في المنظمات. وخلال الفترة من 1960 إلى 1980 نشطت الدراسات التي تناولت السلوك الإنساني في العمل والدافعية، حيث ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وأمريكا وكندا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحوافز الإنسانية وعلاقة هذه الإدارة مع النقابات والتشريعات الحكومية وامتدت نشاطات هذه الإدارة ليشمل مجالات التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات لجميع العمال في مختلف المستويات.¹

• مدرسة إدارة الموارد البشرية:

ظهرت إدارة الموارد البشرية بناء على القصور الذي تم معانيته في أساليب التعامل مع الأفراد وما نتج عن تطورات الفكر المعاصر التي مست جوانب الإبداع والابتكار وإظهار مواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم وقدراتهم. وكان (بورتر، 1985، porter) احد ابرز المفكرين الذين ساهموا في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية في الثمانينات، كما كان لقوست (GUST 1989) مساهمة قيمة في هذا المجال، من خلال تركيزه على جوانب مهمة في إدارة الموارد البشرية وهي: الجودة، المرونة اللازمة، والإبداع، حيث سعت إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستقرار والتوازن بين الهيكل التنظيمي واستمرارية الأداء، من خلال إعداد مخزون من الموارد البشرية التي تتوفر على الإمكانيات المطلوبة في المستقبل.²

• مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية:

بدأت التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية مع بداية القرن الحالي، حيث أسست أفكارها على ما جاءت به إدارة الموارد البشرية وحاولت أن تضيف إليها ما يمكن أن يدعم من أدائها. ويبرز البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية خلال مختلف المراحل التي تشكل الإستراتيجية من وضوح الرؤيا والرسالة الأساسية للمنظمة إلى التحليل البيئي للبيئة

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 47.

² جلال عبد الله محمد، اثر بعض استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السليمانية، 2010، ص 28.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث انتشر مصطلح إستراتيجية الموارد البشرية في اغلب الجامعات العربية والأجنبية والتي تقوم على الأفكار التالية:

- ✓ الأفراد هم أهم عنصر استراتيجي في المنظمة.
- ✓ إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تحقيق أهداف المنظمة يتطلب وجود أفراد مؤهلين ومحفزين ولديهم ولاء كبير للمنظمة.
- ✓ الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة بحيث يكمل بعضهم بعضاً.¹

• الفروقات الموجودة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

جدول رقم: (1) الفروقات بين المصطلحات الثلاثة:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
إضافة إلى المزايا التي توفرها إدارة الموارد البشرية فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على التجانس الداخلي لأنشطة الموارد البشرية والتجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية فهي تركز على النظرة الشمولية والبعد الكلي في التنظيم	• تهتم بفريق العمل والتعاون بين عناصره • تولي أهمية لوظيفة الموارد البشرية وتعمل على تنظيمها من اجل التنسيق بين الموارد المتاحة • تولي أهمية كبيرة للإدارة والجوانب الثقافية والاجتماعية داخل المنظمة • تنظر للأفراد على أنهم مورد كباقي الموارد	• تركز أكثر على مراقبة المرؤوسين • لا تهتم بجوانب التاطير داخل التنظيم • تهتم أكثر بالجوانب التقنية • تنظر للأفراد على أنهم تكلفة	أوجه الاختلاف والتميز
تعمل على إدماج إستراتيجية الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة			

المصدر: جدول تم إعداده من طرف الباحث بناء على ما ورد في مقال بلمهدي عبد الوهاب¹

¹ نفس المرجع، ص 29

2.2. إسهامات مختلف المدارس الفكرية:

مر الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية بمراحل متعددة ومتتابعة، كانت نتيجة للتغيرات البيئية التي تنشط فيها المنظمات وتأثيرات العوامل الاجتماعية والاقتصادية المختلفة التي صاحبت هذه التحولات، مما أدى إلى بروز العديد من المدارس والمفكرين والباحثين الذين حاولوا أن يجدوا تفسيرات للممارسات لإدارة الموارد البشرية وأسسوا للمجموعة من النظريات التي تباينت فيما بينها باختلاف زوايا النظر وباختلاف البيئة الفكرية التي انطلق منها المفكرون وهذا ما أدى إلى إثراء الزخم الفكري وساهم في تطوير أداء المورد البشري. وفيما يلي سنتعرض لأهم الأفكار التي جاءت بها هذه النظريات، وفقا للضرورة التاريخية والسياق الفكري الذي جاءت فيه:

أ- المدخل الكلاسيكي:

نتج عن التطور الكبير الذي أحدثته الثورة الصناعية ظهور ثلاث نظريات رئيسة تمثلت في كل من: نظرية التنظيم البيروقراطي التي اهتمت بالهيكل التنظيمية والإجراءات ونظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة الإنتاجية، إضافة إلى النظرية الإدارية (التقسيم الإداري)، التي سعت لترسيخ مبادئ عامة للإدارة. وكانت هذه النظريات بمثابة الروافد الأساسية التي شكلت المدخل الكلاسيكي وفيما يلي ابرز الأفكار التي تناولتها هذه النظريات:

• النموذج البيروقراطي لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر وهو ألماني (1864- 1920) الرائد الأول لهذه النظرية والذي قام بعرض أفكاره، من خلال نموذج المثالي الذي سماه بالنموذج البيروقراطي ويرى ماكس فيبر أن الأفراد يتصرفون باللاعقلانية في تصرفاتهم ويتميزون بالانفعالية في أداء أعمالهم وهناك غياب لقواعد موضوعية تحكم السلوك الإنساني، فيما تسود الاعتبارات الشخصية. ومن أجل معالجة هذه الاختلالات اقترح فيبر نموذج المثالي من أجل السيطرة على سلوك الأفراد

¹ لمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 08، العدد 08، 2008، ص 166.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

وتوجيههم الوجهة السليمة بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويقوم هذا النموذج على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- ✓ التخصص في أداء المهام وتقسيم العمل الذي يتم في إطار من الرسمية.
- ✓ يتم تحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه في إطار التسلسل الهرمي الرئاسي وفي ظل نظام رسمي من القواعد والإجراءات.
- ✓ تحدد الحقوق والواجبات بناء على مجموعة من القواعد التي تنظم هذه العلاقات.
- ✓ وجود نظام محدد مسبقا يضمن آليات التدخل في ظروف العمل المختلفة.
- ✓ يتم ضمان الموضوعية في التعامل، من خلال نظام من العلاقات غير الشخصية المضبوط بمجموعة من القواعد.
- ✓ اختيار وترقية العاملين يتم بناء على الجدارة المهنية والمهارات والمؤهلات وليس الاعتبارات شخصية أو الأسرية.
- ✓ فصل الإدارة عن الملكية، أي أن العمال لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج في التنظيم.

وقد أسست النظرية البيروقراطية لمجموعة من القواعد في إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- ✓ الاختيار العلمي للعمال المبني على أساس المؤهلات العلمية والتخصص والمهارة الفنية.
- ✓ إعطاء التكوين أهمية كبيرة والذي يتم بصفة مستمرة ويمنح لصاحبه درجات عليا في السلم الوظيفي.
- ✓ التركيز على الحوافز المادية وفي مقدمتها الأجر الذي يمنح وفقا لتدرج سلمي ويكون متناسبا مع حجم الأعباء والمسؤوليات.

فالنموذج الفيبري يرى أن الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز تتم بصورة عقلانية رشيدة وفي ظل احترام القواعد المحددة مسبقا.¹

¹ لطفى دنبري، المرجع السابق، ص ص (66-67).

• نظرة النموذج الفيبري لإدارة الموارد البشرية:

كان للنموذج الفيبري آثار واضحة في التأسيس لقواعد أساسية في إدارة الموارد البشري والتي تتمثل فيما يلي:

✓ في مجال التوظيف:

يقوم النموذج الفيبري على الاختيار العلمي للعمال المبني على أساس التخصص والشهادة والذي يمثل معيارا للمقارنة بين الأشخاص والابتعاد عن الولاءات العشوائية والسياسية والأسرية وهذا ما يقتضيه الرشد الفيبري.

✓ في مجال التكوين:

يعمل النموذج الفيبري على تكريس نمط التدريب المستمر والدائم ويوفر للمتدرب مكانة مميزة في السلم الوظيفي.

✓ في مجال التحفيز:

يرى النموذج البيروقراطي الفيبري أن الحوافز المادية وعلى رأسها الأجر يجب أن تمنح وفقا للتدرج السلمي وحسب الأعباء والمسؤوليات المسندة للموظف، نفس الشيء بالنسبة للترقية والتي تقوم على أساس الاقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا.¹

ومن خلال عرض خصائص النموذج الفيبري، يتبين أن خاصية الجمود والانغلاق تلاحقه، فهو يركز أكثر على الجانب الرسمي ويعمل على تأطير تصرفات الموظفين وفق قواعد محددة مسبقا ونموذج معين، كأنه يرى الإنسان مجرد آلة تمشي وفق مسار ميكانيكي معين، في حين أن الإنسان هو مجموعة من الأحاسيس والمشاعر والسلوكيات الاجتماعية التي تتفاعل في إطار رسمي وغير رسمي وينتج عن هذا التفاعل ظواهر اجتماعية متعددة تؤثر على إدارة الأفراد وأدائهم. وقد يؤدي إهمال الجانب السلوكي إلى آثار وخيمة على نجاعة الأداء، كما أن هذا النموذج يركز على التفاعلات الداخلية للمنظمة مهملًا التأثيرات

¹ نفس المرجع ، ص 69.

الخارجية للبيئة، متجاهلا الحركية التفاعلية التي تحيط بالمنظمة باعتبارها نسق مفتوحا على بيئتها الخارجية والداخلية تؤثر فيها وتتأثر بها.

• نظرية الإدارة العلمية: (1856-1915)

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد فريدريك تايلور، في ظروف اقتصادية تميزت بالتوسع الصناعي وزيادة عدد السكان في المدن واتساع الأسواق فلم يكن مشكل التسويق مطروح، لذا كان الاهتمام منصبا على طرق زيادة الإنتاج فظهرت اختراعات وأساليب إنتاجية جديدة، كخطوط الإنتاجية التجميعية المتحركة، مما وفر فرصة لتواجد عدد كبير من العمال في مكان واحد وظهور بعض المشاكل التي أصبحت تحول دون بلوغ الإنتاج أعلى مستوياته وهذا ما دفع ثلة من المفكرين على رأسهم فريدريك تايلور **Frederic Taylor** (1815-1856) و فرانك و ليلين جلبرت **Frank & Liliane** (1868-1924) و هنري جانغ **Henry Gant** (1861-1919) و هارجنتون اميرسون (1853-1931) **Harington Emerson** للتفكير في أسلوب علمي يقوم على جمع المعلومات وتحليل العمل للوصول إلى أحسن طريقة للأداء.¹

فتوصل فريدريك تايلور إلى إرساء أربعة مبادئ أساسية في الإدارة وهي:²

✓ **تطوير حقيقي في الإدارة:** وهذا يعني استبدال الطريقة التقليدية التجريبية المبنية على الخطأ والصواب بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم النشاط المرتبط بالوظيفة.

✓ **الاختيار العلمي للعاملين:** حيث يتم اختيار العمال بناء على مهاراتهم وقدراتهم على تحمل أعباء الوظيفة.

✓ **إعطاء الأهمية اللازمة لعملية تنمية وتطوير وتعليم الموارد البشرية:** فالعامل لن يتمكن من الإنتاج بالطاقة المطلوبة إلا إذا كان عنده الاستعداد اللازم والتدريب المناسب.

¹ نفس المرجع، ص 71.

² عطاء الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنج، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، عمان، الأردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 27.

✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: ويتم ذلك بالتوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ورغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، من خلال زيادة إنتاجية العامل بمشاركته في زياد الدخل.

• نظرة الإدارة العلمية لإدارة الموارد البشرية:

لقد كانت أبحاث تيلور ودراساته حول تحليل العمل اللبنة الأولى التي أرسى مبادئ نظرية الإدارة العلمية وتشمل المجالات التالية:

✓ ففي مجال التوظيف:

تقوم هذه النظرية على التحليل العلمي للعمل من خلال تقسيمه إلى حركات وقياس الزمن اللازم لانجازها والاختيار العلمي للعمال المناسبين للوصول إلى أحسن طريقة في الأداء. ويرى تيلور ضرورة استعانة الإدارة بالخبراء المتخصصين لتحديد طرق الأداء المثلى لكل عمل، من الزمن والخصائص التي يجب توفرها في العمال والاحتياجات التدريبية. وبالتالي فهو يتوخى الدقة ويضفي المزيد من الإجراءات العملية في كل من يتعلق بالعمل.

✓ في مجال التكوين:

هناك ضرورة لتخصص العمال بحيث يتم تقسيم العمل إلى أجزاء وضم الأجزاء المتقاربة في وظيفة معينة ويتم تكوين الفرد على أداء المهام المتعلقة بالجزء المسند إليه وهذا التخصص والتقسيم في العمل ينتج عنه حاجة مستمرة للتدريب للوصول إلى الفعالية الإنتاجية.

✓ في مجال التحفيز:

استعمال الحوافز خاصة المادية من أجل أداء العمل بالسرعة والمعدل المطلوب. حيث قام تيلور بوضع نظام للأجور سماه النظام التمييزي للدفع بالقطعة وحدد لهذا النظام معدلين للدفع بالقطعة، أحدهما منخفض يأخذ به عندما لا يتمكن العامل من تجاوز الحد المطلوب والآخر مرتفع في حالة تجاوز عدد الوحدات المطلوب إنتاجها. وفي هذه الحالة يتم الحساب على أساس جميع الوحدات المنتجة، فالعامل إذا تعلم أحسن طريقة للأداء وكان المجهود المبذول مرتبط بالجزء المادي المناسب، سيتحفز أكثر لتسخير كامل قدراته الفيزيائية الممكنة لزيادة الإنتاج. ومن هذا المنظور فقد تعامل تيلور مع الإنسان على أساس أنه آلة يجب استغلال طاقتها إلى أبعد الحدود، من خلال وضعها في إطار مغلق يقوم على حركات

مدروسة ونمطية في الأداء، متجاهلا من جهة أخرى احتياجات هذا العامل باعتباره إنسان ومن هنا جاءت فكرة الرجل الاقتصادي التي ناد بها تايلور. وكانت هذه النظرية نقلة نوعية في الفكر الإداري، من خلال إضفاء الأساليب العلمية في دراسة وتحليل العمل، بعيدا عن التسيير العشوائي المبني على التخمينات، مما ساعد في بلوغ الإنتاج مستويات قياسية آنذاك، إلا أن تركيزها على انفراد الإدارة بسلطة اتخاذ القرار ونظرتها السلبية للأفراد، الذين يجب عليهم الانصياع لأوامر الإدارة وتركيزها على الجانب الإنتاجي وإهمالها الحاجات الإنسانية للفرد، فتح المجال لأفكار ودراسات أخرى استثمرت في الجوانب التي أغفلتها هذه النظرية وظهرت مدارس أخرى.¹

• نظرية التقسيم الإداري:

تزامن ظهور هذه النظرية مع ظهور الإدارة العلمية، وكان من روادها الأوائل (1841-1925 Henry Fayol) وانطلقت هذه الإدارة من نفس المبادئ التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية، من استخدام الأساليب العلمية من أجل رفع الإنتاج وتقسيم العمل، غير أن اهتمام هذه النظرية كان منصبا على فئات الإدارة العليا عكس نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت أكثر بالمستويات الدنيا من عمال الإنتاج ويقوم هذا النموذج على التوجهات الرئيسية التالية:

✓ تحديد هدف التنظيم.

✓ استدعاء الأعمال التي تحقق الهدف.

✓ تجميع الأنشطة المتشابهة والمتكاملة في وظائف.

✓ تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام.

✓ تجميع الأقسام المتشابهة في إدارات.

وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:

✓ **الوظيفة:** فالوظائف داخل التنظيم لا تتشابه مما أدى وجود تخصصات وظيفية.

✓ **التخصص وتقسيم العمل:** فتخصص العامل في مجال واحد يكسبه مهارة فيتحسن أداءه.

✓ **تنفيذ المهام:** بحيث تساهم التخصصات الداخلية في العمل في تحقيق أهداف التنظيم.

¹ نفس المرجع ، ص ص (76-78)

- ✓ العملية: وتتحدد هذه العملية من خلال التطبيقات التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.¹
- ✓ اقترح العالم الفرنسي "هنري فيول" Henry Fayol رائد هذه النظرية مجموعة من المبادئ في الإدارة والتي يرى أنها كفيلة بزيادة الكفاءة الإنتاجية وركز على الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين. وأشار إلى أن الوظائف الأساسية للمديرين تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن بين أهم المبادئ التي حددها فيول نجد:²
- ✓ تقسيم العمل: يهدف تقسيم العمل إلى زيادة الإنتاجية، من خلال تقسيم العمل الكلي إلى مجموعة من الوظائف وتخصص كل فرد في أداء وظيفة معينة.
- ✓ السلطة والمسئولية: فالسلطة هي إصدار الأوامر للعاملين مع ممارسة الضغط عليهم لتنفيذها، أما المسئولية فهي تحمل نتائج القرارات المتخذة.
- ✓ التأديب: ويعني ذلك توقيع العقوبات على كل المخالفين لقرارات المنظمة دون تفرقة، فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود عمالها.
- ✓ وحدة الأمر: فالموظف يتلقى الأوامر من شخص واحد وهو مسؤوله المباشر.
- ✓ وحدة الهدف: فكل موظفي المنظمة يسعون لتحقيق هدف واحد مشترك وواضح لدى الجميع.
- ✓ المصلحة العامة: حيث تقدم المصلحة العامة على غيرها من المصالح الفردية.
- ✓ الأجر المناسب: فالأجر الممنوح للموظف يجب أن يتناسب مع مجموعة من المتغيرات كأسعار السلع والخدمات ومستوى أرباح المنظمة.
- ✓ المركزية: من خلال منح سلطة اتخاذ القرار إلى شخص واحد أو مجموعة من الموظفين والذين يشكلون غالبا الإدارة العليا.
- ✓ تسلسل السلطة: يتم توزيع السلطة بين المستويات الوظيفية حسب الاختصاصات الممنوحة وبصفة متدرجة من الأعلى إلى الأسفل.
- ✓ الترتيب: عبر تقريب الإمكانات المادية والبشرية من مكان أداء الوظيفة، لزيادة الكفاءة والفعالية.

¹ نفس المرجع، ص 79.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤيا إستراتيجية، القاهرة، جامعة القاهرة، 2003، ص 24.

- ✓ المساواة: يتم تطبيق اللوائح والقوانين بصفة عادلة على جميع العاملين.
- ✓ الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: حيث تعمل المنظمة على المحافظة على الموظفين المتميزين في أدائهم.
- ✓ المبادرة: من خلال دعم الابتكار وتشجيع الموظفين على المبادرة والإبداع.
- ✓ روح الفريق: فالمنظمة يجب أن تعمل على تنمية العمل الجماعي وروح التعاون بين أفرادها.

• مساهمة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من مبدأ التخصص في الوظائف وجمع المهام والأقسام المتشابهة والمتكاملة الذي تتادي به هذه النظرية فقد أصبحت وظيفة إدارة الأفراد أكثر تنظيماً.

✓ في مجال التوظيف:

لقد انعكست مقتضيات التخصص الذي تتادي به النظرية على نوعية العمالة الموظفة فهذا التخصص يستدعي تناسبا بين مؤهلات الموظفين واحتياجات الوظيفة وتخصصه.

✓ في مجال التكوين:

إن تفعيل مبدأ التخصص وتقسيم العمل يدفع العاملين إلى التكوين المستمر من أجل الاستجابة لما يفرضه تقسيم العمل من التحكم في تقنيات العمل من أجل اكتساب المهارات الجديدة وتعزيز القدرات الموجودة.

✓ في مجال التحفيز:

لم تخرج هذه النظرية عن توجهات المدرسة الكلاسيكية التي تنتمي إليها وفكرة الرجل الاقتصادي، فركزت على التحفيزات المادية وعلى رأسها الأجر الذي ربطته بحجم المجهود المبذول واعتبرت أن الحوافز المادية هي الدافع الرئيسي الذي يجعل العمال يبذلون مجهودا أكبر وأداء أحسن، كما ركزت على تضيق نطاق الإشراف من خلال التقليل من العلاقات بين الإداريين والعمال لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.¹

ومن خلال ما سبق عرضه، يتبين أن هذه النظريات اشتركت في نظرتها إلى الفرد العامل على أنه رجل اقتصادي يتميز بالرشد والعقلانية ويسعى لتعظيم العوائد المادية وان

¹ نفس المرجع، ص 86.

درجة ارتباطه بالمنظمة تقاس على أساس العائد المادي الذي يحققه لها ونظرت إلى الإنسان كأنه آلة، متجاهلة لجوانبه الإنسانية ودوافعه وحاجاته الاجتماعية وهذا ما فتح المجال لظهور مدرسة أخرى وهي المدرسة السلوكية.

ب-المدرسة السلوكية:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل عن المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالقدرة الجسدية للعامل وكفاءته الإنتاجية وأهملت جوانب أخرى من حاجاته ورغباته. ومن جهة أخرى فهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وأفكار التوماس مايو، حيث ركزت في دراستها على السلوك الإنساني ورغباته ودوافعه ومختلف العوامل التي تؤثر فيه واعتمدت في ذلك على مجموعة من العلوم كعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي وعلم الاجتماع وتضمنت هي الأخرى مجموعة من الدراسات التي سنتعرض لأهمها فيما يلي:

● نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر عقد العشرينات على يد رائدها التوماس جورج مايو ELTON.G MAYO، حيث قام برفقة زملائه بدراسة اثر المتغيرات المناخية كالإضاءة والتهوية وغيرها من العوامل على إنتاجية العامل، من خلال مجموعة من التجارب في مصانع هورثون في شركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصلوا إلى أن تأثير هذه العوامل ليس بالكثير، في حين أن الجوانب المعنوية لها دور أكبر في تحفيز العمال ورفع إنتاجيتهم بالمقارنة مع العوامل المناخية، فتوفير الجو المناسب في العمل من التوافق والانسجام في مجموعة العمال له دور كبير في التحفيز على العمل ورفع الإنتاج. وركزت هذه الحركة على ضرورة توفير بعض العناصر الأساسية في مضمون الوظائف، كالتحدي والإثارة والاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹ وقامت هذه النظرية على المبادئ التالية:²

✓ التنظيم هو العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجموعة من الأشخاص المنعزلين غير مرتبطين.

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 155.

² لطفي دنبري، المرجع السابق، ص ص 90-91.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

✓ يتحدد السلوك التنظيمي وفقا لسلوك أفراد الذين يتأثرون بظغوطات اجتماعية تفرضها عليهم الأعراف والتقاليد.

✓ للقيادة دور كبير في التأثير على تشكيل الجماعات وتغيير تقاليدھا لتتوافق مع أهداف التنظيم وضمان التعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي.

✓ ضرورة إشراك العمال في جميع المستويات وتحميلهم المسؤولية وهو ما يضمن التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي.

فمدرسة العلاقات الاجتماعية تنظر إلى الإنسان على انه مخلوق اجتماعي يعمل على ربط أحسن العلاقات مع الآخرين وهو محور العملية الإدارية وأدائه يتأثر بالروح المعنوية التي يجب المحافظة عليها عاليا من خلال العوامل التالية:

✓ تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

✓ جعل القيادة ديمقراطية.

✓ تشجيع الاتصالات بين الجماعات المختلفة الموجودة في التنظيم وبين هذه الأخيرة والإدارة.

● نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الموارد البشرية:

✓ الهيكل التنظيمي: الذي يجب بناؤه بناء على احتياجات الأفراد الاجتماعية.

✓ تقسيم العمل: النظرية لا ترى في التخصص أحسن وسيلة لبلوغ التنظيم فعاليته، بل قد يؤدي التخصص الدقيق إلى آثار عكسية وهي تنادي بضرورة توسيع العمل وإشراك العمال في الإدارة.

✓ نظرة النظرية للفرد: تعتبر الفرد كائن له حاجات فسيولوجية وأخرى نفسية واجتماعية التي تؤثر فيه وتوجه سلوكه.

✓ العمل الجماعي والفردية: لا تنتظر إلى الفرد ككيان منعزل عن الجماعة، بل هي التي تتحكم في تصرفات الأفراد، من خلال المعايير والأعراف السائدة فيها ولكل جماعة مجموعة من الأهداف غير رسمية التي تسعى لتحقيقها، فإذا توافقت هذه الأهداف مع أهداف التنظيم كان لذلك الأثر الايجابي على المنظمة، أما إذا تعارضت هذه الأهداف، كانت النتائج وخيمة.

✓ الحوافز: تهتم هذه المدرسة بالحوافز المعنوية أكثر، بالرغم من أنها لا تلغي الحوافز المادية.¹

• البنائية الوظيفية:

انطلقت هذه النظرية من فكرة مفادها أن التنظيمات الاجتماعية هي بمثابة أنظمة تتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية، التي تتفاعل فيما بينها وتتعاون من أجل التكيف مع النظام الكلي التي هي جزء منه. ومن بين أهم روادها نجد: تالكوت بارسنز، روبرت منتن، هانز كيرث ورايت ملز. وقامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ المتكاملة والتي نوردتها فيما يلي:

✓ يتكون المجتمع أو المؤسسة من مجموعة من الوحدات المختلفة فيما بينها وعلى الرغم من ذلك فهي مترابطة ومتجاوبة مع بعضها البعض.

✓ يمكن تحليل المؤسسة أو المجتمع بنيويا وظيفيا إلى أجزاء أساسية لكل منها وظائفها الأساسية.

✓ العناصر التي تحلل إليها المؤسسة أو الظاهرة الاجتماعية هي عناصر متكاملة، بحيث أن أي تغيير يطرأ على احدها يؤثر على الآخر وهذا ما يطلق عليه التغيير الاجتماعي.

✓ لكل نسق أو جزء من المؤسسة وظائف بنيوية التي تتلاءم مع طبيعته. وبالرغم من اختلاف الوظائف البنيوية لهذه الأجزاء إلا أنها تتكامل فيما بينها.

✓ الوظائف التي تقوم بها المؤسسة أو المجتمع تشبع حاجات أفرادها وحاجات المؤسسات الأخرى.

✓ الوظائف التي تؤدي قد تكون ظاهرة أو كامنة بناءة أو هدامة.

✓ هناك نظام قيمي معياري يحدد كيفية عمل البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة وهو الذي يحدد حقوق وواجبات الأفراد وأساليب الاتصال والتفاعل مع الآخرين. وهو نابع من طبيعة البيئة الاجتماعية التي ينشط فيها.

¹ لطفى دنبري، المرجع السابق، ص 93.

✓ هناك نظام اتصال يحدد العلاقات بين الأنساق الأفقية التي تمثل مراكز القيادة في النظام وهناك نظام اتصال آخر يحدد علاقات الاتصال بين الأنساق الأفقية التي تمثل المراكز المتكافئة للأقسام المتناظرة.

✓ وجود نظامين هما السلطة والمنزلة، ففي نظام السلطة في المؤسسة أو المجتمع هناك ادوار تعطي الأوامر وادوار أخرى تنفذها، أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يمنح المكافئات للموظفين الجديين لتشجيعهم وعملية التوازن بين النظامين ضرورية لفعالية النسق.¹

• مساهمة النظرية البنائية في إدارة الموارد البشرية:

✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة:

فيمكن اعتبار المنظمة كنسق أكبر يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية والتي تتمثل في مختلف المصالح والأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي تتفاعل فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض لتحقيق التكامل من اجل تحقيق أهداف النسق الأكبر.

✓ في مجال إستراتيجية الموارد البشرية:

يرى الباحث أن هناك تقارب كبير من خلال إسقاط المفهوم البنائي على التوجه الاستراتيجي في ميدان إدارة الموارد البشرية، فيمكن النظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية كنسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر وهو إستراتيجية المنظمة، الذي يتكون بدوره من مجموعة من الأنساق الفرعية التعاونية، المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء وهي تتفاعل فيما بينها من خلال اعتماد بعضها على البعض لتحقيق وظيفة بنائية في النسق الأكبر.

كما يشير التصور البنائي لأهمية تفاعل الأنساق مع البيئة المحيطة، فالأنساق التعاونية ليست معزولة عن البيئة الفيزيائية والاجتماعية فهي تتفاعل مع هذه البيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، كما أشار إلى ذلك بارسنز بوصفه للتنظيم بالنسق المفتوح على بيئته يؤثر فيها

¹ أحسن محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة- دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة - ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 57- 58.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

ويتأثر بها من خلال مداخلته منها ومخرجاته وحتى يقوم التنظيم بوظيفته على أكمل وجه يحتاج إلى أربعة متطلبات رئيسية وهي:

التكيف: ويعني طريقة الحصول على الموارد المادية والبشرية من المحيط الخارجي.

انجاز الهدف: وهي علة وجود أي تنظيم.

التكامل: وهي العلاقة الأفقية التي تنشأ بين وحدات التنظيم.

الكمون: وينقسم إلى قسمين الأول يهدف إلى المحافظة على هوية وذاتية التنظيم، أما الثاني فيهدف إلى استيعاب التوترات وكيفية حل النزاعات داخل التنظيم¹ وهذا ما يجرنا للحديث عن أهمية تحليل البيئة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها قبل إعداد الإستراتيجية الذي هو من صميم التوجه الاستراتيجي، إضافة إلى الأنساق الفرعية التعاونية لإستراتيجية الموارد البشرية التي هي مرتبطة ببيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها. ومن أجل تحقيق التكيف على وظيفة الموارد البشرية أن تحقق المواءمة الداخلية في كيفية الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية. فالموارد البشرية في المنظمة هي تكلفة وميزة في نفس الوقت ومهمة إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما.

✓ في مجال التحفيز:

ميز برنارد وهو من رواد هذه المدرسة بين نوعين من الدوافع الايجابية منها والسلبية والتي يستمدّها من النسق التنظيمي ويعمل على إشباعها ويشجع عملية تكوين الجماعات من أجل تحقيق أهدافها غير رسمية ومقاربتها مع الأهداف الرسمية للتنظيم من خلال استعمال المغريات وهي الحوافز التي من شأنها تحريك دوافع العمل لدى الأفراد.²

• نظرية التنظيم الاجتماعي:

التي جاء بها باك (bakke)، يرى باك أن تركيز العديد من النظريات كان على عمليات اتخاذ القرار والقوة والسلطة وتقسيم العمل، بينما ركز هو على مجموعة من المعايير التي نوجزها فيما يلي:

¹ السيد حسني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 73.

² دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 97.

✓ ينظر إلى السلوك التنظيمي بصفة شاملة، بحيث يأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المتعلقة به.

✓ المفهوم الحقيقي للمنظمة يعبر عن الواقع الملموس الذي يمكن أن يتم معابنته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له. وتعرض لتحديد المفهوم الدقيق للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة.

✓ يدعم مفهوم المنظمة القدرة الذاتية على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها.

ومن خلال هذه الجوانب النظرية استطاع باك أن يبني نظريته للتنظيم الاجتماعي والذي اعتبرها نظام مستمد من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة فيما بينها، من خلال استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية في نظام يؤدي إلى إشباع الحاجات الإنسانية فمفهوم النظام الاجتماعي عند باك هو نظام مفتوح في تفاعله مع البيئة الخارجية.¹

ويرى باك أن الفرد إنما ينظم إلى المؤسسة من أجل تحقيق أهدافه الشخصية فيستعمل المؤسسة من أجل ذلك وفي نفس الوقت فإن المؤسسة تحاول الوصول إلى أهدافها من خلال العاملين لديها وعند مرحلة الاندماج يؤثر كل منهما في الآخر لينتج نوع من الارتباط الذي يسميه باك بروابط المنظمة.²

• نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: كريس ارجيرس C.Argyris:

تحاول هذه النظرية تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة والسلوك الإنساني عند ارجيرس يكون نتيجة المتغيرات التي تكون منفردة أو متفاعلة مع غيرها والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ العوامل الفردية: والتي تستوجب دراسة الشخصية الإنسانية.
- ✓ عوامل تتعلق بجماعات صغيرة غير رسمية وهذا ما يتطلب دراسة الجماعات.
- ✓ عوامل تنظيمية رسمية: وهذا ما يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، حظير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 77.

² لطفي دنبري، المرجع السابق، ص 109.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

- ويرى أن هناك تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي في التنظيمات الكلاسيكية وحاجات وخصائص الأفراد، فالتنظيمات الرسمية تتميز بالخصائص التالية:
- ✓ العامل لا يملك السيطرة على العمل وظروفه فكل شيء محدد مسبقاً ولا يملك العامل من أمره شيئاً.
 - ✓ يجب أن يتحول العامل إلى فرد سلبي مطيع ويعتمد على التنظيم في كل شيء فالتنظيم يحدد للفرد دوراً معيناً هو الخضوع والطاعة.
 - ✓ في ظل هذا التنظيم يميل الأشخاص إلى الإشباع العاجل القليل على الإشباع الآجل الكثير.
 - ✓ هناك استخدام قليل من القدرات والطاقات الإنسانية بسبب التخصص وتقسيم العمل، مما يجعل هذه القدرات غير مستغلة تميل إلى الضعف والانهيار.
 - ✓ ظروف العمل في التنظيم الرسمي تؤدي بالشخصية إلى الفشل النفسي وللتكيف مع هذه الظروف ينتهج الإنسان الأساليب التالية:
 - يترك التنظيم نهائياً.
 - يحاول الصعود في السلم التدريجي ليصل إلى مركز أعلى ليتخلص من ضغوط التنظيم الرسمي المحصورة في المستويات الدنيا.
 - يستخدم الوسائل الدفاعية كالعدوانية والإسقاط.
 - يصبح مستهتر وغير عابئ بأي شيء فيتكاسل ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.
 - الانضمام إلى الجماعات غير رسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.¹
- فارجيرس يقبل التنظيم الرسمي كأساس ولكن بشرط تعديله من خلال تخفيف آثاره على الفرد، كما يرى أن التنظيم غير رسمي هو وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانهيار من جراء ضغط متطلبات النظام الرسمي ونتيجة لأفكار ارجيرس تطورت فكرة المشاركة في الإدارة والإدارة بالأهداف والنتائج.²

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1995، ص 281.

² نفس المرجع، 284.

• نظرية التفاعل لـ وليام وايت **william whate**:

تبنى هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم رئيسية، التي تعتمد على بعضها البعض وتتأثر بمتغيرات البيئة والمجتمع وتتمثل فيما يلي:

✓ **التفاعل**: وهي مجموع الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفة، بحيث يمكن ملاحظة التفاعل ومن يبدأ بالاتصال ومدته ونتيجة هذا الاتصال التي تظهر في التأثير على سلوك الطرف الآخر.

✓ **الأنشطة**: وهي مجموع التصرفات الإنسانية والتي يمكن مشاهدتها وقياسها.

✓ **المشاعر**: وتعني كيف يشعر الناس بالعالم المحيط بهم وكيف يدركون جوانبه المختلفة. ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم المتمثلة في التفاعل والأنشطة والمشاعر يمكن أن تتأثر في أي نقطة، مما يؤدي إلى تغيير في باقي أجزاء السلسلة وان التفاعلات بين الأعضاء داخل التنظيم لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق نمط منتظم، فهذه السلسلة لا تشكل نظام مغلقاً، بل هو مفتوح على البيئة والمجتمع يتأثر بما يجري فيهما وأي تغيير في عناصر البيئة والمجتمع يؤثر على طبيعة المفاهيم الثلاثة ويقسم البيئة إلى بيئة قانونية واقتصادية وتكنولوجية وأخرى اجتماعية وثقافية.¹

• نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت **Rensis Likert**:

قام ليكرت وزملاؤه بمجموعة من الدراسات والأبحاث بجامعة ميتشجان وتوصلوا إلى مفهوم أساسي يشكل الإطار العام للنظرية المعدلة. وهو أن المرؤوسين في مختلف التنظيمات يستجيبون بطريقة مرضية في الحالات التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد وبقيمتهم وأهميتهم الشخصية والعكس صحيح، فالأفراد يستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم وتقلل من شعورهم بأهميتهم الشخصية ويشير ليكرت إلى أهمية دور الجماعة، فمشاعر العزة والأهمية الشخصية إنما تنشأ من علاقات الفرد بأفراد الجماعة التي يتعاون معها، فالجماعة هي مصدر لتلك المشاعر الايجابية والسلبية وبالتالي هي مؤثر غير مباشر

¹ نفس المرجع، ص ص (285،286)

في سلوك الفرد. وعكس النظرية التقليدية فإن النظرية المعدلة تولي أهمية لتوفر قدر كافي من الدوافع التي تنتج عن مجموعة من العوامل والمتمثلة في:

- ✓ عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
- ✓ عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.
- ✓ عوامل تتعلق بالدوافع للأمن والضمان.
- ✓ عوامل تتعلق بالفضول والرغبة في التجديد والابتكار.¹

من جهة أخرى يركز ليكارت على أهمية الاتصالات والقيادة فالاتصالات تقوم بتدعيم العمل التنظيمي ورفع كفاءة جماعات العمل، من خلال توفير المعلومات اللازمة للعمل، كما يلعب أسلوب القيادة دور في التأثير على سلوك وإنتاجية العاملين ويرى أن انطباق طرق الإشراف والقيادة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية هي القيادة الديمقراطية الذي تترك الحرية للأفراد بعد تحديد الأهداف وتراقب من خلال تقييم النتائج وليس الرقابة اللصيقة والإشراف الضيق.²

• نظرية الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية الحاجات لصاحبها أبراهام ماسلو من بين أهم النظريات التحفيز انتشاراً، التي حاولت تفسير السلوك الإنساني خلال سعيه لتلبية حاجاته وتقوم على مبدئين أساسيين:

- ✓ هناك ترتيب تصاعدي لحاجات الفرد بحسب أولويتها.
- ✓ تعتبر الحاجات غير مشبعة عامل تحفيز للفرد أما الحاجات المشبعة فلا تحفزه.³

وحسب ماسلو فان الحاجات الأساسية للإنسان تكون على شكل هرم نجد في قاعدته الحاجات الفسيولوجية وهي أقوى الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وكلما قام الإنسان

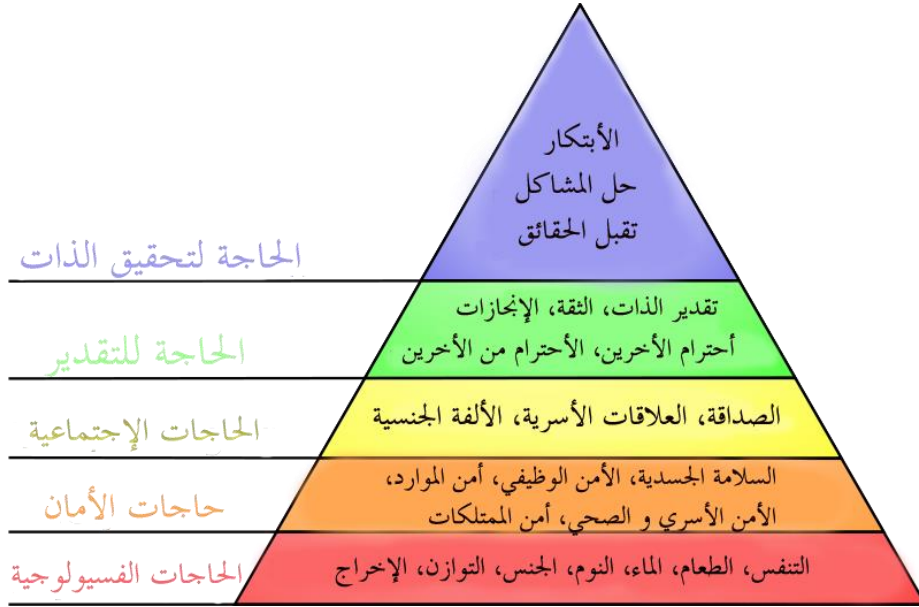
¹ دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 115.

² علي سلمى، المرجع السابق، ص 295.

³ يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في مساهمة بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية للام البواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس، 2020، (ص ص 272-286).

بإشباع حاجة، إلا وتطلع لإشباع غيرها والشكل التالي يبين التسلسل الهرمي للحاجات حسب ما جاء به ماسلو في نظريته.

الشكل: رقم (01) الحاجات الأساسية حسب ماسلو



المصدر: ¹Barnard Dubois

ومن خلال هذا الشكل يتبين أن ماسلو قام بترتيب الحاجات حسب أهميتها فوضع الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الضرورية التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها وعندما تحقق هذه الحاجات الأساسية يصعد في هرم الحاجات ليشبع التي تليها وكلما ارتقى في سلم الحاجات أصبحت هذه الأخيرة أكثر سموا، غير أن مفهوم الحاجات هو نسبي يتغير بتغير الزمان والمكان فما يطلبه شخص في دولة أوربية يختلف عما يطلبه آخر في دولة نامية.²

• نظرية x و y لماك غريغور:

يعتبر بعض المفكرين في مجال السلوك التنظيمي أن نظرية x و y لماك غريغور هي بداية دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة. ولقد شكل كتابه المشهور " الجانب الإنساني

¹ Bernard Dubois. Comprendre le consommateur, 2éme édition, paris, Dalloz Sirey.1994, p36.

² نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة لاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لام البواقي، المجلد 8، العدد 1، مارس 2021، (ص ص 613 -628).

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

للمنظمة 1960، قاعدة فلسفية للنظرة الحديثة للأفراد في العمل، فمن خلال خبرته وعمله في الاستشارات قام بتطوير نظريتين متباينتين حول طبيعة الإنسان والجدول التالي يبين أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:¹

جدول رقم: (02) أهم الافتراضات التي قامت عليها النظريتين x و y:

الافتراضات التي قامت عليها النظرية y	الافتراضات التي قامت عليها النظرية x
<p>✓ الإنسان العادي يحب العمل بفطرته كما يحب اللهو والعب.</p> <p>✓ إذا توفرت الظروف الطبيعية من حرية ومرونة واحترام، فإن الفرد العادي يسعى لتحمل المسؤولية ويكون لديه طموح.</p> <p>✓ العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، فالأسلوب الأنجع هو الإقناع والحوار والترغيب والمعاملة الحسنة وتفعيل الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية.</p> <p>✓ يجب اللجوء إلى أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا.</p> <p>✓ إذا لم يقدم العامل ما لديه من إمكانيات، فإن اللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة الذين لم يحسنوا تفجير طاقاته.</p> <p>✓ مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات ومناخ الحرية، من شأنه أن يعزز من شعور العامل بالانتماء والولاء للمنظمة.</p>	<p>✓ الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويسعى لتجنبه قدر المستطاع لذا يجب إجباره عليه.</p> <p>✓ يتم إجبار الفرد على العمل من خلال أسلوب الثواب، أي الحوافز المادية وأسلوب العقاب.</p> <p>✓ الفرد العادي لا يحب تحمل المسؤولية، فطموحه قليل وهمه هو الأمان والاستقرار في العمل وعدم فصله وبالتالي يجب أن يقاد.</p> <p>✓ الإدارة هي توفر فرص لإشباع الحاجات دون ربطها بالأداء.</p>

المصدر: حسين حريم، نفس المرجع، ص 27.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن، دار زهران، 2013، ص 26.

• نظرية العدالة:

جاءت هذه النظرية على يد سيتي ادمز stacey adms 1963. وتعالج العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وترى أن إحساس العامل بعدالة المكافآت والحوافز التي يتحصل عليها لها تأثير كبير على شعوره بالرضا وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى أدائه، فالفرد يقوم بعقد مجموعة من المقارنات الفردية النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في العمل مع ما يتحصل عليه من عوائد (مخرجات). ويقارن تلك النسبة مع ما يتحصل عليه زملاؤه في الوظائف الشبيهة في نفس ظروف العمل، فإذا تساوت هذه النسب شعر العامل بالرضا، أما إذا تباينت هذه النسب كان لذلك اثر سلبي وشعر بعدم الرضا. وتقوم هذه النظرية على ثلاث خطوات رئيسية وهي:

✓ **التقييم:** فيقوم الفرد بتقييم مداخلته إلى المنظمة مع العوائد التي يتحصل عليها منها، كما يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مداخلتهم إلى المنظمة ونواتجهم منها.

✓ **المقارنة:** فيقوم الفرد بمقارنة نفسه مع غيره، من خلال المعدلات النسبية بين المدخلات والمخرجات ومن خلال هذه المقارنة يشعر بالعدالة أو بعدم العدالة.

✓ **السلوك:** عندما يدرك الشخص بعد إجراء مقارناته أن الوضع يتسم بالعدالة، فإنه يستجيب بصفة ايجابية وفي الحالة العكسية يعمل على المساواة بين النسبتين من خلال تخفيض الجهد المبذول أو الانتقال إلى عمل آخر وغيره من الاستجابات المختلفة.¹

• نظرية دفيد مكلاند:

تعود هذه النظرية لرائدها دفيد مكيلاند 1967 DAVID MC CLLELAND، الذي يرى أن أهم حافز يدفع الإنسان للعمل هو الانجاز، فالفرد يضع لنفسه أهداف يطمح لتحقيقها وخبرات الفشل أو النجاح التي عاشها هي التي تدفعه لوضع مستوى أعلى من الطموح مستقبلا، فالقدرات الموروثة أو تلك التي اكتسبها الإنسان هي التي تؤثر على مستوى طموحه، كما توصل مكيلاند إلى أن عمل الفرد في المنظمة يوفر ثلاث حاجات وهي:

¹ يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المرجع السابق، ص 284

✓ **الحاجة إلى الانجاز:** فالأشخاص الذين لديهم الحاجة للانجاز يجدون فرصة لحل مشاكلهم، من خلال عملهم في المنظمة، لما يوفره لهم من مجال للتحدي والتفوق ويتميزون بصفات تجعلهم يتحملون المسؤوليات في حل المشكلات واتخاذ القرارات. كما أنهم يسعون للكفاح من أجل تحقيق التفوق والنجاح وذلك لمجرد تحقيق هذا النجاح، دون اعتبار للعائد المادي الذي ينتج عنه ما لم ينظر إلى هذا العائد على انه مؤشر للنجاح.¹

✓ **الحاجة إلى الانتماء والألفة:** وهي الرغبة في تكوين الأصدقاء والعلاقات والتفاعل مع الآخرين فهم يرون أن العمل في المؤسسات فرصة لإشباع هذه الرغبات، من خلال قيامهم بالمهام التي توفر لهم هذا التفاعل مع الآخرين. ✓ **الحاجة إلى القوة:** فالفرد يرغب في اكتساب القوة وإمكانية السيطرة على الآخرين وهذه تعتبر حاجة نفسية اجتماعية يحرص الفرد على الظفر بها، من خلال عمله في المؤسسة.²

ويرى مكيلاند أن حافز الانجاز يمكن تطويره و تنميته عند الأفراد حسب المجتمعات وأسلوب التربية منذ الصغر، فالقائد والإداري يمكن أن يدفع مرؤوسيه إلى الارتقاء بمستوى أدائهم الإنساني، من خلال نظام موضوعي يقيس كفاءة الأداء والكشف عن نقاط الضعف لدى المرؤوسين لمعالجته وتنمية قدراتهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم الفعلي والرقى بمستوى طموحاتهم إلى سقف أعلى.³

• نظرية التعزيز:

وتسمى أيضا نظرية تدعيم السلوك أو تعديل السلوك طورها عالم النفس الشهير سكينر SKINNER عام 1969. وتقوم على ما يعرف بقانون الأثر، أي أن السلوك الإنساني يستجيب لمثير خارجي كالعوائد وكلما تحصل الفرد على مكافئة نتيجة سلوكه تكرر هذا

¹ محمد قاسم القويوتي، السلوك التنظيمي، ط5، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص55.

² محمد لمين مراكشي، دور الحوافز في تحديد الأداء للموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص 103.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 108.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

السلوك وتعزز أكثر، في حين أن السلوك الذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر، فإذا كانت نتيجة السلوك تمثل تجربة سارة وإيجابية زادت إمكانية تكرار هذا السلوك مستقبلا والعكس صحيح، أي إذا كانت نتيجة السلوك سيئة وسلبية على الفرد اضمحل هذا السلوك وعمل الفرد على تجنبه مستقبلا وهناك عدة أنواع لتعزيز السلوك وهي:

✓ **التعزيز الإيجابي:** من خلال ربط السلوك بعوائد إيجابية فيندفع الفرد لتكرار هذا السلوك.

✓ **التعزيز السلبي:** يتم عبر ربط السلوك بتجنب التعرض للعقوبة أو كالتوقف عن توبيخ الموظف عند وصوله في الوقت المحدد، خاصة إذا كان هذا الموظف متعود على الوصول إلى العمل متأخرا.

ويلعب التعزيز دورا مهما في توجيه سلوك الفرد في العمل فحسب ما يرى، GARDON فان سكينر قد اعتمد على مبادئ أساسيين في نظرية التعزيز وهما:

- أن الأفراد يتبعون الطرق التي يرونها توصلهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- يمكن تشكيل السلوك الإنساني وتحديده من خلال التحكم في المكاسب والمكافئات وهنا تجدر الإشارة إلى انه ليس كل معزز أو مدعم لشخص معين هو معزز لشخص آخر والمعززات إذا تكررت بشكل دوري أصبح من الممكن التنبؤ بها وتفقد جدوها.¹

• نظرية العاملين:

قام هرزبيرج F. HERZBERG بإجراء مقابلة مع 200 مهندس ومحاسب وسألهم عن المواقف التي يشعرون فيها بالرضا أو عدم الرضا وعن الظروف التي أدت إلى هذا الشعور لديهم وبعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبيرج وزملاؤه إلى أن هنالك مجموعتين من العوامل:

✓ **المجموعة الأولى من العوامل:** في وجودها يزيد رضا العامل وفقدانها لا يؤثر سلبا على رضاه وسماها العوامل الدافعة.

✓ **المجموعة الثانية من العوامل:** وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكن وجودها لا يزيد من رضا الموظف وسماها العوامل الوقائية.

¹ دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 129.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

فالعوامل الدافعة هي مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، أما العوامل الوقائية فتخص بيئة العمل وهذه العوامل مختلفة لاختلاف مصدريهما وفيما يلي بعض الأمثلة عن المجموعتين نجد في العوامل الدافعة: الانجاز، الاعتراف، التقدم الوظيفي، طبيعة العمل، النمو الوظيفي الخ ...

أما العوامل الوقائية: طرق العمل، الإشراف، ظروف العمل، الراتب، العلاوات، المستوى الاجتماعي الخ..¹

• نظرية التوقع:

جاء بها فكتور فروم VICTOR VROOM سنة 1964. ويرى² أن دافعية الفرد وتحفيزه لأداء سلوك معين يكون بناء على اعتقاده في قدرته لأداء ذلك السلوك من جهة والنتيجة التي يتوصل إليها من وراء هذا السلوك والتي تكون ذات أهمية بالنسبة إليه، فنظرية التوقع تشير إلى أن عملية التحفيز مرتبطة بثلاث متغيرات وهي:³

✓ **القيمة:** وهي أن تكون للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد قيمة ايجابية له، كمثل عن ذلك الزيادة في الأجر وغيرها من الحوافز المادية فهي ذات قيمة ايجابية عالية بالنسبة للأفراد الذين يشتغلون في المستويات التنفيذية، أما الأشخاص الذين يعملون في المستويات القيادية قد تكون الحوافز المعنوية كالتوسع في الصلاحيات والمشاركة أكثر قيمة وتأثير في سلوكهم. وبالتالي فإن قيمة الأشياء المحفزة تختلف من شخص لآخر ومن مستوى إلى آخر ومن مجتمع لآخر وهذا ما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدوافع للسلوك.

✓ **الوسيلة:** وهي أن يعتقد الفرد أن أدائه يرتبط بالحصول على نتائج مرغوب فيها.

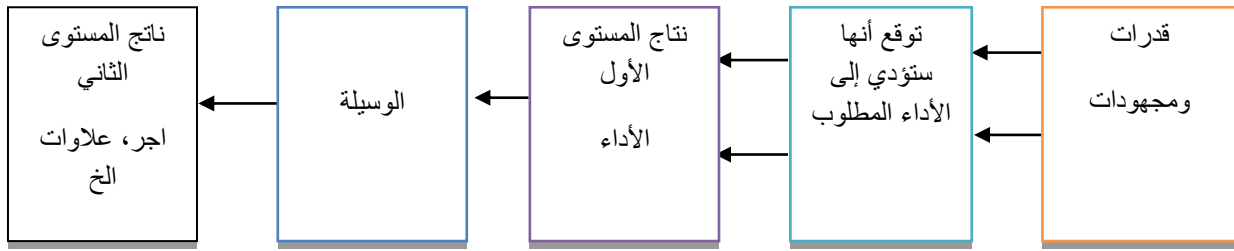
✓ **التوقع:** ويعني هذا أن يتوقع الفرد بأن لديه القدرات الكافية ليتمكن من الأداء المطلوب وهو المستوى الأول، ليتحصل على نتائج المستوى الثاني، كما يوضحه الشكل التالي:

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظرية، التطبيقات - ط 4 ، السعودية ، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ص 118.

² يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المرجع السابق، ص 279.

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، ص 127.

شكل رقم: (02) يبين المتغيرات الثلاثة لنظرية التوقع.



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط ص 128.

ج- مدخل الموارد البشرية:

لقد جاءت النظريات الحديثة لمدخل الموارد البشرية كتتويج لصيرورة التطور الفكري في مجال إدارة الموارد البشرية، مبنية على فكرة أساسية مفادها ضرورة النظر إلى الأفراد على أساس أنهم موارد، خلاف للنظرة الكلاسيكية الضيقة التي تعاملت مع الإنسان على أنه وسيلة للإنتاج، متجاهلة في ذلك الجوانب الاجتماعية والنفسية ومتجاوزة للأفكار التي جاءت بها المدرسة السلوكية، التي ركزت أكثر على الدافعية والحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل ولقد كان لهذا المدخل نظرة شمولية متكاملة عن كيفية التعامل مع الموارد البشرية، باعتبارها استثمار يمكن أن يعود على المنظمة بمكاسب عديدة ويرفع من إنتاجيتها، من خلال الاهتمام بتطويره وتنميته وتحفيزه وإشباع حاجاته. وحمل هذا المدخل في جعبته العديد من النظريات، لكل منها نظرة تميزها في التعامل مع الموارد البشرية، غير أنها تتفق فيما بينها على الأفكار الرئيسية التي جاء بها هذا المدخل وسنتعرض فيما يلي لأهم هذه النظريات:

• نظرية النظم: 1960

لقد اعتبرت هذه النظرية المنظمة نظاما مفتوحا تحتوي نظاما عاما. وتشتمل هذه النظم على مدخلات وأنشطة ومخرجات، حيث تقوم هذه النظم بإدخال المواد الخام والموارد البشرية والمعلومات والطاقة من البيئة، لتقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات وأرباح ونفايات. وللنظام المفتوح مجموعة من الخصائص التي لها علاقة بدراسة المنظمات نذكر منها:

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

- ✓ **خاصية الدورة:** أي أن النظام المفتوح هو سلسلة من الأنشطة المتعاقبة بحيث أن مخرجات النظام تشكل بدورها مدخلات جديدة وتبدأ الدورة من جديد.
- ✓ **مقاومة الفناء:** يقوم النظام المفتوح باستخدام موارد تفوق مخرجاته وهذا ما يسمح للنظام بالمحافظة على بقاءه.
- ✓ **الوعي بالبيئة:** هناك علاقة اعتمادية تبادلية بين النظام وبيئته، بحيث يصعب تعين الحدود التي تفصل بين النظام وبيئته.
- ✓ **الاستقرار والثبات:** المدخلات التي يستعملها النظام للمحافظة على بقاءه تؤدي إلى حالة ثابتة نسبياً.
- ✓ **الميل نحو التوسع والنمو:** عندما يسعى النظام ليتغلب على خاصية الفناء، فإنه من جهة أخرى يتحرك للتوسع والنمو، فالنظم الفرعية المعقدة تقوم باستعمال المزيد من المدخلات تفوق مخرجاتها، لتتغلب على خاصية الفناء.
- ✓ **توازن أنشطة الصيانة والتكيف:** تعمل الأنظمة المفتوحة على تحقيق المواءمة بين الأنشطة التي تعمل على توازن الأنظمة الفرعية وثباتها وتوازن النظام الكلي مع بيئته.
- ✓ **وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف:** أي يمكن للنظام الوصول إلى نفس الهدف بطرق متعددة، أي هناك أكثر من حل للمشكلة بدل السعي للوصول إلى حل مثالي جامد.¹

• نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت هذه النظرية نتيجة تضافر جهود العديد من المفكرين من بينهم سيمون هيربرت HERBERT SIMON وسيرت Cyert ومارش James جيمس March ويرى سيمون أنه على التنظيم أن يتخذ كافة الإجراءات من أجل اتخاذ قرارات رشيدة ويتم ذلك من خلال وسيلتين الأولى:

- ✓ **تحديد نطاق المسؤولية للفرد:** بحيث يكون له أهداف محددة على ضوءها يتم اتخاذ القرارات.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - ط2، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 29-30.

✓ وضع الميكانيزمات والإجراءات وبرامج التدريب الكفيلة بتقليل الزمن المستغرق قبل اتخاذ القرارات المناسبة. ويرى سيمون انه يوجد في التنظيمات وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات وكلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم زادت مشاركته في اتخاذ القرارات وقلت مساهمته في تنفيذ الأداء.¹

وكما يرى أن التنظيم الذي يحقق الاستمرارية هو الذي يحقق التوازن بين حاجات الأفراد ومساهماتهم التي يقدمونها إلى هذا التنظيم وان أي إخلال بهذا التوازن قد يعرض التنظيم للانحيار.² والتنظيمات الرسمية هي بناءات لاتخاذ القرارات، بحيث يحدد التنظيم للفرد صلاحياته في اتخاذ القرارات والتأثير الذي يخضع له عند اتخاذه لهذه القرارات والتي يجب أن تتسم بالرشد والعقلانية، من خلال تحديد البدائل ودراسة النتائج المترتبة عنها، من اجل الاختيار بينها وقد ساهم كل من مارش وسيرت في تطور هذه النظرية، من خلال تغير نظرتهم للفرد كصانع للقرارات إلى فكرة أن التنظيمات هي عبارة عن انساق تصنع القرارات.³

• نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت هذه النظرية على يد بيتر دركر Peter Druker في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1954، من خلال كتابه " ممارسة الإدارة " والذي خصص فيه فصلا كاملا لتوضيح أسلوب الإدارة بالأهداف وبدأ تطبيقه في القطاع الخاص، ليستخدم فيما بعد في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1970 ثم عمم فيما بعد على جميع الأقسام الإدارية للحكومة الفدرالية ويرى دركر أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة التي تتخذ من الأهداف منهجا في العمل الإداري وأنها الأسلوب الذي يتكامل فيه الأفراد داخل التنظيم، فيتوجهون لتحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة بالأهداف تقوم على مجموعة من العناصر وهي: الأسلوب الإداري المبني على الأهداف التي يتم تحديدها بمشاركة الرئيس والموظفين. ✓ يعمل هذا الأسلوب على رفع الروح المعنوية للعاملين.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، 2007، ص 115.

² لطفي دنبري، المرجع السابق، ص 140.

³ طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 116.

- ✓ التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المنظمة.
- ✓ التعاون بين الموظفين لزيادة الإنتاجية.
- ✓ التركيز على دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.¹

وهناك مجموعة من العناصر التي يجب مراعاتها أثناء صياغة الأهداف والمتمثلة في:²

- **الأولوية:** فالمدير له مجموعة كبيرة من الأهداف وعليه أن يقوم بوضع نظام أولوية لتحقيق الأهداف حتى لا يكون بعضها روتيني.
 - **الدقة والقابلية للقياس:** وهذا يعني أن يكون الهدف دقيقا يمكن قياسه، فلا فائدة ترجى من هدف لا يمكن قياس مدى تحققه.
 - **ربط الهدف بالنتائج لا بالأنشطة:** ففي بعض الحالات يكون هناك خلط بين النتائج المراد تحقيقها والأنشطة اللازمة.
 - **الواقعية:** أي أن لا يتم إعداد وتصميم أهداف طموحة إلى درجة الخيالية وتكون غير قابلة للتحقيق، فالعبرة ليست في طموح الأهداف بقدر ما هي في إمكانية تنفيذها. ومن جهة أخرى لا يعني هذا تصميم أهداف متواضعة تعكس عدم الرغبة في بذل مجهود اكبر من قبل المديرين.
 - **التلاؤم مع السلطة والمسؤولية:** أي تتلاءم الأهداف مع المسؤوليات الممنوحة للمدير وأن يملك هذا الأخير السلطة اللازمة لمباشرة هذه المسؤوليات.
 - **التناسق الأفقي والرأسي:** ويعني هذا أن يكون ترابط بين الأهداف المختلفة في المستويات الأفقية والرأسية وفي مختلف القطاعات.
- **النظرية الموقفية:**

ظهرت هذه النظرية عام 1960 وإن كانت سبقتها أعمال ميري باركار فوليت MARY BARKER FOLLETT ، حيث طورت قانون الموقف سنة 1920 والتي بينت أن هناك

¹ قوال فاطمة، عواج بن عمر، أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص ص 544-545

² احمد رشيد، الإدارة بالأهداف في المنظمات الحكومية، ط1، السعودية، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، 1981، ص 64.

أنماط عديدة من القيادات، كما أن هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. وكما أن لكل تنظيم خصائص معينة فان لكل موقف إداري صفات خاصة به. ويرى أصحاب النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي والهياكل الجامدة يكون مفضل كلما اتسمت الأعمال بالروتينية وعدم التغيير وكلما اتسمت الأعمال بالإبداع والالتزام كان المدخل العضوي والهياكل المرنة هي الأكثر ملائمة. والمنظمة هي نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة في علاقتها مع بيئتها.¹

فالنظرية الموقفية ترفض استعمال أسلوبا ثابتا في كل المواقف والظروف وإنما تعتمد في كل مرة أسلوب يفرضه الموقف نفسه. وترفض الاعتماد على الشمولية والعمومية في الدراسة، فالثبات والاستقرار ليس من طبيعة الإنسان، نتيجة ما يتعرض له من متغيرات وظروف هي في حد ذاتها غير مستقرة. وبالتالي فان الحل الأنجع يتمثل في الاعتماد على تحليل الموقف، الذي يحدد النموذج الذي سيتبع في إدارته.² ومن بين أهم إسهامات رواد هذه النظرية نجد :

- **دراسة بارن وستولكار BURN AND STALKER:** حيث قام الباحثان بإجراء دراسة شملت 20 منظمة في إنجلترا وسكوتلندا وتوصلا الباحثان إلى عدم وجود تنظيم يتلاءم مع جميع المواقف وان التنظيم الميكانيكي يصلح للتنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة، في حين أن التنظيم المرن يصلح للتنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة.
- **دراسة لورنس ولورش:** كانت هذه الدراسة في الولايات المتحدة وشملت منظمات في قطاعات مختلفة من حيث البيئة وتبين أن وضوح البيئة والأسواق والعوامل الاقتصادية تستوجب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.³
- **الإدارة اليابانية ونظرية z:**

وضعها العالم الياباني وليام اوتشي William ouchi الذي يرى أن منظمات الأعمال الغربية تتبع النظرية (A)، أي الطريقة الأمريكية، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع

¹ نور الدين تاويريريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة - فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية- الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 38.

² دنبري لطفی، المرجع السابق، ص 144.

³ نور الدين تاويريريت، المرجع السابق، ص 39.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

النظرية (J)، أي الطريقة اليابانية في الإدارة، فقام بوضع نظرية تمكن من تعميم الطريقة اليابانية وتطبيقها في بيئات ومنظمات خارج اليابان وسماها بالنظرية (Z). وتستند هذه النظرية إلى مجموعة من القيم وهي الثقة والمهارة والمودة وتقوم على مجموعة من الأسس التي نوردتها فيما يلي:¹

- ✓ التوظيف الدائم مدى الحياة.
- ✓ التقييم البطيء والترقية بعد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء.
- ✓ عدم التخصص المهني، من خلال مرور العمال على أقسام المنظمة المختلفة.
- ✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وهذا ما يسمح بالوصول إلى أفضل القرارات ويوفر مساحات للإبداع والفعالية والملاءة.
- ✓ تجسيد القيم المشتركة، من خلال العمل التعاوني ونبذ الأنانية الفردية.
- ✓ الاهتمام بأهداف الفرد والتنظيم، من خلال قيم التعاون الإنساني.
- ✓ الانضباط الذاتي، حيث يعمل الموظف من تلقاء نفسه، دون الحاجة إلى مراقبة من رئيسه وهو قليل التغيب عن العمل، يقوم بعمل تطوعي ميزته الجدية والإخلاص والتفاني.
- ✓ الإدارة الأبوية، حيث يتقدم الموظف الياباني ببطء حتى يصل إلى المستويات الإدارية العليا في سن متقدم. وتكون له علاقة أبوية مع الموظفين فيساهم في حل مشاكلهم العائلية.² وفيما يلي جدول يلخص المقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والإدارة الأمريكية (A) واقتراح النظرية (Z) كنموذج توفيق بين النظريتين كما ورد في الكتاب المشهور الصادر في أوائل الثمانينات " النظرية Z في الإدارة " للكاتب " WILLIAM OUCHI "

جدول رقم: (03) المقارنة بين نظرية "J" و "A" واقتراح النموذج (Z).

الخصائص	النظرية A	النظرية J	النظرية Z
1- مدة التوظيف	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2- الترقية	سريعا جدا	بطيئة جدا	بطيئة، فالتركيز الأكبر

¹ نور الدين تاويريت، المرجع السابق، ص 42.

² عادل هشام محسن، إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ظل نظرية (Z)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 70، ص 216.

يعطى للتدريب والتقييم ثم الترقية			
أكثر عمومية التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب	عام، الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	متخصص جدا فالموظفين يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	2- المجال الوظيفي
تتخذ بمزيد من التركيز على المشاركة واتفاق الجماعة	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	3- اتخاذ القرارات
غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية	غير رسمي وضمني	صريح ورسمي	4- تقييم الأداء
تحدد بصورة فردية	تشارك الجماعة كلها في المسؤولية	تحدد بصورة فردية	5- المسؤولية
يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة (الاهتمام يكون بجزء من حياة العمال)	6- الاهتمام بالموظفين

المصدر: نور الدين تاويريريت نقلا عن النظرية Z في الإدارة للكاتب "WILLIAM OUCHI" ص 159¹

3.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

حاول العديد من المفكرين الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكان لكل منهم تصور عن هذا المفهوم، فقد عرفها عقيلي² "أنها عبارة عن ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسات تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه السياسات مع إستراتيجية المنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية، التي تطمح لتحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة وفي مقدمتها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم." كما تعرض السلمي إلى هذا المفهوم، فأشار إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد

¹ نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006/2005 ص 59.

² وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 81.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

البشرية"هي الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية".¹

كما عرفت على أنها "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق أبعادها وعناصرها المختلفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المستقبلية".²

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلخص العناصر الأساسية التي تميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في:

- أ- النظر للموارد البشرية كمورد استراتيجي.
- ب- الاهتمام بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- ت- النظرة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي.³
- ث- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
- ج- إعداد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بما يمكن من دعم وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ح- العمل على إعداد الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم وتنفذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- خ- وضع الخطط الوظيفية والبرامج التنفيذية الزمنية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- د- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية.⁴

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، القاهرة، دار غريب للنشر، 2008، ص 78

² عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2003، ص 8.

³ واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015، ص 251.

⁴ بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 08، جوان 2008، ص 167.

4.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة وقادرة وراغبة في رفع التحديات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها من أجل تحقيق هذه الأهداف. وهذا ما ترمي إليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ومن بين الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيقها نجد:¹

أ- تحقيق الكفاءة الإنتاجية EFFICIENCE: من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية في المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالمورد البشري هو الذي يقوم بعملية الاستخدام، الذي يكون أكثر فعالية كلما كان أداؤه أحسن وهنا يبرز دور إدارة المورد البشرية من خلال توفير المورد البشري المؤهل والمدرب والمحفز ليكون أداؤها فعال ومتميزا.

ب- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVENESS: ويتم ذلك من خلال الاستخدام الكفء للمدخلات من أجل إنتاج مخرجات تكون على درجة عالية من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية عبر عمليات التدريب والتوعية، من أجل تحسيس العاملين بأهمية جودة المنتجات ورضا الزبائن، لتضمن المنظمة بقاؤها في حقل المنافسة السوقية.

ج- توحيد توجهات وخطط المؤسسة للاستفادة والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

د- خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.

هـ- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم الأداء الاستراتيجي المرغوب فيه.

و- تمكين المنظمة من اختيار وتعيين والحفاظ على ما هي بحاجة إليه من عمال على قدر عال من الالتزام والقدرة والدافعية.

ز- تدعيم قدرات العاملين على الأداء الفعال والتميز من خلال تمكينهم من فرص التعلم والتطوير والتحسين المستمر.

¹ جزاع مسبل العنزي، المرجع السابق، ص 38.

ح- تهيئة مناخ يسوده التفاهم والتعاون والانسجام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.¹

5.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهمية الأدوار التي تقوم بها في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال توفير الموارد البشرية المدربة والقادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتبرز هذه الأهمية من خلال:

أ- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كنظام يهدف إلى الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية من برامج تعمل على استغلال الطاقات التي يتوفر عليها العاملون في المنظمة.

ب- هي خطة طويلة الأجل تتضمن سياسات وبرامج تتعلق بالموارد البشري والتي يجب أن تكون في انسجام مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ج- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية التي تدعم إستراتيجية المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية.²

كما يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة والتي نوجزها فيما يلي:³

- المساهمة في انجاز أهداف المنظمة.
- خلق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.
- تحسين القدرة على الابتكار والإبداع في المنظمة.
- زيادة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.
- المساهمة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- تدعيم وتنشيط التعاون بين إدارة الموارد البشرية وبقية المدراء التنفيذيين.

¹ واكلي كلتوم، المرجع السابق، ص 253.

² سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد 07، مارس 2017، ص 306.

³ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012 ص 21 .

6.2. تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تنشط المنظمة في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع وهذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية للتكيف المرن والمستمر لاستراتيجياتها مع هذه التغيرات وفقا لتوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، حتى تتمكن من تزويد المنظمة بالموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهدافها ويمكن أن نميز بين نوعين من التحديات:

أ- التحديات الداخلية:

وتتمثل أساسا في الموارد البشرية غير القادرة وغير مؤهلة لمواجهة هذه التحديات، خاصة التغيرات التكنولوجية ويعود ذلك إلى تغير اتجاهات العاملين نحو العمل بسبب¹:

- عدم رضا الأفراد عن الأجور والحوافز الممنوحة لهم الأمر الذي ينعكس سلبا على ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- نقص المعلومات المتاحة للأفراد للقيام بعملهم وفقا لما هو مطلوب منهم.
- انخفاض الشعور لدى الأفراد بالأمان الوظيفي، بسبب عدم تناسب مؤهلاتهم مع التطور التكنولوجي.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق التقييم المتبعة في المنظمة.
- ب- التحديات الخارجية: وهي التي تميز بيئة العمل الخارجية وتتمثل في:
 - التطور التكنولوجي السريع والتحولات التي عرفتتها التقنية والمعلوماتية.
 - حرية انتقال العمال في النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين التي تنظم نشاطات المنظمة.
 - زيادة حدة المنافسة التي أصبحت عالمية.
 - النمو البطيء للأسواق وما ينتج عنه من تغير في أذواق المستهلكين.
 - التحولات الديموغرافية للعمالة في سوق العمل.

¹ سلمى رزق الله، مساك أمينة، المرجع السابق، ص 308، 307.

7.2. مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية:

كما سبق وأن اشرنا سابقا فان إستراتيجية المنظمة تمر بعدة مراحل. وبما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي إحدى الاستراتيجيات الفرعية للإستراتيجية المنظمة، فإنها تستمد توجهاتها في كل مرحلة من مراحلها من الخطوط العريضة للإستراتيجية المنظمة، لتحقق التناسق والتناغم الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويمكن أن نوجز المراحل الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

أ- المرحلة الأولى: تحديد رسالة المنظمة ومتطلباتها:

وتعتبر رسالة المنظمة بما تحويه من قيم معبرة، الإطار الذي ينظم ويوجه جميع أنشطة الإدارات الفرعية لها ومن بينها إدارة الموارد البشرية. وفي ضوء هذه الرسالة تضع إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية والتي تكون مشتقة من رسالة المنظمة. والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع وتتماشى مع الواقع ويقتنع بها كل العاملين بالمنظمة.¹

ب- المرحلة الثانية التحليل البيئي:

وهنا نميز بين نوعين من التحليل: الأول يخص البيئة الداخلية، من اجل معرفة جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية ومدى قدرتها على انجاز إستراتيجية المنظمة المستقبلية، أما النوع الثاني من التحليل فيتعلق بالبيئة الخارجية، من اجل التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها والأخطار التي يمكن تجنبها ليتمكن القائمين على إدارة الموارد البشرية من تحديد الفجوة الإستراتيجية والعمل على تغطيتها، عبر استغلال الفرص وتقادي المخاطر.²

¹ جلال عبد الله محمد، المرجع السابق، ص 46.

² محمد تركي البطانية، اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك الأردنية التجارية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص 4.

ت- المرحلة الثالثة: صياغة وتكوين إستراتيجية الموارد البشرية:

بناء على الإستراتيجية العامة التي تضعها المنظمة، يتم إعداد وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية التي تخدم أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة وتسير وفق التوجهات والخطوط العريضة التي تحددها، فإذا كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة تستهدف النمو والتوسع، تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب العديد من العاملين لخدمة هذا الهدف، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تتشد الاستمرار، انعكس ذلك في إستراتيجية الموارد البشرية بتعزيز الاستقرار في كل نشاطاتها، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تقوم على التميز والجودة عملت إستراتيجية الموارد البشرية على استقطاب اليد العاملة الماهرة والتميزة بالإبداع لتحقيق هذا الهدف والاستغناء عن العاملين غير مهرة، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تهدف إلى قيادة التكلفة، فستعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب العاملين الذين يتميزون بمهارة عالية والقدرة على العمل بكفاءة إنتاجية وتكاليف اقل.¹

ث- المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

بناء على الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية تقوم الإدارة بإعداد استراتيجيات كاملة لوظائفها المستقبلية من استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز العاملين بالشكل الذي ينسجم مع إستراتيجية الموارد البشري، والتي بدورها تخدم التوجهات العامة لإستراتيجية المنظمة.²

ج- المرحلة الخامسة : تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:

فخلال هذه المرحلة يتم تصميم البرامج ووضع الأنظمة والسياسات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى الواقع العملي والتنفيذ وتتمثل الأنظمة التي تضعها إدارة الموارد البشرية في النظام التأديبي ونظام الاتصالات أما البرامج فتخص المزايا الوظيفية، التعلم والتدريب، الاستقطاب .. الخ، كما تقوم الإدارة بوضع سياسات الاختيار والتعيين والحوافز وعلاقات العمل. وعملية التنفيذ تحتاج إلى

¹ جزار مسيل العنزي، المرجع السابق، ص 46.

² محمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص 4.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

المرونة التي تسمح بإدخال تغييرات على الإستراتيجية من أجل استيعاب المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية. وهنا نميز نوعين من الاستجابة: النوع الأول يتمثل في الاستجابة المسبقة التي تمكن من الاستعداد والتنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها أما النوع الثاني فهي استجابة رد فعل أي يتم الانتظار إلى غاية وقوع الفعل ليتم حدوث الاستجابة.¹

ح-المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إستراتيجية الموارد البشرية، حيث يتم تقييم قدرة مختلف الأنشطة في إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التأثير الايجابي في رضا الأفراد العاملين وسعادتهم والعمل على ضمان اندماجهم وولائهم والتزامهم نحو المنظمة. ومدى مساهمة هذه النشاطات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في الآجال البعيدة.²

3. العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

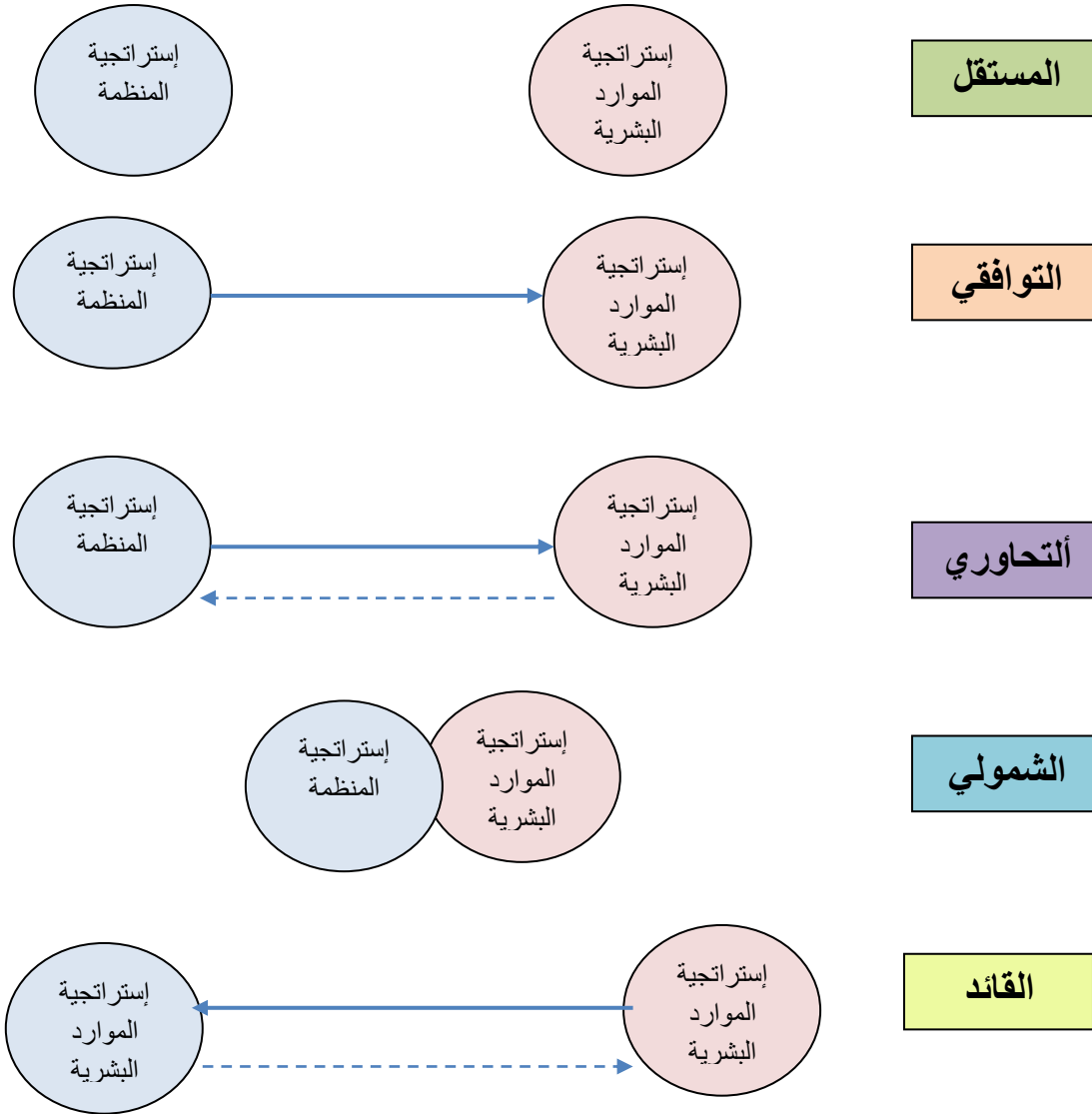
لقد تناول الباحثان TORRINGTON و HAL العلاقة الإرتباطية والتكاملية بين كل من إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، التي تختلف طبيعتها باختلاف المنظمات وحدد الباحثان هذه العلاقة في خمسة نماذج وفقا للشكل المبين أدناه:³

¹ وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 91.

² محمد تركي البطانية، المرجع السابق، ص5.

³Derek Torrington , Laura Hall Stephen Taylor , Carol Atkinson, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,09th** United Kingdom ,Edition ,Pearson Education Limited 2014 , p 47.

شكل رقم: (03) يمثل نماذج العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.



المصدر: IBID P 47

1.3. النموذج المستقل:

يبين هذا النموذج عدم وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، أي هناك انفصال في هذه العلاقة وقد ساد هذا النموذج لأكثر من 30 عام ولا يزال سائد في بعض المنظمات الصغيرة الحجم.¹ وينصب اهتمام وظيفة الموارد البشرية في هذا النموذج على الأنشطة اليومية ولا يكون للمشرفين على إدارة الموارد البشرية الوقت

¹ IBID P 46.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

الكافي للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية ولا تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به الإدارة العليا للمنظمة.¹

2.3. النموذج التوافقي:

وفق هذا النموذج هناك اعتراف متزايد بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية وينظر إلى الأفراد على أنهم مفتاح تنفيذ الإستراتيجية المعلنة² ويتم إعداد الإستراتيجية من طرف الإدارة العليا ثم يتم إعلام إدارة الموارد البشرية بها دون أن يكون لها مساهمة واضحة في إعدادها، نظرا للاعتقاد السائد أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ عند تنفيذ الإستراتيجية وهذا قد يتسبب في عدم قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية فيما بعد.³

3.3. النموذج التحاوري:

وفقا لهذا النموذج فان الإدارة العليا تقوم بتحديد استراتيجياتها ثم تأتي إدارة الموارد البشرية لتتولى تحديد الاحتياجات من العمال لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ثم يتم وضع برامج العمل التنفيذية⁴ وفي هذا النموذج هناك عملية اتصال ونقاش في الاتجاهين.

4.3. النموذج الشمولي:

في هذا النموذج تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية هي مفتاح تحقيق الميزة التنافسية ولا تعد كأداة فقط لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وبعبارة أخرى هي في نفس الوقت وسيلة وغاية في حد ذاتها.⁵

¹ تشودات كريمة، العيداني الياس، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمة الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02 العدد 02، جوان 2020، ص 54.

² Derek Torrington, OP, CIT, P46

³ واكلي كلتوم المرجع السابق، ص 257.

⁴ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 139.

⁵ Derek Torrington, OP, CIT, P49.

5.3. النموذج القائد:

تحتل إستراتيجية الموارد البشرية المركز الرئيسي في هذا النموذج، الذي يقوم على فكرة أساسية مفادها انه إذا كانت الموارد البشرية هي المفتاح في تحقيق الميزة التنافسية فعلى المنظمة القيام ببناء وتعزيز نقاط القوة التي تخص هذه الموارد. وقد طور هذا النموذج من طرف بيتلرب BUTLERB عام 1988، من خلال التحول في النظرة إلى الموارد البشرية من قوة منفذة للإستراتيجية إلى قوة قائدة وموجهة لتنفيذ وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة.¹

¹ IBID, P4 .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإدارة الإستراتيجية والخصائص التي تميزها ومراحلها وأهميتها، كما تعرضنا إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتطورها التاريخي وأهم النظريات التي ساهمت في إثراء وتطوير الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية، لنعرج في الأخير على مختلف نماذج العلاقة التي تربط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة. وإن كانت إستراتيجية الموارد البشرية تعمل على تحقيق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الإستراتيجية بدورها تتشكل من مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، كإستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء التي تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما سنتعرض إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- تمهيد
- إستراتيجية التوظيف
- إستراتيجية التكوين والتطوير.
- إستراتيجية التحفيز.
- إستراتيجية تقييم الأداء.
- خلاصة.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تحتل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مكانة خاصة في البناء الاستراتيجي العام للمنظمة، باعتبارها تتعامل مع أهم مورد وهو الإنسان الذي يمكن أن يحقق لها التميز والريادية ويتفرع عن هذه الإستراتيجية مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، كإستراتيجية التوظيف والتكوين والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء، التي تعمل في إطار نظام متكامل يسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال التعرض لهذه الاستراتيجيات الفرعية.

الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

تعمل إستراتيجية الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالكفاءات اللازمة بالحجم الكافي وفي الوقت المناسب، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي بدورها تنفرد إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تساندها وتدعمها وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. إستراتيجية التوظيف:

وهي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل توفير احتياجاتها المستقبلية من العاملين، من خلال استقطاب العناصر المؤهلة والراغبة في العمل ليتم اختيار أفضل المتقدمين. وتلعب دورا مهما في تحسين الأداء على مستوى المنظمة، فالأداء المتميز يبدأ من انتقاء وتوظيف العناصر المتميزة وتشمل عدة خطوات.

1.1. تخطيط الموارد البشرية:

وقد عرفه الصيرفي انه العملية التي تضمن من خلالها الإدارة امتلاك العدد الكافي من الأفراد بالنوعيات المطلوبة والوظائف الصحيحة في الوقت المناسب وانجاز الأشياء بطرق اقتصادية كفئة وفعالة.¹ ويمثل تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، ففي ضل متطلبات إستراتيجية المنظمة وما تريد الوصول إليه من أهداف مستقبلية، تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير احتياجات استراتيجيات المنظمة من الموارد البشرية وتقوم بإعداد برامجها في مجال الاستقطاب والتدريب وغيرها من النشاطات.²

أ-مرتكزات المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية:

يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لاستشراف المستقبل وهو احد العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسة من الصمود في وجه التحديات العديدة التي تميز البيئة التي تنشط فيها المنظمة. ويقوم على مجموعة من المفاهيم الأساسية من أهمها:

• **التحدي: Challenge** وهو ما يهدد احتمال تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها. ومن بين أهم التحديات التي تواجهها المنظمة هو القدرة على تكوين مورد

¹ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط 1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص 126.

² وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 238

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا المورد البشري والاحتفاظ به بالرغم من مرور المؤسسة بفترات كساد وضغوطات وترشيد الإنفاق والتخلص من بعض الأفراد.

● **الرؤية الشاملة: Vision** تنظر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط من جوانب مختلفة، فتتشكل لها صورة شاملة عن ما يحيط بها وهذا ما يمكنها من صياغة إستراتيجية اقرب للصحة ويزيد من فرص احتمالات تحقيقها. ومن بين أهم محاور هذه الرؤية الشاملة نجد ضغوطات العولمة وتناقضاتها مع ظروف الواقع المحلي بالإضافة إلى إدراكها لمتطلبات واستراتيجيات الأقسام الأخرى الموجودة في المنظمة، كالتسويق والإنتاج وغيرها، حتى تكون أنشطتها في مجال التكوين وصيانة المورد البشري في تناغم وتوافق مع هذه المتطلبات.

● **دورة الحياة : The Life Cycle** تمر المنظمة كأى كائن حي بعدة مراحل من النشأة إلى النمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور. وتتغير فعاليتها وأداؤها من مرحلة إلى أخرى وهنا يأتي دور التخطيط الاستراتيجي لفحص البرامج والافتراضات والنظر في إمكانية تعديلها أو إيقافها، حسب متطلبات كل مرحلة واتخاذ المبادرات لتقديم الحلول المبدعة والخلاقة.¹

ب-مراحل التخطيط:

يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة وحجم أعمالها والتوقعات المتعلقة باحتياجاتها المستقبلية ويمر على عدة مراحل:²

● **المرحلة الأولى: تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية:**

وتبدأ هذه المرحلة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الطويلة الأجل والأهداف القصيرة والمتوسطة للإدارات والأقسام والتي على ضوءها يتم تحديد نوعيات وعدد العمال المطلوبين في مختلف الأقسام والإدارات.

¹ احمد طييب، كاس عبد القادر، المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترح نظري، مجلة المفكر، المجلد 16، العدد 01، جوان 2021، ص 191.

² زياد العمري المرجع السابق، ص ص (93 ، 94).

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

• المرحلة الثانية: تحديد الخبرات والمهارات المطلوبة:

بناء على الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، يتم تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات التي تتلاءم مع هذه الأهداف وتبدأ هذه المرحلة بإعداد التوصيف الوظيفي وتحديد عدد ونوع المهارات والخبرات في كل صنف وظيفي.

• المرحلة الثالثة: تحديد المتطلبات الإضافية للموارد البشرية:

وهنا نميز حالتين: الأولى تكون فيها المؤسسة قادرة على توفير احتياجاتها من مصادرها الذاتية الداخلية، أما الحالة الثانية عندما لا تستطيع المؤسسة استقاء احتياجاتها من المصادر الداخلية، حيث تلجأ إلى أسواق العمالة الخارجية لدراسة إمكانية إشباع احتياجاتها من هذه الأسواق.

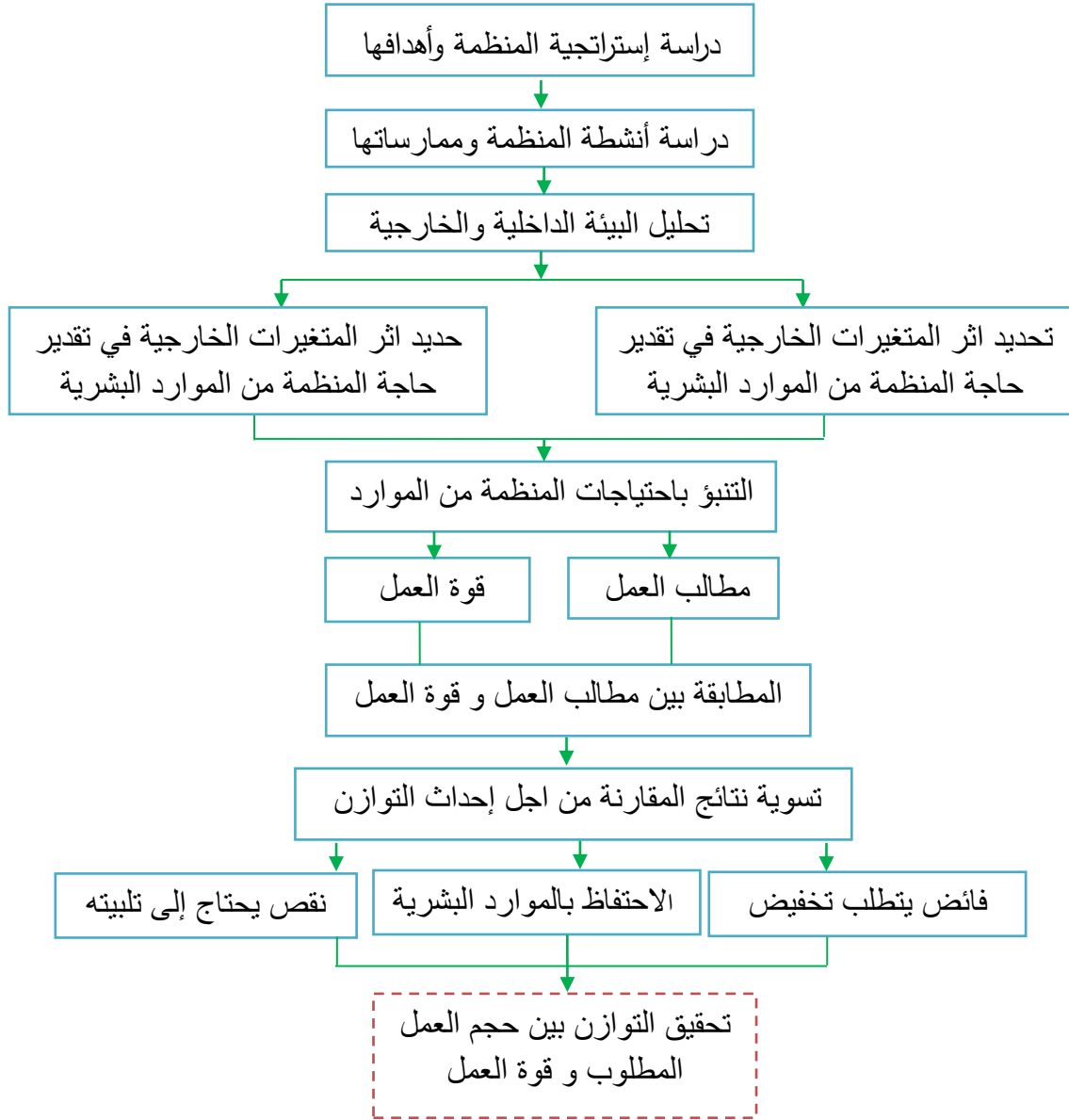
ج- المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية: تقوم عملية التخطيط السليم

والفعال للموارد البشرية على مجموعة من المقومات والتي نوجزها فيما يلي:¹

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة.
- أن يكون هناك تكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة، بحيث تكون أهداف تخطيط القوى العاملة هي تجسيد لأهداف التخطيط في المنظمة.
- أن يتم انجاز نظام للمعلومات الإدارية خاص بتخطيط الموارد، الذي يعمل بالتكامل مع نظام المعلومات للمنظمة.
- يجب أن يتكفل تخطيط الموارد البشرية بكافة المتغيرات المتوقعة حدوثها في المستقبل، من خلال التقييم الدوري لمجموع الخطط والإمكانيات المرصودة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹محمد بن ديلم القحطاني، المرجع السابق، ص 78.

شكل رقم: (04) جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي وهدفها.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص. 231

2.1. تحليل وتوصيف الوظائف:

تحليل الوظائف كما عرفه شولر Schuler "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة، عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حدة وملاحظة وتسجيل كافة البيانات التي توضح

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

واجبات ومسؤوليات الوظيفة والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة وتفرغ هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها.¹

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن عملية تحليل الوظائف تتضمن شقين أساسين: الأول يتعلق بوصف الوظيفة والثاني يتعلق بمواصفات شاغلها.

أ- وصف الوظيفة:

وهو القيام بعملية تحليل لكل ما تتضمنه الوظيفة من مسؤوليات وأساليب ومعدلات الأداء الكمية والنوعية، بالإضافة إلى كل ما يحيط بها من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية لشاغلها وتشمل على الخصوص العناصر التالية:²

- اسم الوظيفة.
 - موقعها في التنظيم.
 - المهام الأساسية المتكررة وغير متكررة.
 - المسؤوليات المختلفة والصلاحيات.
 - معدلات الأداء التي يلتزم بها صاحب الوظيفة وتسمح بالحكم على كفاءة العامل ككمية الإنتاج وجودته ووقت التنفيذ... الخ.
 - ظروف العمل التي تختلف باختلاف نوع العمل: مكثبي، ذهني، عضلي... الخ.
 - المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة كإصابات والقلق وغيرها.
- ب- خصائص شاغل الوظيفة: وتتضمن الصفات والمؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة وتتمثل في:³

- المتطلبات الجسمية والبدنية كالعمر والصحة وغيرها.
- المؤهلات كالمؤهلات العلمية والتدريب والمعرفة.
- مستوى الذكاء.
- الظروف الشخصية والاجتماعية.

¹ محمد بن ديلم القحطاني، المرجع السابق، ص 46.

² دنبري لطفلي، المرجع السابق، ص 217.

³ محمد بن ديلم القحطاني، المرجع السابق، ص 50.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- الاستعدادات والقدرات الخاصة.

ج-خطوات تحليل الوظيفة: تقوم عملية تحليل الوظيفة على ثلاث خطوات

رئيسية وهي:¹

- **الخطوة الأولى:** تحديد الهدف من عمليات تحليل الوظائف التي يجب أن تكون واضحة ودقيقة لتساهم في استراتيجيات المنظمة المتنوعة.
- **الخطوة الثانية:** تشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل.
- **الخطوة الثالثة:** شرح عملية التحليل للأفراد العاملين وتحديد مستوى مشاركتهم في هذه العملية.
- **الخطوة الرابعة:** اختيار طرق جمع المعلومات عن الوظائف، فبعد عملية جمع المعلومات عن الوظيفة وتنقيحها ومراجعتها يتم إعداد وصف كامل عن الوظيفة ومتطلبات من يشغلها.

د- طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

هناك عدة طرق لجمع المعلومات التي يتم استعمالها في عملية تحليل الوظائف. ونميز هنا بين نوعين من الطرق الأولى مباشرة والأخرى غير مباشرة.

- **الطرق المباشرة:**

✓ **طريقة المقابلة:** وهي عبارة عن لقاء يتم بين طرفين هما المحلل وشاغل الوظيفة. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات، منها الفردية التي تتم مع كل موظف لوحده، المقابلة الجماعية التي تكون مع مجموعة من الموظفين يعملون بنفس الوظيفة والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لهم الخبرة والدراية الكافية. ومن سلبيات هذه الطريقة تردد الموظفين في تقديم وصف دقيق لوظائفهم، لخشيتهم من أن يكون ذلك له علاقة بتقدير الأجور ومن جهة أخرى تتميز هذه الطريقة بالسرعة والبساطة في جمع المعلومات.²

¹العربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، فعالية تحليل الوظائف في اختيار المورد البشري بالمؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 01، مارس 2021، ص 337.

²العربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، نفس المرجع، ص 238.

✓ **طريقة الاستبيان:** يستعمل في تجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي يجيب عليها الموظف وتدور حول طبيعة وظروف العمل الذي يؤديه. ثم يقوم الرئيس المباشر للموظف بمراجعة إجاباته ليقوم بتصحيح الأخطاء الواردة والمبالغة التي قد يقع فيها الموظف. ويحدد الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة كالمؤهل العلمي والخبرة العلمية وعادة ما يتم عرض الاستبيان على الرئيس الأعلى للرئيس المباشر ليقوم بمراجعتها وإبداء رأيه في إجابات كل من الموظف والرئيس المباشر، لضمان أكثر حيادية وموضوعية.¹

✓ **طريقة الملاحظة الشخصية:** وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة من طرف المسؤول عن عملية التوصيف للعمال وهم يؤدون أعمالهم ويقوم بتسجيل البيانات اللازمة. وقد يستعين في ذلك بالتصوير وتستعمل هذه الطريقة في الأعمال التي تتميز بالتكرار.²

• **الطرق غير مباشرة: وتشمل العديد من الطرق من أهمها:**

✓ **طريقة سجل الأداء:** حيث يتم وضع سجل عند كل موظف ليقوم بتسجيل كافة الأنشطة التي يقوم بها ويسمى أيضا سجل الوقائع اليومية للموظف.

✓ **طريقة المؤتمرات التقنية:** حيث يجتمع مجموعة من الخبراء ويجمعون المعلومات عن وظيفة معينة ثم يقومون بوصفها بالاستعانة بهذه المعلومات.

✓ **طريقة الأحداث الحرجة:** حيث يتم إحصاء الأخطاء والانحرافات أثناء أداء المهام وترتيبها حسب أثارها على النتائج المنتظرة وأسباب وظروف وقوع الحادث الحرج، ليتم في الأخير تكوين قائمة من السلوكيات الضرورية وغير الضرورية للعمل وهذا ما يسمح بوصف عملياتي وحصر السلوكيات الحقيقية لمنصب العمل.³

¹ زياد العمري، المرجع السابق، ص 100.

² طفي دنبري، المرجع السابق، ص 218.

³ لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، المرجع نفسه، ص 339.

3.1. الاستقطاب:

بعد قيام المنظمة بتحليل الوظائف والتخطيط، تتمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، فتبدأ رحلة البحث عن النوعيات اللازمة من الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة وتلبية الاحتياجات المعبر عنها سابقا ويتم هذا من خلال عملية الاستقطاب.

أ- مفهوم الاستقطاب:

عرف الاستقطاب على انه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله جذب وترغيب اكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة المتاحة في سوق العمل، للاختيار بينها لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة، وفق لشروط تحددها المنظمة.¹ وعملية الاستقطاب هي ذات اتجاهين: الأول يعبر عن حاجة المنظمة إلى موارد بشرية من مواصفات معينة والبحث عن اكبر عدد منها موجود في سوق العمل وتقديم التحفيز والمغريات اللازمة لها، حتى تكون لها الرغبة والقناعة للتقدم للوظيفة، أما الاتجاه الثاني والذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول، فهو أن يقوم الاستقطاب بإقناع الفئة المستهدفة للعمل في المنظمة. وكلما التقى الاتجاهين زادت فرص استقطاب وإقناع عدد اكبر من المتقدمين الراغبين في الوظيفة.²

ب- مصادر الاستقطاب:

يعمل الاستقطاب على تشكيل خزان من الكفاءات التي تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف على مستوى المنظمة. وحتى تتمكن المنظمة من استقطاب هذه الكفاءات تلجأ إلى نوعين من المصادر منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.

¹ مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 115.

² وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 273.

• المصادر الداخلية:

وتعتمد على ما هو موجود في المنظمة من الأفراد العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والتي يتم الإعلان عنها داخل المنظمة، ليتقدم إليها من تتوفر فيه الشروط وتمثل هذه المصادر في:¹

✓ **النقل الداخلي:** حيث يتم توظيف العاملين من داخل المنظمة، من خلال نقلهم من وظيفة لأخرى ومن قسم لآخر، من أجل خلق توازن في الموارد البشرية عبر الوحدات المختلفة من حيث الكم والنوع ويتم هذا النقل في نفس المستوى الوظيفي دون زيادة في الأجر.

✓ **الترقية:** حيث يتم ترقية بعض الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة ومن ميزات هذا الأسلوب: تحفيز العاملين لتحسين قدراتهم ويعمل على رفع الروح المعنوية لهم وتوفير عمالة ذات خبرة.²

✓ **مخزون المهارات:** يجب أن تحوز المنظمة على كافة المعلومات عن الخبرات والمؤهلات التي تتوفر في العاملين لديها والتي يتم اللجوء إليها من أجل سد الوظائف الشاغرة، من خلال اختيار من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف عن طريق نقلهم أو ترقيتهم.

✓ **الإعلان الداخلي:** حيث يتم نشر إعلان داخلي على مستوى المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، خاصة تلك التي تخص المستويات الدنيا ليطلع عليها العاملون بالمنظمة وينشرونها في محيطهم الأسري وبين الأصدقاء ويتقدم إلى هذه الوظائف من يرى أنه يحوز على المؤهلات اللازمة لشغلها.

✓ **الموظفون السابقون:** هناك من المنظمات من تقوم بالتعاقد مع الموظفين المتقاعدين السابقين، من الذين يرغبون في العودة للعمل من أجل الاستفادة من خبرتهم في مجالات محددة ويعملون كمستشارين بعقود تجدد حسب الحاجة.

¹ عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنج، المرجع السابق، ص 144.

² لطفي دنبري، المرجع السابق، ص 224.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

✓ **القرباة الشخصية:** بعض المنظمات تعتمد على أعراف وتقاليد تجعلها توظف أبناء العمال لزيادة ولائهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، غير أن هذه الطريقة لا تسمح للمنظمة من باختيار موارد بشرية مؤهلة.

✓ **الاستقطاب عن طريق الزملاء والأصدقاء:** ويتم استخدام هذا النوع من الاستقطاب في حالة الوظائف الشاغرة التي تحتاج إلى تخصصات نادرة، فيتم الاتصال بالزملاء في المهنة الذين توفر فيهم الشروط لتعرض عليهم الوظائف بما تحمله من مزايا لتشجيعهم على الترشح لهذه الوظائف.¹

- **مزايا وعيوب الاستقطاب الداخلي:** يمكن أن نلخص المزايا والعيوب الناتجة عن عملية الاستقطاب الداخلي في الجدول التالي:

جدول رقم (04) مزايا وعيوب الاستقطاب

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none">• زيادة استثمار المنظمة في مواردها وقدراتهم• معرفة نقاط القوة والضعف للمرشحين للوظائف.• زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز للموظفين وتقوية الانتماء والولاء للمنظمة.• الموظف المستقطب من الداخل هو أكثر دراية ومعرفة بآليات العمل المختلفة في المنظمة.	<ul style="list-style-type: none">• احتمال نشوء صراع سلبي بين العاملين بهدف الترقية.• التوتر والحساسية بين الأفراد وتأثيره السلبي على معنوياتهم خاصة الذين لم تشملهم الترقية.• جمود في الأفكار وقلة الابتكارات لعدم ضخ دماء جديدة في المنظمة.

المصدر: عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود المرجع السابق، ص147.

• **المصادر الخارجية:** تتعدد مصادر الاستقطاب الخارجي ومن أهمها نجد:

✓ طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار.

✓ الإعلانات التي تتم من خلال الإذاعة ووسائل الإعلام المختلفة.

✓ الكليات والجامعات ومراكز التدريب والمعاهد المختلفة.

¹ عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود، المرجع السابق، ص146.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- ✓ مكاتب التوظيف المتخصصة ووكالات العمل العامة والخاصة¹ ويمكن أن نظيف إلى ذلك المصادر التالية:
 - ✓ المواقع على شبكة الانترنت: حيث تشترك فيها الشركات مقابل دفع رسوم سنوية أو مقابل تقديم خدمة.
 - ✓ النقابات العمالية: حيث تتحكم هذه النقابات في عدد العمالة المعروضة في مهن معينة.
 - ✓ المنظمات المهنية: فتتولى هذه المنظمات تدريب اعطائها ومنحهم شهادات وتراخيص لمزاولة مهن معينة.
 - ✓ الخدمة العسكرية: وهنا تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستفادة من خدمات بعض المجندين بعد تسريحهم من الخدمة².
 - ✓ الاستقطاب الإلكتروني: قد تلجأ بعض المنظمات إلى الاستفادة من التقدم الحاصل في المجال التكنولوجي، من خلال استغلال مواقع الانترنت ويتميز هذا النوع من الاستقطاب بسرعة الحصول على طلبات التوظيف واستبعاد المرشحين غير المؤهلين³.
 - ✓ الاستقطاب عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة:
- تتجه بعض المنظمات للاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن وظائفها الشاغرة والشروط الواجب توفرها لشغل هذه الوظائف في خطوة منها للتكيف مع التطورات التقنية الحديثة⁴.

¹ مروان محمد مشتفي، درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية إستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية وآلية تفعيلها، جامعة الأقصى كلية الإدارة والتمويل رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، 2021، ص 18.

² دنبري لطفى، المرجع السابق، ص 225.

³ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 266.

⁴ جزاع مسبل العنزي، المرجع السابق، ص 61.

4.1. الاختيار والتعيين:

أ- الاختيار:

يعرف الاختيار على انه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة من اجل انتقاء أفضل المتقدمين للوظيفة والذين يجب أن تتوفر فيه متطلبات الوظيفة أكثر من غيرهم، على أن يتم هذا الاختيار وفقاً لمجموعة من المعايير التي تحددها المنظمة.¹

ويرى عقيلي أن الاختيار والتعيين يمثل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية العكسية المرتدة وتشتمل على قواعد وأسس علمية وتهدف إلى انتقاء أفضل المتقدمين، ممن تم استقطابهم لتعيينهم في الوظائف الشاغرة وفقاً لمبادئ الموضوعية والعدالة والمساواة.²

● **أهمية عملية الاختيار:** تبرز أهمية عملية الاختيار من خلال توفير يد عاملة تتوفر فيها المؤهلات والقدرات اللازمة التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة وتقادي الآثار السلبية الناتجة عن سوء اختيار العاملين. والتي تتمثل في:

✓ انخفاض مستوى الأداء في المنظمة، حيث أن اختيار الأشخاص الذين لا يحوزون على المؤهلات التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة سينعكس سلباً على طريقة الأداء.
✓ زيادة معدلات دوران العمل في المنظمة فالاختيار السيئ للشخص المراد توظيفه والذي لا تتناسب قدراته مع متطلبات الوظيفة سيؤدي إلى عدم انسجامه مع الوضع الجديد. وهذا ما يدفعه للمغادرة والبحث عن عمل جديد.

✓ الارتفاع في التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن الاستقطاب والاختيار والتعيين السيئ حيث تلجأ المنظمة إلى البحث عن شخص جديد لشغل المنصب وهذا ما يكلفها نفقات جديدة.³

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 155.

² وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 307.

³ حسن الفاتح الحسين الحسن، دور إجراءات الاختيار والتعيين في المتغيرات الحاكمة لدوران العمل- دراسة حالة بنك الخرطوم رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، 2018، ص 18.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

• **مراحل وخطوات الاختيار:** تمر عملية اختيار العاملين على مجموعة من الخطوات، حتى يتم اتخاذ القرار باختيار احد المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

✓ **المقابلة المبدئية:** حيث يقوم صاحب العمل أو من يمثله أو أخصائي الموارد البشرية، بمقابلة مبدئية للمرشح للوظيفة، الهدف منها التعرف على المتقدم للعمل ومؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وعمره وتلعب هذه المقابلة دور مهما في تصفية المرشحين الذين لا يستوفون الشروط والذين يصدر في حقهم قرار رفض التعيين، في حين يمر الباقي إلى المرحلة الثانية.

✓ **طلب التوظيف:** حيث يقوم طالب الوظيفة باستيفاء بيانات طلب التوظيف الذي تصممه كل شركة بناء على ظروف وطبيعة العمل فيها ويتضمن معلومات عن هوية المتقدم ومستوى تعليمه وخبراته وتخصصه وغيرها من البيانات ويلعب دورا هاما في تصفية المرشحين.

✓ **الاختبارات:** تستخدم الاختبارات للاختيار بين المرشحين للوظائف وتلعب دورا هاما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا وهي أنواع عديدة منها الاختبارات النفسية والشخصية والاختبارات التي تخص القدرات الذهنية واختبارات الأداء وسرعة الاستجابة.¹

✓ **المقابلات الشخصية:** تعد المقابلات من بين أهم الوسائل المستعملة في اختيار المرشحين للعمل، فهي تسمح بالحصول على معلومات بدقة قد لا توفرها الوسائل الأخرى وتهدف للتعرف على السمات الشخصية والخبرات والخلفية العلمية للمرشح وهي أنواع منها المقابلة الموجهة وغير موجهة والنموذجية والانفعالية وغيرها.

✓ **الفحص الطبي:** يعد الفحص الطبي من العوامل الأساسية في عملية الاختيار، خاصة في المهن التي تعتمد على الصفات البدنية والحالة الصحية وهي تقلل من تكاليف عملية الاختيار، إذا تم القيام بها في مراحل متقدمة وهو اختبار لمجموعة من الخصائص الجسمية، كحالة القلب، النظر والأعصاب وغيرها.²

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 159.

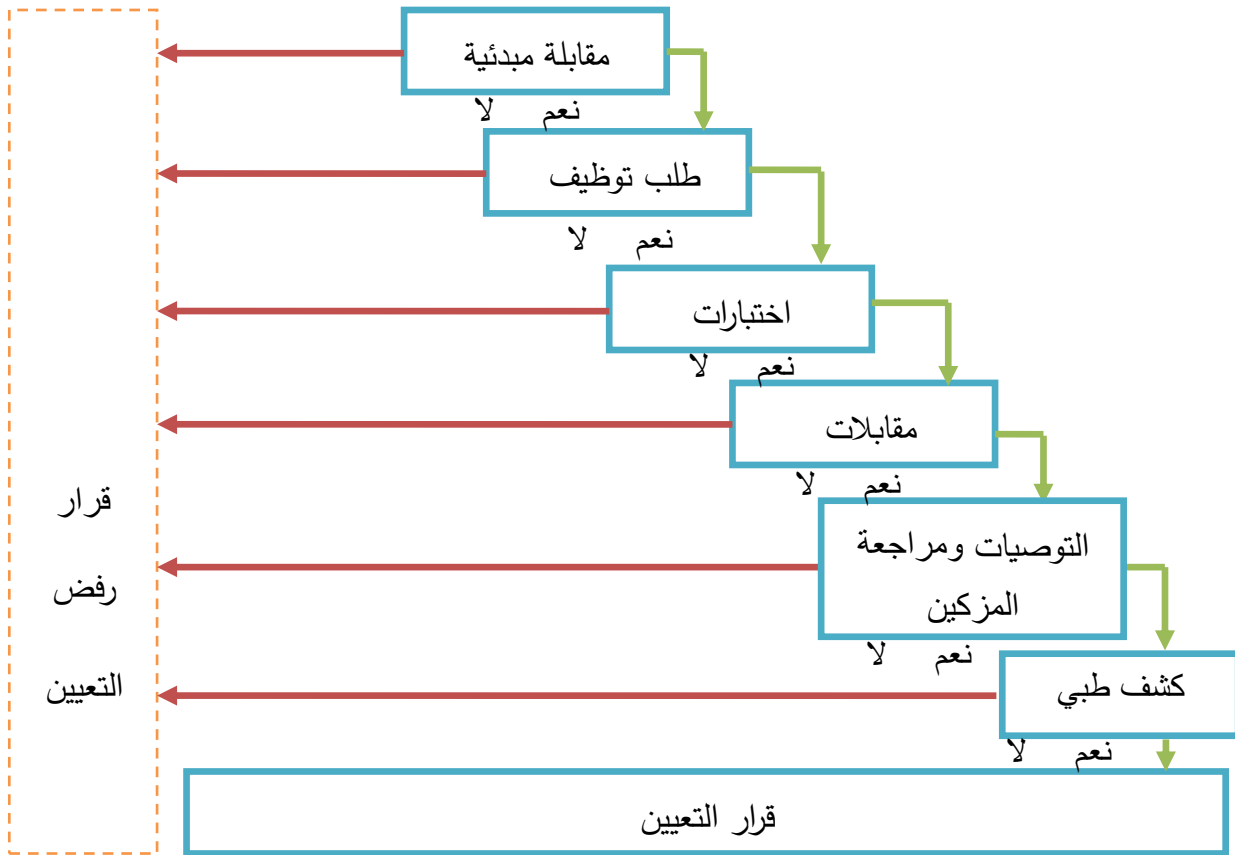
² حسن الفاتح الحسين الحسن، المرجع السابق، ص ص (31،28،33).

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

ب- التعيين:

بعد المرور على المراحل السابقة، يأتي قرار التعيين للمرشحين الذين تم قبولهم وقد تواجه المؤسسة مشكلة تتمثل في نقص عدد المناصب مقارنة بعدد الأفراد الصالحين للعمل، مما يضطر المؤسسة للمفاضلة بين المرشحين ويكون ذلك على أساس السن كاختيار الأصغر أو الأكبر أو على أساس الجنس، كاختيار الذكر أو الأنثى وعند تعيين الموظف يخضع لفترة تجريبية وفقا لما يقتضيه نظام المؤسسة، هذه الفترة التي تسمح بالحكم على صحة إجراءات الاختيار ومدى توافق الموظف مع الوظيفة التي عين فيها.¹

شكل رقم: (05) يمثل إجراءات الاختيار.



المصدر: احمد ماهر المرجع السابق، ص 159

¹ دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 238.

2. إستراتيجية التكوين والتطوير:

هي عملية مستمرة ومصممة ومخطط لها، تهدف إلى تزويد العمال بالخبرات التي تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب. وهذه المسؤولية تقع على إدارة المنظمة ككل، لذا تحاول المنظمات استحداث إدارات أو أقسام خاصة تهتم بتكوين العاملين لديها.¹

1.2. مفهوم التكوين:

يعرفه عمر صقلي على انه بناء معرفي حديث للموارد البشرية، يهدف إلى تزويدها بمهارات حالية وأخرى مستقبلية وتحسين اتجاهاتها السلوكية، من اجل استيعاب تغيرات البيئة التي تفرض على المنظمة التكيف معها.²

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن العملية التكوينية تستهدف ثلاث مستويات وهي: المعرفة والمهارات والسلوكيات.

كما يرى شولر (schuler) انه الآلية التي تهدف إلى الرفع من الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تطوير قابليات الموارد البشرية.³

2.2. الأهمية الإستراتيجية للتكوين:

أ- يعمل التكوين على رفع قدرات ومهارات ومعارف العاملين ويمكنهم من الإبداع والابتكار.

ب- يمكن الموارد البشرية من رفع مستوى أدائها إلى أعلى المستويات، بحيث تحقق التجديد الذي يلبي رغبات الزبائن وتوقعاتهم.

ج-يسمح بمواجهة تحديات البيئة وتغيراتها السريعة، خاصة في المجال التكنولوجي.

¹ سعيد سميرة ابو جليلة، المرجع السابق، ص 29

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 438-439.

³ عسكر الشمري، مها صلاح، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، 2017، ص 67.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

د-يقوم بتزويد الأفراد بمهارات حديثة متعددة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية المعاصرة والعمل في مواقع ووظائف متعددة وهذا ما يتوافق مع نظام العمل في المنظمات الحديثة التي تعتمد على العمل الفرقي المدار ذاتيا.

و-التكوين هو احد ركائز إدارة الجودة الشاملة، التي تقوم عليه الإدارة الحديثة في المنظمات والذي يعتمد على إحداث تغييرات جذرية في أساليب الإدارة، مما يدفع إلى ضرورة تبني إستراتيجية للتكوين المستمر.¹

3.2. مراحل العملية التكوينية:

تمر عملية التكوين بأربع (4) مراحل منفصلة ولكنها متداخلة وهي كالتالي:

أ- **مرحلة تحديد احتياجات التكوين:** يقصد بها تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من جهة والفرص التدريبية من جهة أخرى. يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتكوين. ومعاينة جوانب الضعف في الأداء ومسبباته، أي هل هو راجع للنقص في المعارف والمهارات أو أسباب أخرى تتعلق بالمحيط المهني، كالمعدات المستعملة، حيث يتم في هذه المرحلة:²

- تعيين الفئة المستهدفة بالتكوين.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب أولوية الحاجة للفرد.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات، للتمكن من معرفة:
 - ✓ نوع ومستوى التكوين المطلوب.
 - ✓ الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين.

ويتم تحديد هذه الاحتياجات من المصادر التالية:

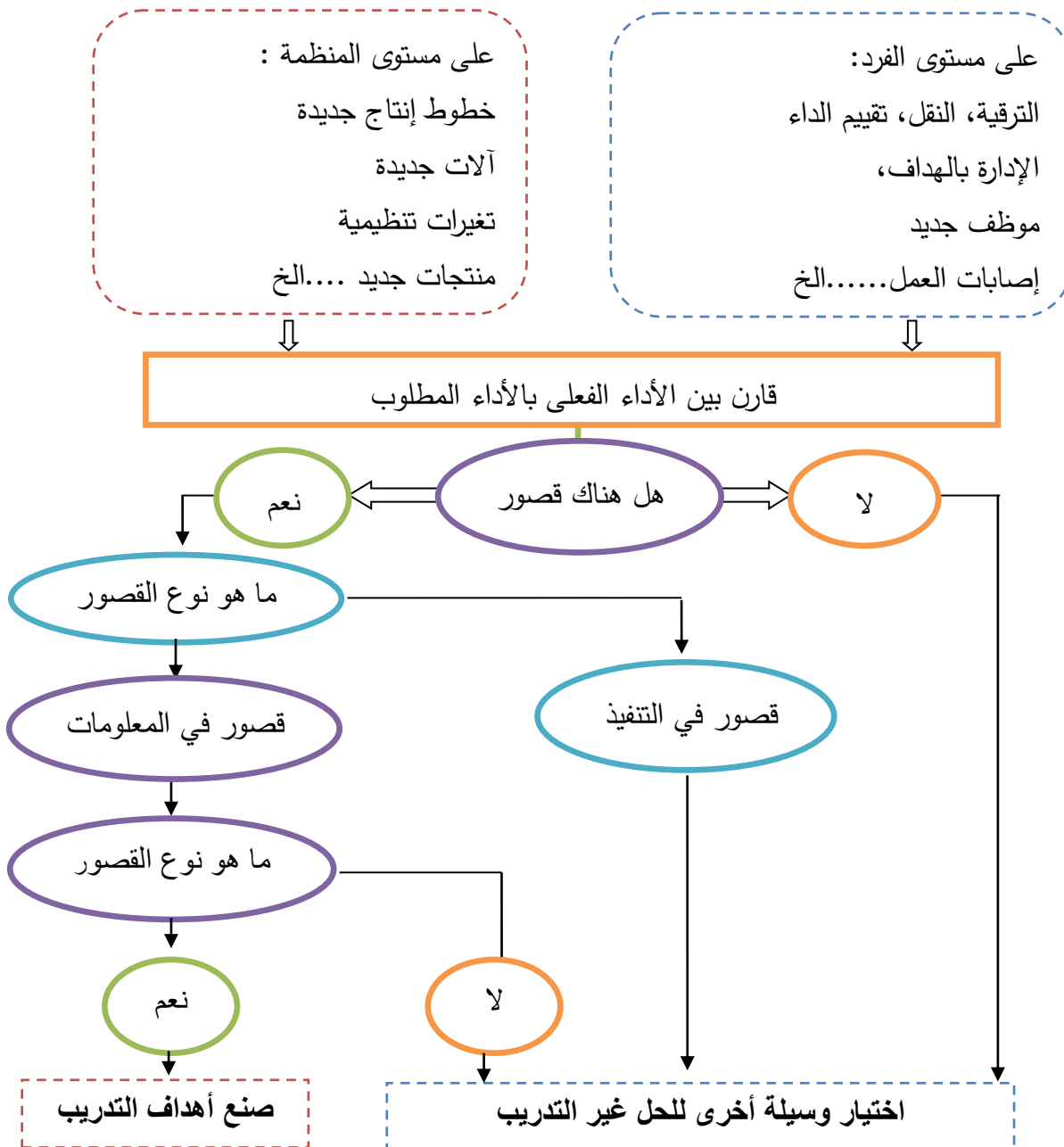
¹ عقيلي، المرجع السابق، ص 436

² نجم العزاوي جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الايزو 10015، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2013، ص 187.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- المتكون: فهو الذي بإمكانه التعبير عن حاجته للتكوين وتبين جوانب القصر التي يعاني منها.
- الرئيس المباشر: من خلال ملاحظته لأداء الأفراد الذين هم تحت سلطته.
- المشرف على التكوين: من خلال خبرته واطلاعه.
- الإدارة: التي تملك سجلا كاملا عن العامل ومساره المهني والعملي.

شكل رقم: (06) يبين كيفية تحديد الحاجة للتدريب



المصدر: احمد ماهر، المرجع السابق، ص 331.

ب-مرحلة تصميم:

تهدف هذه العملية لوضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي، بداية من الأهداف إلى الميزانية¹ والتي تقوم على ما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التكويني: والتي يجب أن تكون وفقا للاحتياجات التكوينية.
- تحديد مستوى البرنامج التكويني.
- تحديد المدة التكوينية.
- اختيار أساليب التكوين الفاعلة.
- اختيار وسائل التكوين.
- تحديد الزمان والمكان للبرنامج التدريبي.
- اختيار المكونين والمتكونين.
- إعداد ميزانية خاصة بالتكوين.

ج-مرحلة تنفيذ التكوين:

وهي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود، فيها يتم اختبار حسن وسلامة التخطيط وينعكس نجاحها أو فشلها على المرحلة الموائية وهي التقييم. وتنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة جوانب، منها قدرة المنسق ونوعية المكونين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوعية البرنامج التكويني، كأن يكون برنامج للقيادات العليا أو الوسطى أو لتكوين للمكونين.

وهناك بعض الجوانب التي يجب مراعاتها أثناء تنفيذ البرنامج منها:

- وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج.²
- إبلاغ المشتركين بالبرنامج واستقبالهم وتهيئة مكان إقامتهم.
- ترتيب مكان وقاعات التدريب.
- التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج .

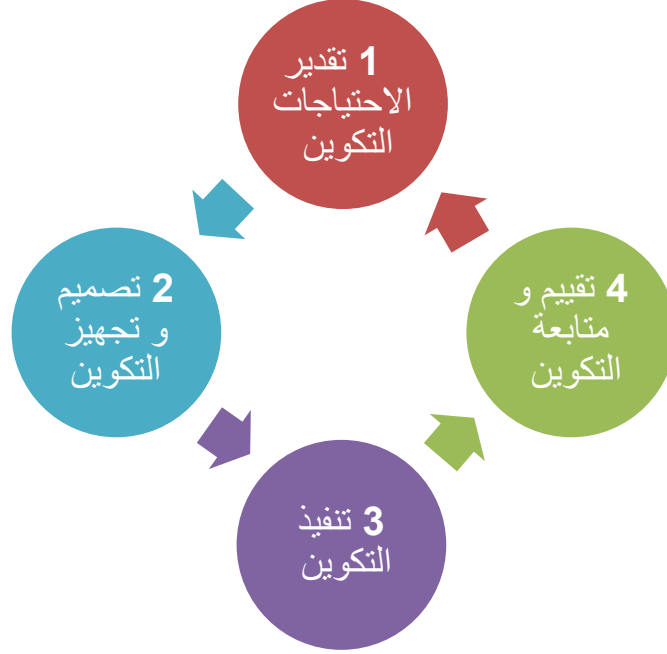
¹ وليام تريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي: تصميم نظم التدريب وتطوير ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004، ص 34.

² نجم العزاوي، المرجع السابق، ص 194.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقديره على الجهود التي يبذلها.

شكل رقم (07): يوضح مراحل العملية التكوينية.



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة.

د-مرحلة تقييم التكوين:

وهي المرحلة التي يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه. وتبين نقاط القوة والضعف في البرنامج، حتى يتم التكفل بها في البرامج اللاحقة وتكون أكثر فعالية. وهي عملية مستمرة تتم خلال ثلاث مراحل وهي:

• التقييم قبل التنفيذ:

فيتم التأكد من توفر المادة العلمية ووجود المتكويين والمكان المناسب للتكوين، إضافة إلى المكون المتخصص.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

• التقييم أثناء التكوين:

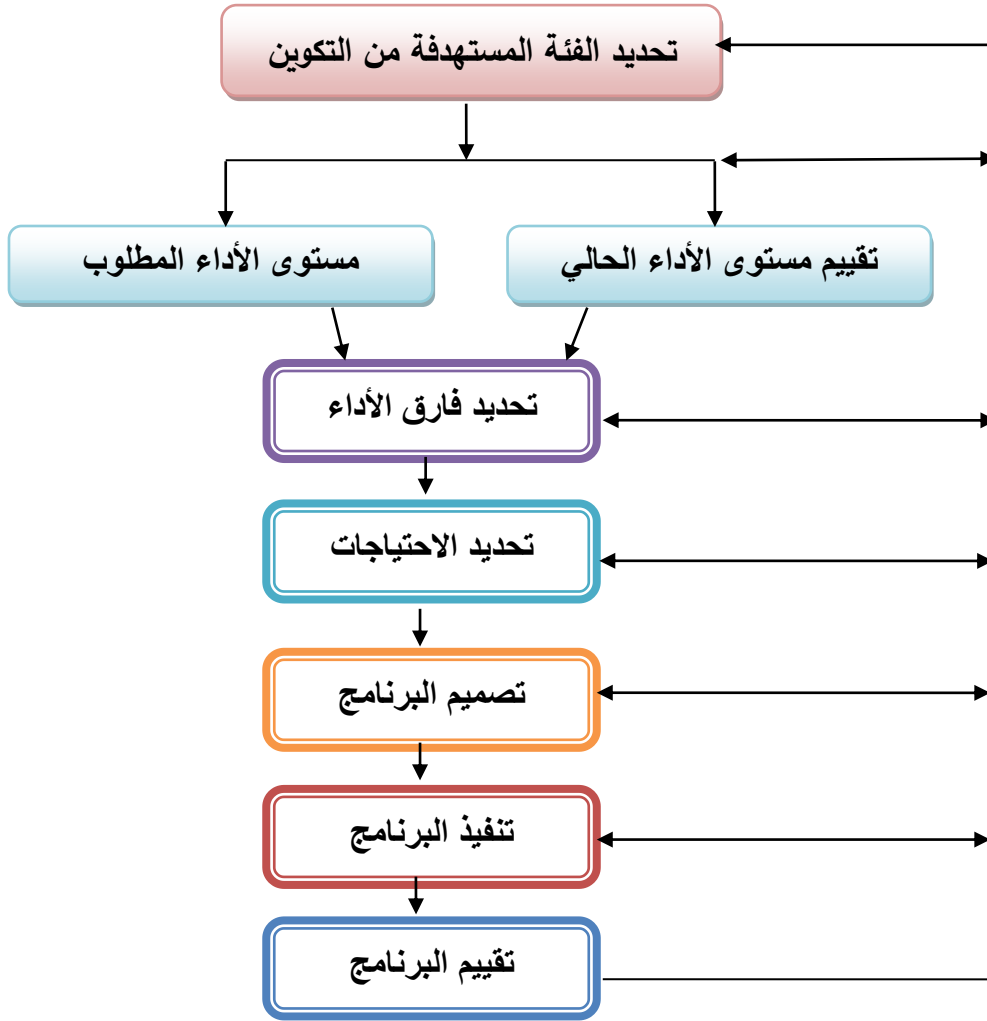
حيث يتم متابعة سير العملية التكوينية والتأكد من تنفيذها. كما خطط لها من قبل ومعرفة مدى انتظام المتكويين في حضورهم واستعدادتهم من التكوين. وكذا ملائمة وسائل وأساليب التكوين

• التقييم بعد التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في إعداد البرامج المستقبلية. ومن خلال هذه المرحلة يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ هل كانت للمتكويين نظرة ايجابية نحو هذا التكوين ؟
- ✓ هل استفاد المشاركون فعليا من التكوين ؟
- ✓ هل قام المشاركون بتطبيق ما تعلموه في عملهم ؟
- ✓ هل كان للتكوين الأثر الايجابي على المراد ودية والفعالية في المؤسسة ؟

شكل رقم: (08) يبين مراحل العملية التكوينية.



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة.

3. إستراتيجية تقييم الأداء:

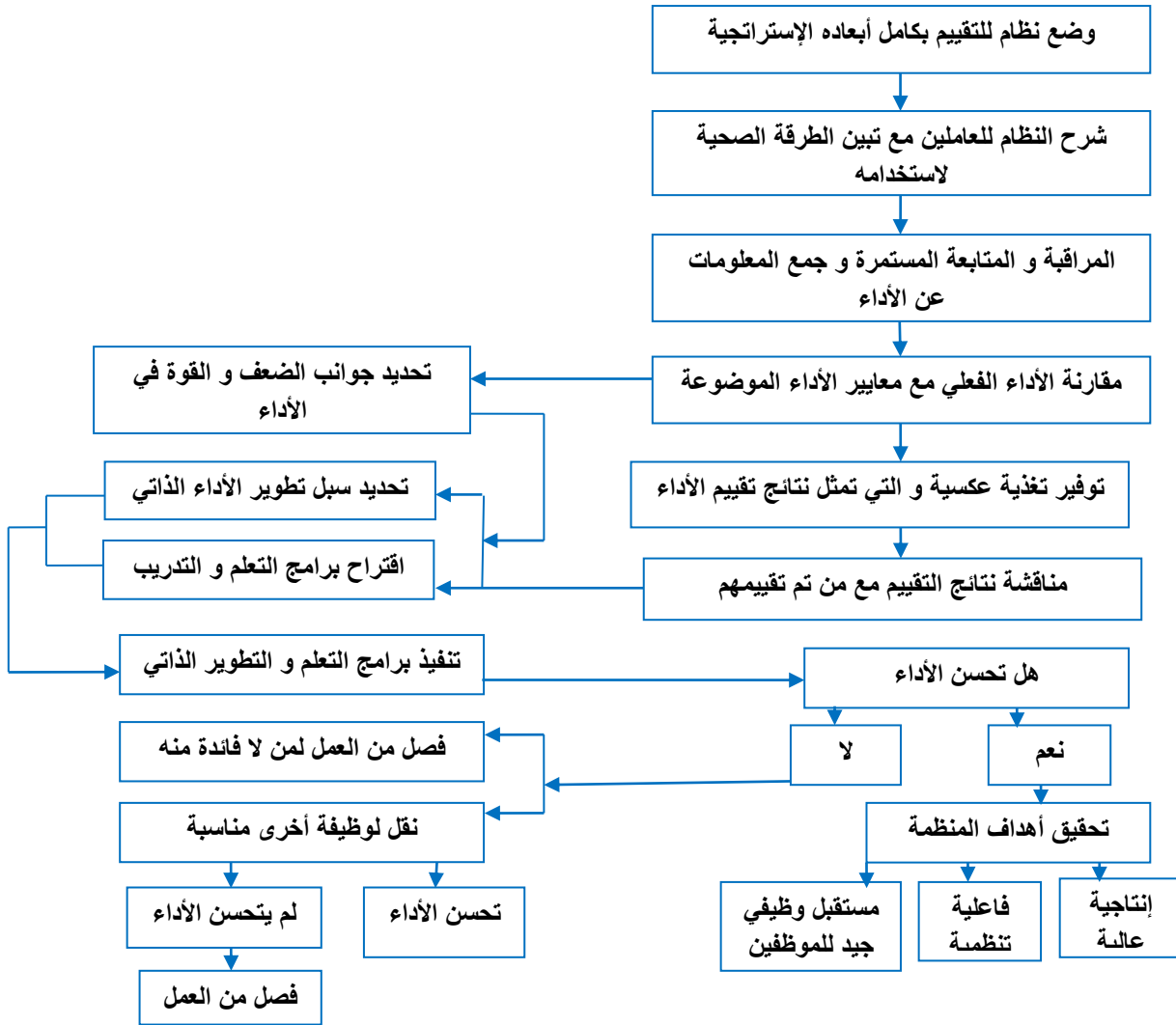
نجاح إستراتيجية الموارد البشرية مرتبط بمدى مساهمتها في الرفع من أداء الموارد البشرية للمنظمة والوصول به إلى مستويات عليا تمكن من تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة، من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم أدائهم الوظيفي ومجموعة من المعايير الموضوعية مسبقا والتي تتوافق مع متطلبات الأعمال وظروفها وتقييم الأداء الفعلي، مقارنة بهذه المعايير للتنبؤ بالأداء المستقبلي والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية.¹

¹ سعيد سمير ابوجليدة، المرجع السابق، ص 32.

1.3. آلية تقييم الأداء الاستراتيجي:

تقوم آلية تقييم الأداء الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات التي بينها الشكل التالي:

شكل رقم (09) يوضح آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي المرجع السابق ص364

2.3. المشاكل الناتجة عن تقييم الأداء:

ينتج عن تقييم الأداء العديد من الصعوبات والمشاكل والتي تعيق التطبيق السليم والفائدة المرجوة من وراء هذا التقييم والتي نوجزها فيما يلي:¹

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص ص ، 381،382

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- أ- يستند تقييم الأداء بشكل كبير على الحكم الشخصي للمقيم، مما قد يؤدي إلى احتمالية التحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم.
- ب- تقييم الأداء سيلقى مقاومة من قبل الموارد البشرية بسبب مخاوفها من نتائج هذا التقييم على مساهمهم الوظيفي.
- ت- صعوبة تحقيق الرضا الكامل عن نتائج التقييم بسبب الفروقات الموجودة بين الأفراد، فهي مسألة نسبية تتفاوت من فرد لآخر حسب مكونات الشخص وقناعاته.
- ث- تقييم الأداء يجعل المسؤولين المباشرين في موقف حرج أمام مرؤوسيه، خاصة إذا كانت نتائج التقييم مرتبطة بمسارهم الوظيفي وحوافزهم.
- ج- صعوبة التأكد من صحة ودقة نتائج التقييم، خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية لان اغلب المعايير المستخدمة تتعلق بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الفرد.

4. إستراتيجية التحفيز:

لقد تغيرت النظرة إلى عملية التحفيز، بما تشمله من مكافئات وتعويضات من اعتبارها كتكلفة إلى استثمار له عوائد وأصبحت هذه الحوافز ترتبط بجودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات وتساعد على تحسين المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل وتؤثر ايجابيا على أداء العاملين وإنتاجيتهم وتحفيزهم نحو أداء أعلى، وهذا ما يدعم الفكرة التي مفادها أن إستراتيجية التحفيز يجب أن تتسع لكل الجوانب الايجابية والمعنوية وكل ما يشجع الأفراد على الاندماج والعمل في المنظمة والارتقاء بمستوى الأداء للوصول للدرجة عالية من الولاء التنظيمي والشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة.¹ ويعد نظام التحفيز من أهم العوامل المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة، فإذا كانت التحفيزات ليست

¹ سعيد سمير ابوجليدة، المرجع السابق، ص 31.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

في مستوى تطلعات العاملين، فإن الكثير منهم لن يستمر في العمل في المنظمة وسينتهز أي فرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم تحفيزات أكثر.¹

1.4. تعريف الحوافز:

عرفت الحوافز على أنها² "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة له على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة." "

2.4. أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فتقسم من حيث المستوى إلى حوافز مادية ومعنوية وتقسم من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية كما تقسم إلى حوافز ايجابية وسلبية³ ومن بين أهم هذه التقسيمات نجد ما يلي:

أ- من حيث نوع الحافز أي شكله:

• الحوافز المادية:

وهي التي تشبع حاجات ضرورية وملموسة فهي تلبي الحاجات الأولية من مأكلاً ومشرباً، التي تمثل المستوى الأول من هرم الحاجات وتستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل إعادة تكراره والمواصلة فيه وهي من أهم العوامل تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل وهي تتكون من أنماط متعددة منها:⁴

¹ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012، ص 35 .

² عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أورشيف جامعات الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، الصفحات، 774 - 787، الأردن.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 166.

⁴ نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، كلية التربية، 2016، ص 63.

✓ الأجر:

وهو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ويختلط مفهوم الأجر مع المرتب، حيث يعبر المرتب عن ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرفه شهريا في الغالب، أما الأجر فهو ما يحصل عليه الفرد ويصرفه يوميا أو أسبوعيا وقد اختلفت هذه التفرقة تقريبا وأصبح اللفظين مترادفين.

- إجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات.
- صافي الأجر: وهو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده بعد خصم كل الاقتطاعات.
- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي للوظيفة التي يتم تأديتها.
- الأجر العيني: وهو المقابل غير المادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للعامل.¹

✓ أنظمة دفع الأجور:

هناك نظامان أساسيان في الأجور وهما:

- **نظام الأجر الزمني:** والذي يدفع فيه الأجر للعامل مقابل وحدة زمنية يقضيها العامل في عمله ويستعمل في الحالات التي يتعذر فيها ربط الإنتاج وقياسه بوحدات كمية كالأعمال الإدارية. وفي الأعمال التي يكون فيها الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية. ومن عيوب هذا النظام انه لا يحفز الإبداع والابتكار.
- **نظام الأجر بالإنتاج:** حيث يحدد الأجر على حسب عدد الوحدات التي ينتجها الفرد وهنا يحدد الأجر حسب:
 - **اجر القطعة الموحد:** ويحتسب على مرحلتين:
عدد الوحدات المنتجة*أجرة القطعة الواحدة
يحسب وقت معياري لكل وحدة*عدد الوحدات المنتجة ويكون عدد الساعات أساسا في احتساب الأجور.

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 186

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

▪ **اجر القطعة المتغير:** حيث يحدد فيه الأجر على أساس قيمتين لكل مستوى إنتاج، كمثال عن ذلك يتم تحديد الأجر للقطع المنتجة من 1 إلى 30 بسعر 100 دج ثم يتغير هذا السعر ليصل إلى 200 دج للقطع المنتجة من 31 إلى ما فوق.¹

✓ **ملحقات الأجر:**

- **العلاوات:** وهي حوافز مالية تزيد عن الأجر وتضاف إليه وهي عديدة تتمثل فيما يلي:

▪ **العلاوات الدورية:** وهي حوافز مالية تقدم للعامل بصفة دورية وتكون مشروطة بعدم التعرض لجزاءات تأديبية والسعي لتحقيق النتائج المطلوبة.

▪ **علاوة الكفاءة:** تتمح بناء على تقرير يشيد بكفاءة العامل أو عند حصوله على درجة علمية أعلى من درجته الحالية أو تقديم بحوث تساعد على تحسين طريقة العمل وغيرها.

▪ **علاوة استثنائية:** تمنح عند القيام بعمل استثنائي.

▪ **علاوة الاقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبير عن إخلاصه.

- **الأجر الإضافي:** وهو مبلغ من المال يقدم للعامل زيادة عن أجره العادي، نظير تكليفه بعمل خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان لهذا العمل صلة بعمله الأصلي أو لا.

- **العمولات:** وتكون في وظائف البيع والوظائف الإدارية الكبرى في حالة تحقيق صفقات وتقدر بناء على نسبة معينة من النتائج المحققة.²

¹ دنبري لظفي، المرجع السابق، ص 251.

² مزوار منوبة، المرجع السابق، ص 40.

✓ الترقية:

وقد عرفها محمد قاسم القيروتي "على أنها عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية والمعنوية أو كلاهما معا.¹"

كما عرفها صلاح عبد الباقي على أنها نقل شخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، ينجر عن ذلك زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل وتزيد المسؤوليات والصلاحيات في الوظيفة الجديدة التي رقي لها.²

فالترقية لها جانبان، الجانب الأول مادي يتعلق بالزيادة في الأجر نتيجة علو المنصب والدرجة ولها جانب معنوي يتمثل في علو المكانة والرقي والهيبة والتقدير والاحترام.

✓ أسس ومعايير الترقية: تختلف المعايير التي تعتمد عليها المنظمات لترقية

العاملين ويمكن أن نميز في هذا الشأن المعايير التالية:³

- **الاقدمية:** وتمثل عدد السنوات التي قضاها العامل في وظيفته الحالية أو تلك التي قضاها في خدمة المؤسسة وهذا المعيار يفضله اغلب المنظمات لعدة أسباب منها:

■ الارتباط الموجود بين الخبرة والكفاءة.

■ يعتبر معيارا موضوعي يقلل من الخلافات بين الإدارة والعمال.

■ زيادة روح الولاء والانتماء نحو المنظمة.

■ يدفع العمال للبقاء بمؤسستهم وعدم تركها.

- **الكفاءة:** وهي مدى قدرة الموظف على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة

الجديدة وهذا ما يساعد على تحفيز العمال لتحسين أدائهم.

¹ دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 262.

² قاضي أمينة، سياسة الترقية بين التأصيل القانوني وتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد 03، عدد 16، فيفري 2021، ص 187.

³ دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 262.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

- الكفاءة والاقدمية: أي الجمع بين المعيارين فتقم المؤسسة باختيار أكفاء فرد من المتقدمين القدامى وإذا تساوت الكفاءة يختار الأقدم.
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم المنظمة باقتطاع نسبة مؤوية من الأرباح المحققة في نهاية السنة لتوزعها على العاملين ويقوم هذا التوزيع على مبدأ مفاده أن الأرباح المحققة هي انعكاس للجهد الجماعي المبذول من طرف العاملين وبالتالي فان زيادة الجهد يؤدي إلى زيادة الأرباح وهذا ما ينتج عنه بالضرورة زيادة الحافز المالي.¹
- ملكية العاملين لأسهم المؤسسة: فيقوم العمال بشراء جزء من أسهم الشركة ويصبحوا شركاء فيها، مما يجعلهم أكثر حرصا على ديمومتها ونجاحها.
- المشاركة في توفير التكاليف: وهي نسبة مؤوية من الفائض المالي الذي يحققه العمال نتيجة تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال الحد من التبذير والإسراف واستغلال الوقت للعمل وتوزعه المؤسسة في نهاية السنة.²

• الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي لا تكون النقود العامل الأساسي فيها وتشمل عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي عما أنجزه الفرد من أعمال والحصول على نياشين وشهادات وتبنى على حقيقة مفادها أن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا تظهر في شكلها المالي ومن بين هذه الحوافز نجد:³

- ✓ تقدير جهود العاملين: من خلال تقديم شهادات والثناء على العاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة من الأداء تقديرا لجهودهم المبذولة.
- ✓ إشراك العاملين في الإدارة: يتم هذا عبر إشراك ممثليهم في مجلس إدارة المؤسسة والسماح لهم بتقديم آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة في رسم سياسات وقرارات المؤسسة.⁴

¹ وصفي عمر صقلي، المرجع السابق، ص 519.

² مزوار منوبة، المرجع السابق، ص 41.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 167.

⁴ نهى عطايا، المرجع السابق، ص 67.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

✓ **الثقة وتفويض السلطة:** من خلال منحهم مهمات صعبة ومسؤوليات أكبر وهذا ما يولد لديهم شعور بالتحدي والمثابرة ليكون على قدر المسؤولية والثقة التي أوكلت له.

✓ **فرص الترقية:** كما اشرنا سابقا فان للترقية تدخل في الحوافز المادية، من خلال ما تخلفه من اثر مالي، كما تعتبر حافزا معنويا لشعوره بالجدارة والاستحقاق وزيادة الهيبة والمكانة والاحترام.¹

✓ **ظروف العمل:** ويقصد بها مجموعة العوامل الطبيعية التي تحيط بالعامل وتؤثر في سلوكه كالضوضاء والإضاءة والنظافة والتهوية ودرجة الحرارة وأخطار العمل، فإذا كانت هذه الظروف مهياً بشكل جيد كان لذلك اثر ايجابي على أداء الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح.²

✓ **الخدمات الاجتماعية:** وهناك من يطلق عليها التعويضات غير مباشرة. وتقدم إلى كافة العاملين دون استثناء، فهي غير مرتبطة بمستوى أداء معين وتتخذ أشكال متعددة منها:

- **الخدمات الصحية:** من خلال تمكين العامل من الاستفادة من العلاج والاهتمام بصحته ليستطيع القيام بمهامه.
- **المساعدات المالية:** قد تقدم بعض المؤسسات مساعدات مالية لموظفيها عند تعرضهم لأي طارئ لفك الضغط عنهم.
- **خدمات التأمين الاجتماعي:** حيث تقوم المؤسسات بتأمين موظفيها لدى مصالح الضمان الاجتماعي من اجل تعويضه والتكفل بهم عند تعرضهم لأمراض مهنية أو عجزهم.
- **توفير الوجبات الغذائية والنقل والمواصلات:** حيث تقوم المؤسسات بتنظيم مطاعم داخل المؤسسة أو بالقرب منها تقدم وجبات ساخنة للعمال كما توفر لهم النقل لضمان وصول العامل في الوقت المناسب.³

¹ مزوار منوبة، المرجع السابق، ص 46.

² نهى عطايا، المرجع السابق، ص 68.

³ زياد العمري، المرجع السابق، ص 127.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المنظمات لموظفيها تتمثل في:

- منح العمال لبعض من منتجات المؤسسة خاصة إذا كانت تنتج مواد استهلاكية.
- إنشاء تعاونيات لبيع المواد الاستهلاكية للعمال.
- تقديم هدايا في الأعياد والمناسبات ككيش العيد مثلا.
- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العمال والمؤسسة لتقديم قروض للعمال وإعانات في المناسبات المختلفة.

ب- أنواع الحوافز من حيث الفلسفة: يتم تقسيم الحوافز من هذا المنظور إلى:

- **حوافز ايجابية:** والتي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل الثواب وتشجيع الفرد على إتباع السلوك الذي ترغب فيه الإدارة مع إحاطة الأداء الجيد بمجموعة من المكاسب المادية والمعنوية.
- **حوافز سلبية:** والتي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد من مدخل التخويف والعقاب والردع، من خلال تفعيل الإجراءات التأديبية والعقوبات المادية كالخصم من الأجر والعلاوات المختلفة والعقوبات المعنوية الأخرى.¹

وتنقسم طريقة تقديم الحوافز إلى ثلاثة أقسام وهي:

- ✓ **الحوافز الفردية:** تدفع على أساس الأداء الفردي، عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة والمهام المسندة إلى الأفراد مستقلة، أي يمكن للفرد القيام بها بمفرده.²
- ✓ **الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين كالرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في مؤسسة معينة وما يميز هذه الحوافز أنها حوافز نفسية اجتماعية تبعث على الإحساس بالانتماء إلى الجماعة.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 168.

² دنبري لطفي، المرجع السابق، ص 254.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

✓ الحوافز التنظيمية: تبرز في الارتباط الوثيق والتعاون بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المؤسسة. وهذا ما يساهم في تنشيط روح التفاعل وتحقيق الفاعلية التنظيمية.¹

¹ نهى عطايا، المرجع السابق، ص 72.

الفصل الثالث: _____ الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الاستراتيجيات الفرعية التي تتشكل منها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. والمتمثلة في كل إستراتيجية التوظيف والتكوين والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء وما يمكن أن تقدمه من دعم لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية المنبثقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة، هذه الاستراتيجيات التي تعمل في إطار من التكامل والتنسيق من أجل تحسين أداء الموظفين وهذا ما سنحاول إبرازه في الفصل الموالي من خلال التطرق للإطار المفاهيمي للأداء.

الفصل الرابع

الإطار المفاهيمي للأداء

- تمهيد
- مفهوم الأداء.
- إدارة الأداء.
- تقييم الأداء.
- خلاصة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى الإدارة الإستراتيجية بخصائصها وأبعادها المختلفة والأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة، سنتطرق خلال هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للأداء الموارد البشرية، حيث تسعى جل المنظمات سواء الخاصة منها أو العمومية لتطوير هذا الأداء ليرقى إلى مصاف تطلعات العملاء والمرتقين.

1. مفهوم الأداء:

يعود مصطلح الأداء في جذوره إلى القرن التاسع عشرة، حيث كان يعرف آنذاك بأنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح (performance) الذي يحصده في ذلك السباق. ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العد للرجال ثم تطور ليكون مؤشر رقمي لقدرة واستطاعة الآلة القسوى للإنتاج.¹

وقد تناول الباحثون والمفكرون الأداء من زوايا متعددة، فتعددت التعريفات التي حاولت الإحاطة بالجوانب المختلفة لهذا المفهوم. وفيما يلي أهم التعريفات والجوانب التي ركزت عليها:

جدول رقم (05) أهم التعريفات التي تناولت الأداء.

سلوك وظيفي هادف، يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية النابعة من داخل الفرد والقوى الخارجية المحيطة به.	هلال ²	1
"الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".	كود ³	2
المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة.	ولسن ووسترن ⁴	3
الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات مواصفات فنية ومعدلات محددة.	الخرامي ⁵	4
عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.	أرنولد وفيلد مان ⁶	5

¹ موسى حمد محمد شبحان الديلمي، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، دراسة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018، ص 33.

² هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، ط2، القاهرة، -مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص 19

³ Good, Carter. Victor. "Dictionary Of Education", 3rd ed, New York : McGrew-Hill Book Co ,1984, p 575.

⁴ Wilson John P. and Western Steven, **Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?**, Career Development International, Vol. 6, Issue. 2, 2001,p93.

⁵ الخرامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، الجزء الأول، القاهرة ، مصر مكتبة ابن سينا، 1999، ص 19.

⁶ Arnold. hugh. J & Feldman .Daniel. **Organizational Behavior**, New York: McGrew -Hill Book Co , 1983 , p 192.

6	درة عبد الباري ¹	هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت.
7	الشريف ²	قيام الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.
8	ابو سلطان ³	السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة له لتحقيق الهدف المخطط له، بالأخذ بعين الاعتبار استعدادات الموظف وقدراته والبيئة التنظيمية المحيطة به.
09	DAFT ⁴	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال استعمال مواردها بكفاءة وفعالية .
10	محمد سعيد أنور سلطان ⁵	الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
11	سليمان فارس ⁶	الأداء عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من طرف فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل هي:دافعية الفرد وقدراته وإدراكه.

المصدر: إعداد الباحث بناء على المصادر المشار إليها في الجدول.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا وجود تباين في الإحاطة بمفهوم الأداء، فمنهم من ركز على طبيعة العمل ومنهم من ركز على النتائج، أي ما ينتجه الموظف ومنهم ربطه بسلوك الموظف، أي ما يفعله الموظف ومنهم من يرى انه جهد ومنهم من ربطه بتحقيق الأهداف المخطط لها، ومنهم من ربطه بالقدرة والدافعية والإدراك، مما يدل على صعوبة التحديد الدقيق لمفهوم الأداء وهذا ما أشار إليه لبا⁷ Lebas عندما صرح "أن الأداء غير موجود بصفة جوهرية ويتم تعريفه من طرف مستخدم المعلومات في إطار سياق صنع

¹ موسى حمد محمد شيجان الديلمي، المرجع السابق، ص 37.

² نفس المرجع، ص 37.

³ نفس المرجع، ص 37.

⁴ جلال عبد الله محمد، المرجع السابق، ص 79.

⁵ بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، عدد 10 ، جوان 2017 ص 288

⁶ دنبري لطفى، المرجع السابق، ص 34.

⁷ FARIDI MOHAMMED , LATIF Hamid ,LA PERFORMANCE RH : PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE REVUE D'ETUDES EN MANAGEMENT ET FINANCE D'ORGANISATION N°05 juillet 2017 p 04.

الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء

القرار الذي يتميز بمجال وأفق زمني". وأشار عباس¹ إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء كالكفاءة والفعالية، فالكفاءة هي النسبة بين المدخلات والمخرجات وكلما كانت المخرجات أعلى كانت الكفاءة عالية والعكس صحيح، أما الفعالية فيقصد بها العلاقة بين الأهداف المحققة والتكاليف التي استعملت لإنجاز هذه الأهداف. وكلما تمكنت المنظمة من تحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل تكاليف كانت أكثر فعالية. وقد تكون المنظمة كفاءً أي تستخدم مواردها بكفاءة، غير أنها لا تحقق الكثير من الأهداف وقد تكون فعالة ولكنها غير كفاء، أي تحقق الأهداف ولكن بتكلفة عالية. والحالة الأمثل أن يكون هناك توافق بين المفهومين، أي أن تتميز المنظمة بالكفاءة والفعالية في نفس الوقت. ولعل هذا الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء يرجع إلى اختلاف البيئة التي انطلق منها كل باحث، إضافة إلى الخلفيات الفكرية والتخصص المدروس، غير أن المتمعن في هذه التعريفات يجدها قد حددت الأداء بمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في عاملين أساسيين وهما القدرة والرغبة. وباستقراء مختلف النظريات الفكرية التي تم التعرض إليها في الفصل الثاني ونظرتها إلى مفهوم الأداء، نجدها لا تحيد عن الاهتمام بأحد هذين العاملين:

فالمدرسة الكلاسيكية اهتمت أكثر بجانب القدرة، من خلال الحرص على توفير أحسن الوسائل للأداء وأحسن الطرق لزيادة الإنتاج ومضاعفة الأرباح واختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم وتأهيلهم وعاملت الإنسان كآلة محاولة استغلال كل قدراته في الإنتاج، في حين أن المدرسة السلوكية اهتمت أكثر بجانب الرغبة، من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمال من أجل رفع الأداء، فالنتائج التي توصل إليها التوماس من خلال تجاربه في مصانع هورثون، بينت أن إنتاجية العامل تتأثر بفعل العوامل الاجتماعية والسيكولوجية ولا تتأثر فقط بالعوامل المادية، كما بينت نظرية العدالة أن شعور العامل بعدالة الحوافز المقدمة من شأنه أن يزيد من رضاه عن العمل وبالتالي زيادة دافعيته لتحسين أدائه والعكس صحيح، فشعور الفرد بعدم عدالة الحوافز يؤثر على رغبته في العمل ويؤدي إلى تقليل الجهود المبذولة لتحسين أدائه، أما نظرية التوقع ليفيكتور فروم، فقد بينت أن دافعية الفرد لأداء عمل معين مرتبطة بالعوائد التي سيتحصل عليها واعتقاده بإمكانية الوصول إلى

¹ عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ص 138.

هذه العوائد من خلال الأداء الممارس. وهو يرى بضرورة تحسين الدوافع التي تساهم في تحسين الأداء، من خلال الدورات التدريبية والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما بينت نظرية الدافعية لرنسيس لكارت أن الأفراد يستجيبون بطريقة مرضية في الحالات التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد وبقيمتهم وأهميتهم الشخصية والعكس صحيح وهذا ما يدعم أهمية عامل الرغبة في تحسين الأداء. وإن كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت واهتمت بجانب القدرة في الأداء، كما اهتمت المدرسة السلوكية أكثر بجانب الرغبة والدافع، فإن المدارس الحديثة وعلى رأسها مدخل الموارد البشرية، قد اهتمت بالجانبين أي القدرة والرغبة في نفس الوقت واعتبرهما مكملين لبعضهما البعض، فهو يرى أن نجاح أهداف المنظمة مرتبط بنجاح أهداف العاملين¹، فالاهتمام بجانب القدرة يكون من خلال اختيار الأفراد المناسبين وتدريبهم وتوجيههم إلى الوظائف المناسبة لهم، أما الاهتمام بجانب الرغبة فيكون من خلال منحهم الحوافز المالية والمعنوية وإشراكهم في الإدارة وتحميلهم المسؤولية واستغلال طاقاتهم وملكاتهم الفكرية من أجل أداء مبدع.

2.1. أهمية الأداء:

لقد أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة لتحسين الأداء وتطويره، لما له من أهمية كبيرة خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يتميز بها عالم الأعمال وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:²

أ - يعتبر الأداء المكون الرئيسي لكل عمليات إنتاج السلع والخدمات لارتباطه بالموارد البشري، فهو الذي يقوم بعمليات تحويل المواد الخام إلى سلع وهو الذي يقدم الخدمات.

ب- يرتبط الأداء بدورات حياة المنظمة من نشأتها إلى استقرارها وتميزها ورياديتها ولا يمكن أن تعبر المنظمة من مرحلة إلى أخرى دون تحقيق مستويات أداء معينة.

ث- يعد الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، فهو اختبار زمني للإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة.

¹ دنبري لظفي، المرجع السابق، ص 137.

² موسى حمد محمد شيحان الديلمي، المرجع السابق، ص 39.

3.1. العوامل المؤثرة في الأداء في المؤسسة:

هناك مجموعة من العوامل المثبطة التي قد تحول دون وصول أداء المؤسسة إلى مستوى عالٍ. وهذا ما يكون حائلاً أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها. والتي تتمثل فيما يلي:

أ- عدم وجود أهداف محددة بدقة: فعدم وجود خطط شاملة وتفصيلية تتضمن معدلات للإنتاج محددة، لا يسمح بقياس الانجازات أو محاسبة الموظفين على معدلات إنتاجهم، فيتساوى الموظف ذو الأداء المرتفع مع غيره من متدني الأداء، مما يعمق من اللامبالاة في العمل ويؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

ب- عدم مشاركة الموظفين والعمال في التسيير: وهذا ما يؤدي إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، لأنهم لم يشاركوا في وضع هذه الأهداف أو حل مشكلات العمل المتعلقة بها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وانخفاض الحماس للعمل ومنه تدني مستوى الأداء.

ث- المشاكل المتعلقة بتقييم الأداء: بسبب عدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والحوافز المعنوية والمادية التي يحصل عليها الموظفون. وكلما كان هناك ارتباط وثيق بين أداء الفرد وما يحصل عليه من ترقية ومكافآت وعلاوات وحوافز مالية، كلما كان تأثيرها على الأداء أكثر وهذا ما يتطلب نظاماً للتقييم متميز يكافئ الأفراد حسب مستوى إنتاجهم، كما تلعب المكافآت الإضافية دوراً هاماً في دفع الأفراد للتنافس لرفع الأداء.

ج- مناسبة الحوافز للأداء: من بين الأسباب المباشرة لانخفاض الأداء نجد غياب الحوافز المناسبة، مما يستدعي وجود نظام خاص من الحوافز للنهوض بقدرات العمال وليس بالضرورة أن تكون هذه الحوافز مادية فقط، فهناك الكثير من الحوافز المعنوية التي يمكن تفعيلها، فالشخص الذي لا تكون حاجاته مشبعة داخل المؤسسة لا يهتم بعمله ويكون مشغولاً بتلبية حاجته أو الانتقام من المؤسسة أو المجتمع الذي لم يتح له الفرصة لإشباع حاجاته.

ح- التسيير الإداري: وهو أن يقضي المسؤول أو الموظف ساعات خارج نطاق العمل أو في أعمال لا صلة لها بعمله. وينتج عن أسباب عديدة، منها عدم التزام القيادة

بالنظام واحترام الوقت، فكلما كانت القيادة والمشرفين حريصين على الانضباط وأوقات العمل كان بإمكانهم إلزام الموظفين بذلك.¹

4.1. محددات الأداء:

في الواقع نجد هناك بعض الموظفين لهم أداء مرتفع مقارنة بغيرهم من الموظفين ويعود السبب في ذلك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي:²

أ- المعرفة التقريرية: أي ما يمتلكه الموظف من حقائق ومعلومات كمتطلبات أداء عمل معين. ومبادئ وأهدافه ومستوى هذه المعلومات تختلف من شخص لآخر.

ب- المعرفة الإجرائية: وهي مزيج بين معرفة ما يجب القيام به ومعرفة كيفية القيام به وتشمل المهارات المعرفية والحسية والمادية والحركية والتفاعلية.

ث- الدافعية: وتتضمن ثلاث خيارات سلوكية وهي:

- خيار بذل جهد.
- خيار مستوى الجهد المبذول.
- خيار الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

ولكي يتم الوصول إلى مستوى عال من الأداء يجب توفر العناصر الثلاثة السابقة وفقا

للمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة التقريرية} * \text{المعرفة الإجرائية} * \text{الدافعية}$$

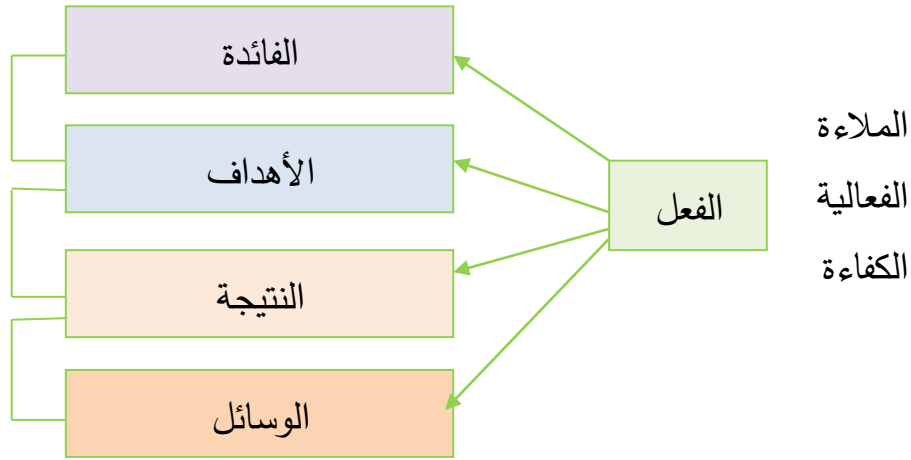
5.1. عناصر الأداء:

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الأداء، فمنهم من لجأ إلى تحديد عناصر لكل مستوى تنظيمي أو إداري. ومنهم من حدد مجموعة من العناصر التي تصلح لتطبيقها على كافة الأعمال، حيث يرى غربي وآخرون انه يمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة عناصر مختلفة ومتكاملة وهي الملاءة والفعالية والكفاءة وفقا للشكل التالي:

¹ محمد لمين مراكشي، دور لحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية -دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة لنيل شهادة دكتوراه جامعة سعد دحلب كلية الاقتصاد والتسيير، 2012، ص ص 45-46.

² عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي - مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية -، دار جامعة الملك سعود للنشر، 2018، ص 165.

شكل رقم: (10) يمثل معايير الأداء.



المصدر: غربي وآخرون¹

كما يرى مائيس وجاكسون انه بالإمكان البحث في أداء العاملين لأعمالهم من خلال ثلاثة أنواع من المعلومات وهي:²

أ- **معلومات السمات:** وتتمثل هذه السمات في الصفات الشخصية للعامل كالاتجاهات والمبادرات الذاتية.

ب- **المعلومات السلوكية:** وتركز على معلومات معينة تؤدي إلى نجاح العامل في أداء عمله.

ث- **معلومات النتائج:** حيث يكون التركيز على النتائج التي حققها العامل. وعملية الاعتماد على المعلومات التي توفرها نتائج الأداء تعد فعالة في التقييم.

وهناك من قدم مجموعة من العناصر التي يمكن تطبيقها على كل الأعمال وهي: (معرفة العمل، القيادة والإبداع، المبادرة، نوعية الأداء، حجم التعاون والقدرة على حل المشاكل، القدرة على اتخاذ القرارات والاتجاهات نحو العمل وتفويض الصلاحيات). ويمكن تصنيف عناصر الأداء في شقين أساسيين وهما:

الجانب الموضوعي: والذي يمثل المقومات الأساسية التي تفرضها طبيعة العمل ككمية الإنتاج والسرعة والنوعية والمهارة واستعمال الوقت وما يحققه الموظف من

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007. ص 132.

² جلال عبد الله محمد، المرجع السابق، ص 92.

الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء

أهداف، أما الجانب الآخر فهو سلوكي ذاتي يتعلق بصفات الفرد الشخصية كالتأهيل
للتعلم والقدرة الإشرافية والتعاون مع الرؤساء والمرؤوسين.¹

2. إدارة الأداء:

1.2. مفهوم إدارة الأداء:

تعد إدارة الأداء مفهوم إداريا جديدا تمتد جذوره إلى الإدارة الانجلوسكسونية. ولم يستقل
كمفهوم إلا في ثمانينات القرن الماضي ويشير مفهوم إدارة الأداء إلى العملية التي تمكن
الموظفين من أداء دورهم باستغلال قدراتهم على نحو أمثل، من أجل إنجاز أو تجاوز
الأهداف الموضوعية والتي ترتبط مباشرة بأهداف المنظمة، كما ينظر إليها على أنها نظام
متكامل تعمل فيه الإدارة رفقة الموظفين لوضع أهداف وتقييم كيفية العمل على تحقيقها
ومراجعتها ثم مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز.² كما توصل معهد شؤون الموظفين عام
1992 من خلال مشروع بحثه إلى التعريف التالي:

إدارة الأداء هو عبارة عن إستراتيجية ترتبط بكل نشاط من أنشطة المنظمة، حيث يتم
وضعها في سياق كل من سياستها في مجال الموارد البشرية وثقافتها وأنظمة الاتصالات
السائدة فيها. وبما أن هذه الإستراتيجية تعتمد على السياق التنظيمي فمن الطبيعي أن تختلف
من منظمة إلى أخرى.³

2.2. أهداف وفوائد نظام إدارة الأداء:

أ- أهداف نظام إدارة الأداء:

تتمثل الأهداف التي يسعى نظام إدارة الأداء إلى تحقيقها فيما يلي:⁴

¹ موسى حمد محمد شبحان الديلمي، المرجع السابق، ص 41.

² نايف بن سلمان عبد العزيز المطلق، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة - رؤية تحليلية نقدية - المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 1، مارس 2021، ص 190.

³ عبد المحسن نعلاني، المرجع السابق، ص 6.

⁴ صلاح محمد شيخ ديب وآخرون، دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين - دراسة ميدانية في جامعة تشرين - مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 43 عدد 4 أوت 2021، ص ص 478-479.

- مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال ربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية وجعل الأفراد يقومون بالسلوكيات الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- زيادة فعالية القرارات المتخذة بشأن العاملين في المنظمة، خاصة ما تعلق بزيادة الرواتب والترقيات وإنهاء المهام وتحديد العمال ذوي الأداء الضعيف ومنح المكافآت لذوي الأداء المتميز من خلال المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء.
- يقوم نظام إدارة الأداء بتوفير نوعين من المعلومات، فهو من جهة يخبر العاملين بمستوى أدائهم الفعلي ويزودهم بمجالات التطوير التي هم في حاجة إليها. ومن جهة أخرى يعلمهم بتوقعات الأداء المستقبلي المطلوب منهم الالتزام به وجوانب الأداء الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.
- تمكن التغذية الراجعة التي يوفرها نظام إدارة الأداء المنظمة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين وأسباب القصور في الأداء وهل يرجع ذلك إلى الفرد أو الجماعة أو العوامل البيئية المحيطة.

ب- فوائد نظام إدارة الأداء:

- تطبيق نظام إدارة الأداء يمكن أن يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد منها:¹
- **زيادة الفاعلية نحو الأداء المتميز:** من خلال التغذية العكسية التي تعرف الموظف بمستوى أدائه الحقيقي فتزيد من دافعيته نحو الأداء المستقبلي.
 - **تعزيز مشاعر تقدير الذات لدى الموظف:** فالتغذية العكسية عن مستوى أداء الموظف تجعله يشبع حاجاته الأساسية المتمثلة في أن يكون موضع التقدير والاحترام في العمل، مما يزيد من شعوره بتقدير الذات.
 - **زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمرؤوسيه:** حيث إن عمليات تقويم الأداء التي يقوم بها الرؤساء لمرؤوسيه في كل المستويات الإدارية توفر لهم معلومات كافية عن مستويات أدائهم وأنماط شخصياتهم. وهذا ما يساهم في بناء علاقات شخصية معهم ويوضحون لهم المساهمات التي تنتظرها المنظمة منهم.

¹ عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص ص 15-17.

- **زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة:** فحتى تكون عملية إدارة الأداء ناجحة يجب أن يكون هناك تحديد وتعريف للمهام بدقة ووضوح. وهذا ما يجعل الموظف أكثر فهما للسلوكيات المطلوبة أثناء الأداء والنتائج الوظيفية المتوقعة ومعايير النجاح الوظيفي.
- **زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالموظفين:** فنظام إدارة الأداء يقدم معلومات صادقة وحقيقية عن الأداء الفردي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر عدالة وموضوعية بشأن موظفيها.
- **زيادة وضوح الأهداف التنظيمية:** فنظام إدارة الأداء يساعد الموظف على زيادة فهم العلاقة بين أهداف وظيفته وأهداف المنظمة ككل ودور وظيفته في النجاح التنظيمي مما يؤدي إلى قبول الفرد لتلك الأهداف.
- **زيادة كفاءة الموظفين:** فنظام إدارة الأداء يساعد الموظفين على تطوير أدائهم الحالي ويوفر لهم قاعدة للتحسين والتطوير المستقبلي.
- **حماية المنظمة من الدعاوي القضائية:** فالبيانات الدقيقة التي توفرها أنظمة إدارة الأداء تساعد المنظمة على التزامها بالأنظمة والقوانين السائدة وضمان المساواة في المعاملة بين جميع الموظفين وتجنب التعسف أثناء عملية تقييم الموظفين وما قد ينجر عنه من رفع دعاوي قضائية ضد المنظمة.
- **تسهيل عملية التغيير التنظيمي:** فنظام إدارة الأداء الفعال يمكن أن يكون أداة فعالة في قيادة عملية التغيير، فإذا أرادت المنظمة أن تبني ثقافة تنظيمية جديدة يمكن لإدارة الأداء الموازنة بين هذه الثقافة والأهداف الفردية لإحداث التغيير المنشود، من خلال تزويد الموظفين بالتدريب المناسب الذي يساعدهم على اكتساب المهارات المطلوبة ومكافئتهم، مقابل تحسين أدائهم وسعيهم لتحقيق تلك الأهداف.

3. تقييم الأداء:

1.3. مفهوم تقييم الأداء:

تعرض العديد من الباحثين لمفهوم تقييم الأداء ومن بينهم عمر وصفي عقلي الذي أشار إلى أنه "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى".¹

كما عرفه احمد ماهر بأنه "النظام الذي يتم من خلاله تقييم مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم".²

ويرى زكي انه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي ودون تحيز.³

كما يرى علي السلمي أن تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة، فالرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لتحقيق هدف محدد وعملية تقييم الأداء هي استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية، لكي يتم اتخاذ قرارات جديّة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها.⁴

ومن خلال هذه التعريفات يمكن أن نستج بعض الخصائص لعملية تقييم الأداء والتي تتمثل في:

أ- أن عملية تقييم الأداء هي عملية منظمة وفق إجراءات وقواعد علمية.

¹ عمر وصفي عقلي، المرجع السابق، ص 363.

² احمد ماهر المرجع السابق ص 284.

³ محمد احمد الخليفة علي، اثر ممارسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بور تسودان - مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 17، عدد 2، 2016 ص 161

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جدي د، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997، ص 4

الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء

ب- تقييم الأداء هو عملية شاملة لكل من الرؤساء والمرؤوسين وكافة المستويات الإدارية.

ث- هي عملية مستمرة تستهدف تقييم سلوك الأفراد وأدائهم.

ج- عملية التقييم هي نشاط هادف يرمي إلى تحديد جوانب القصور وتصحيح الاختلالات.

ح- عملية التقييم تستند إلى مبدأ الموضوعية والعدالة وعدم التحيز.

2.3. أهداف تقييم الأداء:¹

تهدف عملية تقييم الأداء إلى خلق ترابط بين العامل ومنظمته من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يمكن المنظمة من رفع كفاءتها في تحقيق أهدافها.

أ- من جهة العامل فان عملية تقييم الأداء تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع العمال على تحسين أدائهم للحصول على نتائج جيدة.
- يمكن تقييم الأداء الفرد من التعرف على جوانب الضعف في أدائه فيسعى لإصلاحها.²
- تهيئة وإعداد الفرد لعملية التطوير التي ستحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة نتيجة تطبيق معايير ومقاييس واضحة ودقيقة.
- شعور العمل بالمسؤولية وأن أدائه هو موضع تقدير خاصة إذا كانت نتائج التقييم تسمح له بالاستفادة من فرص للترقية والتطور والمكافئة.

ب- من وجهة نظر المنظمة:

- يوفر معلومات واضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية للمنظمة.³
- إذكاء التنافس والحماس بين الأفراد للحصول على تقييم أعلى من خلال رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.
- يعتبر وسيلة لتقييم الأشخاص المعنيين حديثا والذين مازالوا تحت الاختبار.
- يسمح بتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والذين يتوجب فصلهم.

¹توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 56-57.

²عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 266.

³نفس المرجع، ص 266.

الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء

- يستعمل في تحديد الاحتياجات التدريبية واختبار سياسة الاختيار والتدريب.
- يعمل على الارتقاء المضطرد لكفاءة العمل بالمنظمة، من خلال بلورة معايير موضوعية للتقييم والمواظبة على المتابعة والتسجيل.

3.3. معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء، مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، كما تعتبر أهدافا يجب على العاملين تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وتشمل ثلاثة جوانب أساسية وهي:

أ-معايير تصف الخصائص الشخصية:

وهي الصفات الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، كالأمانة والولاء والإخلاص والذكاء والمبادأة.

وتقييم الصفات ليست بالمسألة السهلة فهي تتطلب المتابعة المستمرة وقد يصاحبها عدم الدقة والتحيز.¹

ب-معايير تصف السلوك:

وهذه المعايير لا تمس نواتج الأداء وإنما تتعلق بالأسلوب والسلوك المتبع لتحقيق هذه النتائج. ومن أمثلتها معالجة شكاوي العملاء، تنمية مهارات المرؤوسين، إدارة الاجتماعات بكفاءة.²

ث-معايير تصف النتائج:

وهي من المعايير الأكثر دقة في وصف الأداء وتبين النتائج المراد من الفرد تحقيقها والتي يمكن قياسها من حيث الكم والجودة والتكلفة والزمن والعائد، غير أنها صعبة التطبيق في المجالات ذات الإنتاجية غير الملموسة، كالأعمال الإدارية مثلا.³

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 410.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 294.

³ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 410.

4.3. طرق تقييم الأداء:

يقصد بطريقة تقييم الأداء، الكيفية التي يتم بها تقييم أداء العاملين. وقد تعددت الطرق المستعملة من طرف المنظمات في تقييم أداء عاملها، كما يمكن أن تلجأ المنظمة إلى أكثر من طريقة للتقييم. ويمكن أن نميز نوعين من طرق التقييم.

أ- الطرق التقليدية: وتضم:¹

- **طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص:** حيث يتم تحديد عدد من الصفات والخصائص وإعطاء تقدير للعمل بحسب توفر هذه الصفات والخصائص، ليتم جمع التقديرات ويصبح مجموع التقديرات يمثل مستوى أداء العامل.
- **طريقة الترتيب:**² من خلال هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب موظفيه حسب كفاءة كل منهم بالترتيب التناوبي، فيضع أفضل موظف لديه في الرتبة الأولى ويعطيه الرقم 1 ويختار اضعف موظف من حيث الأداء ويعطيه الرقم الأخير ثم يتم ترتيب باقي الموظفين بالمقارنة مع أفضل موظف واطع موظف، إلى أن يتم ترتيب جميع الموظفين ويتم الترتيب بشكل إجمالي وحسب الأداء الشامل والجدول التالي يبين طريقة التقييم عن طريق الترتيب.

جدول رقم: (06) طريقة الترتيب.

الموظفون الخاضعون للتقييم					عناصر التقويم
هـ	د	ج	ب	أ	
2	5	4	3	1	كمية الإنتاج
5	4	1	2	3	جودة الإنتاج
5	4	3	1	2	تحمل المسؤولية
1	2	4	3	5	المواظبة
1	4	3	2	5	العلاقة مع الرؤساء
1	4	05	3	2	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	18	المجموع

¹توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 69.

²عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص 265

الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء

الترتيب	الثالث	الأول	الرابع	الخامس	الثاني
---------	--------	-------	--------	--------	--------

المصدر: عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص 265.

- **طريقة المقارنة الثنائية:**¹ وحسب هذه الطريقة يتم مقارنة الفرد مع باقي الموظفين وفقا لثنائيات من المقارنة. ويتم تحديد أي الأفراد أفضل في كل ثنائية ومن خلال تجميع هذه المقارنات يتم التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت، غير انه يصعب استعمال هذه الطريقة عندما يكون عدد العمال كبيرا خاصة في المنظمات الكبيرة، لكثرة عدد المقارنات المنجزة. وكمثال توضيحي نفرض وجود 4 موظفين: ا، ب، ج، د حيث تتم المقارنات التالية:

ا/ب ، ا/ج ، ا/د

ثم ب/ج ، ب/د

و في الأخير ج/د

ويتم الإشارة إلى أفضل الموظفين في كل ثنائي من خلال الخط الموضوع أسفل الحرف فتتوصل على جدول الترتيب التالي:

جدول رقم: (07) نتيجة المقارنات المنجزة.

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أ	2	2
ب	1	3
ج	3	1
د	-	4

المصدر: احمد ماهر المرجع السابق ص 299

- **طريقة التوزيع الإجباري:**² حيث يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكتب اسم كل عامل على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 299.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 417.

الفصل الرابع: _____ الإطار المفاهيمي للأداء

المقوم توزيع هذه البطاقات على مجموعات بعد مقارنة أداء بعضهم البعض على الشكل التالي:

المجموعة الأولى: ضعيف

المجموعة الثانية: اقل من متوسط

المجموعة الثالثة: مقبول

المجموعة الرابعة: جيد

المجموعة الخامسة: ممتاز

ليتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

المجموعة الأولى: 10%

المجموعة الثانية: 20%

المجموعة الثالثة: 40%

المجموعة الرابعة: 20%

المجموعة الخامسة: 10%

ب- الطرق الحديثة: وتشمل الطرق التالية:

- طريقة الاختبار الإلزامي:¹ حيث يتم حصر وجمع عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف ايجابيا أو سلبيا وتقسّم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية، بحيث تحتوي كل ثنائية على عبارتين الأولى تصف جانبا ايجابيا في أداء الموظف والثانية تصف جانبا سلبيا في أداء الموظف كمثال عن ذلك:

الثنائية الأولى: تضم العبارات التالية: ثنائية أ:

¹عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص 268.

- سريع الفهم والملاحظة

- سريع البديهة

الثنائية الثانية: تضم العبارات: ثنائية ب:

- اتكالي

- لا يميل للتعاون مع زملائه

ويتم وضع العبارات على بطاقات خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات ويقوم المقيم باختيار عبارتين، الأولى تكون أكثر انطباقاً على أداء الفرد والثانية تكون أقل انطباقاً. والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف إن كان اختياره في صالح الفرد أم لا، لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية ولا يعرفها المقيم ويتم تحديد مستوى الكفاءة من خلال مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية.

• **طريقة الوقائع الحرجة:** وتتمثل في تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب فشل أو نجاح في العمل ثم يطلب من المقيم ملاحظة العامل أثناء أدائه لعمله وتحديد الوقائع التي تصدر منه وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل بناء على عدد الوقائع التي حدثت منه وأثرت على العمل بالإيجاب أو السلب.¹

• **طريقة قوائم المراجعة:** حيث يتم إعداد قوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين والتي تصف جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أمامه حسب أهميته ويكون مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، حتى المسؤول المباشر لا يعرفها، فعندما يتلقى قوائم التقييم تكون خالية من هذه القيم حتى لا يكون هناك تحيز وبعد رجوع القوائم إلى مدير إدارة الموارد البشرية يقوم بوضع القيم لكل عنصر تم اختياره من طرف الرؤساء المباشرين.²

¹توفيق محمد عيد المحسن، المرجع السابق، ص 66.

²أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 202.

- **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:**¹ من خلال هذه الطريقة يتم تقييم الموظف في ضوء درجة تحقيق الأهداف التي سبق وتم الاتفاق عليها بمشاركة رئيسه في العمل، حيث يتم تحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، كمجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج ثم يتم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج. وكمثال عن ذلك قياس عدد الوحدات التي بها عيب إلى إجمالي الوحدات المنتجة. ثم يتم ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس. وكمثال عن ذلك أن يتم تحديد هدف للجودة يقوم على تخفيض نسبة الوحدات التي بها عيب في الإنتاج إلى 25% من إجمالي الوحدات المنتجة خلال هذا العام مقارنة بالعام السابق وبعد وضع الأهداف وانجاز العمل يتم تقييم الأداء، بمقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف التي سبق وضعها.²

5.3. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يقصد باستخدام نتائج التقييم، تحديد مساهمة هذه النتائج في الممارسات الأخرى للموارد البشرية وأن تكون هذه الاستخدامات موضوعة على شكل أنظمة تبين طريقة الاستخدام ومن له حق الاستخدام وإجراءات العمل فيها والاجتماعات التي تعقد في هذا الشأن ومن بين أهم مجالات استخدام نتائج التقييم نجد:³

أ- **تخطيط الموارد البشرية:** تستخدم نتائج التقييم وتساعد عملية التخطيط من الجوانب التالية:

- إذا كانت نتائج التقييم تشير إلى مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية فهذا يدل على أن العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل، مما يدل على عدم الحاجة لموارد بشرية في المستقبل لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

¹ عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص 273.

² محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 25.

³ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 209.

• تبين نتائج التقييم الأشخاص ضعيفي الكفاءة والذين سوف يتم استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة وهذا يساعد على تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية بالحجم والنوع المطلوب.¹

ب- **الترقية وتخطيط المسار الوظيفي:** يمكن أن تستخدم نتائج التقييم في ترقية الموظف إلى رتبة أعلى أو وظيفة أرقى حتى وإن كان ليس هناك ضامن بان هذا الشخص الذي تم ترقيته سيحافظ على نفس المستوى من الكفاءة في الأداء بعد حصوله على الترقية.²

ت- **تقييم الاستقطاب والاختيار:** إذا كانت نتائج تقييم الأداء تبين ضعفا في مستوى كفاءة الأداء للموظفين الجدد الذي تم تعيينهم وهم في فترة التجربة والتمرين، دل ذلك على أن نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين لم ينجح في انتقاء واستقطاب الموارد البشرية ذات التأهيل العالي.³

ث- **تحديد الاحتياجات التدريبية:**⁴ تعتبر الاحتياجات التدريبية الأساس التي تبنى عليه البرامج التدريبية وتعتبر عملية تقييم الأداء المدخل الأهم والفاعل في تحديد هذه الاحتياجات. ولقد أشار برينكهوف Brinkerhoff أن من أبرز المعوقات التي قد تصادف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو عدم وجود نظام لتقييم الأداء. ولقد توصل الباحثان هربرت Herbert ودوفارسبيك Doverspike إلى نموذج يربط بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للشكل الموضح أدناه.

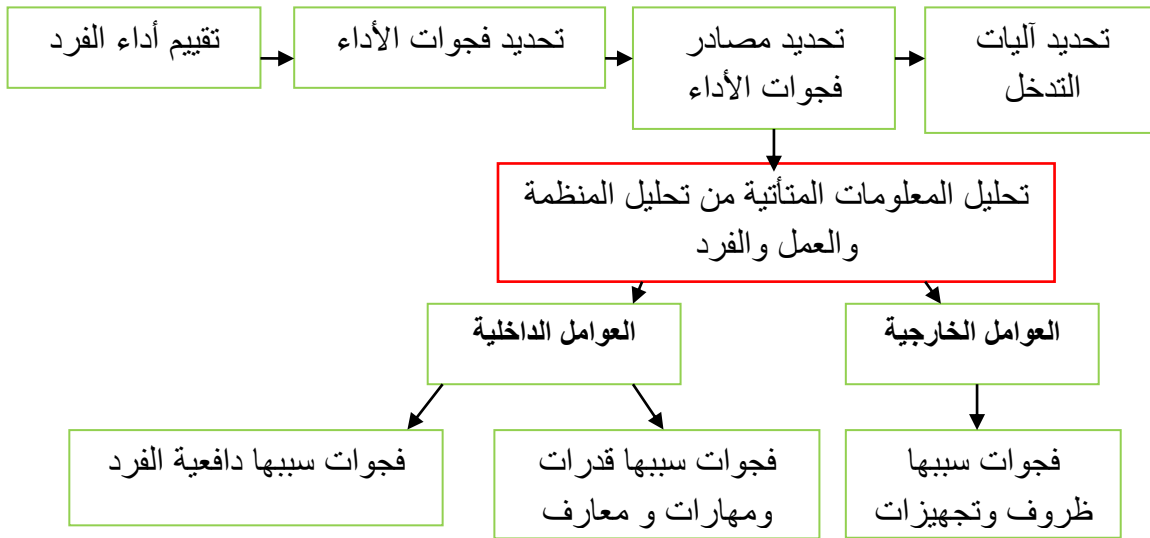
¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 376.

² احمد ماهر، المرجع السابق، ص 209.

³ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 288

⁴ شرين زهير نعيم الصباغ، استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك العاملة في الأردن، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، تموز 2008، ص 45.

شكل رقم: (11) يمثل نموذج هيربرت Herbert و دوفارسبيك Doverspike للربط بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: شرين زهير الصباغ، المرجع السابق، ص 46.

ج- تحديد الحوافز التشجيعية: فنتائج تقييم الأداء هي التي تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد في انجاز المهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة والتي على أساسها سيتم دفع الحوافز، التي تعتبر تكلفة بالنسبة للمنظمة يجب أن يكون لها عائد هذا من جهة. ومن جهة أخرى يمكن المنظمة من تحقيق العدالة والموضوعية في دفع هذه الحوافز، مما يساهم في رفع معنويات العاملين.¹

ح- إنهاء الخدمة: قد تضطر المنظمة لفصل عمالها وهنا يظهر شكلين لهذا الفصل:

- الشكل الأول: وهو الطرد الذي يعتبر كعقوبة للعامل. وأسباب الطرد عديدة منها فصل العمال الذين تبين نتائج تقييم أدائهم المستمر ضعف الأداء ولا إمكانية لتحسين أدائهم.

¹عمر وصفي عقلي، المرجع السابق، ص 378.

• الشكل الثاني: فهو التسريح والذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لها فائض في العمالة وفي هذه الحالة سيتم تسريح العمال الذين تظهر نتائج تقييم أدائهم المستمر انه عادي.¹

خ- النقل الوظيفي: يمكن أن تستعمل تقارير تقييم كفاءة الأداء لنقل أو ندب الموظفين من إدارة إلى أخرى.²

6.3. دورية التقييم:

عادة ما تتم عملية التقييم مرة أو مرتين في السنة. وقد أشارت الأبحاث خلال عشرين سنة الماضية أن القيام بعملية التقييم خلال فترة أو فترتين من السنة لا يعتبر تقييماً مجدياً، ذلك أن المقوم لا يستطيع استرجاع كل المعلومات المتعلقة بالعاملين خلال الستة الأشهر السابقة أو العام المنصرم وخاصة إذا كانت عملية التقييم تتم من خلال استرجاع المعلومات المقيدة في الذاكرة، ففي إحدى الدراسات الشهيرة، طلب من بعض الطلاب تذكر بعض الصور بعد عرضهم عليهم لفترة قصيرة جداً وكانت إحدى هذه الصور تبين رجلاً أبيض يحمل سكيناً وآخر أسود يضع قبعة وكانت نتيجة الدراسة أن أغلب الطلاب وصفوا الرجل الأسود بأنه كان يحمل سكين وان الرجل الأبيض يرتدي قبعة وهذا ما يدل على أن الناس ينسون تفاصيل ما شاهدوه. ويقومون بإعادة تنظيم التفاصيل وفقاً لمجموعات متجانسة في تفكيرهم والتي قد تكون بعيدة كل البعد عما هو موجود في الواقع وهذا ما يحدث مع المقوم عندما يقوم باسترجاع تصرفات الموظفين الخاضعين للتقييم، خاصة إذا كانت مدة الاسترجاع طويلة نسبياً وهو ما يجعله يقع في خطأ التقييم، كما أن الدراسات اثبتت أن أغلب العاملين لم يكونوا راضين عن تقييمهم بالنسبة لعمليات التقييم التي تتم مرة أو مرتين والتي يتم على أساسها اتخاذ قرارات مهمة بالنسبة للأفراد، بالمقابل فإن إجراء عملية التقييم مباشرة بعد إتمام المشروع أو إكمال مرحلة مهمة منه، سيسمح باتخاذ قرارات أكثر دقة وهذا ما يدعو لضرورة تكرار عملية التقييم.³

¹ عمر وصفي عقلي، المرجع السابق، ص 378.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 310.

³ عبد المحسن نعساني، المرجع السابق، ص ص (280-281).

أ- الشروط المتعلقة بدورية التقويم:

- أن يكون تكون حافظاً لبذل المزيد من الجهود، من خلال شعورهم بوجود المتابعة والتقييم المستمر لأدائهم.
- أن تسمح بتحديد نقاط الضعف في أداء الموظف في الوقت المناسب، ليتمكن من معالجتها قبل فوات الأوان فيتعرض للإجراء عقابي وتكون حينئذ أسلوب عقابي بدل أن يكون عاملاً للتطوير والإصلاح.
- تجنب التقارب في مدد التقويم حتى لا تكون عبئاً على المقيم والإدارة وتصبح إجراء روتينياً مملاً لا يعطي تقديرات دقيقة.

7.3. أسس نظام التقييم الفعال:

- استخدام معايير موضوعية موحدة لتقييم العاملين في العمل الواحد.
- أن لا يفهم التقييم على أنه تصيد للأخطاء، إنما يستخدم للتعرف على مستوى الأداء الفعلي للموظف مقارنة بالأداء المستهدف، لتحديد جوانب القصور ومساعدة الفرد على تجاوزه.¹
- وجود نظام متكامل وفعال من الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة حتى يتم النقل السليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين ويتم اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء.²
- اقتناع الرؤساء والمرؤوسين بمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وفعاليتها حتى يسهل تطبيق هذه المعايير بموضوعية.
- توفر المعلومات عن أداء الأفراد من المصادر الأصلية المعتمدة كالفرد نفسه أو رئيسته المباشر.³

¹ محمد بن ديلم القحطاني، المرجع السابق، ص 163.

² بولشرش كمال، المرجع السابق، ص 299.

³ محمد بن ديلم القحطاني، المرجع السابق، ص 163.

الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للأداء

- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم للإضفاء الحياد والموضوعية والرقابة في التقييم.¹
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، يتم من خلالها اختيار الطريقة الأمثل للعملية.
- المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المنظمة التكيف معها.
- الدعم الرسمي والتأييد من طرف الإدارة لعملية التقييم والالتزام بتطبيق نتائجها وتوصياتها.
- السعي لجعل عملية التقييم موضع ثقة عند العاملين.
- عدالة المقيم لها تأثير كبير في عملية التقييم والنتائج المترتبة عنها، مما يولد الثقة في هذه العملية ويجعلها أكثر فاعلية.
- الوصف السليم للوظائف وتحديد ما يتوقع من الموظف أدائه وما يعد تفوقا وما يعد ضعف وإخلال بالواجبات.²
- وجود معايير تقييم واضحة لجميع الوظائف وأن تكون مشروحة للقائمين على استخدامها، تستند إلى الموضوعية ويكون المرؤوسين على علم بهذه المعايير.³
- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم.
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وفي تحديد أهداف التقييم.
- دورية التقييم وأن تكون على مدار السنة وتكون أكثر فعالية، إذا تكررت كل ثلاثة أشهر أو أربعة أشهر، حتى يتعرف المرؤوسين على جوانب القصور في أدائهم فيقوموا بالتصحيات اللازمة، لكي لا تقاجأ المنظمة بعدم تحقيق الأهداف المسطرة في آخر السنة.⁴

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 310.

² بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية رسالة قدمت لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 74

³ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 310.

⁴ بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص 75.

الفصل الرابع: _____ الإطار المفاهيمي للأداء

- يفضل أن يكون تقرير تقييم الأداء علني ليتسنى للموظفين معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم ثم يحفظ بشكل سري.
- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم لتدعيمها أكثر.
- يجب أن يكون للتقييم استخدامات واضحة محددة ومفيدة.¹
- تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.²

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 311.

² بوبرطخ عبد الكريم، المرجع السابق، ص 75.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على طبيعة الأداء، حيث تعرضنا إلى مفهوم الأداء ومختلف التعريفات التي تناولته. ثم تعرضنا إلى إدارة الأداء باعتباره نظاما متكامل يرتبط بكل نشاط من أنشطة المنظمة ويهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال ربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية، لنتعرض في الأخير إلى إشكالية تقييم الأداء، من خلال التعرّيج على مفهوم تقييم الأداء والأهداف التي يصبوا إلى تحقيقها، كما قمنا بعرض أهم الطرق والمعايير المتبعة في تقييم الأداء، لنتطرق في الأخير إلى أسس نظام التقييم الفعال. وبعدها تعرضنا في الفصول السابقة للإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باستراتيجياتها الفرعية الأربعة والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء، سنحاول في الفصل التالي إسقاط هذه المفاهيم على واقع تسيير إدارة الموارد البشرية في الجمارك الجزائرية.

الفصل الخامس

إدارة الموارد البشرية بالجمارك



- تمهيد
- سياسة التوظيف بإدارة الجمارك.
- منظومة التكوين بإدارة الجمارك.
- نظام الحوافز بإدارة الجمارك.
- نظام التقييم بإدارة الجمارك.
- برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية.
- خلاصة.

تمهيد:

مرت إدارة الجمارك الجزائرية بمراحل تاريخية مختلفة تزامنت مع مختلف السياسات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة. وحاولت في كل مرحلة تقمص الدور الذي تمليه مقتضياتها، عبر مجموعة من البرامج والمخططات التي استهدفت عصرة القطاع وتفعيل الأداء الجمركي، من خلال التركيز على إدارة الموارد البشرية في إطار توجه استراتيجي للتكيف مع التغيرات والتحولت التي فرضتها بيئة النشاط الجمركي وهذا ما يدفعنا للإلقاء الضوء على إدارة الموارد البشرية بهذا القطاع.

1-التعريف بإدارة الجمارك:

الجمارك كلمة تركية، يختلف نطقها في البلاد العربية، ففي المغرب العربي تعرف بالديوانة وهي كلمة عربية (الديوان) وتعرف في العراق بالكمارك والموكوس، وتطلق على الضريبة وجبايتها وكل ما يتعلق بعمليات التصدير والاستيراد.

وقد ورد تعريف إدارة الجمارك في قائمة المصطلحات الجمركية الصادر عن المنظمة العالمية للجمارك¹ والذي يشير إلى أنها "الجهة الحكومية المكلفة بتطبيق قانون الجمارك وتحصيل الرسوم والضرائب والمسؤولة على تطبيق القوانين واللوائح الأخرى المتعلقة باستيراد أو تصدير أو نقل أو تخزين البضائع".

كما تعرض قانون الجمارك الصادر في 22 أوت 1998² في مادته الثالثة إلى تعريف إدارة الجمارك من خلال مهامها والتي تتمثل في:

- تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطبيق التعريف والتشريع الجمركيين.
- تطبيق التدابير القانونية والتنظيمية المخولة لإدارة الجمارك على البضائع المستوردة أو المصدرة وكذا البضائع ذات المنشأ الجزائري.
- إعداد إحصائيات التجارة الخارجية وتحليلها.
- السهر على حماية الحيوان والنبات والتراث الفني والثقافي.

وما يلاحظ على هذه التعريفات أنها ركزت على صلاحيات ومهام إدارة الجمارك التي عرفت تطورا كبيرا، بفعل التغيرات المتسارعة التي طرأت على البيئة التي تنشط فيها، من تطور تكنولوجي ورقمي وتأثير المنظمات العالمية في مجال التجارة الدولية وهذا ما اثر على طبيعة المهام التي تؤديها، من الدور الحمائي والجبائي إلى مؤسسة تعمل على تقديم كافة التسهيلات ومرافقة المتعاملين فتطورت بذلك المهام التقليدية إلى مهام جديدة تعمل على استيعاب هذه التأثيرات.

1.1. التطور التاريخي لإدارة الجمارك: مرت إدارة الجمارك بعدة مراحل تاريخية. وان

كانت تعود في نشأتها إلى العصور القديمة وارتبطت نشأتها بنشأة التجمعات

¹ World Customs Organization, Glossary Of International Customs Terms, Brussels, 2018, p09.

² القانون رقم 98-10 مؤرخ 22 غشت 1998، يعدل ويتم القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 61 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

البشرية المنظمة، حيث كانت تستعمل الحقوق التي تحصلها لتمويل الخزينة العمومية، كما كانت تستعمل لمنع تصدير بعض المواد لندرتها، فقد قام الإغريق والرومان بفرض ضريبة خاصة سميت تيلونيون أو بوتوريا (teloneion أو portoria). وكانت عملية التحصيل توكل إلى وكالات خاصة كلفتها الدولة بجبايتها. وبعد حملة قول gaule من 51 إلى 58 قبل الميلاد، قام الرومان بإنشاء الحقوق الجمركية عند دخول البضائع إلى أقاليمهم وأنشؤا مراكز جمركية على طول الحدود والموانئ. وقد سميت هذه الضريبة الجديدة بأربعينية قول "quarantième de gaules" وهنا بدأت أول إدارة جمركية رومانية،¹ كما عرف العصر الإسلامي نظام العشور في عهد الخليفة عمر بن الخطاب. وكانت تفرض على التجار الأجانب الداخلين إلى بلاد المسلمين، فعندما كان التجار المسلمين يتوجهون ببضائعهم إلى البلاد التي بينها وبين المسلمين حرب، كانت تأخذ عليهم جزية على ما يحملونه من بضائع، فأمر الخليفة بفرض العشور على البضائع الأجنبية أسوة بما يتعرض له التجار المسلمين،² أما عن تاريخ إدارة الجمارك الجزائرية فنميز مرحلتين أساسيتين:

أ- المرحلة الأولى: إدارة الجمارك أثناء العهد الاستعماري:

في عام 1835، أصدرت فرنسا أول تشريع قانوني يعتبر كأول تنظيم رسمي للجمارك في الجزائر. وكان البداية لتطبيق القوانين الفرنسية في المجال الجمركي على علاقات الجزائر بالخارج. وبما أن الجزائر كانت مستعمرة فرنسية فقد أعفيت السلع التي هي من أصل فرنسي من الضرائب، في حين فرضت على غيرها من السلع الأجنبية الأخرى.

¹ www.douane.gouv.fr histoire de la douane française 12/02/2022 a 18 :53

² www.customs.gov.eg تاريخ الجمارك الاطلاع يوم 2022/02/12 الساعة 19:21

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

قيام الاتحاد الجمركي بين الجزائر وفرنسا بتاريخ 17/07/1867 صدر القانون الخاص بقيام الاتحاد الجمركي بين الجزائر وفرنسا فأصبحت السلع التي تنتج في الجزائر تعتبر سلع فرنسية.¹

وقد توالى القوانين والمراسيم التي تهدف إلى إضفاء السيطرة الفرنسية على السلع الصادرة من الجزائر والواردة إليها وعملت السلطة الفرنسية على ربط مصالح الجمارك في الجزائر بمصالح الجمارك في فرنسا وإخضاعها للقانون الفرنسي.

• تنظيم إدارة الجمارك خلال الفترة الاستعمارية:

كان تنظيم إدارة الجمارك أثناء الحقبة الاستعمارية يشمل مديريتين:

مديرية عامة للجمارك بالجزائر ومديرية عامة للجمارك بفرنسا تحت رئاسة مديرين عامين يعينهما رئيس الجمهورية. وكانت المديرية العامة للجمارك بالجزائر تحت وصاية المديرية العامة بفرنسا من أجل إبقاء السيطرة الفرنسية.²

وكانت المديرية العامة للجمارك بالجزائر تشرف على ثلاث مديريات جهوية وهي:

- ✓ المديرية الجهوية للجزائر الوسطى: تشمل عمالات الوسط.
- ✓ المديرية الجهوية لوهران: وتشمل عمالات الغرب.
- ✓ المديرية الجهوية لقسنطينة: وتشمل عمالات الشرق.

أما الصحراء فكانت منطقة عسكرية. وكان موظفي الجمارك ينتظمون في فئتين، الفئة الأولى عملية وهي التي تقوم بالإجراءات الجمركية ويتم تكوينهم بمدرسة الجمارك بشرشال، أما الفئة الثانية فهي إدارية تعمل في الإدارات المركزية والمديريات الجهوية وتتمثل في

¹ زايد مراد، دور الجمارك في حالة اقتصاد السوق، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006، ص 231.

² حليس عبد القادر، تطوير أداء القطاع الجمركي وأثره على تسهيل التجارة الخارجية في الاقتصاد الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تجارة دولية، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2017، ص 278.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

الأعوان الإداريين وأعوان التحقيق والمراقبين والمفتشين. ويتم تكوين المراقبين والمفتشين في المدرسة الفرنسية بنويي.¹

ب- المرحلة الثانية: إدارة الجمارك الجزائرية بعد الاستقلال.

عند الاستقلال لم تكن الجمارك سوى مصلحة من المصالح التابعة للهيئة التنفيذية للحكومة الجزائرية المؤقتة، مكلفة بمراقبة التجارة الخارجية، إلى غاية صدور المرسوم الرئاسي المتعلق بتنظيم وزارة المالية في أبريل 1963، الذي انشأ مديرية ضمت مصلحة التحويلات الخارجية والجمارك. وفي 15 مايو 1963 صدر قرار وزاري حدد مهام هذه المديرية المختلطة وأنشئت مديرتان فرعيتان:

- المديرية الفرعية للجمارك.
- المديرية الفرعية للتحويلات الخارجية.²

وبتاريخ 1964/09/04، صدر المرسوم رقم 64-279³ الذي انشأ المديرية الوطنية للجمارك الجزائرية وتحولت من مديرية فرعية إلى مديرية وطنية ولكنها كانت محدودة الاستقلالية والاعتمادات وكانت تشرف على 34 مصلحة خارجية، تابعة للوالي خاصة ما تعلق بالاعتمادات المالية والأجور.

بتاريخ 1971/10/18 صدر المرسوم رقم 71-254 والذي عزز دورها، من خلال تنظيمها إلى أربع مديريات فرعية:

- ✓ مديرية الجباية والمنازعات.
- ✓ مديرية الأنظمة الاقتصادية ومتابعة التجارة الخارجية والصراف.
- ✓ مديرية التشريع والإحصائيات.

¹ نفس المرجع ، ص 279.

² زايد مراد، المرجع السابق، ص 232.

³ مرسوم رقم 64-279 مؤرخ في 04 سبتمبر 1964 يتضمن إحداث مديرية الجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 32، ص 492 Journal Officiel

Algérie (joradp.dz)

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

والمديرية الأخيرة تهتم بتنظيم المصالح.¹

بتاريخ 12/07/1979 تم صدور قانون الجمارك² الذي يمثل الأساس القانوني الذي يحدد تدخل إدارة الجمارك ومهامها المختلفة.

• استقلالية إدارة الجمارك:

بتاريخ 17 جوان 1982 صدر المرسوم الرئاسي رقم 82 - 238³ الذي حول إدارة الجمارك من مديرية وطنية إلى مديرية عامة وأعطى لها الاستقلالية الإدارية ومنحها سلطة تسيير الاعتمادات المالية المخصصة لها والموظفين. ومن خلال هذا المرسوم يتولى المديرية العامة للجمارك مدير عام يساعده مدير عام مساعد. وتتكون المديرية العامة حسب هذا المرسوم من خمسة مديريات مركزية، إضافة إلى أقسام الرقابة الولائية وتتمثل المديريات المركزية في:

- ✓ مديرية الأنظمة الجمركية والجبائية.
- ✓ مديرية التنظيم والمنازعات الجمركية.
- ✓ مديرية الدراسات والتخطيط.
- ✓ مديرية الموظفين والتكوين.
- ✓ مديرية تسيير الاعتمادات والوسائل.

ومع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق بدأت مرحلة جديدة، تميزت بحرية المبادلات التجارية وعدم تدخل الدولة في الشأن الاقتصادي ورفع الحواجز أمام تنقل البضائع والأشخاص، مما أدى بإدارة الجمارك للتكيف مع هذه المعطيات، من خلال هيكلة تنظيمية

¹ حليس عبد القادر، المرجع السابق، ص 280

² قانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 جويلية 1979 يتضمن قانون الجمارك، جريدة رسمية، العدد 30 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

³ المرسوم رقم 82-238 مؤرخ في 25 رمضان عام 1402 الموافق 17 يوليو 1982 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية، العدد 29، Journal Officiel Algérie (joradp.dz).

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

جديدة جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 90-1324 الصادر بتاريخ 20 أكتوبر 1990، الذي نظم المصالح المركزية للمديرية العامة للجمارك في أربع مديريات مركزية وهي:

- ✓ مديرية الأنظمة الجمركية الاقتصادية.
- ✓ مديرية المنازعات ومكافحة التهريب.
- ✓ مديرية التشريع والإحصائيات والإعلام الآلي.
- ✓ مديرية الموظفين والوسائل.

كما تم إضافة مدرء للدراسات وضعوا تحت إشراف المدير العام مباشرة زيادة على رؤساء المراكز الوطنية، أما بالنسبة لتنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك فقد نظم المرسوم التنفيذي رقم 91-276 المؤرخ في 16 مارس 1991 هذه المصالح إلى 10 مديريات جهوية و 36 مفتشية أقسام.

بتاريخ 1993/12/27 صدر المرسوم التنفيذي رقم 93-329 والذي بموجبه أصبحت المديرية العامة تشمل 07 مديريات مركزية وهي:

مديرية التنظيم والتشريع الجمركي والتقنيات الجمركية.

- ✓ مديرية المنازعات.
- ✓ مديرية مكافحة الغش.
- ✓ مديرية القيمة والحماية.
- ✓ مديرية الموارد البشرية.
- ✓ مديرية الوسائل الامدادية والمالية.
- ✓ مديرية الوقاية والأمن.

¹ المرسوم تنفيذي رقم 90-324 مؤرخ في 20 أكتوبر 1990 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 45 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

² المرسوم تنفيذي رقم 91-76 مؤرخ في 16 مارس 1991 يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 12 Journal Officiel Algérie (joradp.dz).

³ المرسوم تنفيذي رقم 93-329 مؤرخ في 27 ديسمبر 1993، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 86. Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

بتاريخ 16/08/1995 صدر المرسوم التنفيذي رقم 95-251¹ المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 93-329 والذي أضاف مديريتين مركزيتين وهما:

✓ مديرية التكوين.

✓ مديرية المراقبة الجمركية للمحروقات.

في سنة 1998 صدر قانون الجمارك رقم 98-10² الذي عدل قانون القديم الصادر سنة 1979 وألغى بعض مواد في إطار التكيف مع الوضع الاقتصادي الجديد.

بتاريخ 24/02/2008 صدر المرسوم التنفيذي 08-63³ الذي ادخل تعديلات على تنظيم المديرية العامة للجمارك وأصبحت تتكون من 11 مديرية مركزية و 05 مدراء دراسات و 07 رؤساء دراسات.

بتاريخ 08/12/2011 صدر المرسوم التنفيذي رقم 11-421⁴ الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك والتي تتكون من مراكز وطنية تحكمها نصوص خاصة ومديريات جهوية ومصالح جهوية للرقابة اللاحقة. وتم إنشاء مديريات فرعية على مستوى المديريات الجهوية.

بتاريخ 20/02/2017 صدر المرسوم التنفيذي رقم 17-90⁵ الذي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك وهو التنظيم الحالي للمديرية العامة. ويتكون من 02 مديري دراسات، 06 رؤساء دراسات، المفتشية العامة لمصالح الجمارك ينظمها نص خاص و 10 مديريات مركزية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 95-251 مؤرخ في 26 غشت 1995، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 93-329 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية Journal Officiel Algérie (joradp.dz) للمديرية العامة للجمارك، العدد 47

⁴ القانون رقم 98-10 مؤرخ 22 غشت 1998، المرجع السابق، ص

³ المرسوم التنفيذي رقم 08-63 مؤرخ في 24 فبراير 2008، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، الجريدة الرسمية العدد 11 journal Officiel Algérie (joradp.dz).

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 11-421 مؤرخ في 08/12/2011 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

⁵ المرسوم رقم التنفيذي رقم 17-90 مؤرخ في 20 فيفري 2017 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة وصلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 13 ، Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

2.1. تنظيم إدارة الجمارك ومهامها:

1.2.1. تنظيم إدارة الجمارك:

أ- التنظيم الهيكلي لإدارة الجمارك على المستوى المركزي:

نظم المرسوم التنفيذي رقم 08-63 المؤرخ في 24/02/2008 مصالحي ومديريات إدارة الجمارك على المستوى المركزي. والذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-90¹ المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن تنظيم المديرية العامة للجمارك ووفقا للمادة الثالثة من هذا المرسوم، فان المديرية العامة للجمارك تكون من المديريات التالية:

- المدير العام للجمارك: يعين بموجب مرسوم رئاسي.
- مديرين (02) دراسات تابعين مباشرة إلى المدير العام.
- رؤساء دراسات وعددهم 06.
- المفتشية العامة للجمارك ويسيرها نص خاص.

يساعد المدير العام مدراء مركزين، كل حسب اختصاصاته بالتنسيق فيما بينهم ويعينون بمرسوم رئاسي باقتراح من المدير العام ويديرون المديريات المركزية التالية:

- مديرية التشريع والتنظيم والأنظمة الجمركية: وتتكون من المديريات الفرعية التالية:

- ✓ المديرية الفرعية للتشريع والتنظيم.
- ✓ المديرية الفرعية للإجراءات والتسهيلات.
- ✓ المديرية الفرعية للأنظمة الجمركية.
- مديرية الجباية وأسس الضريبة: وتتكون من المديريات الفرعية التالية:
 - ✓ المديرية الفرعية للجباية .
 - ✓ المديرية الفرعية لأسس الضريبة.
- مديرية الاستعلام وتسيير المخاطر: وتتكون من المديريات الفرعية التالية:
 - ✓ المديرية الفرعية للاستعلام الجمركي.

¹ المرسوم رقم التنفيذي رقم 17-90، المرجع السابق، ص 10.

- ✓ المديرية الفرعية لتسيير المخاطر.
- **مديرية التحقيقات الجمركية وتشكل من:**
 - ✓ المديرية الفرعية للتحريات.
 - ✓ المديرية الفرعية للرقابة اللاحقة.
 - ✓ المديرية الفرعية لمكافحة الغش.
- **مديرية المنازعات وتأطير قباضات وتتكون من:**
 - ✓ المديرية الفرعية لقضايا المنازعات.
 - ✓ المديرية الفرعية لدراسة الاجتهاد القضائي.
 - ✓ المديرية الفرعية لتأطير قباضات الجمارك.
- **مديرية الأمن والنشاط العملياتي للفرق وتشكل من:**
 - ✓ المديرية الفرعية للوقاية والأمن.
 - ✓ المديرية الفرعية للنشاط العملياتي للفرق.
- **مديرية العصرية والاستشراف: وتتكون من:**
 - ✓ المديرية الفرعية للتنظيم والتخطيط والمناهج.
 - ✓ المديرية الفرعية للدراسات الاستشرافية.
 - ✓ المديرية الفرعية للدراسات الإحصائية.
- **مديرية الإعلام والاتصال وتتكون من:**
 - ✓ المديرية الفرعية للاتصال.
 - ✓ المديرية الفرعية للإعلام والعلاقات العامة.
 - ✓ المديرية الفرعية للتوثيق والأرشيف.
- **مديرية إدارة الوسائل: وتتكون من المديريات الفرعية التالية:**
 - ✓ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
 - ✓ المديرية الفرعية للهياكل القاعدية والصفقات.
 - ✓ المديرية الفرعية للتجهيزات الخاصة.
 - ✓ المديرية الفرعية للوسائل المادية.

• المراكز الوطنية الجمركية:

- ✓ المركز الوطني للإشارة والإحصاء ونظام المعلوماتي للجمارك.
- ✓ المركز الوطني للتوثيق والإعلام
- ✓ المركز الوطني للتكوين الجمركي.

• مديرية الموارد البشرية: وتتكون من أربعة مديريات فرعية هي:

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين.
- ✓ المديرية الفرعية للتكوين: التي كانت من قبل في ظل المرسوم التنفيذي رقم 329/93 المؤرخ في 1993¹/12/27، مديرية مركزية تتفرع إلى مديرتين فرعيتين وهما: المديرية الفرعية للتكوين الأولي والمديرية الفرعية لتجديد المعلومات وتحسين المستوى، لتصبح بعد تعديل هذا المرسوم مديرية فرعية تابعة لمديرية الموارد البشرية.
- ✓ المديرية الفرعية لتثمين الكفاءات.
- ✓ المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي.

وبما أن دراستنا تدور حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بقطاع الجمارك

فإننا سنتوسع في الإحاطة بمهام هذه المديرية والمديريات الفرعية التابعة لها.

• مهام مديرية الموارد البشرية:

حسب ما جاء في المرسوم رقم 17-90²السلف الذكر وفي المادة 12 منه فإن

مديرية الموارد البشرية مكلفة بما يلي:

- ✓ اقتراح النصوص التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية وإخضاع مشاريعها المتعلقة بالموارد البشرية لمديرية العصرية والاستشراف لضمان انسجامها.
- ✓ تحديد إستراتيجية المديرية العامة فيما يخص تسيير الموارد البشرية والتكوين والسهر على تنفيذها وضمان متابعتها. وهذا ما يدل على أن مديرية الموارد البشرية تلعب دور المشاركة في إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها الذي هو من صميم التوجه الاستراتيجي وتم تكريسه بصفة قانونية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 329/93، المرجع السابق، ص 42.

² المرسوم رقم 17-90، المرجع السابق، ص 17.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

✓ السهر على تنفيذ أحكام القوانين الأساسية المطبقة على موظفي إدارة الجمارك.

✓ وضع منظومة تثمين الموارد البشرية والسهر على ترقيتها.

✓ وضع منظومة النشاط الاجتماعي والسهر على ترقيتها من اجل تحسين ظروف معيشة أعوان الجمارك وعملهم.

✓ تأطير ومتابعة نشاطات تعاضدية الجمارك والشؤون الاجتماعية للجمارك وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهم.

✓ إعداد مشاريع الإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية وإخضاعها لمديرية العصرية والاستشراف لضمان انسجامها.

● **المديرية الفرعية للمستخدمين:** وتعتبر هذه المديرية مركز تسيير الحياة المهنية لكافة موظفي الجمارك على مستوى التراب الوطني لمختلف الأسلاك. ومتابعة مساهمهم المهني من تاريخ التعيين إلى غاية نهاية علاقة العمل، من مهامها:

✓ تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية بالمتعلقة بالمسارات المهنية للموظفين.

✓ إعداد مخططات التسيير السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ومصادقتها لدى مديرية الوظيفة العمومية وتنفيذها.

✓ إعداد دراسات فيما يخص التسيير التقديري للمورد البشري للجمارك.

✓ الصهر على التأديب العام واحترام النظام الداخلي ومدونة أخلاقيات المهنة.

✓ متابعة التسيير الموكل للمصالح الخارجية.

✓ تسيير ومتابعة النزاعات الإدارية أو القضائية المتعلقة بالمسار المهني لموظفي الجمارك.

✓ تنظيم مسابقات التوظيف الداخلي والخارجي.

✓ إعداد حصيلة سنوية واقتراح إجراءات التحسين في مجال تسيير الموارد البشرية.

● **المديرية الفرعية للتكوين:** من مهامها:

✓ المبادرة بإعداد سياسات التكوين لإدارة الجمارك وفقا لسياسة تسيير الموارد البشرية.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

✓ إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالتكوين المتواصل بالتعاون مع هيكل إدارة الجمارك.
✓ إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الأولي والمتواصل والسهر على تنفيذها.

✓ وضع منظومة هندسة التكوين.

✓ وضع منظومة أعمال التكوين والسهر على ترقيتها.

✓ متابعة منتج التكوين الأولي والمتواصل.

• المديرية الفرعية لتثمين الكفاءات: تتمثل مهامها فيما يلي:

✓ تعريف القواعد والمعايير المتعلقة بتنظيم العمل وتسيير التعداد والمهن الجمركية والكفاءات وتقييم فعاليتها.

✓ انجاز بطاقة مناصب العمل والسهر على تحيينها الدوري.

✓ تحديد المسارات المهنية وتحديد شروط الالتحاق بالمناصب والوظائف العليا لإدارة الجمارك.

✓ وضع نظام التحفيز والسهر على تطبيقه.

✓ ضمان تسيير الكفاءات والمهن الجمركية والسهر على تثمينها.

✓ تقييم مجموع النشاطات المنوط بها وإعداد حصيلة سنوية مع اقتراح إجراءات التحسين.

• المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي: من مهامها:

✓ ضمان تنسيق النشاطات ذات الصلة بصناديق الضمان الاجتماعي والتقاعد.

✓ ترقية طب ونظافة العمل وتنسيق نشاطات أطباء الإدارة.

✓ اقتراح كل إجراء من طبيعته تحسين ظروف معيشة موظفي الجمارك وعملهم.

✓ تأطير الخدمات الاجتماعية لمستخدمي إدارة الجمارك.

✓ تنظيم وتنسيق حاجات النشاط الاجتماعي لصالح أعوان الجمارك وذوي الحقوق واليتامى.

✓ دراسة واقتراح كل تدبير تنظيمي لمساعدة وإسعاف مستخدمي الجمارك ذوي الحاجة.

✓ تنظيم وتنشيط ومراقبة مراكز الثقافة والنوادي وروضات الأطفال الموضوعة تحت تصرف إدارة الجمارك.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

ويكون الهيكل التنظيمي على المستوى المركزي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم: (12) يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك



المصدر: إعداد الباحث بناء على ما ورد في المرسوم رقم 17-90 المرجع السابق.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

ب-التنظيم الهيكلي لإدارة الجمارك على المستوى الإقليمي:

تتنظم إدارة الجمارك على المستوى الإقليمي في شكل مديريات جهوية ومفتشيات أقسام والتي تمثل المصالح الخارجية لإدارة الجمارك.

• المديريات الجهوية: وتضم أربعة عشرة 14 مديرية جهوية موزعة على الإقليم الوطني وهي:

✓ المديرية الجهوية للجمارك جزائر ميناء	المديرية الجهوية للجمارك ورقلة
✓ المديرية الجهوية جزائر خارجية	المديرية الجهوية للجمارك اليزي
✓ المديرية الجهوية للجمارك وهران	المديرية الجهوية للجمارك تمنراست
✓ المديرية الجهوية للجمارك تلمسان	المديرية الجهوية للجمارك بشار
✓ المديرية الجهوية للجمارك سطيف	المديرية الجهوية للجمارك تبسة
✓ المديرية الجهوية للجمارك قسنطينة	المديرية الجهوية للجمارك عنابة
✓ المديرية الجهوية للجمارك البليدة	المديرية الجهوية للجمارك شلف

• **مفتشيات أقسام الجمارك:** وهي مصالح إقليمية تابعة مباشرة للمديريات الجهوية وتتمركز في اغلب ولايات الوطن وفي النقاط الحساسة من الإقليم الوطني وقد تشمل إقليم ولاية أو ولايتين، أو قد توجد في ميناء كبير أو مطار كبير بحسب كثافة النشاط الجمركي وعددها 47 مفتشية.

2.2.1. مهام إدارة الجمارك:

جاء في المادة 03 من قانون الجمارك رقم 98-10¹ المعدل بموجب القانون رقم 17-04، أن مهمة إدارة الجمارك تتمثل في:

- تنفيذ الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطبيق موحد للتشريع التنظيم الجمركيين.
- تحصيل الحقوق والرسوم والضرائب المستحقة عند استيراد وتصدير البضائع والعمل على مكافحة الغش والتهرب الجبائين.

¹ قانون الجمارك رقم: 98-10، المرجع السابق، ص 8.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- مكافحة المساس بحقوق الملكية الفكرية والاستيراد والتصدير غير مشروعين للممتلكات الثقافية.
- المساهمة في حماية الاقتصاد الوطني وضمان مناخ سليم للمنافسة بعيد عن كل ممارسة غير مشروعة.
- ضمان إعداد إحصائيات التجارة الخارجية وتحليلها ونشرها.
- السهر طبقا للتشريع والتنظيم الساري المفعول على:
 - ✓ حماية الحيوان والنبات.
 - ✓ المحافظة على المحيط.
 - ✓ مكافحة التهريب.
- ✓ مكافحة الاستيراد والتصدير غير المشروعين للبضائع التي تمس بالأمن والنظام العموميين.
- ✓ القيام والتنسيق مع المصالح المختصة بمكافحة تبييض الأموال والجريمة العابرة للحدود.
- ✓ التأكد من أن البضائع المستوردة أو الموجهة للتصدير قد خضعت لإجراءات مراقبة المطابقة وذلك طبقا للتشريع والتنظيم الذين تخضع لها.

ومن خلال هذه المادة يمكن أن نصنف مهام إدارة الجمارك إلى:

- مهمة اقتصادية.
- مهمة جبائية.
- حمائية.
- دعم اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى المهمة الأمنية التي أضافها التعديل الأخير لقانون الجمارك، بموجب القانون رقم 04-17¹ المؤرخ في 2017/02/16، المعدل والمتمم للقانون رقم 98-10 المعدل والمتمم للقانون رقم 79-07 المتضمن قانون الجمارك.

¹ قانون رقم 04-17 المتضمن تعديل قانون الجمارك المؤرخ في 2017/02/16، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 11 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

• الرتب الجمركية:

نميز في إدارة الجمارك نوعين أساسيين من الموظفين وهم:

- ✓ **المستخدمين الشبيهين:** وتشمل هذه الفئة حسب ما نصت عليه المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 10-287 المؤرخ في 2010/11/14¹ الذي يتضمن الأحكام الخاصة على المستخدمين الشبيهين لإدارة الجمارك ما يلي:
- الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية.
 - أسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.
 - أي سلك آخر من أسلاك الموظفين ينص قانونه الأساسي على إمكانية وضعه في الخدمة.

✓ **الأسلاك التقنية:** تضم هذه الأسلاك الموظفين الذين يمارسون مهام خاصة في إدارة الجمارك كالفرق وفحص البضائع الخ ويخضعون في سير حياتهم المهنية إلى القانون الأساسي رقم 85-59² والرسوم التنفيذية رقم 10-286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة.

حدد المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 10-286³ المؤرخ في 2010/11/14 أربعة أسلاك خاصة بإدارة الجمارك وهي:

- سلك أعوان الفرق.
- سلك الضباط.
- سلك المفتشين.
- سلك المراقبين.

كما صنفت المواد 47،57،65،74، من نفس المرسوم الرتب الجمركية لكل سلك كما هو مبين في الجدول أدناه:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10-287 المؤرخ في 2010/11/14 يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبيهين لإدارة الجمارك، جريدة رسمية، العدد 71 (joradp.dz) Journal Officiel Algérie

² المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية، العدد 13 (joradp.dz) Journal Officiel Algérie

³ المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة Journal Officiel Algérie (joradp.dz) للجمارك جريدة رسمية العدد 71

جدول رقم: (08) أسلاك ورتب موظفي الجمارك.

الرتب	الأسلاك
عون حراسة	سلك الأعوان
عون رقابة	
عريف	
ضابط الفرق	سلك الضباط
ضابط الرقابة	
مفتش رئيسي	سلك المفتشين
مفتش عميد	
مراقب عام	سلك المراقبين
مراقب رئيسي	

• مميزات إدارة الجمارك كقطاع شبه عسكري:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز موظفي إدارة الجمارك خاصة الأسلاك الخاصة والتي تؤثر في الأسلوب المنتهج في تسيير هذه الفئة وقد نص القانون الأساسي رقم 10-286¹ المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 على بعض هذه المميزات التي تتمثل فيما يلي:

- ✓ أداء القسم بالنسبة لموظفي الأسلاك الخاصة ويكون ذلك قبل مباشرة مهامهم أمام المحكمة أين يقع مكان تعيينهم (المادة 07).
- ✓ ارتداء البذلة النظامية الرسمية أثناء أداء مهامهم (المادة 10).
- ✓ الحق في حمل السلاح لموظفي الأسلاك الخاصة (المادة 11).
- ✓ حمل بطاقة تفويض مهنية.
- ✓ الانضباط وإتباع السلوك العسكري أثناء أداء المهام بالنسبة لموظفي الأسلاك الخاصة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق، ص 5.

2. سياسة التوظيف بإدارة الجمارك:

بما أن إدارة الجمارك هي إدارة عمومية فهي تخضع لقانون الوظيفة العمومية رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006¹ وبالتالي فإن كل الإجراءات المتعلقة بالتوظيف والتكوين ونظام التعويضات تخضع لهذا القانون. والذي يمثل الإطار العام الذي يحدد تدخل الإدارات العمومية في مجال تسيير الموارد البشرية.

1.2. تخطيط الموارد البشرية:

تتم عملية التخطيط للموارد البشرية من خلال انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي استحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126-95 المؤرخ في 1995/04/29. وحسب المادة 06 مكرر¹ منه، فإن الغرض من إنشاء هذا المخطط هو ضبط العمليات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وتحسين المستوى والإحالة على التقاعد، فبعد الحصول على الاعتمادات المالية والمناصب المالية للسنة المعنية يشرع في انجاز هذا المخطط، على أن يقدم إلى مصالح الوظيفة العمومية للمصادقة قبل تاريخ 15 مارس، كما هو مشار إليه في التعلية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 1995³/12/30. وبمجرد استلامها مدونة الميزانية، تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين أي المديرية العامة للجمارك بالنسبة لموظفي الجمارك، بإعداد مقرر المناصب المالية الشاغرة بعنوان هذه السنة وتوزيعها على مختلف أنماط التوظيف وفقا لاحتياجات مصالحها. وتبلغه إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 10 أيام، كما هو منصوص عليه في المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194⁴.

¹ الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، العدد 46 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

² المرسوم التنفيذي رقم : 95-126 المؤرخ في 29 ابريل 1995، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردية التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، جريدة رسمية، العدد 26 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

³ كمال احمد سرير، ابتسام حوشين، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرماننة ولاية البليدة) مجلة دراسات، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019، ص 57.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2012/04/25 الذي يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها الجريدة الرسمية، العدد 26 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

• شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية:

لقد حددت المادة 75 من قانون الوظيفة العمومية المؤرخ في 15 يوليو 2006¹ شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية والمتمثلة في:

- ✓ الجنسية الجزائرية.
 - ✓ التمتع بالحقوق المدنية.
 - ✓ أن لا تحمل شهادة السوابق العدلية ملاحظات تتنافى مع الوظيفة المراد ممارستها.
 - ✓ الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
 - ✓ توفر شرط السن والقدرة البدنية والذهنية والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بهذه الوظيفة.
- طرق الالتحاق بالوظيفة العمومية:

حددت المادة 80 من قانون الوظيفة العمومية² أربعة طرق للالتحاق بالوظيفة العمومية

وهي:

- ✓ المسابقة على أساس الاختبارات.
- ✓ المسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- ✓ الفحص المهني.
- ✓ التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكوين متخصص منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسة التكوين المؤهلة.

• مصادر الاستقطاب: تتمثل مصادر الاستقطاب لإدارة الجمارك كغيرها من الإدارات العمومية في مصدرين أساسيين وهما:

- ✓ التوظيف الخارجي: الذي يتمثل في استقطاب مرشحين خارجين عن إدارة الجمارك للإلحاقهم بأحد الرتب للأسلاك الجمارك، عن طريق تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية حسب الشروط المحددة لكل رتبة. ويعتبر الأمر رقم

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المرجع السابق، ص 8.

² نفس المرجع، ص 9.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006¹، المتضمن قانون الوظيفة العمومية والمرسوم التنفيذي رقم 12-194² المؤرخ في 25/04/2012، المحدد للكيفيات تنظيم المسابقات على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية. والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18/08/2011³، الإطار القانوني الذي ييسر عملية تنظيم مسابقات التوظيف للالتحاق بمختلف الرتب على مستوى إدارة الجمارك، حيث يتم فتح مسابقة التوظيف بقرار يصدر عن سلطة التعيين أو السلطة الوصية يوضح:

- الأسلاك والرتب التي فتحت من أجلها المسابقة.
- نمط التوظيف.
- عدد المناصب المفتوحة.
- الشروط القانونية للمشاركة في المسابقة.
- عدد الاختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها والنقاط الإقصائية.
- تواريخ فتح المسابقات ونهايتها.
- تشكيلة لجنة الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة.
- تشكيلة لجنة القبول أو النجاح النهائي.

ويبلغ قرار فتح مسابقة التوظيف إلى السلطات المركزية وإلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل 05 أيام من تاريخ توقيعه. ويتعين على مصالح الوظيفة العمومية إبداء رأيها في أجل أقصاه 07 أيام من تاريخ استلام القرار. وبانقضاء هذا الأجل يعتبر رأيها مطابقا.

وحددت المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 10-286⁴ المتضمن القانون الأساسي المطبق على الأسلاك الخاصة للإدارة الجمارك شروط عامة للالتحاق بهذه الأسلاك، إضافة إلى الشروط الخاصة بكل رتبة وتتمثل هذه الشروط العامة فيما يلي:

¹ الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المرجع السابق، ص9.

² المرسوم التنفيذي رقم 12-194، المرجع السابق، ص7.

³ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 18/08/2011 يحدد إطار تنظيم المسابقات على الاختبارات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك الخاصة لإدارة الجمارك جريدة رسمية، العدد 56 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق، ص7.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- القامة 1.66 م للرجال و1.56 للنساء.
- مجموع البصر 10/15 ولا يقل الحد الأدنى لإحدى العينين عن 10/7.
- التمتع بالقدرات النفسية والبدنية.
- اجتياز الفحص الطبي والنفسي التي تنظمه إدارة الجمارك.
- ✓ **التوظيف الداخلي ويتم عن طريق:**
- **الترقية:** ونميز هنا الأشكال المختلفة للترقية والتي تتمثل في:
 - **الترقية عن طريق الامتحانات المهنية:** والتي تكون متبوعة بتربص تكويني أو تحسين المستوى.
 - **الترقية بالاختيار:** عن طريق جدول سنوي للترقية وبعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الأعوان الذين تتوفر فيهم شروط الاقدمية.
 - **الترقية على أساس الشهادات:** من بين الأعوان الذين تحصلوا على شهادات في حدود المناصب الشاغرة.
 - **الترقية الاستثنائية:** تتم بعد عمل استثنائي قام به العون الجمركي وبعد رأي اللجنة المتساوية الأعضاء وفي حدود 5% من المناصب الشاغرة.
 - **النقل الداخلي:** لقد دأبت مديرية الموارد البشرية على إجراء تحويلات دورية للأعوان والإطارات سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الإقليمي، وفقا لما جاءت به المواد 35،36،37، من المرسوم التنفيذي رقم 10-286¹ إضافة إلى ما نصت عليه المواد 118، 120، 119 من المرسوم 85-95² المؤرخ في 23/3/1985. والمواد من 46 إلى 61 من المقرر رقم 123 الصادر عن المديرية العامة للجمارك بتاريخ 27/11/2000³ والمتضمن النظام الداخلي لأعوان الجمارك. ويتم هذا النقل عن طريق إعداد جداول دورية تخضع لرأي مطابق للجنة المتساوية الأعضاء ورأي

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق، ص 8.

² المرسوم التنفيذي رقم 85-59، المرجع السابق.

³ المقرر رقم 123 المؤرخ في 27/11/2000 المتضمن النظام الداخلي المطبق على أعوان الجمارك، المديرية العامة للجمارك.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

استشاري للشريك الاجتماعي. ويراعى في هذه التحويلات مصلحة الإدارة ورغبات الأعدان وقيمتهم المهنية وأقدمتهم ووضعياتهم العائلية.

- **الإعلان الداخلي:** يتم ذلك عن طريق الإلصاق الواسع في أماكن العمل أو في مواقع الانترنت للمؤسسة المعنية.

• الإعلان عن مسابقات التوظيف:

✓ بالنسبة للرتب المصنفة في الصنف 10، على الأقل يتم الإشهار في الصحف المكتوبة وكل وسيلة أخرى ملائمة.

✓ بالنسبة للمسابقات ذات البعد الوطني أو المنظمة مركزيا كما هو الحال بالنسبة لإدارة الجمارك يتم النشر في يومية وطنية بالغة العربية ويومية وطنية بالغة الفرنسية.

✓ بالنسبة للمسابقات الأخرى في يومية وطنية أو جهوية بالغة العربية ويومية وطنية أو جهوية باللغة الأجنبية على الأقل.

✓ عن طريق الإلصاق على مستوى وكالات التشغيل وبكل وسيلة أخرى ملائمة.

✓ كما يتعين الإشهار عن هذه المسابقات وجوبا في موقع الانترنت للمديرية العامة للوظيفة العمومية. ومنه نستنتج أن مصادر الاستقطاب قد نظمها المشرع وحدد طرقها بما فيها اللجوء إلى الاستقطاب عن طريق مواقع الانترنت.¹

3.2. الاختيار والتعيين:

• الاختيار

بعد المصادقة على قرار فتح مسابقة التوظيف من طرف مصالح الوظيفة العمومية تفتح التسجيلات في المسابقة من تاريخ أول إعلان في الصحافة المكتوبة وتمتد لمدة 15 يوم على الأقل و 30 يوم على الأكثر وترسل ملفات الترشح عن طريق رسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام وتسجل ملفات الترشح في دفتر خاص مرقم ومؤشر عليه حسب الترتيب الزمني لاستلامها. المواد 13، 14 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194.²

¹ تعليمية رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013 التي تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات

والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها. الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية (dgfp.gov.dz)

² المرسوم التنفيذي رقم: 12-194، المرجع السابق، ص 13.

• دراسة ملفات الترشيح :

تقوم لجنة الانتقاء بدراسة ملفات الترشيح بمجرد فتح التسجيلات وتنتهي العملية في اجل أقصاه 10 أيام من تاريخ غلق التسجيلات وتكفل العملية بإعداد محضر يتضمن قائمة اسمية للمرشحين المقبولين لاجتياز المسابقة وقائمة اسمية للمرشحين الذين رفضت ملفاتهم مع ذكر أسباب الرفض ويبلغ المحضر إلى السلطة المركزية وإلى مصالح الوظيفة العمومية ويتم تبليغ المرشحين المقبولين والمرشحين غير مقبولين برسالة فردية مع إعلامهم بأسباب الرفض ليتمكنوا من تقديم طعونهم.¹

• إعداد قوائم المقبولين نهائيا:

بعد إجراء المسابقة يتم إعداد قائمة المرشحين المقبولين نهائيا حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المفتوحة وقائمة احتياطية للناجحين من طرف لجنة تتكون من:

✓ ممثل السلطة صاحبة التعيين أو السلطة الوصية رئيسا.

✓ مسؤول المؤسسة مركز الامتحان عضوا.

✓ مصححين 02 لاختبارات المسابقة عضويين.

ويتم نشر قوائم القبول والقوائم الاحتياطية من طرف السلطة صاحبة التعيين على مستوى مقرات الإدارة المعنية ومراكز الامتحان وبكل وسيلة أخرى ملائمة كما ترسل إلى السلطة المركزية ومصالح الوظيفة العمومية في اجل أقصاه 07 أيام من تاريخ إعدادها وتوقيعها.²

• التعيين

يتم استدعاء المرشحين المقبولين نهائيا للالتحاق بمناصب عملهم في اجل شهر ابتداء من تاريخ تبليغ مقرر التعيين أو القبول للالتحاق بالتكوين المعني، طبقا للمادة رقم 31 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194³ وفي حالة انقضاء الأجل يفقد المرشح

¹ التعليم، رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013، المرجع السابق، ص 12 .

² نفس المرجع ، ص ص (16،17)

³ المرسوم التنفيذي رقم: 12-194، المرجع السابق، ص 15.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

حقه في الاستفادة من النجاح ويستبدل فوراً بالمرشحين المدرجين في قائمة الاحتياط حسب ترتيبهم. وبعد استكمال التكوين يعين الموظفون ويخضعون لتربص تجريبي مدته سنة وبعد انتهاء فترة التربص يرسم الموظفون أو تمدد لهم فترة تربص ثانية بنفس المدة أو يسرحون دون إشعار مسبق أو تعويض، طبقاً لما تنص عليه المادتان 30 و 31 من المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14/11/2010¹ والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين التابعين للأسلاك الخاصة للجمارك:

- **التحقيق الإداري:** اشترطت المادة 32 من نفس المرسوم وجوب خضوع الموظفين إلى تحقيق إداري قبل ترسيمهم.
- **نهاية علاقة العمل بين الموظف وإدارة الجمارك:** حدد قانون الوظيفة العمومية في مادته 216² الحالات التالية التي تؤدي إلى فقدان صفة الموظف وبالتالي إنهاء الرابطة القانونية بين الموظف وإدارته والتي تتمثل فيما يلي:
 - ✓ فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.
 - ✓ فقدان الحقوق المدنية.
 - ✓ الاستقالة المقبولة بصفة قانونية.
 - ✓ العزل.
 - ✓ التسريح.
 - ✓ الإحالة على التقاعد.
 - ✓ الوفاة.

3. منظومة التكوين بإدارة الجمارك:

1.3. هياكل التكوين بإدارة الجمارك:

تتمثل الهياكل المشرفة على التكوين في إدارة الجمارك فيما يلي:

- المديرية المركزية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للتكوين الواقعة تحت سلطتها.
- المركز الوطني للتكوين الجمركي.

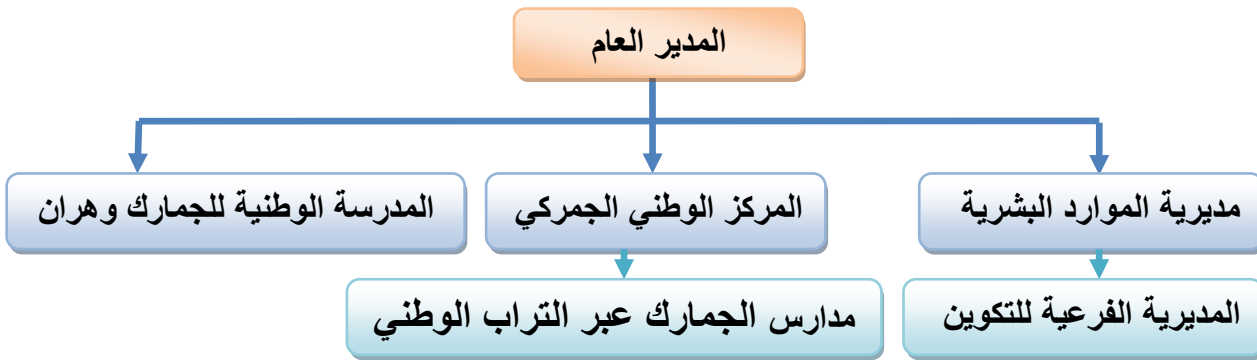
¹ المرسوم التنفيذي رقم: 10-286، المرجع السابق، ص 7.

² الأمر 03-06، المرجع السابق، ص 19.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- مدارس التكوين عبر التراب الوطني.
- المركز الوطني للتكوين الجمركي: فقد تم إحداثه بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98-142 المؤرخ في 10/05/1998¹ ويعمل كمصلحة خارجية ذات اختصاص وطني ويقوم بالإشراف على مختلف المدارس الجمركية، ماعدا المدرسة الوطنية للجمارك التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-202² المؤرخ في 06/12/2012، المتعلق بإنشاء المدرسة الوطنية للجمارك وتنظيمها وتسييرها وقد تم حلها مؤخرا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-93 المؤرخ في 20/02/2017 المتضمن حل هذه المدرسة.
- و يقوم المركز الوطني للجمارك بالنشاطات التالية:
 - ✓ تنفيذ سياسة التكوين.
 - ✓ المشاركة في تحضير برامج التكوين الأولي.
 - ✓ العمل على التنظيم المادي لمسابقات التوظيف الخارجي والاختبارات المهنية وتحسين المستوى لموظفي إدارة الجمارك.
 - ✓ تنظيم ملتقيات وأيام دراسية.
 - ✓ تنفيذ اتفاقيات التعاون في مجال التكوين المتخصص.

شكل رقم: (13) هياكل التكوين في إدارة الجمارك.



المصدر: إعداد الباحث بناء على ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 17-90، المرجع السابق.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 98-142 المؤرخ في 10/05/1998 المتضمن إحداث المركز الوطني الجمركي، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 29، <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

² المرسوم التنفيذي رقم 12-202 المؤرخ في 06/05/2012 المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للجمارك وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 28 <https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2012/A2012028.pdf>

شكل رقم: (14) يمثل مدارس الجمارك الموجودة على المستوى الوطني



المصدر: إعداد الباحث بناء على ما ورد في مجلة أخبار الجمارك¹

2.3. أنواع التكوينات بإدارة الجمارك:

يتنوع نظام التكوين المتبع في إدارة الجمارك، تبعا لأهداف المراد تحقيقها، فنجد التكوين القاعدي السابق للتوظيف والتكوين الخاص بالترقية في الرتبة، إضافة إلى دورات تحسين المستوى. وبما أن إدارة الجمارك هي إدارة عمومية فهي بالضرورة تخضع لمجموعة

¹ مجلة أخبار الجمارك دورية تصدر كل شهرين عدد رقم 01 شهري جانفي، فيفيري، 2011، ص ص 4،5

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

القوانين التي تسير الوظيفة العمومية وعليه فان الإطار القانوني الذي يسير العملية التكوينية وبيين مهام وصلاحيات إدارة الجمارك يتمثل فيما يلي:

✓ الأمر 03-06 والمؤرخ في 15 يوليو 2006¹ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي تمت الموافقة عليه بموجب القانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006 والذي يبين القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الممنوحة لهم أثناء أدائهم لمهامهم في خدمة الدولة.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996².

✓ المرسوم التنفيذي رقم: 10-286 المؤرخ في 14/11/2010³.

وسنقتصر في دراستنا لهذه المنظومة على الأنواع الثلاثة من التكوين الموجودة في إدارة الجمارك وهي التكوين القاعدي والتكوين من أجل الترقية ودورات تحسين المستوى.

• التكوين القاعدي السابق للتوظيف.

عرفته المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 92/96⁴ في مادته الثانية على أنه "موجه للموظف الذي يلتحق بمنصب عمومي لأول مرة" ويكون موجه للموظفين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف الخارجية لمختلف الرتب للأسلاك الخاصة المعنية بهذا الإجراء وهي:

رتبة أعوان الحراسة، رتبة ضباط الفرق، رتبة ضباط الرقابة، رتبة المفتشين الرئيسيين، رتبة المفتشين العمداء، حيث يتابعون تكوينا متخصصا لمدة سنة في إحدى مدارس الجمارك وقد أُلزم المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03/03/1996⁵ في مادته الثالثة، الإدارات العمومية ومنها إدارة الجمارك على إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، على أن يرتبط هذا المخطط بالتسيير التقديري للموارد البشرية و يتضمن ما يلي:

¹ الأمر 03-06، المرجع السابق.

² المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 16 <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

³ المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق.

⁴ المرسوم التنفيذي، المرجع السابق، ص 6.

⁵ المرسوم رقم: 92/96، المرجع السابق، ص 6.

- ✓ عدد المناصب الواجب شغلها.
- ✓ عدد الموظفين المعنيين.
- ✓ مناصب التأهيل المعنية.
- ✓ مؤسسات التكوين المكلفة.

• التكوين الخاص بالترقية في الرتبة أو الوظيفة.

ونص عليه المرسوم رقم 92/96¹ حيث جاء في مادته الثانية " أو لاللتحاق بسلك أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الذين هم في وضعية خدمة أو للتحضير لامتحانات والمسابقات المهنية". ويكون ذلك من اجل شغل وظيفة جديدة عليا أو للتحضير لامتحانات والمسابقات وتدوم فترة التكوين وفقا للفترات التالية:

✓ دورات قصيرة المدى إذا كان الفترة تساوي 06 أشهر أو اقل منها.

✓ دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تساوي السنة أو اقل منها.

✓ دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق السنة وتقل عن ثلاث سنوات.

كما تدخل في هذا الإطار التكوينات المنصوص عليها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14/11/2010² المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، المتعلق بالترقية في الرتبة بما فيه التكوين عن طريق الشهادة الذي يدوم لمدة سنة أو عن طريق الاختبار ومدته تقدر ب 04 أشهر.

• دورات تحسين المستوى:

ويهدف هذا التكوين إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها أو للتكيف مع وظيفة جديدة، نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات أو لتغيرات هامة في تنظيم المصلحة ومهامها. ويدخل في هذا الإطار التكوينات المتوسطة المدى التي تبرمجها إدارة الجمارك لفائدة قباض الجمارك المكلفين بعملية التحصيل والوكلاء المفوضين ومفتشي الفحص ودورات التكوين في الإعلام الآلي واللغات الأجنبية على مستوى مدارسها أو عن طريق اتفاقيات مع المعاهد المختصة، كالمدرسة الوطنية للإدارة سابقا والمعهد العالي للتسيير والمناجمنت ببرج الكفان والمعهد الاقتصادي والجمركي بالقليعة. والتكوينات القصيرة

¹ نفس المرجع ، ص 6.

² المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

المدى في مجالات محددة على مستوى الإدارة المركزية أو المصالح الخارجية، التي تتعلق بمجال الإعلام الآلي، التحرير الإداري، تسيير المخزون، المستودعات، تصفية حسابات القباض، التصنيف التعريفي، القيمة لدى الجمارك وغيرها من المواضيع التقنية. كذلك يندرج في هذا الإطار التعليم الإلكتروني e-Learning، عبر منصة التعليم عن بعد التابعة للمنظمة العالمية للجمارك¹، حيث أبرمت المديرية العامة للجمارك اتفاقية مع هذه المنظمة بتاريخ 2012/03/04، لتمكين موظفيها من تكوينات في مجالات تقنية محددة كالتسهيلات الجمركية والأنظمة الجمركية وقواعد المنشأ، من أجل تجديد معارفهم ومهاراتهم التطبيقية وربطهم بأخر التطورات في المحيط الدولي الخارجي وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة، حيث يزود المتكون باسم مستخدم وكلمة مرور تمنح له، بعد ملاءمة استمارة تحتوي على المعلومات المتعلقة به ومصادقتها من طرف الإدارة المستخدمة وتكفل هذه الدراسات بشهادات تسلم للمتكونين من طرف المنظمة العالمية للجمارك.

4. نظام الحوافز بإدارة الجمارك:

بما أن إدارة الجمارك هي إدارة عمومية وتخضع في تسييرها لمقتضيات قانون الوظيفة العمومية، فإن نظام الحوافز لا يخرج عن هذا الإطار ويحكمه هذا القانون والنصوص التطبيقية له والقوانين والمراسيم التنفيذية القطاعية والتعليمات والمناشير الداخلية التي تفسر أحكامه ويتكون نظام الحوافز في إدارة الجمارك من:

أ. الحوافز المادية: "التمثلة في الأجر ومختلف التعويضات والمنح الملحقة به إضافة إلى الزيادات الناتجة عن الترقية في المنصب والدرجات.

ب. الحوافز المعنوية: والتي تشمل الأوسمة والشهادات الممنوحة للموظفين المتميزين في أدائهم.

ج- ظروف العمل: وهي ظروف العمل الفيزيائية من حرارة وضوضاء وغيرها إضافة إلى المقرات الجديدة والمريحة التي يمكن أن توفر ظروف عمل حسنة للموظفين والخدمات الاجتماعية المقدمة إلى الموظفين.

1.4. الحوافز المادية: سنتطرق في هذا العنصر إلى الأجر الرئيسي وأهم العلاوات والتعويضات التي يستفيد منها موظفو الجمارك.

¹ الموقع الرسمي لمنصة التعليم عن بعد للمنظمة العالمية للجمارك <https://cliic.wcoomd.org/login/index.php>

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

✓ الأجر: نصت المادة 119 القانون رقم 06-03¹ المتضمن قانون الوظيفة العمومية² أن الراتب يتكون من:

- الراتب الرئيسي.
- العلاوات والتعويضات.
- المنح ذات الطابع العائلي المنصوص في التنظيم المعمول به.

✓ **الراتب الرئيسي:** ويحدد من خلال الرقم الاستدلالي لصنف ترتيب الرتبة يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة ويتم حساب الراتب بضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية³، حيث يحدد الرقم الاستدلالي من خلال الشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم: 07-304 المؤرخ في 29/09/2007⁴ الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، كما حددت قيمة النقطة الاستدلالية ب 45 دج في المادة 08 ممن نفس المرسوم.

جدول رقم: (09) تصنيف رتب الأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصنف		
315	6	عون حراسة	أعوان الرقابة
348	7	عون رقابة	
379	8	عريف	
353	10	ضباط الفرق	الضباط
498	11	ضباط الرقابة	
578	13	مفتش رئيسي	المفتشون
621	14	مفتش عميد	

¹ الأمر رقم 06-03، المرجع السابق ص 11.

² نفس المرجع، ص 11.

³ تعليمة رقم 07 المؤرخة في 29/12/2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم الموقع الرسمي للمديرية العامة

للووظيفة العمومية (dgfp.gov.dz) الاطلاع يوم 20/02/2022 الساعة 18:22

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، جريدة رسمية،

العدد 61 <https://www.joradp.dz>

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

713	16	مراقب عام	المراقبون العامين
762	17	مراقب عام رئيسي	

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق، ص16.

مثال: حساب راتب مفتش رئيسي في الدرجة الخمسة يكون كالآتي:

الرقم الاستدلالي للراتب = الرقم الاستدلالي الأدنى + الرقم الاستدلالي للدرجة، حيث أن الرقم الاستدلالي الأدنى الذي يوافق صنف المفتش الرئيسي أي الصنف 13 هو 578 أما الرقم الاستدلالي للدرجة فنجد في جدول الشبكة الاستدلالية للمرتبات المشار إليه أعلاه ويوافق العدد 145 أي الرقم الاستدلالي للراتب = $145 + 578 = 723$ ويكون الراتب الرئيسي يساوي حاصل ضرب الرقم الاستدلالي * قيمة النقطة الاستدلالية أي:

$723 * 45 = 32535$ دج.

يستفيد الأعوان المنتمون للأسلاك الخاصة من التعويضات التالية :

✓ **تعويض الخبرة المهنية:** ويحسب بضرب النقاط الموافقة للدرجة المتحصل عليها

كأقدمية كما هو مبين في الشبكة الاستدلالية في قيمة النقطة الاستدلالية والمقدرة

ب 45، كما هو الحال في مثالنا السابق تكون منحة الخبرة المهنية بالنسبة للمفتش

الرئيسي المصنف في الصنف 13 والدرجة الخامسة كما يلي:

تعويض الخبرة المهنية للمفتش الرئيسي = الرقم الاستدلالي للدرجة * قيمة النقطة

الاستدلالية أي:

$$145 * 45 = 6525 \text{ دج}$$

✓ **المنحة الجزافية التعويضية:** تدفع شهريا وتضاف إلى الراتب الإجمالي للموظف

طبقا للجدول التالي:

جدول رقم: (10) قيمة المنحة الجزافية التعويضية حسب الأصناف.

المبلغ د ج	الأصناف
7700 د ج	1
7400 د ج	2
6900 د ج	3
6400 د ج	4

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

5700 د ج	5
5000 د ج	6
3800 د ج	7
3800 د ج	8
3100 د ج	9
3100 د ج	10
1500 د ج	من 11 إلى 17

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم: 08-70 والمرسوم التنفيذي رقم: 15-176¹

وهناك تعويضات خاصة بالأسلاك الخاصة لإدارة الجمارك والتي تتمثل في:

✓ **تعويض الخطر:** يصرف شهريا ويقدر بـ 40 % من الراتب الرئيسي، لكل موظفي الأسلاك الخاصة.

✓ **تعويض الإلزام الجمركي:** يصرف شهريا و يقدر بـ:

35% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك أعوان الفرق والضباط.

40 % من الراتب الرئيسي بالنسبة لسلك المفتشين والمراقبين العاميين.

✓ **تعويض البحث العلمي والتدخل الجمركي:** يصرف شهريا حسب النسب التالية:

15% من الراتب الرئيسي لسلك الأعوان.

10 % من الراتب الرئيسي لسلك الضباط والمفتشون والمراقبون العاميين.²

• **منحة المردودية:** تدفع كل ثلاثة أشهر وتخضع للإقتطاع الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل وتصرف بعد عملية تنقيط للأعوان التي تكون محصورة ما بين 0 إلى 20 وفقا للمعايير التالية:

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 15-176 المؤرخ في 6 يوليو 2015 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26/02/2008 المتضمن تأسيس منحة جزافية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية العدد 37.

<https://www.joradp.dz>

² مرسوم تنفيذي رقم 11-145 المؤرخ في 03/04/2011 المتعلق بالنظام التعويضي للموظفين التابعين للأسلاك الخاصة لجمارك جريدة رسمية العدد 21 <https://www.joradp.dz21>

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- ✓ المعلومات المهنية: 04 نقاط.
- ✓ نوعية الأداء: 06 نقاط.
- ✓ كمية العمل المفيد: 06 نقاط.
- ✓ الصفات الشخصية: 04 نقاط.

ويتم حسابها كما يلي:

قيمة الراتب الرئيسي (الأجر القاعدي+ منحة الخبرة المهنية) * نسبة المردودية = المردودية الشهرية الخام أما منحة المردودية الخام لثلاثة أشهر = المر دودية الشهرية * 3 وهذا المبلغ يخضع لاقتطاع 9% للضمان الاجتماعي كما يخضع لاقتطاع قدره 10% كضريبة على الدخل، كما يتم الخصم من هذه المنحة في حالة الغياب غير مبرر والعطل المرضية والتأخر في الحضور والتعرض للعقوبات التأديبية، وفقا لنسب حددتها التعليمات الصادرة عن وزير المالية رقم 12 المؤرخة في 2002/11/19 والمتعلقة بطريقة تنقيط منحة المردودية الثلاثية.

2.4. الحوافز المعنوية: وتتمثل في التدعيم المعنوي والتشجيع الذي يتلقونه الأعوان بمختلف رتبهم عند قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه. وعادة ما يتم تشجيع الأعوان عن طريق منحهم شهادات وأوسمة وترقيات، كما تشمل روح التعاون والتضامن والتواصل بين الأعوان ومن سبقوهم من المتقاعدين وعادة يبرز هذا التلاحم في عبارة الأسرة الجمركية المتداولة بكثرة لدى موظفي هذا القطاع.

أ- الشهادات والأوسمة: هي منظمة بصفة قانونية حيث نصت المواد 112 قانون الوظيفة العمومية¹ انه يمكن أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة أو شهادات وزارية، كما نصت المادة 113 من نفس القانون أن الموظف الذي يقوم بعمل شجاع مثبت قانونا أو جهود استثنائية تساهم في تحسين سير المصلحة يمكن أن يستفيد من شهادات ومكافئات وأحالت هذه المادة في تحديد اللجنة المكلفة بمنح هذه الأوسمة والشهادات وطبيعتها إلى التنظيم الذي صدر متأخرا

¹ الأمر 03-06 المتضمن قانون الوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص 11.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

إلى غاية 2 نوفمبر 2017، أين صدر المرسوم رقم 17-323¹ الذي يحدد طبيعة وكيفية منح الأوسمة والذي حددها في المادة 2 منه كما يلي:

- **ميدالية الشجاعة:** تمنح بمناسبة قيام الموظف بعمل شجاع مثبت قانونا معرض نفسه لخطر حقيقي.
- **ميدالية الاستحقاق:** تتمح للموظف المتميز بأدائه لأعمال استثنائية ساهمت في تحسين الأداء.
- **شهادة وزارية:** تمنح للموظف الذي تميز بتقديم خدمات مشرفة للإدارة العمومية وسلوكه المثالي.

وجاءت المادة 15 من القانون الخاص بموظفي الأسلاك الخاصة لإدارة الجمارك² لتدعم هذا الاتجاه، لتضيف إمكانية الاستفادة من الترقية الاستثنائية عند قيام الموظف بعمل شجاع أو مجهود استثنائي ساهم في تحسين الخدمة زيادة على الشهادات والأوسمة، وقد دأبت المديرية العامة على تكريم الأعوان الذين يحققون عمليات حزر نوعية، من خلال منحهم شهادات وتهاني من السيد المدير العام، كما يتم تكريمهم بمناسبة اليوم العالمي للجمارك الموافق ليوم 26 جانفي من كل سنة، كما تقوم المنظمة العامية للجمارك بمنح شهادة لأحسن موظف جمركي، تمنح بمناسبة الاحتفالات باليوم العامي للجمارك.

ب- الترقيات: وتشمل الترقية بالاختيار والترقية على أساس الشهادة والترقية الاستثنائية والتي تخضع لشروط ونظام قانوني خاص كما سبق الإشارة إليه سابقا. وكما أن للترقية جانب مادي، من خلال ما تخلفه من زيادات عند الترقية في الدرجات أو الرتب أو المناصب، فهي لها جانب معنوي ما خلال المكانة والاحترام والتقدير الذي يشعر به الموظف، خاصة بالنسبة للترقيات في الرتب والمناصب الوظيفية.

3.4. ظروف العمل: وتتمثل في: تحسين الظروف المحيطة بالعمل إضافة إلى

تسيير النشاط الاجتماعي من خلال مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 17-323 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يحدد طبيعة وخصائص كفيات منح الأوسمة الشرفية والمكافآت للموظفين وكذا تشكيلة وسير لجان وصلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها، الجريدة الرسمية، العدد 66 <https://www.joradp.dz>

² المرسوم التنفيذي رقم 10-286، المرجع السابق، ص5.

أ- الظروف المحيطة بالعمل: كالظروف الفيزيائية من حرارة ورطوبة وضوضاء وغيرها وفي هذا الإطار فقد قامت المديرية العامة بإنشاء العديد من المقرات الجديدة لمفتشيات الأقسام والمديريات الجهوية على المستوى الوطني، منها على سبيل المثال مقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف ومفتشية الأقسام بولاية مستغانم ومفتشية الأقسام بتيارت والتي سمحت لنا الفرصة لزيارتها. وهي كلها مقرات جديدة بها تجهيزات جديدة، من شأنها أن توفر ظروف العمل المريح للأعوان، إضافة إلى مقرات أخرى على المستوى الوطني كمقر مفتشية الأقسام بسطيف ومفتشية الأقسام بتبسة.

ب- الخدمات الاجتماعية: يعتبر النشاط الاجتماعي من الجوانب المهمة التي تعمل على توفير الظروف الحسنة لأداء المهام من خلال الخدمات الاجتماعية المقدمة وإحداث جو من التفاهم بين الإدارة والشريك الاجتماعي مما يؤثر إيجابيا على معنويات الموظف واستقراره الاجتماعي وهذا النشاط تتكفل به على مستوى إدارة الجمارك الهيئات التالية:

- المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي: وهي مديريةية تم استحداثها بموجب التعديل الأخير للتنظيم الهيكلي لإدارة الجمارك على المستوى المركزي بموجب المرسوم التنفيذي السابق الذكر، حيث تعرضنا لمهام هذه المديرية.
- تعاونية الشؤون الاجتماعية للجمارك: التي تخضع في تسييرها لأحكام المرسوم رقم 303¹-82 المتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية وتقوم بالإشراف على الخدمات الاجتماعية وخدمات أيتام الجمارك، كما تقوم بتنظيم رحلات العمرة لموظفي الجمارك ورحلات الاصطياف وتقوم بتسيير مراكز الاصطياف، وتقوم بدفع قروض للعمال في إطار اتفاقية مع الموظفين يتم تسديدها بخصم مبالغ شهرية من اجر الموظف إلى غاية تسديد القروض.
- تعاوضية الجمارك: والمنشأة في إطار القانون رقم 02-15 المؤرخ في 2015/01/04 المتعلق بالتعاوضيات الاجتماعية وجاء في المادة 07 من نظامها

¹ المرسوم رقم 303-82 مؤرخ في 11 سبتمبر 1982 يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 37 <https://www.joradp.dz>

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

التأسيسي، أنها تسعى من خلال اشتراكات اعضائها وذوي الحقوق إلى التنمية الثقافية والفكرية وتحسين ظروف حياتهم، كما تهتم بتقديم مختلف الخدمات الصحية، حيث تقوم بالتعاقد مع الأطباء الأخصائيين من أجل تقديم فحوصات مجانية لعمال الجمارك، على أن يتم دفع تكاليفها من قبل التعااضدية، كما قامت بانجاز العديد من المراكز الصحية على المستوى الوطني لتقديم خدمات صحية للموظفين، بالإضافة إلى تقديم قروض للسكن للموظفين في إطار اتفاقيات. وتقدم بعض المنح الخاصة للموظفين، كمنح الذهاب إلى التقاعد ومنحة للعطب الناتج عن حادث مهني، المنحة المقدمة لذوي حقوق المتوفى عند الوفاة، منحة النجاح في شهادة البكالوريا لأبناء الموظفين ومنحة الختان ويستفيد من خدماتها كل الموظفين المشتركين إضافة إلى المتقاعدين وأرامل الموظفين المتوفين¹.

5. تقييم الأداء في إدارة الجمارك:

بما أن إدارة الجمارك هي من الإدارات العمومية التي تخضع لقانون الوظيفة العمومية،² فقد نظمت عملية التقييم في الباب الرابع منه تحت عنوان تقييم الموظف، حيث أشار هذا القانون في مادته 97، أن الموظف يخضع لتقييم مستمر ودوري من أجل تقدير مؤهلاته المهنية، كما أشارت المادة 98 منه إلى الأهداف المرجوة من عملية التقييم والتي تتمثل في:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بمنحة المردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

¹ النظام التأسيسي لتعااضدية الجمارك الجزائرية المؤرخ في 2017/04/06 موقع التعااضدية www.mutdouane.dz الاطلاع يوم

2022/02/26 الساعة : 13:09

² الأمر 03-06 المتضمن قانون الوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص 10.

1.5. معايير التقييم حسب قانون الوظيفة العمومية:

أشارت المادة 99 من قانون الوظيفة العمومية إلى مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الموظف. وقد فصلت المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165¹ هذه المعايير والمتمثلة فيما يلي:

أ- احترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين الأساسية من خلال:

- الأمانة وعدم التحيز.
- تنفيذ المهام الموكلة له.
- الالتزام بالتوقيت والانضباط.
- السلوك المحترم والمسؤول.
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين وزملائه والمرؤوسين ومستعملي المرفق.

ب- الكفاءة المهنية: من خلال العناصر التالية:

- التحكم في ميدان النشاط، المناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة.
- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل.
- قدرات التعبير الشفهية.
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

ت- الفعالية والمردودية: وتشمل:

- تحقيق الأهداف المحددة.
- الفعالية في أداء المهام وأجال تنفيذها.

ث- كيفية الخدمة: من خلال:

- روح العمل الجماعي.
- القدرة على التواصل.
- روح المبادرة والدينامكية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 19-165 المؤرخ في 27/05/2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 37

<https://www.joradp.dz>

2.5. سلطة التقييم:

معظم القوانين المقارنة للوظيفة العمومية تتفق على قاعدة واحدة، مفادها اختصاص الرئيس المباشر في تقييم مرؤوسه، غير أن بعض القوانين تكتفي بتقييم الرئيس المباشر وتجعله نهائياً، بينما بعضها الآخر يعرض تقييم الرئيس المباشر على رئيساً أعلى أو اللجنة المتساوية الأعضاء لاعتماده. ولم يحد القانون الجزائري عن هذا الاتجاه الذي كرسه في المادة 12 من المرسوم التنفيذي 19-165 والتي نصت على أنه "يتم سنوياً إعداد بطاقة التقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي لها الموظف المعني وتودع في ملفه الإداري". ومنه يمكن أن نستنتج أن سلطة التقييم في الوظيفة العمومية هي بيد المسؤول السلمي المباشر للموظف أو المسؤول السلمي الأعلى.¹

3.5. دورية التقييم: من خلال قراءة متأنية لقانون الوظيفة العمومية والرسوم رقم 165-19 يمكن أن نميز في دورية التقييم الآجال التالية:

أ- **التقييم السنوي:** وهو المبدأ العام ورغم أن قانون الوظيفة العمومية لم يشر صراحة في مواده إلى سنوية التقييم، إلا أن المرسوم التنفيذي قد أكد على مبدأ السنوية من خلال المادة 12 المشار إليها سابقاً، كما يدخل في هذا الإطار تقييم الموظف المتربص من أجل تثبيته والذي هو مشروط بالحصول على نقاط ايجابية خلال سنة التربص.

ب- **التقييم الثلاثي:** الذي يكون بمناسبة إعداد علاوة المردودية. ونجد أن التعليم رقم 12 الصادرة عن وزير المالية بتاريخ 2002/11/19 التي تحدد طريقة تنقيط علاوة المردودية بالنسبة لموظفي وزارة المالية قد نصت صراحة على أن هذه العلاوة تتمح كل ثلاثة أشهر وتكون مرتبطة بقيمة النقطة المحصل عليها بعد عملية التقييم التي يخضع لها الموظف.

¹ ذبيح عادل، إصلاح نظام تقييم الموظف العمومي في الجزائر من منظور الأمر 06-03 ونصوصه التطبيقية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، السنة 2019، ص 459.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

4.5. طرق التقييم المتبعة في تقييم موظفي الجمارك: من خلال ما جاء به قانون الوظيفة العمومية والمرسوم التنفيذي رقم 19-165 وما هو موجود في تسيير الموارد البشرية للإدارة الجمارك، يمكن أن نميز بين طريقتين أساسيتين تعتمد عليهما إدارة الجمارك في تقييم موظفيها وهي الطريقة التقليدية للتقييم ببحث الصفات والخصائص وطريقة الإدارة بالأهداف والنتائج.

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص: من خلال ملاحظة طريقة التقييم المتبعة في التقييم السنوي والثلاثي لموظفي الجمارك التي تتم من خلال إعداد بطاقات التقييم السنوي، انظر الملحق رقم (01)، حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات والخصائص وإعطاء نقطة لمدى توفر هذه الصفات في الموظف، ليتم في الأخير جمع هذه النقاط التي تمثل مستوى أداء الموظف، يمكن أن نستنتج أن الطريقة المتبعة هي الطريقة التقليدية للتقييم ببحث الصفات والخصائص.

ب- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج: تم تكريس هذه الطريقة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 19-165 الذي جاء بجديد يتمثل في مقابلة التقييم المهني في مادته 07 و08 وذلك من أجل إعطاء عملية تقييم أداء الموظف بعدا فعالا وربطه بمفاهيم الإدارة بالأهداف ومشاركة الموظف في تسيير مساره المهني، حيث نصت المادة 08 على أن المقابلة المهنية تتمحور حول ما يلي:

- نتائج الموظف المهنية خلال السنة الجارية بالنظر إلى الأهداف المحددة له للسنة المقبلة وأفاق تحسين نتائجه.
- قدرات الموظف على شغل وظائف التاثير.
- تطورات الموظف المهنية وأفاق تطور مساره المهني.
- احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.¹

وهذا ينبأ عن بداية لمسايرة قانون الوظيفة العمومية للطرق الحديثة في التقييم كطريقة الإدارة بالأهداف، وبالنظر إلى تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك نجد أن هذه الإدارة كانت من الإدارات السبابة في تكريس طريقة التقييم بالأهداف والنتائج وكان ذلك من خلال

¹ ذبيح عادل، المرجع السابق، ص 469.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

برامج النجاعة التي استحدثت بموجب تعليمة المدير العام المؤرخة في 27 يوليو، 2008 المتعلقة بوضع منظومة تقييم النجاعة للمصالح الخارجية وغير ممرضة للمديرية العامة للجمارك. ويشمل نظام عقود النجاعة الخطوات التالية:¹

- ✓ دراسة محيط المؤسسة الجمركية.
- ✓ تحديد الأهداف ذات الأولوية.
- ✓ وضع جداول القيادة ومؤشرات النجاعة.
- ✓ تنفيذ ومتابعة وتطبيق النظام.
- ✓ الرقابة والتدقيق وتحيين مؤشرات النجاعة.

حيث وضعت مجموعة من مؤشرات النجاعة التي ترتبط بالمهام الجمركية. وكانت البداية بتكليف المدراء الجهويين بموجب رسائل مهام، تتضمن التوصيات والتعليمات التي خرجت بها الندوة الوطنية الثانية للإدارة الجمارك. وطلب منهم أن يكون هناك تقييم للنشاطات الجمركية يتم رقميا وبدوره يقوم المدير الجهوي بإسقاط عقود النجاعة المتفاوض عليها على رؤساء مفتشيات الأقسام في شكل عقود انتداب.² ثم طورت هذه الصيغة إلى عقود نجاعة تبرم بين المدير العام والمدراء الجهويين، تصدر بموجب مقررات صادرة عن المدير العام للجمارك، فتم إصدار أولى المقررات التي تتضمن عقود النجاعة في 25/05/2009.³ وكانت الطريقة المعتمدة في التقييم هي الإدارة بالأهداف والنتائج، حيث يتم التعاقد على مجموعة من الأهداف القابلة للقياس والمحددة زمنيا، بين كل من المدير العام والمدراء الجهويين. والذين بدورهم يتعاقدون مع رؤساء مفتشيات الأقسام الموجودون تحت سلطتهم على مجموعة من الأهداف المحددة زمنيا، حسب ما تم التعاقد عليه سابقا بين المدير العام والمدراء الجهويين. ويتم تقييم مدى تحقق الأهداف المتعاقد عليها بصفة دورية، حيث ترسل لوائح شهرية لتقييم النتائج، كما تنظم اجتماعات دورية بين المدراء الجهويين

¹ احسن غروفلة، عقود النجاعة في إدارة الجمارك الجزائرية، رسالة قدمت لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، 2012-2013، ص ص (58،60).

² نفس المرجع، ص 61 .

³ نفس المرجع، ص 69 .

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

ورؤساء المفتشيات والمدراء الجهويين والمدير العام، ليختتم التقييم بقاء وطني يضم كافة إدارات الجمارك المعنيين بتنفيذ عقود النجاعة.

6. برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية لإدارة الجمارك:

عرفت إدارة الجمارك خلال الفترة الأخيرة، العديد من البرامج والمخططات الإستراتيجية التي استهدفت إصلاح منظومة التسيير في هذا القطاع، حتى تتماشى مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية وتوصيات المنظمات العالمية التي تنشط في مجال التجارة الدولية. وسنتناول فيما يلي أهم الإصلاحات التي جاءت بها هذه البرامج والتي تناولت مجال إدارة الموارد البشرية:

1.6. برنامج عصرية إدارة الجمارك 2007-2010¹: امتد هذا البرنامج من سنة 2007 إلى 2010 وتم إعداده بعد عملية تحليل لأداء مختلف الهياكل التابعة لإدارة الجمارك وعمليات التدقيق التي قامت بها كل من:

- المفتشية العامة خلال الفترة من السداسي الثاني لسنة 2006 إلى غاية بداية 2007
- توصيات الخبراء الدوليين في إطار برنامج العصرية والمساعدة الإدارية (MARA).
- مهمات التدقيق التي قام بها خبراء صندوق النقد الدولي في إطار المساعدة التقنية شهر فيفيري 2007.
- توصيات المنظمة العالمية للجمارك.

وهو برنامج شامل يتضمن عدة محاور، تغطي كافة النشاطات الجمركية والذي سنركز فيه على محور تسيير الموارد البشرية. ويهدف هذا البرنامج إلى ما يلي:

- ✓ إضفاء الحيادية في العمل الجمركي من خلال المعاملة المتساوية لجميع المتعاملين.
- ✓ تسهيل العمليات الجمركية والمزيد من الشفافية.
- ✓ تكريس الفعالية والتكيف مع المتغيرات الجديدة وفي المحور المتعلق بتسيير الموارد البشرية تم تشخيص الوضع أنذاك الذي تميز بما يلي:

¹ المديرية العامة للجمارك، برنامج عصرية الجمارك الجزائرية 2007-2010، سبتمبر 2007.

أ- في مجال تسيير الموارد البشرية:¹

- النقص العددي الواضح في الأعوان بمختلف رتبهم.
- غياب إستراتيجية ورؤيا واضحة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- تسيير تقليدي للمستخدمين وعملية رقمته جزئية لعمليات التسيير.
- قدم النصوص القانونية التي تجاوزها الزمن بالنسبة للمعطيات الجديدة في مجال تسيير الموارد البشرية.

ب- في مجال التكوين:

- نقص التأهيل المهني لأعوان الجمارك.
- عدم وجود مخطط تسيير توقعي في مجال التكوين.
- غياب التكوين التخصصي في مدارس الجمارك.
- عدم التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الإدارة.²

وللتكفل بهذه الانشغالات فقد تم تسيير مجموعة من الأهداف خلال هذا البرنامج

تتمثل فيما يلي:

ج- في مجال تسيير الموارد البشرية:

- تعزيز أخلاقيات المهنة لإضفاء المصداقية في عمل المؤسسة الجمركية.
- إدخال التقنيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية من خلال تعميم الإعلام الآلي في التسيير.
- تعديل النظام الخاص والنظام الداخلي المطبق على أعوان الجمارك.
- برمجة عمليات توظيف للوصول إلى 20000 عون بحلول 2010 وضمان التكوين وتحسين المستوى للأعوان الذين هم في الخدمة.
- وضع برنامج لتفويض الصلاحيات في مجال تسيير الموارد البشرية وعدم تمركزها.
- وضع معايير النجاعة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- وضع وتنظيم البيئة الصحية للأعوان على المستوى الوطني.

¹ المديرية العامة للجمارك، برنامج عصرنة الجمارك الجزائرية 2007-2010، المرجع السابق، ص 41.

² نفس المرجع، ص 44.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- تحديد معايير تعيين الموظفين في المناصب العليا للمصالح الخارجية لإدارة الجمارك.
- وضع سياسة جديدة للتقييم الإطارات تقوم على الإدارة بالأهداف والتقييم الفردي.
- تقديم مكافآت وجوائز للأعوان الذين يقومون بأداء متميز.
- إعادة النظر في إجراءات التوظيف.

د- في مجال التكوين:

- تطوير إستراتيجية في التكوين تستهدف في البداية تكوين المكونين مع إعادة النظر في البرامج التكوينية.
- الإسراع بإجراء تكوينات في مجال تسير القباضات وفحص وجمركة التصاريح الجمركية التي تعرف نقص فادح.
- التقييم الدوري لمنتج التكوين في الواقع الميداني.
- وضع تحفيزات لمهنة المكون الجمركي.
- تكريس التكوين التخصصي على مستوى مدارس الجمارك المختلفة.

ويمكن القول أن هذا البرنامج يعد نقطة الانطلاق الفعلية في التخطيط الاستراتيجي الذي يمتد لعدة سنوات. وقد تضمن المجال الزمني لتنفيذ الأهداف المعلنة حسب الجدول المرفق بهذا البرنامج، كمثل عن ذلك فقد تم إدراج تعميم الإعلام الآلي في إجراءات تسير الموارد البشرية ابتداء من السداسي الأول لسنة 2008 إلى غاية نهاية السنة. وبالرغم من طموح الأهداف المعلنة في هذا البرنامج إلا أنها لم تتحقق كلية، ففي مجال الحصيلة الإجمالية المنجزة لم تتعدى 70 نشاط من إجمالي 130 نشاط مبرمج، أي بنسبة تقدر بـ 54%¹ ولعل ذلك يعود للمعيقات التشريعية والقانونية وعدم توفر الموارد المالية اللازمة وعدم الاستقرار في القيادات على مستوى القطاع وغيرها من الأسباب، مما أدى إلى التفكير في مخططات إستراتيجية أخرى.

¹ حليس عبد القادر، المرجع السابق، ص 302.

2.6. المخطط الاستراتيجي: 2016-2019:

جاء هذا المخطط في سياق الوضع الاقتصادي الذي تميز بانخفاض موارد الميزانية نتيجة انخفاض سعر البترول سنة 2014، مما دفع السلطات العمومية إلى انتهاج سياسة جديدة تعتمد على ترشيد الإنفاق العمومي وهذا ما أدى بإدارة الجمارك لمسايرة هذا التوجه، من خلال إستراتيجية جديدة تقوم على تسهيل الإجراءات الجمركية والإصغاء للانشغالات مستعملي المرفق العام الجمركي. وكان هذا المخطط محل حملة إعلامية واسعة على مستوى موظفي الجمارك والمتعاملين الاقتصاديين، من خلال الملتقيات المنظمة ومختلف اللقاءات المهنية، إضافة إلى وسائل الإعلام. وتتمثل محاور هذا المخطط الاستراتيجي فيما يلي:¹

- إعادة تكييف المخطط التنظيمي لمتطلبات الوضع الاقتصادي الجديد.
- تحسين تسيير الموارد البشرية وتثمينها من خلال تكوين موظفي الجمارك.
- تدعيم قدرات الرقابة الجمركية بجميع أشكالها.
- زيادة تبسيط الإجراءات الجمركية وتدعيم التسهيلات الجمركية.
- إصلاح نظام الجمارك للمعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- ترقية الاتصال والعلاقات مع المحيط والشراكة مع جميع المتعاملين الاقتصاديين.

ويتضمن هذا المخطط جانبين الأول يتعلق بتشخيص الوضع الحالي والجانب الآخر يتضمن تحديد مجالات التدخل والتحسين وفق خطة تمتد على مدى ثلاث سنوات وسنركز خلال هذا المحور على الجانب المتعلق بتسيير الموارد البشرية.

أ- **تشخيص واقع الموارد البشرية:** جاء هذا المخطط بعد عملية تشخيص قامت بها مجموعة من أفواج العمل التي نصبها المدير العام بتاريخ 21 يونيو 2015 وافرز التشخيص بالنسبة للموارد البشرية المعايينات التالية:

- وجود اختلالات واضحة في التعداد على مستوى هرم الأعمار والرتب وهذا ما توضحه الجداول التالية:²

¹ المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي، 2016-2019، يناير 2016، ص 1.

² المرجع نفسه، ص 4.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

جدول رقم: (11) تعداد وهم الأعمار لموظفي الجمارك.

هزم الأعمار	40-20	55 - 41	أكثر من 56	المجموع
التعداد	9953	7239	904	18096
النسبة المئوية	55	40	5	100

المصدر: المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي 2016-2019 يناير 2016 ص4.

جدول رقم: (12) يمثل توزيع تعداد موظفي الجمارك على المصالح المركزية والخارجية.

التوزيع على المصالح	الإدارة المركزية	المصالح الخارجية	المجموع
التعداد	1267	16829	18096
النسبة المئوية	7	93	100

المصدر: نفس المرجع، ص4.

جدول رقم: (13) توزيع تعداد موظفي الجمارك حسب الجنس.

التوزيع حسب الجنس	إناث	ذكور	المجموع
التعداد	3981	14115	18096
النسبة المئوية	22	78	100

المصدر: نفس المرجع، ص4.

كما بين التشخيص:

- وجود مركزية مفرطة في اتخاذ القرار.
 - التسير السطحي لموظفي التاطير والطابع البدائي للتسيير الآلي.
 - عدم التوافق بين التوظيف واحتياجات المديرية العامة للجمارك.
 - عدم الالتزام بقواعد الأخلاق والسلوك المهني.
 - غياب الرؤيا والتنبؤ والأدوات التقنية للتسيير العصري للموارد البشرية.
 - عدم الاستغلال الجيد للكفاءات وعدم مراعاة التخصص أثناء تنصيب الموظفين.
- ✓ في مجال الأخلاقيات المهنية:

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

وجود سلطة تقديرية كبيرة في يد الأعوان والثغرات القانونية التي يتميز بها بعض جوانب النشاط الجمركي نتيجة عدم تعميم الآلية الكاملة، مما ينتج عنه غياب الشفافية وانتشار سلوكيات وتصرفات بعيدة عن الأخلاق المهنية.¹

✓ التحفيز:

- عدم الالتزام بمعايير الحركة الدورية للأعوان.
- عدم ربط أساليب التقييم بأهداف تحسين المردودية.
- الأجور والمنح يتم منحها بالتساوي وهي غير جذابة.

✓ التكوين:

- كثرة الهياكل المكلفة بالتكوين مع عدم فعاليتها.
- تقييم تقريبي لاحتياجات التكوين وعدم تكيف برامج التكوين مع احتياجات الإدارة.
- عدم استغلال الطاقات الكامنة للمكونين وغياب نظام لتقييم التكوينات المقدمة.

✓ النشاط الاجتماعي:

- معاينة عدم التجانس التنظيمي للهياكل المكلفة بالنشاط الاجتماعي.
- هشاشة ظروف العمل والرعاية الصحية والنفسية والممارسات الرياضية والثقافية والترفيه بصفة عامة.

ب- خطة التدخل لتحسين الوضع:

من خلال عملية التشخيص التي قامت بها أفواج العمل المنصبة لهذا الغرض تم تحديد التوجهات الإستراتيجية الكبرى لخطة العمل الثلاثية التي تمتد من سنة 2016 إلى 2019 والتي تمثلت في العناصر التالية:²

- توطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية.
- تكييف تنظيم المصالح.
- عصنة تسيير الموارد البشرية.
- المهنية والتكوين.

¹ المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي، 2016-2019، المرجع السابق، ص 4.

² نفس المرجع، ص 15.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- إعادة هيكلة نظام المعلومات واللجوء لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- تامين التسهيلات الجمركية وتبسيط الإجراءات وتشخيصها.
- تطوير قدرات الرقابة الجمركية.
- الاتصال وترقية علاقات الجمارك.
- ترشيد استعمال الوسائل اللوجستكية.
- تدعيم الرقابة الداخلية الوقائية.
- **ففي مجال عصرنه الموارد البشرية:** تم تسطير مجموعة من الأهداف ذات الأولوية والتي تمثلت فيما يلي:
 - ✓ تعديل القانون الخاص بالأسلاك الخاصة وإعادة صياغة النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك من اجل رفع مستوى التأهيل للالتحاق ببعض الرتب وتنظيم الأحكام المتعلقة بتسيير المسار المهني.
 - ✓ تفويض الصلاحيات واللامركزية في تسيير الموارد البشرية على مستوى المصالح الخارجية من خلال:
 - إعادة بعث اللجنة المكلفة بتوزيع مهام التسيير من اجل دراسة أعمال التسيير التي ينبغي توزيعها.
 - فتح المجال لتوزيع التسيير ليشمل الوضعيات القانونية وتصريحات الغياب لغرض الدراسة وتسيير التقاعد وتعويض الخبرة المهنية.
 - التطهير الشامل لكل أعمال تسيير الموارد البشرية.
 - صياغة مرجعية معايير منح سلطة التعيين لمسؤولي المصالح الخارجية لضمان السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين.
 - تقيس وثائق تسيير الموارد البشرية وإضفاء الطابع الرسمي عليها.¹
 - إعادة توزيع تعداد الموظفين حسب الاختصاص من اجل الاستفادة من الخبرة المكتسبة
 - إنشاء لجان جهوية من اجل للتقييم والتعيين في مناصب التأطير المتوسط والتنفيذ.

¹ المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي، 2016-2019، المرجع السابق، ص 18.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

✓ رقمنة تسيير الموارد البشرية من خلال وضع قاعدة بيانات موحدة وجدول تساعد على اتخاذ القرار من القيام بـ:

- وضع نظام معلومات آلي ومتكامل لتسيير الموارد البشرية.
- رقمنة وثائق تسيير الموارد البشرية من خلال نظام التسيير الالكتروني للوثائق.
- ✓ إعادة بعث إدارة الكفاءات من خلال:
وضع نظام تسيير تقديري.

- تحديد معايير الحصول على مناصب المسؤولية.
- بناء منظومة لتقييم الكفاءات.
- إنشاء منظومة مزايا وتشجيع وتحفيز للكفاءات.
- إنشاء مدونة لوظائف الجمارك وبطاقية للمناصب وتحديث مرجعية للمناصب والكفاءات.

- إطلاق برامج البحث عن الكفاءات الشابة بالتعاون مع وزارة المالية.

✓ تحسين ظروف العمل ومعيشة الأعوان من خلال الخطوات التالية:

- إعادة بناء النظام الصحي لإدارة الجمارك.
- استعادة الصلاحيات في مجال متابعة وتسيير هيئات الخدمات الاجتماعية.
- منح امتيازات اجتماعية جديدة للجمركيين.
- إحياء وتنظيم النشاط الرياضي الجمركي.

• في مجال المهنية والتكوين:

اعتبر المخطط التكوين كأحد الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة الجمركية وحدد الأهداف

الإستراتيجية التالية:

- ✓ تكفل أحسن بمهام الجمارك أي إضفاء المزيد من المهنية في العمل الجمركي.
- ✓ اعتماد أسس حديثة للإدارة والاتصال داخل المؤسسة.
- ✓ الاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ✓ ترسيخ ثقافة المردودية والاستحقاق.

ويتم ذلك من خلال:

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- ✓ تنويع و تحسين التكوين الجمركي.
- ✓ تحديث البرامج والوسائل البيداغوجية وتحسين مهارات المؤطرين وإفادتهم بنظام تحفيزي مناسب.
- ✓ تقوية علاقات التعاون والتواصل مع مختلف الهيئات لاسيما وزارة الدفاع الوطني والمديرية العامة للأمن الوطني والدرك الوطني والجامعات وغرف التجارة والقضاء وعمليات التوأمة بين المدارس الجمركية الجزائرية والمدارس العالمية.
- وفي مجال التكوين المتواصل تعطى الأولوية للتخصصات الجديدة كالتدقيق في المؤسسات و قراءة صور جهاز الكاشف واللغات الأجنبية وغيرها من التكوينات ذات الأهمية لقطاع الجمارك. وقد وضعت الأعمال المبرمجة ضمن حيز زمني محدد مع الهيئات المعنية بالتنفيذ، كما هو مشار إليه في الملاحق المرفقة بهذا المخطط.¹

3.6. المخطط الاستراتيجي 2022-2024:

في نفس التوجه الاستراتيجي قامت المديرية العامة للجمارك بإعداد مخطط استراتيجي يمتد للفترة من 2022-2024 والذي تزامن مع الأزمة الاقتصادية الوطنية والدولية من جراء انتشار وباء كوفيد19، مما استدعى تكييف إدارة الجمارك مع هذه الظروف واعتماد نفس المنهجية تقريبا للمخطط الاستراتيجي 2016-2019، من خلال تشخيص للوضعية النشاط الجمركي بمجالاته المتعددة، للوقوف على الاختلالات والنقائص ونقاط الضعف وبالاعتماد على نتائج هذا التشخيص وتوجهات السلطة العمومية، تم إعداد هذا المخطط الذي يقوم على الأهداف التالية:

- تأمين القباضات.
- تحسين مناخ الأعمال.
- حماية الإقليم والمواطن.
- تطوير المؤسسة الجمركية والتحول الرقمي.

¹ المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي، 2016-2019، المرجع السابق، ص 20.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

وقد أشارت ديباجة المخطط إلى أن هذه المحاور سيتم تنفيذها، من خلال مخططات تدخل لكل محور من هذه المحاور الإستراتيجية. والذي يكون وفق أجال محددة وآليات لتقييم الأداء، من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج.¹

كما تضمن هذا المخطط عناصر جديدة من مكونات الإستراتيجية على غير سابقه، كالتعرض لمجموعة القيم والرؤيا الإستراتيجية والمهام.

• **القيم:** يقوم النشاط الجمركي على مجموعة من القيم المستوحاة من القيم المكرسة في الدستور الجزائري، التي تحكم العلاقات الداخلية للمؤسسة وعلاقتها مع المرتفقين وهي:

- ✓ **الالتزام:** وهو التزام كل موظفي الجمارك من اجل تحقيق المهام الجمركية.
- ✓ **الاندماج:** من خلال اندماج كافة الموظفين لخلق جو من الثقة والعدالة.
- ✓ **الشفافية:** من خلال تبسيط الإجراءات وتوضيحها وعملية اتصالية فعالة.
- ✓ **روح الانتماء للمؤسسة وسلك الجمارك:** الذي يعزز من روح الانتماء للمؤسسة الجمركية يضمن الفعالية والكفاءة في الأداء.

• **الرؤية الإستراتيجية:** تمثلت الرؤيا الإستراتيجية المعلنة في هذا المخطط فيما يلي:

"جمارك فعالة رقمية ومرنة في خدمة الاقتصاد والمواطن"²

وعكس المخطط السابق 2016-2019 الذي كان أكثر تنظيما وتفصيلا خاصة في مجال الموارد البشرية الذي اعتبرها احد المحاور الإستراتيجية الرئيسية، فان هذا المخطط لم يشر إلى محور الموارد البشرية بصفة خاصة ولم يورد لها محور خاص، إنما تناول تشخيص للوضع الوطني والدولي بصفة عامة وتمت الإشارة إلى الموارد البشرية عند تشخيص الوضع الخاص وعند تعرضه لعناصر الخطة المراد تنفيذها في محورها المتعلق بتطوير المؤسسة الجمركية والتحول الرقمي، لذا سنركز فيما يلي على هذه العناصر التي لها علاقة مع تسيير الموارد البشرية:

¹ المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي للجمارك، 2022-2024، ص 3.

² نفس المرجع، ص 7.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

أ- تشخيص الوضع الخاص: يتميز هذا الوضع بما يلي:

- تطور مهام الجمارك مما يستدعي تدعيم وسائل التدخل والموارد البشرية وتحسين ظروف الحياة والعمل.
- غياب مقارنة تسييرية مبنية على الإدارة بالأهداف.
- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمهام المسندة لإدارة الجمارك.
- تحول رقمي يستدعي المرافقة والتدعيم.
- التزام إدارة الجمارك بوضع مقارنة في تسيير الموارد البشرية مبنية على إدارة الكفاءات.
- تطور تعداد موظفي الجمارك الذي يتميز بانخفاض التعداد وكبر السن خاصة لفئة العاملين.
- ضرورة تطوير التشريعات والقوانين لتشجيع التسهيلات الجمركية بالتوازي مع المراقبة المبنية على تسيير المخاطر.
- التكيف مع المعايير الدولية.

ب- الأهداف الإستراتيجية للمخطط الاستراتيجي: 2022-2024

يقوم هذا المخطط الاستراتيجي على أربعة محاور رئيسية التي سبق ذكرها وينطوي تحتها 08 أهداف إستراتيجية و21 هدف فرعي، لذا سنتطرق إلى المحور المتعلق بتطوير المؤسسة الجمركية والتحول الرقمي الذي له علاقة بتسيير الموارد البشرية والذي تضمن ما يلي:

• تطوير المؤسسة الجمركية والتحول الرقمي:

تطوير محيط العمل الذي يسمح بتحقيق أهداف إدارة الجمارك ويتحقق هذا الهدف من خلال:

✓ تطوير مهنية أعوان الجمارك: فنجاح الإستراتيجية المتبعة حسب ما ورد في هذا المخطط يقوم على الأداء المتميز لرأس المال البشري. وللوصول إلى هذا الأداء المتميز يجب اتخاذ الإجراءات التالية:

- وضع نظام لتسيير الموارد البشرية يقوم على إدارة الكفاءات.
- تحسين الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- وضع نظام للمعلومات للتكوين الذي يقوم على الكفاءات وتدعيم الشراكة الوطنية والدولية في مجالات التكوين.

✓ تدعيم أخلاقيات المهنة ووضع نظام للتدقيق والمراقبة:

في إطار تدعيم مهنية أعوان الجمارك فإنه سيتم وضع مقاربة وقائية من أجل تدعيم الأخلاقيات المهنية في إدارة الجمارك والتي تندرج في إطار تصريح أورشا¹ المعدل وهو تصريح يتضمن مجموعة من المبادئ والإجراءات التي ترسخ الأخلاق المهنية وتطبيق الشفافية في العمل الجمركي ويلتزم الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للجمارك بتطبيقها في قوانينهم، صدرت عن التعاون الجمركي من أجل ترقية سلوك موظفي الجمارك وفقا لقواعد الأخلاقيات المهنية وبالمقابل سيتم تدعيم إجراءات التدقيق والمراقبة من خلال:

- وضع معايير ورقمنه أساليب التدقيق والمراقبة.

- تدعيم وتقوية مصالح المراقبة.

- تقييم نظام المراقبة والتدقيق.

✓ **تكييف الهيكل التنظيمي:**

- من خلال وضع هيكل تنظيمي جديد يستجيب لمتطلبات حجم النشاط الجمركي وتيارات الغش واتساع الإقليم الجمركي من خلال إنشاء وحدات عملياتية جديدة تهتم بالحراسة البحرية والجوية.

- وضع تنظيم حديث في ميدان التكوين يستجيب للمعايير الدولية الموضوعة في مختلف المهن الجمركية.

- إنشاء مركز وطني مختص في المحافظة واستغلال الأرشيف الجمركي الوطني.

4.6. تقييم برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية: من خلال ما تم عرضه عن

برامج العصرية والمخططات المنجزة، رأينا أن نثير الملاحظات التالية:

¹DECLARATION D'ARUSHA DECLARATION DU CONSEIL DE COOPERATION DOUANIERE CONCERNANT L'ETHIQUE DOUANIERE <http://www.wcoomd.org/fr/topics/integrit> 2022/02/22 الاطلاع يوم الساعة 14:35

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

- بالنسبة لتحديد الرؤيا الإستراتيجية، فنجدها غائبة في كل من برنامج العصرنة 2007-2010 وفي المخطط الاستراتيجي 2016-2019 عكس المخطط الاستراتيجي 2022-2024، الذي أعلن عنها بوضوح في ديباجته والذي تضمن كذلك الإعلان عن مجموعة من القيم والمهام، أما تحديد الأهداف الإستراتيجية، فنجده في كل المخططات التي تم إعدادها.
- عدم وجود الاستمرارية في الإستراتيجية المتبعة، فإعداد المخطط الاستراتيجي 2016-2019 لم يكن بعد عملية تقييم لما تم انجازه في برنامج العصرنة 2007-2010، ليتم بناء على ذلك إعادة تحيين للأهداف الإستراتيجية وفق التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها محيط إدارة الجمارك. وإنما قام القائمون على هذا المخطط بعملية تشخيص جديدة لواقع الإدارة، انطلقوا منها في صياغة أهداف جديدة، نفس الشيء بالنسبة للمخطط الاستراتيجي 2022-2024 وكأن هذه المخططات الإستراتيجية مرتبطة بقيادات كل منها أراد أن يترك بصمته وتوجهه. وهذا مغاير لما يجب أن يكون عليه التسيير الاستراتيجي الذي يكون وفق منحنى مؤسسي.
- كما يلاحظ أن هذه البرامج والمخططات كانت نتيجة ضغوط أملتها ظروف البيئة الخارجية على إدارة الجمارك، سواء ما تعلق بتوصيات المنظمة العالمية للجمارك أو مهمات التدقيق لصندوق النقد الدولي أو توجهات السلطات العمومية. ولم تكن نابعة من إرادة الإدارة وواقعها وإمكانياتها ومن ترصدها لمتغيرات البيئة في منحنى للتطوير الذاتي،
- إضافة إلى أن هذه المخططات الإستراتيجية لم تكن محل مشاركة من طرف المصالح الخارجية، سواء ما تعلق بعملية التشخيص أو ما تعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية. وكأنه كانت مفروضة من الإدارة المركزية وهذا ما يتنافى مع مبادئ التوجه الاستراتيجي، الذي يعمل على إدماج أهداف العاملين في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وأن تكون هذه الأهداف في مستوى قدرات العاملين، حتى يضمن تحقيقها لا أن تكون هذه الأهداف مسايرة لتوجهات السلطة العليا، في حين

الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية

أن الإدارة لا تملك مقومات انجازها، من وسائل تشريعية ومالية وغيرها وهذا ما اثر على عملية تنفيذ هذه المخططات فيما بعد.

- كما يلاحظ أن هذه المخططات لم ترافق بنظام تحفيزي يساعد على تنفيذ الأهداف المحددة. وذلك لوجود معوقات تشريعية تتحكم في هذا الجانب، نخص بالذكر هنا قانون الوظيفة العمومية والنصوص المطبقة له والتي تحد من صلاحيات الإدارة في هذا المجال وشح الموارد المالية المخصصة لهذا القطاع.
- كما يلاحظ التأخر في انجاز الأهداف المعلنة أو عدم تنفيذها كليا وفقا لما تضمنته برامج التدخل المنجزة والتي حددت فترات زمنية لتنفيذها.

كما يلاحظ غياب هيئة مركزية تشرف على تطبيق هذه المخططات ومتابعتها والتي من مهامها رصد التغيرات البيئية واليقظة الإستراتيجية من اجل إدخال التعديلات اللازمة على المخططات في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل:

تعرضنا خلال هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية في الجمارك الجزائرية، من خلال التطرق إلى سياسة التوظيف بهذا القطاع ومنظومة التكوين الجمركي بهيكلها وأنواع التكوينات التي يستفيد منها موظفو الجمارك، كما تعرضنا إلى النظام التحفيزي المطبق على موظفي هذا القطاع، لنختتم هذا الفصل بعرض لأهم برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية التي أعدتها إدارة الجمارك من أجل تطوير القطاع والتكفل بتطلعات مستخدمي المرفق العام الجمركي وتنفيذ توجيهات السلطات العمومية في هذا المجال، وسنحاول من خلال الدراسة الميدانية في الفصول الموالية التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة، المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء على أداء موظفي الجمارك بإحدى الوحدات الإقليمية التابعة لإدارة الجمارك وهي المديرية الجهوية للجمارك بشلف.

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- التعريف بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- خلاصة.

تمهيد

بعدها تم التعرض في الجانب النظري لكل من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمكوناتها الفرعية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التكوين وتقييم الأداء والتحفيز، سنسلط الضوء في هذا الفصل على تطبيق هذه المفاهيم في الواقع الميداني لتسيير الموارد البشرية على مستوى إحدى المديريات الجهوية التابعة لإدارة الجمارك، وهي المديرية الجهوية للجمارك بشلف، من خلال التطرق لتعريف هذه المديرية والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

1. التعريف بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف:

تمت الدراسة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بشلف، والتي تمثل الامتداد الإقليمي للمديرية العامة للجمارك، كما تعتبر من المصالح الخارجية لإدارة الجمارك حسب ما يشير إليه المرسوم التنفيذي رقم 11-421¹ المؤرخ في 2011/12/08، الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها، وتقع في الشمال الغربي للبلاد، حيث أنشئت حديثا بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17-04-2012² وتقوم بمراقبة إقليم يقدر مساحته بـ 40836 كم²، يضم 06 ولايات وهي: شلف، عين الدفلة، تيارت، تسمسيلات، مستغانم، غليزان وتشرف على ثلاث مفتشيات للأقسام وهي:

- مفتشية الأقسام بشلف وتغطي إقليم ولايتي عين الدفلة وشلف.
- مفتشية الأقسام بتيارت وتغطي إقليم ولايتي تسمسيلات وتيارت.
- مفتشية الأقسام بمستغانم وتغطي إقليم ولاية مستغانم وغليزان.

1.1 مهامها:

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم 11-421³ الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها، لاسيما المادة الثالثة منه نجد أن المهام المسندة للمديرية الجهوية تتمثل فيما يلي:

- أ- العمل على تنشيط وتنسيق وانسجام جميع المصالح الجمركية الواقعة في المقاطعة الجهوية.
- ب- الحرص على تطبيق القوانين والتنظيمات السارية وتوجيهات المديرية العامة للجمارك.
- ت- السهر على تنفيذ استراتيجيات مكافحة التهريب.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المؤرخ في 2011/12/08 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 68 Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

² القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/04/17 المحدد للمقررات المديرية الجهوية ومفتشيات الأقسام التابعة لها، جريدة رسمية، عدد 53. Journal Officiel Algérie (joradp.dz)

³ المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المرجع السابق، المادة 03.

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- ث- بحث الاستعلام الجمركي وجمعه واستغلاله.
- ج- معالجة طعون المتهمين والمحافظة على صورة المؤسسة على مستوى المقاطعة الجهوية.
- ح- ممارسة الرقابة الداخلية لأنشطة مصالح الجمارك ومكاتبها وفرقها.
- خ- تسيير الموارد البشرية والمشاركة في أعمال تحسين المستخدمين وتحسين ظروف معيشتهم وعملهم وضمان السلطة التأديبية على كامل موظفي المديرية.
- د- السهر على امن المستخدمين والمتعاملين.
- ذ- إعداد إحصائيات تخص مجمل نشاطات المصالح التابعة للمديرية وإرسالها إلى المديرية العامة.

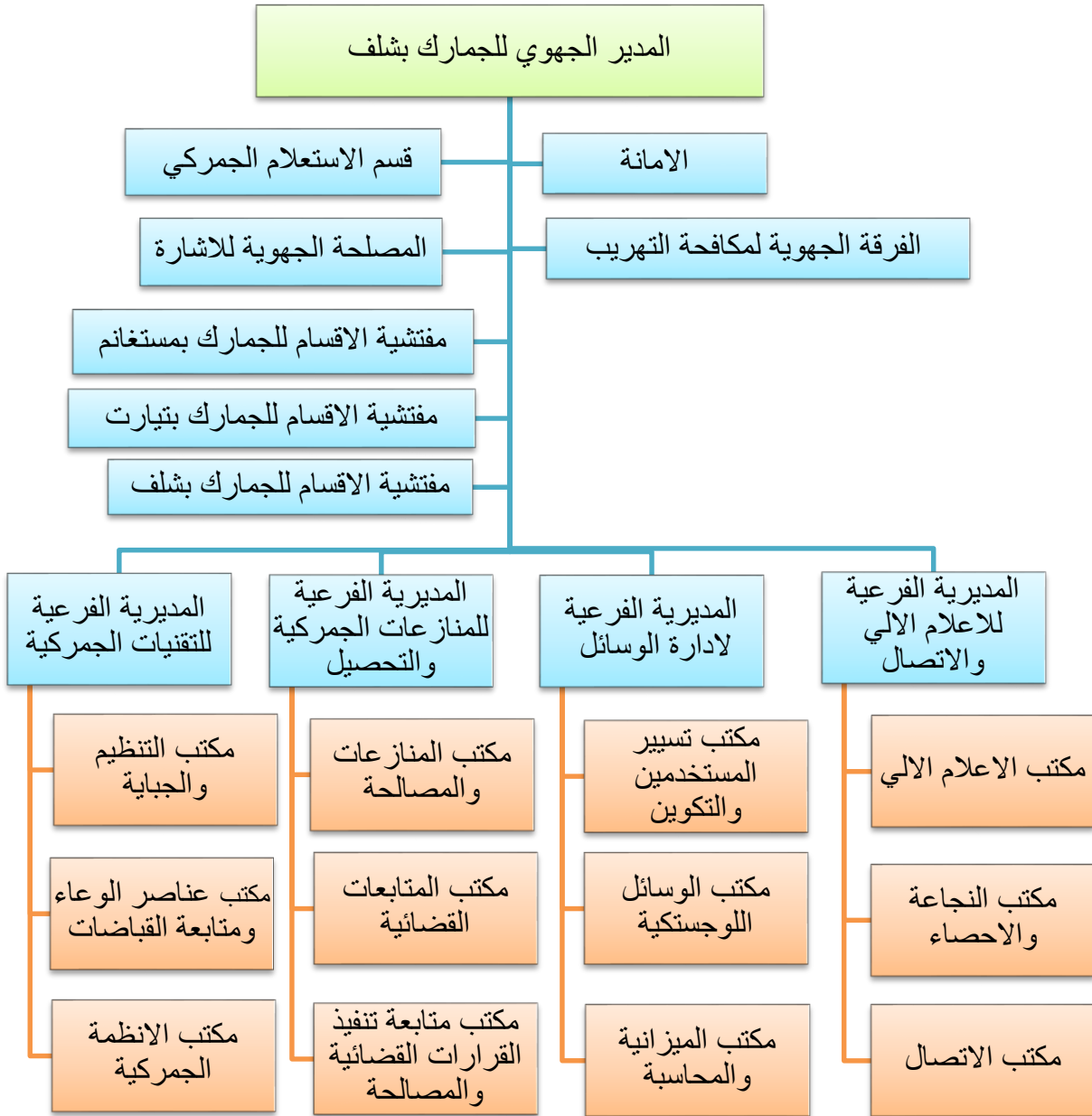
المساحة الإجمالية للمديرية الجهوية: 40836 كم²
مساحة مفتشية الأقسام للجمارك شلف : 9872 كم²
مساحة مفتشية الأقسام للجمارك تيارت : 23875 كم²
مساحة مفتشية الأقسام للجمارك مستغانم : 7139 كم²
الحدود البحرية: 244 كم
تنس : 120 كم
مستغانم : 124 كم
تاريخ الإنشاء: 2012
عنوان المقر : شلف
الهاتف: 027 77 89 71 - 027 77 10 79
الفاكس: 027.77.80.98
البريد الإلكتروني: drchlef@douane.gov.dz



المصدر: بيان الحصيلة السنوية لنشاطات المديرية لعام 2021

2.1. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بشلف:

شكل رقم: (15) يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بشلف



المصدر: إعداد الباحث بناء على المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المرجع السابق وما هو موجود فعليا

في المديرية الجهوية للجمارك بشلف

يعرف الهيكل التنظيمي على انه "مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات محددة ثم التنسيق بينها. ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خريطة رسمية للتنظيم وهي خريطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها، كما تحدد عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وكيفية تجميع الأفراد في تقسيمات رسمية"¹ وحسب المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 11-421، فان المديرية الجهوية تتشكل من:

- مديريات فرعية.
- مفتشيات أقسام للجمارك.
- مكاتب جمركية.
- مفتشيات رئيسية.
- قباضات.
- مصالح الحراسة الجمركية.
- الفرق الجمركية.
- مراكز الجمارك.

حيث نجد على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بشلف:

- ✓ 04 مديريات فرعية.
- ✓ قسم للاستعلامات الجمركية.
- ✓ 12 مكتب جهويا.
- ✓ 03 مفتشيات للأقسام وهي مستغانم، شلف، تيارت.
- ✓ 19 فرقة ميدانية وهي:
- ✓ الفرقة الجهوية لمكافحة التهريب.
- ✓ 06 فرق متعددة المهام.
- ✓ 02 فرقة متنقلة.
- ✓ 02 فرقة للأمن.

¹يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 222.

✓ فرقة للحراسة.

✓ 02 فرقة لفحص المسافرين.

✓ فرقة تجارية.

✓ فرقة بحرية.

✓ فرقة فحص البضائع.

✓ فرقة المتجولة.

✓ فرقة جهاز السكانير.

أ- المدير الجهوي:

يشرف على المديرية الجهوية. وهو برتبة مراقب عام رئيسي يمثل المديرية الجهوية أمام السلطات العسكرية والمدنية على المستوى الجهوي. ويضمن مهام السلطة السلمية والرقابة الداخلية على كافة مستخدمي المديرية الجهوية، له صلاحية التعيين في بعض المناصب كما يقوم باقتراح التعيين في مناصب أخرى.

● الأمانة: تابعة مباشرة للمدير الجهوي وتكلف بتسيير البريد الوارد والصادر للمدير الجهوي والرد عن المكالمات واستقبال الزوار وترتيب المواعيد للمدير الجهوي.

● مصلحة الإشارة: يشرف عليها ضابط رقابة. وتكلف بضمان الاتصال اللاسلكي مع مختلف الوحدات العملية ومع المديرية العامة.

● الفرقة الجهوية لمكافحة التهريب: يشرف عليها ضابط رقابة. وتقوم بمحاربة التهريب والغش الجمركي على مستوى كامل إقليم المديرية الجهوية، الذي يضم 06 ولايات وهي: شلف، عين الدفلة، مستغانم، غليزان، تيارت، تسمسليت، عكس الفرق الأخرى التي يحدد اختصاصها إقليميا. ويساعد المدير الجهوي ثلاث رؤساء للمفتشيات الأقسام على رأس الولايات الثلاثة: مستغانم وشلف وتيارت، إضافة إلى أربعة مدراء فرعيين يشرفون على المديريات الفرعية التالية:

ب- المديرية الفرعية للتقنيات الجمركية:

يشرف عليها ضابط برتبة مراقب عام. ويحدد مهامها وتنظيمها القرار رقم 2 الصادر في 30-10-2013¹، الذي يحدد صلاحيات المديريات الفرعية والمكاتب الجهوية. وتتشكل من ثلاث مكاتب جهوية وهي: مكتب التشريع والجبائية، مكتب عناصر الوعاء ومتابعة القباضات، مكتب الأنظمة الجمركية.

• مهامها:

✓ ضمان التطبيق الموحد لكافة التشريعات المتعلقة بجمركة البضائع والأنظمة الجمركية وتحصيل الحقوق والرسوم الجمركية من طرف المصالح التابعة للمديرية الجهوية.

✓ السهر على احترام شروط منح الأنظمة الجمركية الاقتصادية.

✓ معالجة طعون وشكاوي المتعاملين.

✓ نشر وتوزيع كافة النصوص القانونية والتنظيمية والمناشير على المصالح التابعة للمديرية الجهوية.

✓ مراقبة وتنسيق نشاطات مختلف المصالح التابعة للمقاطعة الجهوية.

✓ تنشيط المحاضرات المهنية لفائدة مستخدمي المديرية الجهوية والمصالح الخارجية التابعة لها في ميدان التشريعات الجمركية.

✓ إعداد مخطط عمل سنوي للمراقبة الداخلية للمصالح الجمركية الجهوية.

✓ إعداد حصيلة نشاطات دورية كل ثلاث أشهر وإرسالها إلى المدير الجهوي مرفقة باقتراحاتها لتحسين فعالية النشاط الجمركي على المستوى الجهوي.

• المكتب الجهوي للتشريع والجبائية:

✓ يحرص على التطبيق الموحد للتشريع والتنظيم الجمركي من طرف مختلف المصالح التابعة للمديرية.

✓ يضمن نشر وشرح وتوزيع التعليمات الواردة من السلطة العليا إلى كافة المصالح الجهوية.

¹القرار رقم 25 الصادر بتاريخ 2013/10/30 الذي يحدد الصلاحيات الوظيفية للمديريات الفرعية و المكاتب الجهوية وأقسام الاستعلام

Journal Officiel Algérie (joradp.dz) الجمركي، الجريدة الرسمية، عدد 36.

- ✓ الإجابة على طلبات المعلومات الواردة من السلطة العليا.
- ✓ يحرص على مطابقة عملية منح الامتيازات الجبائية للنصوص القانونية السارية المفعول.
- ✓ متابعة الطلبات المتعلقة باسترداد الحقوق والرسوم الجمركية.
- ✓ إعداد حصيلة نشاطات شهرية وثلاثية وإرسالها إلى السلطة السلمية.
- **مكتب عناصر الوعاء ومتابعة القباضات: من مهامه:**
 - ✓ متابعة الإشكالات المتعلقة بعناصر فرض الحقوق الجمركية على البضائع وإعلام المديرية العامة بها.
 - ✓ العمل على نشر التشريع والتنظيم المتعلق بعناصر فرض الحقوق الجمركية إلى مفتشيات الأقسام.
 - ✓ العمل على توحيد طرق تحديد قيمة ومنشأ ونوع البضائع.
 - ✓ التكفل بالطعون وشكاوي المتعاملين التي تخص مجال عناصر فرض الحقوق الجمركية.
 - ✓ متابعة تحصيل الحقوق والرسوم الجمركية.
 - ✓ متابعة ومراقبة تطور رصيد الحسابات لدى قباض الجمارك.
 - ✓ إعداد حصيلة شهرية وثلاثية للنشاط الجمركي.
- **المكتب الجهوي للأنظمة الجمركية:**
 - ✓ يحرص على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية التي تدير الأنظمة والتسهيلات الجمركية.
 - ✓ مراقبة مدى احترام الشروط القانونية للاستفادة من الأنظمة الجمركية.
 - ✓ متابعة التعهدات المكتتبه المسيرة من طرف مفتشيات الأقسام التابعة للمديرية الجهوية.
 - ✓ دراسة ومتابعة طلبات الاعتماد للمناطق الخاضعة لمراقبة المصالح الجمركية.
 - ✓ دراسة الطعون المرفوعة من طرف المتعاملين في مجال الأنظمة الجمركية.
 - ✓ إعداد حصيلة شهرية وثلاثية للنشاط الجمركي.

ج- المديرية الجهوية الفرعية للمنازعات والتحصيل: تقوم بالمهام التالية:

✓ ضمان التطبيق الموحد للنصوص القانونية والتنظيمية التي تدير للمنازعات الجمركية.

✓ التنسيق بين نشاطات مختلف المصالح التابعة للمديرية الجهوية في مجال المنازعات الجمركية.

✓ توزيع ونشر التنظيمات الداخلية والمناشير والتعليمات الصادرة عن المديرية العامة والمصالح الأخرى.

✓ تسيير ومراقبة ملفات المنازعات المرفوعة أمام الجهات القضائية.

✓ متابعة ملفات المنازعات الجمركية التي هي محل طعن أمام القضاء المدني والإداري.

✓ التحقق من مدى احترام الإجراءات القانونية في المصالحات المبرمة من طرف المصالح المحلية.

✓ متابعة ملفات المصالحة التي تدخل في صلاحيات اللجنة الجهوية والوطنية.

✓ استقبال وتحليل طلبات الأبحاث العامة قبل إرسالها إلى المديرية العامة.

✓ مراقبة عمليات البيع بالمزاد العلني المنظم من طرف قباضات الجمارك التابعة للمديرية الجهوية.

✓ المشاركة في لجان تقييم البضائع المعدة للبيع في المزاد العلني.

✓ مراسلة المديرية العامة بشأن إلغاء ملفات المنازعات مع تقديم اقتراحات في هذا الشأن.

✓ إعداد مقررات إتلاف البضائع غير الصالحة للاستعمال ومراقبة تنفيذها.

✓ تمثيل المديرية الجهوية أمام الجهات القضائية .

✓ تنشيط محاضرات مهنية في مجال المنازعات الجمركية والتحصيل لفائدة موظفي المديرية الجهوية.

✓ إعداد حصيلة نشاطات ثلاثية مدعمة بإحصائيات واقتراحات لتفعيل النشاط

الجمركي في مجال المنازعات.

• المكتب الجهوي للمنازعات والمصالحة :

✓ مراقبة البيانات الموجزة المرسله من طرف المصالح المحلية التابعة للمديرية الجهوية.

✓ متابعة السجل العام للمنازعات.

✓ مراقبة احترام الإجراءات القانونية في رفع المخالفات الجمركية ومعاينتها.

✓ نشر وتوزيع النصوص القانونية والتنظيمية في مجال المنازعات الجمركية.

✓ مراقبة احترام الإجراءات القانونية في إبرام المصالحات الجمركية من طرف المصالح المحلية.

✓ متابعة تسجيل المخالفين في السجل الوطني للغشاشين.

✓ متابعة طعون وشكاوي المتعاملين في مجال المنازعات الجمركية.

✓ دراسة طلبات المصالحة التي تدخل في اختصاص المدير الجهوي.

✓ دراسة الانشغالات القانونية والتقنية المرفوعة من طرف المصالح المحلية التابعة للمديرية وإيجاد الحلول الممكنة لها.

✓ برمجة مهام للرقابة الداخلية على مستوى المصالح التابعة للمديرية الجهوية في مجال المنازعات الجمركية.

✓ تقديم اقتراحات لتعديل وتحسين النصوص القانونية في مجال المنازعات الجمركية.

• المكتب الجهوي للمتابعات القضائية:

✓ دراسة جدوى الطعون المرفوعة والتنسيق مع محامي الإدارة لتمثيل المديرية الجهوية أمام المحكمة العليا.

✓ مراقبة مدى احترام الإجراءات القانونية في متابعة القضايا أمام العدالة.

✓ إعداد حصيلة دورية للنشاطات في مجال المتابعات القضائية.

✓ اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين العلاقة بين الإدارة الجمركية والجهات القضائية المحلية.

✓ التكفل بالطعون التي تخص القضايا المرفوعة أمام العدالة.

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ تنشيط محاضرات مهنية للمتابعين القضائيين المتواجدين على المستوى الإقليمي للمديرية الجهوية.

• المكتب الجهوي لمتابعة تنفيذ قرارات العدالة والمصالحة :

✓ متابعة تنفيذ قرارات العدالة النهائية والمصالحات المبرمة.

✓ دراسة ملفات الأبحاث العامة وتوقيفها المرسلة من طرف القباضات التابعة للمديرية الجهوية.

✓ متابعة عمليات البيع بالمزاد العلني والتنازل عن البضائع.

✓ مراقبة خلايا تنفيذ الأحكام والقرارات القضائية التابعة لإقليم المديرية الجهوية.

✓ إعداد مقررات إتلاف البضائع.

✓ ممارسة الرقابة الداخلية في مجال تحصيل وتنفيذ الأحكام والقرارات القضائية.

✓ تنشيط محاضرات مهنية في ميدان تحصيل وتنفيذ الأحكام القضائية.

د-المديرية الجهوية الفرعية للإعلام الآلي والاتصال: وتقوم بالمهام التالية:

✓ الإشراف على تسيير وتأمين نضام الإعلام الآلي للجمارك.

✓ الإشراف على صيانة أجهزة الإعلام الآلي للمديرية الجهوية.

✓ إعلام الصحف ووسائل الإعلام بالنشاطات التي تقوم بها المديرية الجهوية.

✓ تنظيم الاحتفاليات التي تقوم بها المديرية الجهوية.

✓ الإشراف على عصرنة العمل الجمركي على مستوى المديرية الجهوية.

✓ إعداد حصيلة النشاط للمديرية الجهوية.

وتتكون المديرية الجهوية الفرعية لإعلام والاتصال من المكاتب التالية:

• المكتب الجهوي للإعلام الآلي:

✓ استغلال نظام الإعلام الآلي في متابعة العمليات التجارية والمنازعات.

✓ المشاركة في استحداث تطبيقات للإعلام الآلي المتعلقة بتسيير النشاط

الجمركي.

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ تقديم الاقتراحات التي من شأنها تفعيل سير أنظمة الشبكات التي تدير العمل الجمركي.

✓ إعداد دفاتر الشروط لاقتناء أجهزة الإعلام الآلي.

✓ الإشراف على تسيير وصيانة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المديرية الجهوية.

• المكتب الجهوي لمراقبة النجاعة والإحصائيات:

✓ إعداد وتحليل إحصائيات النشاط الجمركي ونشرها وتوزيعها.

✓ التنسيق مع مختلف المصالح من أجل إعداد مخطط عمل المديرية الجهوية وآفاق تنفيذه.

✓ متابعة عقود النجاعة على المستوى الجهوي.

✓ تحليل وتقييم مؤشرات النجاعة من أجل تفعيل مردود الأداء وتحسين أداء الخدمة.

• المكتب الجهوي للاتصال:

✓ إعداد مخطط الاتصال للمديرية الجهوية تطبيقاً لتوجيهات المديرية العامة.

✓ متابعة نشاطات مكاتب الاستقبال والتوجيه التابعة للمديرية الجهوية.

✓ الإشراف على مختلف التظاهرات المنظمة من طرف المديرية الجهوية.

✓ متابعة الملف الجهوي للإعلام الآلي لشكاوي المواطنين على المستوى الجهوي.

✓ المساهمة في نشر النصوص القانونية والتنظيمات الداخلية من خلال تنظيم

أيام دراسية لفائدة المستخدمين والمتعاملين.

✓ ربط علاقات مهنية مع وسائل الإعلام والصحافة للتعريف بنشاطات

المديرية الجهوية.

هـ - المديرية الجهوية الفرعية لإدارة الوسائل: تقوم بالمهام التالية :

✓ تسيير الموارد البشرية على المستوى الإقليمي للمديرية الجهوية.

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ ضمان الأمانة العامة للجنة المتساوية الأعضاء ورئاسة المجلس التأديبي الجهوي.

✓ الإشراف على مسابقات التوظيف التي تقوم بها المديرية العامة على المستوى الجهوي.

✓ القيام بدورات تكوينية لتحسين المستوى والرسكلة والامتحانات المهنية على مستوى إقليم المديرية.

✓ الحرص على تطبيق المعايير المحددة من طرف المديرية العامة في اقتناء الأجهزة والعتاد.

✓ تسيير الميزانية المخصصة للمديرية الجهوية تحت إشراف المدير الجهوي.

✓ تسيير وضمان امن حظيرة العقارات والسيارات للمديرية الجهوية.

✓ الحفاظ على أرشيف المديرية الجهوية.

✓ متابعة تنفيذ مخطط العمل السنوي للمديرية الجهوية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من المكاتب التالية :

• المكتب الجهوي لتسيير المستخدمين: ويتكفل بما يلي:

✓ تسيير المسار المهني للموظفين التابعين للمديرية الجهوية.

✓ تسيير الاحتياجات المتوقعة للمستخدمين على المستوى الجهوي.

✓ دراسة مناصب العمل وتكييفها الدائم.

✓ تزويد المديرية العامة باحتياجات المديرية الجهوية من التوظيف الخارجي

والداخلي.

✓ تسيير الملفات التأديبية للمستخدمين .

✓ التكفل بمهام الأمانة للجنة المتساوية الأعضاء.

✓ العمل على تحسين ظروف العمل للمستخدمين وطب العمل.

✓ التنسيق مع الهيئات الاجتماعية لتنفيذ مخطط العمل في الميدان

الاجتماعي.

✓ تحديد احتياجات المديرية الجهوية في مجال التكوين الأولي والمتواصل.

- ✓ اقتراح مخطط التكوين الجهوي للمديرية العامة.
- ✓ تنفيذ برامج التكوين المحددة من طرف المديرية العامة.
- ✓ تسهيل الإدماج المهني للأعوان بعد تكوينهم.
- ✓ إعداد حصيلة شهرية وثلاثية للنشاطات وإرسالها إلى المديرية العامة.

• **المكتب الجهوي للوسائل اللوجستكية:**

- ✓ متابعة سجلات الجرد للعتاد والمنقولات المخصصة للمديرية الجهوية.
- ✓ إنجاز أشغال التهيئة والصيانة للمكاتب.
- ✓ تسير الوسائل المادية ومراقبة مقررات تخصيصها.
- ✓ تسيير حظيرة السيارات للمديرية الجهوية.
- ✓ ضمان احترام شروط الصحة والنظافة في أماكن العمل.
- ✓ تحديد احتياجات المستخدمين من الزى الرسمي وإرسالها للمديرية العامة.
- ✓ مسك سجل القياسات للزي الرسمي وتوزيع الزى الرسمي على الأعوان.
- ✓ إعداد حصيلة ثلاثية وشهرية للنشاط.

• **المكتب الجهوي للمحاسبة والميزانية من مهامه:**

- ✓ إعداد توقعات الميزانية للمشاريع المبرمجة على مستوى المديرية الجهوية.
- ✓ تنفيذ الموازنة المرصودة للمديرية الجهوية.
- ✓ تحليل تقارير المراقبة من أجل إجراء التصحيحات اللازمة.
- ✓ إعداد الحساب الإداري لكل سنة مالية وإرسال نسخة منه إلى المديرية العامة.

- ✓ إعداد حصيلة للنشاطات شهرية وإرسالها إلى المديرية العامة.

• **قسم الاستعلامات الجمركية: من مهامه:**

- ✓ جمع المعلومات على المستوى الجهوي من مختلف المصادر وتحليلها واستغلالها.
- ✓ تزويد المديرية العامة بالمعلومات التي يتم استغلالها وطنيا.
- ✓ إعداد قاعدة معطيات جهوية للمخالفين وطرق الغش المستعملة من طرفهم.

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ نشر الإعلانات والإنذارات المتعلقة بالغش الجمركي المرسل من طرف المديرية العامة.

✓ التنسيق مع مختلف المصالح الأمنية المتدخلة في مكافحة التهريب والغش الجمركي وإعلام السلطة المركزية بها.

✓ إعداد بيانات للاستعلام اليومي للنشاط الجمركي على المستوى الجهوي.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

بناء على التساؤلات التي تم طرحها في الفصل الأول، سنحاول تقديم إجابات مؤقتة وهي مجموعة من الفرضيات التي سنأكد من صحتها أو خطأها عبر هذه الدراسة الميدانية.

1.2 فروض الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة دالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتطوير أداء موظفي الجمارك.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

ب. الفرضيات الفرعية:

• هناك علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف وتطوير أداء موظفي الجمارك.

✓ المؤشرات:

- تخطيط الموارد البشرية.

- الاستقطاب.

- الاختيار والتعيين.

• هناك علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التكوين وتطوير أداء موظفي الجمارك.

• المؤشرات:

- الاحتياجات التكوينية.

- البرامج التكوينية.

- ظروف العمل.

• هناك علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء وتطوير أداء موظفي الجمارك.

• المؤشرات:

- موضوعية معايير التقييم.

- دورية التقييم.

- استخدام نتائج التقييم.

• هناك علاقة بين إستراتيجية التحفيز وتطوير أداء موظفي الجمارك.

• المؤشرات:

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

- ظروف العمل.

2.2 منهج الدراسة:

إن المنهج هو مجموعة القواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة.¹ ونظرا لطبيعة المشكلة التي نحن بصدد دراستها والفرضيات التي تم صياغتها، من أجل رصد وتتبع العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتطوير الأداء، اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى المعرفة الدقيقة لعناصر المشكلة والتنبؤ بمستقبلها، من خلال جمع البيانات الكمية عن الظاهرة ومحاولة تفسيرها.² واتبعنا هذا المنهج خلال مراحل الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج علمية تمكنا من فهم طبيعة هذه العلاقة وأثرها على تطوير الأداء.

3.2 حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

¹ موريس انجرس، المرجع السابق، 2006، ص 36.

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، ط3، 2019، ص (46،47)

- الحدود البشرية:

يتحدد المجال البشري للدراسة في جميع موظفي المديرية الجهوية للجمارك العاملين بمقرها بشلف وعددهم 106 فرد.

- الحدود المكانية:

تمت الدراسة على مستوى مقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف الذي يقع في المخرج الغربي لولاية شلف.

ج- الحدود الزمانية:

- الدراسة النظرية: كانت خلال الفترة 2019-2020، حيث تم اختيار الموضوع وجمع المادة العلمية والمراجع وتنظيمها وإعداد الخطة التي تناولت الخطوط العريضة للموضوع بالاتفاق مع المشرف.
- الدراسة الميدانية: وكانت خلال الفترة 2020-2021، حيث تم تقديم طلب لإجراء الدراسة على مستوى المديرية الجهوية بشلف وتمت الموافقة عليه. وقمنا ببرمجة زيارات متتالية لهذه الإدارة، حيث تمكنا من إجراء العديد من المقابلات مع المدراء الفرعيين ورؤساء المكاتب والاطلاع على بعض الوثائق، كما صممنا استبيان وعرضناه للتحكيم على مجموعة من الأساتذة. ثم ووزعناه على مستخدمي المديرية الجهوية، ليتم معالجة وتحليل البيانات المستخرجة عن طريق برنامج spss نسخة 22.

4.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات بمختلف رتبهم والعاملين على مستوى مقر المديرية الجهوية بشلف، حيث بلغ عددهم 106. ونظرا لعددهم المحدود فقد اخترنا عملية المسح الشامل لكل المفردات، حيث قمنا بتوزيع استبيان على كل المستخدمين بالمديرية الجهوية للجمارك وتمكنا من استرجاع 102 استمارة صالحة للتحليل.

5.2 أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

لقد اعتمدنا على الملاحظة خلال الدراسة الميدانية من اجل فهم سلوكيات الموظفين وانفعالاتهم وتصرفاتهم خلال الاجتماعات وخلال ممارستهم لمهامهم ومدى احترامهم لساعات الدوام ومن اجل فهم إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان.

ب- المقابلة:

اعتمدنا بشكل كبير على المقابلة كأداة لجمع البيانات، خاصة أن الموضوع المدروس يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. والذي يستدعي الماما كبير بالتوجه الاستراتيجي، لذا ركزنا في مقابلاتنا على المدراء ورؤساء المكاتب الذي لهم علاقة بتسيير الموارد البشرية. وشملت المقابلات المدير الجهوي، المدراء الفرعيين، رؤساء المكاتب.

ج- الوثائق والسجلات:

اعتمدنا على بعض الوثائق الداخلية، من اجل التعريف بالمديرية الجهوية وهيكلها التنظيمي والخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة إضافة إلى المخططات الإستراتيجية والبرامج السنوية للتكوين.

د- الاستمارة:

وهي الأداة الرئيسية التي اعتمدنا عليها في الدراسة، لأنها تسمح للمبحوثين بالإجابة على أسئلتها بكل حرية ودون إحراج. وشملت الاستمارة جزئيين الجزء الأول يخص الخصائص الديموغرافية للعينة الدراسة والجزء الثاني يتعلق بالإجابة عن أسئلة الاستمارة.

هـ- المقياس: من اجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي للإجابة على الأسئلة حسب درجات الموافقة المبينة في الجدول أدناه:

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (14) الإجابات موزعة حسب درجات الموافقة تبعا لمقياس لكارتر.

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

وتم الاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية من اجل تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان، حيث يتم تحديد فئات قيم المتوسطات الحسابية تبعا لدرجة الموافقة كما يلي:

- يتم حساب مدى الفئة و يساوي (الحد الأعلى - الحد الأدنى) أي $5 - 1 = 4$
- حساب طول الفئة و يساوي (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات أي

$$0.8 = 5/4 = 5/(1-5)$$

فيكون بداية الحد الأدنى للفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هو 1 يضاف إليه طول الفئة 0.8 وفي كل مرة نضيف هذا العدد لنحصل في الأخير على كل فئات قيم المتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم: (15) فئات قيم المتوسطات الحسابية وفقا لدرجة الموافقة.

الدرجة	التفسير	فئة المتوسط الحسابي
1	لا أوافق بشدة] 1.80 - 1]
2	لا أوافق] 2.60 - 1.81]
3	محايد] 3.40 - 2.61]
4	أوافق] 4.20 - 3.41]
5	أوافق بشدة	[5- 4.21]

وتم تحديد ثلاث مستويات للمتوسطات الحسابية (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد المستويات.

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

حيث تضاف هذه القيمة إلى نهاية كل فئة لنحصل على مجالات القبول وفقا للجدول التالي:
جدول رقم: (16) مستويات الموافقة تبعا لقيم المتوسطات الحسابية.

درجة التقييم	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة	[1 - 2.33]
متوسطة	[2.34 - 3.66]
مرتفعة	[3.67 - 5]

جدول رقم: (17) متغيرات وأبعاد ومؤشرات موضوع الأطروحة.

عدد الفقرات	متغير الأول:	المتغير الأول:
فقرة: 1	مؤشر 1: تخطيط الموارد البشرية	إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
فقرة: 2		
فقرة: 3		
فقرة: 4	مؤشر 2: الاستقطاب	
فقرة: 5		
فقرة: 6		
فقرة: 7	مؤشر 3: الاختيار والتعيين	
فقرة: 8		
فقرة: 9		
فقرة: 10		إستراتيجية التوظيف بعد 1 :
فقرة: 11	مؤشر: 1 الاحتياجات التكوينية	
فقرة: 12		
فقرة: 13		
فقرة: 14	مؤشر 2: البرامج التكوينية	
فقرة: 15		
فقرة: 16		
فقرة: 17	مؤشر: 3 ظروف العمل	
فقرة: 18		
فقرة: 19		إستراتيجية التكوين و التطوير بعد 2 :
فقرة: 20	مؤشر 1: موضوعية معايير التقييم	
فقرة: 21	مؤشر 2: دورية التقييم	
فقرة: 21		تقييم الأداء إستراتيجية بعد 3 :
فقرة: 20		
فقرة: 19		

فقرة: 22	مؤشر: 3 استخدام نتائج التقييم				
فقرة: 23					
فقرة: 24					
فقرة: 25					
فقرة: 26					
فقرة: 27	مؤشر: 1 الحوافز المادية	07	بعد: 4	إستراتيجية التحفيز	
فقرة: 28					
فقرة: 29					
فقرة: 30					
فقرة: 31	مؤشر: 2 الحوافز المعنوية				
فقرة: 32					
فقرة: 33	مؤشر: 3 ظروف العمل				
فقرة: 34					
فقرة: 35	مؤشر: 1 الالتزام	04	بعد: 1	تنفيذ المهام	
فقرة: 36					
فقرة: 37					
فقرة: 38	مؤشر: 3 التعامل بين الموظفين				
فقرة: 39					
فقرة: 40	مؤشر: 2 تقديم اقتراحات	05	بعد: 2	الأداء الإبداعي	
فقرة: 41					
فقرة: 42					
فقرة: 43	مؤشر: 3 الرغبة في الاطلاع و البحث				
فقرة: 44					
فقرة: 45					
فقرة: 46	مؤشر: 2 المشاركة في الأهداف	04	بعد: 3	تحقيق الأهداف	
فقرة: 47					
47					المجموع:

المصدر : من إعداد الباحث بناء على الاستمارة الموزعة

6.2. الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

إن صحة النتائج التي يتوصل إليها الباحث تعتمد على فعالية وجودة الأدوات المستعملة في قياسها، أي أن تتمتع أداة القياس بخصائص سيكومترية مقبولة حتى يصل الباحث إلى نتائج مقبولة وصحيحة يمكن تعميمها والبناء عليها واتخاذ قرارات بشأنها.¹ وتعرف الخصائص السيكومترية للأدوات القياس بأنها مؤشرات تدل على جودة الأدوات البحثية وفعاليتها في الوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها،² كما عرفت أدوات القياس تطورا كبيرا وظهرت العديد من الاختبارات في المجال النفسي والاجتماعي ساهمت بشكل كبير في إحداث قفزة نوعية في تقدم البحث العلمي. ومن بين أهم هذه الخصائص نجد:

أ- الصدق:

يعتبر الصدق من المفاهيم التي يجب الاعتماد عليها عند اختيار أدوات الدراسة. ويعرف على أنه عملية جمع أدلة تدعم ما توصل إليه الباحث من استنتاجات. وهو بالمفهوم الامبريقي استدلال خاص باستخدام الأداة وليس الأداة نفسها.³ وللتحقق من صدق المحتوى للاستبيان قام الباحث بعرضه على خمسة محكمين، من بينهم الأستاذ المشرف ومختصين في علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية وعلم النفس، بالإضافة إلى إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية. وقد وجه المحكمين عدة ملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار من أجل صياغة الاستبيان في صورته النهائية. وتمثلت هذه الملاحظات فيما يلي:

- تغيير ترتيب بعض البنود.
- إعادة صياغة بعض البنود.

¹ فتيحة بدلال، محبوبة موراس، دراسة تقييمية لخصائص السيكومترية (الصدق - الثبات) في البحوث العلمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، العدد 2، جانفي 2021، ص 112.

² المرجع نفسه، ص 115.

³ زيدان جميلة، بوجردة محمد، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس النفسي والتربوي والاجتماعي، مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول، مارس 2017، ص 212.

ومن اجل حساب نسبة صدق المقياس الظاهري، فقد تم الاعتماد على المعادلة

$$\frac{1}{2} \frac{2}{n} = \frac{m}{n} - \frac{1}{2}$$

$$\frac{2}{n}$$

حيث ن و: يمثل عدد المحكمين الذين يرون أن البند يقيس.

ن: هو عدد المحكمين.

ص م: هو صدق كل بند بصفة منفردة.

حيث يتم تجميع النسب المتحصل عليها لكل البنود وقسمتها على عدد البنود لنحصل

في الأخير على قيمة الصدق الظاهري للمقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (18) قيمة الصدق الظاهري للمقياس.

بند	ن و	ص م	بند	ن و	ص م	بند	ن و	ص م
1	5	1,00	17	5	1,00	33	5	1,00
2	4	0,60	18	5	1,00	34	4	1,00
3	5	1,00	19	5	1,00	35	4	0,60
4	4	0,60	20	5	1,00	36	5	0,60
5	4	0,60	21	5	1,00	37	5	1,00
6	5	1,00	22	5	1,00	38	5	1,00
7	4	600,	23	5	1,00	39	5	1,00
8	5	1,00	24	5	1,00	40	5	1,00
9	4	600,	25	5	1,00	41	5	1,00
10	4	0,60	26	4	1,00	42	5	1,00
11	5	1,00	27	5	0,60	43	5	1,00
12	5	1,00	28	5	1,00	44	5	1,00
13	5	1,00	29	5	1,00	45	5	1,00
14	5	1,00	30	5	1,00	46	5	1,00
15	5	1,00	31	5	1,00	47	5	1,00

¹ ملحم ، سامي محمد ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 307.

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

			1,00	5	32	1,00	5	16
43.40	مجموع ص م							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التقييم

وبناء على نتائج الجدول يكون قيمة الصدق الظاهري للاستبيان = ص و / ن = 47/43.40 = 0.92 =

وفيما يلي قائمة المحكمين القائمة الاسمية للمحكمين:

جدول رقم: (19) قائمة المحكمين.

اسم المحكم	مؤسسة الانتماء
الأستاذ دنبري لطفي	جامعة أم البواقي
الأستاذة العمراوي زكية	جامعة أم البواقي
الدكتور بن يوسف احمد	جامعة شلف
الدكتور بوراس نور الدين	جامعة تبسة
الدكتور مصعب عدالي	جامعة بلدية 02

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة يتم حساب معدل الارتباط بيرسون Pearson، لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة مع المحور التي تنتمي إليه وكانت النتائج كالتالي:
- ✓ المتغير المستقل:

جدول رقم: (20) معامل الاتساق للبعد الأول: إستراتيجية التوظيف.

البعد الأول: إستراتيجية التوظيف									
العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل الاتساق	,628**	,740**	,602**	,617**	,777**	,785**	,680**	,681**	,779**
مستوى الدلالة	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01

*الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01 %

المصدر: مخرجات spss

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (21) معامل الاتساق للبعد الثاني: إستراتيجية التكوين والتطوير.

البعد الثاني: إستراتيجية التكوين والتطوير									
18	17	16	15	14	13	12	11	10	العبارة
,805**	,759**	,787**	,720**	,758**	,798**	,796**	,806**	,826**	معامل الاتساق
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

*الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01 %.

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (22) معامل الاتساق للبعد الثالث: إستراتيجية تقييم الأداء.

البعد الثاني: إستراتيجية تقييم الأداء								
26	25	24	23	22	21	20	19	العبارة
,874**	,872**	,813**	,677**	,776**	,708**	,828**	,831**	معامل الاتساق
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

*الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01 %.

المصدر: مخرجات spss

جدول رقم (23) معامل الاتساق للبعد الرابع: إستراتيجية التحفيز.

البعد الثاني: إستراتيجية التحفيز								
34	33	32	31	30	29	28	27	العبارة
,671**	,749**	,826**	,827**	,862**	,785**	,903**	,688**	معامل الاتساق
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

*الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01 %.

المصدر: مخرجات spss

✓ ب. المتغير التابع: الأداء

جدول رقم (24) معامل الاتساق للأداء

الأداء								
42	41	40	39	38	37	36	35	العبارة
,725**	,716**	,662**	,552**	,552**	,755**	,719**	,750**	معامل الاتساق
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة
			47	46	45	44	43	العبارة
			,814**	,813**	,829**	,762**	,710**	معامل الاتساق
			0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

*% 0.01 الدلالة المعنوية عند مستوى

المصدر: مخرجات spss

ب- الثبات:

ويقصد بالثبات الاتساق والاستقرار الذي تكون عليه الظاهرة. ويقال عن مقياس أو اختبار انه ثابت عندما يعطي نتائج متطابقة أو متقاربة لنفس الشخص فيما لو أعيد تطبيقه عليه.¹ومن بين أهم الطرق الإحصائية المستعملة لقياس الثبات، نجد معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يبين قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

جدول رقم (25) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

الثبات	المحور
0.868	إستراتيجية التوظيف
0.921	إستراتيجية التكوين والتطوير
0.918	إستراتيجية تقييم الأداء
0.912	إستراتيجية التحفيز
0.927	الأداء
0.970	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss نسخة 22

¹ فتحة بودلال، مرجع سابق، ص 119.

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل الثبات العام للاستبيان يقدر بـ 0.97 وهي نسبة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا والبالغ 60 %. وهي مقبولة لغرض اختبار الفرضيات والتحليل العلمي.

7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة وتحليل بيانات الاستبيان عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 22 وهي:

- أ- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- ب-معامل افا كرونباخ لتحديد معامل ثبات محاور الدراسة وفقرات الاستبيان ككل.
- ت-معامل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء.
- ث-معامل الارتباط بيرسون R للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة .
- ج- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الإجابات وفق مقياس لكارث ولمعرفة مستوى استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف.

الفصل السادس: _____ الإجراءات المنهجية للدراسة

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تعرضنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال عرض الفرضيات ومتغيرات ومحاور الدراسة، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل إجابات أفراد العينة.

الفصل السابع

تحليل وتفسير البيانات الشخصية

- تمهيد
- متغير الجنس
- متغير السن
- متغير المستوى التعليمي
- متغير الاقدمية في العمل
- متغير الوظيفة
- متغير الفئة المهنية
- خلاصة.

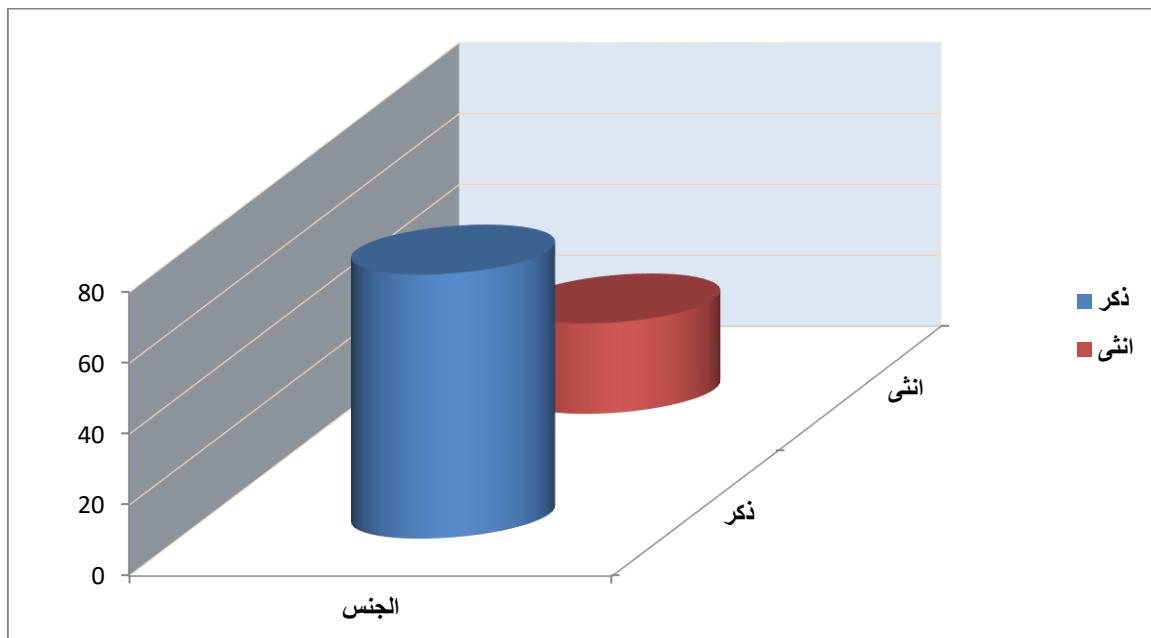
الفصل السابع: _____ تحليل وتفسير البيانات الشخصية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين والتي تم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات المختلفة بعد تبويبها في جداول إحصائية باستعمال برنامج الحزم الإحصائية spss.

1. متغير الجنس:

جدول رقم: (26) توزيع العينة حسب متغير الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	76	74,5	74,5	74,5
	أنثى	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	-

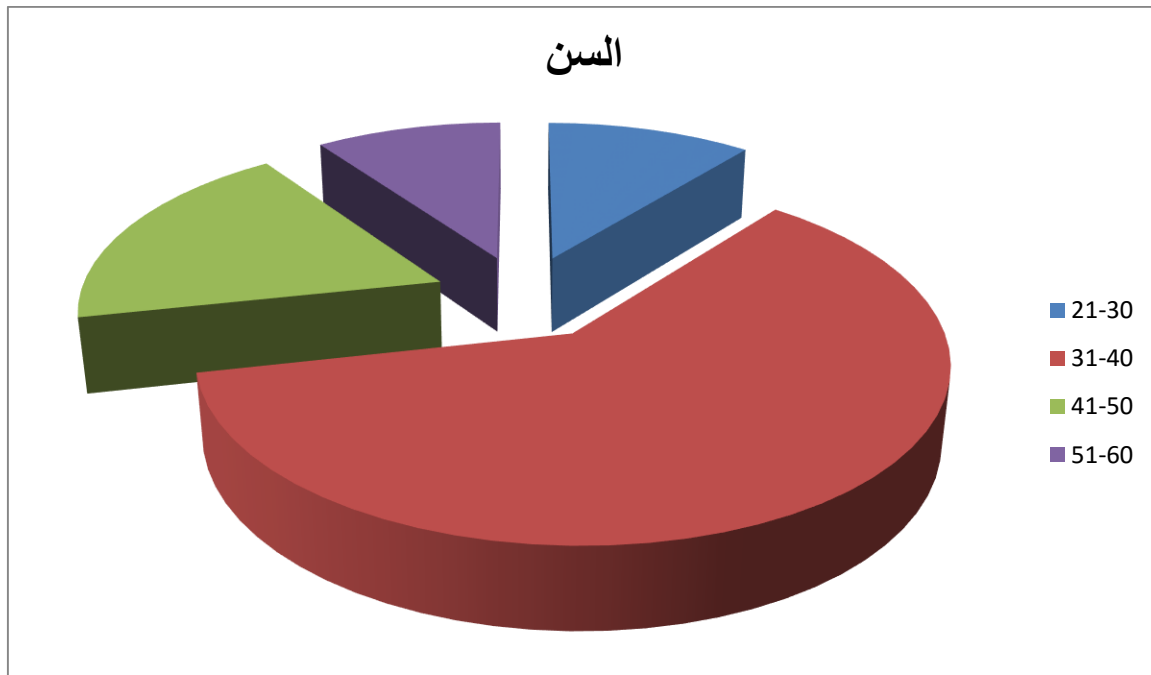


شكل رقم: (16) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن اغلب المبحوثين هم من صنف الذكور، بنسبة تقدر بـ 74.5%، مقابل نسبة تقدر بـ 25.5% من الإناث. وسبب هذا التفاوت بين الجنسين يعود إلى طبيعة العمل في هذا القطاع الشبه عسكري، الذي يتطلب قوة بدنية والقدرة على العمل في كل الأوقات، خاصة أفراد الفرق الذين يعملون في الميدان، إضافة إلى العادات والتقاليد المحافظة السائدة في المجتمع التي تحول دون التحاق الإناث به.

2. متغير السن:

جدول رقم: (27) توزيع العينة حسب متغير السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21-30	11	10,8	10,8	10,8
	31-40	62	60,8	60,8	71,6
	41-50	19	18,6	18,6	90,2
	51-60	10	9,8	9,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



شكل رقم: (17) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

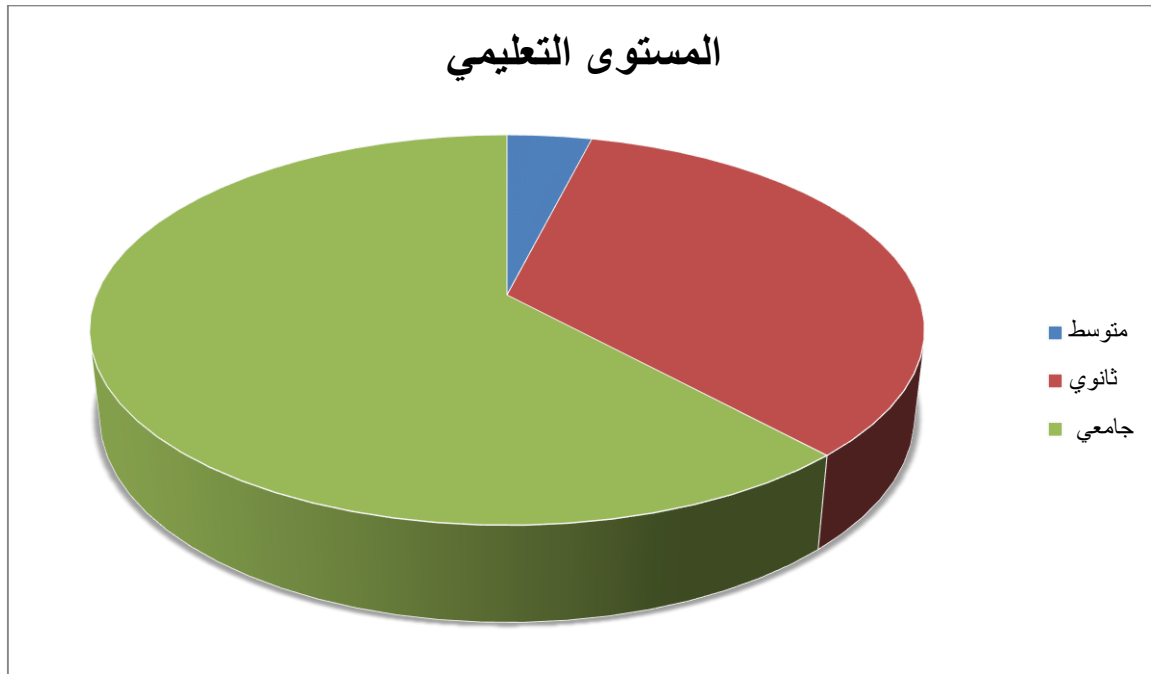
من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الفئة العمرية السائدة هي ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 60.8% من المجموع الكلي للمبحوثين. ثم تليها الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة تقدر بـ 18.6%، أما الفئة العمرية ما بين 21 إلى 30 سنة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة تقدر بـ 10.8%، لتليها في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية بين 51 إلى 60 سنة بنسبة تقدر بـ 9.8%. وهو ما يفسر غلبة الفئة الشبابية في المديرية

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الشخصية

الجهوية. وهذا راجع إلى شروط التوظيف في هذا القطاع التي تستهدف فئة الشباب الذين يتمتعون بقدرات بدنية وفكرية تساعدهم على تحمل أعباء العمل، كما يعود ذلك إلى طبيعة العمل الشاق في هذا القطاع، خاصة في مجال العمل الفرقي الذي يستدعي استعدادا بدنيا وقوة تتوفر في فئة الشباب.

3. متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (28) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	3,9	3,9	3,9
	ثانوي	35	34,3	34,3	38,2
	جامعي	63	61,8	61,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



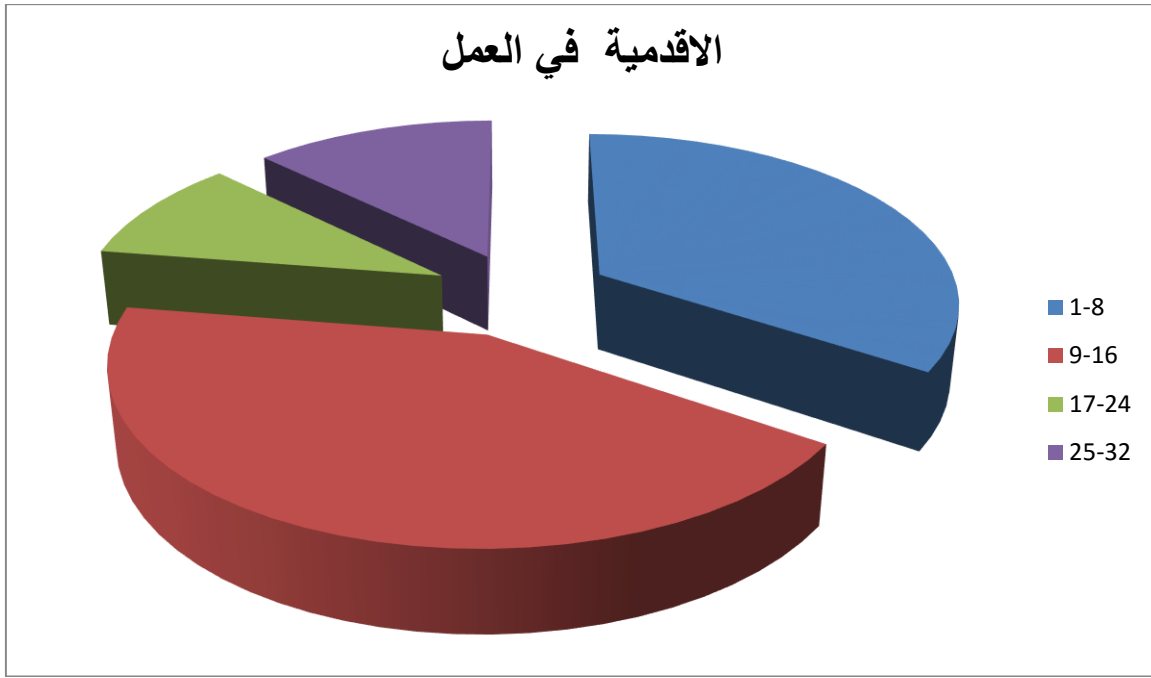
شكل رقم: (18) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الشخصية

يبين لنا الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن موظفي المديرية الجهوية يتمتعون بمستوى تعليمي عالي، حيث بلغت نسبة الجامعيين منهم 61.8%. ثم يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 34.3%، ليأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين لديهم المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 3.9%. وهذا راجع إلى شروط التوظيف في هذا القطاع، التي تستهدف الشباب ذوي المؤهلات الجامعية لمواكبة التطورات التكنولوجية، إضافة إلى أن أغلب الموظفين يواصلون مساهم التعليم بعد الالتحاق بالوظيفة، خاصة بعد اعتماد الترقية على أساس الشهادة ومنح الإدارة رخص لمواصلة الدراسة. وهذا ما شجع الموظفين في مواصلة مسار تعليمهم، لتحسين مستواهم والاستفادة من الترقية، أما الفئة التي لديهم مستوى الثانوي فهي تخص الموظفين الذين تم تعيينهم في رتبة الأعوان التي تتطلب هذا المستوى.

4. متغير الإقدمية في العمل:

جدول رقم: (29) توزيع العينة حسب متغير الإقدمية في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-8	35	34,3	34,3	34,3
	9-16	44	43,1	43,1	77,5
	17-24	10	9,8	9,8	87,3
	25-32	13	12,7	12,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



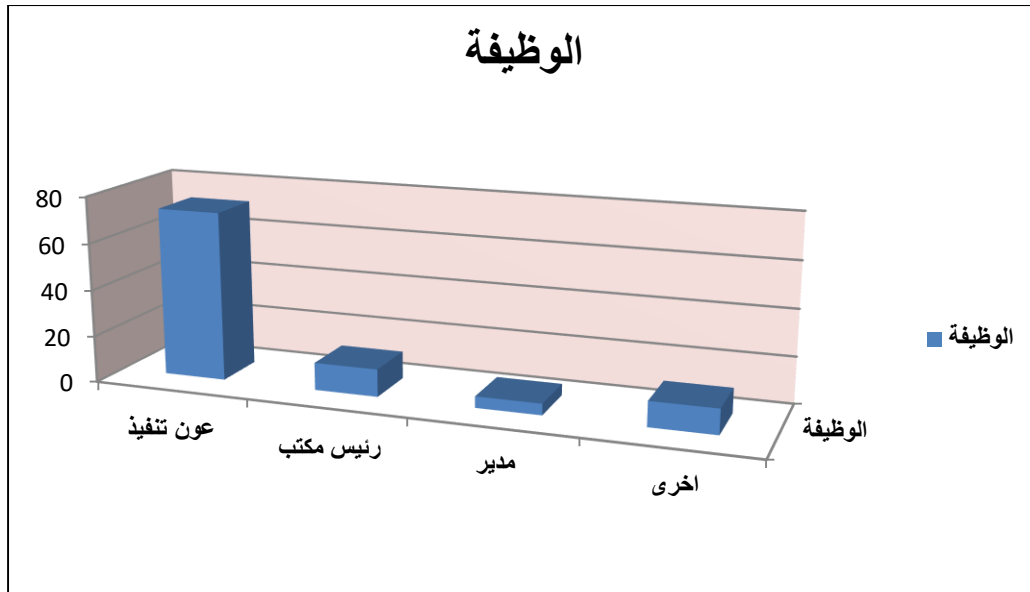
شكل رقم: (19) يمثل توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في العمل.

من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية، يتبين لنا أن الفئة السائدة في الاقدمية هي ما بين 9 إلى 16 سنة، بنسبة تقدر بـ 43.1% من المجموع الكلي للمبحوثين. ثم يأتي أفراد العينة ذوي الاقدمية ما بين 1 إلى 8 سنوات، بنسبة تقدر بـ 34.3%. ثم تأتي الفئة ذات الاقدمية ما بين 25 إلى 32 سنة، بنسبة تقدر بـ 12.7% وفي الأخير تأتي الفئة ذات الاقدمية ما بين 17 إلى 24 سنة. وهذا ما يظهر أن هناك نسبة معتبرة من موظفي المديرية الجهوية للجمارك بشلف يتمتعون بخبرة معتبرة، تمكنهم من التحكم في تقنيات العمل وتساعد في التكوين التطبيقي للموظفين الجدد، كما تشير إلى وجود استقرار في العمل للموظفين بهذا القطاع. وأن الموظفين الذين لديهم أقدمية اقل من 08 سنوات هي نسبة معتبرة. وهذا يدل أن المديرية الجهوية قد استفادة من تعيينات للأعوان الجدد الذين تخرجوا من مدارس التكوين الجمركي أو الذين تم تحويلهم من المناطق الجنوبية بعد استقاء شرط الخدمة بالجنوب. وهذا ما تعرفنا عليه من خلال المقابلة التي جمعنا بالمدير الفرعي الجهوي لإدارة الوسائل*.

*المقابلة الشخصية المفتوحة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه، تناولت الخطوط العريضة لإستراتيجية الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك والمديرية الجهوية بصفة خاصة، كما تناولت المخططات الإستراتيجية المختلفة، خاصة في جانبها المتعلق بإستراتيجية الموارد البشرية. إضافة إلى التحويلات الدورية التي تقوم بها المديرية العامة لأعوان العاملين بالجنوب.

5. متغير الوظيفة:

جدول رقم(30) توزيع العينة حسب متغير الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	عون تنفيذ	74	72,5	72,5	72,5
	رئيس مكتب	12	11,8	11,8	84,3
	مدير	5	4,9	4,9	89,2
	أخرى	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



شكل رقم: (20) يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

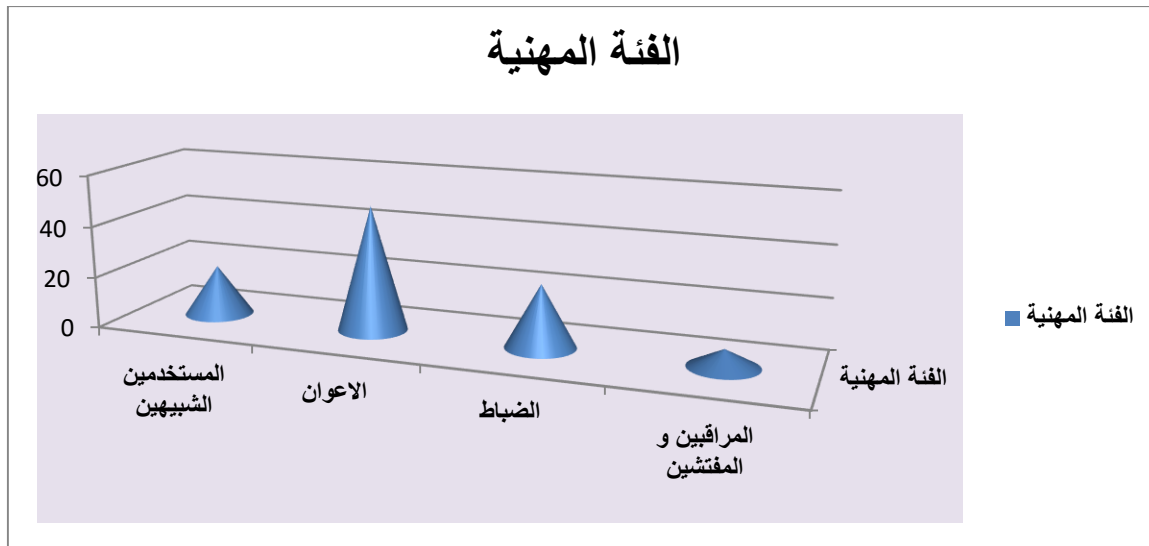
يبين الجدول رقم (19) الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الوظيفة، أن الفئة الوظيفية الخاصة بأعوان التنفيذ فاقت باقي الفئات بنسبة تقدر بـ 72.5%، ثم تأتي فئة رؤساء المكاتب بنسبة تقدر بـ 11.8% ثم تليها فئة المدراء بنسبة تقدر بـ 4.9% لتأتي في الأخير باقي الفئات الأخرى بنسبة تقدر بـ 10.8% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذا القطاع

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الشخصية

الذي يعتمد على نشاط الفرق، والذي يعتبر اغلب عناصره أعوان تنفيذ، إضافة إلى العمل الإداري الرقابي الذي يقوم به رؤساء المكاتب طبقا لما تخوله لهم التنظيمات الداخلية من صلاحيات. وهذه التركيبة من الأعوان والإطارات تجد أساسها في الهيكل التنظيمي الذي يحدد المهام لكل فئة وحجم الموظفين اللازم لأداء هذه المهام.

6. متغير الفئة المهنية:

جدول رقم: (31) توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المستخدمين الشبهيين	20	19,6	19,6	19,6
	الأعوان	50	49,0	49,0	68,6
	الضباط	25	24,5	24,5	93,1
	المفتشين والمراقبين	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



شكل رقم: (21) يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية

الفصل السابع: _____ تحليل وتفسير البيانات الشخصية

يبين الجدول رقم (20) الخاص بالفئة المهنية، أن فئة الأعوان تجاوزت الفئات الأخرى بنسبة تقدر بـ 49%. ثم تأتي فئة الضباط بنسبة تقدر بـ 24.5%. ثم تليها فئة المستخدمين الشبهيين بنسبة تقدر بـ 19.6%. وفي الأخير تأتي فئة المراقبين والمفتشين بنسبة تقدر بـ 6.9%. وهذا راجع إلى أن المناصب المخصصة لفئة الأعوان أثناء عملية التوظيف هي مرتفعة بالمقارنة مع غيرها من الرتب، وهي محددة مسبقا نظرا لحجم المهام التنفيذية المسندة لها. ولشاسعة الإقليم الجمركي الذي يستدعي تغطيته عدد معتبرا من أفراد هذه الفئة، خاصة في مجال الحراسة والرقابة، حيث يحرص أثناء عملية التوظيف أن يكون هناك توازن بين نسبة الأعوان والضباط حسب احتياجات الإدارة، أما فئة المراقبين والمفتشين فهي في الغالب تسند إليها مهام قيادية وإشرافية وهو ما يفسر نسبتها القليلة بالمقارنة مع بقية الفئات، نظرا للطبيعة الهرمية التي تتميز بها تشكيلة أفراد هذا القطاع.

الفصل السابع: _____ تحليل وتفسير البيانات الشخصية

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى تحليل البيانات الشخصية التي تم جمعها من خلال الاستبيان. والتي تتعلق بمتغير الجنس والسن ومتغير المستوى التعليمي ومتغير الاقدمية في العمل والوظيفة والفئة المهنية، مبينين الخصائص التي تميزها.

الفصل الثامن

تحليل وتفسير البيانات المتعلقة

بمتغيرات الدراسة

- تمهيد
- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التوظيف.
- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التكوين والتطوير.
- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية تقييم الأداء.
- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التحفيز.
- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور الأداء.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تمهيد:

سنحاول خلال هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج الاستبيان، فيما يخص متغيرات الدراسة لاسيما ما تعلق بمحور إستراتيجية التوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء ومحور الأداء بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لإجابات الأفراد المبحوثين.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التوظيف:

جدول رقم: (32) إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية التوظيف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	Sig	ترتيب العبارة
01	تستخدم إدارة الجمارك أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3.39	0.946	متوسطة	67.8	000	7
02	تتم معرفة وتحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية وفق خطة واضحة ومحددة مسبقا.	3.41	0.927	متوسطة	68.2	000	6
03	تقوم إدارة الجمارك بالإعلان عن احتياجاتها من الموظفين بوسائل إعلان متنوعة.	3.90	0.850	مرتفعة	78	000	1
04	يتم استقطاب الموظفين في إدارة الجمارك بناء متطلبات الوظيفة.	3.59	0.848	متوسطة	71.8	000	4
05	تقوم إدارة الجمارك باستقطاب الموظفين ذوي الشهادات العلمية والكفاءات المتنوعة	3.78	0.951	مرتفعة	75.6	000	3
06	تتم عملية اختيار المرشحين للعمل بإدارة الجمارك على أسس موضوعية واضحة.	3.47	1.022	متوسطة	69.4	000	5
07	تقوم إدارة الجمارك بتعيين الموظفين بناء على تطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.	3.34	1.198	متوسطة	66.8	000	8
08	يستفيد الموظف بعد تعيينه من دورة تدريبية لإدماجه في العمل.	3.80	0.965	مرتفعة	76	000	2
09	إستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف إدارة الجمارك جيدة.	3.03	1.164	متوسطة	60.6	000	9
	إستراتيجية التوظيف	3.52	0.985	متوسطة	70.4	000	

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

من خلال هذا الجدول يتبين أن المتوسطات الحسابية المتعلقة ببعيد إستراتيجية التوظيف كانت ضمن المجال (3.03-3.90)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن فقرات إستراتيجية التوظيف 3.52 بانحراف معياري قدر بـ 0.985 ووزن نسبي قدر بـ 70.4%. وهذا يقابل مستوى موافقة متوسطة، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الجمارك المتعلقة بعمليات التوظيف هي ذات بعد استراتيجي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الجمارك تعمل على تجسيد التوجه الاستراتيجي تماشياً مع توصيات المنظمة العالمية للجمارك في مجال تسيير الموارد البشرية، من خلال المخططات الإستراتيجية التي وضعتها¹ إلا أن هذا البعد الاستراتيجي مازال بعيداً عن طموحات الموظفين. ولم يلمسوا نتائجهم بالنظر لجملة المعوقات التي تحيط به كالمعوقات القانونية والتشريعية، التي تحد من تدخل الإدارة في هذا المجال، فتسير الموظفين يخضع لقانون الوظيفة العمومية، زيادة على شح الموارد المالية المخصصة والذي يحول دون استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، عكس القطاع الاقتصادي الذي يمنح امتيازات وحوافز مالية معتبرة، إضافة إلى انتشار بعض الظواهر السلبية في التوظيف كالمحاباة والمحسوبية والعلاقات الشخصية. وهو ما يحول دون الفعالية المرجوة من إستراتيجية التوظيف. وجاء ترتيب فقرات المحور الأول المتعلق باستراتيجيه التوظيف كما يلي:

- الفقرة رقم: (3)

والتي مفادها (أن إدارة الجمارك تقوم بالإعلان عن احتياجاتها من الموظفين بوسائل إعلان متنوعة)، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي هو الأعلى وقدره 3.90 ويقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وانحراف معياري بلغ 0.850 ووزن نسبي قدر بـ 78%. وهذا يدل على أن إدارة الجمارك تعتمد في استقطابها للمرشحين للوظائف، على وسيلة الإعلانات الخارجية المتنوعة كالجرائد والموقع الرسمي للمديرية العامة ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها وهذا الإجراء هو من متطلبات التسيير الاستراتيجي، الذي يعمل على

¹ انظر الملحق رقم (2).

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

توسيع وعاء الاستقطاب لمنح فرص اكبر في العثور على الكفاءات المتميزة وهو ما يتماشى مع النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.*

- الفقرة رقم: (08)

والتي تنص على انه (يستفيد الموظف بعد تعيينه من دورة تدريبية لإدماجه في العمل) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 ويقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة بانحراف معياري يقدر بـ 0.965 ووزن نسبي يقدر بـ 76 %، حيث يستفيد الناجحون في مسابقة التوظيف من تكوين أولي على مستوى المدارس المختلفة التابعة لإدارة الجمارك والموزعة عبر التراب الوطني، كما دأبت المديرية الجهوية للجمارك بشلف في السنوات الأخيرة على وضع برنامج للموظفين الذين انهوا تربصهم على مستوى المدارس الجمركية، للمرور عبر مختلف المصالح في دورة تدريبية قبل تعيينهم النهائي ولعل هذه النسبة المتوسطة ترجع إلى أن بعض الموظفين لم يستفيدوا من هذا التكوين، كونه إجراء حديث نسبيا حسب ما علمناه من مسؤولي المديرية.*

- الفقرة رقم: (5)

جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة. والتي تنص على أن (إدارة الجمارك تقوم باستقطاب الموظفين ذوي الشهادات العلمية والكفاءات المتنوعة) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78. ويقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وبانحراف معياري يبلغ 0.951 ووزن نسبي يقدر بـ 75.6%. وهذا يدل على اهتمام الإدارة المركزية بتوظيف الكفاءات العلمية وذوي الشهادات، لما يتطلبه العمل في هذه الإدارة من التحكم في التقنيات الاقتصادية والجبائية، خاصة مع الشروع في برنامج الرقمنة الذي يستهدف جميع المستويات الوظيفية، كما أن هذا الاهتمام يدخل في صميم التوجه الاستراتيجي الذي يقوم على استقطاب الكفاءات المتميزة ويوافق مع جاءت به النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.*

* انظر الثاني الفصل.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

-الفقرة رقم (4)

التي مفادها (يتم استقطاب الموظفين في إدارة الجمارك بناء على متطلبات الوظيفة) وتحتل هذه الفقرة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.59. ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بانحراف معياري يقدر بـ 0.848 ووزن نسبي يقدر بـ 71.8 %، حيث تقوم إدارة الجمارك بتحديد مجموعة من الاختصاصات المطلوبة في إعلاناتها والتي لها علاقة مباشرة مع المهام التي تتطلبها الوظائف، غير أن الملاحظ أن هذه الوظائف تعرف تطورا في الأداء، خاصة بعد تعميم نظام الإعلام الآلي ومشروع الرقمنة المبرمج في السنوات القادمة.* وهذا ما يستدعي تحيين لهذه الاختصاصات المطلوبة وتجديد لعمليات تحليل وتوصيف الوظائف التي تمت، حتى تستجيب لمتطلبات الرقمنة.

-الفقرة رقم:(6)

وجاءت العبارة(تتم عملية اختيار المرشحين للعمل بإدارة الجمارك على أسس موضوعية واضحة) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بانحراف معياري قدر بـ 1.022 ووزن نسبي بلغ 69.4 %، حيث أن عملية اختيار المرشحين تتم بناء على اختبارات كتابية التي تتم على مستوى الجامعات. واختبارات نفسية إضافة إلى الاختبارات الشفهية. ويتم ترتيب المرشحين بناء على النقاط المحصل عليها حسب ما علمناه من مسؤولي المديرية.¹ ورغم وجود هذه المعايير الموضوعية، إلا أن هذه العملية تتم بالطرق التقليدية ولم يتم رقمتها كليا وهو ما يفتح المجال لبعض الظواهر السلبية كالمحسوبية والمحاباة.

* مداخلة للسيد حكيم برجوج، مدير ديوان المدير العام للجمارك في حصة ضيف هيئة التحرير بالقناة الثالثة ليوم 2018/12/18 ، حول مشروع رقمنة قطاع الجمارك الذي يتم بالشراكة مع الجمارك الكورية، في إطار اتفاقية تنوم لمدة 03 سنوات ابتداء من مارس 2018 يتضمن رقمنة للأغلب العمليات الجمركية ويقص من السلطة التقديرية للأعوان الجمارك، من خلال إضفاء الآلية و الشفافية في العمل الجمركي، غير أن المشروع عرف تأخر بالنظر لما كان مبرمج، بالنظر لعدة معوقات من بينها عدم الاستقرار في قيادة القطاع .
¹المقابلة الشخصية المفتوحة مع رئيس مكتب المستخدمين وتناولت إجراءات التوظيف على مستوى إدارة الجمارك و دور المديرية الجهوية في ذلك.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

-الفقرة رقم: (02)

التي مفادها (أن معرفة وتحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية تتم وفق خطة واضحة ومحددة مسبقاً)، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.41 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بانحراف معياري يقدر بـ 0.927 ووزن نسبي يقدر بـ 68.2%، حيث تقوم الإدارة بوضع مخطط سنوي يتم فيه تحديد الاحتياجات من الموظفين، إلا أن هذا المخطط محكوم بجملة من المعوقات من بينها توفر العدد الكافي من المناصب المالية الممنوحة، إضافة إلى التراخيص لفتح التوظيف بالإدارة، حيث أن آخر عملية توظيف قامت بها إدارة الجمارك تعود إلى عام 2018 وخصصت للدفعات العاملة بمناطق الجنوب، وهذا ما ينتج عنه عجز في عدد الموظفين يضاف إلى ما هو موجود، وهذا ما يؤثر على نوعية الأداء.

-الفقرة رقم: (01)

والتي نصها (تستخدم إدارة الجمارك أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية)، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بانحراف معياري بلغ 0.946 ووزن نسبي قدر بـ 67.8%، وهذا يشير أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الجمارك تستخدم أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الجمارك بعملية التنبؤ من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تخضع لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية والتي تتضمن تحديد للاحتياجات إدارة جمارك من الموظفين حسب المناصب المالية الممنوحة هذا من جهة، كما تقوم بعملية التنبؤ عند إعداد المخططات إستراتيجية، منها المخطط الاستراتيجي 2016-2019 والمخطط الاستراتيجي 2022-2024* التي تتضمن التوجهات الكبرى للإدارة الجمارك في مختلف مجالات النشاط ومن بينها تسيير الموارد البشرية، حيث وقفت هذه المخططات على تشخيص واقع تسيير الموارد البشرية والنقائص التي تمت معاينتها وتقدير للاحتياجات في مجال الموارد البشرية. وهذا ما تعرفنا عليه من

* انظر الملحق رقم (2).

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

خلال مقابلاتنا مع الإطارات المكلفة بتسيير الموارد البشرية*، إلا انه ما يأخذ على هذه التنبؤات أنها كانت تتم على المستوى المركزي ودون دراسة علمية تنطلق من تحليل للوظائف وإشراك للإطارات المحلية. ومن جهة أخرى تواجه هذه التنبؤات معوقات ذات طابع مالي وتشريعي تحول دون تلبيتها، خاصة إذا علمنا أن مسابقات التوظيف مجمدة منذ 03 سنوات، ضف إلى ذلك عدم وجود استمرارية في الالتزام بتنفيذ هذه المخططات نتيجة للتغييرات العديدة التي مست قيادة هذا الجهاز.

-الفقرة رقم:(07)

التي تشير إلى أن (إدارة الجمارك تقوم بتعيين الموظفين بناء على تطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة). حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.34 وهو يقع في مجال الموافقة المتوسطة بانحراف معياري قدر بـ 1.198 ووزن نسبي بلغ 66.8%. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الموظفين يتم تعيينهم بناء على تطابق مؤهلاتهم مع الوظائف المسندة إليهم، حيث تقوم إدارة الجمارك بتوظيف المرشحين بناء على مؤهلاتهم الجامعية وفي اختصاصات محددة وفي اغلب الأحيان يتم توجيه الموظفين بناء على تخصصاتهم خاصة في مجالات النشاط التقني، التي تستدعي تخصص معين كالإعلام الآلي والمتابعات القضائية والمحاسبة، إلا أن هذا لا يمنع من وجود موظفين لا تتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف التي يمارسونها. وهذا ما لامسناه من خلال حديثنا مع بعض الموظفين¹. وذلك لقلة الأعوان الذي يتم توظيفهم بالمقارنة مع حجم المهام والوظائف التي يقومون بها، ضف إلى ذلك الموظفين الذين لا يصرحون بمؤهلاتهم العلمية الحقيقية أثناء التوظيف لكي لا يتم حرمانهم من المنصب.

* المقابلة الشخصية المفتوحة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه .

¹ معلومات استقيناها من خلال المقابلات الحرة مع بعض الموظفين على مستوى المديرية الجهوية، على سبيل المثال، وجدنا متصرف إداري يحمل شهادة لسانس في الاقتصاد مكلف بمهام المتابعة القضائية لملفات المنازعات، في حين من المفروض أن توكل هذه المهمة إلى موظف مختص في الشؤون القانونية ويحمل شهادة جامعية في الحقوق إضافة إلى انتمائه إلى الأسلاك الخاصة و برتبة معينة.

-الفقرة رقم: (09)

التي تنص أن (إستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف إدارة الجمارك جيدة)، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.03، الذي يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بانحراف معياري يبلغ 1.164 ووزن نسبي يبلغ 60.6%. وهذا يدل أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إستراتيجية التوظيف جيدة، حيث تحرص الإدارة على أن تكون عملية التوظيف ذات بعد استراتيجي، من خلال إتباع الإجراءات العلمية في كل مراحل التوظيف والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي. وهذا ما لمسناه في المخططات الإستراتيجية المنجزة،* خاصة في المحور المتعلق بتسيير الموارد البشرية وتوصيات المنظمة العالمية للجمارك التي تلزم أعضائها بإتباع التخطيط الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، إلا أن هذا التوجه يبقى مرهون بمواجهة تحديات البيئة الخارجية والداخلية التي تنشط فيها إدارة الجمارك، كالقوانين والتشريعات التي تنظم التوظيف والموارد المالية المخصصة في الميزانيات ومدى الالتزام بثقافة التسيير الاستراتيجي العمومي لدى إطارات وموظفي هذا القطاع.

2. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التكوين والتطوير:

جدول رقم: (33) إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية التكوين والتطوير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	Sig	ترتيب العبارة
10	تقوم إدارة الجمارك بوضع مخطط للتكوين متكامل يشمل جميع الفئات الوظيفية ومنسجم مع الإستراتيجية العامة.	3.21	1.189	متوسط	64.2	000	4
11	تحرص إدارة الجمارك على تحديد الاحتياجات التكوينية لجميع الموظفين في جميع المستويات الوظيفية.	3.22	1.122	متوسط	64.4	000	3
12	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية	3.08	1.002	متوسط	61.6	000	7

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

						بناء على التحليل الوظيفي ونتائج تقييم الموظفين.
2	000	65.2	متوسط	1.033	3.26	تتراعى إدارة الجمارك في تصميمها للبرامج التكوينية الاحتياجات الفعلية للتكوين.
5	000	64	متوسط	1.034	3.20	تتميز البرامج التكوينية بالتطوير المستمر ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
1	000	70.6	متوسط	1.105	3.53	تعمل البرامج التكوينية على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظف مما ينعكس ايجابيا على الأداء.
5	000	64	متوسط	1.090	3.20	توفر إدارة الجمارك الظروف المناسبة لإجراء عملية التكوين.
6	000	63.4	متوسط	1.153	3.17	تستخدم إدارة الجمارك الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين.
8	000	61.2	متوسط	1.133	3.06	تستعين إدارة الجمارك بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في عملية التكوين.
	000	64.2	متوسط	1.095	3.21	إستراتيجية التكوين والتطوير

يبين الجدول رقم:(32) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة ببعث إستراتيجية التكوين كانت ضمن المجال (3.06-3.53)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ل فقرات إستراتيجية التكوين 3.21 بانحراف معياري قدر ب 1.095. ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر ب 64.2%. وهذا يعني أن إدارة الجمارك تمارس إستراتيجية التكوين بمستوى متوسط، حيث تولي إدارة الجمارك أهمية للتكوين، من خلال مختلف الدورات التكوينية التي توفرها لموظفيها سواء تعلق الأمر بالتكوين الأولي الذي يتم بعد نجاح المرشحين في مسابقة التوظيف. ويتم على مستوى المدارس التابعة لقطاع الجمارك، أو التكوين في إطار تحسين المستوى الذي

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يتم بصفة دورية، إضافة إلى الملتقيات ومنح التكوين الدولية التي تتم في إطار الشراكة مع بعض الدول والتي يستفيد منها الإطارات والتكوين الذي يتم عبر المنصة الرقمية للمنظمة العالمية للجمارك. وهذا ما علمناه من خلال المقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية بالمديرية الجهوية،¹ إلا أن الملاحظ أن الإعلانات المتعلقة بالتكوينات المبرمجة في الخارج غالباً ما تصل إلى المصالح الخارجية متأخرة، بعدما يكون قد تم تعيين الإطارات المعنية. وهذا ما يؤدي إلى حرمان إطارات المصالح الخارجية الأكفاء من تطوير مستواهم من جراء التحيز والمحاباة. وهذا ما سمعناه من خلال احتكاكنا بموظفي المديرية.* وهو ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية العدالة لرائدها ادمز*، التي تقوم أساساً على المقارنات الاجتماعية، حيث يقارن الفرد ما يتلقاه من معاملة من المنظمة التي ينتمي إليها مع ما يتلقاه غيره من الأفراد في نفس المنظمة وفي نفس محيط العمل، فإذا كانت المعاملة شبيهة شعر بالعدالة، أم إذا كان العكس شعر بالتوتر الذي يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال. التي تنعكس على نوعية الأداء. وهذا ما ينطبق على الإطارات المحلية التي تشعر بعدم وجود عدالة في الاستفادة من هذه التكوينات في الخارج واستحواذ الإطارات المركزية عليها.

الفقرة رقم: (15)

والتي تنص على (أن البرامج التكوينية تعمل على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظف مما ينعكس ايجابياً على الأداء)، كان متوسطها الحسابي هو أعلى وقدر بـ 3.53 وبانحراف معياري بلغ 1.105، الذي يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 70.6 %، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أن هذه البرامج قد حسنت من مستواهم، حيث تقوم إدارة الجمارك بوضع برامج نظرية تخص تعليم القوانين المختلفة والتعديلات التي تطرأ عليها والمحاضرات المهنية التي تخص أخلاقيات المهنة، إلى جانب التكوين التطبيقي الذي يخص الجانب البدني واستعمال الأسلحة وغيرها من التطبيقات التي تتم على مستوى الميدان، إلا أنه بالرغم من تنوع هذه البرامج التي تستهدف الجوانب المعلوماتية والسلوكية والمهاراتية، هناك نقص في بعض المجالات التقنية كمحاسبة

¹المقابلة الشخصية المفتوحة مع رئيس مكتب التكوين على مستوى المديرية الجهوية و كانت بمكتبه .

* هذا ما استقيناه من المقابلات الحرة مع بعض الموظفين.

*الثاني انظر الفصل

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

القباضات وتسيورها، التي تعاني من هجرة الإطارات منها، جراء عدم التحكم في التقنيات المحاسبية. وهو ما علمناه من خلال تواجدها بالمؤسسة*، إضافة إلى أن هذه البرامج وان كان لها اثر ايجابي في تحسين المعارف والسلوكيات، فهذا لا يمنع من انتشار بعض الظواهر السلبية وسط الموظفين. والتي لا تجد تفسيرها فقط في البرامج التكوينية ولكن في عوامل أخرى كقلة التحفيزات المالية وغياب الأخلاق المهنية وبعد مراكز التكوين خاصة للأعوان المتزوجين.

-الفقرة رقم:(13)

التي مفادها (تراعى إدارة الجمارك في تصميمها للبرامج التكوينية الاحتياجات الفعلية للتكوين)، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.26 وبانحراف معياري قدر بـ 1.033 ويقع ضمن مستوى الموافقة المتوسطة وبوزن نسبي بلغ 65.2%. وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون بدرجة متوسطة على أن البرامج التكوينية تراعي الاحتياجات الفعلية للتكوين، حيث ترسل الإدارة المركزية المديرية الجهوية لموافقاتها باقتراحاتها في مجال التكوين، أين يتم وضع مخطط وطني للتكوين، كما تقوم المديرية الجهوية بمراسلة المديرية الولائية التابعة لها للقيام بنفس الإجراء من اجل وضع مخطط التكوين الجهوي¹ وتأتي هذه الاقتراحات من الرؤساء المشرفين على الأعوان والأعوان العاملين أنفسهم، من خلال ملاءمة الاستثمارات المخصصة لذلك، غير أن هذه الطريقة وإن كان يمكن الوصول من خلالها إلى الرغبات الحقيقية والاحتياجات الفعلية للأعوان، فهي لا تخلوا من بعض السلبيات كاستغلالها من طرف الرؤساء لفرض توجهات معينة في التكوين. أو تكون وسيلة لإبعاد العناصر غير المرغوب فيها، خاصة إذا كانت الفترة المخصصة للتكوين طويلة، كما لا يعطى لها الأهمية اللازمة من طرف الأعوان في حالة بعد مراكز التكوين وانعدام وسائل النقل الضرورية وبالتالي فان العملية التكوينية الناجحة هي كل متكامل.

* معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلات الحرة مع بعض الإطارات المشرفة على مراقبة القباضات في المديرية الجهوية.

¹ انظر الملحق رقم (2).

-الفقرة رقم:(11)

هذه الفقرة التي تفيد بان (إدارة الجمارك تحرص على تحديد الاحتياجات التكوينية لجميع الموظفين في جميع المستويات الوظيفية)، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 وانحراف معياري بلغ 1.122 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة وبوزن نسبي بلغ 64.4 % . وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين في جميع المستويات الوظيفية، حيث تحرص الإدارة على وضع مخططات للتكوين وطنية وجهوية* بعد الاقتراحات التي تصلها من المديرية الجهوية وتشمل اغلب المجالات التي تمس النشاط الجمركي. وهذا ما لمسناه من خلال الملاحظة المباشرة الميدانية التي مكنتنا من الاطلاع على هذه المخططات، غير أن هناك فئة مازالت ترى أنها لم تتل حظها الأوفر من تلبية احتياجاتها التكوينية وهي فئة المستخدمين الشبيهين. والتي تعمل في نشاطات ثانوية كالمصرفين الإداريين وعمال الصيانة وهذا ما تعرفنا عليه من خلال احتكاكنا بهذه الفئة* . وهذا ما يتماشى مع ما جاءت به نظرية العدالة، من خلال المقارنات التي يقوم بها الموظف الذي ينتمي إلى فئة المستخدمين الشبيهين، فيما يتحصل عليه من فرص للتكوين مقابل ما يتحصل عليه غيره من الأسلاك التقنية.

-الفقرة رقم:(10)

ومفادها(تقوم إدارة الجمارك بوضع مخطط تكويني متكامل يشمل جميع الفئات الوظيفية ومنسجم مع الإستراتيجية العامة) واحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وانحراف معياري قدر بـ 1.189 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 64.2 %، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة أن مخطط التكوين متكامل ومنسجم مع الإستراتيجية العامة، حيث تقوم الإدارة بوضع مخططات إستراتيجية* ومن بين أهم محاورها تسيير الموارد البشرية. والذي يحتل التكوين فيه مكانة هامة. ثم تقوم الإدارة بوضع مخططات للتكوين وطنية وجهوية* التي تمس أهم محاور النشاط الجمركي وهذا تم

* انظر الملحق رقم (2).

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ملاحظته ميدانيا من خلال الاطلاع على المخططات الإستراتيجية خاصة المخطط الاستراتيجي 2016-2019 والمخطط الاستراتيجي 2022-2024 ومخططات التكوين الوطنية والجهوية، إلا أن هذا لا يمنع من وجود تحديات تعوق التنفيذ السليم لهذه المخططات ومتابعتها في الميدان والاستمرارية في متابعة انجاز هذه المخططات وتوفير الكادر المؤهل والمتفرغ للقيام بهذه المهمة، خاصة ما يتعلق برقمنة القطاع التي قد تهدد مصالح بعض الفئات فتعمل على مقاومة التغيير من خلال التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وهذا ما يستدعي تحليل موضوعي للعناصر الفاعلة في البيئة الجمركية محل التغيير، من اجل مواجهة العناصر المقاومة وإدراجها ضمن منظومة التغيير الايجابي أو على الأقل تحييدها، من خلال الملتقيات التي تعمل على شرح محاور هذه المخططات وغرس ثقافة الرقمنة في أوساط مدارس التكوين الجمركي.

-الفقرة رقم:(14)

حيث تنص الفقرة رقم 14 على (أن البرامج التكوينية تتميز بالتطوير المستمر ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل). وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.20 وانحراف معيار بلغ 1.034 وهو يقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر ب 64 % وهذا يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على أن البرامج التكوينية تتميز بالتطوير المستمر حيث تقوم الإدارة بمراجعة هذه البرامج من خلال الاقتراحات الواردة إليها عند إعداد مخططات التكوين، كما أن الإدارة تشارك في البرامج التكوينية المقدمة في المنصة الرقمية التابعة للمنظمة العالمية للجمارك والتي تسمح للموظفين بالاطلاع على احدث البرامج التكوينية للدول المتقدمة والاحتكاك بالخبرات الأجنبية وتجديد المعلومات وتحيينها، خاصة مع شروع الإدارة في تجسيد برنامج رقمنة¹ القطاع الذي يستدعي تحيين للمادة العلمية التي تحتويها هذه البرامج، بما يتناسب مع هذه

* محاضرة من تنظيم إطارين من المديرية الجهوية للجمارك بشلف بقاعة المحاضرات بالمديرية تناولت الأحكام الجديدة لقانون المالية لسنة 2021 بتاريخ 2021/03/09 .

* محاضرة منظمة من طرف غرفة التجارة بالاشتراك مع المديرية الجهوية للجمارك بشلف بدار الثقافة بشلف 16/03/2021 من تقديم الوزير السابق للمالية بن خالفة عبد الرحمان واحد إطارات المديرية الجهوية وتناولت الأحكام الجديدة لقانون المالية لسنة 2021 وحضرها أعوان وإطارات المديرية الجهوية بالإضافة إلى المتعاملين الاقتصاديين .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

التوجهات وهذا ما اطلعنا عليه من خلال الملاحظة المباشرة للمحاضرات الدورية التي كانت تقدم للأعوان بمناسبة تغيير القوانين وتعديلها والتي كانت لنا فرصة للحضور فيها.*

-الفقرة رقم:(16)

والتي مفادها أن (إدارة الجمارك توفر الظروف المناسبة لإجراء عملية التكوين) وجاءت هذه الفقرة في المرتبة الخامسة، كذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.090 والذي يقع في مستوى الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 64 وهذا يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة توفر الظروف المناسبة لإجراء التكوين، حيث تشرف إدارة الجمارك على مجموعة من المدارس للتكوين والموزعة عبر الإقليم الوطني والمجهزة بمختلف الوسائل التعليمية من أجهزة للإعلام الآلي ومكتبات. وكذلك على المستوى الجهوي، كما تحتوي المديرية الجهوية على قاعة للمحاضرات جديدة مجهزة بوسائل تقنية حديثة. فقد استلمت المديرية الجهوية مقرا جديدا، وكان ذلك خلال قيامنا بالدراسة التطبيقية في المديرية، إلا أن ما لمسناه من خلال حديثنا مع الموظفين* تذرهم من بعد المسافة ما بين مقر السكن ومدارس التكوين، حيث توجد اقرب مدرسة للتكوين بوهران وهذا ما يشكل عائق أمام المتكويين، حيث يتحملون مصاريف النقل ومشقة البعد خاصة للمتزوجين منهم، إلا أن الأزمة الصحية التي عمت البلاد مؤخرا كانت سببا في اللجوء إلى تعميم التكوين عن بعد عبر المنصات الرقمية وهو ما كان له اثر ايجابي في نفسية المتكويين.

-الفقرة رقم:(17)

والتي تنص على (أن إدارة الجمارك تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري قدر بـ 1.153 والذي يقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 63.4 %، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين، خاصة في الأزمة الصحية الأخيرة الناتجة عن انتشار وباء كوفيد 19، حيث تم

* هذا ما استقيناه من المقابلات الحرة مع بعض الموظفين الذين استفادوا من هذه التكوينات على مستوى مختلف المدارس الجمركية.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

اللجوء إلى استعمال المنصات الرقمية في التكوين عن بعد. ومنها المنصة الرقمية التابعة للمنظمة العالمية للجمارك،¹ إضافة إلى المحاضرات المرئية عن بعد، وهذا ما عايناه من خلال الملاحظة الميدانية المباشرة للأعوان وهم يتلقون محاضراتهم عبر المنصات الرقمية خاصة الذين استفادوا من الترقية الاستثنائية والاختيارية، غير أن استعمال هذه الوسائل والتقنيات يبقى محدود بالنظر إلى ما تتطلبه من قوة تدفق عالية للانترنت وبنية تحتية ملائمة تتطلب استثمارات كبيرة في هذا المجال.

-الفقرة رقم: (12)

والتي تشير إلى أن (تحديد الاحتياجات التكوينية يتم بناء على التحليل الوظيفي ونتائج تقييم الموظفين)، بلغ متوسطها الحسابي 3.08 وجاءت في المرتبة السابعة وبلغ انحرافها المعياري 1.002، الذي يقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 61.6%. وهذا يشير أن المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن تحديد الاحتياجات يتم بناء على التحليل الوظيفي ونتائج تقييم الموظفين، حيث تقوم الإدارة بتقييم سنوي للموظفين من طرف مسؤوليهم المباشرين، أين يتم تحديد نقاط القوة والضعف فيهم، كما يتم تقييم الموظفين بمناسبة الاقتراحات التي تقدم عند إعداد مخططات التكوين الجهوية والوطنية. وتقدم استثمارات يعبر فيها عن الاحتياجات التكوينية، يتم ملؤها من طرف الموظفين ورؤسائهم المباشرين.

-الفقرة رقم: (18)

هذه الفقرة تنص على أن (إدارة الجمارك تستعين بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في عملية التكوين). وجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.06 وانحراف معياري بلغ 1.133 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 61.2%. وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تستعين بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في عملية التكوين، حيث استفاد العديد من

¹ LiKC, the WCO Customs Learning and Knowledge Community (wcoomd.org) موقع المنصة الرقمية للتعليم عن بعد

للمنظمة العالمية للجمارك.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الإطارات من المحاضرات التي ألقاها خبراء دوليون في إطار برامج الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أو في إطار التكوينات التي تلقوها عبر المنصة الرقمية للمنظمة العالمية للجمارك. أو في إطار بعض المنح التي تتم في دول أجنبية، غير أن الملاحظ أن الاستفادة من هذه الدورات ليس متاح للجميع وهذا ما لمسناه من خلال حديثنا مع بعض الإطارات على مستوى المديرية الجهوية،¹ خاصة فيما يخص المنح الخارجية التي يستأثر بها الإطارات على مستوى المركزي وهذا ما قد يولد شعور بالإحباط والتذمر للإطارات المحلية ولا يعتبر عاملاً محفزاً على تطوير القدرات الذاتية كما تشير إلى ذلك نظرية العدالة.*

3. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية تقييم الأداء:

جدول رقم: (34) إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية تقييم الأداء.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	Sig	ترتيب العبارة
19	تعتمد إدارة الجمارك في تقييمها للموظفين على معايير موضوعية علمية مفهومة من طرف جميع الموظفين.	2.96	1.160	متوسطة	59.2	000	4
20	يتميز نظام تقييم الأداء في إدارة الجمارك بالعدالة والشفافية.	2.51	1.079	متوسطة	50.1	000	8
21	تقوم إدارة الجمارك بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة.	3.24	1.196	متوسطة	64.7	000	2
22	تعقد إدارة الجمارك لقاءات دورية مع إطاراتها لمناقشة وتقييم نتائج الأداء.	3.20	1.126	متوسطة	63.9	000	3
23	تقوم إدارة الجمارك بتقييم دوري للموظفين كل ثلاثة أشهر بمناسبة تحديد منحة المردودية.	3.31	1.143	متوسطة	66.2	000	1
24	يتم إعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بكل شفافية.	2.57	1.130	متوسطة	51.3	000	7

¹ وهذا ما تعرفنا عليه من المقابلات الحرة المتعددة مع مجموعة من إطارات المديرية الجهوية .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

25	تقوم إدارة الجمارك بعملية تحليلية علمية لنتائج تقييم الأداء.	2.58	1.181	متوسطة	51.5	000	6
26	تستخدم إدارة الجمارك نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية ومنح المكافآت والترقيات.	2.65	1.369	متوسطة	52.9	000	5
إستراتيجية تقييم الأداء		2.877	1.173	متوسطة			

-الفقرة رقم:(23)

التي تنص على أن (إدارة الجمارك تقوم بتقييم دوري للموظفين كل ثلاثة أشهر بمناسبة تحديد منحة المردودية) جاء متوسطها الحسابي في المرتبة الأولى، بنسبة تقدر بـ 3.31 وانحراف معياري يقدر بـ 1.143 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 66.2%. وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة أن إدارتهم تقوم بتقييم دوري للموظفين كل ثلاثة أشهر بمناسبة منحة المردودية. وهذا ما لاحظناه من خلال إعداد القوائم الثلاثية الخاصة بمنحة المردودية¹ والتي يتم انجازها كل ثلاثة أشهر، إلا أن هذا التقييم يكون بطريقة متساوية دون مراعاة المجهود الفعلي المقدم وهذا ما صرح به بعض الموظفين خلال حديثنا معهم،* مما يفقد قيمة هذه المنحة كحافز ايجابي لتطوير الأداء وهذا ما يتوافق مع نظرية العدالة لآدمز، فمن جهة الموظف الذي يعمل بجد ويبدل مجهود اكبر ويجد أن ما يتحصل عليه من منحة المردودية هو نفسه ما يتقاضاه موظف آخر لم يقم بأي مجهود، فيشعر بالإحباط ويسكن للكسل والتراخي، إلا في بعض الحالات التي يحاول الموظف فيها إثبات نفسه خاصة بالنسبة للإطارات الشابة الموظفة حديثا والتي مازالت مفعمة بالحياة وتتوق إلى الارتقاء في سلم المناصب فيكون هنا الدافع ذاتيا للانجاز كما أشار إلى ذلك دافيد مكليانند David McClellan*.

-الفقرة رقم:(21)

التي مفادها (تقوم إدارة الجمارك بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة)، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.24 وانحراف معياري قدر بـ 1.196، الذي

¹ انظر الملحق رقم (2)
*الثاني انظر الفصل

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 64.7، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تقوم بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة. وهذا ما لاحظناه من خلال اطلاعنا على بطاقات التقييم السنوي المودعة على مستوى مكتب المستخدمين*، حيث ترسل هذه البطاقات إلى الرؤساء المباشرين لتقييم الموظفين التابعين لهم وفقا لما تنص عليه التنظيمات الداخلية. ويعتمد على هذا التقييم للانتقال في الدرجات، غير انه في الواقع يشتكى العديد من الموظفين الذي* استمعنا إليهم من عدم اعتماد هذا التقييم للترقية في الدرجات في الفترة الدنيا خاصة بعد تحصل الموظفين على نقاط ممتازة، حيث يترقى اغلب الموظفين في الدرجات في المدة القصوى مما يفقد الثقة في معايير التقييم ولا يشجع على تطوير الأداء والرقى به إلى التميز كما أشارت إلى ذلك نظرية العدالة، فالموظف الذي يقدم أداء متميز ثم يجد نفسه يترقى في المدة القصوى كما يترقى غيره من الموظفين الذين لم يبذلوا أي جهد يتأثر بهذه النتيجة ويصيبه الإحباط.

-الفقرة رقم: (22)

والتي نصها(تعقد إدارة الجمارك لقاءات دورية مع إطاراتها لمناقشة وتقييم نتائج الأداء)، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.126 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 63.9. وهذا يشير أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تعقد لقاءات دورية مع الإطارات لمناقشة وتقييم الأداء. وحسب ما تعرفنا عليه من خلال مقابلاتنا مع الإطارات المكلفة بتسيير المديرية الجهوية،¹ فقد دأبت إدارة الجمارك على عقد لقاءات دورية بين الإدارة المركزية وإطارات المديرية الجهوية من أجل تقييم الأداء، خاصة بعد تفعيل عقود النجاعة وهي عبارة عن اتفاقيات بين الإدارة المركزية وإطارات المديرية الجهوية ومفتشيات الأقسام التابعة لها، يتم خلالها وضع أهداف محددة زمنيا وكميا ويتم مناقشة تطور تنفيذها عبر هذه اللقاءات، ليتم

* انظر الملحق رقم (2)

¹ مقابلات حرة متفرقة شملت موظفين على مستوى المكاتب و أعوان على مستوى الفرق العملياتية إضافة إلى بعض الإطارات . قامت بإعدادها المديرية العامة وعقود النجاعة واللقاءات التقييمية الدورية التي اشرف عليها السيد المدير العام للجمارك مع الإطارات المحلية لتقييم الأداء والنتائج المحققة .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

عقد لقاء وطني يضم كافة الإطارات من اجل تقييم شامل للأداء وهذا التحديد الكمي والزمني للأهداف ودورية التقييم هي من صميم مبادئ التسيير الاستراتيجي، الذي جاءت به النظريات الحديثة في التسيير، كنظرية الإدارة بالأهداف* لصاحبها (بيتر دروكر غير Drucker Peter*)، غير أن نظرية الإدارة بالأهداف والتي تقوم على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف، على النحو الذي يمكن من اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، نجده يصطدم في واقع مؤسستنا، بعدم التناسب بين الأهداف المحددة من جهة والوسائل والتحفيزات اللازمة لضمان تحقيقها، بحكم أن التحفيزات مقيدة بقوانين الوظيفة العمومية من جهة والموارد المالية المخصصة، كما أن الوسائل تخضع للإعتمادات المالية السنوية وبالتالي فهي محددة مسبقا، مما يدفع المسؤولين لمحاولة تحقيق الأهداف بالضغط واستعمال الترهيب، الذي يكون على حساب الأداء النوعي، فليس المهم فقط تحقيق الأهداف ولكن كيف يتم تحقيق هذه الأهداف؟ كمثال عن ذلك عقود النجاعة التي تم إبرامها مع قابض الجمارك والتي ترمي إلى تطهير حسابات القباضة، من خلال تحديد نسب معينة لتسوية هذه الحسابات شهريا، فقد يلجأ القابض إلى عمليات غير قانونية من الناحية المحاسبية والتي لا تؤثر على توازن الموازنة الشهرية، من اجل تحقيق هذه النسب وهنا يكون قد توصل إلى النتيجة المحددة في عقود النجاعة، غير أن هذا كان على حساب الأداء القانوني وهو عكس ما تصبو إليه نظرية الإدارة بالأهداف التي تفترض الاندماج الكلي للموظفين في الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وضرورة الربط بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة وأن تكون الأهداف واقعية تتماشى مع قدرات الموظفين ورغباتهم. وهذا عكس القطاع الخاص الذي يمنح هامش حرية اكبر في تحديد الأهداف التي تتناسب مع القدرات المالية للمؤسسة، نظرا لاستقلالية ميزانية الشركة وإمكانية الاقتطاع من الأرباح وتخصيص الموارد اللازمة وتقديم التحفيزات إلى الموظفين لضمان اندماجهم في تحقيق الأهداف.

-الفقرة رقم: (19)

والتي مفادها(تعتمد إدارة الجمارك في تقييمها للموظفين على معايير موضوعية علمية مفهومة من طرف جميع الموظفين)، جاء متوسطها الحسابي في الرتبة الرابعة بقيمة تقدر بـ

*انظر الفصل الثاني

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

2.96 وانحراف معياري يبلغ 1.160 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة وبوزن نسبي يبلغ 59.2. وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تعتمد في تقييم موظفيها على معايير موضوعية وهذا ما تبينه اللقاءات التقييمية الدورية للإطارات، بعد التحديد الكمي والزمني للأهداف المراد تحقيقها. والتي ينتج عنها عادة تحويلات وتغيرات في إسناد المناصب القيادية للإطارات وهذا لا يحول دون التحيز لبعض الإطارات أثناء عملية التقييم بحكم المعارف الشخصية والمصالح المشتركة.

-الفقرة رقم: (26)

التي تنص أن (إدارة الجمارك تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية ومنح المكافآت والترقيات)، تحتل الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.65 وانحراف معياري بلغ 1.369. ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 52.9، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أن الإدارة تعتمد على نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التكوينية ومنح المكافآت، فتحديد الاحتياجات التكوينية يتم بناء على التقييم الذي يقوم به الرؤساء المباشرين للموظفين عند تقديم الاقتراحات لإعداد مخططات التكوين، كما دأبت الإدارة على تكريم موظفيها وتقديم شهادات شرفية للمتميزين منهم خلال الاحتفالية السنوية بمناسبة اليوم العالمي للجمارك المصادف ليوم 26 جانفي من كل سنة، ويستفيد الأعوان الذين يعملون في الفرق من ترقيات استثنائية عند قيامهم بعمليات نوعية تسفر عن حجز كميات معتبرة من البضائع. وهذا ما تعرفنا عليه من خلال احتكاكنا بالموظفين والإطارات المشرفة على تسيير الموارد البشرية،¹ إلا أنه من جهة أخرى هناك نوع من التذمر لدى فئة الموظفين الإداريين الذين يعملون في المكاتب لعدم استفادتهم من الترقيات الاستثنائية، حيث تخصص اغلب المناصب للأعوان العاملة بالفرق حسب ما سمعنا من بعض الموظفين.* وهذا ما يوافق ما جاءت به نظرية العدالة، في المقارنات التي يعقدها الموظفون حول عدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل المنظمة و تأثيرها على أدائهم.

¹المقابلة الشخصية المباشرة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل التي كانت بمكتبه.
* مقبلات حرة متفرقة مع بعض الموظفين الذين يعملون على مستوى مكاتب المديرية الجهوية

-الفقرة رقم:(25)

التي تشير إلى أن (إدارة الجمارك تقوم بعملية تحليلية علمية لنتائج تقييم الأداء)، جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.58 وانحراف معياري بلغ 1.181 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 51.5. وهذا يشير أن المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تقوم بتحليل علمي لنتائج تقييم الأداء. وهذا ما يتجلى بصورة واضحة في عقود النجاعة التي أبرمتها الإدارة المركزية مع الإطارات المحلية، حيث يتم إرسال لوائح شهرية يتم فيها عرض نسبة انجاز الأهداف المحددة مسبقاً، ليتم استثمار هذه النتائج على المستوى المركزي. وقد كان لتحليل نتائج الأداء اثر واضح خاصة في تطهير حسابات القباضات التي كانت تحوز أرصدة كبيرة، تم تصفية مبالغ هامة منها بعد استغلال اللوائح المرسله عن أداء القباضات وتقديم التوجيهات من الإدارة المركزية. وهذا ما تعرفنا عليه من خلال ملاحظتنا الميدانية واطلاعنا على هذه الوثائق ومقابلتنا مع الإطارات المشرفة على هذه العملية،* إلا أن نظام التقييم المبني على عقود النجاعة يعاني من غياب التحفيزات الضرورية من جهة ومن الاستمرارية من جهة أخرى، فبعض الوظائف مثلًا كوظيفة القابض غير جذابة بالنسبة للموظفين، نظراً للمسؤوليات العديدة الملقاة على عاتقه والتي تصل في بعض الأحيان إلى حد المساءلة الجزائية، في المقابل لا تمنح له الإمكانيات اللازمة لمزاولة مهامه، فاعلم الموظفون يتهربون من هذه الوظيفة وبالتالي فإن استخدام أسلوب عقود النجاعة في هذه الوظيفة غير مجدي، لان الوظيفة في حد ذاتها غير جذابة فما هي الفائدة من أبرام عقد للنجاعة مع موظف من اجل تحقيق نتائج معينة، في حين أن هذا الشخص ليس لديه الرغبة في هذه الوظيفة ولا توفر له الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ولا تقدم له التحفيزات المناسبة عند تحقيق نتائج ايجابية وهذا ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف*والتي تشير إلى ضرورة أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق واندماج أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، مما يدعونا للقول أن اختيار الأسلوب الإداري في التسيير يجب أن يراعي مقتضيات البيئة التي سيطبق فيها والإمكانيات التي توفرها لنجاحه.

*الثاني انظر الفصل

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

-الفقرة رقم(24)

وتنص هذه الفقرة على أنه (يتم إعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بكل شفافية) بمتوسط حسابي هو السابع وبلغ قيمته 2.57 وانحراف معياري قدر بـ 1.130 الذي يقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 51.3. وهذا يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تقوم بإعلامهم بنتائج تقييم أدائهم بكل شفافية. وهذا ما تقوم به الإدارة عند إعداد بطاقات التقييم السنوي،* حيث يتم إعلام الموظفين بالنقاط المتحصل عليها، غير أن هناك بعض الموظفين* الذين تحدثنا معهم أثاروا ملاحظات فيما يخص منحة المردودية الثلاثية والتي لم تطلعهم الإدارة على نتائج تقييمها.

-الفقرة رقم:(20)

التي تنص على انه (يتميز نظام تقييم الأداء في إدارة الجمارك بالعدالة والشفافية)، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.51 وانحراف معياري قدر بـ 1.079 الذي يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 50.1، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن نظام تقييم الأداء بإدارة الجمارك يتميز بالعدالة والشفافية وهذا من حيث التحليل المعتمد لنتائج تقييم الأداء الفعلي وفق اللوائح الشهرية المرسلة والمتعلق بعقود النجاعة واطلاع الموظفين على تقييمهم السنوي، إلا انه في نظر فئة أخرى مازال يشوبه نقائص خاصة في تحيز بعض القائمين على نظام التقييم لأشخاص معينين تربطهم بهمهم مصالح مشتركة أو علاقات شخصية، إضافة إلى التمييز بين موظفي الأسلاك التقنية والمستخدمين الشبيهين وهذا ما أثاره بعض أفراد هذه الفئة خلال حديثنا معهم.¹

* انظر الملحق رقم(2)

*معلومات استقيناها من المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض الموظفين على مستوى المديرية الجهوية
1معلومات تحصلنا عليها من خلال المقابلات الحرة مع موظفين ينتمون إلى فئة المستخدمين الشبيهين

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

4. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور إستراتيجية التحفيز:

جدول رقم: (35) إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: إستراتيجية التحفيز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	Sig	ترتيب العبارة
27	مستوى الأجور بإدارة الجمارك يعكس الجهود المبذولة والإخطار والضغوطات التي يتعرضون لها.	2.22	1.032	منخفضة	44.4	000	7
28	نظام الأجر والحوافز المادية في إدارة الجمارك عادل ويعتمد على معايير موضوعية.	2.20	1.211	منخفضة	44	000	8
29	تقدم إدارة الجمارك منح ومكافئات في حالة الأداء المتميز.	2.35	1.149	متوسطة	47	000	6
30	نظام الترقيّة المعتمد في إدارة الجمارك يتميز بالعدل.	2.36	1.201	متوسطة	47.2	000	5
31	تهتم إدارة الجمارك بتقديم الشهادات والأوسمة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.	2.69	1.251	مرتفعة	53.8	000	3
32	يتلقى موظف الجمارك الشكر والإشادة من طرف الإدارة إذا قام بعمل جيد.	2.77	1.258	متوسطة	55.4	000	1
33	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارة الجمارك لموظفيها في مستوى تطلعاتهم وتشبع رغباتهم.	2.63	1.210	متوسطة	52.6	000	4
34	تحرص إدارة الجمارك على توفير ظروف عمل مناسبة خاصة ما تعلق بـ (الضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة والتهوية).	2.73	1.260	متوسطة	54.6	000	2
	إستراتيجية التحفيز	2.493	1.230	متوسطة	49.86	000	

-الفقرة رقم:(32)

لقد حصلت هذه الفقرة التي تنص على انه (يتلقى موظف الجمارك الشكر والإشادة من طرف الإدارة إذا قام بعمل جيد) على المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي قدره ب 2.77 وبانحراف معياري بلغ 1.258 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر ب 55.4%. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تشجع موظفيها، من خلال توجيه الإشادة والشكر لهم، مما يشير إلى أن إدارة المديرية الجهوية تولي أهمية كبيرة للجانب التحفيزي المعنوي لموظفيها. وهذا ما يكون له الأثر الواضح في أداء الأفراد خاصة في ظل العمل الشاق والأخطار التي يكابدها الأعوان العاملين في الفرق. وقد لمسنا هذا خلال تواجدها بالمديرية الجهوية، حيث تم تكريم أعوان الفرق والإشادة بهم بعد قيامهم بحجز كميات معتبرة من المخدرات.¹ وهو تقليد دأبت عليه المديرية كلما قام الأعوان بعمليات نوعية، حسب ما تعرفنا عليه من خلال مقابلاتنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية.*

-الفقرة رقم:(34)

ونجد أن هذه الفقرة التي تقيد بان (إدارة الجمارك تحرص على توفير ظروف عمل مناسبة خاصة ما تعلق ب الضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة والتهوية)، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وانحراف معياري قدر ب 1.260 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 54.6%. وهذا ما يشير إلى أن إدارة الجمارك تحرص على توفير ظروف عمل مناسبة، وخاصة في السنوات الأخيرة حيث تم انجاز العديد من المقرات الإدارية الجديدة على المستوى الوطني التي توفر ظروف مريحة للعمل. وقد تصادفت دراستنا التطبيقية مع استلام المديرية الجهوية لمقر جديد يتوفر على مرافق عديدة تسمح بأداء المهام في ظروف حسنة عكس المقر القديم.

¹ بمناسبة اليوم العلمي للجمارك المصادف ليوم 26 جانفي 2021 تم تكريم الفرق التي قامت بعمليات حجز نوعية، حيث تم تكريم أفراد الفرقة الجهوية لمكافحة الغش إضافة إلى أفراد الفرقة المتعددة المهام بعين الدفلة والفرقة المتمثلة بشلف، كما قدمت شهادة شرفية لأفضل عون جمركي على حسن أدائه و تقانيه في العمل من طرف المنظمة العالمية للجمارك.
*المقابلة الشخصية المباشرة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه .

- الفقرة رقم: (31)

وجد هذه الفقرة التي جاء في نصها (تهتم إدارة الجمارك بتقديم الشهادات والأوسمة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم)، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.69 وانحراف معياري بلغ 1.251 الذي يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي قدر بـ 53.8 %، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تقوم بتقديم الشهادات والأوسمة لتشجيع الموظفين. وجاءت هذه الفقرة لتدعم الفقرة 32 التي تركز على اهتمام الإدارة بتقديم التحفيز المعنوية للأعوان، حيث تقوم بتوزيع الشهادات والأوسمة على الموظفين الذين يقومون بعمليات نوعية ويتعرضون للأخطار. وهذه العملية منظمة بنصوص قانونية تمكنا من الاطلاع عليها خلال دراستنا التطبيقية بالمديرية، كما تعرفنا من خلال مقابلاتنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية* أن عملية توزيع الشهادات هي من التقاليد التي تعودت الإدارة القيام بها سواء على المستوى المركزي أو الجهوي، وهذا ما يتماشى مع ما جاءت به نظرية التدعيم لصاحبها سكينر Burrhus Frederic Skinner فالفرد يعتمد على خبرته السابقة لتكرار نفس السلوك الذي يرتبط بمدى حصوله على مدعم ايجابي وهو في حالتنا هذه الشهادات والترقيات الاستثنائية التي يستفيد منها الأعوان عند قيامهم بهذه العليات النوعية، إلا أن هذه الأوسمة والشهادات يستفيد منها أكثر الأعوان العاملين في الفرق، بالنظر إلى شروط منحها المقترنة بعمل نوعي أو تعرض لخطر حقيقي. مما يجعل الموظفين العاملين في المكاتب يشعرون بنوع من التحيز والتذمر والإحباط، كما أشارت إلى ذلك نظرية العدالة من خلال المقارنات التي يعقدها الفرد بين ما يتحصل عليه هو من المنظمة، في مقابل ما يتحصل عليه غيره من الأفراد الذين ينتمون إلى نفس محيط العمل، أي ما يتحصل عليه أعوان الفرق من ترقية استثنائية نتيجة عمليات الحجز التي يقومون بها، في حين أن أعوان المكاتب الذين لم تتح لهم هذه الفرصة، فهم محرومون من الترقيات الاستثنائية إلا القليل منهم وهذا ما يستدعي إعادة النظر في شروط منح الترقية الاستثنائية.

*المقابلة الشخصية المباشرة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه.

-الفقرة رقم(33)

التي تنص على أن(الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارة الجمارك لموظفيها في مستوى تطلعاتهم وتشبع رغباتهم)، احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 2.63 وانحراف معياري بلغ 1.210 الذي يقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر ب 52.6 %، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الإدارة في مستوى تطلعات موظفيها. وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتوفير جو ملائم للعمل من خلال تقديم خدمات اجتماعية مقبولة بالتنسيق مع الشريك الاجتماعي، حيث توجد مديرية فرعية على المستوى المركزي مكلفة بتسيير النشاط الاجتماعي إلى جانب التعاضدية وهيئة الشؤون الاجتماعية. والتي تقدم خدمات متنوعة كالاستفادة من الخدمات الصحية والقروض الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز العلاقة بين الموظف وإدارته وتدعيم روح الانتماء للمؤسسة، هذه الخدمات التي تحسن من ظروف العمل والتي صنفها هرزبرغ Frederick Irving Herzberg في خانة العوامل الوقائية التي ينتج عنها إحساس بعدم الرضا في حالة عدم وجودها.

-الفقرة رقم:(30)

التي مفادها أن(نظام الترقية المعتمد في إدارة الجمارك يتميز بالعدل) بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وانحراف معياري قدر ب 1.201 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 47.2 %، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على أن نظام الترقية عادل وجاءت هذه الفقرة في الرتبة الخامسة وهذا ما يشير إلى أن الإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة لان يتسم نظام الترقية بالعدل ومن خلال احتكاكنا بالموظفين خلال فترة الدراسة التطبيقية تبين أن بعضهم مكث في رتبته أكثر من عشرين سنة،*في حين أن قانون الترقية الاختيارية ينص على مدة عشر سنوات، إن حالات كهذه وأخرى تدل على وجود خلل في نظام الترقية. وهذا يعود من جهة إلى معوقات قانونية تحد من نسبة المناصب المالية الممنوحة وجهة أخرى تحيز في تفضيل بعض الفئات، كالترقية الاستثنائية التي يتم توجيه مناصبها للأعوان العاملون في الفرق، خاصة وأن الترقية على أساس الشهادة التي استفاد

* معلومات استقيناها من المقابلات الحرة مع بعض الموظفين على مستوى المكاتب و الفرق الجهوية .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

منها العديد من الموظفين وكانت حافز لهؤلاء الموظفين لتحسين مستواهم قد تم تجميدها مؤخرًا.

-الفقرة رقم:(29)

التي تنص على أن (تقدم إدارة الجمارك منح ومكافئات في حالة الأداء المتميز)، احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري قدر بـ 1.149 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر بـ 47 % وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تقدم مكافئات ومنح في حالة الأداء المتميز، مما يشير إلى أن الإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة لتقديم المنح والمكافئات المالية للموظفين في حالة الأداء المتميز. ولعل هذا راجع إلى محدودية الموارد المالية المخصصة من جهة وغياب الإطار القانوني الذي ينظم هذه العملية من جهة أخرى، غير أن الإدارة سعت مؤخرًا لتدارك هذا الجانب من خلال مشروع منشور داخلي يسمح بتخصيص جزء من عوائد بيع البضائع المحجوزة وتخصيصها للأعوان الذين يقومون بعمل متميز ينتج عنه حجز كميات معتبرة من المخدرات وغيرها من المواد المحظورة. وهذا ما تعرفنا عليه من مقابلاتنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية بالمديرية*. والإخلال بهذا الجانب من شأنه أن يكون عاملاً مثبطاً لإرادة الأعوان المتميزون ويعمل على نشر التكاثر في العمل والإحباط، زيادة على انتشار ظواهر سلبية أخرى كالفساد وهذا ما يتوافق مع نظرية التوقع لفريكتور فروم، حول ضرورة أن يربط المدير قيمة المكافأة مع العمل المؤدى، فالموظف يبني إستراتيجيته في الأداء بناء على ما يتوقعه من مكافأة، نظير النتائج المحققة ومدى قدرته على تحقيق هذه النتائج، مما يشير إلى أهمية تناسب النتائج المراد تحقيقها مع قدرات الأفراد.

-الفقرة رقم:(27)

جاءت هذه الفقرة في الرتبة السابعة وتشير إلى أن (مستوى الأجور بإدارة الجمارك يعكس الجهود المبذولة والأخطار والضغوطات التي يتعرضون لها). وقدر متوسطها الحسابي بـ 2.22 وانحرافها المعياري بـ 1.032 والذي يقع ضمن مجال الموافقة المنخفضة

*المقابلة الشخصية المباشرة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

بوزن نسبي قدر بـ 44.4%. وهذا يدل على أن المبحوثين غير موافقين على أن مستوى الأجر بمؤسستهم تعكس الجهود والأخطار والضغوطات التي يتعرضون لها، مما يشير أن الأجر التي تقدمها الإدارة لموظفيها زهيدة مقارنة بحجم المهام المسندة إليهم. والأخطار التي يتعرضون لها، خاصة الأفراد العاملين في الفرق والذين يواجهون عصابات مجرمة ومنظمة تستعمل أسلحة خطيرة، إضافة إلى حجم الإجراءات التي يتعرضون لها أثناء القيام بمهامهم وحجم المداخل الجبائية التي يراقبونها وبمقارنة أجورهم مع غيرهم من الأسلاك النظامية، وهذا ما تعرفنا عليه من خلال حديثنا مع الموظفين بالمديرية الجهوية*. ولعل هذا مرده إلى القوانين التي تنظم سلم الأجر الممنوحة، باعتبار أن موظفي الجمارك يخضعون لقانون الوظيفة العمومية. وهذا من ميزات القطاع العمومي الذي يتسم بضعف مستوى الأجر، عكس القطاع الخاص الذي تمنح فيه علاوات، بناء على نسبة الأرباح المحققة. وهذا ما يشكل عائق يحول دون تحفيز الأعوان بالشكل الكافي للأداء مهامهم من جهة ويتسبب في تفشي ظواهر سلبية عديدة كالفساد والبيروقراطية من جهة أخرى. مما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في مستوى الأجر الممنوحة لموظفي هذا القطاع، لنتمكنوا من تلبية حاجاتهم الأساسية، وهو ما يتماشى مع الطرح الذي جاءت به النظريات الكلاسيكية والسلوكية ونظريات إدارة الموارد البشرية، التي أكدت على أهمية التحفيز، كما أن نظرية الحاجات لماسلو، صنفت الحاجات المادية وعلى رأسها الأجر في قاعدة الهرم، نظرا لأهميتها البالغة.

فقرة رقم: (28)

وجاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وتشير إلى أن (نظام الأجر والحوافز المادية في إدارة الجمارك عادل ويعتمد على معايير موضوعية) وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.20 وانحرافها المعياري 1.211 ويقع ضمن مجال الموافقة المنخفضة بوزن نسبي قدر بـ 44%، مما يعني أن أفراد العينة لا يعتقدون أن نظام الأجر والحوافز المادية عادل وهذه الفقرة تدعم سابقتها وتدل أن الإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة لأن يكون نظام الأجر عادل ويتجلى ذلك في التذمر الذي لاحظناه من خلال احتكاكنا بأعوان الجمارك فهم يرون أن الأجر التي

* معلومات استقيناها من المقبلات الحرة التي قمنا بها مع أعوان يعملون على مستوى الفرق و المكاتب الجهوية .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يحصلون عليها لا تكفي لسد حاجاتهم الأساسية، كما لا تعبر عن الجهود الذي يقوموا به كعمليات الحجز العديدة والتنوعية التي أنجزوها، إضافة إلى ما تساهم به إدارتهم في ميزانية الدولة، في حين أنهم لا يحصلون على امتيازات مالية مقارنة بنظرائهم في القطاع الاقتصادي أو الأسلاك النظامية الأخرى. ويعود هذا إلى النظام القانوني الذي ينظم الأجور والعلاوات المخصصة لقطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة وهذا القطاع بصفة خاصة. ومن جهة أخرى إلى سوء التطبيق لهذه القوانين، من خلال الاعتماد على مبدأ المساواة في منح الأجور والعلاوات دون ربطها بالأداء الفعلي للموظف، فالمساواة في التطبيق لا تعني بالضرورة العدل في التقييم، وهذا ما يفقد التحفيز فاعليته وما يتعارض مع ما جاءت به نظرية الإدارة لفيول من خلال المبدأ السابع الذي يرى بضرورة ربط المكافأة والتعويض بالخدمات المنجزة وفقا لتقييم عادل ومنطقي كما أشارت إلى ذلك نظرية التوقع، فالموظف يخيب ظنه من وراء ما كان ينتظره من تحفيزات مادية، في مقابل ما تحصل عليه، كما أن المقارنات التي يقوم بها الموظف، حول ما تحصل عليه غيره في نفس العمل في مقابل الجهد المبذول، يجعله يشعر بالإحباط، كما أشارت إليه نظرية العدالة*.

5. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور الأداء:

جدول رقم: (36) إجابات أفراد العينة حول فقرات محور: الأداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي	Sig	ترتيب العبارة
35	يؤدي موظفو الجمارك مهامهم المطلوبة منهم بسرعة ومرونة وفي ظل الالتزام بالقوانين.	4.03	0.826	مرتفعة	80.6	000	1
36	يقوم موظفو الجمارك بمسؤولياتهم وواجباتهم بكل دقة ويلتزمون بمواقيت العمل.	3.69	1.015	مرتفعة	73.8	000	7
37	يستغل موظفو الجمارك فترة تواجدهم في المؤسسة لمصلحة العمل.	3.68	0.881	مرتفعة	73.6	000	8

*الثاني انظر الفصل

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

38	يتعامل المرؤوسون مع رؤسائهم وزملائهم بكل احترام.	3.85	0.938	مرتفعة	77	000	3
39	يتمتع موظفو الجمارك بحسن التصرف في المواقف المفاجئة.	3.97	0.873	مرتفعة	79.4	000	2
40	يقدم موظفو الجمارك اقتراحات من أجل تحسين الأداء.	3.82	0.948	مرتفعة	76.4	000	4
41	يستثمر موظفو الجمارك خبرتهم ومعارفهم في استحداث طرق جديدة في العمل.	3.69	0.923	مرتفعة	73.8	000	7
42	يبدل موظفو الجمارك جهودا إضافية لتطوير مهاراتهم.	3.80	0.890	مرتفعة	76	000	5
43	يسعى موظفو الجمارك للاطلاع على الجديد في مهنتهم.	3.79	0.937	مرتفعة	75.8	000	6
44	الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجمارك واضحة و قابلة للقياس ومحددة زمنيا	3.32	1.064	متوسطة	66.4	000	9
45	موظفو إدارة الجمارك على علم بالأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم وهي واضحة بالنسبة إليهم.	3.12	1.163	متوسطة	62.4	000	10
46	يشارك موظفو إدارة الجمارك في صياغة الأهداف.	3.01	1.301	متوسطة	60.2	000	11
47	تقوم إدارة الجمارك بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف وتعلم موظفيها بنتائج هذا التقييم.	2.98	1.407	متوسطة	59.6	000	12
الأداء		3.596	1.012	متوسطة	71.92	000	

-الفقرة رقم:(35)

وتنص على أن (موظفو الجمارك يؤدون مهامهم المطلوبة منهم بسرعة ومرونة وفي ظل الالتزام بالقوانين)، حيث كان متوسطها الحسابي هو الأعلى بقيمة قدرت ب 4.03

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وبانحراف معياري قدره 0.826 ويقع في مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي بلغ 80.60%. وهذا يبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يقومون بأداء مهامهم بسرعة ومرونة. مما يشير أن الإدارة تحرص وتولي اهتماما بالغا للأداء المهام بالسرعة المطلوبة، من خلال فرض الانضباط والجدية في العمل، التي هي من سمات هذا القطاع الشبه عسكري المبني على الهرمية واحترام القانون والتنظيمات الداخلية وفرض العقوبات التأديبية في حالة مخالفتها. وهذا ما لمسناه خلال تواجدها بالمديرية الجهوية. وهذا النوع من التسيير اقرب ما يكون إلى النموذج البيروقراطي الفيبري المبني على الهرمية والرسمية والتدرج في السلطة.

-الفقرة رقم: (39)

جاءت هذه الفقرة التي مفادها (يتمتع موظفي الجمارك بحسن التصرف في المواقف المفاجئة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.873 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي بلغ 79.4 %، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن موظفي الجمارك يتمتعون بحسن التصرف في المواقف المفاجئة. وهذه الخبرة في التعامل مع الأحداث هي نتيجة تضافر مجموعة من العوامل ابتداء من حسن اختيار الموظفين الذين يمتلكون الذكاء وحسن التصرف، إلى البرامج التكوينية التي تساهم في تنشيط المعارف والمهارات وتنمية اليقظة لدى الموظفين، إلى الصفات الذاتية كالشجاعة والجرأة وروح المبادرة. وهذا ما يدل على أن الإدارة تولي اهتماما لتزويد موظفيها بالمعارف والخبرات الميدانية التي تسمح لهم بحسن التصرف في المواقف الحرجة، كما أن موظفي المديرية يمتلكون المعارف والصفات التي تمكنهم من تقدير الأمور وحسن التصرف. وهذا ما لاحظناه من خلال برامج التكوين التطبيقي التي يقوم بها الأعوان كالدورات التدريبية حول الكوارث الطبيعية والأخطار التي قد تصيب المطارات والموانئ بالتنسيق مع الأجهزة الأخرى الفاعلة، من اجل الاستعداد لمثل هذه الوضعيات وحسن التصرف فيها.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

-الفقرة رقم:(38)

وجاء في نص هذه الفقرة (يتعامل المرؤوسون مع رؤسائهم وزملائهم بكل احترام)، حيث جاء متوسطها الحسابي في المرتبة الثالثة بقيمة قدرت بـ 3.85 وانحراف معياري بلغ 0.938، الذي يقع في مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي بلغ 77%، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن الاحترام يسود المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يشير إلى الأهمية التي توليها إدارة الجمارك لفرض الاحترام والانضباط في وسط الموظفين. وتأتي هذه الفقرة لتدعم الفقرة 35، حيث من مميزات هذا القطاع الشبه عسكري الهرمية والانضباط وفرض الاحترام وتطبيق القوانين. وهي مميزات وخصائص نجدها في نموذج ماكس فيبر البيروقراطي.

-الفقرة رقم:(40)

والتي جاء في نصها (يقدم موظفي الجمارك اقتراحات من اجل تحسين الأداء)، حيث احتل متوسطها الحسابي المرتبة الرابعة بقيمة قدرت بـ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.948. ويقع في مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي بلغ 76.4%، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء. وهذا ما تعرفنا عليه من خلال مقابلاتنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية بالمديرية* واطلعنا على بعض الإرساليات التي تفتح المجال للموظفين من اجل تقديم اقتراحاتهم سواء عند تعديل النصوص القانونية أو التنظيمات الداخلية أو بمناسبة تقارير المراقبة الدورية، التي عادة ما يتم فيها إدراج اقتراحات لتحسين سير المصالح، غير أن الملاحظ أن هذه الاقتراحات تكون عادة من الإطارات المتمرسه والمكلفة بمسؤوليات كالمدرء الفرعيين ورؤساء المكاتب ورؤساء الفرق.

-الفقرة رقم:(42)

التي تنص (يبذل موظفو الجمارك جهودا إضافية لتطوير مهاراتهم)، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري قدر بـ 0.890 ويقع في مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي بلغ 76%. وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون بدرجة مرتفعة

* المقابلة الشخصية المباشرة مع المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه .

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أن موظفي الجمارك يبذلون جهوداً إضافية لتطوير مهاراتهم. وهذا ما تعرفنا عليه خلال تواجدها بالمديرية، حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين تزاوّل دراستها الجامعية بعد الانقطاع، خاصة بعد اعتماد الشهادة المتحصل عليها في الترقية. وقد استفاد العديد من الموظفين من الترقية على أساس الشهادة وهذا ما فتح المجال للأعوان الآخرين في مواصلة دراستهم وتطوير مهاراتهم، إلا أن الملاحظ أن هذه العملية تخص أكثر، فئة الشباب المتعلم الذي لديه طموح لتطوير مستواه والتدرج في سلم الترقية والذين يكونون محفزين أكثر من غيرهم، كما تشمل فئة الموظفين الجدد الذين تكون لديهم قابلية أكثر للتعلم من خلال الإقبال على مختلف التبرّصات التطبيقية والملتقيات والدورات التكوينية. وهذا ما يتماشى مع نظرية التوقع حيث أن الموظف بناء على خبراته السابقة يتوقع أن حصوله على شهادة عليا يعتبر مفتاحاً للترقية، فيبذل جهده للحصول على هذه النتيجة.

-الفقرة رقم: (43)

التي مفادها (يسعى موظفو الجمارك للاطلاع على الجديد في مهنتهم) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري قدر بـ 0.937. والذي يقع في مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي بلغ 75.8%، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون بدرجة مرتفعة أن موظفي الجمارك يسعون للاطلاع على الجديد في مهنتهم، مما يعني أن الأعوان وخاصة فئة الشباب والموظفون حديثاً لديهم الرغبة في الاطلاع على الجديد، إلا أن الإمكانيات التي توفرها الإدارة قد لا تلبي هذه الرغبة بشكل فعال خاصة ما يتعلق بالتبرّصات والملتقيات الدولية التي تكون قليلة ومحصورة عادة في فئة الإطارات المركزية. وتبقى النافذة الوحيدة للاطلاع على الجديد على المستوى العالمي هي المنصة الرقمية للمنظمة العالمية للجمارك، غير أن هذه المنصة لا يستفيد منها كل الموظفون وليست مفتوحة طوال السنة وتشرط موافقة مسبقة من الإدارة المركزية،* أما على المستوى الوطني فقد حالت الظروف الصحية دون عقد لقاءات وطنية واقتصرت على بعض الدورات التكوينية المحلية أو ملتقيات عبر المحاضرات عن بعد.

* انظر الملحق رقم (2)

-الفقرة رقم:(36)

جاءت هذه الفقرة في المرتبة السابعة وتشير إلى أن (يقوم موظفو الجمارك بمسؤولياتهم وواجباتهم بكل دقة ويلتزمون بمواقيت العمل) وكان متوسطها الحسابي 3.69 وانحرافها المعياري 1.015 وينتمي إلى مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي قدر بـ 73.8%. وهذا راجع إلى سمات الانضباط والصرامة التي تميز هذا القطاع الشبه عسكري والعقوبات التأديبية التي قد يتعرض لها المخالفون لهذه الواجبات، خاصة مع التعليمات الكتابية الأخيرة التي وجهتها الإدارة المركزية فيما يخص احترام أوقات العمل والعقوبات الناتجة عن ذلك، حيث لاحظنا بصفة مباشرة وميدانية خلال تواجدنا بالمديرية تركيب جهاز خاص بتسجيل الحضور عن طريق بصمة الأصابع. وهذا الانضباط يتعلمه الموظفون في مدارس التكوين خلال فترة التكوين الشبه عسكري الذي يخص الأسلاك التقنية، إلا أن هذا الانضباط في أوقات العمل لا يعني بالضرورة الانضباط في الأداء الفعلي للعمل، خاصة إذا كان هذا الانضباط ناتج عن إجبار وليس رغبة ذاتية ولعل هذه الخصائص هي اقرب ما يكون إلى النموذج المثالي لماكس فيبر وتتماشى مع ما جاءت به نظرية فيول من خلال المبدأ الثالث الذي ينص على ضرورة الالتزام بالنظام والانضباط.*

-الفقرة رقم(37)

التي جاء في نصها(يستغل موظفو الجمارك فترة تواجدهم في المؤسسة لمصلحة العمل) واحتلت المرتبة الثامنة وبلغ متوسطها الحسابي 3.68 بانحراف معياري قدر بـ 0.881 والواقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة بوزن نسبي قدر بـ 73.6%. وهذه الفقرة جاءت تدعيما للفقرة السابقة، مما يعني أن الإدارة توجه اهتمامها الأكبر لمراقبة مواقيت وانضباط العمل على حساب الاهتمام بالأداء الفعلي للعمل فقد يأتي الموظف في الوقت المحدد للعمل ويكون منضبطا في ذلك غير أن أدائه الفعلي للعمل يكون ضعيفا خاصة إذا لم يكن ذلك مرفوقا بتحفيز مالي أو يكون العمل في حد ذاته غير جذابا ولا يثير اهتمام الموظف.

*الثاني انظر الفصل

-الفقرة رقم: (44)

وجاءت هذه الفقرة التي تنص على أن (الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجمارك واضحة وقابلة للقياس ومحددة زمنيا) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري قدره 1.064 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدره 66.4%، مما يدل أن الإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة لتوضيح الأهداف الإستراتيجية لموظفيها وشرحها. ورغم وجود هذه الأهداف الإستراتيجية مكتوبة في المخططات الإستراتيجية ومحددة زمنيا فيها، إلا أن المخطط الاستراتيجي الأخير لم يكن محل نقاش وندوات لشرح محاوره عكس المخطط الأول 2016-2019* وهذا ما تعرفنا عليه من خلال حديثنا مع بعض الموظفين.* وشرح الأهداف الإستراتيجية للعاملين هو من صميم الإدارة الإستراتيجية حتى يتم اندماج العاملين في هذه الأهداف ويعملون على بصيرة لتحقيقها. وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف التي ترى بضرورة وضوح الأهداف وفهمها من طرف الجميع الذين يشاركون في تحقيقها.*

-الفقرة رقم: (46)

جاءت هذه الفقرة التي نصها (يشارك موظفو إدارة الجمارك في صياغة الأهداف) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.01 وانحراف معياري قدره 1.301 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدر ب 60.2%. وهذه الفقرة تأتي لتكسر ما جاءت به سابقتها، فكلما شارك الموظفون في صياغة الأهداف الإستراتيجية إلا وكانوا على علم بها ومدركين لها. ووقع هذه الفقرة في المرتبة العاشرة دليل على أن الإدارة لا تشارك الموظفين في صياغة هذه الأهداف بل يقتصر الأمر على فئة الإطارات الذين لديهم مناصب مسؤولية، هذا ما تعرفنا عليه من خلال حديثنا مع بعض الإطارات بالمديرية، وهذا ما يتعارض مع ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف.

* انظر الملحق رقم (2)

* آراء تعرفنا عليها من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع بعض الموظفين

*الثاني انظر الفصل

-الفقرة رقم:(47)

أما الفقرة التي تنص على أن (تقوم إدارة الجمارك بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف وتعلم موظفيها بنتائج هذا التقييم)، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري بلغ 1.407 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة بوزن نسبي قدره 59.6%. ووقوع هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة يدل على أن الإدارة لا تعطي الأهمية اللازمة والجدية في المتابعة المستمرة لمدى تحقق الأهداف وإعلام الموظفين بنتائج التقييم. وهذا تعرفنا عليه من خلال حديثنا مع بعض الإطارات خاصة ما يتعلق بتنفيذ المخطط الاستراتيجي 2016-2019، الذي كانت أهدافه محددة زمنيا ونال قسط وافر من الشرح والعرض في الملتقيات، إلا أن تغيير المدير العام، حال دون الالتزام بتنفيذه كليا ومع مجيء المدير العام الجديد تم إعداد مخطط استراتيجي آخر هو في طور التنفيذ. ومشكل الاستمرارية والمتابعة الدقيقة لتحقيق الأهداف والتصحيحات التي يجب وضعها بعد عملية التقييم، هي محاور كبرى في التسيير الاستراتيجي، التي يجب أن تكون محل اهتمام كبير من لدن المسيرين. ومن جهة أخرى فهو يتعارض مع متطلبات دورية التقييم والاستفادة من التغذية العكسية التي جاءت بها نظرية الإدارة بالأهداف ومبدأ الاستقرار والثبات الذي ناد به فيول في نظرية الإدارة.

الفصل الثامن: _____ تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل قمنا بتحليل وتفسير نتائج الفرضيات الأربعة والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التكوين والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء وإستراتيجية التحفيز وحاولنا ربط هذه النتائج مع المعلومات التي تحصلنا عليها، من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى المديرية ومن خلال الملاحظات التي عاينها أو المقابلات التي أجريناها.

الفصل التاسع

نتائج الدراسة

- تمهيد
- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- نتائج الدراسة في ضوء النظريات
- النتيجة العامة
- خلاصة.

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة بالاعتماد على البيانات الإحصائية وربط هذه النتائج بالمفاهيم النظرية التي سبق وأن تناولناها، من خلال تحليل هذه النتائج في ظل الفرضيات المبدئية المعتمدة ومدى تحققها وفي ظل الدراسات السابقة، للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. ثم مقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه النظريات التي أصلت لهذا الفكر الإداري، لنخلص في الأخير إلى النتيجة العامة للدراسة.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ما بين

إستراتيجية التوظيف وأداء موظفي إدارة الجمارك.

جدول رقم: (37) تأثير إستراتيجية التوظيف على الأداء.

الأداء						إستراتيجية التوظيف
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.01	0.939	56.52	7.518	0.361	0.601	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يتبين أن هناك تأثير للإستراتيجية التوظيف على الأداء بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة، حيث أن معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين قد بلغ 0.601 أي 60.1 % من مجموع المشاهدات. وهو ما يعبر عن علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف والمتغير التابع الأداء، كما يتبين أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 7.518 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.01$. والذي هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ومنه فإن الفرضية الصفرية الأولى H_0 هي مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التالية:

H_1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التوظيف والأداء.

ومنه نستنتج أن ممارسات إستراتيجية التوظيف بالمديرية الجهوية بمؤشراتها المتمثلة في التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين لها تأثير ايجابي متوسط على الأداء.

• تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط عملية تنبؤية للاحتياجات المنظمة من اليد العاملة المؤهلة على المدى البعيد والمتوسط، فهو منظومة متكاملة تعمل بالتنسيق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من أجل توفير الموارد البشرية اللازمة بالكم والنوع المناسب وفي الوقت المحدد وحسب الموارد

المالية المتاحة، مما يؤدي إلى القيام بوظائف المنظمة على أحسن وجه وبأقل التكاليف. ومن خلال نتائج هذه الدراسة والمقابلات التي أجريناها مع المشرفين على إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية نميز بين نوعين من التخطيط:

- **التخطيط التوقعي للموارد البشرية:** الذي يكون سنويا في إطار المخطط السنوي للموارد البشرية. والذي يتم فيه رصد إمكانيات كل المصالح التابعة لإدارة الجمارك وتحديد الاحتياجات من الموظفين للسنة القادمة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** الذي يتم في إطار المخططات الإستراتيجية التي قامت بها إدارة الجمارك، لاسيما المخطط الاستراتيجي 2016-2019 والمخطط الاستراتيجي الحالي 2022-2024، فالتخطيط التوقعي يتسم بالدورية والسنوية ولا يرقى إلى أن يكون تخطيطا استراتيجيا، عكس ما هو موجود في المخططات الإستراتيجية التي يتم إعدادها بناء على تحليل استراتيجي للوضعية العامة للإدارة والاختلالات الموجودة فيها والبرامج المعدة لمواجهة هذه الاختلالات للأمد بعيد يمتد لسنوات.

وهذا ما يسمح بتحديد النقص في الموارد البشرية في بعض المصالح وتحديد الموارد المستقبلية لتغطية هذا النقص، من خلال الاحتياجات المعبر عنها من طرف مختلف المصالح عند إعداد المخطط السنوي التقديري للموارد البشرية. وهذا من شأنه أن يرفع الضغط خاصة في المصالح التي تعاني من نقص في الموظفين ويحسن من الأداء، إضافة إلى تحديد نوعيات الموظفين الذي يتم توظيفهم، من خلال استهداف تخصصات معينة عند القيام بعملية التوظيف. وبقراءة متأنية للمحاور المدرجة في هذه المخططات الإستراتيجية خاصة المحور المتعلق بالموارد البشرية والمقابلات التي قمنا بها مع مسؤولي الموارد البشرية* والنتائج المعبر عنها في الاستبيان، حيث قدر متوسط حسابي للمبحوثين الذين يرون أن إدارتهم تستخدم أدوات التنبؤ في تحديد الاحتياجات من الموظفين ب 3.39، في حين أن أفراد العينة التي ترى بوجود خطة واضحة يتم فيها تحديد احتياجات المؤسسة بلغ متوسطها الحسابي 3.41. ومنه يمكن أن نقر بوجود تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك، نلمس أثره في المحور المتعلق بالموارد البشرية والمتضمن في

* المقابلة الشخصية المفتوحة مع السيد المدير الفرعي لإدارة الوسائل بمكتبه.

المخططات الإستراتيجية التي أعدتها الإدارة استجابة لتوصيات المنظمة العالمية الجمارك، غير أن ما يأخذ على هذه المخططات عدم الاستمرارية، نظرا للتغيرات العديدة في القيادات التي مست هذا القطاع.

• استقطاب الموارد البشرية:

وهي العملية التي يتم من خلالها جذب عدد من المرشحين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة التي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط، من خلال استعمال أساليب علمية وتقنيات متعددة، فتقوم الإدارة بالبحث عن الموظفين الأكفاء الذين تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات هذه الوظائف. ونميز هنا مصدرين أساسيين للاستقطاب: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وتختلف طريقة اللجوء إلى هذه المصادر تبعا للمجموعة من العوامل، كالإمكانات المالية التي تتوفر عليها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة الخارجية التي تنشط فيها المنظمة من قوانين وتشريعات والسياسة العامة للدولة. وإذا رجعنا إلى إدارة الجمارك فنجدها تلجأ إلى كلا النوعين من المصادر، فهي تستعمل الإعلانات في الصحف ومواقع الانترنت الرسمية ومواقع التواصل الاجتماعي كمصادر خارجية، كما تقوم باستقطاب الأفراد من داخل الإدارة عن طريق فتح الباب للترشيح للمناصب الشاغرة والترقية والنقل. وهذا ما يفسر نتائج الاستبيان بالنسبة للعملية الاستقطاب على مستوى إدارة الجمارك، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأفراد العينة الذين يوافقون أن إدارة الجمارك تقوم بالإعلان عن احتياجاتها بوسائل إعلان مختلفة 3.90، كما قدر المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يرون أن المرشحين للوظائف يتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظيفة 3.59، في حين أن المتوسط الحسابي للأفراد العينة التي ترى أن عملية الاستقطاب للموظفين تتم بناء على المؤهلات والشهادات 3.78، إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبحت هذه الإدارة تعتمد أكثر على المصادر الداخلية، نظرا للتجميد عملية التوظيف التي مست هذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى التابعة للوظيفة العمومية، حيث يرجع تاريخ آخر عملية للتوظيف إلى سنة 2018. وكانت موجهة للأفراد الذين يقطنون بالمناطق الجنوبية. وما يلاحظ في عملية الاستقطاب على مستوى هذا القطاع أن المديرية الجهوية تشارك في عملية إحصاء الوظائف الشاغرة وتحديد العجز في الموظفين على مستوى المصالح أما الإجراءات الأساسية للتوظيف فتتم على المستوى الإداري

المركزية، كإعلان عن الوظائف الشاغرة وتحديد عدد المناصب المالية، أما شروط التوظيف وتحديد المؤهلات المطلوبة فهي منظمة بنصوص قانونية، نفس الشيء بالنسبة لشبكة الأجور التي تخضع لقانون الوظيفة العمومية. وهذا ما يمنح هامش حرية ضئيل لتقديم الإغراءات للمرشحين من أجل استقطابهم، عكس عملية الاستقطاب في القطاع الاقتصادي التي تخضع لمبدأ الفعالية والكفاءة التي تساهم في رفع الإرباح والتي يتم على أساسها تحديد الأجور. وبالتالي يتاح لهذه المؤسسات إمكانية تقديم امتيازات أكثر للاستقطاب أفضل المرشحين.

• الاختيار والتعيين:

بعدها يتم تحديد النقص في عدد الموظفين على مستوى مختلف المصالح وتحديد المناصب المالية الممنوحة للإدارة للتغطية هذا العجز، تقوم الإدارة بعرض احتياجاتها من الموظفين عبر وسائل الإعلان المختلفة أو من خلال فتح الترشح لهذه المناصب للموظفين العاملين على مستوى الإدارة، من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من اليد العاملة التي تتوفر فيها شروط التوظيف. ثم تأتي المرحلة الأخيرة التي تتمثل في اختيار وانتقاء أفضل المرشحين الذين يمتلكون المؤهلات اللازمة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة. وعلى مستوى إدارة الجمارك فإن هذه العملية منظمة بنصوص قانونية تفرض على الإدارة اللجوء إلى اختبارات كتابية وشفهية وفحوصات طبية، ففي البداية يتم إيداع ملفات المرشحين على مستوى المديرية الجهوية التي تقوم باستقبال هذه الملفات ومراقبتها، ليتم توجيه المرشحين الذين قبلت ملفاتهم للإجراء اختبار نفسي يشرف عليه طبيب مختص، للتأكد من صحة القدرات العقلية والنفسية والسلوكية للمرشحين، بعدها تقوم الإدارة بتوجيه استدعاء كتابي للمرشحين الذين قبلت ملفاتهم والذين اجتازوا الاختبار النفسي بنجاح، من أجل إجراء امتحانات كتابية يتم تنظيمها عادة على مستوى الجامعات. ويخضع الناجحون في هذه الامتحانات إلى اختبارات شفهية ليتم في الأخير اختيار الأفراد الذين نجحوا في هذه الامتحانات للالتحاق بمختلف المدارس التابعة للإدارة الجمارك والموزعة عبر الإقليم الوطني للاستفادة من تكوين نظري وتطبيقي شبه عسكري، حيث يتم تزويدهم بالنظام الداخلي ليتعرفوا على حقوقهم وواجباتهم. وبعد إكمال فترة التكوين يتم تعيين الناجحين من طرف

الإدارة المركزية عبر مختلف المناطق حسب الاحتياجات المعبر عنها سابقا. ثم يدخلون في فترة تربص تجريبي لمدة معينة محددة في النصوص القانونية، ليتم تقييمهم في الأخير من طرف المشرفين وترسميهم أو إعادة فترة تربصهم وتسريحهم بدون تعويض وهذا ما تعرفنا عليه من خلال النصوص القانونية المنظمة للتوظيف على مستوى إدارة الجمارك ومن خلال مقابلاتنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية* وما تؤكد إجابات المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأفراد العينة التي ترى أن عملية الاختيار تتم وفق معايير علمية واضحة 3.47، كما بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يرون أن عملية التعيين تتم وفقا لتطابق المؤهلات مع المتطلبات الوظيفية 3.34، في حين أن أفراد العينة الذين يرون أن الموظف يستفيد من دورة تدريبية، بلغ متوسطها الحسابي 3.80. وكل هذه الإجابات تقع في مجال الموافقة المتوسطة.

ومما سبق ذكره يتبين أن التخطيط الجيد الذي يتوصل إلى تحديد نسبة العجز الحقيقية في اليد العاملة والاستقطاب الجيد الذي يوفر للمؤسسة خزان من الموظفين المؤهلين وحسن الانتقاء الأفضل من المرشحين، يمكن أن يساهم في تحسين الأداء على مستوى مختلف المصالح ويحقق الأهداف الإستراتيجية للإدارة الجمارك. ومن خلال ما تم عرضه من إستراتيجية التوظيف على مستوى إدارة الجمارك بمؤشراتها (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) ومقارنتها بما يشير به المختصون في مجال الموارد البشرية، يمكن القول أن إستراتيجية التوظيف بإدارة الجمارك تسعى لأن تكون ذات بعد استراتيجي. وبالتالي فإن الفرضية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية التوظيف والأداء هي مقبولة بدرجة متوسطة. وبالرغم من أن إستراتيجية التوظيف تستند إلى نصوص قانونية تنظمها ومعايير علمية، إلا أنه مازالت تتدخل فيها العلاقات الشخصية والاجتماعية والمحابة، خاصة وأن العملية ليست مرقمنة في كل مراحلها وهي نتاج عمل إنساني يشوبه النقص دائما وتتحكم فيه العوامل النفسية والعلاقات الشخصية والاجتماعية، إضافة إلى أن هذه النصوص القانونية قد تتحول إلى عبئ في حالة تركيزها على تحسين الأداء النمطي على حساب الفعالية والكفاءة وتوزيع الموارد المالية بمبدأ المساواة دون مراعاة الاحتياجات

* المقابلة الشخصية المفتوحة مع رئيس مكتب المستخدمين بكتبه.

الحقيقية. وبالتالي تقليل هامش الحرية للمسيرين من اجل استقطاب العناصر الموهوبة المبدعة وإشراكهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية ومعايير الانتقاء.

2.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ما بين إستراتيجية التكوين وأداء موظفي إدارة الجمارك.

جدول رقم: (38) تأثير إستراتيجية التكوين والتطوير على الأداء.

الأداء						إستراتيجية التكوين والتطوير
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.01	0.607	94.280	9.710	0.485	0.697	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج هذا الجدول، يتضح أن هناك تأثير للإستراتيجية التكوين على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.697. وهو ما يعادل 69.7 % من مجموع المشاهدات والذي يعبر عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين المتغير المستقل إستراتيجية التكوين والمتغير التابع الأداء، كما يبين هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 9.710 اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $SIG = 0.01$ وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الثانية H0. وعليه نقبل الفرضية البديلة التالية:

H 1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التكوين والأداء.

أ- التكوين:

إن التكوين في إدارة الجمارك تفرضه المهام الموكلة لها والتي هي في تطور مستمر وهو ما يحتم عليها ضرورة التكيف، من خلال تزويد أعوانها بكل المعارف والمهارات والسلوكيات تحسبا للمواجهة مستجدات الواقع المحيط. وهذا ما دفع الجمارك الجزائرية للجعل التكوين محورا أساسيا في إستراتيجية العصرية المخطط لها في المرحلة القادمة، من أجل تحسين أداء وجاهزية الأعوان، لتقديم خدمة جمركية في مستوى تطلعات المتعاملين

الاقتصاديين. وهذا ما اطلعنا عليه من خلال النتائج التي تم تحقيقها في برامج النجاعة. وهي اتفاقيات يتم عقدها بين الإدارة المركزية والمسؤولين على مستوى المصالح الخارجية، يتم خلالها تحديد مجموعة من الأهداف السنوية ويتم مراقبة مدى تحقيقها زمنياً، من خلال عقد لقاءات دورية وإرسال لوائح شهرية. وفي هذا الإطار استفاد قابضي الجمارك من دورات تكوينية كان لها اثر واضح في تحقيق نتائج جد ايجابية، خاصة فيما يتعلق بتطهير حسابات القباضات، إضافة إلى مجالات أخرى كالعمل الفرقي. وهذا يدخل في إطار الإدارة بالأهداف الذي جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف. وهو من صميم مبادئ التسيير الاستراتيجي، كما عاينا ذلك من خلال مختلف المخططات الإستراتيجية التي تضمن محوراً المتعلق بتسيير الموارد البشرية جزء هام مخصص للإستراتيجية التكوين ونميز هنا بين نوعين من التكوين:

- **التكوين الأولي:** الذي يتم على مستوى مختلف المدارس الجمركية ويخضع له جميع الناجحين في اختبارات القبول وتختلف مدته بحسب اختلاف الرتبة. ويهدف إلى تمكين الموظف وتزويده بالمعارف الأساسية التي تسمح له بمزاولة عمله والتأقلم مع منصب عمله الجديد.
- **التكوين في إطار تحسين المستوى:** ويخص الموظفين المثبتين في مناصبهم، من خلال دورات تكوينية لتحسين مستواهم وقدراتهم وتكون على مستوى مدارس الجمارك أو في معاهد متخصصة أو منح إلى الخارج، كما يدخل في هذا الإطار التكوين التكميلي للموظفين المستفيدين من الترقية.
- **الاحتياجات التكوينية:**

ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مخططات وطنية ومخططات جهوية متكاملة ومتناسقة*. ويشير منهج التخطيط إلى توجه استراتيجي يتسم باستشراف الاحتياجات المستقبلية وهذا ما لاحظناه في إجابة أفراد العينة المبحوثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأعوان الذين يرون أن الإدارة تقوم بوضع مخططات للتكوين تشمل كل الفئات الوظيفية

* انظر الملحق رقم(4)

ومنسجمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة 3.21. ومن خلال مقابلاتنا مع مسؤولي الموارد البشرية* تمكنا من التمييز بين نوعين من التخطيط :

✓ **مخططات التكوين الجهوية والوطنية:** وهي التي يتم إعدادها بناء على اقتراحات الموظفين والمشرفين عليهم. وتكون سنوية وتفصيلية تحدد فيها مجالات التكوين وتكون محددة زمنيا، حيث يتم مراسلة مختلف المصالح التابعة للمديريات الجهوية لموافاتها باحتياجاتها في مجال التكوين مع ملاءمة الاستثمارات المخصصة لذلك. والتي يتم فيها الإشارة إلى موضوع التكوين وأسماء الأعوان المعنيين به وبناء على ذلك يتم إعداد مخطط التكوين الجهوي الذي يدخل في صلاحيات المديرية الجهوية كما يتم تدوين اقتراحات المديرية الجهوية التي يتم التكفل بها في مخطط التكوين الوطني.

✓ **التخطيط الاستراتيجي في مجال التكوين:** والذي نجده في المخططات الإستراتيجية التي أنجزتها الإدارة المركزية، لاسيما المخطط الاستراتيجي 2016-2019 والمخطط الاستراتيجي الحالي 2022-2024. والذي يتضمن الخطوط العريضة للإستراتيجية التكوين، غير انه من خلال اطلاعنا على هذه المخططات الإستراتيجية لاحظنا ميدانيا انه بالرغم من إرفاق هذه المخططات بملاحق تبين الآجال المحددة لانجاز هذه الأهداف الإستراتيجية، إلا أن تركيز الإدارة كان ينصب أكثر على تكوين المستخدمين في مجال الإعلام الآلي واستعمال البرمجيات تزامنا مع مشروع رقمنة القطاع، من خلال النسخة الجديدة لنظام الإعلام آلي SIGAD ولا نجد نفس الأهمية للمجالات الأخرى.

• البرامج التكوينية:

تضم البرامج التكوينية مواد نظرية وتطبيقية وتختلف هذه البرامج تبعا للنوع التكوين والفئة المستهدفة، ففي التكوين الأولى يخضع المتربصون حسب رتبهم إلى:

✓ **رتبة عون حراسة:** يقضي المتربصون فترة تكوين نظري تقدر مدتها 09 أشهر. ويتضمن برنامج تكويني يشمل 13 مادة مدرسة وبحجم ساعي يقدر بـ 802 ساعة، بالإضافة إلى فترة تربص ميداني يقدر بـ 03 أشهر¹.

* المقابلة الشخصية المفتوحة مع رئيس مكتب التكوين على مستوى المديرية الجهوية بمكتبه

¹ قرار وزاري مشترك يتعلق بتنظيم التكوين المتخصص لالتحاق ببعض الرتب الخاصة بإدارة الجمارك جريدة رسمية رقم 04 بتاريخ 20 جانفي 2013، ص14.

- ✓ رتبة عون رقابة: تدوم فترة التكوين النظري فيها 09 أشهر ويتضمن البرنامج التكويني 15 مادة مدرسة، بحجم ساعي قدره 789 ساعة ويدعم بتربص تطبيقي لمدة 3 أشهر على مستوى مختلف المصالح التابعة لإدارة الجمارك.¹
- ✓ رتبة ضابط فرق: تخضع هذه الفئة لفترة تربص تقدر ب سنة كاملة منها 10 اشهر دراسة نظرية. ويتضمن برنامج التدريس 16 مادة بحجم ساعي يقدر ب 930 ساعة.²
- ✓ رتبة مفتش رئيسي: يخضع المتكويين لفترة دراسة نظرية تقدر ب 10 أشهر تضم 15 مادة مدرسة بحجم ساعي يقدر ب 900 ساعة، لينتهي التكوين بعد إجراء تربص لمدة 02 شهرين.³ أما الدورات التكوينية التي تكون في إطار تحسين المستوى، فيتم إعداد برامج التكوين فيها بالموازاة مع إرسال مخططات التكوين الجهوية والوطنية وحسب الاحتياجات التكوينية المعبر عنها عند إعداد هذه المخططات، غير أننا لاحظنا من خلال اطلاعنا على هذه المخططات أنها تحدد مجالات التكوين والإطار الزمني لإنجازه، أما محتوى برنامج التكوين والمادة العلمية المقدمة فتترك للمكون الذي غالبا يكون من بين إطارات المديرية الجهوية أو الإدارة المركزية المتمرسين. والذي يختتم بتقرير يقدمه للمصلحة تسيير الموارد البشرية وهذا ما يؤيده إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يرون أن الإدارة تراعي في إعدادها للبرامج الاحتياجات الفعلية للتكوين 3.26. وهذا ما كان له اثر ايجابي في تحسين الأداء للموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأفراد العينة التي ترى أن هذه البرامج عملت على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين، بما ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء 3.53. وهو يدخل في مجال الموافقة المتوسطة كما يتبين من خلال المخططات الإستراتيجية التي تم إعدادها مؤخرا لاسيما المخطط الاستراتيجي 2016-2019 والمخطط الحالي 2022-2024، التركيز على التكوين في مجالات الإعلام الآلي والشبكات والبرمجيات، في مسعى لتحضير الموظفين وتهيئتهم لتعميم رقمنة القطاع. وهو ما يبين حرص الإدارة على التكيف مع تغييرات البيئة المحيطة من

¹قرار وزاري مشترك يتعلق بتنظيم التكوين المتخصص لالتحاق ببعض الرتب الخاصة بإدارة الجمارك، المرجع السابق، ص 15

²المرجع نفسه ص 15

³المرجع نفسه ص 16

خلال تطوير برامجها التكوينية لتحسين أداء موظفيها. وهذا ما تؤيده إجابات المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة التي ترى أن البرامج التكوينية تتميز بالتطوير ومواكبة تغيرات البيئة 3.20 والذي يقع في مجال الموافقة المتوسطة.

• **ظروف التكوين:**

تلعب ظروف التكوين دورا هاما في نجاح الإستراتيجية المتبعة، فوجود مؤسسات مختصة متفرغة للعملية التكوين ووسائل بيداغوجية متطورة ومكونين أكفاء، من شأنه أن يحسن من استيعاب البرامج التكوينية وبالتالي تحسين الأداء. ونجد أن إدارة الجمارك قد أولت أهمية لهذا الجانب من خلال العدد المعتبر للمدارس التكوين الجمركي. والموزع على كامل التراب الوطني، إضافة إلى مقرات المديرية الجهوية الجديدة التي تم تشييدها ومن بينها مقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف، حيث تتوفر على قاعة للمحاضرات مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية، إضافة إلى قاعة للاجتماعات وهذا ما تؤيده آراء أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يرون أن إدارة الجمارك توفر ظروف حسنة لإجراء التكوين 3.20. ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، غير انه من جهة أخرى يبقى بعد مدارس التكوين مشكل آخر يورق المتكونين، حيث تقع اقرب مدرسة للتكوين بمدينة وهران وهذا ما يؤثر على الرغبة في الالتحاق بالتكوين خاصة للمتزوجين منهم. وهذا ما تعرفنا عليه من خلال حديثنا معهم، إلا أن الظروف الصحية التي تمر بها البلاد من جراء الوباء قد فرضت تجميد اللقاءات التكوينية على مستوى المدارس وأصبحت تتم بناء على تقنية التحاضر عن بعد. وهذا ما أزاح مشكل كبير على المتكونين، أما أفراد العينة الذين يرون أن الإدارة تستعمل أدوات تكنولوجية حديثة في التكوين فقد بلغ متوسطهم الحسابي 3.17. ويقع في مجال الموافقة المتوسطة وهذا ما لاحظناه ميدانيا خلال تواجدها في المديرية الجهوية، أين كانت تقدم دروس ومحاضرات بتقنية التحاضر عن بعد مباشرة من مقر المدرسة الوطنية للجمارك بوههران. وكانت موجهة للمجموعة من الضباط في إطار التكوين الذي يسبق الترقية، كما أفادنا المشرفون على تسير الموارد البشرية أن هذه التقنية

مستعملة بكثرة في الآونة الأخيرة، نظرا للظرف الصحي التي تمر به البلاد والنتائج عن وباء كورونا وقد بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن إدارتهم تستعين بالخبرات الأجنبية في التكوين 3.06. وقد عاينا ميدانيا، خلال تواجدها بالمديرية الجهوية مجموعة من الضباط الذين يزاولون تكوينهم عبر المنصة الرقمية للمنظمة العالمية للجمارك والتي يشرف عليها خبراء دوليون. وهو ما يسمح لضباط الجمارك بالاطلاع على التقنيات الحديثة في مجال الجمركة والاحتكاك بالخبرات الأجنبية، كما يستفيد إطارات الجمارك من منح نحو الخارج في إطار اتفاقيات، كتلك التي تم إبرامها مع دولة كوريا الجنوبية في إطار الصيغة المبرمة مع إدارة الجمارك لاقتناء نظام إعلام ألي متطور يسمح برقمنة كل العمليات الجمركية، إضافة إلى منح تكوينية موجهة للإطارات للتكوين على مستوى مدرسة الجمارك بفرنسا.

ومما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت أي هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التكوين والأداء وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين التي بلغت 0.697. وهذا ما يعبر عن وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية ومتوسطة بين إستراتيجية التكوين والأداء، فإستراتيجية التكوين تعمل على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الأعوان الجمركيين وهذا ما يكون له اثر ايجابي على تطوير الأداء في المؤسسة الجمركية ككل، غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض المعوقات التي تحول دون فعالية إستراتيجية التكوين، كالاتحاد على المركزية المفرطة في العملية التكوينية وقلة المكونين الأكفاء وقلة التحفيزات الممنوحة لهم، مما يفقد العمل التكويني جاذبيته بالإضافة إلى نقص الاعتمادات المالية الممنوحة للبرامج التكوينية والتي هي مضبوطة بموجب القوانين، مما يحول دون فعالية التكوين والتطور المستمر في العمل الجمركي وتشعبه والذي يستدعي يقظة دائمة في رصد هذه التغييرات والاستجابة السريعة، من خلال تكييف البرامج التكوينية لمواجهة هذه التغييرات.

3.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ما بين إستراتيجية تقييم الأداء وأداء موظفي إدارة الجمارك.

جدول رقم: (39) تأثير إستراتيجية تقييم الأداء على الأداء.

الأداء						إستراتيجية تقييم الأداء
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.01	0.470	52.885	7.272	0.345	0.588	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير للإستراتيجية تقييم الأداء على الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.588 وهو ما يعادل 58.8% من مجموع المشاهدات، الذي يعبر عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين إستراتيجية تقييم الأداء والأداء، كما تبين لنا نتائج هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة والتي بلغت 7.272 هي اكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة = SIG = 0.01 والذي هو اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية H0 الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التالية:

H1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية تقييم الأداء والأداء.

أ- إستراتيجية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء عملية جوهرية لكل منظمة تريد الوصول بأدائها إلى التميز والريادية، ذلك أن تقييم الأداء يسمح للمؤسسة بمعاينة نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها وأداء المنظمة ككل ولكي تكون عملية التقييم ناجعة لابد من وجود نظام تقييم مبني على أسس علمية وعادلة ويتسم بالدورية لتتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد عملية التقييم.

• **موضوعية معايير التقييم:** وبالرجوع إلى نتائج الاستبيان نجد أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن إدارتهم تقييم موظفيها بناء على معايير موضوعية علمية

مفهومة من طرف الجميع بلغ 2.96. ومن خلال تواجدها بالمديرية الجهوية واطلاعنا على بطاقات التقييم السنوي للموظفين، لاحظنا وجود مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الموظفين،¹ كطريقة أداء الخدمة والمداومة والسرعة في الأداء والمعارف المهنية والتنظيم والاستعدادات البدنية والقيادة وغيرها من الصفات، حيث يتم منح ملاحظات على كل صفة من الصفات السابقة الذكر ليتم في الأخير منح نقطة إجمالية تدون في بطاقة التقييم مع ملاحظة إجمالية عن أداء الموظف يقدمها الرئيس المباشر للموظف ويصادق عليها المدير أو يعدها وتسلم في الأخير إلى الموظف للاطلاع عليها غير أن الملاحظ في هذا التقييم انه يركز على تقييم الصفات المتوفرة في الشخص في حين يهمل جانب الأداء الفعلي والذي من المفروض أن يكون محدد كمياً أي مدى تحقيق الأهداف ونسبتها الفعلية حتى لا يكون التقييم شخصي يخضع للاعتبارات العلاقات الشخصية، غير أن الإدارة في الآونة الأخيرة وبعد إدخال عقود النجاعة في التسيير أصبح تقييم الموظفين خاصة الإطارات المسيرة يخضع لتقييم كمي حسب تقدم نسبة تحقيق الأهداف التي تم التعاقد عليها في البداية. وهذا ما كان له اثر في تحسين الأداء الكلي على مستوى إدارة الجمارك، خاصة بعد اعتماد لقاءات دورية بين الإدارة المركزية والمديرات الجهوية لتقييم نسبة تحقيق الأهداف وهذا ما تعرفنا عليه من خلال حديثنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية ومن خلال اطلعنا على اللوائح الشهرية التي ترسل إلى الإدارة المركزية حول النتائج المحققة ويعتبر نظام التقييم المبني على الإدارة بالأهداف والذي جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف، من المحاور الرئيسية في التسيير الاستراتيجي الحديث، كما بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن نظام التقييم يتميز بالعدالة والشفافية 2.51. ولعل هذه القيمة المتدنية بالمقارنة مع القيم الأخرى للمتوسطات الحسابية تعزو إلى تذمر بعض الأفراد الذين التقينا بهم الذين كانوا ضحية لهذا التقييم، خاصة الذين يحصلون على نقاط متدنية تحرمهم من الانتقال في الدرجات في المدة الدنيا.

¹ انظر الملحق رقم (2)

• **دورية التقييم:** من خلال نتائج الاستبيان يتبين أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن إدارتهم تقوم بتقييم موظفيها مرة واحدة في السنة قدر بـ 3.24. ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن إدارتهم تعقد لقاءات دورية للتقييم الأداء 3.20، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يوافقون على أن إدارتهم تقوم بتقييم دوري كل ثلاثة أشهر بمناسبة منحة المردودية 3.31 وهذا ما اطلعنا عليه من خلال بطاقات التقييم السنوي التي يتم اعدادها في نهاية السنة للتقييم الموظفين، كما كانت لنا فرصة للاطلاع على إعداد لوائح تقييم المردودية التي يتم انجازها كل ثلاثة أشهر، غير أن الملاحظ أن هذا التقييم خاصة بالنسبة لمنحة المردودية يتم بالتساوي.¹ أما عدا حالات الموظفين الذين استفادوا من عطل مرضية أو وجهت لهم عقوبات فتخفف لهم قيمة منحة المردودية. وهذا لا يعكس الهدف الحقيقي من هذه المنحة الذي يتمثل في تشجيع الأداء المتميز، فأصبحت هذه المنحة كحق تابع للأجر يطالب به الموظفون جميعا وليس جزاء للأداء الفعلي، كما تشير إليه نظرية العدالة وقد تعرفنا من خلال حديثنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية أن الإدارة المركزية دأبت في الآونة الأخيرة خاصة بعد اعتماد نظام التسيير بعقود النجاعة على تنظيم لقاءات دورية لتقييم نسبة تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقا. وتختتم هذه اللقاءات بقاء وطني يجمع المدير العام بإطارته المركزية ومع كل الإطارات على المستوى المحلي لتقييم الأداء العام لإدارة الجمارك.

• **استخدام نتائج التقييم:** أن الهدف الأساسي من التقييم هو استخدام نتائج العملية التقييمية من أجل رصد الاختلالات وتصحيحها وهو ما يساهم في نشر الشفافية ويعزز من فعالية القرارات المتخذة ويحسن من الأداء ومن خلال نتائج الاستبيان يتبين لنا إن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن الإدارة تعلمهم بنتائج التقييم بكل شفافية بلغ 2.57، بينما قدر المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يرون أن الإدارة تقوم بعملية تحليل علمي لنتائج تقييم الأداء 2.58. في حين أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يقرون أن نتائج التقييم تستخدم في تحديد الاحتياجات

¹ انظر الملحق رقم (2)

التكوينية وتقديم المكافئات 2.65 وتقع هذه المتوسطات في مجال الموافقة المتوسطة وخلال تواجدنا في المديرية الجهوية لاحظنا ميدانيا بطاقات التقييم السنوي التي تقدم إلى الموظفين بعد تقييمهم للاطلاع على نتائج التقييم، غير أن الملاحظ أن هذا التقييم يكون في الغالب متقارب ما عدا فئة الموظفين الذين تعرضوا لعقوبات تأديبية وهذا لا يعكس المجهود المبذول والأداء الفعلي، فتطبيق المساواة لا يعني بالضرورة تحقيق العدالة، كما انه من خلال حديثنا مع بعض الموظفين تبين لنا أن نقاط منحة المردودية التي يتلقونها كل ثلاثة أشهر لم يطلعوا عليها، أما التحليل العلمي لنتائج التقييم نجده من خلال اللوائح الدورية المرسلة والمتعلقة بعقود النجاعة والتي يتم تحليلها على المستوى المركزي وإسداء تعليمات للمصالح الخارجية، من خلال إرساليات موجهة إليهم أو تعليمات تدون في محاضر اللقاءات التقييمية، أما بالنسبة لاستخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التكوينية وتقديم المكافئات، فتحديد الاحتياجات التكوينية يتم بناء على المقترحات التي تقوم بها مختلف المصالح التابعة للمديرية الجهوية ولعل التقييم الأساسي يقوم به الرؤساء المباشرين للأعوان، من خلال ملاءمة الاستثمارات المرسلة من المديرية الجهوية والمتعلقة باقتراحات التكوين، كما يتم استخدام نتائج التقييم خاصة في الترقيات الاستثنائية عند قيام الأعوان بعمليات حجز نوعية حيث يتم مكافأتهم بشهادات شرفية واقتراحهم للترقية الاستثنائية وهذا التقييم يخص الأعوان العاملين في الفرق أكثر، كما يبرز استخدام نتائج التقييم من خلال التحويلات التي تمس مسؤولي القطاع، بعد عملية التقييم لمدى تحقق الأهداف في عقود النجاعة المبرمة بين الإدارة المركزية والإطارات المحلية. وقد لاحظنا من خلال اطلاعنا على المخططات الإستراتيجية التي أعدتها إدارة الجمارك لاسيما المخطط الاستراتيجي 2016-2019 والمخطط الاستراتيجي 2022-2024، وجود عملية تشخيص للواقع تسير الموارد البشرية بالقطاع ككل بما فيه التكوين، حيث تم رصد النقائص والاختلالات وبناء على هذا التشخيص والتقييم تم إعداد برنامج للتدخل يمتد على أربع سنوات بالنسبة للمخطط الأول وثلاث سنوات بالنسبة للمخطط الحالي، حيث تم التركيز في محاوره على تعزيز الرقابة الداخلية المستمرة. وهذه العملية التشخيصية لوضعية القطاع، من خلال تحديد النقائص واتخاذ الإجراءات

التصحيحية هو من صميم العمل الاستراتيجي غير أن الملاحظ غياب هيئة على المستوى المركزي توكل لها مهام رقابة الأداء من منظور التسيير الاستراتيجي، الذي يعتمد على الفعالية والكفاءة وأن كانت مهمة الرقابة موكلة إلى المفتشية العامة التي تقوم بمهام الرقابة الداخلية ومهام التفتيش الفجائي، إلا أنه لا يبدو أن تكون رقابة روتينية على مدى مطابقة أفعال التسيير للقوانين ولا تقوم بمراقبة فعالية التسيير المبني على تحقيق النتائج ولعل المجال الوحيد الذي يظهر فيه المعنى الحقيقي للتقييم الاستراتيجي نجده في التسيير عبر عقود النجاعة الذي اعتمده الإدارة من خلال تحديد الأهداف مسبقا والتعاقد عليها وتحديد المجال الزمني لتحقيقها، غير أن هذا التقييم يفقد جدواه إذا لم يكن مصحوبا بالتحفيز المرافق وهو ما لمسناه في عقود النجاعة المبرمة التي تفتقر للتحفيز المالي في حالة تحقيق كل الأهداف المتعاقد عليها أو تجاوزها وذلك راجع للإطار القانوني الذي ينظم ميزانية الإدارة ويحدد طرق صرفها، مما يحد من مجال تدخل الإدارة ولعل هذا ما يميز الإدارات التابعة للوظيفة العمومية التي تركز فيها الرقابة على مدى تطبيق القوانين على حساب الفعالية والكفاءة الذي ينشدها التسيير الاستراتيجي العمومي.

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة التي تقرر بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التقييم على الأداء قد تحققت بقبول فوق المتوسط وان إدارة الجمارك تسعى لأن تكون إستراتيجية التقييم المتبعة تسيير وفق التوجه الاستراتيجي، بالرغم من وجود عدة معوقات كالقوانين والتشريعات وشح الموارد المالية ومعوقات اجتماعية وعدم الاستقرار التي تشهدها قيادة هذا القطاع والتي تحول دون بلوغ الأهداف المرجوة.

4.1. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ما بين إستراتيجية التحفيز وأداء موظفي إدارة الجمارك.

جدول رقم: (40) تأثير إستراتيجية التحفيز على الأداء.

الأداء						إستراتيجية التحفيز
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.01	0.430	44.659	6.683	0.309	0.556	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير لإستراتيجية التحفيز على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.556 وهو ما يعادل 55.6 % من مجموع المشاهدات. والذي يفسر بوجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين المتغير المستقل إستراتيجية التحفيز والمتغير التابع الأداء، كما أن الجدول يبين أن قيمة T المحسوبة التي بلغت 6.683 هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $SIG = 0.01$ وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يثبت أن الفرضية الصفرية H_0 هي مرفوضة وعليه نقبل الفرضية البديلة التالية:

H 1 يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التحفيز والأداء.

أ- إستراتيجية التحفيز:

يعتبر التحفيز قوة تستثير الفرد ليقدم أفضل أداء لديه، لذا على المنظمة أن تتمكن من التحكم في هذه القوة التي تستثير دوافع الأفراد لتحسين أدائهم وتوجيهها لتحقيق أهدافها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من المحفزات التي تتلاءم مع احتياجات ورغبات الأفراد من جهة، كما أشار إلى ذلك ماسلوا في نظريته تصنيف الحاجات وتناسب مع إمكانات المنظمة من جهة أخرى. والحوافز أنواع منها ما هو ما ايجابي وما هو سلبي ومنها

ما هو مادي وما هو معنوي وبالرجوع إلى نظام الحوافز الموجود على مستوى إدارة الجمارك نجد ما يلي:

- **الحوافز المادية:** وتشمل الأجر والزيادات عليه ومختلف العلاوات والمنح المقدمة للموظفين. وبما أن هذه الإدارة تنتمي إلى القطاع العمومي ويسيرها قانون الوظيفة العمومية، فإن الحوافز المادية لاسيما الأجر وغيرها من العلاوات هي محددة بنصوص قانونية ولا تملك الإدارة هامش حرية كبير في تحديدها. وهذا ما نلمس أثره في تذمر الموظفين من الأجور التي يتلقونها والتي يرونها زهيدة وغير عادلة ويظهر ذلك في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الذين يرون أن مستوى الأجور بإدارتهم يعكس الجهود والأخطار والضغوطات التي يتعرضون لها 2.22 وهي اقل نسبة في المتوسطات ويقع ضمن مجال الموافقة المنخفضة، مما يعني أن فئة كبيرة من الموظفين غير مقتنعة بالأجور التي تتلقاها ولا ترى فيها حافزا ودافعا لتحسين الأداء مقارنة بحجم الأخطار التي يتعرضون لها خاصة الأعوان العاملين في الفرق. والذين يواجهون عصابات خطيرة ويقدمون تضحيات كبيرة كللت بحجز كميات معتبرة من المخدرات بكل أنواعها، إضافة إلى أنواع عديدة من البضائع الأخرى، كما يتعرض هؤلاء الأعوان للمغريات عديدة بحكم المناصب التي يعملون فيها والمهام التي يزاولونها والتي تمنحهم سلطة لتحديد الحقوق والرسوم لبضائع تقدر قيمتها بمليارات الدينارات، في حين أن أجرهم لا يكفي لسد الحاجات الأساسية ومن جهة أخرى فإنهم لا يتقاضون نفس الأجور مقارنة مع غيرهم من الأسلاك النظامية، مما يخلق بيئة غير محفزة على تحسين الأداء والوصول به إلى التميز، ناهيك عن الأداء الإبداعي بل يساهم في نشر أفات وظواهر سلبية كالفساد والبيروقراطية وهذا ما عبر عنه الموظفين الذين تمكنا من الحديث معهم خلال فترة تواجدها بالمديرية الجهوية، كما يفسر إجابات أفراد العينة حول عدالة نظام الأجور والحوافز المادية في إدارة الجمارك واعتماده على معايير موضوعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2.20 ويقع ضمن مجال الموافقة المنخفضة، كما تعتبر الترقية وسيلة من وسائل التي تساهم في رفع الأجر بما ينتج عنها من اثر مالي، غير أن الملاحظ

على نظام الترقية في إدارة الجمارك والذي يخضع لقانون الوظيفة العمومية كغيره من القطاعات العمومية انه لا يراعي تقييم الأداء الفعلي وجودته، فالترقية الاختيارية والتي يحق للأعوان الاستفادة منها بعد مرور 10 سنوات على تعيين الموظف في نفس رتبته دون عقوبات تأديبية يتم فيها ترتيب الأعوان بحسب الأقدمية ووفقا لعدد المناصب الممنوحة وهذا ما يؤدي إلى إهمال مبدأ الجدارة والاستحقاق، كما أن المناصب الممنوحة في إطار الترقية الاختيارية قليلة مقارنة مع عدد المرشحين، مما يتسبب في بقاء العديد من الموظفين في رتبهم لسنوات عديدة، أما الترقية الاستثنائية فتكون في الغالب موجهة للأعوان العاملين في الفرق العملياتية بعد القيام بعمليات نوعية ينتج عنها حجز كميات معتبرة من البضائع كالمخدرات مثلا وكانت تتم مرة في الحياة المهنية، إلا أن التعديل الأخير لقانون الوظيفة العمومية سمح بالاستفادة من هذه الترقية عدة مرات وهذا شيء ايجابي يسمح للإدارة بترقية الأعوان المتميزون في أدائهم، غير أن حصر هذا النوع من الترقية في أعوان الفرق، بالرغم من أنها حسب القانون موجهة لكل الأصناف الوظيفية دون استثناء، يعتبر أمر سلبي يعمل على زرع التمييز بين الموظفين ولا يشجع على تطوير الأداء بالنسبة للأصناف الأخرى من موظفي المكاتب، كما أشارت إلى ذلك نظرية العدالة، مما يفسر انخفاض قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة التي ترى أن نظام الترقية في إدارة الجمارك عادل، ففئة كبيرة من الموظفين لا ترى أن نظام الحوافز المادية عادل وفي حاجاتها الأساسية، فزيادة على أنها منظمة بموجب نصوص قانونية التي تحدد قيمتها ولا تمنح للإدارة هامش حرية في تعديلها أو زيادتها، فالإدارة تمنح العلاوات بالتساوي بغض النظر عن الأداء الفعلي، من جهة لإرضاء الموظفين وتجنب الصراع معهم ومن جهة أخرى لتعويضهم عن ضعف الأجور.

• الحوافز المعنوية:

إذا كانت الحوافز المادية بما فيها الأجور والعلاوات هي منظمة بنصوص قانونية باعتبار موظفو الجمارك ينتمون لقطاع الوظيفة العمومية ولا تملك الإدارة الحرية في تحديدها، فإن الإدارة تجد مجال خصبا لتفعيل الحوافز المعنوية بما يرفع من معنويات

الموظفين وهذا ما نلمسه من خلال إجابة أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة التي الذين يرون أن إدارتهم تقدم شهادات وأوسمة لتشجيع الموظفين نظير أدائهم المتميز 2.69 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة. ولقد سنحت لنا الفرصة أثناء التواجد على مستوى المديرية الجهوية لحضور جانباً من هذا التكريم، حيث قدمت شهادات شرفية للأعوان الفرق نتيجة قيامهم بعمليات حجز نوعية لكميات معتبرة من المخدرات والمهلوسات، كما تم تكريم بعضهم على المستوى المركزي من طرف المدير العام. ودأبت إدارة الجمارك على تكريم الأعوان المتفوقين والمتقاعدين في اليوم العالمي للجمارك المصادف ليوم 26 جانفي من كل سنة. وهذه التقاليد الايجابية من شأنها أن ترفع المعنويات للأعوان العاملين وتحفزهم لتقديم الأفضل وقد علمنا من خلال حديثنا مع المشرفين على إدارة الموارد البشرية أن هذا التكريم يتم بصفة دورية كلما كان هناك عمل متميز، كما أن عملية منح الأوسمة ينص عليها قانون الوظيفة العمومية¹ في مادته 112 و 113 ومنظمة بلوائح داخلية التي تحدد شروط منحها والمقرونة بعمل شجاع أو تضحية أثناء القيام بأداء المهام والإدارة من خلال الاستثمار في هذا الجانب تعمل على رفع الروح المعنوية للأعوان ومساندتهم والوقوف بجانبهم وتعويضهم بطريقة أو أخرى عن ضعف التحفيزات المادية وهذا ما تدعمه إجابة المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن الموظف يتلقى الإشادة والشكر من طرف الإدارة عند قيامه بعمل جيد 2.77.

• ظروف العمل:

تعتبر ظروف العمل من العوامل المحفزة على أداء العمل وكلما تمكنت الإدارة من توفير العوامل التي تسهل العمل وتجعله جذاباً كان لذلك الأثر البالغ على تحسين الأداء، كما يمكن أن تكون من العوامل المثبطة لحسن الأداء والمنفرة من العمل في حال عدم منحها الأهمية اللازمة وعلى مستوى إدارة الجمارك نجد أن هذه الظروف تقوم على جانبين أساسيين:

✓ **الظروف الفيزيائية:** وتخص الأماكن التي يمارس فيها العمل من حرارة وضوضاء وتهوية وغيرها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة التي ترى أن ظروف العمل

¹ الأمر رقم 03-06، المرجع السابق، ص 11.

مناسبة 2.49 ويقع ضمن الموافقة المتوسطة وخلال تواجدنا بالمديرية الجهوية تم استلام مقر جديد واسع ويتوفر على تجهيزات حديثة عكس المقر القديم الذي كان ضيقا ولا يتوفر على كل التجهيزات الضرورية، غير أن المقر الجديد يقع خارج المدينة فأصبح بعض الأعوان يعانون من مشكلة النقل. ومن خلال حديثنا مع المشرفين على إدارة الوسائل العامة بالمديرية الجهوية واطلاعنا على الإحصائيات المدرجة في المخططات الإستراتيجية للهياكل المنجزة تبين لنا أن إدارة الجمارك قد قامت في الآونة الأخيرة ببناء العديد من المقرات التي توفر ظروف حسنة لأداء المهام.

✓ الخدمات الاجتماعية:

تعتبر الخدمات الاجتماعية من العوامل التي تساعد الموظفين على التفرغ لعملهم والتركيز فيه، حيث تقوم المنظمات الناجحة والتميزة بتوفير كل الظروف والخدمات لموظفيها وإطاراتها من أجل التفرغ التام للعمل والإبداع فيه وإن كان هذا الاستثمار يدخل في صميم العمل الاستراتيجي الذي تتكفل به هذه المنظمات، فان تقديم الخدمات الاجتماعية على مستوى إدارة الجمارك يعهد به إلى هيئتين أساسيتين وهي لجنة الشؤون الاجتماعية والتي يشرف عليها الشريك الاجتماعي وتمنح قروض اجتماعية للموظفين، كما تقوم بتنظيم رحلات للعمرة للموظفين وتسير مراكز الاصطياف والراحة المتواجدة على مستوى الوطني وتساهم في الميزانية المخصصة لوجبات الأعوان خاصة أثناء شهر رمضان. والهيئة الأخرى هي التعاضدية الوطنية لعمال الجمارك ويسيرها مجلس إدارة منتخب من طرف موظفي الجمارك ولها مندوبين على مستوى المديريات الجهوية ومفتشيات الأقسام وتقدم هي الأخرى قروض اجتماعية ومنح للعمال في مختلف المناسبات كالأزواج والختان والنجاح في مختلف الشهادات إضافة إلى التغطية الصحية للموظفين، حيث تقوم التعاضدية بعقد اتفاقيات مع الأطباء المختصين والعيادات الخاصة على مستوى الوطني وقامت بإنشاء مراكز صحية على مستوى كل المديرات الجهوية ليستفيد الموظفين من عمليات الفحص والأشعة مجانا، كما تحوز على سيارات إسعاف خاصة لنقل المرضى والملاحظ أن عملية التغطية الصحية

للموظفين مقبولة وهذا ما صرح به العديد من الموظفين الذين تحدثنا معهم* وتؤكد إجابات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة في مستوى تطلعاتهم 2.63 ويقع في مجال الموافقة المتوسطة. وتقديم مثل هذه الخدمات من شأنه أن يساهم في تمتين العلاقات الاجتماعية بين مختلف الموظفين خاصة خلال اللقاءات التي تتم بين العمال في مختلف الرحلات المنظمة كالعمرة ورحلات الاصطياف. وهذا ما يلاحظ في العبارات المستعملة في العديد من المرات بين الأعوان والإطارات كعبارة كالأسرة الجمركية، كما لاحظنا ذلك من خلال تردد الأعوان المتقاعدين على مقر المديرية الجهوية واستقبالهم من طرف الأعوان لسرد ذكرياتهم ومختلف اللحظات التي عايشوها والترابط بين هذه الأجيال وهذا ما يساعد على تقوية روح الانتماء والولاء لمؤسستهم ويرفع معنوياتهم مما يكون له اثر واضح في تحسين الأداء.

ومما سبق ذكره فأنا الفرضية الرابعة التي مفادها وجود اثر إستراتيجية التحفيز على الأداء قد تحققت جزئيا وبقبول متوسط خاصة في مجال الحوافز المعنوية التي استثمرت فيها الإدارة لصالح الأعوان، في غياب الإطار القانوني الذي يسمح لها بالتدخل في الرفع من قيمة الحوافز المادية وهذا ما كان له اثر في تسجيل العديد من عمليات الحجز النوعية وخلق منافسة بين مختلف الفرق التابعة للمديرية وطور من أداء هذه الفرق، إضافة إلى الخدمات الاجتماعية المقدمة خاصة ما يتعلق بالتغطية الصحية التي كانت فيها نسبة القبول فوق المتوسط، في حين أن التحفيزات المادية مازالت لم ترقى إلى ما يتطلع إليه الأعوان مقارنة مع حجم المجهود المبذول والنتائج المحققة من جهة وما يقابل ذلك من إجراءات من جهة أخرى وهذا ما يستدعي إعادة النظر فيها.

5.1. نتائج تحليل الفرضية الرئيسية:

جدول رقم: (41) تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء.

الأداء						
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد	معامل الارتباط	الإدارة

* معلومات استقيناها من خلال المقابلات الحرة مع بعض الموظفين على مستوى المديرية الجهوية

Sig	B			R ²	R	الإستراتيجية للموارد البشرية
0.01	0.684	91.937	9.588	0.479	0.692	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء وهذا من خلال ملاحظتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث بلغ 0.692، أي ما يعادل 69.2% من مجموع المشاهدات وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع الأداء، كما يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ 9.588 هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة Sig = 0.01 وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يثبت رفض الفرضية الصفرية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية:

H1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء.

بناء على النتائج السابق ذكرها يتبين لنا أن هناك تأثير ايجابي متوسط للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة على الأداء، فالإستراتيجية العامة للإدارة الجمارك هي بمثابة نسق اجتماعي اكبر يضم مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية كإستراتيجية الموارد البشرية وهي بدورها تضم مجموعة من الأنساق الفرعية التعاونية التي تتمثل في إستراتيجية التوظيف والتحفيز والتكوين وتقييم الأداء، التي تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق وظيفة التكامل وبالتالي تحقيق أهداف النسق الأكبر وهو إستراتيجية المنظمة، كما أشار إلى ذلك بارسنز في نظريته البنائية الوظيفية. ومن هذا المنطلق تسعى إدارة الجمارك لان تكون إدارتها لمواردها البشرية ذات بعد استراتيجي وهذا ما يكون له تأثير ايجابي على تطوير الأداء ويتجلى ذلك من خلال برامج العصرية والمخططات الإستراتيجية التي أنجزتها، غير أن الإستراتيجية المتبعة مازالت تواجهها العديد من المعوقات وتفرض عليها المواءمة والتكيف مع العناصر المؤثرة في بيئتها الخارجية وعلى رأسها الإطار التشريعي والتنظيمي، الذي يحد من فعالية تدخل الإدارة إضافة إلى شح الموارد المالية الذي يحول دون تقديم تحفيزات مالية

الفصل التاسع: نتائج الدراسة

مناسبة تساعد على استقطاب العناصر المتميزة وترفع من معنويات الأعوان العاملين، إضافة إلى عدم الاستقرار الذي يشهده قيادة هذا القطاع وهو ما اثر على استقرار التوجه الاستراتيجي وثبات السياسات المنتهجة، إلى جانب كل هذا هناك عمل كبير ينتظر الإدارة من خلال تجسيد الأخلاقيات المهنية وبث ثقافة تنظيمية متشعبة بالتوجه الاستراتيجي على مستوى الإطارات المسيرة والأعوان، من اجل تعزيز روح الانتماء إلى هذه المؤسسة وضمان اندماج الموظفين في الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

2 . نتائج الفرضيات الفرعية في ظل الدراسات السابقة:

بعد التعرض لنتائج الفرضيات الفرعية سنقوم بعملية إسقاط لنتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول ومقارنتها بما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج من خلال التطرق لنقاط التشابه بينها ونقاط الاختلاف.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- الدراسات الأجنبية:

دراسة : سعيد سمير أبو جليدة	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
• هناك تأثير ايجابي لكل من إستراتيجية الاستقطاب والتعيين وإستراتيجية التكوين والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء وإستراتيجية التحفيز على الأداء العام بالمؤسستين.	
أوجه الاختلاف	
• مستوى التأثير متوسط لكل من إستراتيجية التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والتحفيز على الأداء.	• مستوى التأثير مرتفع لكل من إستراتيجية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتحفيز على الأداء.
• إستراتيجية التوظيف بمؤشراتها الاستقطاب والاختيار والتعيين على مستوى إدارة الجمارك منظمة بنصوص قانونية بحكم تبعيتها لقانون	• تهتم شركة الاتصالات الليبية بإستراتيجية الاستقطاب والتعيين للحصول على أفضل ما يوجد في سوق العمل.

الوظيفة العمومية وتسعى لان تكون ذات بعد استراتيجي بالرغم من محدودية الحوافز المادية التي تمنح للموظفين.	
دراسة : محمد تركي البطانية	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • يوجد تأثير ايجابي لكل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التكوين وإستراتيجية التحفيز على الأداء على مستوى المؤسساتين. 	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية التحفيز على مستوى إدارة الجمارك تضم ثلاث جوانب الحوافز المادية والتي تسيورها مجموعة من النصوص القانونية ولا تتحكم فيها الإدارة وهي في نظر المبحوثين غير كافية ولا تشبع حاجاتهم الأساسية، بالمقابل فان الحوافز المعنوية تسعى الإدارة لإعطائها الأهمية اللازمة، إضافة إلى الخدمات المقدمة للموظفين والتي هي مقبولة في نظرهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم اهتمام إدارة البنوك التجارية بالأردن بإستراتيجية التحفيز وهذا ما يؤثر على تحسين الأداء.

دراسة: زياد مفيد القاضي	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة على مستوى المؤسساتين لا تقوم بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. • نظام التعويضات المادية في كلا المؤسساتين لا يساعد على تحسين الأداء ولا يلبي 	

الحاجات الأساسية للموظفين.	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • هناك ارتباط وثيق بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في كل من الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتعويضات والأداء على مستوى الجامعات الخاصة في الأردن. 	<ul style="list-style-type: none"> • توجد علاقة تأثير متوسطة بين الاستراتيجيات الأربعة والمتمثلة في كل من التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والتحفيز على الأداء العام بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف.

دراسة: دنبري لطفي	
أوجه التشابه	
<ul style="list-style-type: none"> • الحوافز المادية في كلا المؤسساتين لا تشبع الحاجات الأساسية للموظفين وليست في مستوى تطلعاتهم ولا تعبر عن المجهود والأخطار التي يتعرضون لها. • إجراءات التوظيف في كلا المؤسساتين تعتمد على الأساليب العلمية وهي منظمة بنصوص قانونية بالنسبة لإدارة الجمارك . • عملية التوظيف وتحديد المناصب المالية تتم على المستوى المركزي في كلتا المؤسساتين. • عملية الاختيار في كلتي المؤسساتين تعتمد على أساليب الاختبارات الكتابية والمقابلات. • إستراتيجية التكوين المتبعة في كلتي المؤسساتين تساهم في تطوير معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين. 	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة الشريك الاجتماعي في عملية اختيار المرشحين للتوظيف والتي تتم على مستوى المؤسسة. • لا يهتم العمال للحوافز المعنوية ولا تؤثر على تحسين أدائهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية الاختيار تتم على المستوى المركزي بعد ظهور نتائج الاختبارات ودون تدخل الشريك الاجتماعي. • تهتم الإدارة بالحوافز المعنوية بما فيها الترقيات الاستثنائية والشهادات وظروف العمل، في ظل محدودية إمكانياتها في توفير الحوافز المادية وهذا ما يخلق جو للمنافسة ويلقى بعض

القبول لدى الموظفين.	
دراسة: زياد العمري	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية التوظيف في كلتا المؤسساتين تعتمد على الأساليب العلمية. • المؤسساتين تولي اهتماما لإستراتيجية التكوين والذي يساهم في تطوير معارف ومهارات وسلوكيات العاملين. 	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية التوظيف المتبعة تعتمد على الأساليب العلمية. • الإدارة تولي اهتمام إلى إستراتيجية التكوين التي تتصف بالاستمرارية والتنوع. • نظام الترقية خاصة الاستثنائية والترقية على أساس الشهادة تحفز الموظفين لتحسين أدائهم وبذل المزيد من الجهود. 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية التوظيف لا تستند إلى معايير علمية ويغلب عليها العلاقات الشخصية والوساطة. • عدم اهتمام الإدارة بالعملية التكوينية التي توصف بأنها غير شاملة وغير عادلة. • نظام الترقية في هذه المؤسسة لا يحفز العمال على تحسين أدائهم ولا يستند إلى معايير موضوعية.

دراسة : يزة رابح مراد	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة على مستوى المؤسساتين لا تقوم بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. • نظام التعويضات المادية في كلا المؤسساتين لا يساعد على تحسين الأداء ولا يلبي الحاجات الأساسية للموظفين. 	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية التوظيف المتبعة تعتمد على 	<ul style="list-style-type: none"> • عملية التوظيف لا تستند إلى معايير

<p>الأساليب العلمية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • الإدارة تولي اهتمام إلى إستراتيجية التكوين التي تتصف بالاستمرارية والتنوع . • نظام الترقية خاصة الاستثنائية والترقية على أساس الشهادة تحفز الموظفين لتحسين أدائهم وبذل المزيد من الجهود. 	<p>علمية ويغلب عليها العلاقات الشخصية والوساطة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم اهتمام الإدارة بالعملية التكوينية التي توصف بأنها غير شاملة وغير عادلة. • نظام الترقية في هذه المؤسسة لا يحفز العمال على تحسين أدائهم ولا يستند إلى معايير موضوعية.
--	--

دراسة : جعدي نسيمه	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة التوظيف المتبعة في كلتا المؤسستين تتسم بالموضوعية وتعتمد على الطرق العلمية. 	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية التوظيف المتبعة تعتمد على الأساليب العلمية وتساهم في تطوير الأداء على مستوى المؤسسة وعدم الاستقرار في القيادة يشكل عائق أمام تحقيق الأهداف الإستراتيجية المدرجة في المخططات الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • سياسة التوظيف لا تساهم بشكل كبير في تطور المؤسسة، بل هناك أسباب أخرى أكثر تأثيرا كفعالية القيادة والإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

دراسة: مريم ارفيس	
أوجه التشابه	
<ul style="list-style-type: none"> • هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في كلا المؤسستين. • هناك علاقة ارتباط ايجابي بين المعاملة والتقدير الحسن للمرؤوسين من طرف رؤسائهم 	

والأداء على مستوى المؤسساتين.	
دراسة : بن دريدي منير	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • تولي كلا المؤسساتين أهمية كبيرة للتكوين من اجل تطوير كفاءة الموظفين. • تسعى كل من المؤسساتين لتوفير ظروف عمل مريحة للعمال. 	
أوجه الاختلاف	
<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على اقتراحات المسؤولين المباشرين والأعوان بالإضافة إلى المديرية المركزية المكلفة بالتكوين. • تعتمد المؤسسة على نوعين من الحوافز المادية والمعنوية غير أن المادية منها تخضع لقانون الوظيفة العمومية مما يقلل من هامش الحرية المسؤولين ويدفع الإدارة للاستثمار أكثر في الحوافز المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على المسؤولين المباشرين ومصحة التكوين. • تولي المؤسسة أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية وتعتمد على مبدأ المشاركة في الأرباح للعمال وهو ما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود للحصول على نتائج أفضل.

دراسة: فيروز بوزروين	
أوجه التشابه	
الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> • ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ذات بعد استراتيجي • تولي المؤسسات أهمية كبيرة للاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والتحفيز. • تؤثر الممارسات الإستراتيجية في المؤسسات بصفة ايجابية على الإبداع والكفاءة لدى الموظفين. 	

3. نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

1.3. نتائج الدراسة في ضوء المدخل الكلاسيكي:

من خلال ما سبق، يتبين لنا أن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تتفق إلى حد كبير مع ما جاء به المدخل الكلاسيكي، حيث تغطي الأساليب العلمية في استقطاب واختيار الموظفين وتعيينهم وهي محددة بموجب قوانين الوظيفة العمومية، كما تهتم المؤسسة بتكوين الموظفين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم. ويتميز الأسلوب المتبع في الإدارة بالرسمية سواء في التعامل بين مختلف المصالح وبين الإدارة والموظفين، كما انه هنالك تقسيم للعمل وتخصص بين المصالح المركزية والإقليمية لهذا القطاع. ولعل هذه الميزات هي من طبيعة العمل في هذا القطاع الشبه عسكري والمبني على الهرمية والانضباط واحترام التسلسل الرئاسي والتي هي كذلك من صميم مبادئ النظرية الكلاسيكية، أما الحوافز المادية فهي ما يطمح إلى تحسينها الموظفين في هذا القطاع من اجل تلبية حاجاتهم الأساسية بالنظر إلى ضعف مستواها والتي تضبطها قوانين محددة. وهذا ما يتوافق مع ما جاءت به النظرية الكلاسيكية والتي تولي أهمية كبيرة للحوافز المالية.

2.3. نتائج الدراسة في ضوء المدخل السلوكي:

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة، أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوفير ظروف عمل ملائمة لموظفيها وهذا ما يتجلى من خلال المنشآت الجديدة التي تم تشييدها لتحتضن مقرات العمل وما توفره من تجهيزات. والمقر الجديد التي استفادت منه المديرية هو عينة من هذه الانجازات، بالإضافة إلى مؤسسات التكوين المختلفة والموزعة عبر التراب الوطني. وهو ما من شأنه أن يوفر ظروف عمل مريحة، إضافة إلى الخدمات الاجتماعية المختلفة المقدمة إلى الموظفين، كما يتبين لنا أن المؤسسة تولي أهمية إلى عملية الترقية خاصة الاستثنائية منها. والتي استفاد منها الأعوان التابعين للفرق وجعلهم يتنافسون من اجل تحقيق عمليات نوعية تسمح لهم بالاستفادة من هذا النوع من الترقية، غير أن ما يعيب هذه العملية، تحيزها لفئة الأعوان العاملين في الفرق على حساب موظفي المكاتب. مما خلق نوع من الإحباط لديهم، كما تحرص المؤسسة على متابعة الجانب النفسي ويظهر هذا أثناء عمليات انتقاء

المرشحين للوظائف، من خلال الاختبارات النفسية التي يشرف عليها أطباء مختصين وأثناء الفحوصات الدورية للموظفين. وهذا ما يتوافق في هذا الجانب مع ما جاءت به مبادئ نظريات المدخل السلوكي، التي تولي اهتماما أكبر للجانب المعنوي والنفسي للموظفين بالإضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة. ولعل هذا الاهتمام من طرف الإدارة يرجع إلى ضعف التحفيز المادية التي تجد الإدارة نفسها مكبلة بالقيود القانونية والتنظيمية، التي تحد من صلاحياتها في رفع الأجور وتحديد مستوى العلاوات والتحفيزات المادية الأخرى. وهذا ما أدى من جانب آخر إلى أن تقعد هذه التحفيزات دورها الرئيسي كدافع لتحسين الأداء، خاصة عندما تقوم الإدارة بتوزيعها بالتساوي دون ربطها بالأداء الفعلي، في محاولة للتغطية على ضعف مستويات الأجور المتدنية، مما دفع الإدارة للاستثمار أكثر في الحوافز المعنوية من خلال الترقيات الاستثنائية وتقديم الشهادات والأوسمة.

3.3. نتائج الدراسة في ضوء مدخل الموارد البشرية:

إن النظريات الحديثة التي جاء بها هذا المدخل لاسيما نظرية الإدارة بالأهداف، نجد لها صدى في المؤسسة محل الدراسة، من خلال عقود النجاعة التي طبقتها الإدارة وتخطيط الأهداف وربطها بأجال زمنية، غير أن الإسقاط الميداني لهذا الأسلوب التسييري، لا يرقى إلى ما تصبوا إليه نظرية الإدارة بالأهداف، من تحديد دقيق للأهداف التي تتماشى مع قدرات وإمكانيات الموظفين والمؤسسة لضمان تحقيقها، إضافة إلى إشراك الموظفين في تحديدها، حتى وإن كانت المؤسسة تسعى لتطبيق مبادئ التسيير الاستراتيجي وهو ما نلمسه في المخططات الإستراتيجية المختلفة وتوصيات المنظمة العالمية للجمارك التي تلزمها بإتباع النهج الاستراتيجي. ولعل هذا راجع كذلك إلى طبيعة القطاع العام الذي يعتمد على احتكار أداء الخدمة العمومية وهو ما يقلل من فرص المنافسة التي تفتح الباب للإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية والريادية لحساب الأداء النمطي التقليدي، في حين أن التسيير الاستراتيجي يصلح لكلا القطاعين الخاص والعام باعتباره ينشد الفعالية في الأداء. مما يدفعنا للقول أن المؤسسة محل الدراسة لها نظرة إستشرافية تتماشى مع ما جاءت به النظريات الحديثة لمدخل إدارة الموارد البشرية. وتسعى لان يكون أداؤها استراتيجيا، حتى وكانت هناك العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام تجسيدها، كالدعوات التي تحارب التغيير الإيجابي

والإطار التشريعي والتنظيمي الذي مازال بعيدا عن طموحات التسيير الاستراتيجي، إضافة إلى توفير الوسائل المادية الملائمة والتحفيزات المرافقة.

4. النتيجة العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لترسيخ التوجه الاستراتيجي في تسييرها وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، كما تولي اهتماما لمختلف الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، ففي مجال إستراتيجية التوظيف تقوم المؤسسة بإتباع الأساليب العلمية في انتقاء واستقطاب المرشحين للوظائف، من خلال اللجوء إلى الإعلانات في الصحف ووسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي وفي موقعها الرسمي في شبكة الانترنت وتخضع المرشحين للاختبارات النفسية والكتابية والمقابلات الشفهية ويتم اختيار المرشحين بناء على مؤهلاتهم العلمية وتناسبها مع التخصصات المطلوبة وهذه العملية هي منظمة بقوانين وتنظيمات داخلية، حتى وإن كان هناك تجريد لعملية التوظيف في الفترة الأخيرة والذي شمل العديد من القطاعات بسبب الأزمة الاقتصادية، مما جعل الإدارة تلجأ إلى الاستقطاب الداخلي أكثر عبر الترقيات الاستثنائية والاختيارية وفتح المناصب الشاغرة للترشيح الداخلي وهذه الإستراتيجية كان لها اثر في تحسين الأداء فالاستقطاب الجيد للعناصر الكفاءة المؤهلة والتي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة من شأنه أن يطور الأداء، أما إستراتيجية التكوين فقد ركزت الإدارة اهتمامها عليها، من خلال إنشاء مدارس التكوين المختلفة الموزعة عبر التراب الوطني أو الاتفاقيات المبرمة مع المدارس المتخصصة، إضافة إلى البرامج التكوينية التي تراعي الاحتياجات الفعلية للمكونين والتي يتم إعدادها بناء على مقترحات المتكونين والمشرفين عليهم، كما تظهر الأهمية التي توليها المؤسسة لإستراتيجية التكوين من خلال بروزها كأحد المحاور الرئيسية في المخططات الإستراتيجية المنجزة وهذا ما أكدته إجابات الأفراد المبحوثين وكان له اثر ايجابي في تطوير أداء الموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتقييم أداء موظفيها وأداء الإدارة ككل من خلال التشخيص الذي قامت به لواقع الأداء الحالي أثناء إعداد المخططات الإستراتيجية وتسجيل مختلف النقائص الاختلالات من اجل تصحيحها وفق برنامج التدخلات، كما يظهر هذا التقييم من خلال بطاقات التقييم السنوي

ويبرز بصفة واضحة عند تقييم مدى تحقق الأهداف المحددة في عقود النجاعة المبرمة مع الإطارات المسيرة وهذا ما كان له اثر ايجابي في تطوير الأداء ووافقه إجابة الأفراد المبحوثين.

أما إستراتيجية التحفيز فنجد أن الإدارة استثمرت أكثر في الحوافز المعنوية من خلال استغلال الترقيات الاستثنائية لتشجيع الأعوان الذين يعملون في الفرق لتحسين أدائهم والقيام بعمل متميز وهو ما كان له اثر واضح ويجابي في تطوير أداء الأعوان، من خلال تسجيل عدة عمليات نوعية وخلف جو تنافسي بين هذه الفرق، إضافة إلى تحسين ظروف العمل عبر انجاز العديد من المقرات الجديدة وتوفير الخدمات الاجتماعية للموظفين بالتنسيق مع الشريك الاجتماعي، على خلاف الحوافز المالية التي تكون فيها الإدارة مكبلة بالقيود التنظيمية والتشريعية التي تنظم هذا المجال وتبقى الحوافز المالية وعلى رأسها الأجور لا ترقى للتطلعات الموظفين ولا تلبى احتياجاتهم، بالنظر لما يتعرضون له من أخطار وإغراءات وهذا ما يستوجب إعادة النظر في هذه الحوافز حتى تكون دافعا لتحسين الأداء لا مثبطا له.

وفي الأخير يمكن أن نقول أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هي ذات بعد استراتيجي إلى حد ما وتؤثر ايجابيا على أداء موظفي الجمارك بالرغم من العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء كضعف الحوافز المالية التي يستفيد منها موظفي القطاع، بالإضافة إلى الإطار التشريعي والقانوني الذي يحد من صلاحيات التدخل والمبادرة للمسيرين وشح الموارد المالية المخصصة.

وهذا التوجه الاستراتيجي هو ضروري للاستجابة للتغيرات المتسارعة للبيئة التي تنشط فيها إدارة الجمارك خاصة تحدي رقمنة القطاع ولمواكبة الالتزامات الدولية، لاسيما توصيات المنظمة العالمية للجمارك التي تفرض عليها تعزيز الأسلوب الاستراتيجي في سيرها خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى النتائج التي تتعلق بالفرضيات الفرعية والنتيجة العامة للدراسة كما تعرضنا إلى نتائج هذه الدراسة في ظل الدراسات السابقة ومختلف النظريات الفكرية التي تناولت إدارة الموارد البشرية من خلال رصد أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة وما جاءت به هذه النظريات والدراسات.

في ختام هذه الدراسة وما أفرزته من نتائج ميدانية، يتبين لنا أن إدارة الجمارك تسعى لإرساء التوجه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية بالرغم من العديد من المعوقات، منها ما هو تشريعي يتمثل في عدم مسايرة الإطار القانوني لمقتضيات التسيير الاستراتيجي من منح الصلاحيات اللازمة لتحرير المبادرات المختلفة والاستقلالية المالية والتخلص من النمطية التقليدية في التسيير. ومنه ما هو تنظيمي كعدم مواكبة الهيكل التنظيمي للمرونة التي تتطلبها الإدارة الإستراتيجية، ومنه ما هو سوسيو- تنظيمي يتعلق بطبيعة التنشئة التنظيمية للموظفين الذين تعودوا على التسيير التقليدي ويخافون من كل ما هو جديد يفقدهم مراكز القوة التي يتمتعون بها، ونشير هنا إلى برامج الإعلام الآلي والتقنيات الحديثة التي من شأنها أن تضيف المزيد من الآلية والشفافية في التعامل وهو ما يهدد مصالح فئة من الموظفين، الذين ستتقلص صلاحياتهم وتحولهم إلى مصدر لمقاومة التغيير، ضف إلى ذلك عدم الاستقرار في القيادات وفي البرامج والسياسات المتبعة وارتباط هذه المخططات بالأشخاص لا بالمؤسسات، فتفقد مقومات الرشادة والموضوعية التي يجب أن تتحلى بها هذه السياسات وتكون عرضة للتغيير المفاجئ الارتجالي.

كما أن المتمعن في إستراتيجية الموارد البشرية لإدارة الجمارك يجد أنها مقتبسة من التجارب الدولية في هذا المجال، نخص بالذكر تجربة الجمارك الفرنسية والمنظمة العالمية للجمارك. ولم تنطلق من واقع البيئة المحلية التي تنشط فيها إدارة الجمارك وما تتميز به من عجز في الإمكانيات المادية والتقنية واختلاف في الثقافات الاجتماعية السائدة وبالتالي فان نجاح هذه البرامج مرهون بتكيفها مع واقع الإدارة الجمركية وإمكانياتها، كما أن نقص التحفيز المادية لموظفي هذا القطاع يعتبر من العوامل المثبطة التي لا تساعد على اندماج العاملين في الإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة وهذا ما يستدعي إعادة النظر في هذا الجانب حتى تتمكن الإدارة من المحافظة على استقرار موظفيها واستغلال طاقاتهم والوقوف في وجه الإغراءات المتعددة التي تواجههم والتي تعد المناخ المناسب لتقشي مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية كالفساد والمحسوبية وغيرها، مما يجعل من الاهتمام بتحسين الظروف

المعيشية للأعوان كأحد الأولويات، بالموازاة مع إرساء الأطر القانونية التي تمكن من تجسيد الأخلاقيات المهنية.

ويبقى أمام الإدارة عمل كبير من أجل ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعزز من روح الانتماء إلى هذا القطاع وتدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهود بغية التميز في أدائهم لتقديم خدمة عمومية في مستوى تطلعات المرتفقين.

وفي الأخير رأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك والتي تتمثل فيما يلي:

- إعادة النظر في المركزية المفرطة التي يتميز بها تسيير الموارد البشرية في هذا القطاع وتفويض صلاحيات أكبر للمصالح الإقليمية الخارجية.
- إعداد برامج ومخططات إستراتيجية تتماشى مع واقع الإدارة الجمركية وطبيعة التنشئة الاجتماعية والتنظيمية للموظفين.
- إضفاء المزيد من المرونة في الأطر القانونية التي تسيير إدارة الجمارك وهذا ما يسمح بتكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- إضفاء المزيد من الرقمنة والآلية في تسيير الموارد البشرية لهذا القطاع.
- إعادة النظر في البرامج التكوينية لمواكبة التطورات التكنولوجية والعمل على الانفتاح على الجامعة من خلال بعث تخصصات في المجال الجمركي.
- ترسيخ اليقظة الإستراتيجية التي تسمح باستشعار التغيرات المتسارعة للبيئة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع تحينها و تكيفها بما يتماشى مع واقع البيئة الجمركية المحلية.
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي والتحفيزات المادية لأعوان الجمارك لضمان اندماجهم في إستراتيجية الإدارة وتعزيز روح الانتماء لهذا القطاع.
- تطوير آليات تقييم الأداء بما يمكن من التحسين المستمر في أداء الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع :

أولا الكتب باللغة العربية:

1. موريس انجريس ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، مصطفى ماضي منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ط2 دار القصة للنشر 2004.
2. عمر، معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1996.
3. محمود عبد الفتاح رضوان الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012 .
4. ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال إدارة الموارد البشرية المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2012 ، Gary dessler، humain Resource management .
5. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
6. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل، استراتيجي، اربد، الأردن، عالم الكتب الحديث النشر والتوزيع، ط2، 2006.
7. أكرم سالم الجناني، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان الأردن، دار امجد للنشر والتوزيع، 2017.
8. نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل، 2004.
9. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017
10. سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي - ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2014.
11. مصطفى يوسف كافي إدارة البشرية من منظور - إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي ط1، عمان الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2014.

12. ابن منظور، لسان العرب، ط3، بيروت، دار صادر، المجلد 14، 1994.
13. احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1984.
14. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
15. احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، مصر، دار الفكر العربي، 2005.
16. قاسمي ناصر دليل المصطلحات في علم الاجتماع، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
17. مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
18. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
19. ارادن حاتم خضير العبيدي، احمد محمد فهمي سعيد الرزنجي، الإدارة الإستراتيجية - مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها - ط1، بغداد، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، 2021.
20. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2013.
22. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود حردات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية - منحنى نظري تطبيقي - ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
23. فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، ط2، بغداد، دار السيسبان، 2019.
24. محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2013.

25. محمد بن الديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل - ط 4، الرياض، العبيكان للنشر، 2015.
26. عطاء الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنج، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1، عمان، الأردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
27. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤيا إستراتيجية، القاهرة، جامعة القاهرة، 2003.
28. أحسن محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة- دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة - ط 3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2015.
29. السيد حسني، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.
30. خليل محمد حسن الشماخ، حظير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
31. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة، 1995.
32. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن، دار زهران 2013.
33. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
34. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
35. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط 4، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003.
36. طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، القاهرة دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، 2007.
37. نور الدين تاويريريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة - فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية- الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009.

38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، القاهرة، دار غريب للنشر، 2008.
39. نجم العزاوي جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الايزو 10015، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن 2013.
40. عسكر الشمري، مها صلاح، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان. دار المجد للنشر والتوزيع، 2017.
41. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
42. احمد رشيد، الإدارة بالأهداف في المنظمات الحكومية، ط1، السعودية، شركة مكنتات عكاظ للنشر والتوزيع، 1981.
43. نور الدين تاويريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة - فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية- عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
44. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2003.
45. وليام تريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي: تصميم نظم التدريب وتطوير ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2004.
46. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط 1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2005.
47. هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، ط2، القاهرة، -مصر مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999
48. محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية
49. الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، الجزء الأول، القاهرة، مصر مكتبة ابن سينا، 1999.
50. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997.

قائمة المراجع :

51. علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
52. عبد المحسن نعلاني، إدارة الأداء الوظيفي - مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية - دار جامعة الملك سعود للنشر 2018.
53. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
54. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2013.
55. محمد سرحان علي المحمودي، ط3، مناهج البحث العلمي، اليمن، دار الكتب، 2019
- ملحم، سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005 .

ثانيا الكتب باللغة الأجنبية:

1. Petit Et Autres, " Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines, «Québec, Edition Gaétan Marin , 2000
2. Pascal, Charpentier, Organisation et gestion de l'entreprise, paris, édition, Nathan, 2000.
3. Michael Armstrong and Stephen Taylor human resource management practice British library 13 th edition cataloguing uk 2014.
4. Derek Torrington , Laura Hall Stephen Taylor , Carol Atkinson, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,09 th United Kingdom ,Edition ,Pearson Education Limited 2014 .
- 5.
6. Good, Carter. Victor. "Dictionary Of Education", 3rd ed , New York : McGrew–Hill Book Co ,1984
7. Arnold. hugh. J & Feldman .Daniel. Organizational Behavior, New York: McGrew –Hill Book Co , 1983.

ثالثا المقالات:

1. Al-Omari, Khaled and Haneen Okasheh, The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 12, Number 24. (2017), Pp 15544-15550.
2. FARIDI Mohammed, LATIF Hamid, LA PERFORMANCE RH: PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE Revue D'Etudes en management et finance d'organisation N°05 juillet 2017
3. Randalls.Schuler, strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business, Journal of organizational dynamics vol.21, no1, 1992
4. Wilson John P. and Western Steven, Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?, Career Development International, Vol. 6, Issue. 2, 2001.
5. Bernard Dubois. Comprendre le consommateur, 2éme édition, paris, Dalloz Sirey
6. زينب السيد محمود المنخالي، أهمية الإدارة الإستراتيجية من الإطار والمفهوم والمكونات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس، العدد الثاني، 2015.
7. يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في مساهمة بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية للام البواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020.
8. نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة لاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لام البواقي، المجلد 8، العدد 1، مارس 2021.
9. قوال فاطمة، عواج بن عمر، أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة السياسة العالمية، المجلد 05 العدد 2021، 02.
10. عادل هشام محسن، إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ظل نظرية (Z)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 70.
11. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 08، جوان 2008.

12. واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015.
13. سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد 07، مارس 2017.
14. عزون زهية، عيسى فوزية، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، الصفحات، 774 - 787، الأردن.
15. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012.
16. محمد تركي البطانية، اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك الأردنية التجارية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43 ، العدد 1، 2016.
17. لعربي فاطمة الزهراء، بن شني عبد القادر، فعالية تحليل الوظائف في اختيار المورد البشري بالمؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 01، مارس 2021 .
18. احمد طيلىب، كاس عبد القادر، المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترح نظري، مجلة المفكر، المجلد 16، العدد 01، جوان.
19. قاضي أمينة، سياسة التقية بين التأصيل القانوني وتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد 03 عدد 16 ، فيفري 2021.
20. تشودات كريمة، العيداني الياس، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمة الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02 العدد 02، جوان 2020.
21. صلاح محمد شيخ ديب، ديمة ماخوس، محمد عادل نيربيبي، دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين - دراسة ميدانية في جامعة تشرين - مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 43 عدد 4 أوت 2021.

22. نايف بن سلمان عبد العزيز المطلق، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة - رؤية تحليلية نقدية - المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 1، مارس 2021.
23. محمد احمد الخليفة علي، اثر ممارسات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بور تسودان - مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 17، عدد 2، 2016.
24. بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، عدد 10، جوان 2017.
25. كمال احمد سرير، ابتسام حاوشين، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرمانة ولاية البليلة) مجلة دراسات، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019.
26. ذبيح عادل، إصلاح نظام تقييم الموظف العمومي في الجزائر من منظور الأمر 03-06 ونصوصه التطبيقية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، السنة 2019.
27. فتيحة بدلال، محبوبة موراس، دراسة تقييمه لخصائص السيكومترية (الصدق - الثبات) في البحوث العلمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية العدد 2، جانفي 2021.
28. زيدان جميلة، بوجراة محمد، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس النفسي والتربوي والاجتماعي، مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول، مارس 2017.

رابعا: الأطروحات و الرسائل الجامعية:

1. سومة علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات العمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2007/2006 .
2. فيروز بوزرين، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة

- 1 مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف 1 السنة الجامعية 2017/2016.
3. زياد العمري، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - السنة الجامعية 2021/2020 .
4. يزة رابح مراد، "تسير الموارد البشرية في الإدارة العمومية ولاية باتنة نموذجا" أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 السنة الجامعية 2018/2017 .
5. مريم ارفيس، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة" دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث تخصص علم اجتماع إدارة وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2017 /2016.
6. لطفي دنبري، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وحدة صيانة عتاد السكك الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع " تنمية وتسيير الموارد البشرية "السنة الجامعية 2012/2011.
7. صونية كيالني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة 2007 /2006.
8. جزاع مسبل العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2016.

9. جلا د عبد الله محمد، اثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة السلمانية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010.
10. محمد لمين مراكشي، دور الحوافز في تحديد الأداء للموارد البشرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.
11. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006/2005.
12. موسى حمد محمد شيجان الديلمي، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، دراسة قدمت للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018.
13. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012.
14. مروان محمد مشتهى، درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية وآلية تفعيلها، جامعة الأقصى كلية الإدارة والتمويل رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة 2021.
15. حسن الفاتح الحسين الحسن، دور إجراءات الاختيار والتعيين في المتغيرات الحاكمة لدوران العمل- دراسة حالة بنك الخرطوم رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، 2018.
16. أيمن حسن الديراوي، اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، 2018.

17. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية - رسالة قدمت لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة 2012.
18. زايد مراد، دور الجمارك في حالة اقتصاد السوق، أطروحة قدمت لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005-2006.
19. حليس عبد القادر ،تطوير أداء القطاع الجمركي وأثره على تسهيل التجارة الخارجية في الاقتصاد الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تجارة دولية، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016-2017.
20. شرين زهير نعيم الصباغ، استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك العاملة في الأردن، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، تموز 2008.
21. احسن غروفلة، عقود النجاعة في إدارة الجمارك الجزائرية، رسالة قدمت لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، 2012-2013.

الجرائد الرسمية للجمهورية الجزائرية :

1. قانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 جويلية 1979 يتضمن قانون الجمارك ،جريدة رسمية، العدد 30 Journal Officiel Algérie (joradp.dz
2. القانون رقم 98-10 مؤرخ 22 غشت 1998، يعدل ويتمم القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والتضمن قانون الجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 61.

3. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، العدد 46.
4. قانون رقم 17-04 المتضمن تعديل قانون الجمارك المؤرخ في 16/02/2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11.
5. مرسوم رقم 64-279 مؤرخ في 04 سبتمبر 1964 يتضمن إحداث مديرية الجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 32 .
6. المرسوم رقم 82-238 مؤرخ في 25 رمضان عام 1402 الموافق 17 يوليو 1982 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية، العدد 29.
7. المرسوم تنفيذي رقم 90-324 مؤرخ في 20 أكتوبر 1990 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، الجريدة الرسمية ، العدد 45.
8. المرسوم تنفيذي رقم 91-76 مؤرخ في 16 مارس 1991 يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجمارك وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 12 ص 421.
9. المرسوم تنفيذي رقم 93-329 مؤرخ في 27 ديسمبر 1993، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، الجريدة الرسمية، العدد 86.
10. المرسوم تنفيذي رقم 95-251 مؤرخ في 26 غشت 1995، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 93-329 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، العدد 47.
11. المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية، العدد 13.
12. المرسوم تنفيذي رقم 08-63 مؤرخ في 24 فبراير 2008، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، الجريدة الرسمية العدد 11.
13. المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المؤرخ في 08/12/2011 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك و سيرها، الجريدة الرسمية العدد، 68 .
14. المرسوم التنفيذي رقم 98-142 المؤرخ في 10/05/1998 المتضمن إحداث المركز الوطني الجمركي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 29.

15. المرسوم التنفيذي رقم 12-202 المؤرخ في 06/05/2012 المتضمن إحداث المدرسة الوطنية للجمارك و تنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية.
16. المرسوم التنفيذي رقم: 95-126 المؤرخ في 29 ابريل 1995، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردى التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، جريدة رسمية.
17. المرسوم التنفيذي رقم 10-287 المؤرخ في 14/11/2010 يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبيهين لإدارة الجمارك، جريدة رسمية، العدد 71.
18. المرسوم رقم التنفيذي رقم 17-90 المؤرخ في 20 فيفري 2017 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة و صلاحياتها، الجريدة الرسمية، العدد 13.
19. المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 التضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة للجمارك.
20. المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25/04/2012 الذي يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها الجريدة الرسمية، العدد 26.
21. المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 16.
22. المرسوم التنفيذي رقم: 08-70 المؤرخ في 26/02/2008 المتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية العدد 11.
23. المرسوم التنفيذي رقم: 15-176 المؤرخ في 6 يوليو 2015 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26/02/2008 المتضمن تأسيس منحة جزافية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية العدد 37.
24. مرسوم تنفيذي رقم 11-145 المؤرخ في 03/04/2011 المتعلق بالنظام التعويضي للموظفين التابعين للأسلاك الخاصة لجمارك جريدة رسمية العدد 21.

25. المرسوم التنفيذي رقم: 08-70 المؤرخ في 26/02/2008 المتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية العدد 11.
26. المرسوم التنفيذي رقم: 15-176 المؤرخ في 6 يوليو 2015 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26/02/2008 المتضمن تأسيس منحة جزافية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية جريدة رسمية العدد 37.
27. المرسوم التنفيذي رقم: 17-323 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يحدد طبيعة وخصائص كفاءات منح الأوسمة الشرفية والمكافآت للموظفين وكذا تشكيلة وسير لجان وصلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها، الجريدة الرسمية، العدد 66.
28. المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع راتبهم، جريدة رسمية، العدد 61.
29. المرسوم رقم 82-303 مؤرخ في 11 سبتمبر 1982 يتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية، جريدة رسمية، العدد 37.
30. المرسوم التنفيذي رقم : 19-165 المؤرخ في 27/05/2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية، العدد 37.
31. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 18/08/2011 يحدد إطار تنظيم المسابقات على الاختبارات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك الخاصة لإدارة الجمارك جريدة رسمية، العدد 56.
32. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17/04/2012 المحدد للمقرات المديرية الجهوية ومفتشيات الأقسام التابعة لها، جريدة رسمية، عدد 53.
33. قرار وزاري مشترك يتعلق بتنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب الخاصة بإدارة الجمارك جريدة رسمية رقم 04 بتاريخ 20 جانفي 2013.
34. المقرر رقم 123 المؤرخ في 27/11/2000 المتضمن النظام الداخلي المطبق على أعوان الجمارك، المديرية العامة للجمارك.

35. القرار رقم 25 الصادر بتاريخ 2013/10/30 الذي يحدد الصلاحيات الوظيفية للمديريات الفرعية والمكاتب الجهوية وأقسام الاستعلام الجمركي، الجريدة الرسمية، عدد 36.

36. تعليمة رقم 01 المؤرخة في 2013/02/20 التي تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات تعليمة رقم 07 المؤرخة في 2007/12/29 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.

خامسا مواقع الانترنت :

1. <https://clikc.wcoomd.org/login/index.php>
2. CLiKC, the WCO Customs Learning and Knowledge Community (wcoomd.org)
3. www.douane.gouv.fr
4. www.customs.gov.eg
5. www.dgfp.gov.dz
6. Journal Officiel Algérie (joradp.dz)
7. www.mutdouane.dz

سادسا أخرى:

1. World Customs Organization, Glossary Of International Customs Terms, Brussels, 2018
2. DECLARATION D'ARUSHA DECLARATION DU CONSEIL DE COOPERATION DOUANIÈRE CONCERNANT L'ETHIQUE DOUANIÈRE
3. مجلة أخبار الجمارك دورية تصدر كل شهرين عدد رقم 01 شهري جانفي، فيفيري 2011.
4. المديرية العامة للجمارك، برنامج عصرنة الجمارك الجزائرية 2007-2010، سبتمبر 2007.
5. المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي، 2016-2019، يناير 2016

6. المديرية العامة للجمارك، المخطط الاستراتيجي للجمارك، 2022-2024، جانفي

2022

الملاحق

الملحق الأول

○ استبيان البحث

○ مقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع:

دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير اداء موظفي الجمارك

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:

سحنوني مصطفى

إشراف:

أ. د. دنبري لطفى

ملاحظة :

- ضع علامة × أمام الجواب المناسب.
- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية؛
أرجوا منكم مساعدتنا في إنجاح هذا البحث من خلال عنايتكم بملء هذه الاستمارة والإجابة على جميع
الأسئلة الواردة فيها بكل موضوعية.

مع جزيل الشكر والامتنان على تعاونكم معنا.

الباحث

البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر ()، أنثى () .
- السن: 21-30 ()، 31-40 ()، 41-50 ()، 51-60 () .
2. المستوى التعليمي: متوسط ()، ثانوي ()، جامعي () .
3. الأقدمية في العمل: 1-8 سنة ()، 9-16 ()، 17-24 ()، 25-32 () .
4. الوظيفة: عون تنفيذ ()، رئيس مكتب ()، مدير ()، أخرى () .
5. الفئة المهنية: المستخدمين الشبيهين ()، الأعوان ()، الضباط ()، المفتشين والمراقبين () .

المحور الأول : إستراتيجية التوظيف.

الرقم	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تستخدم إدارة الجمارك أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.					
02	تتم معرفة وتحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية وفق خطة واضحة ومحددة مسبقا.					
03	تقوم إدارة الجمارك بالإعلان عن احتياجاتها من الموظفين بوسائل إعلان متنوعة.					
04	يتم استقطاب الموظفين في إدارة الجمارك بناء متطلبات الوظيفة.					
05	تقوم إدارة الجمارك باستقطاب الموظفين ذوي الشهادات العلمية والكفاءات المتنوعة.					
06	تتم عملية اختيار المرشحين للعمل بإدارة الجمارك على أسس موضوعية واضحة.					
07	تقوم إدارة الجمارك بتعيين الموظفين بناء على تطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.					
08	يستفيد الموظف بعد تعيينه من دورة تدريبية لإدماجه في العمل.					
09	إستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف إدارة الجمارك جيدة.					

المحور الثاني : إستراتيجية التكوين والتطوير .

الرقم	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
10	تقوم إدارة الجمارك بوضع مخطط للتكوين متكامل يشمل جميع الفئات الوظيفية ومنسجم مع الإستراتيجية العامة.					
11	تحرص إدارة الجمارك على تحديد الاحتياجات التكوينية لجميع الموظفين في جميع المستويات الوظيفية.					

ملاحق البحث :

12	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على التحليل الوظيفي ونتائج تقييم الموظفين.				
13	تراعى إدارة الجمارك في تصميمها للبرامج التكوينية الاحتياجات الفعلية للتكوين .				
14	تتميز البرامج التكوينية بالتطوير المستمر ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.				
15	تعمل البرامج التكوينية على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظف مما ينعكس ايجابيا على الأداء.				
16	توفر إدارة الجمارك الظروف المناسبة لإجراء عملية التكوين.				
17	تستخدم إدارة الجمارك الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين.				
18	تستعين إدارة الجمارك بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في عملية التكوين.				

المحور الثالث : إستراتيجية تقييم الأداء .

الرقم	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
19	تعتمد إدارة الجمارك في تقييمها للموظفين على معايير موضوعية علمية مفهومة من طرف جميع الموظفين.					
20	يتميز نظام تقييم الأداء في إدارة الجمارك بالعدالة والشفافية.					
21	تقوم إدارة الجمارك بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة.					
22	تعقد إدارة الجمارك لقاءات دورية مع إطاراتها لمناقشة وتقييم نتائج الأداء.					
23	تقوم إدارة الجمارك بتقييم دوري للموظفين كل ثلاثة أشهر بمناسبة تحديد منحة المرادوية.					
24	يتم إعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بكل شفافية.					
25	تقوم إدارة الجمارك بعملية تحليلية علمية لنتائج تقييم الأداء.					
26	تستخدم إدارة الجمارك نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية ومنح المكافآت والترقيات.					

المحور الرابع : إستراتيجية التحفيز.

الرقم	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
27	مستوى الأجور بإدارة الجمارك يعكس الجهود المبذولة والإخاطر والضغوطات التي يتعرضون لها.					
28	نظام الأجر والحوافز المادية في إدارة الجمارك عادل ويعتمد على معايير موضوعية .					
29	تقدم إدارة الجمارك منح و مكافآت في حالة الأداء المتميز.					
30	نظام الترقيات المعتمد في إدارة الجمارك يتميز بالعدل .					

ملاحق البحث :

					31	تهتم إدارة الجمارك بتقديم الشهادات والأوسمة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.
					32	يتلقى موظف الجمارك الشكر والإشادة من طرف الإدارة إذا قام بعمل جيد .
					33	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارة الجمارك لموظفيها في مستوى تطلعاتهم وتشبع رغباتهم.
					34	تحرص إدارة الجمارك على توفير ظروف عمل مناسبة خاصة ما تعلق بـ (الضوضاء ' الحرارة ' البرودة ' الإضاءة و التهوية).

المحور الخامس : الأداء.

الرقم	بنود الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
35	يؤدي موظفو الجمارك مهامهم المطلوبة منهم بسرعة ومرونة وفي ظل الالتزام بالقوانين.					
36	يقوم موظفو الجمارك بمسؤولياتهم واجباتهم بكل دقة ويلتزمون بمواقيت العمل.					
37	يستغل موظفو الجمارك فترة تواجدهم في المؤسسة لمصلحة العمل.					
38	يتعامل المرؤوسون مع رؤسائهم و زملائهم بكل احترام .					
39	يتمتع موظفو الجمارك بحسن التصرف في المواقف المفاجئة.					
40	يقدم موظفو الجمارك اقتراحات من اجل تحسين الأداء.					
41	يستثمر موظفو الجمارك خبرتهم و معارفهم في استحداث طرق جديدة في العمل.					
42	يبذل موظفو الجمارك جهودا إضافية لتطوير مهاراتهم .					
43	يسعى موظفو الجمارك للاطلاع على الجديد في مهنتهم .					
44	الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجمارك واضحة و قابلة للقياس ومحددة زمنيا					
45	موظفو إدارة الجمارك على علم بالأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم وهي واضحة بالنسبة إليهم.					
46	يشارك موظفو إدارة الجمارك في صياغة الأهداف.					
47	تقوم إدارة الجمارك بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف وتعلم موظفيها بنتائج هذا التقييم.					

دليل المقابلة

تستخدم المقابلة لجمع البيانات الأولية من مسؤولي وإطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف حول متغيرات الدراسة :

المحور الأول: إستراتيجية التوظيف .

1- تخطيط الموارد البشرية:

- ✓ هل هناك عملية تخطيط استراتيجي للموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك ؟
- ✓ هل قامت إدارتكم بانجاز مخططات إستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ ما هي أهم المحاور التي تناولتها هذه المخططات ؟
- ✓ كيف يتم تحديد احتياجات الإدارة من الموظفين ؟

2- استقطاب:

- ✓ ما هي مصادر استقطاب المرشحين للتوظيف لدى إدارتكم ؟
- ✓ هل هناك تكامل في عملية الاستقطاب بين المصادر الداخلية والخارجية ؟
- ✓ ما هي الإجراءات المتبعة في الإعلان عن الوظائف ؟
- ✓ هل هناك تحويلات دورية تقوم بها المديرية العامة للجمارك خاصة للأعوان العاملين في الجنوب ؟

3- الاختيار:

- ✓ ما هي الإجراءات المتبعة من اجل اختيار الموظفين على مستوى إدارتكم ؟
- ✓ هل تقوم إدارتكم بإجراء اختبارات للمرشحين قبل التوظيف ؟
- ✓ ما هي المهام المسندة للمديرية الجهوية في عملية التوظيف ؟

المحور الثاني: إستراتيجية التكوين والتطوير .

- ✓ هل يوجد مخطط للتكوين على مستوى إدارتكم ؟
- ✓ كيف يتم اختيار الموظفين للالتحاق بالبرامج التكوينية ؟

ملاحق البحث :

✓ كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسستكم ؟

✓ كيف يتم تصميم البرامج التكوينية ؟

المحور الثالث: إستراتيجية تقييم الأداء .

✓ هل تستعين الإدارة بنتائج التقييم في تصحيح الاختلالات ؟

✓ هل نظام التقييم المعتمد يقوم على الكفاءة و الفعالية ؟

✓ هل الأولوية في التقييم تكون لمدى تحقيق الأهداف أم لدرجة الالتزام بالأنظمة الداخلية ؟

✓ هل هناك لقاءات دورية يشرف عليها السيد المدير العام مع الإطارات المحلية لتقييم

الأداء؟

المحور الثالث: إستراتيجية التحفيز .

✓ ما هي مختلف التحفيزات الممنوحة للموظفين على مستوى إدارتكم ؟ و على أي أساس

يتم منحها؟

✓ ما هي مختلف الخدمات المقدمة للموظفين على مستوى إدارتكم ؟

المحور الرابع : إستراتيجية الموارد البشرية ككل

✓ هل هناك ترابط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية للإدارة ككل ؟

✓ ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية على

مستوى إدارة الجمارك ؟

✓ هل تشارك المديرية الجهوية في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية ؟

✓ هل ترون أن الصلاحيات الممنوحة للمديرية الجهوية تمكنها من أداء دور

استراتيجي فعال ؟

الملحق الثاني

- بطاقة التقييم السنوي
- المخطط الاستراتيجي 2016-2021
- المخطط الاستراتيجي 2022-2024
- مخطط التكوين الجهوي
- قائمة منحة المردودية السنوية
- رخصة الإدارة لمزاولة التعليم بالمنصة الرقمية للمنظمة العالمية للجمارك

SIGNALEMENT

		TI	I	N	S	TS
1	Aptitude physique					
2	Ponctualité					
3	Serviabilité					
4	Soins dans l'exécution du travail					
5	Rapidité d'exécution					
6	Connaissances professionnelles					
7	Esprit d'initiative					
8	Organisation					
9	Commandement					
10	Contrôle					

NOTATION : TI : Très inférieur ; I : inférieur ; N : Normal ;
S : Supérieur ; TS : Très Supérieur

Cote et Note chiffrées : Observer la gradation suivante :

- 19 à 20 : Exceptionnel
- 17 à 18 : Très bon
- 14 à 16 : bon
- 10 à 13 : Moyen
- 0 à 10 : Médiocre

Les éléments 7 à 10 ne concernent que les agents classés au-dessus de l'échelle IX.

- Dans le cas où la note est inférieure à 10, il convient de joindre à la présente un rapport circonstancié expliquant la note arrêtée.

Appréciations générales : Elles ne sont pas un simple résumé des éléments chiffrés, mais doivent compléter ceux-ci en mettant l'accent sur les qualités ou les insuffisances de l'Agent.



المخطط الاستراتيجي للجمارك الجزائرية 2016-2019

توجيهات استراتيجية، معانيات وتشاطات ميرمجة

الفهرس

2	ديباجة.....
3	التيرس.....
1	المقدمة.....
3	أولاً: تشخيص الوضع الحالي ومجالات التحسين.....
3	1- على مستوى تنظيم المصالح:.....
3	2- من حيث الموارد البشرية:.....
4	1-2 تسيير الموارد البشرية:.....
4	2-2 الأخطايات المهنية:.....
5	3-2 التحقن:.....
5	4-2 التكوين:.....
5	5-2 النشاط الاجتماعي:.....
5	3- على مستوى نظام المعلومات و تكنولوجيايات الإتعام والاتصال:.....
5	1-3 نظام المعلومات:.....
6	2-3 الشبكة:.....
7	3-3 الموارد البشرية:.....
7	4-3 الوسائل المادية والمالية:.....
7	5-3 تنظيم المصالح:.....
7	6-3 الأمن:.....
7	4. من حيث الإجراءات الجبركية :.....
7	1-4 من حيث ليداء ووضع البضائع أمام الجمركه، تحت معاينة ما يلي:.....
8	2-4 التصريح المفصل:.....
9	3-4 في ما يخص تحويل البضائع إلى مناطق خارج الموانئ ، أبرز التشخيص المنجز النتائج التالية:.....
9	4-4 فيما يتعلق بسو الأنظمة الجبركية الاقتصادية:.....
9	5-4 اعتماد الرفح:.....
9	6-4 تحصيل الحقوق والرسوم:.....
10	7-4 التعريف الجبركية:.....
11	5. من حيث الرقابة الجبركية :.....
12	6. من حيث الاتصال:.....
12	1-6 موارد الاتصال:.....
12	2-6 الاتصال الداخلي:.....
13	3-6 الاتصال الخارجي:.....



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES DOUANES



PLAN STRATEGIQUE
DE LA DOUANE ALGERIENNE
2022-2024

Janvier 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للجمارك

المديرية الجهوية للجمارك بالشلف

مفتشية الأقسام للجمارك بالشلف

إلى السيد :

المدير الجهوي للجمارك بالشلف

رقم 14/1401 / م او 19/

الموضوع : ف/ي مخطط التكوين السنوي بعنوان 2019

المرجع:الإرسالية رقم: 14/337/م ف ا و/م ت م ت/2019

المؤرخة في: 2019/03/11

تبعاً لإرساليتكم المشار إليها بالمرجع اعلاة. وتنفيذاً لمخطط التكوين السنوي بعنوان 2019
يشرفني ان اقترح على سيادة المدير الجهوي للجمارك بالشلف أسماء الموظفين الذين تم انتقاؤهم
للمشاركة في التكوين على المستوى الجهوي والوطني حسب الجدول التالي .

التكوين الوطني :

رقم	رقم التسجيل	الاسم واللقب	الرتبة	الوظيفة	التكوين المقترح
01			م عميد	ر.م الشؤون التقنية	لغة أجنبية (فرنسية.انجليزية)
02			م.عميد	ر.م المنازعات والتحصيل	لغة أجنبية(انجليزية)
03			ع/اداري	مصلحة الاشارة	نظام الإشارة
04			م.رئيسي	ر.م. الاقتصادية	لغات (انجليزية)
05				عون تنفيذ	اعلام الالي
06			ع/رقابة	عون تنفيذ	اعلام الالي
07			//	عون تنفيذ	الاعلام الالي
08			//	عون تنفيذ	الاعلام الالي
09			//	عون تنفيذ	اعلام الالي
10			//	عون تنفيذ	اعلام الالي
11			م رئيسي	مفتش ر للفروع	قيد الرسو

مخطط التكوين لسنة 2021 بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف

الرقم	موضوع التكوين	أهداف التكوين	الفئة المستهدفة (الرتب أو المناصب أو المصالح)	عدد الأفراد	المؤطر	المدة المقترحة للتكوين
1.	تموين البواخر والطائرات	تحسين المستوى واكتساب الخبرة	جميع الرتب (أعوان الفرق العملياتية)	10	- رئيس المفتشية - المدير الفرعي للتقنيات الجمركية	02- يومين
2.	النظام المنسق	تحسين المستوى	من ضابط فرق فما فوق	08	- رئيس المفتشية - المدير الفرعي للتقنيات الجمركية	02 - يومين
3.	التعريف الجمركية 10 أرقام و التصنيف التعريفي	إعادة تأهيل المصالح	ضابط رقابة فما فوق	05	- رئيس المفتشية - المدير الفرعي للتقنيات الجمركية	02- يومين
4.	المتعامل الاقتصادي المعتمد	إعادة تأهيل المصالح	جميع فئات الرتب	10	- رئيس المفتشية - المفتش الرئيسي لمراقبة العمليات التجارية	02- يومين
5.	تقنيات الاستقبال والتوجيه	تحسين مستوى خدمة الاستقبال من أجل إعطاء صورة حسنة لإدارة الجمارك	الأعوان الإنث المكافئين بمهام الاستقبال والتوجيه	14	- المديرية الفرعية للإعلام الآلي والاتصال	يوم واحد
6.	الاحتياطات والتدابير الأمنية الواجب اتخاذها أثناء الخرجات الميدانية	التذكير بالاحتياطات الأمنية وترسيخها في مجال التدخل الميداني للأعوان	أعوان الفرق الجمركية رؤساء الفرق نواب رؤساء الفرق الجمركية رؤساء الزمر	23	- رئيس المفتشية - رئيس قسم التحقيقات والاستعلامات الجمركية - المفتش الرئيسي للفرق	يوم واحد

مخطط التكوين لسنة 2021 بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف

يوم واحد	رئيس المفتشية - المدير الفرعي للمنازعات والتحصيل - قابض الجمارك	20	رؤساء الفرق الجمركية - مفتشي الفحص - المتابعين القضائيين - الأعيان الموكلة لهم مهام تحرير المحاضر الجمركية	التأطير الدوري للأعيان في ظل ممارسة الخاصة والموكلة لهم - تحرير المحاضر الجمركية - الحجز - المعاينة - في ظل التعدلات الأخيرة	7. تحرير المحاضر الجمركية) الحجز، المعاينة، البيان الموجز ،...، في ظل التعديل الجديد لقانون الجمارك والنصوص المعدلة لتشكيل المحاضر
يوم واحد	رئيس المفتشية - المدير الفرعي للتفتيات الجمركية - المفتش الرئيسي لمراقبة العمليات التجارية	10	مفتشي الفحص - أعيان الفرقة التجارية - أعيان مكتب التفتيات الجمركية والجباية	تذكير الأعيان بالإجراءات وأجال الجمركية	8. إجراءات وأجال الجمركية
يوم واحد	رئيس المفتشية - المدير الفرعي للتفتيات الجمركية	15	رؤساء الفرق الجمركية - رؤساء الزمر - الأعيان المكلفين بالمستودعات الجمركية	تذكير الأعيان بمختلف الأنظمة الجمركية الاقتصادية	9. الأنظمة الجمركية الاقتصادية والنفاضية (D15. AT.ENTREPOTS)
يوم واحد	رئيس المفتشية - المدير الفرعي للمنازعات والتحصيل - قابض الجمارك	20	رؤساء الفرق الجمركية - أعيان الفرق - مفتشي الفحص	تكوين الأعيان وتمكينهم من معرفة تكييف المخالفات الجمركية	10. تكييف المخالفات الجمركية
يوم واحد	رئيس المفتشية - المدير الفرعي للتفتيات الجمركية	06	الأعيان المكلفين بالمستودعات الجمركية - رئيس الفرقة التجارية - المتابعين القضائيين	تكوين أعيان الفرقة التجارية	11. السجلات المستعملة على مستوى المستودع الجمركي
يوم واحد	المدير الفرعي للمنازعات والتحصيل - قابض الجمارك	10	الأعيان العاملين بقسم المنازعات - الأعيان العاملين بخلية التبليغات - الأعيان العاملين بمكتب المنازعات	تحسين مستوى الأعيان المتدخلين في المجال المنازعاتي	12. المتابعات القضائية، تنفيذ القرارات الجزائية والإكراه الجمركي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة المالية
MINISTRE DES FINANCES



المديرية العامة للجمارك
المديرية الجهوية للجمارك بالشلف

الشلف في:

رقم: 00/ع ج/م ج ج ش/م ف م ت/ 2021

04 ماي 2021

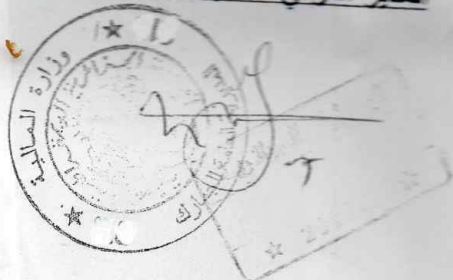
الى السيد:

المدير الفرعي لإدارة الوسائل

الموضوع: تنقيط منحة المرودية للثلاثي الثاني 2021

الرقم	رقم التسجيل	الرتبة	الإسم و اللقب	النقطة
01		مفتش عميد		19,12
02		مفتش رئيسي		19
03		مفتش رئيسي		19,12
04		مفتش رئيسي		19,12
05		ضابط رقابة		19,12
06		مفتش رئيسي		18,12
07		متصرف إداري		19,12
08		ضابط فرق		18
09		عون رقابة		19,12
10		عون رقابة		19,12

المدير الفرعي للمنازعات و التحصيل





Customs officers are invited to complete this form and to send it to the WCO Web team.
Les fonctionnaires des douanes sont invités à compléter ce formulaire et à le renvoyer à l'équipe web de l'OMD.

In general, Members of the private sector will be denied access.
Sauf exception, les membres du secteur privé ne peuvent obtenir accès.

Fax : +32 2 209 92 62 • webpublish@wcoomd.org

WCO WEBSITE ACCESS FORM
FORMULAIRE D'ACCES AU SITE DE L'OMD

Family name / Nom : First name / Prénom :

Title : Mr Mrs Ms / Titre : Mr Mme

Tel (International prefix / Préfixe international) : Fax (International prefix / Préfixe international) :

Email :

Organization / Organisation :

Function / Fonction :

Department / Service :

Address / Adresse :

Zip code / Code postal : City / Ville : Country / Pays :

Language desired for correspondence / Langue désirée pour la correspondance : FR EN

Password requested / Mot de passe souhaité (8 characters minimum including two non-alphanumeric signs such as !\$@* / 8 caractères minimum incluant deux signes non-alphanumérique tel que !\$@*)

Please indicate the file areas you need to access by placing an "X" in the check box. / Veuillez indiquer les zones fichier auxquelles vous voulez accéder en cochant la case correspondante de la colonne de droite.

File area / Zone fichier		Check box / Cocher
C	Council / Conseil	<input type="checkbox"/>
F	Finance Committee / Comité financier	<input type="checkbox"/>
P	Policy Commission / Commission de politique générale	<input type="checkbox"/>
E	Enforcement / Lutte contre la fraude	<input type="checkbox"/>
HS	Harmonized System / Système Harmonisé	<input type="checkbox"/>
CB	Capacity Building / Renforcement des Capacités	<input type="checkbox"/>
O	Origin / Origine	<input type="checkbox"/>
T	Procedures / Procédures	<input type="checkbox"/>
V	Valuation / Valeur	<input type="checkbox"/>

Signature of requester
Signature du demandeur :

Date :

By signing this request, I confirm that my Administration approves my access to the site.
En signant cette demande, je confirme que mon Administration approuve mon accès au site.*

Stamp of your Administration / Organization stamp
Cachet de votre administration / organisation

*Administrations will be provided on an annual basis with a list of all their employees who have access to the Members' website for confirmation. / Les Administrations recevront annuellement la liste de leurs employés ayant un accès au site des membres pour confirmation.

الملحق الثالث

- صور للباحث داخل المديرية الجهوية للجمارك
بشلف
- الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية



ملاحق البحث :

صور للباحث داخل المديرية الجهوية للجمارك بالشلف



صورة المديرية الجهوية للجمارك بالشلف

