

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة
معهد علوم التسيير



جامعة البويرة

الموضوع

لتكوين الجبركي في ضل التحديث و التحولات الاقتصادية العالمية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال
من إعداد الطالب:

فيدوش محمد

تحت إشراف:

السنة الجامعية: 2017/2018 أ: بعياني رابح

إهداء

أولاً اشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها. فالحمد لله والشكر لله على كل حال.

إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة، وحرصاً علي منذ الصغر، واجتتدا في تربيته

والإعتناء بي، والداي الحبيبان الغاليان القريبان
إلى أبي الذي غرس فيا مبادئ الأخلاق والإيمان و شملني بالعطف و الحنان و
كان نعم المعين عند حاجتي أبي العزيز رحمة الله عليه
إلى التي ضحت من أجل أن أكون، تلك العين التي سهرت على خدمتي عندنا
تتأم كل العيون، إلى صاحبة القلب الحنون و التي كانت أقرب يد للعون أُمي
الحبيبة حفظها الله أُمي الغالية

وإلى اخواتي،

إلى زوجتي و إلى من ملأ البيت بهجة و سرورا ابني الغالي عبد الجليل حفظهم
الله

شكر و عرفان

نحمد اه سبحانه وتعالى ربنا وفقنا إتماما لهذا العمل , و نصلي ونسلم على خاتم
النبياء

والمرسلين محمد – صلى اه عليه وسلم -.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ بعيبي رابح الذي

منحنا من وقته و من توجيهه القيم و الوفير و لم يرض علينا بما

عنده من حسن التدبير دونما كلل أو تقصير.

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب او بعيد

.

مقدمة عامة :

مع ظهور عصر العولمة و تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين للأفراد و الموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة

نظرا للمكانة المميزة التي تشغلها إدارة الجمارك بالنسبة للتجارة الخارجية بسبب تواجدها بصفة مستمرة في مركز الرهانات التجارية ونظرا لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه، مما أصبح يملئ عليها ضرورة إعادة النظر بصفة دائمة ومستمرة في القوانين والتنظيمات التي تحكم التجارة الخارجية، وإعادة النظر في طرق ومناهج التسيير وفقا لما ينطبق ومحتوى الاتفاقيات والمعاهدات الدولية وأخذا بالنصائح و التوصيات المقدمة من طرف المؤسسات والمنظمات الدولية المختصة، مع بذل نوع من القدرات الخاصة، الفكرية أو المعنوية.

فالبحت عن تكييف إدارة الجمارك مع محيطها الحالي يستدعي ضرورة تطبيق قواعد يشترط أن تكون في المستوى، تمس من جهة بتنظيم مصالح الجمارك ومن جهة أخرى بالموظف المكلف بتطبيق القوانين والتنظيمات والاتفاقيات التي تحكم التجارة الخارجية، وهو عون الجمارك الذي أصبح مطالبا بالتكيف والتأقلم مع المهام الجديدة التي ظهرت مع هذه التحولات الاقتصادية و التجارية والتطورات التكنولوجية الحديثة، وهذا ما عملت عليه إدارة الجمارك الجزائرية منذ بداية التسعينات عن طريق دخولها في سياسة إصلاحات مستمرة تترجمت عبر مخططات عصرنة إدارة الجمارك و التي كان للموارد البشرية جانب مهم فيها،

بما أن التكوين هو الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل، الذي يسوده جو تنافسي حاد في شتى المجالات مما أضحي الاعتماد على التكوين هو الوسيلة الممكنة للرفقي بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل إدارة الجمارك.

ومن هنا تبرز الإشكالية التي يمكن طرحها بهذا الصدد و المتمثلة كالتالي:

✓

❖ **الإشكالية :** " فيما تكمن أهمية التكوين و ما هي أدوات ومناهج التكوين التي يجب على إدارة الجمارك اعتمادها في مجال تسيير مواردها البشرية قصد التفاعل و التكيف مع التحولات الاقتصادية العالمية ؟ "

انطلاقاً من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- فيما تكمن أهمية التكوين على التسيير، و هل حقيقة انه أصبح اليوم ضرورة
حتمية داخل مؤسساتنا ؟

2- ما مدى تأثير غيابه على الفرد و المنظمة ككل؟

3- ما هي أهم الخصائص و المميزات التي تتميز وظيفة تسيير الموارد البشرية في
إدارة الجمارك؟

4- ما هي أدوات ومناهج التسيير التي يجب على إدارة الجمارك اعتمادها في مجال
تسيير مواردها البشرية قصد التفاعل و التكيف مع التحولات العالمية و التأقلم مع محيطها
الحالي ؟

5- هل يمكن اعتبار مخططات عصرنة الموارد البشرية التي دخلت في تطبيقها إدارة
الجمارك منذ بداية التسعينات طريقة من طرق تطوير وظيفة الموارد البشرية على مستوى
إدارة الجمارك؟

فرضيات البحث:

بعد تجميع المعلومات التي يعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمنا بصياغة عدد من الفرضيات
و هي:

- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم و منه التكيف مع
التحولات العالمية و التأقلم مع محيطها الحالي
- تكوين العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية.
- وظيفة تسيير الموارد البشرية إدارة الجمارك تخضع لما يمليه القانون الأساسي العام
للووظيفة العمومية، كما أنها تنقيد بالقانون الأساسي الخاص بإدارة الجمارك.
- توجد على مستوى إدارة الجمارك خطة إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية قد لا ترقى
لأن تكون خطة متكاملة.

و للإجابة عن هذا التساؤل كانت الخطة قائمة على ثلاث فصول ، الفصل الأول تطرقنا
إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية فأعطينا صورة عامة و شاملة فيما يخص هذه الإدارة
مشيرين بذلك إلى الماهية و الدور و الأهمية و الوظائف و الأهداف و التحديات التي
تواجهها، أما في الفصل الثاني قمنا بإعطاء لمحة حول التكوين فتطرقنا فيه إلى الماهية،
الإجراءات، و الأساليب، و الأنواع، و الخطوات ، أما في الفصل الثالث فهو يعرض
محتوى سياسة إدارة الجمارك في تسيير مواردها البشرية وذلك بإبراز طبيعة وظيفة

التكوين في إدارة الجمارك وكذا واقع الموارد والتكوين في ظل الرهانات الاقتصادية الجديدة وفي الأخير أفاق النهوض بالتكوين بذات الإدارة.

أهمية و أهداف البحث:

- أ- أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية والتركيز على وظيفة التكوين وعرضها بصفة مبسطة وسهلة.
- ب- أهداف البحث فتكمن في:
 - سليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
 - إظهار فعاليتها وأثر التكوين.

اسباب اختيار الموضوع:

و لقد اخترنا إدارة الجمارك الجزائرية كموضوع البحث، نظرا للمكانة التي تحتلها هذه الإدارة في الاقتصاد الوطني و نظرا للحجم الكمي والنوعي الذي تضمه من موارد بشرية موزعة عبر كافة التراب الوطني،

الدراسات السابقة :

تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية ، و نتعرض لأبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة وهي كما يلي :

أولا : دراسة سلطاني سلمى ، بعنوان : دور الجمارك في سياسات التجارة الخارجية ضمن الإصلاحات الأخيرة (2003) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – جامعة الجزائر-

حاولت الطالبة في دراستها تبيان أهمية المكانة التي تحتلها التجارة الخارجية و الجمارك ضمن برامج الإصلاح الاقتصادي في ظل ظروف التحرر و التحول نحو اقتصاد السوق.

ثانيا : زايد مراد، دور-الجمارك-في-ظل-اقتصاد-السوق، أطروحة-دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006،

لقد حاول الطالب في دراسته محاولة توضيح دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق في ظل اقتصاد-السوق و عرض أثره على تنمية الاقتصاد الوطني بصفة عامة

ثالثا : دراسة بلية لحبيب بعنوان مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة الجمارك 1994-2011، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2012

حدود البحث:

إن التغييرات التي طرأت على الاقتصاد الوطني مسيطرة لما افرضه الإطار الاقتصادي العالمي الجديد والتي من أهمها العدول على نظام التخطيط و التوجه نحو تحرير التجارة الخارجية ، قررنا معالجة موضوع من زاوية تكييف إدارة الجمارك مع واقعها الجديد وذلك بالاعتماد على التكوين كأداة للتأقلم وأداء المهمة الموكلة لها في أحسن الظروف .

تمهيد :

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من المورد البشري. وبزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين لدمجهم وتكييفهم في العمل وليأخذوا دورهم في إدارة وتوجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال والمؤثر في العمل والإنتاجية. وعند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة.

ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تنظم التعريف، التطور التاريخي، النشأة، الوظائف والأهداف، ثم بيان أهميتها ودورها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم مصطلح إدارة الموارد البشرية ، قسط كبير لدى المفكرين و الباحثين في التطرق إلى مفهوم ومعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المرفق العام، فكانت النظرة مختلفة ومتباينة بين المفكرين ولكل آرائه من حيث، المفهوم و الأهمية في تسيير المرفق العام فقد كان الهدف من وراء تناولنا لهذا المبحث تبين وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية من جهة ،وتبيين التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري من جهة أخرى

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين و المؤلفين ، و في ما يلي البعض من هذه التعاريف :

عرف وليام سيكولا " W_SIKULA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين¹ .

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة² .

و تعرف أيضاً : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة³ .

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و العملية و الاستمرارية فيه، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. و يدخل في كل هذا كل من توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم . و هي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيراً المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين .

فيما يرى " بيغروس BIGROS" و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة

¹ صلاح الدين عبد الباقي-إدارة الأفراد-كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-الطبعة الأولى 2001 ص 16

مصطفى نجيب شاوش-إدارة الموارد البشرية-الجامعة الأردنية 1996 ص 27 ²

³ أحمد منصور-المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة-وكالة المطبوعات. الكويت 1997 ص 10

بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم ، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية¹ و كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب(المواصفات العلمية ...)
2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).
3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

المطلب الثاني : التطور التاريخي

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة مراحل في تطورها الحديث فهي نتيجة عدة تطورات تاريخية متواصلة و التي ترجع بدايتها إلى الثورة الصناعية ، فكانت الحاجة الماسة إلى البحث عن السبل و الطرق لتسيير و إدارة المورد البشري في المنشأ هذا ما جعل الباحثين ينشئون إدارة متخصصة في تسيير شؤون الموارد البشرية وفق أسس علمية تضمن حق العامل و الذي يساهم بدوره في رفع الروح المعنوية و التحفيز في الزيادة و القدرة الإنتاجية.

نتطرق فيما يلي إلى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى العصر الحديث.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة و كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة مظاهر أهمها:

- التوسيع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الحديثة²

إن التطور المادي الذي عرفه الإنسان في شتى المجالات من اختراعات و اكتشافات قلل من قيمة العامل، فكانت الثورة الصناعية بمثابة البديل لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت.

فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق و زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم المبلغ ورأس المال، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد إن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل فالغزارة التي عرفها الإنتاج والاكتشاف

¹ صلاح الدين عبد الباقي -مرجع سابق ص 17

² صلاح الدين عبد الباقي -مرجع سابق ص 17

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

القوي للصناعة أفقدها الاهتمام بالعنصر البشري و مختلف متطلباته التي يحتاجها في حياته اليومية.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

يعتبر الوعي الذي عرفه بعض المفكرين في دراسة الإدارة دور كبير في حدوث تطورات هامة و التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور** الذي لقب باب الإدارة و قد حدثت هذه الحركة عام 1890 تقريبا في بداية الحرب العالمية الأولى و قد حاول **تايلور** أن ينظم العلاقة بين الأفراد و الإدارة و قد توصل إلى ما اسماه بالأسس الأربعة لإدارة و هي:

- 1- التطور الحقيقي في إدارة الموارد البشرية
- 2- الاختيار العلمي للعاملين
- 3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين وتعليمهم
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين¹

لكن **تايلور** قوبل بمقاومة عنيفة كون انه أهمل العنصر الإنساني من خلال مطالبته بأداء معاملات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية و خصوصا في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة و قد حاولت نقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و إيجاد الظروف أو الوسائل المريحة للعمل و قد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة للعمال.

كما يعتقد الكثير إن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل " الإدارة " ².

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

تميزت الحرب العالمية الأولى بالحاجة إلى استخدام سبل و طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف و من أمثلة هذه الاختبارات "الفا" و "باتا" و قد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم .

قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث انشأت أقسام الموارد البشرية مستغلة، و في حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة و في عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية

¹ د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 25

² د:عمر عفيفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، اليمن سنة 1991، ص 65

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

متوفرا على نحو ملائم و إنشاءات كثيرة و من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية¹.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية

تميزت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينات من هذا بالقرن التطور الفائق في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب " ما وثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة " ألتون مايو" و التي أفنعت الكثيرين بضرورة توفير الظروف الملائمة لتحقيق رضا العامل بما يكتسبه من أهمية بالغة .

" و لقد أفرزت الحرب العالمية الثانية نفس إفرزات الحرب العالمية الأولى ركزت على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجبت العناية بنشر الموارد البشرية"².

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثاني حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل: فحص ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم ، بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية و وضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و غير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .

التي تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الأنتروبولوجيا : علم تطور التاريخي للأجناس البشرية " و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية³.(1)

تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري و المدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولاً حيث انه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بالبيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه و ينبغي التأكيد إن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة و الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و اثر العوامل المختلفة على هذا السلوك⁴.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأ، المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول و الأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد و أكرمها و لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة و هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد

¹ د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27،28

² د، عمر عفيفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 66

³ د، عمر عفيفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 65

⁴ المرجع، نفسه، ص 67

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

حققتنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك و من ما توفره إدارة الموارد البشرية تتميز و تدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم و قوانين و إجراءات و عناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تتطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تجعلها وسيلة البقاء.

حيث لا يمكن إن يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب و لكن يقوم معظم المدراء العاملين بأنشطة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء.

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات) ، بل إن التوسع الرأسمالي مكمل للتوسع الأفقي ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب.

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية نذكر:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري و هم الأفراد و الاهتمام بهم.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة و نموها و كبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف¹.

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديدا هذا النوع من منظمة لأخرى لعدة عوامل و من أهمها:

- نمط إدارة المنظمة و مدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- عدد العاملين في المنظمة.

و عليه فإن الموارد البشرية تلعب دورا هاما و رئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى العناصر الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا على عناصر الثوري الأخرى و كفاءات و توظيفها و تأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط و مبعث حيوية و

¹ د، عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ط 2004، ص 26

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

فعالية كل الثروات و عليه يتوقف الكفاءة و النمو و التقدم و كيان المنظمة و ملامحها و تفوقها الاستمرار و المنافسة .

فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية و العلمية و الإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرار .

المبحث الثاني : دور و أهداف ادارة الموارد البشرية:

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها و بصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة، و لذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية¹.

المطلب الأول : دور ادارة الموارد البشرية:

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.

و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم و لا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حولا لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات²

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية(المدير- و مساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري .
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر 2000 ص 24

² أحمد سيد مصطفى-إدارة الموارد البشرية-جامعة الزقازيق(بنها) القاهرة 2000 ص 21

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- استثمار في رأس المال البشري.
 - توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين.
- المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:**

- إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها يمكن بلورتها كالتالي :
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف.
 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا لتحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة .
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.
 - إيجاد ظروف عمل جيدة.
 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تقادي المهام التي تعرضهم للأخطار¹.
 - المحافظة على عدد الأفراد بالمؤسسة و تحفيزهم نحو الهدف المنشود و ضمان استقرار الكتلة العمالية داخل المؤسسة.
 - تكوين قوة عاملة مستقرة و ذات كفاءة عالية تسعى إلى استثمار قدراتها العقلية و التقنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - اكتساب مهارات و بحوث متطورة .
 - تشجيع التنافس بين المجموعات حتى يساهم كل منهم لتحقيق الهدف و تنمية روح الإبداع. والمبادرة و الأداء و ذلك لتحقيق كل وسائل التحفيز و توفير الجو الملائم لتطبيق هذه المبادئ.
 - تنمية الروابط و التناسق بين العمال و الإدارة العليا .
 - الدراسة المستقبلية للمؤسسة من خلال تطبيق سياسة التنظيم ، الترقيّة ، التقاعد ، التوظيف ، هذه الأهداف (أهداف إدارة الموارد البشرية) مشتقة من طبيعة و حجم ظروف المؤسسة و دور حياتها و المحيط الذي تمارس فيه نشاطها.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية:

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة ، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، و التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها ، و يتفق معظم المتخصصين مع

¹ د: مؤيد سعيد سالم ، د: عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص 45

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال , هذه الوظائف هي² :

Human Resources Planning , Recruitment , And Selection	التخطيط , الاستقطاب , و الاختيار للموارد البشرية .
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات و المكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة و الرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

الجدول 01 : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فان كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات , و كما يأتي :

- 1) التخطيط , الاستقطاب , و الاختيار للموارد البشرية :**
 - تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .
 - بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة .
 - بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
 - استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .
- 1) تنمية الموارد البشرية :**
 - تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل .
 - تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين .
 - تشكيل مجموعات العمل الكفوة .
 - تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .
- 2) التعويضات و المكافآت :**

² فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان : حقوق النشر المؤلف ، 2004 ، ص : 507.

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
 - تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
 - توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .
- (3) السلامة و الرعاية الصحية :
- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم .
 - تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء .
 - تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .
- (4) علاقات العمل :
- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .
 - تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
 - بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .
- (5) البحوث في الموارد البشرية :
- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .
 - تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة .
- وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى¹:

- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- وضع وت؛حديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

¹<http://hrdiscussion.com>

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال هذا الفصل، أن إدارة الموارد البشرية هي علم قائم بذاته له قواعد و أسس لا بد من العمل بها ، فكانت كل التعاريف والمفاهيم التي تناولت إدارة الموارد البشرية تبين وتوضح ،انه لا يمكن أن نستغني عليه في المؤسسة أو المرفق العام ، باعتباره الوسيلة الأنجع في قوة المرفق العام ،كما يجب على المسير أو مدير المؤسسة ،العمل وفق تنظيم إداري محكم يقوم على استراتيجية التخطيط الهادف إلى بروز النتائج المراد تحقيقها في المدى البعيد و المتوسط ،متضمنا الرسالة المسطرة في المؤسسة ،هذا كله يقوم على التخطيط العقلاني الرامي إلى دراسة الحاجات الضرورية للمؤسسة من الوسائل المادية ، المعدات ، الآلات ، المكاتب .. وكذلك من الوسائل المعنوية التي يحتاجها العامل من تكوين و رسكلة لمختلف المعارف التي يعاني منها العنصر البشري المساهمة في إعطاء دفع التقدم و الرقي والنتائج الإيجابية للمنظمة . فكان على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس تقدم المنظمة، هذا بالعمل وفق برامج تكوينية مسطرة ذات صلة بالنقائص التي تهم العامل.

الفصل الثاني : وظيفة التكوين في إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول مفهوم التكوين وفي المبحث الثاني أساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

المبحث الأول: مفهوم التكوين :

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة نجاعة العاملين والتأقلم المباشر مع التغيرات، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري. ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹ . يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر².

كما يعرفه " LANFER " بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³

كما يعرفه "عبد الكريم بوحفص" على أنه : "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الإتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى"⁴

و يعرفه "جمال الدين المرسي" على أنه : " اجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات"⁵

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

1 زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت 1989 ص 255

2 أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي، للطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ص 88

3 عمر سالم الرزق ، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين ، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989- ص 8-

4 عبد الكريم بوحفص، إدارة الموارد البشرية ص 37

5 جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 37

المطلب الثاني : مبادئ التكوين

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي¹:

أ- تقديم المعلومات: إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها ، تعتبر عملية بالغة الأهمية، و لإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية:

يجب توضيح أهداف و عوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين و ذلك قبل بداية تنفيذها يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم ، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات و التركيز على أهم هدف لها و هو معرفة النقائص و تداركها.

يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة و ترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها ، و هذا قصد تسهيل تعلمها .

ب- دور المكوّن: من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون ، لذا يجب اختياره بعناية ، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص ، و من أهمها:

يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، و قادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.

-عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

-على المكون عند تحديده للأهداف و الطرق و تسلسل المواضيع و الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويين، و مشاكلهم و درجة مشاركتهم و مدى تحكمهم في تعلمهم.

ج - خصائص المتكويين: يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكويين و هذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، و إيصال المهارات و المعارف إليهم و كذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

د- صيرورة التعلم: تدل صيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات و يمكن تسهيل هذه الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، التي نوضحها فيما يلي:

-الميل و الرغبة في التعلم والناجيين من التجارب الناجحة والتعلم من خلال الملاحظة و الاستماع و المناقشة، عدم التركيز على المشاركة العملية و التطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية .

-لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة ، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية صحيحة.

¹ د، بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 24-31.

طرق التعلم متعددة ، كالمحاولة و الخطأ و الإدراك و التقليد ، و كلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة.

كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة، كلما تدرج منحني التعلم في الصعود ، إلى أن يميل إلى الاستواء و ذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة و السريعة التعلم ، إلى المهارات المعقدة و الصعبة التعلم ، و في هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.
-تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلم ، لتجنب الملل و التعب.
-توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.
-إن تعلم الاتجاهات و تعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.

ه - التعزيز و العقاب: من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس ، التعزيز و العقاب لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب ، و محاربة السلوك الغير المرغوب، يمكن تحديد أثرهما فيما يلي:

- إن السلوك الذي يتم تعزيزه ، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
- إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما ، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.
- عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
- حتى يكون التعزيز و العقاب أكثر فعالية ، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة و متناسبان معها في القوة.
- إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، و أساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.
- إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة ، تأثير على سلوكيات الأفراد و تعلمهم و ذلك تبعاً للوسط و جاذبية الأفراد.
- إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز و العقاب و ذلك لاختلاف استجاباتهم لنفس المثير.

و- التطبيق: بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق الممارسة، و يجب أن ينجز التطبيق كما يلي:

- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء و التعرف على الأخطاء و تصحيحها.
- يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم ، خاصة اللمس البصر
- يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة و متنوعة ، خاصة التي تصادف المتكون حياته العملية
- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل و التعب.
- إن أساسيات التكوين تستدعي إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات ، كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم.
- بدورهم لا بد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين ، محددين لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة ، ولهذا لا بد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين

إذا كان البحث من طرف المسيرين للموارد البشرية على النوعية الجيدة للعنصر البشري في المرفق العام ، كان لابد من الاستعانة و الاعتماد على عنصر التكوين ،الذي من ورائه نحصل بلا شك على النوعية الجيدة و الكفوة ،ذات الفكر و الإستعاب والخبرات و المهارات و القدرة على الابتكار و الإبداع ، فكان للتكوين أهمية بالغة و أهداف شتى يمكن التطرق إليها في الفرعين الآتيين.

الفرع لأول : أهمية التكوين:

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ،يتم تعلمها بسرعة وسهولة ،وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين ، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت ،كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة.

التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية لاسيما الإقتصادية ،خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري و الإقتصادي ،خلفت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع التغيرات ،فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات وأصبحت عملية تغير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا ،وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسن المستمر¹.

أولاً:أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة، خاصة كان التركيز على التكوين الفعال و الجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر:

-رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتقاء بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في أقل وقت وجهد وبمستوى عال من الأداء.

-تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير؛ الأمر الذي يخفض عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد؛ وينمي لديه الرقابة الذاتية .

- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الادارية عن طريق الترقى.

- تقليل اصابات العمل اذ يساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للألات .

¹ د:خالد عبد الرحيم مطر الهبيدي؛إدارة الموارد البشرية؛دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن

- تخفيض معدل الدورات في العمل اذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل¹ .
- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج أدائه في الماضي.
- زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمرها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الانسانية .
- تعيين مستوى الفهم و الاحاطة بالمشكلات بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء .
- مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق:

- + الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل
 - + الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع واتخاذ القرارات .
 - + تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي.
 - اتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون اكراه.
 - اكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.
- ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:**

- هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المنظمة بعد تكوينها للفرد وللنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها فيما يلي²:
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده .
 - مدد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب منها:
 - الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية؛ الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم؛ أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.

¹ د: محمد عثمان اسماعيل حميد ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار النهضة العربية القاهرة مصر ، 1993، ص 189، 188

² د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي ؛ إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ص 203

- أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم ؛ أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم .
- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين .
- توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء لأعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات .
- مجابهة تحديات المستقبل ؛ التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية
- تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث ، هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا يتطلب التكوين المستمر ، فحالما تبدأ المنظمة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها ،تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها .

ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: تتمثل فيما يلي¹:

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد و الإدارة .

الفرع الثاني : أهداف التكوين:

إن عملية التكوين تهدف في مجمل النشاطات إلى جعل العمال أعضاء في المؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة؛ سواء الحالية منها أو المستقبلية وهذا الهدف الذي يتبع عادة بنشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم؛ إن وراء كل واحد من أهداف التغيير المذكورة ؛ يرتسم عن النجاح الإدارية التي تشكل الأساس الرئيسي لكل نشاطات التكوين على الأقل تلك التي تتم على أساسها المبادرات ؛ إننا "نقول أن الهدف الرئيسي لوجودها " لأن المؤسسات يمكنها أيضا لأسباب متنوعة أخذ مبادرات الدفع أو النشاطات التكوينية ؛ حيث العلاقة مع النجاح التنظيمية تكون منعقدة ويمكن تلخيص بعض أهداف التكوين فيما يلي²:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين .
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل .
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف .

¹ د نضمي شحادة؛محمد أرسلان،رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان،دار الصفاء 2000 ص 51

² د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي ؛ إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ص 203

- زيادة مهارات وقدرات الأهل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية لمناصب ووظيفة أعلى من منصبه الحالي .
 - خفض معدل الدورات في العمل و تقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع نتيجة نقص كفاءة الأفراد و انخفاض قدراتهم الفنية¹ .
 - تحسين مناخ العمل حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته بما يعود عليه في الزيادة في الدخل وفي فرص الترقى ؛ الأمر الذي يساعد على الروح المعنوية للعاملين² .
 - تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات : تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات .
 - رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة : فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة .
 - تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف : حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء .
 - رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة : إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل ، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، و إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
 - تحسين فعالية أساليب العمل : و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الإجراءات العملية المتنوعة .
 - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات، و كذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات .
 - رفع مستوى أداء العامل و كذا ثقته و رضاه و اعترافه بالمنظمة .
 - توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليه³ .
 - تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع التغييرات .
- إن للتكوين أهدافاً، تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية و توفير حالة من الاستقرار و جو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية.

1 د محمد سعيد سلطان ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار العرب ؛ لبنان 1984 ؛ ص 181 ؛ 182

2 د أمين ساعاتي ؛ المرجع سابق ؛ ص 204

3 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق، ص 100-101

المبحث الثاني : أنواع التكوين و أساليبه :

المطلب الأول : أنواع التكوين

الفرع الأول: التكوين حسب مرحلة التوظيف

أولا : توجيه العامل الجديد:

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات ،التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ؛ ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم ،عن طريق

ثانيا : التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين ؛ ومما يزيد من أهمية هذا التكوين الكثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به¹ .

ثالثا : التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ؛ وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجية وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر- في أعمال المشتريات و الحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا : التكوين بغرض الترقية والتحويل

يعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها العامل ؛ وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ؛ ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية².

الفرع الثاني : التكوين حسب نوع الوظائف

أولا : التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل وغيرها ؛وتمثل التلمذة الصناعية

¹ د- أمين ساعاتي ،المرجع السابق ص 114

² د، أمين ساعاتي ،المرجع السابق ص 116

نوعا من التكوين الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية¹.

ثانيا : التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر- والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية .

ثالثا:التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا ؛فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط ؛التنظيم والرقابة والتحفيز².

رابعا: تحسين المستوى:

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله؛ حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية .

خامسا : تجديد المعلومات – الرسكلة:

يقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلب المشاركة الكاملة بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسعى شهادة المشاركة³.

الفرع الثالث : التكوين حسب المكان

أولا :التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين داخل أو خارج الشركة أو مكونين و بالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين ،يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة

¹ أمين ساعاتي، المرجع السابق ص 117

² د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، مصر، 1998، ص 326

³ المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين

بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

ثانيا : التكوين خارج المؤسسة

تفضل هذه الشركة أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة

- شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات .

- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة¹.

المطلب الثاني : أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد² .

الفرع الأول: التكوين العملي:(COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا ، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

الفرع الثاني: تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين، مثلا عمليا

ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها .ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

الفرع الثالث: دراسة الحالات (COSESTUDIES)

¹ د، أمين ساعاتي ، المرجع السابق ص 118،119

² كمال طاطاي : مرجع سابق ص ص 56-58

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريف الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الإستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

الفرع الرابع: البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

الفرع الخامس: الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

الفرع السادس: المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو إتخاذ قرارات بنشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد

على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

الفرع السابع: المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

الفرع الثامن: تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

الفرع التاسع: نمذجة السلوك (BEAAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطالب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

الفرع العاشر: العصف الذهني (BRAINSTORMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء، الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كقيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

الفرع الحادي عشر: المكونون: (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.
 2. القدرة على الاستماع للدارسين.
 3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

المبحث الثالث : مراحل التكوين:

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حالياً ، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءاً على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلاً في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية {وهي الكفاية الانتاجية}.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوباً بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

و لهذا فإن الإحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط و تنسيق أي عمل تكويني¹ .

الفرع الثالث : المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات

¹ كمال طاطاي : مرجع سابق ص ص 48،47

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي ، وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين¹ .

- من سيدرب؟
- على ماذا يتدرب؟
- وأين يتدرب؟
- ومع من يتدرب؟
- ومتى يتدرب؟

الفرع الرابع : طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين ، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الإحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

أولاً: تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل : أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية ، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها، و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

¹ د.عبد الرحمان توفيق – العملية التدريبية- موسوعة التكوين و الموارد البشرية ص 118

الشكل (1) يمثل العلاج بالتدريب



1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة: تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه جهودهم، وتستعمل في قياس نتائجهم ، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل ، عددها أهدافها ، اختصاصاتها ، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد ، وتوزيع السلطة والمسؤولية ، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤديونها ، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة ، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة ، ودرجة وضوحها وشمولها ، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

4. دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة: وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

5. تحليل وتعديل معدلات الكفاءة: يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الانتاجية والتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة ، والمرفوض أو المعاد من الانتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلا دقيقا ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك ، والتي قد يكون التكوين واحدا منها.

6. تحليل المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الإحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة ، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة ، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

7. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها: يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها

والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تتوي إجراءاتها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا و الأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، و التي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

ثانياً: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها

1.مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة: من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على إسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المراجعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

2.الأداء الفعلي للوظيفة: يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.

3.المشاهدة: هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تقاينه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

4.المقابلة: يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، ويثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة

تتلخص في معلومات وافية تلقي الضوء على الإحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

5.الإستقصاءات: يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها ،اعباؤها ، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن ايجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيه ، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في آدائهم ،والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وانجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الإحتياجات التكوينية لمرؤوسيه.

6.قوائم الإحتياجات: يعطي الموظف قائمة أوجدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، و الإحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.

7.المفكرة اليومية للعمل: يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل : عدد الأسابيع ،الشهور ، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا ،كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة.

8.آراء الخبراء: تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

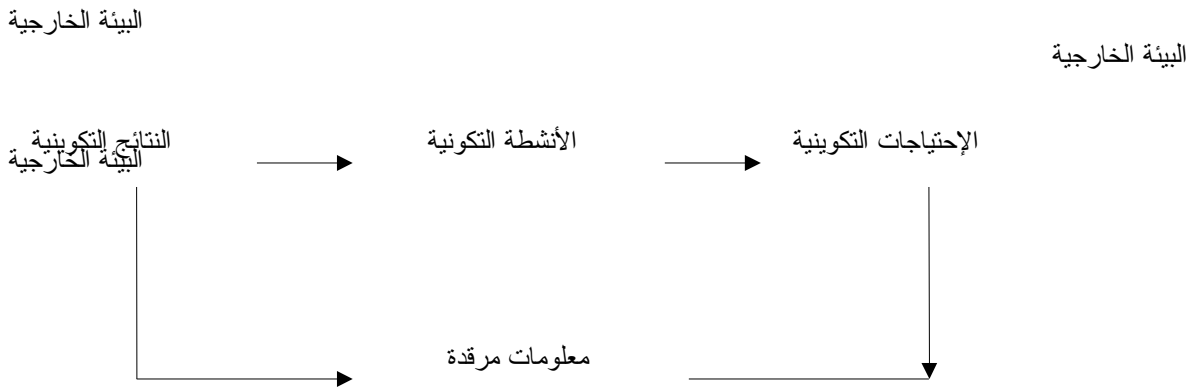
9.تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية: أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الإحتياجات التكوينية لها.

ثالثا: تحليل الفرد : يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته ،وتحديد مدى نجاحه في أدائها ،وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة ،وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

- **المواصفات الوظيفية:** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.
- **الخصائص الشخصية:** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات ،الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.
- **الجوانب السلوكية:** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ،

ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.
وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.
وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين ،والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام¹

الشكل (2) : يمثل نظام التكوين

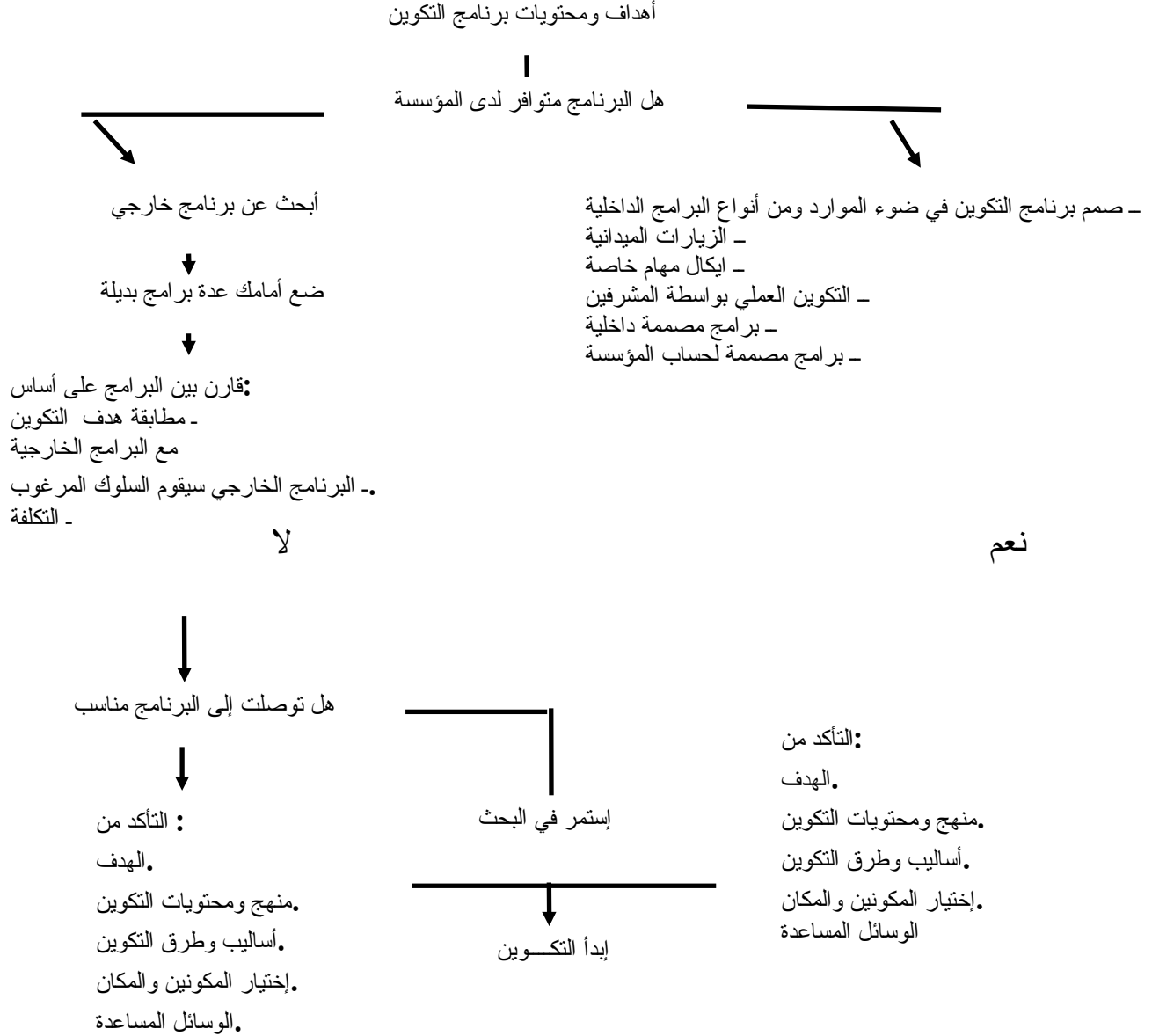


المرجع مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد - مدخل كمبي - الأردن 1998 ص 162

الاحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.
الأنشطة التكوينية : وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الإحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية.
النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.
المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.
المطلب الثاني : تصميم البرامج :

¹ بن نوي بلفاسم، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال 2002، ص 47 - 48.

شكل رقم 03- خطوات تصميم برنامج التكوين



المرجع بولمساهر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر" مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ص 37

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين¹.

الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونات لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراءات الأساسية لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟²

الفرع الثاني: اختيار طرق وتقنيات التكوين

لا بد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب

أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها مايلي:

- عدد الأفراد المتكونين
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم
- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين
- نوعية المتكونين
- ظروف وإمكانيات المنشأة

الفرع الثالث: معايير اختيار المتكونين

¹ أحمد سيد مصطفى - مرجع سابق - ص 336

² عمر وصفي عقيلي. الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الأردن، دار الزهراء 1995 بدون طبعة ص 248

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن نتحدد معايير موضوعية لترشيح أو إختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة ،ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي ،ومدى إجابة لغة معينة أو أكثر ، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الإتصال¹.

الفرع الرابع: معايير اختيار المكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وادادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في اطار برنامج محدد ،وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا ،ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين اعضاء التكوين ،لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات،وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكونين ،ونقل

المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

- طرق واساليب التكوين المستعملة
 - المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين
 - نوعية المتكونين
- وهناك أربعة أنواع من المكونين

أولا : المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي

ثانيا: المكون القائد

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثا: المكون التطبيقي

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكونين بإستخدام طرق دراسة الحالات و المناقشات.

رابعا: المكون النفسي

¹ أحمد سيد مصطفى - مرجع سابق - ص 270

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية ،وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها¹:

1. الشخصية القوية
2. المرونة والصبر
3. اللياقة والثقة بالنفس
4. الخبرة

المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج و متابعته

إن مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة اخرى في تنفيذ البرامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة او خارجها فعلى المدير او اخصائي التكوين التأكيد من التصميم الذي وضع ،قد أمكن تنفيذه و يتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة تتمثل في وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج التكوين و ترتيب المكان و قاعات التكوين و المتابعة اليومية للبرنامج².

كما اشار المشرع الجزائري الى تنفيذ برنامج التكوين كما يلي :

"تكلف مصالح التكوين المهني في الوحدة بأعداد مخطط التكوين و اقتراحه و ضمان تنفيذ مخطط التكوين و اقتراحاته و ضمان تنفيذه ، تتولى تنفيذ مخطط التكوين المقرر للوحدة كما تتولى مصلحة او مكتب التكوين مهمة اعداد حصيلة دورية عن تنفيذه مخطط التكوين في الوحدة"³.

بالإضافة الى " السهر على تنفيذ المخطط التكويني في المؤسسة المعد وفقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل"⁴.

الفرع الأول: اعداد الاطار الزماني و المكاني للتكوين :

لتنفيذ البرنامج التكويني وفق طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى اهميتها يجب أن يتوفر الوقت الكافي حيث يتم توزيع الوقت الكافي للبرنامج على موضوعاته حسب اهمية كل موضوع ، مع تعدد جوانبه و تفرعاته المختلفة و اللازمة معالجتها في البرنامج التكويني و ايضا حسب مستوى المتكويين

الفرع الثاني : اعداد الاطار المكاني :

اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني و يحكمه عاملان اساسيان هما :

¹ عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق - ص 250

² د: خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة، الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، سنة 1999 ص 210

³ المرسوم رقم 82/298 المؤرخ في سبتمبر- 1982 المادة 12-13 المتعلق بتنظيم التكوين المهني و المؤسسة و تمويله

⁴ نفس المرجع

- مدى توافر امكانيات التكوين لدى المؤسسة من حيث المكونين و وسائل التكوين من وسائل الإيضاح التي تساعد المتكونين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة و كذلك من حيث توافر القاعات المناسبة للتكوين و ميزانية كافية .

- مدى توافر اجهزة تكوين خارجية و مدى توافر امكانيات و ظروف جيدة للتكوين من حيث المكونين فضلا على الاشراف الجيد على البرامج التكوينية.

تنظيم المقاعد و المناصب و مكان المكون لها تأثير على امكانية توصيل المعلومات امكانية مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة كما هو موضح في الشكل رقم (03)¹ .

الفرع الثالث : تنسيق برامج التكوين و متابعته

اولا : تنسيق برامج التكوين

يتم تحديد البرنامج التكويني و موضوعاته التي تنسم تكوين الموظف عليها مع مراعات التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات و ترابط المعلومات و الافكار المراد اكتسابها للمتكون و من بين هذه الموضوعات اهمية مخطط الموارد البشرية مكافأة العاملين و ادارة المرتبات و الاجور و العلاقات الانسانية و الاتصال ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية.

ثانيا : متابعة برامج التكوين

على إدارة الموارد البشرية و مدير التكوين و اعضاء التكوين ان يقوموا بمتابعة البرامج ليتم تنفيذه كم هو موضوع، التحقيق من كل الامور تسير على مجرياتها و تتضمن الانشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ مخطط التكوين بشكل يومي للتأكد من سلامة و نظافة قاعات التكوين و التأكد من اعداد المادة العلمية و التمارين ، و تقديمها في الوقت المناسب للمتكونين و توفير المساعدات التكوينية ، و توفير سبل الراحة للمشاركة في البرنامج ، يتضمن المتابعة اليومية في حالة غياب المكون او تأجيل الجلسة التكوينية و ايضا علاج مشاكل و عدم توفير امكانيات او مساعدات يطلبها المكون او علاج المشاكل بين المكون و المتكون².

المطلب الرابع : تقييم البرنامج :

في نهاية السنة المالية تقوم المصالح المالية التابعة للتوظيف العمومي او السلطة بإجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط السنوي او متعدد السنوات ، و الخاص بالتكوين و تحسين المستوى مع تجديد المعلومات لكل قطاع .

و يساعد هذا التقييم المصالح المكلفة به على اظهار العوائق التي حالت دون تحقيق برامج التكوين المقررة ، و اقتراح الاجراءات الضرورية لمعالجتها³.

يجب ان تقيم البرامج المخطط لها ، لكي يتم التعرف على مدى فائدتها و نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها ، و ايضا البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها ، لكن و بالرغم من

¹ د: خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² د: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 350

³ د: المنشور الوزاري، رقم 758 المؤرخ في 06 جوان 1998 المتعلق بالتكوين

محاولة تقييم التكوين إلا أن هذا التقييم مازال محدودا و بصفة عامة و مخطط التكوين يقوم على أربع مجالات :

- ردود الافعال
- التعلم
- السلوك
- النتائج

الفرع الاول : من خلال ردود الافعال السلوكية :

أولا : من خلال ردود الافعال :

يجب ان يتضمن تقييم ردود الافعال عن البرامج موضوعات متعددة و تشمل :

- محتوى البرامج
- هيكل وشكل البرامج
- اساليب الشرح
- قدرات و نمط المحاضر
- جودة البيئة التعليمية
- مدى تحقيق الاهداف التكوينية
- تربصات لتحسين البرامج

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الاسئلة السابقة للمتكونين ، فور الانتهاء من التكوين و ايضا قد تعطي للمتكونين بعد التكوين بأسرع او اكثر ، في الواقع لا يمكن ان يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود افعال المتكونين كإثبات لتحسين القدرة و الاداء¹ .

ثانيا : من خلال السلوك :

هل يتغير السلوك في العمل من قبل المتكون نتيجة حصوله على البرنامج ، يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل و بعد هذا التقييم يهتم تقييم ردود الافعال و التعلم لذلك تقدم مجموعة من الارشادات التي تساعد في تقييم التغييرات السلوكية و تتمثل في :

- 1- يجب تقييم اداء الفرد و بعد التكوين و خاصة التكوين في مجال العمل
- 2- يجب تقييم الاداء من خلال واحد او اكثر من المجموعات الاتية و كلما زاد العدد يكون أفضل.

ا- المتكون ب- رئيس المتكون ج- مرؤوس المتكون

د- زميل المتكون او الافراد الاخرين الذين يكونوا على معرفة بأدائه.

¹ د: راوية محمد حسن، ا إدارة الموارد البشرية، لمرجع السابق، ص 180، 179

- 3- يجب اجراء التقييم بعد التكوين بعدة اشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتكون قد مارس فعليا ما تعلمه .
- 4- يجب استخدام مجموعة ضابطة لم تحصل على التكوين للمقارنة مع المجموعة التي اجرت التكوين¹.

الفرع الثاني: من خلال التعلم و النتائج

أولا : من خلال التعلم :

المبادئ و المفاهيم و الحقائق التي يتم تعلمها من التكوين ؟ يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب و فهم المتكون للمبادئ و الحقائق و المهارات فان استعراض المتكونين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد.

من خلال الاختبارات الكتابية او التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات ان تكون مصممة من قبل المكون بمعرفته و لكي تعطى هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فانه لا بد من اختبار المتكون قبل و بعد البرنامج².

ثانيا : من خلال النتائج :

ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة او تخفيض معدل دوران العمل ، و تحسين المهارات و زيادة الانتاج ؟

يجول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :

- تخفيض معدل دوران العمل
- تخفيض التكاليف
- تحسين الكفاءة
- زيادة كمية و جودة الإنتاج

و يتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك اختبار قبل و بعد التكوين و مجموعة ضابطة³.

ان عملية التخطيط للتكوين تعتبر من اهم الادوار التي يقوم بها المسؤول ،لأنه بمثابة تشخيص لعملية التحري التي قام بها اثناء تحليله للوضعية ،في الكشف عن الاحتياجات العامة للمؤسسة وهو الذي يترجم عملية الاختبار المعبر ،عنها في اطار سياسة التكوين ففعالية التكوين تتوقف على التحديد الجيد و الهادف للاحتياجات.

فالتخطيط للتكوين هو الدراسة المعمقة التي يقوم بها المسير الجيد ، حيث يتطرق إلى كل صغيرة و كبيرة من احتياجات تهم المؤسسة في الحفاظ على ديمومتها واستمرارها في مواكبة التطورات الدولية لاسيما الاقتصادية ، هذه الدراسة التي تهتم بالعنصر البشري من

¹ د: راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 181، 180.

² د: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 180.

³ د: راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 181.

حيث الجوانب التي يعاني منها العامل و التي لا تسمح له في إعطاء المرودود اللازم والواجب تقديمه.

يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي:

الشكل 04 – خطوات التكوين:

جدول 04 يمثل خطوات التكوين

تقييم فعالية التكوين

- تقييم المتكويين
- تقييم البرامج
- تقييم نشاط التكوين

برامج التكوين

- الجدول الزمني
- مكان التكوين
- المتابعة اليومية للتكوين

تصميم برنامج التكوين

- موضوعات التكوين
- مساعدات التكوين
- طرق وأساليب التكوين
- المكونات

المرجع : أحمد ماهر-مرجع سابق - ص 38

- تحديد احتياجات التكوين
- الاحتياجات
- الأهداف

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن أن نخلص له من خلال هذا الفصل، أن للتكوين أثر لا يستهان به في تطوير و ترقية المنظمة، هذا ماله من نتائج ملموسة حققتها مختلف المنظمات الحديثة و خاصة مع محاولتها مسايرة السياسة الاقتصادية الحالية و الرامية إلى التكوين الأمثل للعنصر البشري، مع مراعاة التحولات الدولية الراهنة، فما أصبح على المؤسسات العمومية الاعتماد إلا على السياسات و الأساليب التي استحدثتها العلوم الإدارية الخاصة بعلوم التسيير ذلك أن الفاعلية و المحافظة على ديمومتها مرهون بنمط تسييرها و إدارتها فالتسيير الإيجابي يأتي نتيجة الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في رقية كل مؤسسة.

تمهيد:

إن تطور وظيفة الدولة في العصر الحديث، لم يعد قاصرا على المبادئ التقليدية من حيث واجب القضاء وحفظ الأمن الداخلي وحماية حدودها الخارجية فقط، بل أتسع مفهوم سلطات الدولة، فأضحت من أهم وظائفها السعي إلى تحقيق مستوى عال من المعيشة لأفرادها يكفل لهم حياة كريمة في مجتمع تسوده العدالة الاجتماعية، ولن يتيسر لها ذلك إلا ببسط إشرافها، مما دعا إلى الأخذ بأساليب التخطيط الاقتصادي، وبالتالي التدخل في كافة الأنظمة والقوانين السائدة ومن أهم أوجه هذا النشاط ما تعلق بالسياسة الجمركية، إذ تعتبر من أهم العوامل التي تتحكم الدول في توجيه التجارة الخارجية وحماية الاقتصاد الوطني¹، ولا تتحصر مهمة السياسة الجمركية على إعداد تنظيم تبادلات البضائع فحسب بل تذهب إلى أبعد من ذلك إذ تسعى إلى تحقيق مختلف الغايات والأهداف، وتتطوي أولها تقليديا على حماية الفضاء الاقتصادي²، ولا يكون ذلك إلا بتوفر جهاز من أجهزة الدولة والذي يعتبر حيويا وأساسيا لقيام اقتصاد أي دولة ألا وهو قطاع الجمارك.

أسند للجمارك دور مختلف عمليات دخول و خروج السلع من و إلى الحدود الوطنية، وبالنظر إلى ما تعيشه الجزائر اليوم من تحولات و تغيرات اقتصادية و اجتماعية عميقة من أجل الانتقال من الاقتصاد الموجه الذي يشترط بالدرجة الأولى حماية الاقتصاد الوطني من خلال وضع حواجز جمركية و غير جمركية تعيق التجارة الخارجية، مما يستدعي تحول النسق الاقتصادي بأكمله وضرورة إيجاد الصيغة الجديدة لتكيف المؤسسات المكونة للاقتصاد الوطني (الميكانيزمات العملية الجديدة)، و باعتبار الجمارك إحدى المؤسسات التي يعنىها هذا التحول، فإنه من الضروري أن تكيف سياستها الجمركية التي كانت تستخدم بشكل خاص من أجل حماية الاقتصاد الوطني، وتحقيق إيرادات لصالح خزينة الدولة، مع متطلبات هذا النظام الجديد عن طريق إيجاد ميكانيزمات جديدة كفيلة بالتحكم في تحرير التجارة الخارجية ومكافحة الغش والتهريب الجمركيين، وإنشاء علاقات مع المحيط الدولي وخاصة المنظمات الدولية المتخصصة في الميدان الجمركي.

ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى طبيعة وظيفة التكوين في إدارة الجمارك والذي أسردنا فيه مفهوم إدارة الجمارك، منظومة التكوين في إدارة الجمارك وأخيرا خصوصيات التكوين في إدارة الجمارك، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى واقع الموارد والتكوين في ظل الرهانات الاقتصادية الجديدة وأفاق النهوض بالتكوين في قطاع الجمارك والذي بدوره قمنا بإستعراض واقع الموارد والتكوين و أهداف سياسة التكوين في إدارة الجمارك ثم أفاق إدارة الجمارك للنهوض بالتكوين.

¹ سامي عفيفي حاتم، محاضرات في إدارة الجمارك الخارجية، الجزء 2 بدون دار نشر، جامعة حلوان، بدون سنة طبع، 146، ص: 145

² إليزابيت نتاريل، دور الجمارك في العلاقات التجارية الدولية، سلسلة القانون الجمركي، 2008، ص 23

المطلب الأول : واقع الجمارك في ظل الرهانات الاقتصادية الجديدة :

إن التغيرات التي طرأت على الاقتصاد الوطني مسيطرة لما افرزه الإطار الاقتصادي العالمي الجديد والتي من أهمها العدول على نظام التخطيط و التوجه نحو تحرير التجارة الخارجية ، كانت من أهم الدوافع في عصرنة وتكييف إدارة الجمارك و التي نصت في معظمها على اعتماد تسهيلات جمركية .

الفرع الاول : دور إدارة الجمارك في ظل تطور العلاقات التجارية الدولية .

أولا : الانتقال من الاحتكارية إلى تحرير التجارة الخارجية .

انتهجت الجزائر بعد استقلالها سياسة حمائية في تجارتها الخارجية ، حيث اعتمدت السلطات الجزائرية تنظيم احتكار تجارتها الخارجية كأداة ضرورية لتدعيم إستراتيجية التنمية في ظل اقتصاد مخطط مركزيا ، وهذا ما أدى إلى إضعاف دور الجمارك خاصة فيما يتعلق بعناصر تحديد الوعاء، فأى تصدير أو استيراد للسلع أو الخدمات أيا كان نوعها أو طبيعتها هي من احتكار الدولة ، إضافة إلى ذلك فقد تدعمت سياسة التجارة الخارجية بعدة إجراءات كنظام الحظر و كذا وضع حواجز تعريفية من خلال رفع معدل الرسوم الجمركية . إلا أن عدم نجاح هذه السياسة و عدم مساهمتها للتحويلات العالمية خاصة مع الأزمة الاقتصادية التي مست البلاد في منتصف الثمانينات اثر انخفاض أسعار البترول الذي يعد المورد الأساسي للاقتصاد الوطني ، دفع الدولة إلى إعادة النظر في كل السياسات السابقة و القيام بإصلاحات كانت في مجملها متوجهة للتوجه على الخارج .

و ظهرت أولى علامات بروز نظام تجاري جديد سنة 1990 ، حيث يعتبر قانون المالية لسنة 1990 أول خطوة جريئة باتجاه إلغاء إجراءات النظام القديم التي كانت تتمثل في

البرنامج الشامل للاستيراد ، وميزانية العملة الصعبة التي عوضت بمخطط تمويل خارجي تحت إشراف البنوك مباشرة¹.

إلا أن بوادر تحرير التجارة الخارجية الجزائرية بدأت فعليا بصور المرسوم التنفيذي رقم 91 - 37 المؤرخ في 23 افريل 1990 المتضمن التحرير الكلي للتجارة الخارجية .
و قد تأكدت هذه السياسة بعد اتفاقية ستاندباي (stand By) الموقعة مع صندوق النقد الدولي مع افريل 1994 و التي تم من خلالها الاتفاق على برنامج التصحيح الهيكلي و إنعاش الاقتصاد الوطني .

من خلال هذا الطرح يظهر لنا حجم الرهان الذي تواجهه إدارة الجمارك من خلال تشجيع الاختيار الذي انتهجته الدولة الجزائرية من جهة ، و من جهة ثانية تفعيل الرقابة ، و هو ما يدفعنا إلى التساؤل عن طبيعة ووجه التكيف الذي طرا على إدارة الجمارك إزاء هذا الوضع الجديد.

الفرع الثاني : ترجيح الدور الاقتصادي على الدور الجبائي لإدارة الجمارك:

إن الجمارك اعتبرت مطولا كدركي على مستوى الحدود gendarme aux frontières تتمثل مهامها الأساسية في ضمان تحصيل الحقوق و الرسوم الجمركية ، السهر على حسن تطبيق الشكليات الإدارية التي تسبق عمليات التجارة الخارجية فضلا عن المساهمة في حماية الاقتصاد الوطني ، بالإضافة إلى المساهمة مع الإدارات الأخرى المعنية في تنفيذ القوانين و التنظيمات المتعلقة بتحويل وسائل الدفع ، الحفاظ على الصحة العمومية و كذا حماية الملكية الصناعية و التجارية و الفكرية ، و الرقابة على حركة البضائع ، هذا ما تضمنه القانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 جوان 1979 المتضمن قانون الجمارك ، و يظهر من ذلك أن إدارة الجمارك آنذاك كان لها صبغة جبائية محضة هدفها الأول الغرض المالي ثم تحقيق السياسة الحمائية المنتهجة .

فهذه التحولات تقود إلى تبسيط الإجراءات الجمركية من خلال إزالة العوائق الإجرائية ووضع في المتناول تسهيلات حقيقية للتبادل و التي لم تكن سهلة في التوافق مع متطلبات الأمن المرتبطة بالتهديدات التي تمس التبادلات الدولية، إلى جانب مضاعفة الإجراءات التبسيطية ، فهناك تقنيات جديدة للاستهداف و تسيير المخاطر ، تكون فعالة من خلال استعمال الإعلام ، و في هذا السياق ، فصلاحيات الرقابة لأعوان الجمارك يجب أن تكيف مع متطلبات السرعة لتدفقات البضاعة ، و يعاد توجيهها لرقابة لاحقة ، و ذلك من اجل إضفاء المرونة في التعاملات التجارية².

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجمارك (تعريف / الهيكل التنظيمي)

يختلف مفهوم إدارة الجمارك باختلاف مهامها، وحسب التغيرات التي حدثت في هيكلتها وقوانينها التشريعية، نتيجة التطورات الاقتصادية التي عرفتها البلاد، حيث نجد أنها تعمل جاهدة على مواكبة التغيرات الطارئة على الاقتصاد الوطني، و بصفتها هيئة تنفيذية،

¹ قوجيلي هدى، الجمارك بين التسهيلات والرقابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة المدرسة الوطنية للإدارة 2008، ص 5

² قوجيلي هدى، مرجع سابق، ص 6

وباعتبارها وسيلة فعالة في تطبيق السياسة الاقتصادية المتبناة من قبل الدولة، وكذا السياسة الاقتصادية اتجاه التجارة الخارجية، فلهذا نجد المشرع الجزائري أولاهما اهتماما في تحديد مجال تنظيمها و عملها مسائرا لكل التطورات الجديدة للاقتصاد العالمي و الوطني.

الفرع الأول : مفهوم الجمارك

اولا: تعريف

تعني الجمارك للكثيرين بأنها الضرائب الجمركية التي تفرض على السلع لدى دخولها الحدود الجمركية للدولة و قد يطلقونها على الضريبة وجباتها، إلا أن الجمارك أكبر من كونها ضريبة، بل هي قواعد و نظم و اتفاقات يتم تنفيذها وفق معايير دولية و وطنية عن طريق مؤسسات تنشئها الدول يطلق عليها اسم الإدارات الجمركية، تتبع القطاعات المالية. تعرف بالجمارك بأنها الإدارة التي أوكل إليها مراقبة تطبيق الأنظمة الجمركية بشأن تحصيل الضرائب الجمركية المستحقة للخزينة العمومية و استيفاء الشروط و القيود الاستيرادية المقرر عليها، حماية للنظم الاقتصادية لكل دولة، و إن أي خرق لهذه التشريعات أو الإخلال بها يمثل إخلال بالنظام الاقتصادي الذي تحميه التشريعات الاقتصادية و الذي تعد القوانين الجمركية من أبرزها و أهمها،

و ليست الجمارك من مبتكرات هذه العصور القريبة، بل هي ترتبط نشأتها بنشأة التجمعات البشرية المنظمة، سواء في شكل دول كما تراها اليوم، أو في شكل من التجمعات القديمة، و قد عرفت التجمعات السابقة، و لجأت إليها في مختلف العصور و إن اختلفت غايتها على ما نراه اليوم،¹ فعرفت الضرائب قديما عند المصريين و كانت تفرض على البضائع المستوردة بقصد حماية المصنوعات الوطنية.

عرفت كذلك الجمارك عند الرومان² و قد استخدموها لمكافحة تسلل العبيد دون تسديد الضرائب المفروضة، و كانت تفرض الضرائب على البضائع سواء القادمة من خارج بلادهم أو التي يتم نقلها من مدينة إلى أخرى، و إن كانت غير ثابتة، حيث يمكن زيادتها حال الحاجة لسد خدمات الدفاع عن الوطن، أو القيام بمشاريع عامة.

كما عرفت الدولة الإسلامية نظام العشور في عهد الخليفة عمر بن الخطاب بناء على طلب عامله في العراق أبو موسى الأشعري، و تؤخذ من التجار الأجانب الذين يقومون بالتجارة في دار الإسلام و غيرها من دور الحرب، كما أنها كانت محدودة بمرّة واحدة في السنة على كل تاجر، و هكذا انتشر نظام العشور في الدولة الإسلامية، و هي نوع من الضرائب كما نراها اليوم، و عرف العثمانيون، الضرائب أو الرسوم الجمركية بالرسوم الأميرية و تجبى عن البضائع المستوردة، و كانت رسوم محددة بصورة عامة بمعدل 8% حتى عام 1906

¹ شوقي رامي شعبان، لإدارة الجمارك، دار الجامعية، لبنان، 1994، ص 218

² حسن عواضة، المالية العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 783

بعد استقلال الدول العربية، كانت معظم قوانينها التجارية و الجمركية مقتبسة من تشريعات المستعمر، مع اختلاف السياسات التجارية في الاستيراد و التصدير، دول رأسمالية، دول اشتراكية و غيرها.

تعد الضرائب الجمركية وسيلة من وسائل تحصيل الموارد المادية للخرينة العمومية، و أداة حمائية من منافسة السلع الأجنبية، غير أنه الهدف يختلف اليوم من دولة لأخرى، ففي الدول المتقدمة لا تشكل حصيلة الجمارك سوى نسبة بسيطة من الإيرادات الضريبية، و هذا يعني محدودية الدور الجبائي فيها، بينما نجد ذات نسبة عالية في الدول النامية، حيث الأهمية البالغة للدور الجبائي فيها.

لقد كانت القيود الجمركية، موضوع صراع بين الدول من مؤيدين لحرية التجارة و آخرين مقيدون لها، نشأت عنها صراعات حادة أدت إلى ظهور التكتلات الإقليمية، ثم إلى تقارب و تعاون أدى إلى ظهور تكتلات دولية لحرية التجارة و المشكلة في المنظمة العالمية للتجارة، و أخرى لتبسيط إجراءاتها و حل رموزها كالمنظمة العالمية للجمارك.

فإدارة الجمارك تعتبر إدارة مسؤولة عن مراقبة السلع و الخدمات و رؤوس الأموال المارة عبر الحدود، و عن قبض الضرائب و الرسوم المفروضة عليها حسب تعريفه معينة¹.

ثانيا : المسار التاريخي لتطور إدارة الجمارك

تشغل الجمارك جانبا كبيرا من الأهمية في الرقابة على التجارة الخارجية²، حيث عرفت تطورا مرتبطا بالاقتصاد الوطني في مختلف مراحلها.

0- الفترة الاستعمارية:

كانت الجزائر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للسوق الفرنسية، سواء فيما يخص الصادرات أو الواردات، لذا عملت فرنسا على توجيه التجارة الخارجية نحوها، فكان تطور التجارة الخارجية مرتبطا بتطور النظام الجمركي، وقد كان تنظيم إدارة الجمارك أثناء فترة الاستعمار يتكون من مديريتين عامتين، حيث يعين المديران العامين للجمارك بقرار من رئيس الجمهورية، و تتمثل هاتين الأخيرتين في:

مديرية عامة للجمارك بفرنسا.

مديرية عامة للجمارك بالجزائر.

كانت المديرية العامة للجمارك بالجزائر، تعمل تحت وصاية ورقابة المديرية العامة للجمارك بفرنسا، والغرض من ذلك هو الإبقاء على سيطرة السلطة الفرنسية على الإدارة الجزائرية، كما كان لها مديريات جهوية تسيّر من طرف مدراء جهويين معينين من قبل المدير العام، ومكاتب جمارك تابعة للمديريات الجهوية.

كانت إدارة الجمارك في هذه الفترة تتشكل من فئة عملية وفئة إدارية، فالفئة العملية هي التي تقوم بالإجراءات الجمركية ويتم تكوينهم بمدرسة الجمارك بشرشال، أما الفئة الإدارية فتتمثل في العاملين في الإدارات المركزية أو الجهوية وتتمثل في أعوان إداريين، أعوان تحقيق، مراقبين ومفتشين، حيث يتم تكوين فئتي المفتشين والمراقبين في المدرسة الفرنسية بنويي.

¹ عبد الرحمان رزافي، تجارة الجزائر الخارجية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1988، ص 11

² سلطاني، سلمى، دور الجمارك في سياسة التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية 2003، ص 221

بعد الاستقلال:

يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل، تتمثل في:

: المرحلة من 1962 إلى 1969 :

غداة الاستقلال، لم تكن الجمارك سوى مصلحة من المصالح التابعة للهيئة التنفيذية المؤقتة للحكومة الجزائرية، مكلفة بمراقبة التجارة الخارجية، إلى غاية صدور المرسوم الرئاسي في أبريل 1962 ، والمتعلق بتنظيم وزارة المالية، التي تضمنت مديرية ضمت مصلحة التحويلات الخارجية والجمارك، ولعل جمع هاتين المصلحتين كان راجعا لأوجه التشابه المتواجد في مهامهما.

ثم في 21 ماي 1962 ، صدر قرار وزاري حدد مهام المديرية المختلطة، وانبثقت عنها مديرتان فرعيتان منفصلتان وهما المديرية الفرعية للجمارك والمديرية الفرعية للتحويلات الخارجية.

بدأت منذ ذلك التاريخ، اتضحت الرؤية أمام جهاز الجمارك، بعد أن حددت مهامه كمديرية فرعية مقتصرة على التشريع والمنازعات الجمركية، والموظفين مع تنظيم المصالح، فبدأ التفكير الأولي في إعطاء الأهمية اللازمة، نظرا لدور في حماية الدولة الحديثة الناشئة، لذلك تحتم أن تولى بالعناية، كقطاع عليه أن يحتل المراكز الأولية في الخط، وهو ما تجسد فعليا في مرحلة ثانية سنة 1962 ، وذلك بتحويل الجمارك من مديرية فرعية إلى مديرية وطنية، مع بقاءها محدودة

الاستقلالية في التسيير والاعتمادات، تشرف على 16 مصلحة خارجية متواجدة على مستوى الولايات) تابعة للوالي فيما يخص تسيير الاعتمادات والأجور وغيرها¹

المرحلة 1970 إلى 1979 •

تميزت هذه الفترة بالتأميم المتزايد للتجارة الخارجية، واحتكار الخدمات المسيرة من طرف المؤسسات الوطنية، وتنشيط الأعمال الاقتصادية وتطبيق مخططات التنمية الاقتصادية المحلية لتسيير عملية الاحتكار.

116 المؤرخ في 21 - تضاعف دور الجمارك، مما أدى إلى صدور المرسوم رقم 92 أكتوبر 2692 ، الذي دعم دورها وعزز مسارها بعد أن أعيد تنظيمها إلى أربعة مديريات فرعية.

إن عملية تحسين هياكل الجمارك، رافقه صدور قانون الجمارك سنة 2696 ، الذي أصبح يمثل الركيزة والوثيقة التشريعية المرجعية، التي من خلالها تمارس الجمارك مختلف مهامها.

1 96 المؤرخ في 26 سبتمبر 2696 ، المتضمن إنشاء المديرية الوطنية - (وذلك بصدور المرسوم رقم 196 للجمارك الجزائرية.

المرحلة من 1980 إلى 1988 •

¹ سلطاني، سلمى: المرجع السابق، ص 70

أعطت وزارة المالية لهذا القطاع الأهمية القصوى والبعد الأعمق ومجالات تحرك أوسع، 111 المؤرخ في 29 جوان 2011 - ولقد حظي بهيكله جديدة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11 والذي من خلاله تم ترقية القطاع الجمركي من مديرية وطنية إلى مديرية عامة، تتميز بالاستقلالية الإدارية بمعنى أصبح يتمتع بسلطات التسيير في مجال الاعتمادات المالية والموظفين، ويمثل هذا التاريخ للجمارك الانطلاقة الفعلية والحقيقية نحو إنجاز المهام الموكلة لها وفقا لقانون الجمارك، والتوجهات السياسية العامة للدولة،

التنظيم الحالي لإدارة الجمارك :

تعتبر المديرية العامة للجمارك تابعة لوزارة المالية، ومسيرة من طرف مدير عام يعين بموجب مرسوم تنفيذي باقتراح من الوزير، حيث يقوم بتسيير وتوجيه المديرية والتنسيق بين مختلف مصالحها، ويقوم بتمثيل وتوقيع الاتفاقيات الدولية في الميدان الجمركي، ويساعد في أداء مهامه رؤساء الدراسات ومدراء دراسات مكلفون حسب اختصاصهم و تشتمل الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك على ما يأتي :

- 1 - 1 مديري (2) دراسات
- 2 - ستة (6) رؤساء دراسات
- 3 - المفتشية العامة لمصالح الجمارك ويسيرها نص خاص وتضم المديرية العامة للجمارك مصالح مركزية ومصالح خارجية.

0- المصالح المركزية: ¹

هي عبارة عن مديريات وظيفية تقع تحت مراقبة وسلطة مدير الإدارة العامة للجمارك، التي تتكفل بإعداد التشريع والقوانين الجمركية التي تنظم دخول وخروج البضائع من وإلى الإقليم الجمركي وتضم المصالح المركزية المديرية التالية:

- مديرية التشريع والتنظيم والأنظمة؛
 - مديرية الجباية وأسس الضريبة ؛
 - مديرية الاستعلام وتسيير المخاطر ؛
 - مديرية التحقيقات الجمركية ؛
 - مديرية المنازعات وتأطير قباضات الجمارك ؛
 - مديرية الأمن والنشاط العملياتي للفرق؛
 - مديرية العصرية والاستشراق ؛
 - مديرية الإعلام والاتصال ؛
 - مديرية الموارد البشرية ؛
 - مديرية إدارة الوسائل .
- المصالح الخارجية:

¹ ج.ر: مرسوم تنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

إضافة إلى المصالح المركزية هناك مصالح خارجية التي تعتبر كهيئة خارجية للمديرية العامة للجمارك، تحت الإشراف المباشر للمدير العام، وتشمل هذه المصالح المديرات الجهوية للجمارك والمراكز الوطنية للجمارك.

المصالح الجهوية للجمارك: وتضم مايلي¹:

- مفتشيات الأقسام

- مكاتب الجمارك

- مفتشيات رئيسية للفرق

المراكز الوطنية: تتمثل في²:

- المركز الوطني للتكوين الجمركي

- المركز الوطني للإشارة ونظام المعلومات للجمارك للإعلام الآلي والإحصائيات.

جدول 03 يحدد مواقع المديرات الجهوية ومفتشيات الأقسام التابعة للجمارك واختصاصها الإقليمي

الرمز	المقرات الإدارية		الإختصاص الإقليمي للولاية
	المديرية الجهوية	مفتشية الأقسام	
01	الجزائر خارجية	مطار هواري بومدين - بضائع	مطار هواري بومدين
		مطار هواري بومدين - مسافرين	مطار هواري بومدين
		بومرداس	بومرداس
		تيزي وزو	تيزي وزو ، البويرة
02	غشاية	عين طاية	الروبية ، الدار البيضاء ماعدا المطار، المحمدية
		غشاية	غشاية، قلمة
		الطارف	الطارف
03	بشار	سوق أهراس	سوق أهراس
		بشار	بشار
		تندوف	تندوف
04	سطيف	النعامية	النعامية
		أدرار	أدرار
		سطيف	سطيف
		بجاية	بجاية
05	تامنغست	جيجل	جيجل
		برج بو عرييج	برج بو عرييج المسيلة
		تامنغست	تامنغست باستثناء إن قزام و إن قزام وتين زرواتين
06	تبسة	إن قزام	إن قزام وتين زرواتين
		إن صالح	إن صالح
		تبسة	تبسة ماعدا بئر العاتر ونقرين وأم علي
07	تلمسان	بئر العاتر	بئر العاتر ونقرين وأم علي
		أم البواقي	أم البواقي وخنشلة
		تلمسان	تلمسان ماعدا الدوائر المذكورة أدناه
		مغنية	مغنية وبنى بوسعيد
08	وهران	الغزوات	الغزوات وباب الحسي وندرومة ومرسى بن مهدي وفلاوسن
		سيدي بلعباس	سيدي بلعباس
		سعيدة	سعيدة
09	ورقلة	وهران ميناء	ميناء وهران
		وهران خارجية	ولاية وهران ماعدا أرزيو ميناء وهران بطيوقة
		أرزيو	أرزيو و بطيوقة
10	الجزائر - ميناء	عين تموشنت	عين تموشنت
		ورقلة	ورقلة ماعدا حاسي مسعود و البرمة
		حاسي مسعود	حاسي مسعود و البرمة
11	قسنطينة	الوادي	الوادي
		الجزائر تجارة	ميناء الجزائر
		الجزائر - أنظمة خاصة	ميناء الجزائر
		قسنطينة	قسنطينة وميلة
12	اليزي	سكيدة	سكيدة
		باتنة	باتنة
		بمسكرة	بمسكرة
13	البلدية	إيليزي	إيليزي
		إن أمناس	إن أمناس
		جانت	جانت
		البلدية - البلدية بنر توتة (الجزائر العاصمة)	البلدية - البلدية بنر توتة (الجزائر العاصمة)
		تيزازة	تيزازة - زرادة

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 جمادى الأولى عام 1433 الموافق 17 أبريل سنة 2012

² ج ر، المرسوم التنفيذي رقم 92-17 المؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017.ص

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

الجزائر - الصنوبر البحري	الشرف	14	الشلف
الشرافة - الدرارية - بنز مرا رايس - بوزريعة - حباب الواد - حسين داي ..	تيارت		
الشلف عين الدفلى	مستغانم		
تيارتو تيسمسيلت	الأغواط	15	الأغواط
مستغانم غيليزان	غرداية		
الأغواط و البيض	الجلفة		
غرداية			
الجلفة			

المرجع: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 جمادى الأولى عام 1433 الموافق 17 أبريل سنة 2012

الفرع الثاني : نشاط ادارة الجمارك

أولاً: مجال النشاط:

"يشمل الإقليم الجمركي ، نطاق تطبيق هذا القانون ، الإقليم الوطني و المياه الداخلية و المياه الإقليمية و المنطقة المتاخمة و الفضاء الجوي الذي يعلوه."¹

"تمارس إدارة الجمارك عملها في سائر الإقليم الجمركي وفق الشروط المحددة في هذا القانون. وتنظم منطقة خاصة للمراقبة على طول الحدود البحرية و البرية ، و تشكل هذه المنطقة النطاق الجمركي."²

(1)- يشمل النطاق الجمركي³:

أ- منطقة بحرية تتكون من المياه الإقليمية و المنطقة المتاخمة لها و المياه الداخلية كما هي محدودة في التشريع المعمول به.

ب- منطقة برية تمتد :

- على الحدود البحرية من الساحل إلى خط مرسوم على بعد ثلاثين (30) كلم منه،

- على الحدود البرية من حد الإقليم الجمركي إلى خط مرسوم على بعد ثلاثين (30) كلم منه.

(- تسهيلا لقمع الغش، يمكن، عند الضرورة، تمديد عمق المنطقة البرية من ثلاثين(30) كلم إلى غاية ستين (60) كلم. غير- أنه ، يمكن تمديد هذه المسافة إلى أربعمئة (400) كلم في ولايات تندوف و أدرار و تامنغست و إليزي.

(3)-تقاس المسافات على خط مستقيم.

تحدد كليات تطبيق هذه المادة بقرار وزاري مشترك بين الوزراء المكلفين بالمالية و الدفاع الوطني و الداخلية.

¹ قانون الجمارك: المادة 1 من القانون رقم 04-17 المؤرخ في 16 فبراير 2017

² قانون الجمارك: المادة 28 من القانون رقم 04-17 المؤرخ في 16 فبراير 2017

³ قانون الجمارك: المادة 29 من القانون رقم 04-17 المؤرخ في 16 فبراير 2017

ثانيا: مهام ادارة الجمارك

إن التعرض إلى الدور الموكل لقطاع الجمارك، يؤكد لنا المسؤولية الكبرى على عاتقه، من حيث أنه ينشط عبر جبهات متعددة و مواقع شتى على طول القطر الجمركي الوطني و عرضه على امتداد 4000 كلم، حيث يسعى وفق المهمة المحددة له في قانون الجمارك، على مراقبة الحدود و أنواع النشاط البحري، و نشاط الموانئ في المجال الجمركي، إذ يخول له القانون حق تفتيش البضائع و وسائل النقل و البحث عن مواطن الغش التي قد تلحق بالاقتصاد الوطني ضرا سوا عند الدخول إلى الإقليم أو الخروج منه، و كذلك قمع المخالفات الجمركية وفق الأحكام القانونية التي تساهم إدارة الجمارك في تطبيقها و من المهام و حسب المرسوم الجديد نذكر¹:

- تنفيذ الإجراءات القانونية و التنظيمية التي تسمح بتطبيق موحد للتشريع و التنظيم الجمركيين،
- تحصيل الحقوق و الرسوم و الضرائب المستحقة عند استيراد و تصدير البضائع و العمل على مكافحة الغش و التهرب الجبائين،
- مكافحة المساس بحقوق الملكية الفكرية و الاستيراد و التصدير غير المشروعين للممتلكات الثقافية،
- المساهمة في حماية الاقتصاد الوطني و ضمان مناخ سليم للمنافسة بعيدا عن كل ممارسة غير رعية،
- ضمان إعداد إحصائيات التجارة الخارجية و تحليلها و نشرها،
- السهر، طبقا للتشريع و التنظيم الساريين المفعول، على:
 - * حماية الحيوان و النباتات،
 - * المحافظة على المحيط.
- القيام، بالتنسيق، مع المصالح المختصة، بمكافحة:
 - * التهريب و تبييض الأموال و الجريمة العابرة للحدود،
 - * الاستيراد و التصدير غير المشروعين للبضائع التي تمس بالأمن و النظام العموميين.
- التأكد من أن البضائع المستوردة أو الموجهة للتصدير قد خضعت لإجراءات مراقبة المطابقة، و ذلك طبقا للتشريع و التنظيم اللذين تخضع لهما.

ثالثا: الوسائل الأساسية

¹ قانون الجمارك: المادة 3 من القانون رقم 04-17 المؤرخ في 16 فبراير 2017

تعتمد إدارة الجمارك لأداء أدوارها على أكمل وجه، استوجب عليها استعمال بعض الوسائل التقليدية التي تطورت مع التكنولوجيا الحديثة، و أصبحت أكثر فعالية مما كانت عليه، وتتمثل هذه الوسائل المستخدمة من قبلها فيما يلي:

الوسائل القانونية. —

الوسائل البشرية. —

الوسائل المادية. —

أ: الوسائل القانونية.

إن المهمة الصعبة التي كلفت بها إدارة الجمارك للمساهمة في تسيير و تطوير اقتصاد الدولة، جعل المشرع الجزائري يجتهد و ينشط ليضع في متناول الجمارك أداة بواسطتها تقوم بأدوارها في إطار قانوني و شرعي، و يتجلى هذا في سن قانون الجمارك، بمقتضى 07 المؤرخ في 21 جويلية 1979 ، حيث يمثل مجموعة نصوص قانونية تنظم - القانون رقم 79

كل ما يتعلق بالوظيفة الجمركية، بالإضافة إلى التشريع الجمركي، هناك الاتفاقيات و التوصيات التي تصدر عن المنظمة العالمية للجمارك، الموجودة ببروكسل (بلجيكا)، كما أن هناك قوانين عملية تصدر عن الهيئة التشريعية في الدولة و المتمثلة في القوانين المالية السنوية، التي تصدر مع مطلع كل سنة جديدة.

أ-1: قانون الجمارك.

يعد قانون الجمارك من الركائز الأساسية للتشريع الجمركي، فهو يمثل مرجعا يتضمن التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالنشاط الجمركي، و هو كذلك عبارة عن مرشد جمركي، إذ تستمد إدارة الجمارك أحكامها منه، و يتم تطبيقه عبر كامل الإقليم الجمركي، بحيث تنظم مواد عمليات الاستيراد و التصدير، و كذا العلاقات التجارية مع الخارج و مراقبة

الأنشطة في الموانئ و المتابعة القضائية لقمع الجرائم المرتكبة و كذلك مراقبة الحدود و أخيرا حماية الحيوانات و النباتات و صيانة التراث الفني و الثقافي.

يتضمن 342 مادة قانونية، يحتوي على 15 فصلا، و هذا حسب التعديل الجديد

أ-2: التشريع الجمركي

يعتبر التشريع الجمركي، عبارة عن نصوص قانونية، تشريعية، تنظيمية، تبين مجال عمل إدارة الجمارك، و تبرز دورها في تطبيق قانون الجمارك، قانون التعريف الجمركية و التشريع الجمركي، فهي تسهر خلال عمليات المراقبة و المتابعة، لعمليات الاستيراد و التصدير على تطبيق التشريع الخاص بالتجارة الخارجية، و التشريع الذي ينظم العلاقات المالية مع الخارج، و ذلك في إطار المجال الجمركي، ويشمل التشريع الجمركي بالإضافة إلى ذلك، على نصوص قانونية ردية و وقائية، بواسطتها يتسنى لإدارة الجمارك أن تقمع الجرائم الجمركية التي تصدر من الأفراد في محاولتهم لمخالفة القواعد الجمركية، و هذا باعتمادهم لمبررات، كثيرا ما يكون الغرض المالي أبرزها عند البعض، الأمر الذي يتوجب عليها أن تحرص على التوفيق بين التوسع الاقتصادي للدولة و مراقبة شرعية المعاملات، حتى تجعل حدا لجشع العديد من الأعوان الاقتصاديين و يحثهم الربح الوفير بطرق احتيالية جد متطور، يتم اللجوء إليها.

بصفة عامة، يمكن تعريف التشريع الجمركي، بأنه مجموع الأنظمة و القوانين المطبقة عند التصدير و الاستيراد، كما يطبق على تداول و عبور البضائع، رؤوس الأموال ووسائل الأداء سواء تعلق الأمر بتحصيل الضرائب و الرسوم الجمركية، و ردها في بعض الأحيان، و عند تطبيق إجراءات الحظر و القيود الأخرى و كذا مراقبة تطبيق الصرف و كذا

الأحكام المتعلقة بمكافحة التهريب و قمع الغش التجاري و الجبائي¹
أ-3: الاتفاقيات و المعاهدات الدولية

" تطبق فور تبليغها لإدارة الجمارك من طرف السلطة الجزائرية المعنية، التدابير الجمركية التي تنص الاتفاقيات و المعاهدات و الاتفاقات الدولية على دخولها حيز التنفيذ فور التوقيع عليها."²

تشكل الاتفاقيات و المعاهدات الدولية، سندا حصينا في دعم التسيير الصحيح للتجارة الخارجية للدولة في مجال التعاون التجاري و التعريفي الدولي، و يرجع الفضل في هذا للمنظمة العالمية للجمارك، المنظمة العالمية للتجارة، إتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و دول عربية أو أخرى.

هذه الاتفاقيات تعقدها الدولة مع غيرها من الدول من خلال الأجهزة الدبلوماسية بغرض تنظيم العلاقات التجارية فيما بينها تنظيما عاما يشمل جانب المسائل التجارية و غيرها من الأمور، و عادة ما تنص أحكام التجارة على مبدأ المساواة في المعاملة، و تكون هذه المعاهدات أو الاتفاقيات في قمة التشريع الجمركي.

فمن ضمن اتفاقيات الدولية التي تعمل بها الإدارة الجمركية نجد المعاهدات المتعددة الأطراف، التي تبرم بين الدول من أجل إيجاد أكبر عدد من التسهيلات الجمركية للوصول إلى الانفتاح الاقتصادي في ظل النظام الدولي الجديد، من هذه الاتفاقيات نجد ال 27 اتفاقية للمنظمة العالمية للتجارة، الاتفاقية الدولية حول تعيين و ترميز البضائع، اتفاقية كيوطو الخاصة بتبسيط و تسهيل النظم الجمركية، إضافة إلى ذلك هناك المعاهدات التجارية و التي تخص المبادلات التجارية الموجودة بين بلدين (الجزائر و الأردن مثلا) بمعنى تخص استيراد و تصدير السلع المتبادلة بين البلدين³

أ-4: قوانين المالية

تعتبر قوانين المالية الصادرة في بداية كل سنة مالية، من القوانين الأخرى التي تساعد مصالح الجمارك على القيام بمهامها على أحسن وجه، إذ تحمل هذه القوانين عددا من النصوص التشريعية سواء كانت معدلة أو مكملة للقوانين الجمركية (تعديل، إنشاء، إلغاء بعض المواد و النصوص القانونية)، و هذا حسب متطلبات الواقع الاقتصادي للدولة عموما و ما يتعلق بتسيير التجارة الخارجية خصوصا⁴

¹ قانون الجمارك: المادة 3 من القانون رقم 04-17 المؤرخ في 16 فبراير 2017

² قانون الجمارك: المادة 8 من القانون رقم 04-17 المؤرخ في 16 فبراير 2017

³ زايد مراد، دور-الجمارك-في-ظل-اقتصاد-السوق، أطروحة-دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006،

⁴ زايد مراد، دور-الجمارك-في-ظل-اقتصاد-السوق، مرجع سابق

ب: الوسائل البشرية

إن المديرية العامة للجمارك، رغم إمكانياتها المتواضعة، فقد عملت بكل جدية على توفير العنصر البشري الكفاء والقادر على أداء مختلف الوظائف، بأسلوب متطور يتماشى و سرعة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و خاصة التطور التكنولوجي، سعيا منها لتحديث أساليب و وسائل عملها.

ج: الوسائل المادية :

بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية، ينشط قطاع الجمارك من خلال التجهيزات و الوسائل المادية المتاحة له.

لقد عرف جانب الوسائل التقنية صعوبات كبيرة عند الإنطلاقة الأولى للعمل الجمركي، إذ لم يكن يتوفر حتى على أدنى شروط العمل. فالسيارات كانت جد قليلة، فلا الهياكل و المعدات (مراكز المراقبة و الحراسة، مكاتب الجمركة، مقرات التخزين) كانت موجودة. فإما آيلة للسقوط نظرا لقدمها و إما غير كافية بالمرّة، و لا وسائل النقل والاتصال و المواصلات كانت موجودة، و إن وجدت فإنها قليلة جدا، فضلا عن عدم قابليتها للاستعمال نظرا لقدمها و هشاشتها. و لا وسائل الإعلام الآلي و لا الأسلحة و حتى أدوات العمل الأخرى الضرورية كانت غير متوفرة. الشيء الذي عسر وظيفة الجمارك في تغطية الإقليم الجمركي و مراقبته، ناهيك عن الوظائف الجمركية الأخرى، و هو الأمر الذي دعا المسؤولين المباشرين إلى اتخاذ جملة من التدابير و الإجراءات الاستعجالية قصد توفير و لو أدنى حد ممكن من وسائل العمل اللازمة و الضرورية حتى يؤدي قطاع الجمارك واجباته كاملة غير منقوصة¹.

في هذا السياق و كمرحلة أولى تم توفير حظيرة كاملة لسيارات التدخل الخاصة بعمليات الملاحقة و مراقبة الطرق، لكنها غير كافية ليومنا هذا، نظرا لشساعة الحدود الجمركية، و لقد زود أيضا بحظيرة بحرية تتكون من ستة زوارق للمراقبة البحرية بالتنسيق مع المصالح الوطنية التابعة للجيش الوطني الشعبي، لكنها تبقى ناقصة نظرا لطول الشريط البحري الوطني، و عدم القدرة على التغطية الكاملة له.

و في مرحلة تالية، تم توفير بعض وسائل الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتغطية جزء من المجال الجمركي، من تلكس و فاكس و غيرها من أجل ضمان فعالية التنسيق بين مختلف مصالح الجمارك و الاتصال فيما بينها بكل سهولة، مع تمرير المعلومات السرية و الضرورية بأقصى قدر ممكن من السهولة و السرعة أيضا. كما تم إدخال جزئيا التقنيات العصرية الموجودة في السوق الدولي و المتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي في سنة 1983

¹ زايد مراد، دور-الجمارك-في-ظل-اقتصاد-السوق، مرجع سابق ص

و إذا كانت عملية إدخال الإعلام الآلي في التسيير الجمركي قد بدأت في سنة 1983 ، فإنها لم تعرف الانطلاقة الحقيقية لها إلا في سنة 1986 ، مع الإشارة إلى أنها كانت جزئية لم تشغل إلا في معالجة التصريحات الجمركية و على مستوى مصلحتين فقط هما مصلحة الجمارك لولاية الجزائر الميناء و المطار لأسباب و ظروف و اعتبارات كثيرة و مختلفة.

المطلب الثاني : منظومة التكوين في ادارة الجمارك الفرع الأول : الإطار التنظيمي للتكوين في ادارة الجمارك

إن إدارة الجمارك باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ينمي موظفوها الى قطاع الوظيفة العمومية، فإن القانون الذي يسري عليهم هو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي يشكل المرتكز القانوني الأساسي لتسيير الحياة المهنية لهؤلاء الموظفين، وبالتالي يمثل الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية المتضمن القانون الساسي العام للوظيفة العمومية المستند القانوني الأول الذي يؤطر منظومة التكوين في إدارة الجمارك، كما يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم النص التنظيمي الساسي الي ينظم هذه المنظومة.

إلا أنه اضافة الى النصين السابقين القانوني والتنظيمي السابق ذكرهما، نجد نصين تنظيميين آخرين خاصين بادارة الجمارك حصريا ينظمان ويسيران هذه المنظومة، وهما القانون الأساسي الخاص المطبق على موظفي ادارة الجمارك وكذا القانون الداخلي المطبق على موظفي الجمارك.

أولا: القانون الأساسي الخاص بموظفي السلاك الخاصة بإدارة الجمارك:

تطبيقا لأحكام المادة 03 من الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، الذي ألغى و عوض المرسوم التنفيذي رقم 89-239 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على عمال الجمارك المعدل والمتمم، والذي تضمن العديد من الأحكام المتعلقة بالتكوين، منها ما هي مكرسة حصريا للتكوين وأخرى أشارت الى التكوين في سياق الإشارة أمور أخرى، كما يلي:

1- الأحكام المكرسة حصريا للتكوين :

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 10-286 فصلا سادسا تحت عنوان التكوين يضم المادتين 39 و 40، وسنستعرض مضمونها والاستنتاجات الأساسية حولها.

أ- أحكام المادتين 39 و 40:

المادة 39: "تنظم ادارة الجمارك بصفة دائمة، دورات تكوين وتحسين المستوى لتحسين المعارف المهنية للموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك. يتعين على الموظفين المشاركة بمواظبة في كل دورة تكوينية رشحو لها¹".
المادة 40: "يتم التكوين عن طريق التعيين إذا إقتضت ضرورة المصلحة ذلك، أو بناء على طلب الموظف إذا توافق ذلك مع فائدة المصلحة²"
الملاحظات والإستنتاجات :

من خلال المادتين 39 و 40 يمكننا الخروج بالملاحظات والإستنتاجات التالية:

ورد في المادة 39 "تنظم ادارة الجمارك ...مبدا الديمومة في تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى على غرار المادة 104 من الأمر 06-03، أي ضرورة أن تكتسي هذه الدورات طابع الديمومة والإستمرارية و لاطابع المناسباتية،
ورد في في المادة 39 فقرة 2 إلترام ينبغي على الموظفين الذين يستفيدون من دورات التكوين التقيد به ، يتمثل في المشاركة بمواظبة في هذه الدورات، في حين أن الأمر 06-03 لم لهذا الإلتزام وأحال الى التنظيم تحديد واجبات الموظف المترتبة عن التحاقه بدورات التكوين وتحسين المستوى.

إفشارة في في المادة 40 الى كيفيتين للإلتحاق بدورات التكوين، هما التعيين من طرف الإدارة لضرورة المصلحة، وعن طريق الطلب بالتوافق مع فائدة المصلحة فالملاحظ في الطريقة الأولى أنها لا تتماشى و تتنافى مع وأحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، التي تنص على طريقة واحدة للإلتحاق بدورات التكوين، وتتمثل في انتقاء المدعويين لمتابعة دورا تكوينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من طرف لجنة منشأة لهذا لغرض على مستوى كل مؤسسة وادارة عمومية لكن يفهم ان التكوين عن طريق التعيين الذي تنتهجه ادارة الجمارك ناتج عن ضرورة المصلحة وعن اي ظرف أو اسباب حالة عزوف الموظفين عن التقدم لترشيح انفسهم لمتابعة التكوين .

1- أحكام أخرى أشارت إلى التكوين :

إضافة الى أحكام المادتين 39 و 40، اللتان تنصان إتباعا على تنظيم الإدارة

لدورات التكوين وكيفيات الإلتحاق بها، تضمن المرسوم التنفيذي رقم 10-286

أحكاما أخرى أشارت الى الزامية الخضوع الى تكوين متخصص أو تكوين

: تحضيرى، حسب الحالة، في ثلاث مناسبات

أ- التكوين بمناسبة التوظيف الخارجى: يعني هذا الصنف من التكوين المترشحين

الملتحقين لأول مرة بالوظيفة العمومية، الذين يتم توظيفهم بأحد السلاك الخاصة

بإدارة الجمارك، كالأتي:

1 المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 ص 11
2 المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 ص 11

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

بالنسبة لسلك أعوان الفرق: نميز بين ثلاث رتب، هي:

جدول رقم 04 يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك أعوان الفرق

الخدمة الوطنية	فترة التكوين	المستوى	السن	عنوان الوظيفة
يجب أن تكون مسواة	12 أشهر في مدرسة أعوان الرقابة (باتنة/ورقلة)	الأولى ثانوي	من 19 إلى 28 سنة	عون الحراسة
يجب أن تكون مسواة	12 شهر في مدرسة الجمارك بورقلة (mekhadma)	الثانية ثانوي	من 19 إلى 28 سنة	عون الرقابة
رتبة غير معنية بالتوظيف الخارجي				عريف

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المواد 51، 53 ص 14، 15 و 16

بالنسبة لسلك الضباط: نميز بين رتبتين، هما

جدول 5 يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك الضباط

الخدمة الوطنية	فترة التكوين	المستوى	السن	عنوان الوظيفة
يجب أن تكون مسواة	12 أشهر	شهادة البكالوريا + مستوفين بنجاح لسنتين من التعليم العالي في المجالات : ، الاقتصاد الجمركي و الجبائي ، العلوم القانونية والادارية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و المالية ، علوم التسيير ، التخطيط و الإحصاء ، العلوم السياسية و العلاقات الدولية العلوم الإنسانية و الاجتماعية فرع : (اقتصاد المكتبات والارشيف ، العمل و التنظيم ، علم ، النفس و العمل ، الاتصال و العلاقات العامة) قانون الأعمال	من 21 سنة إلى 30 سنة	ضابط فرقة
رتبة غير معنية بالتوظيف الخارجي				ضابط رقابة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المواد 57، 58، 59 ص 17، 18 و

19

بالنسبة لسلك المفتشين: هناك رتبتين كذلك هما: رتبة مفتش رئيسي و رتبة مفتش عميد:

جدول 6 يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك المفتشين

الخدمة الوطنية	فترة التكوين	المستوى	السن	عنوان الوظيفة
----------------	--------------	---------	------	---------------

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

مفتش رئيسي	من 23 سنة إلى 30 سنة	شهادة ليسانس من التعليم العالي في المجالات : الاقتصاد الجمركي و الجبائي ، العلوم القانونية والادارية ، العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و المالية ، علوم التسيير ، التخطيط و الإحصاء ، العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، العلوم الإنسانية و الاجتماعية فرع : (اقتصاد المكتبات والارشيف ، العمل و التنظيم ، علم النفس و العمل ، الاتصال و العلاقات العامة) قانون الأعمال	12 أشهر	يجب أن تكون مساواة
مفتش عميد		خريجي معهد الاقتصاد الجمركي الجنائي او أي مؤسسة عمومية لتكوين مؤهلة شهادة الماجستير في- التخصصات المذكورة في المادة 28	12 شهر	يجب أن تكون مساواة

المرجع المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المواد 65، 66، 67 ص 20، 21، 22

أخير ابالنسبة لسلك المراقبين العامينهنالك رتبة مراقب عام و رتبة مراقب عام رئيس

جدول رقم 07 يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك المراقبين

الخدمة الوطنية	فترة التكوين	المستوى	السن	مراقب عام
	رتبة غير معنية بالتوظيف الخارجي			مراقب عام رئيسي
	رتبة غير معنية بالتوظيف الخارجي			

المرجع المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المواد 74، 75، 76 ص 23، 24

ثانيا: التكوين بمناسبة الترقية: حيث يتمثل هذا الأسلوب أساسا في عملية الترقية، حيث أن المواد 117 من قانون 78-12 المتعلق بالقانون الأساسي للعمال و 54 من المرسوم 85-59 المتعلق بالقانون النموذجي المطبق على موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية تعرف الترقية بأنها: "تمثل في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة داخل السلك ذاته أو بتغيير السلك".

و حددت المادة 55 من مرسوم 85-59 أشكال الترقية و هي: الترقية بالاختيار، الترقية على أساس المسابقات أو الامتحانات المهنية والترقية على أساس الشهادات، إضافة إلى الترقية الاستثنائية التي تنص عليها المادة 57 من نفس المرسوم.

- بالنسبة لسلك أعوان الفرق: **نميز بين ثلاث رتب، هي:**

- **عون الحراسة:** هذه الرتبة غير معنية بالترقية باعتبارها أدنى رتبة من رتب الأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.
- **عون الرقابة:** تتم بإحدى الطريقتين:
 - عن طريق الإمتحان المهني بالنسبة لأعوان الحراسة المثبتين لخمس سنوات خدمة فعلية على سبيل الإختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، من بين أعوان الحراسة الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية¹.
 - **عريف:** تتم بإحدى الطريقتين:
 - عن طريق الإمتحان المهني بالنسبة عون الرقابة المثبتين لخمس سنوات خدمة فعلية على سبيل الإختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، من بين عون الرقابة الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية. في حدود 20%²

بالنسبة لسلك الضباط: نميز مايلي:

- **ضباط الفرق:** تتم بإحدى الطريقتين:
 - عن طريق الإمتحان المهني بالنسبة **العرفاء** المثبتين لخمس سنوات خدمة فعلية على سبيل الإختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، من بين **العرفاء** الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية. في حدود 20%¹
 - **ضباط الرقابة:** تتم بإحدى الطريقتين:
 - عن طريق الإمتحان المهني بالنسبة **لضباط الفرق** المثبتين لخمس سنوات خدمة فعلية على سبيل الإختيار، بعد التسجيل في قائمة التأهيل، من بين **ضباط الفرق** الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية. في حدود 20%³

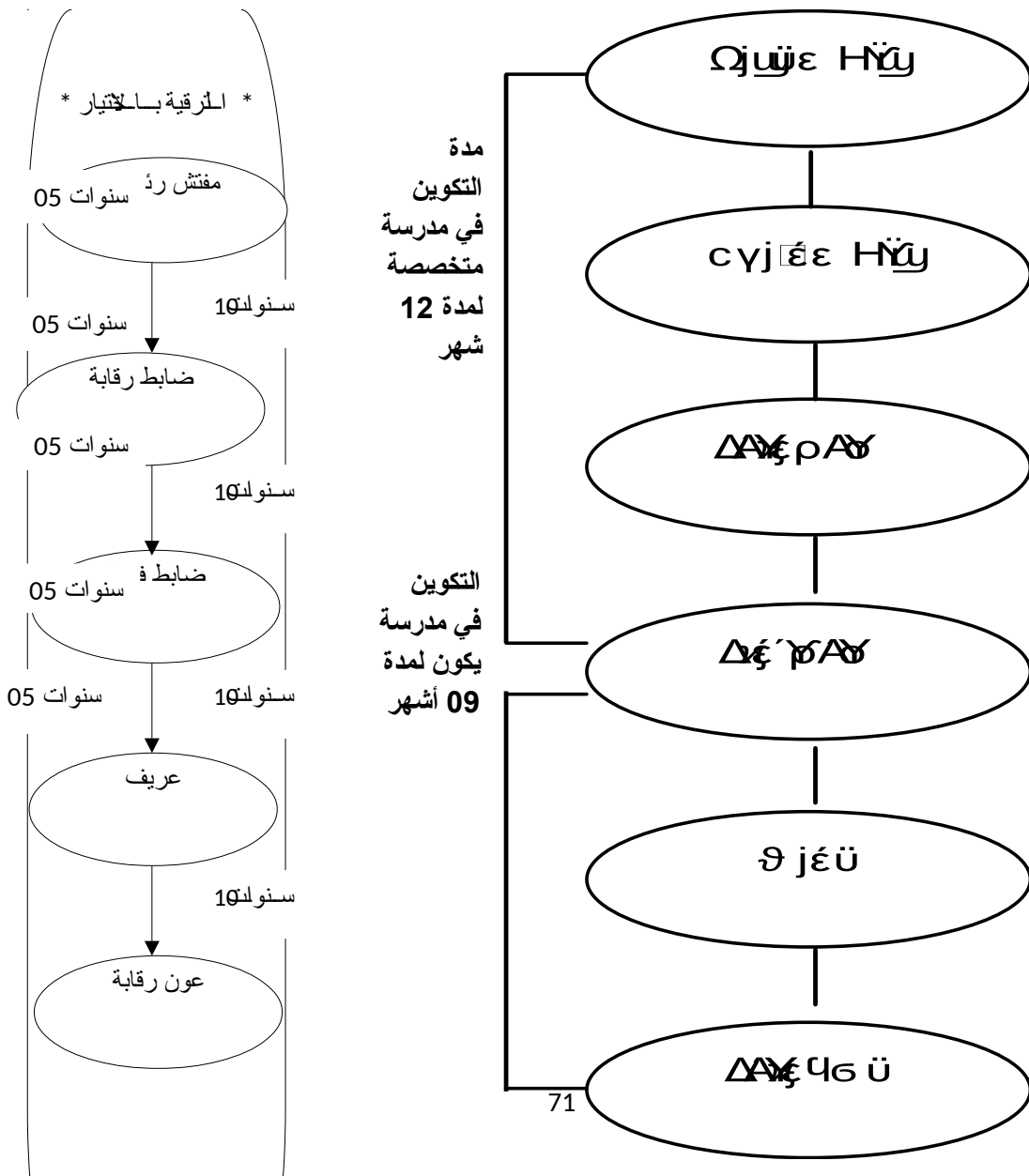
يخضع الموظفون المذكورون المعنيون بالترقية الى الرتب المذكورة أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكوين تحدد مدته ومحتواه و كفاءات تنظيمه بموجب القرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية غير ان هذا المرسوم أبقى من التكوين الموظفين الذين تتم ترقيتهم الى رتب غير تلك التي ذكرناها، وهي رتب

1 المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المادة 52، ص 15، 14

2 المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المادة 52، ص 15، 14

3 المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المادة 60، 61، 62، ص 18، 19،

عريف، مفتش رئيسي، مفتش عميد، مراقب عام و مراقب عام رئيسي 1 (القانون الساسي)
المادة 77-78



شكل 04 - يمثل آليات الترقيّة داخل الألاك المتقنية في إدارة الجمارك-

ب-التكوين بمناسبة الإدماج:

وتكون هذه الترقية عن طريق الانتقال من الأسلاك المشتركة إلى الأسلاك التقنية للجمارك، ويتم هذا الشكل من الترقية وفقا لما ينص عليه المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 م إجراءات الترقية بتغيير السلك من الأسلاك المشتركة إلى الأسلاك التقنية وفقا لما هو مبين في الجدول التالي:

1 – الأعوان الذين يضمنون مهام المساندة والدعم الإمدادي في المناطق الجنوبية: يتم إدماج هؤلاء الأعوان، دون طلب منهم ودون شروط التقديمية في الرتبتين التاليتين¹:

● **عون حراسة:** بالنسبة للأعوان الذين لا يستوفون شرط مستوى الثانية ثانوي.

● **عون رقابة:** بالنسبة للأعوان الذين لا يستوفون شرط مستوى الثالثة ثانوي.

● الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة -

جدول 08 يمثل إجراءات الترقية بتغيير السلك من الأسلاك المشتركة إلى الأسلاك التقنية بالنسبة لأعوان

الفرق

الفترة التكوينية	الأقدمية المطلوبة	الرتبة السابقة في الأسلاك المشتركة	
	03 سنوات	- أعوان المكاتب - اعوان حفظ البيانات - مساعدين المحاسبين الإداريين - الأعوان التقنيين في الإعلام الألي	عون حراسة
		أعوان الإدارة والكاتب	عون رقابة
		- أعوان الإدارة الرئيسيين - وكاتب المديرية الرئيسيين - التقنيين في الإعلام الألي	عريف
09 أشهر في مدرسة متخصصة		-الملحق الرئيسي للإدارة - وكاتب المديرية الرئيسيين- التقنيين السامون في الإعلام الألي و في المخبر والصيانة - وملحق الإدارة.	ضابط فرق

المرجع : المرسوم المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المادة 54-55-58، ص 16، -19

جدول 09 يمثل إجراءات الترقية بتغيير السلك من الأسلاك المشتركة إلى الأسلاك التقنية بالنسبة لسلك المفتشين

10 أشهر في مدرسة متخصصة		المتصرفين و الوثائقيين أمناء المحفوظات -- مهندسي دولة في الإعلام الألي و المخبر والصيانة و الإحصائيات	مفتش رئيسي
10 أشهر في		المتصرفين الرئيسيين-	مفتش عميد

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المادة 54،55، ص 16، 17

09 أشهر في مدرسة متخصصة		المتصرفين المستشارين	مراقب عام
-------------------------------	--	----------------------	-----------

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المادة 72--79، ص 23، 24

ثانيا : النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك .

الى جانب الأحكام المتعلقة بالتكوين المتضمنة في المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، نجد أحكام اخرى تتعلق بنفس الشأن في النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك المتضمن في المقرر رقم 123 المؤرخ 27 نوفمبر 2008 الذي صدر تطبيقا لأحكام المادة 29 فقرة 2 من المرسوم 59-85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

لفرع الثاني : الإطار الهيكلي والمؤسسي للتكوين في إدارة الجمارك:

نقصد بالإطار الهيكلي للتكوين، مجموعة الهياكل المكلفة بالقيام بنشاطات التكوين في إدارة الجمارك، من مديريات من أعلى هرم على مستوى المديرية العامة للجمارك الى أدنى هيكل متمثل في فرقة الجمارك، وبمعنى آخر تنظيم وظيفة التكوين على مستوى الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك، وكذا توزيع المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفة التكوين على مختلف المسؤولين على مستوى ادارة الجمارك.

اولا: الإطار الهيكلي للتكوين في ادارة الجمارك:

ان وظيفة التكوين على مستوى ادارة الجمارك، هي عبارة عن نشاطات تبدأ من أعلى هيكل وهو المديرية العامة للجمارك (مديرية الموارد البشرية ممثلة في المديرية الفرعية للتكوين) الى أدنى هيكل متمثل في فرقة الجمارك.

1-على مستوى المديرية العامة:

فيل استعراض الإطار الهيكلي للتكوين في إدارة الجمارك من المهم استعراض التطور التاريخي للتكفل بوظيفة التكوين منذ سنة سنة 1982 سنة ارتقاء مديريةية الجمارك الى مديريةية عامة .
● سنة 1982 شكلت المنعطف الحاسم في تطور الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك عموما والتكوين خصوصا، اذا نص لأول مرة المرسوم رقم 82-238 المؤرخ في 17 جوان 1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية ، الذي ارتقت بموجبه ادارة الجمارك الى مديرية عامة، على إحداث مديريةية الموظفين والتكوين بالمديرية العامة للجمارك ، متكونة من اربع مديريةيات فرعية من بينها مديريةية فرعية لتكوين موظفي الجمارك كلفت بمايلي¹:

-تحصي وتقوم احتياجات إدارة الجمارك في مجال التكوين وتحسين المستوى،
تحصي احتياجات التي يغرب عنها المتعاملوا اقتصاديون في مجال تكوين المصرحين لدى الجمارك وتقويمها اذا اقتضى الأمر،

-تعد برامج التكوين وتحسين المستوى

-تعد برامج التدريس والتدريب وتراقب تطبيقها،

-تعد برامج مختلف الإمتحانات والمسابقات،

-تعد برامج استعمال اللغة الوطنية وتقتراح التدابير الملائمة للتنظيم قصد تحقيق الأهداف المحددة في هذا المجال،

-تنشط وتنسق عمل مجموع مؤسسات التكوين وتحسين المستوى التابعة للجمارك كاعداد الأحكام القانونية المطبقة في مجال التكوين وممارسة الوصاية على مؤسسات التكوين وتحسين المستوى لموظفي الجمارك

-تقييم وتحليل جميع الأعمال التي تطلع بها و تعد حصيلتها.1 المرسوم 82-238 المادة 84

●شهدت سنة 1990 تراجعا بالمقارنة مع سنة 1982 فيما يخص الإطار الهيكلي للتكوين، حيث نص المرسوم التنفيذي رقم 90-324 المؤرخ في 20 أكتوبر 1990 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك المذكور- سابقا، على إحداث مديريةية الموظفين والوسائل التي ضمت ثلاث مديريةيات فرعية من بينها مديريةية فرعية للموظفين والتكوين، أي لم ينص على مديريةية فرعية مستقلة للتكوين.

●في سنة 1993 نص المرسوم التنفيذي رقم 93-329 المؤرخ في 27 ديسمبر 1993 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة على استدرارك فيما يخص الإطار الهيكلي للتكوين و إحداث مديريةية فرعية للتكوين .

●في سنة 1995 تم ترقية مديريةية فرعية للتكوين الى مديريةية مستقلة لأول مرة حيث نص المرسوم التنفيذي 95-251 المؤرخ في 26 أوت 1995 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 93-329 على إحداث مديريةية التكوين التي ضمت مديريتين فرعيتين هما:
مديرية فرعية للتكوين الأولي .

-مديرية فرعية لتحسين المستوى و تجديد المعلومات

●في سنة 2008 وحسب المرسوم رقم 08-63 المؤرخ في 24 فيفري 2008 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك أبقى بدوره على مديريةية التكوين

●في سنة 2017 وحسب المرسوم رقم 17-90 المؤرخ في 20 فيفري 2017 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك حيث حث على إنشاء مديريةية الموارد البشرية التي تظم المديرية الفرعية للتكوين والتي كلفت حسب نفس المرسوم بما يلي²:

¹ ج ر : المرسوم رقم 82-238 المؤرخ في 17 جوان 1982 ص

² ج ر : مرسوم تنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017

وتكلف على الخصوص بما يأتي :

- المبادرة بإعداد سياسة التكوين لإدارة الجمارك وفقا لسياسة تسيير الموارد البشرية والسهرة على تنفيذها
- إعداد دفاتر- الشروط الخاصة بالتكوين المتواصل بالتعاون مع هيكل إدارة الجمارك
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الأولي والتكوين المتواصل والسهرة على تنفيذها
- وضع منظومة هندسة التكوين
- المبادرة والمشاركة في مفاوضات اتفاقيات التعاون مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية في ميدان التكوين المتخصص
- إعداد كتيبات التكوين الأولي ودعائم التكوين المتواصل .
- تحديد الطاقة الكامنة للمكونين المنبثقين من سلك الجمارك والسهرة على الحفاظ عليها وإبقائها على المستوى النوعي وكذا تجديدها .
- تعريف معايير- المدرسين الخارجيين حسب احتياجات التكوين الأولي .
- وضع منظومة تقييم أعمال التكوين ، والسهرة على ترقيتها
- متابعة منتوج التكوين الأولي والتكوين المتواصل
- تقييم مجموع النشاطات المنوطة بها، وإعداد حصيلة سنوية مصحوبة باقتراح إجراءات التحسين .

- على مستوى المصالح الخارجية الإقليمية:

يعتبر المنشور رقم 19/م ع ج ل/م د. 400 المؤرخ في 04 مارس 1996 المتمم المتضمن تنظيم المصالح الخارجية الإقليمية لإدارة الجمارك، النص التنظيمي الأساسي الذي يحدد ويوضح تنظيم و سير المصالح الخارجية الإقليمية لإدارة الجمارك المحددة بالمرسوم التنفيذي رقم 91-76 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 93-331 المذكورين سابقا، فقد حددت صلاحيات كل مصلحة على المستوى الهيكلي و مهام كل مسؤول على امتداد السلم الإداري الوظيفي، و هذا بدءا بالمدير الجهوي و انتهاء برئيس الفرقة، و ما يهمننا هنا هي صلاحيات و مهام مختلف المصالح و المسؤولين فيما يتعلق بالتكوين، و هي كما يلي:

على مستوى المديرية الجهوية للجمارك¹:

المدير الجهوي:

يسهر المدير الجهوي على تحضير موظفي اقليم اختصاصه للامتحانات المهنية، , لدورات تجديد المعلومات و تحسين المستوى المبرمجة من خلال تنظيم ملتقيات و محاضرات مهنية،

يحدد احتياجات موظفي المصالح التابعة له فيما يخص تحسين المستوى و تجديد المعلومات و يشارك في اعداد مواد التدريس و تكييفها،

يقيم نوعية منتوج التكوين الأولي لحساب المركز الوطني للتكوين الجمركي، و نتائج التكوين المتواصل (تحسين المستوى و تجديد المعلومات) لحساب المديرية العامة للجمارك.

المدير الجهوي المساعد للشؤون الإدارية:

يضمن نيابة المديرية العامة للجمارك على مستوى مصالح المديرية الجهوية فيما يتعلق بتجديد المعلومات و تحسين المستوى و تحضير الامتحانات المهنية.

¹ وثائق خاصة: المنشور رقم 19/م ع ج ل/م د. 400 المؤرخ في 04 مارس 1996

مكتب التكوين:

يقيم الاحتياجات، على مستوى المديرية الجهوية، المتعلقة بالتكوين الأولي و التكوين المتواصل (تحسين المستوى و تجديد المعلومات)، يخطط نشاطات تحسين المستوى و تجديد المعلومات لموظفي المصالح التابعة للمديرية الجهوية، و ترتيبها حسب الأولوية، و هذا بالتعاون مع الادارة المركزية و المركز الوطني للتكوين الجمركي، ينفذ برامج التكوين المسطرة لفائدة موظفي مصالح المديرية الجهوية، يسهر على الادماج المهني للموظفين المتكويين، يعد حصيلة شهرية لنشاطات التكوين توجه للمدير الجهوي.

المطلب الثالث : خصوصيات التكوين في ادارة الجمارك

الفرع الأول: بالنسبة لنوعية النشاط و الصلاحيات :

تختلف وظيفة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك عن باقي الإدارات العمومية الأخرى وذلك يعود أساسا إلى نوعية نشاط هذه الإدارة، وكذا الصلاحيات الممنوحة لأعوان الجمارك.

أولا : بالنسبة لنوعية نشاط إدارة الجمارك :

إن لنوعية النشاط دور هام في تميز إدارة الجمارك عن باقي الإدارات التابعة للتوظيف العمومي، بما أنها إدارة اقتصادية موكل لها حماية الاقتصاد الوطني فهذا يخول لها صلاحيات هامة خاصة بالنسبة لتحصيل مبالغ الحقوق والرسوم والعقوبات المالية الناتجة عن خرق القوانين والأنظمة التي تعمل إدارة الجمارك على تطبيقها. و بذلك فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى هذا القطاع تحتاج لنوع من الحساسية و الدقة نظرا للتفاعلات السريعة التي تحدث بين هذه الإدارة ومحيطها الخارجي، فتسيير المهام الاقتصادية المخولة لإدارة الجمارك في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة (اقتصاد السوق، إزالة الحواجز التعريفية نحو تسهيل وحرية المبادلات التجارية...) يحتاج إلى تسيير موارد بشرية ذات كفاءة عالية و أداء فعال¹.

ثانيا: صلاحية موظفي الجمارك

ويتجلى هذا المظهر من خلال منح أعوان الجمارك عدة صلاحيات يمارسونها هي:

1- تفتيش الأشخاص والبضائع ووسائل النقل:

¹ بلية لحبيب، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة الجمارك 1994-2011، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2012 ص

إذا كانت عمليات مراقبة البضائع ووسائل النقل تقتضي قدرا معينا من الأخلاقيات الواجب التحلي بها قصد عدم التعسف في استعمال هذا الحق، فإن عملية التفتيش الأشخاص تقتضي قدرا أكبر من هذ الأخلاقيات، لأن أي تعسف في هذا المجال من شأنه المساس بكرامة الأشخاص التي يحميها الدستور، وهي ما كرسها قانون الجمارك في المادة 40 منه¹.

2- حق الإطلاع :

إن هذا الحق المخول بموجب المادة 48 من قانون الجمارك، ينتج عنه إمكانية الحصول على معلومات ذات طابع سري عند مراقبة الوثائق والسجلات أو حجزها من طرف أعوان الجمارك الذين لديهم سلطة تقديرية واسعة في هذا المجال، وهنا تبرز ضرورة التحلي بالسر المهني الذي يعتبر إحدى أهم الالتزامات التي تقوم عليها الأخلاقيات الجمركية².

3- تفتيش المنازل:

لقد حدد قانون الجمارك في المادة 47 منه، الشروط الواجب توفرها عند القيام بتفتيش المنازل، قصد عدم المساس بحرمة السكن المحمية دستوريا، فلا يتم التفتيش إلا بموجب موافقة كتابية من الجهات القضائية المختصة وبحضور أحد مأموري الضبط القضائي³.

4- تفتيش المظاريف البريدية:

استنادا للمادة 44 من قانون الجمارك فإنه يمكن لأعوان الجمارك مراقبة المظاريف البريدية، لكن دون المساس بحرية المراسلات، الذي يمكن أن يشكل انتهاكا خطيرا للدستور⁴.

الفرع الثاني: إدارة الجمارك كقطاع شبه عسكري:

بحكم مهامه وموقعها على الحدود تنتظم إدارة الجمارك في شكل مصالح إدارية و مصالح الفرق من أجل مراقبة وتحصيل الضريبة المتنقلة، أن طبيعة عمل إدارة الجمارك يجعل أعوانها يستعملون وسائل معينة لذلك.

أولا: حمل السلاح: لقد خول قانون الجمارك لأعوان الجمارك حمل السلاح واستعماله في حالات محددة على سبيل الحصر في المادة 38 من قانون الجمارك.

بغض النظر عن حالات الدفاع الشرعي فإنه لا يحق لأعوان الجمارك استعمال أسلحتهم خارج الحالات المنصوص عليها في المادة المذكورة أعلاه، ومن هذا نجد أن الأعوان الذين يحق لهم حمل السلاح هم الأعوان الذين يعملون في الميدان أي مصالح الفرق.

لم يكن القانون الداخلي واضحا فيما يخص استعمال السلاح في غير الحالات المنصوص عليها في قانون الجمارك، إلا أن قانون العقوبات نص على متابعة عمليات استعمال السلاح وإجراء التحقيقات اللازمة من قبل النيابة العامة، فإذا ثبت استعمال السلاح لأغراض شخصية، توبع على أساس جريمة كاملة (متابعة على أساس الخطأ الشخصي بمناسبة الوظيفة)⁵.

1 ج.ر: مرسوم تنفيذي رقم 17-90 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017، المادة 40، ص 20
2 ج.ر: مرسوم تنفيذي رقم 17-90 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017، المادة 48، ص 21
3 ج.ر: مرسوم تنفيذي رقم 17-90 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017، المادة ص 20
4 ج.ر: مرسوم تنفيذي رقم 17-90 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017، ص 20
5

ثانياً: ارتداء البذلة النظامية و الشارة المهنية: تنص المادة 39 من قانون الجمارك على أنه يمكن لأعوان الجمارك ارتداء البذلة النظامية لممارسة وظائفهم، وذلك حسب طبيعة عمل الأعوان فيما إذا كانوا في اتصال مباشر مع الجمهور أم لا، وقد كيف النظام الداخلي ارتداء الزي الرسمي في أماكن عمومية لا تستدعيه المصلحة من أخطاء الدرجة الأولى، من هنا فإن ارتداء الزي الرسمي في الأماكن العمومية يشكل نوعاً من الضغط المعنوي على المتعاملين مع عون الجمارك، هذا الضغط الذي يكسب العون حقوقاً وامتيازات لا يسمح بها القانون.
أما بالنسبة للشارة المهنية (بطاقة التفويض) فحملها إجباري ويفرض قانون الجمارك تقديمه عند أول طلب.¹

المبحث الثاني : واقع الموارد والتكوين في ظل الرهانات الإقتصادية الجديدة وأفاق النهوض بالتكوين

مقدمة:

المطلب الأول: واقع الموارد والتكوين

أولاً: من حيث الموارد البشرية

كانت نسبة التأطير في بداية التسعينات لا تتعدى 1.3 % ، من بينها 0.3 % فقط من الجامعيين الذين يتمركزون أساساً في المناطق الشمالية. وتجدر الإشارة إلى أن جزءاً من هذا التأطير كان في حالة قرب للتقاعد، الأمر الذي تطلب التكفل بنشاطات التبديل على مستوى الهياكل.²

و قصد بلوغ الأهداف المنشودة، نأتي الآن لعرض أهم الأدوات و التي تعمل مباشرة على تكييف الموارد البشرية لإدارة الجمارك مع المتغيرات و المحيط الاقتصادي الجديد، والمتمثلة في ساسة التكوين و الرسكلة و التي تعد كذلك محور أساسي في عصرنة إدارة الجمارك، حيث أنه بعد التدقيق الذي قام صندوق النقد الدولي سنة 1993 و التي تمخض

¹ ج ر: مرسوم تنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017، ص 20

² وثائق خاصة ، إدارة الجمارك

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

عنها الدخول مباشرة في برنامج لعصرنة إدارة الجمارك تم الكشف عن وضعية غير مرضية حيال التكوين تتميز أساسا بـ:
نقص كمي للتأطير.

عدم تكيف الكفاءات مع مهام إدارة الجمارك في اقتصاد السوق.
إذ أن نسب التأطير على مستوى إدارة الجمارك سنة 1993 كانت تتمثل كالتالي:
جدول 10 يمثل معدل التأطير الجامعي

معدل التأطير الجامعي	معدل التأطير الإجمالي
1.5%	3.5%

المرجع : وثائق خاصة ، إدارة الجمارك

و لذلك اتخذت إجراءات مستعجلة في هذا المجال برمجت عبر مختلف برامج ومخططات العصرنة و التي كان لها بعض النتائج الإيجابية، حيث أنه ما بين سنة 1993 و سنة 2000 تم تدعيم إدارة الجمارك بـ 502 إطار بمختلف الأنواع مؤطرين بالجامعات و المدارس الكبرى.

جدول 11 يمثل ارتفاع التأطير الجامعي

167	مفتشين رئيسيين (IP)
69	مفتشين عمداء (ID)

كما ارتفع معدل التأطير حيث أصبح :
جدول 12 يمثل ارتفاع معدل التأطير الجامعي

9.63%	معدل التأطير في سبتمبر 1999
10%	معدل التأطير في أكتوبر 2000

كما تم تدعيم هياكل التكوين على مستوى إدارة الجمارك بـ 03 مدارس منذ سنة 1994 مما سمح ما بين سنة 1994 و سنة 2000 بتكوين:
جدول 13 يمثل ارتفاع عدد الضباط المكونين في مدارس الجمارك

595	ضباط الفرق
2439	أعوان الرقابة

المرجع : جدول 11، جدول 12، جدول 13 وثائق خاصة ، إدارة الجمارك

و انطلقت إدارة الجمارك كذلك بتكوين ضباط الرقابة بمقدار 100 ضابط رقابة سنويا، وذلك انطلاقا من سنة 1999 .

إلا أنه ورغم هذه الأرقام تبقى سياسة التكوين على مستوى إدارة الجمارك تعاني من عدة نقائص تعرقل مساعي هذه الإدارة في تكيف مواردها البشرية مع المهام الجديدة المخولة لها في ظل محيط اقتصادي جديد مبني على مبادئ اقتصاد السوق وحرية المبادلات التجارية الخارجية.

وجدت أيضا اختلالات جلية في توازن التعداد على مستوى هرم الأعمار والرتب قامت المديرية العامة للجمارك، منذ سنة 1992 ، بدراسة هذه الاشكالية ، وشرعت في فتح قسم الجمارك على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة لتوظيف الجامعيين، بالإضافة إلى مساهمة

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي، والذي سمح، ليس فقط، بزيادة كبيرة في معدل التأطير من 1.3 ٪ إلى حوالي 19 ٪ حالياً، ولكن أيضاً بتجديد وبإعادة تحديد الاختصاصات بالتوافق مع شغل مناصب المسؤولية واتخاذ القرار في المؤسسة الجمركية.¹
تسلط الجداول التالية الضوء على الوضع الراهن من حيث تعداد إدارة الجمارك:

جدول 14 يمثل تعداد إدارة الجمارك حسب هرم الأعمار

هرم الأعمار	20-40	41-55	أكثر من 56	المجموع
التعداد	9.953	7.239	904	18.096
النسبة المئوية	55	40	5	100

- المرجع : وثائق خاصة ، إدارة الجمارك

جدول 15 يمثل تعداد إدارة الجمارك حسب التوزيع على المصالح

التوزيع على المصالح	إدارة المركزية (+ المفتشية العامة للجمارك)	المصالح الخارجية	المجموع
التعداد	1.267	16.829	18.096
النسبة المئوية	4	93	100

- المرجع : وثائق خاصة ، إدارة الجمارك

جدول 16 يمثل تعداد إدارة الجمارك حسب التوزيع حسب الجنس

التوزيع حسب الجنس	إناث	ذكور	المجموع
التعداد	3.981	14.115	18.096
النسبة المئوية	22	78	100

- المرجع : وثائق خاصة ، إدارة الجمارك

ثانيا : تسيير الموارد البشرية:

لوحظ، فيما يتعلق بالجانب الخاص بتسيير الموارد البشرية ، بالإضافة إلى المركزية المفرطة في اتخاذ القرار وعدم تكيف منظومات التسيير في هذا المجال و التسيير السطحي لموظفي التأطير و الطابع البدائي للتسيير الآلي وعدم تكيف التوظيف مقارنة باحتياجات المديرية العامة للجمارك و عدم مراعاة قواعد الأخلاق والسلوك المهنيين وغياب الرؤية والتنبؤ والوسائل والأدوات التقنية للتسيير العصري للمورد البشري.
كما لوحظ التبذير في الكفاءات حيث لا يؤخذ في حسابان التنصيب في مناصب العمل اختصاص وتكوين الموظفين.

ثالثا: التكوين - :

أما بالنسبة لمجال التكوين، قد تم معاينة تعدد غير فعال للهياكل المكلفة بالتكوين و تقييم تقريبي لاحتياجات التكوين وعدم تكيف برامج التكوين مع احتياجات إدارة الجمارك و طاقة كامنة للمكونين غير معترف بها وغياب نظام تقييم التكوينات المقدمة

¹ وثائق خاصة ، ، إدارة الجمارك

من حيث الموارد البشرية، لوحظ نقص الموظفين المتخصصين والمؤهلين وعدم مشاركة حاملي الشهادات في تخصصات تكنولوجيات الإعلام والاتصال ونظام الإعلام إلى المسابقات الخارجية للجمارك، وغياب استراتيجية التكوين في هذا المجال وغياب مخطط المسارات المهنية والتحفيز للموظفين المتخصصين من شأنه وقف نزيفهم¹.

فبعد أن عرضنا أهم المحاور الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الجمارك في تسيير مواردها البشرية، يمكننا إظهار بعض النقائص على مستوى هذه السياسة، حيث تظهر هذه النقائص مبدئياً من جهتين، الجهة الأولى تتمثل في نقص أو أساليب التسيير، كعدم اهتمام إدارة الجمارك بمحورين أساسيين وهما التسيير التوقعي والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

أما من الجهة الثانية فتتمثل في نقص داخل المحاور المستعملة في سياسة تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يمكن كشفه بالاعتماد على عملية سبر (sondage) و التي قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل السكانية والتنمية (CENEAP) من خلال ملتقيات الحلقات الدراسية الجهوية التي نظمت في إطار عصرنة إدارة الجمارك و هذا خلال شهر جوان سنة 2001².

① موضوع السبر: يتمثل موضوع هذا السبر الذي قام به CENEAP للحاضرين في الحلقات الدراسية الجهوية، في تقييم مدى تكييف مصالح إدارة الجمارك مع تطور مهامها و محيطها، حيث يعد جانب الموارد البشرية أهم النقاط التي ركز عليها هذا السبر الذي كان في شكل استجواب طرح على الحاضرين.

② تحديد المشاركين في السبر:

تم القيام بهذا السبر عن طريق طرح استجواب على الحاضرين في هذه الحلقات الدراسية، حيث كان العدد الإجمالي للمشاركين في هذه الحلقات ال دراسية هو 236 موزعين كالتالي:

المراكز الوطنية	24	- بالنسبة للمصالح الجهوية:
الشرق	57	
الغرب	45	
الجنوب	60	

- الإدارة المركزية 50.

ولقد كانت نسبة الإجابة على هذا الاستجواب ما يقارب 90% من الحاضرين، و قصد إعطاء تحليل أدق حول وضعية المشاركين في هذا الاستجواب نعتمد الجدول التالي:

عدد المشاركين	حسب الجنس		حسب السن			حسب المستوى		
	رجال	نساء	أقل من 40 سنة	من 40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة	ابتدائي	ثانوي	جامعي

1 وثائق خاصة ، المخطط الإستراتيجي 2016-2019 ، إدارة الجمارك

2 بلية لحبيب، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة الجمارك 1994-2011، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجزائر،

الفصل الثالث: التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

4.24 %	39.83%	50.85%	23.81%	41.95%	30%	8.47 %	93.53 %	236
-----------	--------	--------	--------	--------	-----	-----------	------------	-----

و كمعلومة أولية و أساسية فإن النسبة الكبرى في الإجابة على السؤال المطروح حول تكيف إدارة الجمارك مع مهامها الحالية ومحيطها كانت بـ لا وذلك بنسبة 76.69% و حسب المستجوبين فإن ذلك يعود إلى أسباب داخلية تتمثل في:

- عدم تجديد مناهج العمل وكانت النسبة هنا 22.67%.
- تعقيد الإجراءات وكانت النسبة هنا 22.47%
- عدم تلاؤم الوظائف مع المهام الجديدة وكانت النسبة هنا 20.04%
- و كذا أسباب خارجية تتمثل في :

- تعارض إدارة الجمارك مع محيطها مباشر وكانت النسبة هنا 18.22%
- نقص مساعدة السلطات العمومية وكانت النسبة هنا 11.54%

و هذا ما يستدعي بالضرورة الدخول في إجراءات للتغيير. و قد قام CENEAP من خلال الاستجواب بتقييم عدة نقاط أساسية تركز عليها إدارة الجمارك في عصرنة مهامها، و ما يهمننا من هذه النقاط تلك المتعلقة بجانب الموارد البشرية حيث يمكننا الاعتماد على الإجابات المتعلقة بالأسئلة التي دارت حول سياسة التكوين وتسير الحياة المهنية لموظف الجمارك قصد إبراز النقائص في هذا المجال، وبالتالي إعطاء تقييم دقيق لسياسة إدارة الجمارك في تسيير مواردها البشرية. تقييم سياسة التكوين على مستوى إدارة الجمارك.

نعتمد هنا كذلك قصد إعطاء تقييم دقيق ومعلل بالأرقام والنسب على الأسئلة الواردة ضمن الاستجواب الذي قام به CENEAP في مجال سياسة التكوين:

حيث كان أول سؤال في هذا المجال حول مدى الاستفادة من تكوين منذ التوظيف، فكانت الإجابة بنعم تشكل نسبة 54.66% مقابل نسبة 44.49% كانت تمثل الإجابة بـ لا، ومن هنا يظهر بأن نصف الحاضرين تقريبا لم يستفيدوا من التكوين رغم أن النظام الداخلي لأعوان الجمارك يفرض هذه العملية على كل عون مهما كانت رتبته، وهذا ما يشكل إذن نقص فادح في سياسة التكوين على مستوى إدارة الجمارك مما يستدعي ضرورة الإسراع للتكفل بهذا المشكل الذي لا يخدم أساسا عملية عصرنة مهام إدارة الجمارك. و كتقييم دقيق لسياسة التكوين نعتمد الجدول التالي الذي يحتوي الإجابة على أهم الأسئلة المتعلقة بسياسة التكوين:

نسب الإجابة				جوانب تقييم سياسة التكوين
ضعيف	متوسط	مرض	مرض جدا	
25%	4.17%	37.5%	33.33%	1- من حيث مكانة التكوين في الإدارة
26.19%	23.81%	26.19%	23.81%	2- من حيث دوره في الحياة المهنية للموظف
26.54%	22.65%	24.6%	26.21%	3- من حيث ما يأمله المستخدم
24.12%	27.24%	22.96%	25.68%	4- من حيث نوعية أداء الخدمات

- جدول 18 يمثل جوانب تقييم سياسة التكوين في إدارة الجمارك -

إن هذا الجدول يعطي تعبيراً صريحاً و بالأرقام عن مدى النقائص التي تعاني منها سياسة التكوين على مستوى إدارة الجمارك، مما يستدعي ضرورة العمل على تخطي هذه العقبات قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة لعصرنة إدارة الجمارك، وذلك لما يلعبه التكوين من دور كبير في تكييف موظفي الجمارك مع مهامهم الجديدة ومع المحيط الجديد لإدارة الجمارك

:المطلب الثاني : أهداف سياسة التكوين على مستوى إدارة الجمارك

إن التكوين يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في سياسة الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي يحتاج إلى تنفيذ استراتيجية موجهة لتحقيق الأهداف التالية
أولاً: على المدى القصير¹: على هذا المدى فإن سياسة التكوين تهتم بالعمل على تحقيق تكييف أسلاك الجمارك مع التغير المستمر الذي يميز المحيط الذي تنشط فيه إدارة- الجمارك (تغير الظروف الاقتصادية الوطنية والدولية)
تقليل الاختلافات بين متطلبات مناصب العمل ومهام المستخدمين -
تطوير التخصصات في المجالات الاستراتيجية -
- إيصال أعوان الجمارك إلى درجة الاحتراف في مهامهم.
ثانياً: على المدى المتوسط: تهتم سياسة التكوين على المدى المتوسط بتحقيق الأهداف التالية:

تعميم التخصص في المهن والوظائف
إخضاع جميع المرشحين لترقية داخلية (التحصل على درجة عليا في الرتبة، تولي منصب مسؤولية) لعملية التكوين
القضاء على الاختلافات بين متطلبات مناصب العمل ومهام المستخدمين
بلوغ درجة متفوقة في أداء الخدمات العمومية
ثالثاً: على المدى الطويل: على هذا المدى تهتم سياسة التكوين بتحقيق ما يلي
الرفع من مستوى التوظيف والتكوين
تشجيع و تنمية البحث العلمي
و بذلك فقصد بلوغ هذه الأهداف المنشودة أصبح التفكير في إصلاح سياسة التكوين أمراً ضرورياً على مستوى إدارة الجمارك

المطلب الثالث: أفاق إدارة الجمارك للنهوض بالتكوين

أولاً: إصلاح سياسة التكوين بما يخدم تكييف الموارد البشرية مع المهام الجديدة
الفقرة الثانية: ضرورة إصلاح سياسة التكوين بما يخدم تكييف الموارد البشرية مع المهام الجديدة¹.

نظراً للنقائص و الاختلافات المشهودة على مستوى سياسة التكوين وبهدف تحقيق الأهداف المنشودة من هذه العملية فإن التفكير في إصلاح التكوين كان حتمية فرضتها عدة متطلبات، وهذا ما تمخض عنه إنشاء لجنة إصلاح على مستوى المديرية العامة للجمارك،

¹ متطلبات وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك

¹¹ LA DGD/ DIRECTION DE FORMATION/ projet de reforme de la formation au niveau de l'administration des douane/ juin 2003.

وذلك بالتعاون بين المديرية الفرعية للموارد البشرية والمدرية الفرعية للتكوين، حيث كان الهدف الأساسي من إنشاء هذه اللجنة هو إيجاد و تنفيذ سياسة تكوين تتلاءم ومتطلبات تكييف الموارد البشرية مع المهام الجديدة للجمارك. وقد ارتكزت لجنة إصلاح التكوين في هذه العملية على عدة محاور أساسية تتمثل فيما يلي:

أولاً: الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الدولية في مجال التكوين:

حيث أن فكرة الإصلاح و العصرية قبل أن تكون على مستوى إدارة الجمارك الجزائرية كانت كتوجه أساسي للمنظمة العالمية للجمارك (OMD) حيث صرحت هذه الأخيرة سنة 1997 بأن العديد من إدارات الجمارك عليها القيام أو الشروع في عصرية و إصلاح مصالحتها.

حيث قامت OMD بإجراء تحقيق (عن طريق عملية سبر الآراء sondage) حول 38 دولة قصد إيضاح التوجهات التي ينبغي اعتمادها في إطار الإصلاح، فكانت نتيجة هذا التحقيق أن نسبة 71% من الدول الأعضاء أكدت أن الانضمام إلى اتفاقية حرية المبادلات التجارية أو الاتحاد الجمركي يعتبر كعامل أساسي للإصلاح و العصرية على مستوى إدارة الجمارك، كما أن نسبة 82% من الدول الأعضاء أكدت على أن المهام الجديدة للجمارك تستلزم تحسين الوظائف ورسكلة المستخدمين.

و بذلك و نظرا للتحويلات الاقتصادية من خلال اتفاقية تحرير المبادلات، الانضمام إلى OMC وإزالة الحواجز التعريفية أصبحت الجمارك الجزائرية بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة ومستعدة للتكفل الصحيح بهذه التوجهات، فهي إذن تحتاج في هذا الإطار إلى إعداد مستخدميها لنظام تكويني دوري (cyclique) و إدخالهم في نظام تدرج مهني إلى غاية وصولهم سن التقاعد.

كما أنها مطالبة بإعداد تقويم للموارد البشرية بما يسمح لها بالانسجام مع المهام الجديدة ولهذا لا يمكن تجنب دور التكوين في هذا المجال.

ثانياً: إيجاد التقارب بين التكوين ومهام الجمارك:

حيث أن هناك مسافة تباعد بين المصالح التقنية وقطاع التكوين، وهذا التباعد يجب أن يخفض إلى أقصى حد، فبيداغوجيا لا يمكن اليوم إعداد برامج التكوين على أساس قاعدة وحيدة تركز على المواد النظرية فقط، إذ يجب إنشاء جسر رابط بين عالم الشغل وعالم التكوين، وذلك ما يتأتى عن طريق الارتكاز على الدروس العملية والتطبيقية.

ثالثاً: ضرورة التركيز على استخدام المناجمنت:

فقيادة عمليات التكوين، تخطيطها وتنفيذها يحتاج إلى نظام قيادة مناجيري (système de pilotage manageriale)، إذ ينبغي تحديد الأهداف الكمية والنوعية قصد العمل على تحقيقها.

رابعاً: ضرورة تثبيت الأهداف المنتظرة لمؤسسات التكوين:

إن في تحديد هذه الأهداف ينبغي الاعتماد على توصيات وملاحظات كل من البعثة الفرنسية المراسلة من طرف السيدة: JACQUELINE ESCARD إلى الجزائر بتاريخ 25 أوت 2000 و توصيات صندوق النقد الدولي FMI في تقريره بتاريخ جويلية 2000 .

1- توصيات البعثة الفرنسية في مجال التكوين: حيث تقدمت هذه البعثة بالتوصيات التالية:

- ضرورة ملاءمة مواد التكوين البيداغوجية للاحتياجات الضرورية.
- ضرورة التركيز على التكوين في :
 - الهندسة البيداغوجية.
 - تكوين المكونين formation des formateurs.
 - قيادة ومتابعة مخططات التكوين.
- توصيات صندوق النقد الدولي: لقد الفت خبراء FMI انتباه مسؤولي الجمارك حول أهمية النقاط التالية:¹
 - تكوين موظفي الجمارك في مجال المراقبة.
 - التكوين يجب أن يضمن تعميم أدوات الإعلام الآلي.
 - التكوين يجب أن يكون في مجال القيمة لدى الجمارك، مراقبة البضائع.
 - و بخصوص هذه النقطة الأخيرة كان هناك فريق عمل حول القيمة لدى الجمارك، على مستوى المديرية العامة للجمارك حيث وضح هذا الفريق في تقريره أن تطبيق اتفاقية الجات GATT حول تقييم البضائع لا يكون دون تحقيق عمل مهم في مجال الرسكلة و التحسين المهني لموظفي الجمارك المكلفين بمسائل تقييم البضائع.
 - كما قدمت OMD مساعدات تقنية في هذا المجال، إذ من خلال الدورات المنظمة من طرفها منذ سنة 2000 ركزت أساسا على النقاط التالية:
 - تسيير المخاطر في مجال تقييم البضائع.
 - الرقابة اللاحقة لعمليات التقييم.
 - فهذه النقاط يجب أن تقوم عليها عمليات الرسكلة والتحسين المهني لموظفي الجمارك.
 - و قد ذهب تقرير فريق العمل حول القيمة لدى الجمارك بعيدا في تحليله، إذ أنه استهدف أكثر المستخدمين الذين يجب أن يتابعوا إجباريا بعمليات التحسين المهني، فمن بين المحاور ذات الأولوية في التكوين ينبغي أولا تحديد أصناف ورتب مستخدمي الجمارك الذين يجب أن يتابعوا بعمليات تكوينية حول تقييم البضائع، لهذا فإن عملية التكوين تستهدف الفئات التالية:

- مفتشي الفحص.
- رؤساء المفتشيات الرئيسية للعمليات التجارية IPCOC.
- مستخدمي الجمارك العاملين في مصالح التحقيقات.
- باقي المستخدمين الجمركيين الذين لهم رتبة عليا (كضباط الرقابة) والذين يمكن تأطيرهم مستقبلا سواء كرؤساء للمفتشيات الرئيسية للعمليات التجارية وفي مصالح التحقيقات

¹ متطلبات وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك

- إذ أنه من المنطقي إحصاء هؤلاء المستخدمين وإكسابهم معالجة خاصة ومميزة على مستوى تحسين وظائفهم، لأنه بالنظر إلى مكانهم الذي يشغل الحدود فإنهم يمثلون صورة إدارة الجمارك ودرجتها في التحكم في مراقبة التجارة الخارجية، فينبغي عليهم إعطاء وجه مشرف لهذه الصورة.
- هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد تم التركيز على فئة أخرى ذات أهمية كبيرة وهي مصالغ مكافحة الغش (LCF)، فهذه المصالح من دون شك هي أولى من يجب أن يستفيد من هذا التكوين الذي يختص بمعرفة معينة تتعلق أساسا بمعرفة اللغات (الفرنسية، الإنجليزية) والفهم التام لمحتوى الاتفاقيات الدولية، إجراءات التحويلات المالية والتحكم في قراءة محاسبة المؤسسات.
- فمجموعة المعارف هذه يجب تحويلها أو ترجمتها على مخطط التحسين المهني للجمركيين والذي يحتاج إلي اقتراحات حديثة ومواد تكوينية مختارة بدقة وعناية.
- إضافة إلى أن ترتيب عملية تسهيل الرقابة يركز بنسبة كبيرة على الرقابة اللاحقة، وهذا ما يستدعي إعداد التكوين الجيد والملائم للمحققين الجمركيين.
- وفي الأخير وفي إطار الأهداف المسطرة للتكوين تجدر الإشارة إلى أن نشاط مكافحة الغش والتهرب في الجنوب الكبير يجب أن تكون له معالجة خاصة ضمن سياسة التكوين.
- حيث أن الجنوب الكبير يعرف منذ سنوات أشكال جديدة في التهريب، إذ أن التهريب أصبح يعتمد هناك على شبكات أو تنظيمات إرهابية، فأمام هذا المشكل الجديد (contrebanded-terrorisme) نادت إدارة الجمارك باتخاذ عدة احتياطات، منها تلك المتعلقة بتهيئة مستخدمي العاملين في الجنوب الكبير لمحاربة هذه الآفة، وذلك ما يتأتى عن طريق التكوين، حيث ينبغي تلقين هؤلاء الأعوان مجموعة من المواد الأساسية في هذا المجال (تقنيات المتابعة، تقنيات القتال، تقنيات الحراسة، استعمال الوسائل الحديثة للاتصال) مما يسمح بالحصول على أعوان فرق احترافيين.
- خامسا: إيجاد نوع من التطابق بين عمليات التكوين والتنظيمات والقوانين السرية في هذا المجال.
- حيث أنه يجب أن تتطابق عمليات التكوين مع محتوى القوانين والتنظيمات السارية المنظمة لهذه العملية.
- 1- **على مستوى التكوين الأولي:** ضرورة التقيد بمحتوى المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30-10-1993 المتعلق بطرق تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية والذي يحتوي على :
 - الإطار التنظيمي للمسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.
 - قائمة المؤسسات العمومية للتكوين المختصة بتنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.
 - برامج المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.

2- على مستوى التكوين المتواصل: ضرورة احترام محتوى المرسوم رقم 92-96 المتعلق بالتكوين، التحسين المهني والرسكلة للموظفين.

- سادسا: ضرورة إدراج التكوين ضمن تخطيط تسيير الموارد البشرية:
- إذ أن التسيير العقلاني للموارد البشرية يفرض تطبيق التخطيط، الذي يأخذ في الحسبان ما يلي:
- التوظيف - حركية الموظفين - الترقيات - التكوين الأولي - التحسين المهني - الرسكلة.
- و تخطيط التكوين لا يكون بهذا المفهوم إلا بوجود ترابط بين تسيير الموارد البشرية و التكوين، خاصة فيما يتعلق بإعداد الإحصاءات اللازمة حول احتياجات التكوين ودراسة مناصب العمل.
- سابعاً: ضرورة تحديد الإطار البيداغوجي لعمليات التكوين:
- و هنا نشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه المجلس البيداغوجي المؤسس، في تنفيذ إصلاح التكوين، فهذا المجلس له مهمة تكليف برامج التكوين مع مهام الجمارك، لهذا قام بتحديد برنامج للتكوين وفقاً للنقاط التالية:
- تكوين الجمركي في الوظائف التي لها علاقة مباشرة مع طبيعة النشاط الجمركي وفقاً للمنطقة التي يعمل بها، فالمواد التي تدرس للجمركي يجب أن تسمح بإعطائه نظرة مفصلة حول طبيعة نشاطه وفقاً للمنطقة التي يعمل بها وذلك من خلال إيضاح مختلف المعالم والتضاريس الجغرافية وطبيعة النشاط الاقتصادي وطبيعة المواد المنتجة وما تحتويه المعاملات التجارية لهذه المنطقة.
- الأخذ في الحسبان المكانة التي يشغلها الإعلام الآلي في مجال تنمية معارف الموظفين، وكذا تحديد المواد الأساسية في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة.
- تحديد معايير اختيار المكونين وفقاً للمواد المدرسة ومستويات التكوين.
- مراجعة حجم مواقيت المواد المدرسة وتوزيعها بطريقة عقلانية.
- تحديد نسبة الدروس التطبيقية من كل برنامج تكوين ومن كل رتبة (AC-OB-IP-OC).
- تحديد المواد التي تحتاج لمساعدة أجنبية (الاستعانة بتدخل مدرسين مختصين).
- ثامناً: كيفية تنفيذ عمليات التكوين:
- فقصده إنجاح عملية التكوين فإنه ينبغي الارتكاز في تنفيذها على المحاور الأساسية التالية:
- أنظمة التسيير في مجال الموارد البشرية و التكوين ينبغي أن تبنى على القواعد الدولية في تسيير التكوين (ضرورة اتباع أنظمة إيزو " les normes ISO " المطبقة حالياً من طرف مختلف الإدارات).
- ضرورة التركيز على جانب تهيئة مؤسسات التكوين وكذا المكونين.

- ضرورة التركيز على أدوات الإعلام الآلي في العمليات التكوينية-
- ضرورة توفير جميع المواد البيداغوجية و المالية لتحقيق أفضلية للعملية للتكوينية-
- ضرورة التركيز في بناء أفضلية العملية التكوينية على استخدام شبكة محلية (réseaux local) أو الأنترنت (Internet) قصد خلق وتحقيق ما يعرف بالتكوين عن بعد.

ثانيا: : أفاق إدارة الجمارك للنهوض بالتكوين في ظل المخطط الإستراتيجي مقدمة صغيرة:

أفضت نتائج التحليل الشامل إلى بلورة التوجيهات الاستراتيجية العشر التالية:

0. توطيد المنظومة التشريعية والتنظيمية،
 4. تكييف تنظيم المصالح،
 1. عصرنة تسيير الموارد البشرية،
 2. المهنية والتكوين،
 3. إعادة هيكلة نظام المعلومات واللجوء لتكنولوجيات الإعلام والاتصال،
 2. تهيئة التسهيلات الجمركية وتبسيط الإجراءات وتشخيصها،
 9. تطوير قدرات الرقابة الجمركية،
 2. الاتصال وترقية علاقات الجمارك،
 2. ترشيد استعمال الوسائل اللوجستية،
 01. توطيد الرقابة الداخلية الوقائية
- عصرنة تسيير الموارد البشرية:
- على صعيد الموارد البشرية، تعمل المديرية العامة للجمارك على تجنيد موظفيها رجالا ونساء للقيام بالأعمال ذات الأولوية من خلال نظام تحفيزي وتكوين في المهن الجمركية الجديدة وتكريس لامركزية الإدارة وتشكيل مجموعة من الأطارات الأكفاء وأيضا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات-
- تندرج هذه الأهداف ضمن العديد من الجوانب/الخطوات:
- تعديل القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة وإعادة صياغة النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك وذلك بمراجعة هيكلية الرتب الحالية من أجل رفع مستوى التأهيل للالتحاق ببعض الرتب، وأيضا بإعادة تنظيم بعض الأحكام المتعلقة بتسيير المسار المهني؛

توزيع تسيير الموارد البشرية لضمان تعزيز سلطة المسؤولين على المستوى المحلي. وبهذا تكون الأعمال -الواجب القيا بها من هذا الجانب كما يلي:

- إعادة بعث اللجنة المكلفة بتوزيع مهام التسيير من أجل دراسة الأعمال التي ينبغي توزيعها والتأثيرات المنجزة عن ذلك وتحديد فيما يخص إدارة المسار المهني،

فتح المجال لتوزيع التسيير ليشمل الوضعيات القانونية و تصريحات الغياب لغرض الدراسة والتدريس وتسيير التقاعد و التعويض عن الخبرة المهنية ومنحة الجنوب،
-التطهير الشامل لكل أعمال تسيير الموارد البشرية وتحديث كتيب الإجراءات بغرض ضمان شفافية وفعالية التسيير؛
-صياغة مرجعية معايير منح سلطة التعيين لمسؤولي المصالح الخارجية لضمان سرعة وفعالية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للأعوان،
-تقييس وثائق تسيير الموارد البشرية وإضفاء الطابع الرسمي عليها،
-إعادة توزيع التعداد حسب الاختصاص من أجل الاستفادة من الخبرة المكتسبة؛
-إنشاء لجان جهوية للتقييم والتعيين في مناصب التأطير المتوسط وتأطير التنفيذ.
رقمنة تسيير الموارد البشرية الهادف إلى وضع قاعدة بيانات موحدة و إنشاء جداول مساعدة لاتخاذ القرار
- وتطوير الاتصال الداخلي وتقليص آجال معالجة البيانات. ومن أجل ذلك، سيتم القيام بما يلي:

-وضع نظام معلومات آلي ومتكامل لتسيير لموارد البشرية،
-رقمنة وثائق تسيير الموارد البشرية بمساعدة نظام التسيير الالكتروني للوثائق.
إعادة بعث إدارة الكفاءات بغرض السماح بتسيير تقديري وتوحيد إجراءات الحصول على مناصب -المسؤولية وتحقيق الشفافية وكذا تطوير الكفاءات و تكوين الأطارات وتحفيز العمال. وعلى هذا، تمس هذه الخطوة:
-وضع نظام تسيير تقديري،
-تحديد معايير الحصول على مناصب مسؤولية،
-بناء منظومة لتقييم الكفاءات،
-إنشاء منظومة مزايا وتشجيع وتحفيز للكفاءات،
-وضع أداة توحيد للموظفين وذلك بإنشاء مدونة لوظائف الجمارك و صياغة بطاقيات المناصب
وتحديث مرجعية المهن والكفاءات،
-إطلاق برنامج البحث عن الأطارات الشابة ذات الكفاءة العالية بالتعاون مع وزارة المالية.
تحسين ظروف معيشة وعمل أعوان الجمارك من خلال: -
-إعادة بناء النظام الصحي للجمارك،
-استعادة الصلاحيات الإدارية المتعلقة بمراقبة ومتابعة تسيير الهيئات الاجتماعية للجمارك،

المهنية والتكوين:

يعتبر التكوين إحدى أولويات المؤسسة الجمركية من أجل الارتقاء بمستوى كفاءة مواردها البشرية و من أجل رفع التحديات التي تواجهها.
وتهدف استراتيجية التكوين لتحقيق ما يلي:
- تكفل أحسن بمهام الجمارك المهنية،

- إرساء أسس حديثة للإدارة والاتصال داخل المؤسسة،
- الاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال،
- ترسيخ ثقافة المردودية والاستحقاق.

وسيتيم في هذا الصدد اعتماد خطوات منظمة تهدف إلى تنويع وتحسين التكوين الجمركي، فبالإضافة إلى تبني برامج تكوين و تحديث للوسائل البيداغوجية على غرار "الدليل" الذي يعد ضروريا من أجل إدراج الجوانب التطبيقية، ستقوم إدارة الجمارك بتحسين مهارات التأطير في المدارس بمساهمة مكونين مؤهلين و تخصص لهم نظاما محفزا بقدر كبير. وعلى صعيد الخبرة الوطنية، ينبغي تقوية علاقات التعاون مع مختلف الهيئات لاسيما وزارة الدفاع الوطني والمديرية العامة للأمن الوطني والدرك الوطني والجامعات وغرفة التجارة و قطاع القضاء ومختلف المؤسسات. علاوة على ذلك، تخطط إدارة الجمارك للتواصل مع الجامعات و المؤسسات و تنظيم تكوينات تقنية والمزاوجة بين مدارس الجمارك و المدارس الأخرى ذات السمعة العالمية واستعمال المؤشر مع الجمارك الأجنبية من أجل الاستفادة من خبرتها الدولية.

فيما يخص التكوين المتواصل، ستعطي الأولوية للتكوين في التخصصات الجديدة للجمارك على غرار التدقيق في المؤسسات ومعالجة صور الجهاز الكاشف والإجراءات المشخصة عند التصدير والتسهيل الجمركي والرقابة اللاحقة وتسيير المخاطر والاستهداف والمهن المتعلقة بالجريمة الالكترونية واللغات الأجنبية والرقابة الداخلية والإدارة (تقنيات الاتصال، إدارة المنازعات، المفاوضات، التسيير الآلي، اتخاذ القرار،...).

خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل عموما تكلمنا عن الإدارة الجمركية وكيفية مساهمتها في تطوير الإقتصاد الوطني، وذلك مرورا بثلاث نقاط رئيسية، تحدثنا أولا عن تاريخ الجمارك الجزائرية

منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، حيث قمنا بتوضيح المهام الموكلة لها بتعدد أدوارها والتي تنحصر في دورين رئيسيين، الدور الإقتصادي والدور الجبائي، لاحظنا أن الجمارك تساهم في تنشيط والمساهمة في موارد الخزينة العمومية من جهة أخرى عن طريق الضرائب والرسوم المفروضة على البضائع، ومهام أخرى متمثلة في عدة مجالات، كمراقبة المنتج من خلال صلاحية الاستهلاك، حماية الحيوانات والنباتات، مراقبة الأشخاص المخالفين للقانون...، وذلك سعيا لبلوغ أهدافها كتنظيم حركة السلع ورؤوس الأموال من الحدود الجمركية، مكافحة الغش والتهرب، وكذلك استعمال الوسائل القانونية، البشرية والمادية للقيام بهذه المهام.

كما تعرضنا للجانب التنظيمي لإدارة الجمارك من هيكلها التنظيمي ثم تنظيم علاقاتها مع مختلف محيطها الإقتصادي والإداري وعلى المستوى الوطني والخارجي ثم واقع الموارد والتكوين في ظل الرهانات الإقتصادية الجديدة وأفاق النهوض بالتكوين

خاتمة عامة :

في نهاية هذه الدراسة وضمن هذه الخاتمة سنتعرض للنقاط التالية :

أولاً: أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة التكوين الجمركي في ظل التحديات والتحديات الاقتصادية العالمية

والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة في المقدمة

ثانياً: محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها والإستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية أو على مستوى الإدارات العمومية على وجه العموم وإدارة الجمارك على وجه الخصوص ،

ثالثاً : نقترح الأفق المحتملة لمواصلة البحث في مجال تكوين المورد البشري في الإدارات العمومية

أولاً: نتائج الدراسة :

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من صحة الفرضيات المقدمة سابقاً

1- وظيفة التكوين أداة لرفع قدرات الموارد البشرية في الإدارة العمومية

2- الموارد البشرية المتكونة تحقق الفعالية في الأداء وتحقق النتائج بأقل تكلفة

3- التكوين وسيلة أساسية لتطوير إدارة الجمارك

1- بالنسبة للفرضية الأولى : افترضنا أن وظيفة التكوين أداة لرفع القدرات الموارد البشرية في الإدارة العمومية فقد توصلنا من خلال التعاريف التي اوردناها وكمحصلة لها ان التكوين هو عملية وجهود منظمة و مخططة، تقوم بها المنظمة من أجل تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات بهدف الرفع من القدرات العاملين وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة

كما توصلنا إلى أن وظيفة التكوين تهدف الى التأثير على الموارد البشرية من خلال العديد من العمليات منها :

- اكتساب العاملين معرف ومعلومات في ميدان عملهم،

- تنمية معرف ومعلومات العاملين في ميدان عملهم،

- اكتساب العاملين خبرات جديدة ،

- تطوير الدافعية للأداء

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معارف

- تطوير امكانات الفرد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة

2- فيما يخص الفرضية الثانية : تم افتراض ان تكوين العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية وقد توصلنا ان التكوين في مفهومه الشامل هو تزيد العاملين بالمهرات المعرفية والعملية المستحدثة في مجال تخصصهم والتي ترتقي بادائهم من المستوى الممارس الى مستوى افضل بصورة دائمة لتحقيق تنمية شاملة.

3- اما الفرضية الثالثة التي تخص أن وظيفة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك تخضع لما يمليه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما أنها تنقيد بالقانون الأساسي الخاص بإدارة الجمارك

4- أخيرا الفرضية الرابعة بعد استعراضنا للفصل الثالث ان منظومة التكوين في ادارة الجمارك وعلى غرار الإدارات العمومية الأخرى لم تول غداة الإستقلال التكوين المكانة اللازمة به، غير أنه وابتداء من سنة 1994 دخلت ادارة الجمارك في مرحلة جديدة تميزت بإنتهاجها لإسلوب جديد في التسيير يتمثل في مخططات الإصلاح والعصرنة، والتي لم تكن خيار بل كانت حتمية نتيجة للتحويلات الإقتصادية والعالمية وما فرض التكيف مع الظروف المستجدة مما استوجب الإهتمام بالموارد البشري لكونه القاطرة اي تغيير وإصلاح وبالتالي كان لا بد من وضع منظومة تكوين فعالة حتى تقوم ادارة الجمارك بالمهام المنوطة بها في خدمة المصلحة العامة على حسن وجه ولهذا شكل التكوين محورا اساسيا في محاور برامج اصلاح وعصرنة ادارة الجمارك ، وقد تجسد ذلك من الناحية المؤسسية ، في فتح ستة 06 مدارس ابتداء من من سنة 1994، كما تجسد من الناحية القانونية والتنظيمية في تضمين القانون الساسي القانون الأساسي الخاص المطبق على موظفي ادارة الجمارك وكذا القانون الداخلي المطبق على موظفي الجمارك العديد من الحكام المتعلقة بالتكوين ، هذا علاوة على أحكام القانون الساسي العام للوظيفة العمومية ، كما يتجلى في في الإرتفاع المحسوس للأعتمادات المالية المخصصة للتكوين ابتداء من سنة 1994

وكمحصلة نقول أن ادارة الجمارك بدأت الاهتمام بالتكوين تدريجا منذ سنة 1994 م خلال التكفل بجميع الجوانب المشكلة لمنظومة التكوين، وذلك لتبني لبرنامج الإصلاح والعصرنة والتي لم يكن من الممكن تطبيقها دون الإهتمام والإستثمار بالموارد البشري غير أنها لم يمنع من وجود اختلالات ونقائص ينبغي تداركها، لكي تحقق هذه المنظومة الأهداف المسطرة لها وحتى تاخذ مكانتها اللازمة خصوصا اما التحديات والرهانات التي تواجهها في ظل بيئة وطنية ودولية تتميز بالتغيير الدائم والتحول المستمر

ثانيا التوصيات :

انطلاقا من الإخلالات و النقائص المسجلة على مستوى منظومة التكوين في ادارة الجمارك وحتى يتسنى النهوض لتصحيح هذه الإختلالات ومعالجة هذه النقائص على النحو التالي:

-على المستوى التنظيمي :

- إعادة الإعتبار لمديرية التكوين كمديرية مستقلة ،

- سن نص قانوني تنظيمي يشجع المكونين ، من حيث التحفيزات المادية و المعنوية، و منح الاعتبار اللازم لمهنة المكون و لما لا تصنيفها في المناصب العليا لإدارة الجمارك، كما يجب تشجيع المكونين المؤقتين لتغطية النقص المسجل في المكونين الدائمين،

- ادخال تعديلات على النصوص ذات الصلة مثل النظام الداخلي لموظفي ادارة الجمارك تتضمن وضع نظام تحفيزي لتشجيع الموظفين على حضور الدورات التكوينية و الاهتمام بها، من خلال اقرار امتيازات معينة

2- على المستور البيداغوجي:

- اثر ابرامج التكوين و مراجعتها و تحيينها بشكل دوري لكي تتمكن من التكيف مع التطورات الحاصلة، باعتبار ان ادارة الجمارك تنشط في محيط متميز بالتغير المستمر،

- تجهيز مدارس الجمارك بالوسائل البيداغوجية و التعليمية الحديثة، و تدعيم الرصيد الوثائقي لمكتبات مدارس الجمارك، الاعتماد على الوسائط و التكنولوجيات الحديثة في التعليم، كالمحاضرات عبر الفيديو و شبكة الانترنت و الفيديو التفاعلي و تشجيع التعليم الذاتي.

- الاعتماد على المقاربات و المناهج الجديدة في التدريس، و التي تعطي نتائج احسن من المناهج و الاساليب البالية،

- تزويد مدارس الجمارك بالدعائم البيداغوجية، و تحيين المتوفر منها،

- تكوين المزيد من المكونين الدائمين و المؤقتين، خصوصا من الناحية البيداغوجية، من خلال اللجوء الى الجامعات لسد العجز،

- تكثيف و تكثيف عمليات التكوين المتخصص سيما في المهن التي تعاني ادارة الجمارك من نقص فيها

- عقد اتفاقيات تعاون ميدان التكوين مع الهيئات الوطنية و الاجنبية لتغطية النقص المسجل في التكوين في بعض التخصصات التي لا تتوفر عليها مدارس الجمارك، مثل : القيادة المحترفة للسيارات و الدراجات النارية، الاشارة، و اعادة بعث مروضي الكلاب...-

- الموازنة بين منتوج التكوين و احتياجات الادارة من الموارد البشرية عن طريق التخصص، فإلى جانب التكوين الاولي العام يتطلب الامر توزيع الطلبة التربين في مدارس الجمارك الى تخصصات مهنية حسب احتياجات الادارة الكمية و النوعية.

3- على المستوى المادي و المالي:

- تدعيم قاعات دراسية على مستور المصالح الخارجية، على الاقل على مستوى مقار المديرية الجهوية، و تجهيزها لاحتضان دورات التكوين التي تنظم بمبادرات محلية،

- الرفع من قيمة الاعتمادات المالية المخصصة للتكوين من أجل التكفل على احسن وجه بدورات التكوين.

افاق الموضوع:

يمكننا أن نشير في النهاية الى جملة من المواضيع ذات العلاقة بهذه الدراسة و التي نراها
جديرة بالاهتمام و البحث مثل:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة العمومية،
- مكانة ادارة الموارد البشرية في الادارة العمومية،
- تنمية الموارد البشرية في الادارة العمومية،
- مؤسسات التكوين في الادارة العمومية.

الكتب

- 1- أحمد منصور-المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة-وكالة المطبوعات. الكويت 1997
- 2- أحمد سيد مصطفى-إدارة الموارد البشرية-جامعة الزقازيق(بنها) القاهرة 2000
- 3- إليزابيت نتاريل ، دور الجمارك في العلاقات التجارية الدولية ،سلسلة القانون الجمركي، 2008 ،ص
- 4- د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،مركز التنمية الإدارية،الطبعة الخامسة،مصر،1998
- 5- د، بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1984
- 6- خالد عبد الرحيم مطر الهبيدي ؛إدارة الموارد البشرية ؛دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن
- 7- د: خالد عبد الرحمان الهبيشي، إدارة الموارد البشرية،دار المكتبة ،الحامد للنشر و التوزيع، ط 1 ،الأردن،سنة 199
- 8- د :محمد عثمان اسماعيل حميد ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار النهضة العربية القاهرة مصر،1993،
- 9- مصطفى نجيب شاوش-ادارة الموارد البشرية-الجامعة الأردنية 1996
- 10- مهدي حسن زويلف:إدارة الأفراد – مدخل كمبي – الأردن 1998
- 11- د:مؤيد سعيد سالم ،د:عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،جدار الكتاب العالمي،عمان،الأردن
- 12- د محمد سعيد سلطان ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار العرب ؛ لبنان 1984
- 13- د:عمر عفيفي ،إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ،زهران ،اليمن سنة 1991،
- 14- د، عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر،ط 2004،
- 15- د.عبد الرحمان توفيق –العملية التدريبية- موسوعة التكوين و الموارد البشرية
- 16- عبد الرحمان زرافي ، تجارة الجزائر الخارجية ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 1988
- 17- صلاح الدين عبد الباقي-إدارة الأفراد-كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-الطبعة الأولى 2001
- 18- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر 2000
- 19- فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان : حقوق النشر المؤلف ، 2004

مراسيم و قوانين :

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين
- 2- المرسوم رقم 82/298 المؤرخ في سبتمبر 1982 المادة 12-13 المتعلق بتنظيم التكوين المهني و المؤسسة و تمويله
- 3- المنشور الوزاري، رقم 758 المؤرخ في 06جوان 1998 المتعلق بالتكوين
- 4- ج ر: مرسوم تنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017
- 5- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 جمادى الأولى عام 1433 الموافق 17 أبريل سنة 2012
- 6- ج ر، المرسوم التنفيذي رقم 17-92 المؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 20 فبراير سنة 2017
- 7- قانون الجمارك: القانون رقم 17-04 المؤرخ في 16 فبراير 2017
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 10-286، ج ر عدد ، 71 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010
- 9- المرسوم رقم 82-238 المؤرخ في 17 جوان 1982
- 10- وثائق خاصة ، إدارة الجمارك
- 11- LA DGD/ DIRECTION DE FORMATION/ projet de reforme de la formation au niveau de l'administration des douane/ juin 2003

مذكرات تخرج :

- 1- بن نوي بلقاسم، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال 2002،
- 2- بولمساهر حدة، بن رابحة فاطمة،"أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر" مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال
- 3- سلطاني، سلمى، دور الجمارك في سياسة التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية 2003،
- 4- زايد مراد، دور-الجمارك-في-ظل-اقتصاد-السوق، أطروحة-دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006،
- 5- بلية لحبيب، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة الجمارك 1994-2011، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2012
- 6- متطلبات وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك مذكرة ماجستير،كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2012

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	13
02	جدول يمثل خطوات التكوين	51
03	جدول يحدد مواقع المديرية الجهوية ومفتشيات الأقسام التابعة للجمارك واختصاصها الإقليمي	63
04	جدول يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك أعوان الفرق	73
05	جدول يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك الضباط	73
06	جدول يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك المفتشين	74
07	جدول يمثل شروط الالتحاق بالأسلاك التقنية للجمارك لسلك المراقبين	74
08	جدول يمثل إجراءات الترقية بتغيير السلك من الأسلاك المشتركة إلى الأسلاك التقنية بالنسبة لأعوان الفرق	78
09	جدول يمثل إجراءات الترقية بتغيير السلك من الأسلاك المشتركة إلى الأسلاك التقنية بالنسبة لسلك المفتشين	79
10	جدول يمثل معدل التأطير الجامعي	87
11	جدول يمثل ارتفاع التأطير الجامعي	88
12	جدول يمثل ارتفاع معدل التأطير الجامعي	88
13	جدول يمثل ارتفاع عدد الضباط المكونين في مدارس الجمارك	88
14	جدول يمثل تعداد إدارة الجمارك حسب هرم الأعمار	89
15	جدول يمثل تعداد إدارة الجمارك حسب التوزيع على المصالح	89
16	جدول يمثل تعداد إدارة الجمارك حسب التوزيع حسب الجنس	89
17	جدول يبين تحليل وضعية المشاركين في استجواب CENEAP	91
18	جدول يمثل جوانب تقييم سياسة التكوين في إدارة الجمارك	93

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يمثل العلاج بالتدريب	35
02	شكل يمثل نظام التكوين	40
03	شكل يمثل خطوات تصميم برنامج التكوين	41
04	خطوات التكوين	51
05	شكل يمثل آليات الترقية داخل الأسلاك التقنية في إدارة الجمارك	77

الفهرس

الإهداء
شكر و تقدير
فهرس المحتويات
قائمة الجداول وقائمة الأشكال
المقدمة العامة

الفصل الأول : مفهوم ادارة الموارد البشرية

02	تمهيد :
02	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية
04	المطلب الثاني : التطور- التاريخي
08	المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية
08	المبحث الثاني : دور و أهداف ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول : دور
11	المطلب الثاني : الأهداف
12	المبحث الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول : الوظائف الرئيسية

الفصل الثاني : وظيفة التكوين في ادارة الموارد البشرية

17	المبحث الأول: مفهوم التكوين
17	المطلب الأول : تعريف التكوين
18	المطلب الثاني : مبادئ التكوين
21	المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين
26	المبحث الثاني : أنواع التكوين و أساليبه
26	المطلب الأول : أنواع التكوين
29	المطلب الثاني : أساليب التكوين
33	المبحث الثالث : مراحل التكوين
33	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
41	المطلب الثاني : تصميم البرامج
45	المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج و متابعته
46	المطلب الرابع : تقييم البرنامج

الفصل الثالث : التكوين في الإدارة العمومية للجمارك الجزائرية

المبحث الأول : طبيعة و وظيفة التكوين في إدارة الجمارك

55	المطلب الأول : واقع الجمارك في ظل الرهانات الاقتصادية الجديدة
55	الفرع الأول : دور إدارة الجمارك في ظل تطور العلاقات التجارية الدولية
56	الفرع الثاني : ترجيح الدور الاقتصادي على الدور الجبائي لإدارة الجمارك
57	المطلب الأول : مفهوم ادارة الجمارك (تعريف / الهيكل التنظيمي)
57	الفرع الأول: تعريف الجمرک
58	ثانيا : المسار التاريخي لتطور ادارة الجمارك
59	الفرع الثاني : نشاط ووسائل ومهام ادارة الجمارك
64	المطلب الثاني : منظومة التكوين في ادارة الجمارك

70.....	الإطار التنظيمي للتكوين في ادارة الجمارك
80.....	الإطار الهيكلي و المؤسساتي للتكوين في ادارة الجمارك
84.....	المطلب الثالث : خصوصيات التكوين في ادارة الجمارك
84.....	الفرع الثاني : ادارة الجمارك كقطاع شبه عسكري
	المبحث الثاني : واقع الموارد والتكوين في ظل الرهانات الإقتصادية الجديدة وأفاق النهوض بالتكوين
87.....	المطلب الأول: واقع الموارد والتكوين
93.....	المطلب الثاني : أهداف سياسة التكوين
100.....	المطلب الثالث: أفاق إدارة الجمارك للنهوض بالتكوين
105.....	الخاتمة العامة :