

اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

Impact of the training strategy on the performance of customs officers  
Field study in the Regional Directorate of Customs In chlef

سحنوني مصطفى<sup>1</sup>، دنبري لطفي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر علم اجتماع الاتصال و الترجمة، جامعة أم البواقي (الجزائر)، sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> مخبر علم اجتماع الاتصال و الترجمة، جامعة أم البواقي (الجزائر)، denlotfi77@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 01-06-2021 تاريخ القبول: 09-06-2021 تاريخ النشر: 07-08-2021

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغير المستقل إستراتيجية التكوين والمتغير التابع الأداء على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بشلف و توصلنا إلى النتائج التالية: - هناك علاقة دالة إحصائية بين الاحتياجات التكوينية و أداء موظفي الجمارك. - توجد علاقة دالة إحصائية بين البرامج التكوينية وأداء موظفي إدارة الجمارك. - توجد علاقة دالة إحصائية بين ظروف التكوين و أداء موظفي إدارة الجمارك. **الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية التكوين ، الأداء الوظيفي ، تطوير الأداء الوظيفي.

**Abstract :**

This study aims to test the relationship between the independent variable training strategy and the performance variable at the level of the Regional Directorate of Customs in chlef and we have reached the following conclusions: - There is a statistically significant relationship between training needs and the performance of customs officers. - There is a statistically significant relationship between training programs and the performance of customs officers. There is a statistically significant relationship between training conditions and the performance of customs officers.

**Keywords:** training strategy; job Performance; Development job Performance.

المؤلف المرسل: سحنوني مصطفى، الإيميل: sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz

تعتبر المنظمة كنسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم من اجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. وخلال نشاط الفرد لتحقيق أهداف المنظمة يجد نفسه مكبلا بقيود تنشئته الاجتماعية وخبراته التي تكسبه سلوكا مميزا وتحدد أهدافه واتجاهاته نحو ما يحيط به. و من هنا كان لزاما على المنظمة أن تعمل على فهم سلوك أفرادها وقدراتهم واتجاهاتهم من اجل تغييرها و استغلال الطاقات الكامنة فيهم وفق ما يخدم أهداف التنظيم. وجاءت إستراتيجية التكوين كأحد البناءات الفرعية للتنظيم التي من شأنها أن تقود قاطرة التغيير الايجابي لسلوك الأفراد وتكونهم بما يحسن من معارفهم و مهارتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة .

### الإشكالية:

تتميز البيئة المعاصرة بتغيرات عديدة متسارعة في كل المجالات، نتجت عن التطور التكنولوجي و المنافسة العالمية. وأضحى العنصر البشري الكفاء الماهر والمكون للاستيعاب هذه التغيرات، الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة عامة أو خاصة، في القيام بمهامها بكفاءة وفعالية، على النحو الذي يضمن لها القدرة والمنافسة والتفوق، وهذا ما يستدعي وجود إستراتيجية شاملة، تعمل على الاستثمار في تكوين هذا المورد النادر مصدر القيمة المضافة و التميز، فالتكوين هو الذي يقدم معرفة جديدة ويطور من مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم و يعدل أفكارهم وسلوكياتهم بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص. (احمد ماهر، 2001، ص156). و اذا كانت النظرة إلى إستراتيجية التكوين في القطاع الخاص كاستثمار لا بد منه، لما يصبوا إليه من أهداف ربحية وما يتسم به من بيئة تنافسية شديدة، فان التساؤل يثور حول اثر إستراتيجية التكوين في القطاع العام الذي يتميز باحتكار في تقديم الخدمة العمومية تكون مجانية في اغلب الأحيان. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة، لتحليل العلاقة بين التكوين وأداء الموظفين في قطاع حساس وهو إدارة الجمارك، الذي يتطلع إلى تقديم خدمة جبركية نوعية تستجيب لتطلعات الإدارة و المرتفقين، في دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية بشلف، من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين إستراتيجية التكوين وأداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف ؟ و يتفرع عنه الأسئلة التالية :

- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين الاحتياجات التكوينية وأداء موظفي الجمارك ؟

## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين البرامج التكوينية وأداء موظفي إدارة الجمارك ؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين ظروف التكوين وأداء موظفي إدارة الجمارك ؟

### 1.1 فرضيات الدراسة :

#### الفرضية الرئيسية:

**H0** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  ما بين إستراتيجية التكوين وأداء موظفي إدارة الجمارك بالمديرية الجهوية بالشلف.

و تنفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

**H0** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  ما بين الاحتياجات التكوينية وأداء موظفي الجمارك.

**H0** لا توجد علاقة دالة معنويا عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  ما بين البرامج التكوينية وأداء موظفي الجمارك.

**H0** لا توجد علاقة دالة معنويا عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  ما بين ظروف التكوين وأداء موظفي الجمارك.

### 2.1 أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تقدمه إستراتيجية التكوين، من قيمة مضافة لتطوير الأداء لدى موظفي الجمارك، في ظل بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة في كل المجالات وتستدعي وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على رفع التحدي لمجابهة هذه التحولات، خاصة وأن مهام الجمركي في تطور مستمر، بالنظر إلى تشعب مجالات التدخل والتشريعات المكلف بتطبيقها وكذا تطور وتعقد المبادلات التجارية الخارجية للجزائر من حيث حجم ونوعية السلع، مما يستدعي التحين المستمر للمكتسبات العلمية والعملية للجمركي ، حتى يواكب هذه التطورات.

### 3.1 أهداف الدراسة :

- استعراض مفاهيم حول إستراتيجية التكوين والأداء .

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

- إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية التكوين في تطوير أداء موظفي الجمارك .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التكوين وأداء الجمركيين بالمديرية الجهوية بشلف .

### 4.1 مفاهيم الدراسة:

الإستراتيجية: يعرفها أنسوف ( ANSOFF ) على أنها تمثل نظرة المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها والتي من خلالها يتم تحديد نوع الأعمال الواجب القيام بها على المدى البعيد والأهداف التي يجب تحقيقها (الجنائي، 2017، ص 30). كما عرفها شاندرلر (Chandler) على أنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات" (العديلي، 2018، ص 18).

### التعريف الإجرائي:

هي نمج إداري شامل، يعتمد على القرارات البعيدة الأمد، التي تأخذ بعين الاعتبار مميزات البيئة الحالية من فرص وتهديدات وتنظر للمستقبل باهتمام.

التكوين: يعرفه عمر صقلي على انه بناء معرفي حديث للموارد البشرية، يهدف إلى تزويدها بمهارات حديثة وأخرى مستقبلية وتحسين اتجاهاتها السلوكية، من اجل استيعاب تغيرات البيئة التي تفرض على المنظمة التكيف معها. (عقيلي ، 2005 ، ص.ص. 438-439).

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن العملية التكوينية تستهدف ثلاث مستويات وهي: المعرفة و المهارات والسلوكيات. ويرى شولر (schuler) انه الآلية التي تهدف إلى الرفع من الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تطوير قابليات الموارد البشرية ( عسكر الشمري ، 2017 ، ص 67 ).

### التعريف الإجرائي:

هو عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب الفرد المعارف والقدرات والمهارات الإنسانية والفنية وتفعيلها، بالشكل الذي يدفعه إلى أداء عمل فعال يضمن تحقيق أهداف المنظمة .

الأداء الوظيفي: لقد تعددت التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي نذكر منها:  
أن الأداء يبين مدى تمكن الفرد من أداء المهام المكونة للوظيفة التي كلف بها. ( راوية، 1999، ص21).  
ومنهم من ينظر إليه على انه مدى بلوغ الفرد والفريق لتحقيق الأهداف التي سبق وأن خطط إليها بكفاءة وفعالية. (سيد مصطفى، 2005، ص147).

## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

### التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو مجموع المهام و الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

### تطوير الأداء الوظيفي:

ينظر إلى تطوير الأداء على انه التغيرات الايجابية التي تمس النشاطات الفكرية والسلوكية للموظفين والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ( مشهور، 2010، ص 47 ). وقد عرفه الصيرفي "على انه التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية " ( الصيرفي، 2006، ص 14 ).

### التعريف الإجرائي:

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

### 5.1 الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة في توسيع مدارك الباحث النظرية و التطبيقية و قد استند الباحث في بحثه على الدراسات التالية:

**أطروحة دكتوراه من إعداد زياد العمري:** تحت عنوان إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعرييج ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي 2020-2021 . واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة، واستعان الباحث بالاستمارة إلى جانب الملاحظة و المقابلة كأدوات للجمع البيانات وتوصل إلى عدة نتائج، منها أن مؤسسة كوندور تولي أهمية لإستراتيجية الموارد البشرية وتسعى لان تكون ذات بعد استراتيجي. وتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية في الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للجمع المعطيات، غير أن دراستنا حاولت أن تبين طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التكوين كمتغير مستقل وأثره على الأداء على مستوى مؤسسة عمومية ،في حين أن هذه الدراسة تعرضت إلى إستراتيجية التكوين كبعد من أبعاد إستراتيجية الموارد

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

البشرية على مستوى مؤسسة من القطاع الخاص. و قد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي في صيغة أسئلة الاستمارة (العمرى، 2020).

**أطروحة دكتوراه من إعداد الباحثة بدوح غنية :** تحت عنوان إستراتيجية التكوين في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة بسكرة جامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013. واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي واستعانت بأدوات الاستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع المعلومات. وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن إستراتيجية التكوين المتواصل لها اثر ايجابي في أداء الموارد البشرية. وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث تناولها لإستراتيجية التكوين في علاقتها مع متغير الأداء، غير أن هذه الدراسة ركزت على التكوين المتواصل، في حين أن دراستنا حاولت التعرض للإستراتيجية التكوين بمفهومها الواسع، كما أن المجال المكاني للدراستين يختلف بما يميز كل قطاع عن الآخر. ( بدوح ، 2013 ).

**أطروحة دكتوراه من إعداد لطفي دنبري:** بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية قسنطينة 2012 جامعة منتوري قسنطينة، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة الطبقيّة العشوائية واستعان بأدوات الملاحظة و المقابلة والاستبيان في جمعه للمعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن سياسة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة تعتمد على المعايير العلمية المتعارف عليها، كما أن سياسة الحوافز المطبقة لا تحفز الأفراد ايجابيا نحو العمل. وقد تناولت هذه الدراسة التكوين كبعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية، في حين أن دراستنا تناولت هذا البعد من المنظور الاستراتيجي، إضافة إلى اختلاف المجال المكاني للدراستين وقد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري و الجانب التطبيقي في صياغة محاور الدراسة الميدانية. ( دنبري ، 2012 ).

### 2. الإطار الميداني للدراسة :

#### 1.2 الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يمكن التوصل إليها بأشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (سرحان، 2019، ص 46).

اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك  
بشلف)

2.2 مجتمع البحث و عينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والموظفات بمقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف والبالغ عددهم 106 موزعين على 04 مديرات فرعية ونظرا لعددهم المحدود فقد اخترنا عملية المسح الشامل لكل مفردات، معتمدين في ذلك على أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، إضافة إلى المقابلات والملاحظة وتم توزيع 106 استمارة استرجعت منها 104 استمارة .

3.2 خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم : (1) يبين خصائص عينة الدراسة

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76	%74.5
	أنثى	26	%25.5
	المجموع	102	%100
السن	30-21	11	%10.8
	40-31	62	% 60.8
	50-41	19	% 18.6
	60-51	10	% 9.8
	المجموع	102	% 100
المستوى التعليمي	متوسط	4	%3.9
	ثانوي	35	%34.3
	جامعي	63	%61.8
	المجموع	102	%100
الاقدمية في العمل	8-1	35	%34.3
	16-9	44	%43.1
	24-17	10	%9.8

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

32-25	13	12.7%	الوظيفة
المجموع	102	100%	
عون تنفيذ	74	72.5%	
رئيس مكتب	12	11.8%	
مدير	5	4.9%	
أخرى	11	10.8%	
المجموع	102	100%	
الأسلاك المشتركة	20	19.6%	الفئة المهنية
الأعوان	50	49%	
الضباط	25	24.5%	
المفتشين و المراقبين	7	6.9%	
المجموع	102	100%	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS النسخة 22

نلاحظ من خلال هذا الجدول نسبة الذكور تقدر بـ **74.5%** و هي أكبر من نسبة الإناث التي كانت **25.5%** و هذا راجع إلى طبيعة العمل في هذا القطاع، خاصة في ميدان الفرق العملياتية التي تستدعي مميزات خاصة في عناصرها، إضافة إلى الأعراف الاجتماعية التي مازالت تنظر إلى العمل في مثل هذه القطاعات بنوع من التحفظ. أما الفئة العمرية السائدة فهي ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ **60.8%** من المجموع الكلي للمبحوثين وهو ما يفسر غلبة الفئة الشبابية في موظفي المديرية وهذا راجع إلى الشروط المطلوبة عند التوظيف في هذا القطاع، والتي تستهدف فئة الشباب وما يتطلبه العمل من مميزات خاصة في أفرادها، كالقوة البدنية والجسدية والفكرية وهي مميزات تتوفر عند فئة الشباب وتساعدهم على تحمل المسؤولية ولأعباء والإبداع والتفكير والقابلية لاكتساب مهارات جديدة وطموح عال، كما يتمتع موظفي المديرية الجهوية بمستوى تعليمي عالي، حيث بلغت نسبة الجامعيين منهم **61.8%** وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين يواصلون مساهمهم التعليمي بعد الالتحاق بالوظيفة، خاصة بعد اعتماد الترقية على أساس الشهادة ومنح الإدارة للموظفين رخص تمكنهم من مواصلة دراستهم في الجامعة وكان لهذا الإجراء آثار واضحة في رفع المستوى التعليمي للموظفين، إضافة لترقية العديد منهم إلى رتب عليا بعد تقديم الشهادات الجامعية المحصل عليها، مما دفع الآخرين للانخراط في هذا المسار التكويني للرفع من



## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

مستواهم والتقدم في رتبهم وهذا ما تعرفنا عليه من خلال المقابلات التي قمنا بها على مستوى المديرية ، كما نلاحظ أن الفئة السائدة في الاقدمية هي ما بين 9 إلى 16 سنة بنسبة تقدر ب 43.1 % من المجموع الكلي للمبحوثين وهي خبرة معتبرة، تمكن الموظفين من التحكم في تقنيات العمل، واستيعاب التوجه الاستراتيجي للتكوين، كما يمكن أن تساهم في تكوين الموظفين الجدد لضمان الاستمرارية. أما الفئة الوظيفية السائدة فهي أعوان التنفيذ بنسبة تقدر ب 72.5 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذا القطاع المبني على الهرمية والذي يعتمد أكثر على نشاط الفرق، و يعتبر اغلب عناصره أعوان تنفيذ ،أما الفئة المهنية السائدة فهي فئة الأعوان بنسبة تقدر ب 49 % وهذا راجع إلى أن المناصب المخصصة لهذه الفئة أثناء عملية التوظيف هي مرتفعة بالمقارنة مع غيرها من الرتب، نظرا لحجم المهام التنفيذية المسندة لها.

### 4.2 أدوات الدراسة :

**المقابلة:** وهي من الأدوات التي ساعدتنا في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية والعوامل التي من شأنها تحسين أداء الموظفين بالمديرية الجهوية. وتم مقابلة 4 مدراء فرعيين وثلاث رؤساء مكاتب الذين لهم علاقة مع تسير الموارد البشرية بالمديرية .

**أداة الاستبيان:** تم بناء الاستبيان بناء على الدراسات التي لها علاقة مع موضوع إستراتيجية التكوين و الأداء، بالإضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين .وتضمن الاستبيان 22 سؤال تدرج ضمن المحورين التاليين:

**المحور الأول:** إستراتيجية التكوين : يضم 09 بنود أرقامها من ( 1 إلى 09 ) .

**المحور الثاني:** الأداء و يضم 13 بند أرقامها من ( 10 إلى 22 )

### 5.2 قياس استجابات أفراد العينة نحو أبعاد الأداة :

لقد تم استخدام مقياس لكارث الخماسي بالاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكونه أكثر المقاييس . استعمالا في قياس الآراء والجدول التالي يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي:

الجدول رقم : (02) يوضح درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي.

فئة المتوسط الحسابي	التفسير	الدرجة
---------------------	---------	--------

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

1	لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80
2	لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60
3	محايد	من 2.61 إلى 3.40
4	موافق	من 3.41 إلى 4.20
5	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

و تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاث مستويات تمثل درجة القبول كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم : (03) يوضح درجات الموافقة المعتمدة في مناقشة النتائج .

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1 إلى 2.33
متوسطة	من 2.34 إلى 3.66
مرتفعة	من 3.67 إلى 5

### صدق و ثبات الاستبيان :

**الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في علم الاجتماع و تنمية وتسير الموارد البشرية وعلم اجتماع وتنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مدى صلاحية عبارات الاستبيان ووضوحها ، لقياس ما وضعت لأجله وبناء على ذلك تم تعديل الاستبيان في شكله النهائي.

**ثبات الاستبيان :** تم الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من

مصدقية و ثبات الاستبيان وكانت النتائج وفقا للجدول التالي :

جدول رقم : (4) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المتغير	البعد	قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ
إستراتيجية التكوين	الاحتياجات التكوين	0.872
	البرامج التكوينية	0.796
	ظروف التكوين	0.851
الأداء	تنفيذ المهام	0.848
	الأداء الإبداعي	0.856
	تحقيق الأهداف	0.923

## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

معامل الثبات العام	0.949
--------------------	-------

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج spss نسخة 22 من خلال الجدول يتبين أن معامل الثبات العام للاستبيان يقدر بـ 0.94 وهي نسبة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ والذي يقدر بـ لبالغ 60 % وهي مقبولة لغرض التحليل العلمي .

### 6.2 حدود الدراسة الميدانية :

**الحدود المكانية :** تم إجراء الدراسة بمقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف التي تقع بالمخرج الغربي للولاية . **الحدود الزمانية :** امتدت فترة الدراسة الميدانية من 2020/12/13 إلى 2021/03/14 .  
**الحدود الموضوعية :** تدور هذه الدراسة حول إستراتيجية التكوين و أثرها في تطوير أداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف .

**الحدود البشرية :** تتمثل في جميع الموظفين والموظفات بمقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف والبالغ عددهم 106 حيث تم توزيع 106 استمارة واسترجع منها 102 .

**7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم معالجة وتحليل بيانات الاستبيان، عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة 22 وهي:

- التكرارات و النسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- افا كرونباخ لتحديد معامل ثبات محاور الدراسة و فقرات الاستبيان ككل .
- معامل الانحدار الخطي المتعدد.
- معامل الارتباط بيرسون R للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و التابعة .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد الإجابات وفق مقياس لكارتر.

### 8.2 عرض النتائج و مناقشتها :

عرض و تحليل محور إستراتيجية التكوين :

جدول رقم : (5) إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بإستراتيجية التكوين .

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
01	تقوم إدارة الجمارك بوضع مخطط للتكوين متكامل يشمل جميع الفئات الوظيفية ومنسجم مع الإستراتيجية العامة.	3.21	1.189	متوسطة	4
02	تحرص إدارة الجمارك على تحديد الاحتياجات التكوينية لجميع الموظفين في جميع المستويات الوظيفية.	3.22	1.122	متوسطة	3
03	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناءً على التحليل الوظيفي و نتائج تقييم الموظفين.	3.08	1.002	متوسطة	7
04	تراعى إدارة الجمارك في تصميمها للبرامج التكوينية الاحتياجات الفعلية للتكوين .	3.26	1.033	متوسطة	2
05	تتميز البرامج التكوينية بالتطوير المستمر ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.	3.20	1.034	متوسطة	5
06	تعمل البرامج التكوينية على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظف مما ينعكس ايجابيا على الأداء.	3.53	1.105	متوسطة	1
07	توفر إدارة الجمارك الظروف المناسبة لإجراء عملية التكوين.	3.20	1.090	متوسطة	5
08	تستخدم إدارة الجمارك الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين.	3.17	1.153	متوسطة	6
09	تستعين إدارة الجمارك بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في عملية التكوين.	3.06	1.133	متوسطة	8
	إستراتيجية التكوين	3.21	1.095	متوسطة	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

من خلال هذا الجدول يتبين أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بإستراتيجية التكوين كانت ضمن المجال ( 3.06-3.53 ) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات إستراتيجية التكوين 3.21 بانحراف معياري قدر

## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

بـ 1.095 ويقع ضمن مجال مستوى الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن المديرية الجهوية للجمارك بشلف تمارس إستراتيجية التكوين بمستوى متوسط ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وبانحراف معياري بلغ 1.105 والتي تفيد أن البرامج التكوينية تعمل على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 09، التي تشير إلى أن إدارة الجمارك تستعين بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في التكوين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.06 وانحراف معياري بلغ 1.133 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تستعين بالخبرات الأجنبية في تكوين موظفيها، وهذا ما تعرفنا عليه من خلال مقابلاتنا ، حيث استفاد بعض الموظفين من برامج تكوينية في إطار الاتفاق مع الاتحاد الأوربي. وفي إطار برامج التكوين المنظمة من طرف المنظمة العالمية للجمارك عبر منصتها الرقمية ، كما استفاد بعض الإطارات من دورات تكوينية في الخارج .

عرض و تحليل نتائج المحور الثاني الأداء :

جدول رقم : (6) إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالأداء.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
10	يؤدي موظفو الجمارك مهامهم المطلوبة منهم بسرعة ومرونة وفي ظل الالتزام بالقوانين.	4.03	0.826	مرتفعة	1
11	يقوم موظفو الجمارك بمسؤولياتهم و واجباتهم بكل دقة ويلتزمون بمواقيت العمل.	3.69	1.015	مرتفعة	7
12	يستغل موظفو الجمارك فترة تواجدهم في المؤسسة لمصلحة العمل.	3.68	0.881	مرتفعة	8
13	يتعامل المرؤوسون مع رؤسائهم و زملائهم بكل احترام .	3.85	0.938	مرتفعة	3
14	يتمتع موظفو الجمارك بحسن التصرف في المواقف المفاجئة.	3.97	0.873	مرتفعة	2
15	يقدم موظفو الجمارك اقتراحات من اجل تحسين	3.82	0.948	مرتفعة	4

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

				الأداء.	
7	مرتفعة	0.923	3.69	يستثمر موظفو الجمارك خبرتهم و معارفهم في استحداث طرق جديدة في العمل.	16
5	مرتفعة	0.890	3.80	يبدل موظفو الجمارك جهودا إضافية لتطوير مهاراتهم .	17
6	مرتفعة	0.937	3.79	يسعى موظفو الجمارك للاطلاع على الجديد في مهنتهم .	18
9	متوسطة	1.064	3.32	الأهداف الإستراتيجية لإدارة الجمارك واضحة و قابلة للقياس ومحددة زمنيا	19
10	متوسطة	1.163	3.12	موظفو إدارة الجمارك على علم بالأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم وهي واضحة بالنسبة إليهم.	20
11	متوسطة	1.301	3.01	يشارك موظفو إدارة الجمارك في صياغة الأهداف.	21
12	متوسطة	1.407	2.98	تقوم إدارة الجمارك بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف وتعلم موظفيها بنتائج هذا التقييم.	22
	متوسطة	1.012	3.596		الأداء

### المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء كانت ضمن المجال ( 2.98 – 4.03 ) وبلغ المتوسط الحسابي لفقرات الأداء 3.596 بانحراف معياري قدره 1.012، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الأداء في إدارة الجمارك ذو بعد استراتيجي و أن الإدارة تهتم وتسعى لان يكون هذا الأداء استراتيجي وهذا ما تعرفنا عليه من خلال المقابلات التي أجريناها مع المشرفين على مديرية الموارد البشرية، حيث قامت إدارة الجمارك بإعداد مخططات إستراتيجية تستهدف تحسين الأداء من خلال التكوين الشامل والمستمر لمواردها البشرية لتقديم خدمة في مستوى تطلعات المتعاملين، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 10 والتي تفيد أن موظفي الجمارك يؤدون مهامهم بالسرعة والمرونة وفي ظل الالتزام بالقوانين وبلغ المتوسط الحسابي لها 4.03 وانحرافها المعياري 0.826، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على هذه العبارة، حيث يتصف موظفي الجمارك

## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

بالانضباط وهي من مميزات وطبيعة العمل في هذا القطاع النظامي ويخضعون لنظام تأديبي صارم. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 22 التي تفيد أن إدارة الجمارك تقوم بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف و تعلم موظفيها بنتائج التقييم ، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.98 وانحراف معياري بلغ 1.407 ضمن مجال الموافقة المتوسطة ، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بصفة متوسطة وأن الإدارة تقوم بمناقشة نتائج التقييم مع إطاراتها لتصحيح الاختلالات والكشف عن العوامل التي تعيق التنفيذ وهذا ما لاحظناه في محاور المخططات الإستراتيجية التي تم إعدادها وما تعرفنا عليه من خلال المقابلات التي أجريناها، حيث تقوم الإدارة المركزية بعقد لقاءات تقييمية مع المصالح الخارجية بصفة دورية لتقييم مدى تحقق الأهداف، إضافة لعقد لقاء وطني يضم كافة إطارات المصالح الخارجية .

### 3 النتائج و اختبار الفرضيات :

#### 1.3 نتائج اختبار الفرضية الأولى:

$H_0$  - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ما بين الاحتياجات التكوينية و أداء موظفي إدارة الجمارك.

الجدول رقم : (07) نتائج اختبار العلاقة بين الاحتياجات التكوينية و الأداء.

مستوى الدلالة sig	الأداء						الاحتياجات التكوينية
	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.01	0.858	73.415	1.66	8.568	0.651	0.423	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يتبين أن هناك تأثير للاحتياجات التكوينية على الأداء بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين 0.423 أي 42.3% من مجموع المشاهدات و هو ما يعبر عن علاقة ارتباطية موجبة و متوسطة بين المتغير المستقل الاحتياجات التكوينية و المتغير التابع الأداء، كما قدرت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.651$  و هذا يعني أن 65.1% من التغير الحاصل في الأداء يعود إلى الاحتياجات التكوينية ومن جهة أخرى بلغت قيمة T المحسوبة 8.568 وهي أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة = 0.01 sig الذي هو أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 . ومنه فإن الفرضية الصفرية الأولى  $H_0$  هي مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التالية:

1H: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين الاحتياجات التكوينية و الأداء.

### 2.3 نتائج اختبار الفرضية الثانية :

$H_0$  - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  ما بين البرامج التكوينية

و أداء موظفي إدارة الجمارك.

الجدول رقم : ( 08 ) نتائج اختبار العلاقة بين البرامج التكوينية و الأداء.

الأداء							البرامج التكوينية
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.01	0.726	59.276	1.66	7.699	0.610	0.372	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن هناك تأثير للبرامج التكوينية على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.372 و هو ما يعادل 37.2% من مجموع المشاهدات و الذي يعبر عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين المتغير المستقل البرامج التكوينية و المتغير التابع الأداء، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.610$  و هذا يعني أن 61% من التغير الحاصل في الأداء يعود إلى البرامج التكوينية ، و من جهة أخرى فان قيمة T المحسوبة و المقدره بـ



## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

7.699 تفوق قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية  $SIG = 0.01$  الذي هو اقل من مستوى المعنوية 0.05 و هو ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الثانية  $H_0$ . وعليه نقبل الفرضية البديلة التالية:

**H1** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين البرامج التكوينية و الأداء.

### 3.3 نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

**H0-** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ما بين ظروف التكوين و أداء موظفي إدارة الجمارك.

الجدول رقم: ( 09 ) نتائج اختبار العلاقة بين ظروف التكوين و الأداء.

ظروف التكوين	الأداء					
	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B
مستوى الدلالة sig	0.380	0.617	7.832	1.66	61.340	0.813
						0.01

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير لظروف التكوين على الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.380 وهو ما يعادل 38 % من مجموع المشاهدات ، الذي يعبر عن وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين ظروف التكوين والأداء، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.617$  و هذا يعني أن 61.7 % من التغير الحاصل في الأداء يعود إلى ظروف التكوين و تبين لنا نتائج هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة و التي بلغت 7.832 هي أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة  $SIG = 0.01$  و الذي هو اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  الثالثة، لتحل محلها الفرضية البديلة التالية:

**H1** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ظروف التكوين و الأداء .

### 4.3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

**H0** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ما بين إستراتيجية التكوين وأداء موظفي إدارة الجمارك بالمديرية الجهوية بالشلف.

الجدول رقم : ( 10 ) نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التكوين والأداء.

الأداء							إستراتيجية التكوين
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.01	0.799	94.280	1.66	9.710	0.697	0.485	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير لإستراتيجية التكوين على الأداء وهذا من خلال ملاحظتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث بلغ 0.485 أي ما يعادل 48.5 % من مجموع المشاهدات و هذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين المتغير المستقل إستراتيجية التكوين والمتغير التابع الأداء وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.697$  أي أن 69.7 % من التغير الحاصل في الأداء يعود إلى إستراتيجية التكوين ، كما يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة T المحسوبة و المقدر بـ 9.710 هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة Sig = 0.01 و هو اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت رفض الفرضية الصفرية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية :

**H1** : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التكوين على الأداء.

### 4. الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية تتحلى لنا الأهمية الإستراتيجية للتكوين باعتبارها احد الدعائم الأساسية للإستراتيجية العامة للمنظمة، التي تمكنها من التكيف مع تغيرات البيئة و مواجهة تحديات التطور التكنولوجي ، خاصة وأنها تناولت قطاع حساس يصبوا إلى تقديم خدمة عمومية في مستوى تطلعات المتعاملين . و لا يتأتى هذا إلا من خلال التكوين المستمر للمورد البشري من اجل استيعاب هذه

## اثر إستراتيجية التكوين على أداء موظفي الجمارك (دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف)

الرهانات ، من خلال التكفل بالبرامج التكوينية وجعلها مسايرة للاحتياجات الحقيقية للمنظمة و الاهتمام بالظروف التكوين . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسعى المؤسسة محل الدراسة لان تكون ممارساتها في مجال التكوين ذات بعد استراتيجي .
  - تستعين المؤسسة بالوسائل الحديثة في تكوين موظفيها .
  - يوجد علاقة ارتباطية موجبة و متوسطة بين الاحتياجات التكوينية و الأداء.
  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين البرامج التكوينية و الأداء .
  - يوجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين ظروف التكوين و الأداء .
- و بناء على ما جاء في الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية:
- منح صلاحيات أكثر للمصالح المحلية في تحديد الاحتياجات و البرامج التكوينية .
  - إشراك المصالح المحلية في تحديد الأهداف الإستراتيجية للتكوين .
  - تشجيع التكوين على المستوى المحلي لتكلفته المنخفضة ومسايرته للاحتياجات المحلية .
  - التركيز على التكوين التطبيقي وتنوع أساليب التكوين المعتمدة .
  - تفعيل أدوات المنظومة التقييمية بما يمكن من الاستغلال الفعال لمخرجات التكوين و اليقظة المستمرة في رصد تغيرات المحيط للإجراء التعديلات اللازمة .
  - إحاطة العملية التكوينية بعوامل محفزة و إسناد المناصب الهامة و الترقيات للمتكونين .
  - عصرنه وسائل و برامج التكوين من خلال استغلال ما توفره التكنولوجيا الرقمية .
  - الاستفادة من توصيات المنظمة العالمية للجمارك في إعداد استراتيجيات تكوينية وطنية فعالة .

### 1. قائمة المراجع:

- إبراهيم ، العديلي، (2018). فن الإستراتيجية ، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان .
- احمد ، سيد مصطفى ، (2005)، المدير و مهاراته السلوكية، دار الفكر العربي ، مصر.
- أحمد، ماهر، ( 2001)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

## سحنوني مصطفى و دنبري لطفي

- أكرم ، سالم الجناني،(2017) ، الإدارة الإستراتيجية و تحديات القرن الحادي و العشرين ، ط1 ، دار  
المجد للنشر التوزيع ، عمان الأردن.
- عسكر الشمري ، مها صلاح ، (2017)، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب  
و تطوير الموارد البشرية، ط1، دار المجد للنشر و التوزيع، عمان.
- عمر،وصفي عقيلي،(2005)،إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع  
عمان .
- العمري ، زياد ، ( 2021 )، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه، قسم  
العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر .
- غنية ،بودوح، (2013)،إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المواد البشرية ،أطروحة  
دكتوراه ،قسم علم اجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر .
- لطفي ، دنبري ، ( 2011 ) ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه ،قسم علم  
الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر .
- محمد ،الصيرفي ، (2006)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- محمد حسن، راوية، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- محمد،سرحان علي المحمودي،(2019)، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن.
- مشهور ،ثروت، ( 2010 )،استراتيجيات التطوير الإداري ، ط 1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان .