

تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك تمارست -سليم طوايبيبة<sup>1</sup><sup>1</sup> التنمية المحلية المستدامة والمقاوالاتية تعبئة وإزدهار تندوف DELODEP/TDF المركز الجامعي علي كافي

تندوف، salim.elmoatassem.bellah@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/04/25

تاريخ القبول: 2020/01/16

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

ملخص:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عوامة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يرتكز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية وخصوصا الموارد البشرية من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسيات المؤسسات، ويعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، تقييم الكفاءات، المؤسسات العمومية، الوظيفة العمومية.

تصنيف JEL: O15، L32، J24

Abstract:

Today's institutions find themselves faced with the globalization of the economy and the global competition As well as the new economy based on knowledge and creativity, which is based on modern management methods and tools related to new technologies for information and communication. All factors have made the investment in material resources, especially human resources, one of the most important indicators for enterprise competitiveness. The management of competencies is an advanced stage in human resources management practices.

Keys words: Managing competencies, Competency assessment, Public institutions, Public service.

JEL classification codes:; O15;L32;J24

المؤلف المرسل: سليم طوايبيبة: البريد الالكتروني: salim.elmoatassem.bellah@gmail.com

تمهيد:

يشهد العالم اليوم ثورة معرفية، أثرت على جميع أوجه النشاط البشري، وأثرها الأكبر كان في تطوير الفكر الإداري العالمي، الذي يمكن وصفه بالتقلبة الفكرية التي أوجدت بناءا فكريا إداريا جديدا، تحولت على إثره المفاهيم الإدارية من مبادئ جامدة إلى مجموعة من المفاهيم المرنة والمتغيرة باستمرار.

ولم يكن للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثير على تسيير المؤسسات فحسب، بل وعلى نظرتها للموارد البشرية التي أصبحت من الموارد الأساسية لإنشاء الثروة وصناعة التقود والتفوذ.

فلم يعد ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد يد عاملة، بل على أنه مصدر للمعرفة والإبداع والابتكار، والتي هي محور ارتكاز أي عمل تطوري، وبهذا أصبح الحديث الآن منصبا على الكفاءات البشرية ، ولذلك أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات

الحديثه اليوم، هو كيف يمكنها استقطاب الكفاءات التي تمنحها التميز، ومن ثم كيفية إدارتها في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها، وتمييزها وذلك بإدراجها ضمن خططها الاستراتيجية.

وكغيرها من المنظمات تواجه المؤسسات الحكومية الجزائرية اليوم العديد من التحديات المتعلقة بإدارة الكفاءات وكيفية الحفاظ عليها لتحقيق أهدافها.

إنطلاقاً مما تقدم يبقى السؤال الجوهرى المطروح هو :

### ما هو واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

والتي تم تجزئتها لإشكاليات فرعية جاءت كما يلي :

- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على البعد الفردي في تسيير كفاءاتها؟
  - هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على البعد الجماعي في تسيير كفاءاتها؟
  - هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على البعد التنظيمي في تسيير كفاءاتها؟
- وكإجابات أولية عن الإشكالات الفرعية نقترح الفرضيات التالية :
- مفتشية أقسام الجمارك تمارست تأخذ بعين الاعتبار البعد الفردي في تسيير كفاءاتها؟
  - مفتشية أقسام الجمارك تمارست تأخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي في تسيير كفاءاتها؟
  - مفتشية أقسام الجمارك تمارست تأخذ بعين الاعتبار البعد التنظيمي في تسيير كفاءاتها؟

وقد جاء هذا المقال ليلسط الضوء على تسيير الكفاءات وكيفية تطبيقها ميدانياً في المؤسسات العمومية الجزائرية، لذا تم

تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور هي :

- 1- ماهية إدارة الكفاءات
- 2- واقع تطبيق تسيير الكفاءات في قوانين الوظيف العمومي
- 3- دراسة تطبيقية على مستوى مفتشية أقسام الجمارك تمارست

### 1- ماهية إدارة الكفاءات:

لم يعد مفهوم الكفاءات ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت مركبة و أكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد و الجماعة، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام تسيير المؤسسة.

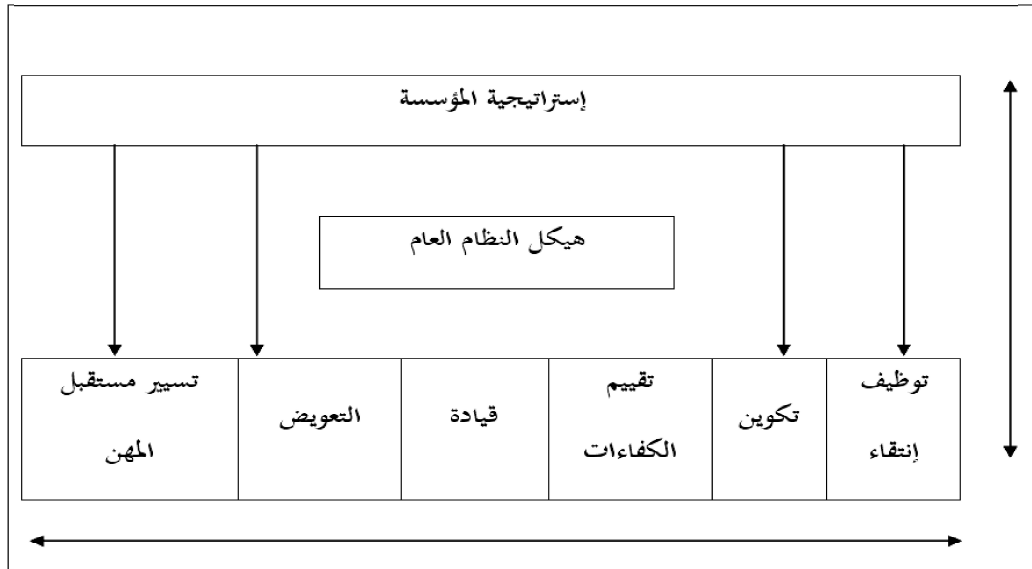
#### 1-1- مفهوم تسيير الكفاءات :

إنّ بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها، وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها، ويعمل على إستمرارها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، فظهور تسيير الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة، هذه البيئة التي أصبحت تركز على الابتكار، والمرونة، والجودة، وخدمة العلاقات، كل هذا أنتج نمجاً إستراتيجياً جديداً يأخذ بالحسبان العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وخاصة تسيير الكفاءات.

ويعرف تسيير الكفاءات على أنه: "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل". (سملاي، 2002، صفحة 83)

ويرى louvan beirendonck أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي و العمودي و الشكل التالي يوضح ذلك:

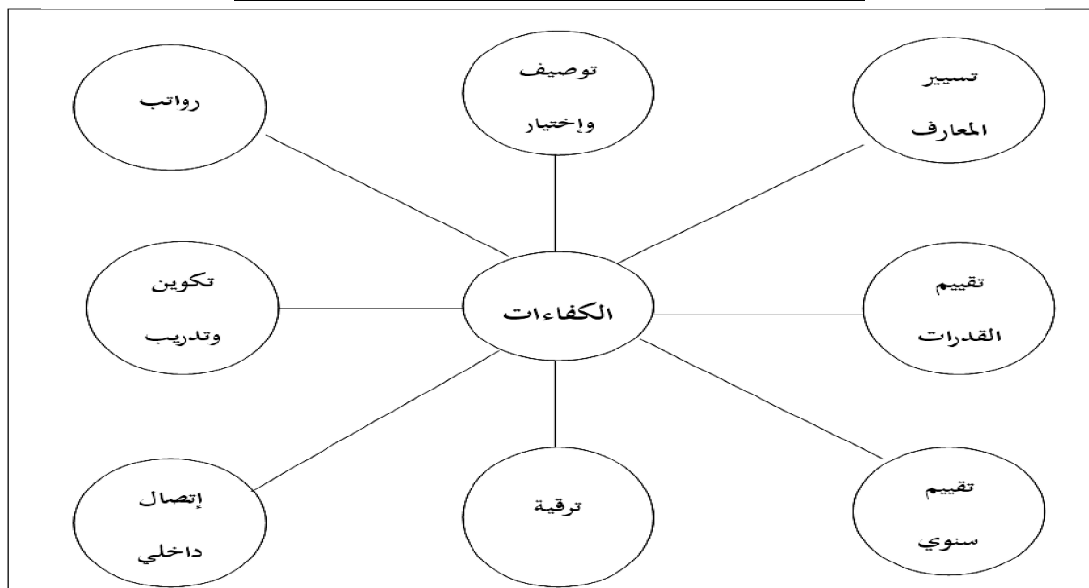
الشكل رقم 1 : التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



المصدر: عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة- ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، - جامعة تلمسان، الجزائر، 2011 ، ص.91.

ولكي يتحقق التكامل العمودي يجب أن تتكيف الكفاءات مع مهمة و إستراتيجية المؤسسة وتنتقى هذه الكفاءات ثم تنظم، وتطور من خلال التكوين، التدريب والتحفيز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة، وفي حالة التكامل الأفقي يجب أن تتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، وتعتبر الكفاءات المحرك الأساسي لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management de compétences dans l'entreprise, édition de boeck, France, 2006 , p.24.

من خلال الشكل نستنتج أن الكفاءات أساس القيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، ومن أجل بلوغ الأهداف لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (رحيل، 2011، صفحة 28)

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة، فهو مفتاح النجاح؛
- خصوصيات الكفاءات فهي وسائل قوية لتحديد الإستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.
- ويهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية: (بوخمخم و شابونية، 2005، الصفحات 5-6)
- تقدير أفضل الكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، وتنميتهم بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

" تسيير الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات، الذي يقوم على محتوى الوظيفة ( منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك يقوم على المعارف والخصائص المهنية ( بما فيها السلوكية )الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تتمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة". (بن جدو، 2013، صفحة 14)

ولكي تتأقلم المؤسسة مع محيطها الخارجي وتسبق التغيرات التي تطرأ على السوق، لابد لها من السعي لاكتساب كفاءات جديدة و تطوير الكفاءات الموجودة، و بالتالي فإن تسيير الكفاءات هو مركز و جوهر تسيير الكفاءات البشرية، وقد تباينت آراء و أفكار الباحثين حول تسيير الكفاءات في اتجاهين: (طبي، 2012)

**الاتجاه الأول: وجهة نظر اجتماعية:** تنظر إلى العملية على أنها عصنة لوظيفة تسيير الأفراد وتطويرها.

**الاتجاه الثاني: وجهة نظر إستراتيجية:** تعتبر تسيير الكفاءات أساسا للتميز التنافسي، و عمليا هناك تكامل بين النظرتين. وقد وضع تعريف شامل لتسيير الكفاءات وهو: "تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والحفاظة عليها، وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها، ورفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة".

### 1-2- مقاربات تسيير الكفاءات:

تحتل الكفاءات مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، وفق مقاربات هي:

(خير، 2012، صفحة 227)

#### 1-2-1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال، ومن المعرفة ومن المهارات ومن حسن التصرف. (سملاي، 2002، صفحة 142)

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وظيفة محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة لوضعية العامل أثناء أدائه لمهامه.

### 1-2-2- المقاربة العملية للكفاءات:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وان الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات.

"فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطلقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية، ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية". (سملاي، 2002، صفحة 143)

### 1-2-3- المقاربة الاستراتيجية للكفاءات :

وفق المقاربة الإستراتيجية تتحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة. (خيرى، 2012، صفحة 227)

### 1-3- مراحل تسيير الكفاءات :

تمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي (brilman, 1998, p. 386) :

**المرحلة الأولى: المعرفة الجيدة هيكل الموارد البشرية:** يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كههم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور... الخ. ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم، وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

**المرحلة الثانية: توقع الأعمال المستقبلية:** يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة ( التوظيف).

**المرحلة الثالثة: وضع المخططات:** من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير، والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛
- صعوبة تنظيم خطط الحركة بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم في إيجاد روح الإبداع والابتكار، وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يكون التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة لتطويرها، وهذا ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقسيمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات.

## 2- واقع تطبيق إدارة الكفاءات في قوانين الوظيف العمومي

تطرقنا في المحور الأول من هذا المقال إلى المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة الكفاءات، وسنحاول من خلال هذا المحور تحليل مدى مضمون تطرق النصوص القانونية الخاصة بالوظيفة العمومي لإدارة الكفاءات وتطبيقها، حيث سنتناول تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية.

### 2-1- تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية:

سعت النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والنصوص المطبقة لها) إلى محاولة التطور في تسيير الإدارة العمومية للموارد البشرية وإضفاء تحسينات وإدخال تحديثات بغية توفير أحسن الطرق الكفيلة بتوظيف الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها، إلا أن الإجراءات المطبقة اليوم تفتقر إلى الشفافية والعدالة وإلى الميكانيزمات والآليات الدقيقة والناجعة الكفيلة بحسن استغلال هذه الموارد البشرية.

### 2-1-1- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

وفقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 126/95 فإنه يمكن تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كما يلي: "هو مخطط تعدده المؤسسات والإدارات العمومية في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة تبعا للمناصب المالية المتوفرة لديها والغرض من مخطط التسيير هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها ب: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات، الإحالة على التقاعد.

أما بخصوص إنجاز هذا المخطط فإنه وبعد الحصول على المناصب المالية للسنة المعنية، يتعين على الإدارة أو المؤسسة العمومية إنشاء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وإرساله إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل 15 مارس من السنة المعنية، حيث تتم المصادقة عليه من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بعد تحديد أعداد المناصب المالية للسنة المعنية وتبليغها للأمر بالصرف المعني، غير أنه وفي انتظار المصادقة على المخطط يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الإحالة على التقاعد، الاستقالة، التسريح، العزل، الوفاة، الإحالة على الاستيداع، إعادة الإدماج بعد الانتداب أو الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية، وتصفية بعض الوضعيات غير القانونية مع مصالح الوظيفة العمومية، وعموما يتكون المخطط من 13 جدولا هي:

**الجدول رقم 1:** يتضمن تعداد جميع مناصب العمل (المالية والحقيقية).

**الجدول رقم 2:** يحتوي على التعديلات التي طرأت على هيكل الاستشارة الداخلية ممثلة في لجنتي المستخدمين والظعن، وقسم هذا الجدول إلى جدولين فيما بعد:

**الجدول رقم 2 مكرر 2:** يتعلق بالحالات التأديبية ويتابع بتطور حالة المنازعات.

**الجدول رقم 2 مكرر 3:** ويعني هو الآخر بوضعية القضايا المتنازع فيها.

**الجدول رقم 3:** يضم جميع القرارات التي تنظم سير المسابقات والامتحانات.

**الجدول رقم 4:** وهو أهم جدول يوفر معلومات حول التسيير التقديري للعام القادم حيث يمثل مخطط التوظيف التقديري، حيث أن المناصب المالية المحررة في هذا الإطار تجدد بصفة آلية وتخصص إجباريا للتوظيف الخارجي، أو عند اللزوم الترقية على أساس الامتحان المهني، مع إلزام المؤسسات والإدارات العمومية بعدم التعديل في المخطط السنوي حالة تجديد المناصب المالية.

**الجدول رقم 4 مكرر:** ويشتمل على المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل للسنة القادمة.

- الجدول رقم 5 : يتضمن الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في التسيير.
- الجدول رقم 6 : يتضمن الجدول التقديري للإحالة على التقاعد بعنوان السنة القادمة.
- الجدول رقم 6 مكرر 1 : يتضمن أيضا الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد وتم استدعائهم لمزاولة النشاط.
- الجدول رقم 6 مكرر 2 : ويتضمن أيضا الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد وتم الاحتفاظ بهم لنفس السنة.
- الجدول رقم 7 : يضم هذا الجدول المخطط التوقعي لتنظيم فترات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- الجدول رقم 9 : ويضم قائمة الأعوان المتعاقدين والمؤقتين بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المعنية.
- أما بقية الجداول الأخرى، فيتم إنشاؤها بعد انتهاء السنة المالية وبداية السنة التالية، حيث يضم 6 جداول وهي:
- (عقون، 2006، صفحة 96)
- الجدول رقم 8 : يتضمن عملية متابعة الحياة المهنية للموظفين خلال السنة الفارطة، حسب الأسلاك والرتب.
- الجدول رقم 10 : به معلومات عن مسابقات التوظيف بعنوان السنة الماضية.
- الجدول رقم 11 : يتضمن استمارة مراقبة على الترقية الاختيارية والتأهيل المهني بعنوان السنة الماضية.
- الجدول رقم 12 : يتضمن استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين بعنوان السنة الماضية.
- الجدول رقم 13 : وهو الجدول الأخير، حيث يتضمن استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة خلال السنة الماضية.
- (حمدي، 2015، صفحة 9)

## 2-1-2- نقد المخطط وفق منهجية إدارة الكفاءات:

بناء على محتوى المخطط الذي استعرض فيما سبق، فإن المؤسسات والإدارات العمومية تعتمد على منهج قديم نوعا ما للتخطيط والتنبؤ بالكفاءات وذلك بالاعتماد على مخطط تسيير الموارد البشرية خاصة في الجداول من 1 إلى 9، حيث تهتم هذه الجداول بالتنبؤ أكثر منها بالإحصاء، ولذلك يمكن توجيه بعض النقاط والملاحظات التي يتميز بها المخطط السنوي من منظور إدارة الكفاءات، والذي يعتبر منهجا جديدا في إدارة الموارد البشرية وهي جملة من النقاط نلخصها في: (حمدي، 2015، صفحة 11)

- بالنسبة لعملية التخطيط لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية من الموارد البشرية والكفاءات نلاحظ أن مخطط التسيير يعتمد على معطيات السنة السابقة، ومدى موافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية (إذا كانت المؤسسة تنتمي إلى غير وزارة المالية) على فتح المناصب المالية، وبالتالي فإنه يمكن القول بان المخطط لا يراعي الاحتياجات الفعلية ويقابلها بالتحقيق، بل يتوقف على مدى موافقة الوزارة الوصية، التي تعتمد على مدى وجود التخصيصات المالية في قبولها أو رفضها.
- مما يلاحظ كذلك، أن المسير في المؤسسة أو الإدارة العمومية لا يتمتع بالحرية الكاملة في التخطيط لاحتياجات وحركة الموارد البشرية، بل يتوقف ذلك على عدة إجراءات قانونية،
- من المعلوم أن إدارة الكفاءات تركز في نشاطاتها التنفيذية على وجه الخصوص على وظائف هامة مثل: التوظيف، الترقية، الحركية، التكوين، إدارة وتقييم الأداء، الأجور والمكافآت وبالتالي فعندما نسقط تلك الوظائف التنفيذية - التي تعتمد كلية على الكفاءات - على مخطط تسيير الموارد البشرية، فإننا نلاحظ قصورا فيها، حيث يخصص المخطط عملية الترقية على أسس محددة قانونا حسب ما جاء في الأمر 06-03 في فصله المتعلق بالترقية، وذلك على أساس التسجيل في قوائم التأهيل، بالنسبة للرتب، -أما مشكل التكوين، فهي أهم وظيفة في مجال تنمية وتطوير الموظفين، حيث يعتمد منهج إدارة الكفاءات على وجود قصور يرجع بالضرورة إلى أسباب تتعلق بالموظف ذاته، وذلك في ظل توفر جميع الشروط المناسبة للعمل، فإذا كان السبب كذلك وجب على إدارة الموارد البشرية وضع مخطط وبرنامج تكويني يسد تلك الفجوة بين ما هو مطلوب و ما هو فعلي متوفر، فإذا كان الخلل

في المعارف تبرمج دورات تعليمية على شكل محاضرات أو ورشات مثلا، أما إذا كان الخلل في المهارة فتبرمج حينئذ برامج تكوينية - أما الكلام عن عملية النقل والحركة بالنسبة للموظفين، فإن هذه الأخيرة تركز في منهج إدارة الكفاءات على إيجاد طريقة لضمان حركية الموظفين بين الوظائف تحمل طابعا تكوينيا، ثقافيا، تعليميا، تحفيزيا للموظفين، أما مخطط تسيير الموارد البشرية فاكتفى فقط بحصر ومتابعة عملية النقل والانتداب والإحالة على الاستيداع للحالات السابقة فقط، وذلك من خلال الجدول رقم 1، وهنا يمكن الحكم مبدئيا على قصور المخطط وعدم تمتعه بالارتفاع.

- بخصوص التنبؤ بحركية الموظفين الذين سيحاولون على التقاعد وهي تصنف في منهج إدارة الكفاءات من المهن أو الوظائف التي تكون في حالة خطر، نظرا لحساسية سلم الأعمار فيها، ومما يلاحظ في مخطط تسيير الموارد البشرية، خاصة في الجداول 6 و 6 مكرر 1 و 6 مكرر 2، حيث توفر هذه المعلومات مصدرا مهما لحالة هرم الأعمار في هذه الفترة.

- أما بخصوص القيم والتي تعتبر مكونا مهما من مكونات الكفاءة، حيث نجد أن مخطط التسيير يراعى هذه المسألة، وقدمها في صورة معلومات تتجلى في قسمين، الأول يعنى بالحالات التأديبية التي يوجد فيها الموظفون، والثانية في المتابعات القضائية للموظفين من طرف العدالة،

- إضافة إلى ما سبق وأوجه القصور التي تم ذكرها، فإن من أهم ما يعاب على إدارة الموارد البشرية في الوظيف العمومي هو عدم نجاعة نظام التقييم، وعدم الرضا عن نظام الأجور والحوافز .

### الجانب التطبيقي : تسيير الكفاءات في مفتشية أقسام الجمارك تمارست

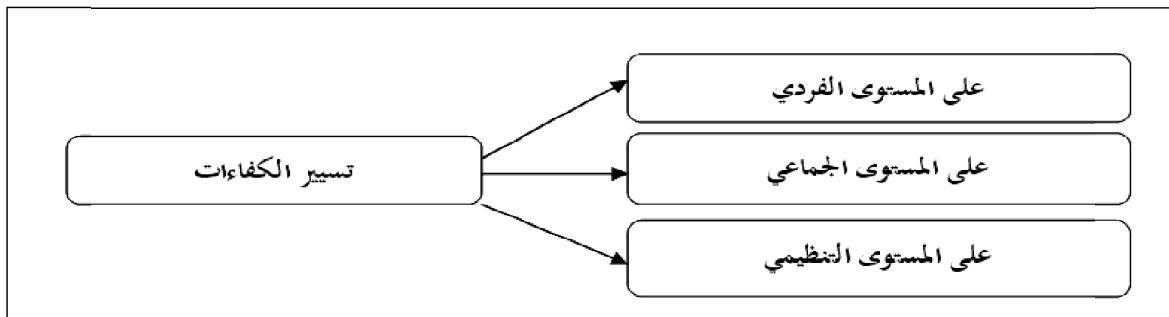
**1- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:** في هذا المحور سنحاول تحديد متغيرات الدراسة والنموذج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة، بعدها سيتم تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة، وقد تم صياغة فرضية رئيسية واحدة والتي تنبثق عنها فرضيات فرعية.

#### 1-1- نموذج الدراسة وحدود الدراسة :

##### 1-1-1- نموذج الدراسة :

إنطلاقا مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وأدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة، حيث ركزت هذه الأخيرة على متغير واحد تمثل في تسيير الكفاءات والذي تم قياسه من خلال جوانبه الثلاثة :

#### الشكل رقم 3 : النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

#### 1-1-2- حدود الدراسة :

**المجال الزمني :** ويقصد به الوقت الذي تم خلاله جمع البيانات، وقد إستغرق الجانب الميداني في هذه الدراسة فترة تمتد من 2020/02/15 إلى غاية 2020/09/30.



- المجال المكاني : الدراسة تم إجرائها على مستوى مفتشية أقسام الجمارك تمارست.
- المجال الموضوعي : إقتصرت على التطرق لتسيير الكفاءات على المستويات الثلاثة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بمفتشية أقسام الجمارك تمارست.

## 1-2-2- مجتمعات البحث وأدوات الدراسة:

### 1-2-1- مجتمعات البحث وعينة الدراسة :

نظرا لأهمية الموضوع، ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمعات الدراسة. ويتمثل مجتمعات الدراسة في مجموعة العناصر والأفراد الذين ينصب عليهم الإهتمام في الدراسة ولهم علاقة بمشكلة الدراسة، فقد تم إختيار عينة من موظفي مفتشية أقسام الجمارك تمارست مجموعهم 40 يمثلون نسبة 25% من مجتمعات الدراسة، بمختلف رتبهم السبعة (عون حراسة، عون رقابة، عريف، ضابط الفرق، ضابط رقابة، مفتش رئيسي، مفتش عميد)، وتم توزيع الإستثمارات عليهم، لكن لم يتم إسترجاع غير 38 إستمارة من مجموع الإستثمارات، وهو ما يعادل نسبة إسترجاع تقدر بـ 95%، كما أنه لم يتم إستبعاد أي واحدة من هاته الإستثمارات لكونها كلها قابلة للمعالجة الإحصائية.

### 1-2-2- أدوات جمع البيانات :

إعتمدنا في دراستنا على أداة الإستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات، والتي تقوم على أساس الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول المشكلة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتحليلها وإستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى محورين وهما:

- المحور الأول : يشمل المميزات الشخصية والوظيفية وخصائص العينة التي تشمل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة)
- المحور الثاني : تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام متساوية تحاول أن تجيب عن الفرضيات الجزئية للدراسة، حيث يتكون كل قسم من خمسة أسئلة مغلقة، وقد كان موضوع كل قسم كما يلي :
- القسم الأول : مدى إهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات على المستوى الفردي
- القسم الثاني: مدى إهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات على المستوى الجماعي
- القسم الثالث: مدى إهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي

## 1-3-1- أساليب وطرق المعالجة الإحصائية :

### 1-3-1- أساليب المعالجة الإحصائية :

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وهي كالتالي :

- التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة)
- إختبارات حسن المطابقة : لمعرفة ما إذا كانت الفروقات في الإجابات الخاصة بقسم معين ذو دلالة إحصائية.
- إختبارات إستقلالية المتغيرات : لمعرفة مدى تأثير الرتب الوظيفية على تسيير الكفاءات على المستوى الفردي والمستوى الوظيفي.

## 1-3-2- البرامج الإحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد على برنامج SPSS20 الذي يعد أحد البرامج المساعدة ووظيفته إنشاء ومعالجة الجداول الإلكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية إضافة إلى المخططات والرسومات البيانية.

## 2- تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات :

في هذه المرحلة نعمل على تحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة، إلى جانب تحليل نتائج أسئلة المحور الثاني واختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها.

## 2-1- تحليل خصائص عينة الدراسة :

تمثل البيانات الشخصية المتعلقة بالعينة كل من الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة والرتبة، وسنقوم بتحليل هذه الخصائص بناءً على البرنامج الإحصائي SPSS20.

## 2-1-1- المتغيرات الديمغرافية :

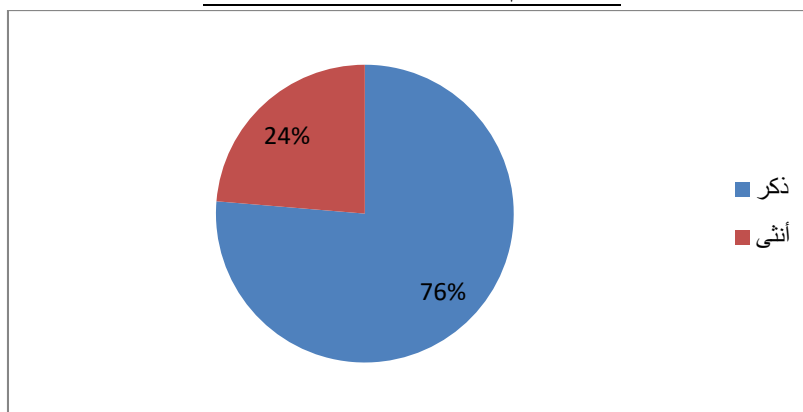
- متغير الجنس :

الجدول رقم 1 : النسبة المئوية والتكرار لجنس العينة

النسبة %	التكرار	الجنس
76.31	29	ذكر
23.68	09	أنثى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الشكل رقم 4: الدائرة النسبية لجنس العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يوضح لنا الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور في هذه المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 76% من أفراد مجتمع الدراسة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 24% من الإناث، وبالتالي فإن أعظم عينة في الدراسة هي من جنس الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ومهام موظفيها.

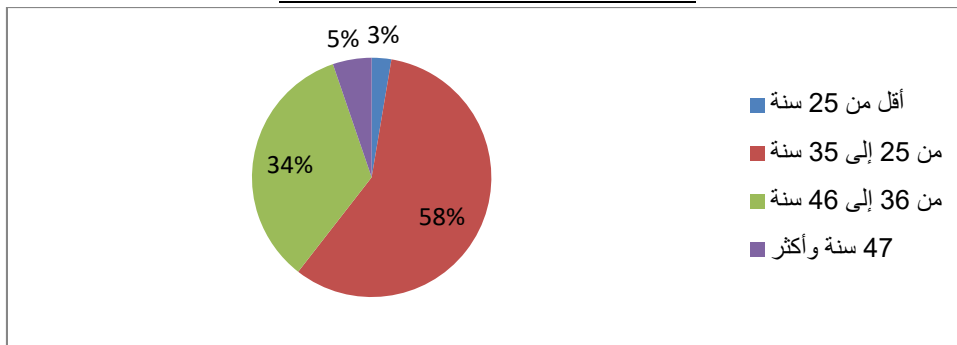
- متغير الفئة العمرية :

الجدول رقم 2: النسبة المئوية والتكرار لعمر العينة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
2.63	01	أقل من 25 سنة
57.89	22	من 25 إلى 35 سنة
34.21	13	من 36 إلى 46 سنة
5.26	02	47 سنة وأكثر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الشكل رقم 5 : الدائرة النسبة لعمر العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

كما نلاحظ توزع أفراد العينة على الفئات العمرية الأربعة، حيث كانت أكبر نسبة هي الفئة الثانية (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة 58%، ثم الفئة الثالثة (من 36 إلى 46 سنة) بنسبة 34%، تليها الفئة الرابعة (47 سنة وأكثر) بنسبة 5%، وأخيرا الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) بنسبة 3% وهذا راجع لنقص مسابقات توظيف أعوان جدد في السنوات الفارطة.

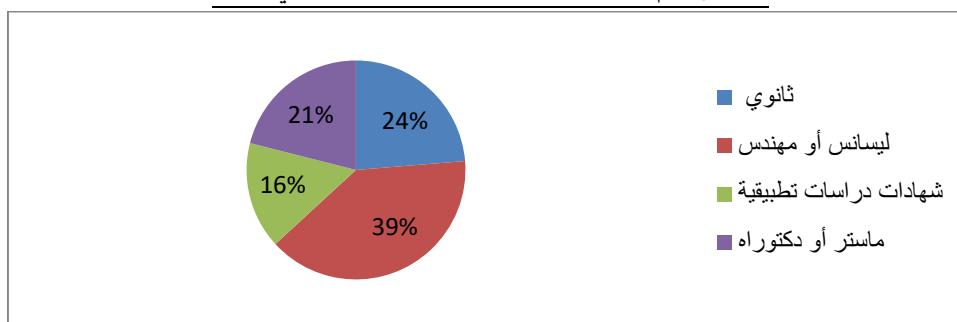
● متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم 3 : النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي للعينة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
23.69	09	ثانوي
39.47	15	ليسانس أو مهندس
15.79	06	شهادات دراسات تطبيقية
21.05	08	ماستر أو دكتوراه
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الشكل رقم 6 : الدائرة النسبة للمستوى التعليمي للعينة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الشكل أن معظم الموظفين من خريجي الجامعة (ليسانس أو مهندس) بنسبة 39%، وهذا مؤشر إيجابي يدل على توظيف وإستثمار المؤسسة بصفة خاصة والمديرية العامة لإدارة الجمارك بصفة عامة للمعارف والمؤهلات العلمية، تليها مستوى ثانوي بنسبة 24% نظرا لوجود موظفين بالمستويات الدنيا وكذا موظفين ذو أقدمية، ثم تأتي فئة الماجستير والدكتوراه بنسبة 21% نظرا للنظام الداخلي للمؤسسة والذي يشجع مواصلة الدراسة مما فتح الباب أمام الموظفين لإتمام دراساتهم، بعدها شهادات الدراسات التطبيقية بنسبة 16%.

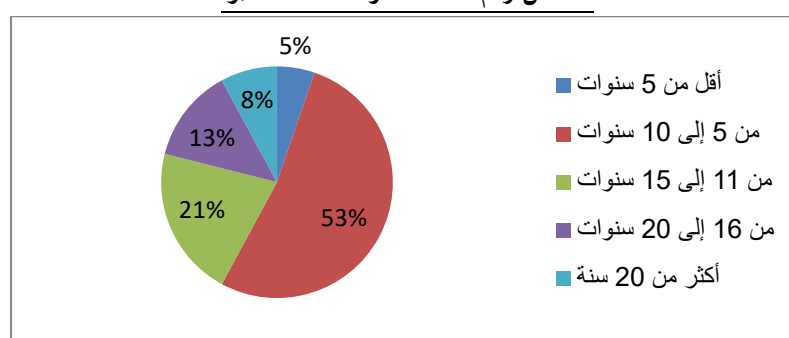
#### • متغير سنوات الخبرة :

الجدول رقم 4 : النسبة المئوية والتكرار لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	02	5.27
من 5 إلى 10 سنوات	20	52.63
من 11 إلى 15 سنوات	08	21.06
من 16 إلى 20 سنوات	05	13.15
أكثر من 20 سنة	03	7.89
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الشكل رقم 7 : الدائرة النسبة للخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

فيما يخص الخبرة، من الشكل نلاحظ أن الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) وهي أعلى نسبة تمثل 53%، وهذا ما يعكس ما تطرقنا إليه سابقا أن المؤسسة توظف خريجي الجامعات بنسبة كبيرة، زد على ذلك الفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) جاءت بنسبة 21%، تليها الفئة الرابعة (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة 13%، بعدها جاءت الفئة الخامسة (أكثر من 20

سنة) وهي من الفئات الضئيلة في المؤسسة نظرا لعامل التشبيب الذي تعتمد عليه إدارة الجمارك، وفي الأخير تأتي الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 05 % نظرا - كما ذكرنا سابقا- لنقص مسابقات التوظيف الخارجية .

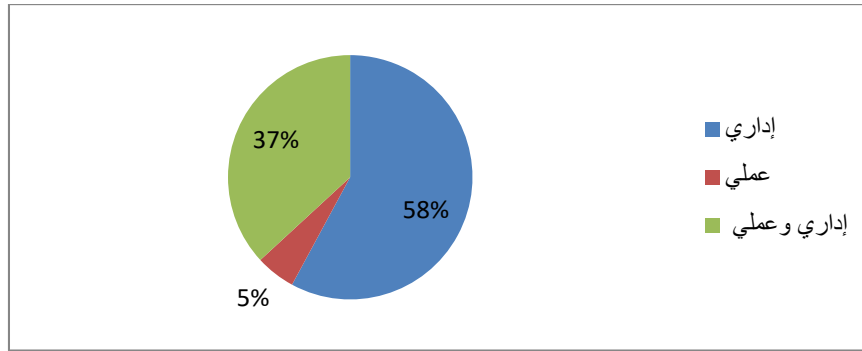
● متغير طبيعة العمل :

الجدول رقم 5 : النسبة المئوية والتكرار لمتغير طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	طبيعة العمل
57.89	22	إداري
5.27	02	عملي
36.84	14	إداري وعملي
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الشكل رقم 8 : الدائرة النسبة لطبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

فيما يخص طبيعة العمل، أن الفئة الأولى (إداري) حازت على نسبة 58 % وهذا راجع إلى تعدد المصالح الإدارية بالمفتشية وكثرتها، تليها الفئة الثالثة (إداري وعملي) بنسبة 37 % نظرا لإزدواجية المهام لأعوان الجمارك خاصة العاملين في الفرق الأمر الذي يجتم عليهم العمل في الميدان والمكاتب، وفي الأخير تأتي الفئة الثانية (عملي) بنسبة 5 %، وهي نسبة ضئيلة نظرا لتمكن معظم الأعوان الفرق من مزاوله حتى الأعمال الإدارية.

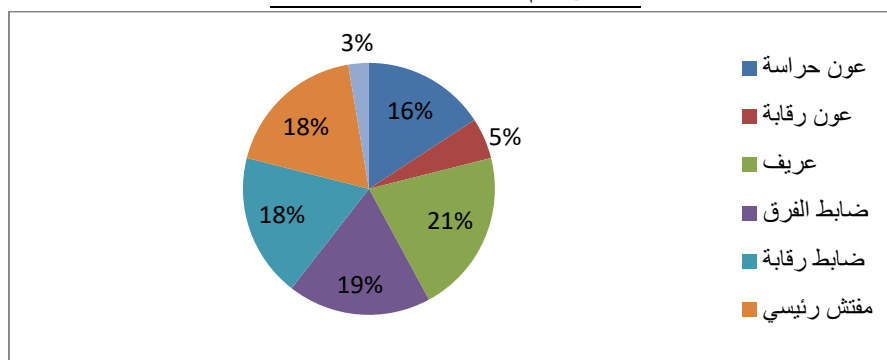
● متغير الرتبة :

الجدول رقم 6 : النسبة المئوية والتكرار لمتغير الرتبة

النسبة %	التكرار	الرتبة
15.79	06	عون حراسة
5.27	02	عون رقابة
21.05	08	عريف
19	07	ضابط الفرق
18	07	ضابط رقابة
18	07	مفتش رئيسي
2.63	01	مفتش عميد
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الشكل رقم 9 : الدائرة النسبية للرتب



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من خلال الشكل، نلاحظ أن الفئة الثالثة (عريف) حازت على أعلى النسب بـ 21%، وهذا راجع إلى برنامج الترقية على أساس الأقدمية الذي تبنته إدارة الجمارك خلال السنوات الأخيرة والذي مس معظم أعوان الرقابة (رتبة عون رقابة أقل درجة من رتبة عريف)، وجاءت بعدها الفئة الرابعة (ضابط الفرق) بنسبة 19% تليها كل من الفئة الخامسة والسادسة (ضابط رقابة ومفتش رئيسي) بنسبة 18% لكل منهما وهذا راجع لإهتمام الإدارة بهاتين الفئتين نظرا للمهام المسندة إليهم حسب قانون الجمارك، تأتي بعدها الفئة الأولى (أعوان الحراسة) بنسبة 16% تليها الفئة الثانية (عون رقابة) بنسبة 5% وهاتان الفئتان توكل إليهما مهام الحراسة في العادة، وإنخفاض نسبة أعوان الرقابة راجع إلى الترقية كما أشرنا إليه سابقا، وفي الأخير جاءت الفئة السابعة (مفتش عميد) بنسبة 3% لأنها إقتصرت على فرد واحد وهو رئيس مفتشية أقسام الجمارك تمارست.

**2-2- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:** نحاول عرض إجابات أفراد العينة (موظفي مفتشية أقسام الجمارك تمارست) وتحليلها بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وإختبارات حسن المطابقة والاستقلالية، ويتم ذلك من خلال الإعتماد على تحليل الاتجاه العام للإجابات بإستخدام مخرجات برنامج SPSS20.

### 2-2-1- تقييم إجابات أفراد العينة لتسيير الكفاءات على المستوى الفردي :

لمعرفة مستوى تبني المؤسسة للمعيار الفردي في تسيير الكفاءات نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم 7 : يمثل مستوى تبني المعيار الفردي من قبل المؤسسة في تسيير الكفاءات

رقم العبارة	نعم	النسبة	لا	النسبة
1	27	71,05%	11	28,95%
2	23	60,53%	15	39,47%
3	18	47,37%	20	52,63%
4	10	26,32%	28	73,68%
5	6	15,79%	32	84,21%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه وبصفة عامة نلاحظ أن الاتجاه العام للموظفين الباحثين يميلون إلى أن هذا المعيار (المعيار الفردي) لا يتم تطبيقه فعليا في المؤسسة، بالرغم من أن هنالك عبارات حازت بالموافقة كالعبارة الأولى والثانية بنسب عالية 71.05% و 60.53% والتي تطرقتا لتناسب الكفاءة مع المنصب المشغول وحرية القرار في إنجاز العمل على التوالي، بينما لم تحظ العبارتين الرابعة والخامسة بالموافقة بنسبة 73.68% و 84.21% واللتين تطرقتا لإتاحة فرص التدريب والتكوين وتناسب الراتب مع الجهد المبذول على التوالي، أما بخصوص العبارة الثالثة التي ركزت على المشاركة في إتخاذ القرار فتفاوتت الإجابة عنها بنسبة ضعيفة

حيث قدرت نسبة المصوتين بنعم بـ 47.37 % ونسبة المصوتين ب لا 52.63 %، وبالرغم من هذا التقارب إلا ان الكفة رجحت لنفي هذه العبارة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن تسيير الكفاءات على المستوى الفردي موجود بالمؤسسة محل الدراسة، فإننا سنقوم بإختبار كل إجابات المبحوثين، ومدى تناسقها حول هذه الفرضية، لذا فإننا سنختبر حسن المطابقة للإجابات :

● الإختبار :

- الفرضية العدمية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الفردي.

- الفرضية البديلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الفردي

● دالة الإختبار : نقوم بهذا الإختبار بناء على الإجابة بـ "نعم" للأسئلة الخاصة بهذه الفرضية الجزئية، وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 8 : جدول حسن المطابقة على المستوى الفردي

رقم العبارة	F0	Fe	Fo- Fe	(Fo- Fe) <sup>2</sup>	(Fo- Fe) <sup>2</sup> / Fe
1	27	16,8	10,2	104,04	6,19285714
2	23	16,8	6,2	38,44	2,28809524
3	18	16,8	1,2	1,44	0,08571429
4	10	16,8	-6,8	46,24	2,75238095
5	6	16,8	-10,8	116,64	6,94285714
	84	84	0	306,8	18,2619048

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

وبالتالي فإن  $\chi^2$  المحسوبة تساوي 18.26

● القرار الإحصائي : بمقارنة  $\chi^2$  المحسوبة بـ  $\chi^2$  النظرية (4 ، 0.05) المساوية للقيمة 9.48 فإننا نرفض الفرضية العدمية.

وبالتالي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الفردي.

ومن خلال ملاحظتنا لإستمارات الإستبيان رجحنا أن يكون هذا الفرق راجع لإختلاف الرتب الوظيفية، لذلك فقد

ارتأينا أن نجري إختبارا لإستقلالية هذا المتغير على آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الفردي في المؤسسة.

● الإختبار :

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة بين رتبة الموظف وتسيير الكفاءات على المستوى الفردي في المؤسسة.

- الفرضية البديلة : توجد علاقة بين رتبة الموظف وتسيير الكفاءات على المستوى الفردي في المؤسسة.

● دالة الإختبار : نقوم بهذا الإختبار بناء على الإجابة بـ "نعم" للأسئلة الخاصة بمختلف الرتب، وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 9 : جدول إستقلالية الرتب في تسيير الكفاءات على المستوى الفردي

السؤال	عون حراسة	عون رقابة	عريف	ضابط فرق	ضابط رقابة	مفتش رئيسي	مفتش عميد	
1	3	1	7	6	3	6	1	27
2	2	1	4	4	4	7	1	23
3	4	1	1	3	1	7	1	18
4	1	0	1	1	3	4	0	10
5	0	0	2	1	1	1	1	6
المجموع	10	3	15	15	12	25	4	84

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

بعد القيام بالعمليات الحسابية كانت نتيجة  $\chi^2 = 14.83$ أما  $\chi^2$  النظرية فهي

$$\chi^2(0.05, 24) = \chi^2(0.05, (L-1)(C-1)) = 36.41$$

القرار الإحصائي : بعد مقارنة  $\chi^2$  المحسوبة بـ  $\chi^2$  النظرية (24 ، 0.05) المساوية للقيمة 36.41 فإننا نقبل

الفرضية العدمية. وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرتب و تسيير الكفاءات على المستوى الفردي.

**2-2-2- تقييم إجابات أفراد العينة لتسيير الكفاءات على المستوى الجماعي :**

لمعرفة مستوى تبني المؤسسة للمعيار الجماعي في تسيير الكفاءات نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم 10 : يمثل مستوى تبني المعيار الجماعي من قبل المؤسسة في تسيير الكفاءات

رقم العبارة	نعم	النسبة	لا	النسبة
6	36	94,74%	2	5,26%
7	36	94,74%	2	5,26%
8	36	94,74%	2	5,26%
9	37	97,37%	1	2,63%
10	32	84,21%	6	15,79%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه، أن معظم الموظفين الباحثين تتوافق آرائهم بالقبول حول المعيار الجماعي في تسيير الكفاءات، وهو ما توضحه الأرقام والنسب الواضحة والعالية، حيث حازت كل من العبارات السادسة والسابعة والثامنة على نسبة 94.74% لكل منها، والتي تطرقت على التوالي للربحية في العمل الجماعي، عملية التواصل، تعاون الفريق، فيما قدرت نسبة المعارضين لهاته العبارات ضئيلة و قدرت بـ 5.26% وهي في الغالب تعبر عن الأشخاص الذين أسندت لهم مهام فردية لا تتطلب الإتصال والعمل الجماعي، أما العبارتين التاسعة والعاشره واللاتي تطرقت لمشاركة الخبرات بين فريق العمل ودعم الفريق للفرد في حالة التقصير، فقد جازتا على نسبة تصويت بنعم قدر بـ 97.37% و 84.21% على التوالي بينما جاءت نسب الرافضين لهاتين العبارتين ضئيلة كما هو موضح في الجدول، وهذا راجع لنفس السبب المذكور سلفا.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن تسيير الكفاءات على المستوى الجماعي موجود بالمؤسسة محل الدراسة، فإننا سنقوم بإختيار كل إجابات الباحثين، ومدى تناسقها حول هذه الفرضية، لذا فإننا سنختبر حسن المطابقة للإجابات :

• الإختبار :



- الفرضية العدمية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء الباحثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الجماعي.
- الفرضية البديلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء الباحثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الجماعي.
- **دالة الاختبار:** نقوم بهذا الاختبار بناء على الإجابة بـ "نعم" للأسئلة الخاصة بهذه الفرضية الجزئية، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 11: جدول حسن المطابقة على المستوى الجماعي

رقم العبارة	F0	Fe	Fo- Fe	(Fo- Fe) <sup>2</sup>	(Fo- Fe) <sup>2</sup> / Fe
6	36	35,4	0,6	0,36	0,01
7	36	35,4	0,6	0,36	0,01
8	36	35,4	0,6	0,36	0,01
9	37	35,4	1,6	2,56	0,07
10	32	35,4	-3,4	11,56	0,33
المجموع	177	177			0,43

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

وبالتالي فإن  $\chi^2$  المحسوبة تساوي 0.43

- **القرار الإحصائي:** بمقارنة  $\chi^2$  المحسوبة بـ  $\chi^2$  النظرية (4 ، 0.05) المساوية للقيمة 9.48 فإننا نرفض الفرضية العدمية.

وبالتالي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء الباحثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الجماعي.

## 2-2-3- تقييم إجابات أفراد العينة لتسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي:

لمعرفة مستوى تبني المؤسسة للمعيار التنظيمي في تسيير الكفاءات نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم 12: يمثل مستوى تبني المعيار التنظيمي من قبل المؤسسة في تسيير الكفاءات

رقم العبارة	نعم	النسبة	لا	النسبة
11	8	21,05%	30	78,95%
12	13	34,21%	25	65,79%
13	28	73,68%	10	26,32%
14	12	31,58%	26	68,42%
15	13	34,21%	25	65,79%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه، أن معظم إجابات الموظفين الباحثين تميل إلى الرفض حول المعيار التنظيمي في تسيير الكفاءات، وهو ما توضحه الأرقام والنسب الواضحة والعالية، حيث حازت كل من العبارات الحادية عشر والثانية عشر والرابعة عشر وكذا الخامسة عشر والتي أنصبت على جو العمل ومنح الصلاحيات والترقية والتحفيز على نسب عالية في الإجابة بـ "لا"، أما العبارة الثالثة عشر المتعلقة بتوجيه الرؤساء لمروسيهم فقد حازت على القبول بنسبة قدرت بـ 73.68%.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن تسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي موجود بالمؤسسة محل الدراسة، فإننا سنقوم بإختيار كل إجابات المبحوثين، ومدى تناسبها حول هذه الفرضية، لذا فإننا سنختبر حسن المطابقة للإجابات :

• الإختبار :

- الفرضية العدمية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي.
- الفرضية البديلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي.
- دالة الإختبار : نقوم بهذا الإختبار بناء على الإجابة بـ "نعم" للأسئلة الخاصة بهذه الفرضية الجزئية، وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 13 : جدول حسن المطابقة على المستوى التنظيمي

رقم العبارة	F0	Fe	Fo- Fe	(Fo- Fe) <sup>2</sup>	(Fo- Fe) <sup>2</sup> / Fe
11	8	14,8	-6,8	46,24	3,12
12	13	14,8	-1,8	3,24	0,22
13	28	14,8	13,2	174,24	11,77
14	12	14,8	-2,8	7,84	0,53
15	13	14,8	-1,8	3,24	0,22
المجموع		74	74		15,86

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

وبالتالي فإن  $\chi^2$  المحسوبة تساوي 15.86

- القرار الإحصائي : بمقارنة  $\chi^2$  المحسوبة بـ  $\chi^2$  النظرية (4 ، 0.05) المساوية للقيمة 9.48 فإننا نرفض الفرضية العدمية.

وبالتالي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي. ومن خلال ملاحظتنا لإستمارات الإستبيان رجحنا أن يكون هذا الفرق راجع لإختلاف الرتب الوظيفية، وبالتالي أجرينا إختبارا لإستقلالية هذا المتغير على آراء المبحوثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي في المؤسسة.

• الإختبار :

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة بين رتبة الموظف وتسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- الفرضية البديلة : توجد علاقة بين رتبة الموظف وتسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- دالة الإختبار : نقوم بهذا الإختبار بناء على الإجابة بـ "نعم" للأسئلة الخاصة بمختلف الرتب، وهي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 14 : جدول إستقلالية الرتب في تسيير الكفاءات على المستوى الفردي

السؤال	عون حراسة	عون رقابة	عريف	ضابط فرق	ضابط رقابة	مفتش رئيسي	مفتش عميد	المجموع
11	0	0	1	3	1	3	0	8
12	0	1	4	4	3	1	0	13
13	4	1	6	6	6	5	0	28
14	2	0	1	2	3	4	0	12
15	2	1	2	4	1	3	0	13
المجموع	8	3	14	19	14	16	0	74

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

بعد القيام بالعمليات الحسابية كانت النتيجة هي  $\chi^2 = 12.74$

أما بالنسبة ل  $\chi^2$  النظرية فهي  $\chi^2(0.05, 24) = 36.41$

• القرار الإحصائي : بعد مقارنة  $\chi^2$  المحسوبة بـ  $\chi^2$  النظرية (24 ، 0.05) المساوية للقيمة 36.41 فإننا نقبل الفرضية العدمية.

وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرتب و تسيير الكفاءات على المستوى التنظيمي.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- يرتبط تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة بثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي ؛
- بينت الدراسة أن تسيير الكفاءات في المؤسسة مختلف على حسب المستويات وقد تحقق بصفة كاملة في المستوى الجماعي، أما بالنسبة للمستوى الفردي والتنظيمي فقد خلص البحث أن هناك تبايناً في تطبيق تسيير الكفاءات حسب آراء الباحثين؛
- أن سبب الاختلاف في آراء الباحثين فيما يخص تسيير الكفاءات على المستوى الفردي والتنظيمي لا يرجع أساساً إلى اختلاف الرتب وإنما إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

### الخلاصة :

إن المؤسسات الجزائرية لم تعد ملزمة الإهتمام بالموارد المادية وحسب، بفعل التغيرات والتحولات الجديدة والمستجدة التي يفرضها العالم اليوم، ولم يعد بإمكانها تجنب أو إهمال كفاءاتها، لما تكتسبه هذه الأخيرة (الكفاءات) من أهمية بالغة، فالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية هي مصدر كل الموارد والمتحكم فيها داخل المؤسسة.

كما أن الوظيفة العمومية الجزائرية، اليوم، بحاجة ملحة وماسة إلى تدابير وإجراءات ناجعة تضمن التكيف والعصرنة من خلال المرونة في المعاملات والترشيد في تسيير كفاءاتها، عن طريق تطبيق إدارة الكفاءات الفعالة والتي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تضمن إستمراريتها وبقائها في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها عالمنا اليوم.

وكما لاحظنا سابقاً من خلال دراستنا الميدانية على مستوى مفتشية أقسام الجمارك تمارست بإعتبارها مؤسسة من المؤسسات العمومية، فإن تسيير الكفاءات يختلف في مستويات تطبيقه الثلاثة، غير أن تحقيقه تجلّى في مستوى واحد (الجماعي) ولم يتحقق في المستويين الآخرين (الفردي والتنظيمي)، وهذا لم يكن سببه الفروقات الرتبوية، بل راجع لظروف وعوامل أخرى، لذا وجب على المسيرين والقائمين على هذه المؤسسة إيلاء أهمية بالغة للكفاءات وتجسيد الطرق العصرية والحديثة في تسييرها.

## الهوامش والمراجع :

- brilman, j. (1998). *les meilleurs pratiques des management*. paris: edition d'organisation.
- أبو القاسم حمدي. (2015). أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ بإحتياجات المؤسسة والإدارات العمومية. ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية (صفحة 9). البليدة: جامعة العفرون 2.
- أسامة خيري. (2012). القيادة الإدارية. عمان: دار النشر والتوزيع.
- آسية رحيل. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة الماجستير) . كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمجد بوقرة.
- شراف عقون. (2006). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري .
- عبد الفتاح بوخمخم، وكرمة شابونية. (2005). تسيير الكفاءات ودرها في بناء الميزة التنافسية. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة (الصفحات 5-6). الجزائر: جامعة الجزائر.
- عمار طيبي. (2012). دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية (مذكرة ماجستير) . كلية العلوم التجارية، الجزائر: مدرسة الدراسات العليا التجارية.
- أمجد الأمين بن جدو. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس الباز 1.
- محضية سمالي. (2002). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة دكتوراه). 83. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.