

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك

دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك - بشلف -

The Role of Strategic Human Resource Management in Customs Staff Performance Development

A field study at the Regional Directorate of Customs in Chlef.

سحنوني مصطفى^{1*}، دنبري لطفى²

¹، جامعة أم البواقي، (الجزائر)، sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz

² جامعة أم البواقي، (الجزائر)، denlotfi77@yahoo.fr

¹ Sahnouni Mustapha, ² Denbri Lotfi

¹ Universty of Oum El Boughi (Algeria)

² Universty of Oum El Boughi (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/07/27 تاريخ القبول: 2022/02/23 تاريخ النشر: 2022/04/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها، المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف و التكوين و تقييم الأداء و التحفيز و متغير الأداء على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بشلف، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة. و نظرا لمحدودية عدد مفردات مجتمع البحث، قمنا بعملية مسح شامل لكافة موظفي المديرية، من خلال توزيع استبيان على 106 مفردة. و أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة متوسطة بين كل من متغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و متغير الأداء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الأداء، تطوير الأداء.

Abstract:

This study aims to test the relationship between the strategic management variable of human resources in its dimensions, represented in the recruitment strategy, training performance evaluation, motivation, and performance variable at the level of the regional directorate of customs in Chlef, where we relied on a descriptive approach to analyze this relationship. And due to the limited number of Vocabulary of the research community, we conducted a comprehensive survey of all the directorate's employees by distributing a questionnaire to 106 individuals. The results showed that there is a positive, moderate correlation between the strategic management variable for human resources and the performance variable.

Keywords: Strategic management Human resources, the performance, Performance development.

مقدمة:

تعتبر المنظمة كنسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، الذين ينشطون و يتفاعلون فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف محددة مسبقا. و حتى تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأهداف و إشباع رغبات أفرادها و رغبات المجتمع الذي تنتمي إليه، كان لزاما استحداث أساليب إدارية علمية حديثة ، تعمل على تأطير السلوكيات الفردية و الجماعية للأفراد و صقلها من اجل أداء فعال، ينطلق من تشخيص للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، لإيجاد الحلول الناجعة للفجوات التي تم معاينتها و للوصول إلى أفضل النتائج و من هنا جاءت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأحد البناءات الفرعية لهذا التنظيم ، التي تعمل من خلال الأداء التكاملية لاستراتيجياتها الفرعية على تطوير أداء الأفراد و المنظمات لبلوغ الأهداف المرجوة.

فبقاء المنظمة و تفوقها مرهون بقدرتها على التكيف المستمر والإصغاء الجيد لمتطلبات التغيير الايجابي والاستغلال الأمثل لمواردها في ظل إستراتيجية شاملة واضحة الأهداف ، قادرة على احتواء التحديات الجديدة التي فرضتها هذه التحولات و قوامها العنصر البشري ،المورد الأساسي الذي يمكن أن تعتمد عليه لتحقيق أهدافها فهو مصدر الإبداع ومنبع الميزة التنافسية والعنصر الخلاق للقيمة المضافة، لذا كان من الضروري أن تركز المنظمة جهودها للاستغلال الطاقات الكامنة فيه وتطوير أدائه باعتباره أصلا من أصول المنظمة ، من خلال العمل على فهم سلوكه وتعديله و تكوينه و تحفيزه بما يتماشى و أهداف المنظمة.

فلأداء الفعال يبدأ من اختيار الموارد البشرية المتميزة عبر إستراتيجية توظيف تقوم على أساليب التحليل والاستقطاب و الاختيار الحديثة ثم إستراتيجية للتطوير و التكوين و تحسن من مهارات و معارف و سلوكيات الأفراد بما يمكنهم من استيعاب مستجدات البيئة . و تحفيز هذه الموارد بالشكل الذي يمكنهم من تقديم أفضل ما عندهم من مهارات ، من خلال إستراتيجية تتضمن توليفة من الحوافز المادية و المعنوية ترافقها إستراتيجية للتقييم المستمر للأداء، تعمل على اكتشاف النقائص و الاختلالات و تصحيحها .

و لما كانت إدارة الجمارك من الإدارات العمومية المعول عليها في النهوض بالمجتمع و المساهمة في تلبية احتياجاته و حمايته من مختلف الآفات التي تنخر قواعده ، إضافة إلى الدور الاقتصادي الحيوي الذي تلعبه ، باعتبارها أداة لتطبيق السياسات الاقتصادية للدولة بفعالية و نجاعة، صار لزاما عليها أن تضيف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مكانة خاصة ، من خلال تقييم طرق و مناهج التسيير و إعادة النظر فيها وفقا للاتفاقيات الدولية المصادق عليها و تطبيقا لتوصيات المنظمة العالمية للجمارك و مراعاة لخصوصيات البيئة التي تنشط فيها ، الأمر الذي يستدعي تكيف مواردها البشرية مع التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة.

1-الإشكالية:

دفعت التغييرات السريعة و المتعددة التي مست البيئة المعاصرة ، المنظمات سواء الخاصة منها أو العمومية إلى تغيير نمط تسييرها لمواكبة هذه التغييرات، من خلال إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الذي يمكن من توفير المورد البشري الكفاء، بالقدر المناسب في الوقت المناسب لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة . و إن كان تطبيق هذا النوع من التسيير في المنظمات الخاصة يجد مناخا مناسباً ، من خلال الربحية و البيئة التنافسية التي تميزها، فان تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات التابعة للقطاع العام يطرح أكثر من تساؤل ، لما يختص به من

احتكار لتقديم خدمة عمومية تكون في اغلب الأحيان مجانية ، إضافة للمبدأ استمرارية المرفق العام والتكافل الاجتماعي و الطابع النظامي لبعض المؤسسات التي تنتمي إليه كإدارة الجمارك ، التي كانت من الإدارات السبّاقة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، من خلال مختلف المخططات الإستراتيجية و برامج العصرية المنجزة ، استجابة للتوصيات المنظمة العالمية للجمارك من جهة و مواكبة للتحديات التي يفرضها مبدأ تقديم خدمة نوعية متميزة . و من هنا جاءت هذه الورقة البحثية لتدرس اثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة و المتمثلة في كل من إستراتيجية التوظيف و التكوين و التحفيز و تقييم الأداء على تطوير أداء موظفي الجمارك ، في دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية بشلف ، من خلال التساؤل الرئيسي التالي : هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف ؟ و يتفرع عنه الأسئلة التالية :

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف و أداء موظفي الجمارك ؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التكوين و التطوير و أداء موظفي إدارة الجمارك ؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء و أداء موظفي إدارة الجمارك ؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجية التحفيز و أداء موظفي إدارة الجمارك ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تطوير أداء موظفي إدارة الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف .

و تتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :

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

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

H0- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ما بين إستراتيجية تقييم الأداء و أداء موظفي إدارة الجمارك .

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

3- أهداف الدراسة :

- استعراض مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء .
- إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أداء موظفي الجمارك على مستوى المديرية الجهوية بشلف .

4- أهمية الدراسة : تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تقدمه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بروافدها الفرعية من قيمة مضافة لتطوير الأداء لدى موظفي الجمارك ، في ظل بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة في كل المجالات و تستدعي وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على رفع التحدي لمجابهة هذه التحولات، كما تضمنت الدراسة توصيات من شأنها المساهمة في تصحيح الأختلالات المعايينة وتحسين الأداء من اجل تقديم خدمة عمومية متميزة.

5- حدود الدراسة الميدانية:

الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة بمقر المديرية الجهوية للجمارك بشلف .

الحدود الزمانية : امتدت فترة الدراسة الميدانية من 2020/12/13 إلى 2021/03/14.

الحدود الموضوعية : تدور هذه الدراسة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تطوير أداء موظفي الجمارك بالمديرية الجهوية للجمارك بشلف .

الحدود البشرية : تتمثل في جميع موظفي و موظفات المديرية الجهوية للجمارك بشلف و البالغ عددهم 106 حيث تم توزيع 106 استمارة و استرجع منها 102.

6- مفاهيم الدراسة:

1.6. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : هي خطة طويلة المدى لمجمل السياسات التي تتبعها المنظمة تجاه العنصر البشري و التي يجب أن تكون في تناسق تام مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تخدم رسالتها وغاياتها و أهدافها في ظل تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة (مصطفى، 2014، صفحة 64).

2.6. التعريف الإجرائي: هي مجموع السياسات و الممارسات الإدارية التي تهتم بتنفيذ دور الموارد البشرية في الحاضر و المستقبل، من خلال عمليات التوظيف و التكوين و التحفيز و التقييم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3.6. تعريف الأداء: لقد تعددت التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم الأداء باختلاف زوايا الرؤية إليه. و نذكر منها أن الأداء يبين مدى تمكن الفرد من أداء المهام المكونة للوظيفة التي كلف بها (حسن، 1999، صفحة 21). و هو مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها (عائشة، 2017، صفحة 210). و منهم من أضاف إلى ذلك عامل الكفاءة و الفعالية أي مدى بلوغ الفرد و الفريق إلى تحقيق الأهداف التي سبق و أن خطط إليها بكفاءة و فعالية (احمد، 2005، صفحة 147).

4.6. تعريف تطوير الأداء: و عرفه الصيرفي على انه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، و علاج المشكلات التي تظهر و دعم القدرات الإدارية " (محمد، 2006، صفحة 14).

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

7- الدراسات السابقة: إن عملية البحث هي تراكمية، تستند إلى دراسات سابقة ليني عليها الباحث ويوسع من مداركه النظرية و التطبيقية و يضيف بدوره أشياء جديدة تساهم في هذا البناء التراكمي و قد استند الباحث في بحثه على الدراسات التالية:

- أطروحة دكتوراه من إعداد لطفى دنبري: بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية قسنطينة، 2012، جامعة منتوري قسنطينة. وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة الطبقية العشوائية و استعان بأدوات الملاحظة والمقابلة و الاستبيان في جمعه للمعلومات. و قد 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. وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث تناولها لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في التوظيف و التحفيز و تختلف عنها في أن دراستنا تناولت هذه الأبعاد من المنظور الاستراتيجي، كما أن دراستنا تمت على مستوى مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي. و قد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري و الجانب التطبيقي في صياغة محاور الدراسة الميدانية (لطفى، 2012).

- رسالة ماجستير من إعداد سعيد سمير أبو جليلة: تحت عنوان اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال 2018 وهدفت الدراسة للتعرف على اثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة واستعان بالاستبيان و الملاحظة و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن إستراتيجية التدريب والتطوير تحتل مكانة هامة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما تحتل إستراتيجية التقييم المرتبة الأولى ضمن استراتيجيات الموارد البشرية و تتشابه هذه الدراسة مع بحثنا من حيث تناولها لمتغير استراتيجيات الموارد البشرية، إلا أن دراستنا جاءت لتتناول دور إستراتيجية الموارد البشرية في رفع الأداء الإداري في القطاع العام، عكس دراسة سعيد سمير التي تناولت الأداء الاقتصادي، كما تشابهت الدراسة من حيث الإجراءات المنهجية. و استفدنا منها في صياغة أسئلة الاستبيان. (سمير، 2018).

- أطروحة دكتوراه من إعداد زياد العمري: تحت عنوان إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريج، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2020-2021. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بمدخل المسح بالعينة، أما عن أدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستمارة إلى جانب الملاحظة و المقابلة و توصل إلى عدة نتائج، منها أن مؤسسة كوندور تولى أهمية لإستراتيجية الموارد البشرية و تسعى لان تكون ذات بعد استراتيجي. و تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وهو إستراتيجية الموارد البشرية، غير أن دراستنا حاولت أن تبين طبيعة العلاقة بين متغيرين وهما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء على مستوى مؤسسة تنتمي للقطاع العام، في حين أن هذه الدراسة حاولت تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة من القطاع الخاص، كما تشابهت الدراستان من حيث الإجراءات المنهجية في الاعتماد على الاستمارة

كأداة رئيسية لجمع المعطيات. و قد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي في صيغة أسئلة الاستمارة (العمري، 2020).

8- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، الذي يسمح بوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يمكن التوصل إليها بأشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (محمد س.، 2019، صفحة 46). وهو المنهج المناسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات و يسمح بتحليل و تفسير إجابات أفراد العينة.

9- مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي المديرية الجهوية للجمارك بشلف و البالغ عددهم 106 موزعين على 04 مديرات فرعية و نظرا لعددهم المحدود فقد اخترنا عملية المسح الشامل لكل المفردات، معتمدين في ذلك على أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات إضافة إلى المقابلات و الملاحظة و تم توزيع 106 استمارة استرجعت منها 104 استمارة .

10- أدوات الدراسة: خلال هذه الدراسة استعنا بكل من أداة المقابلة و الاستبيان كأدوات رئيسية إضافة إلى الملاحظة.

1.10. المقابلة : وهي من الأدوات التي ساعدتنا في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية و العوامل التي من شأنها تحسين أداء الموظفين بالمديرية الجهوية و تم مقابلة 4 مدراء فرعيين و ثلاث رؤساء مكاتب الذي لهم علاقة مع تسيير الموارد البشرية بالمديرية .

2.10. أداة الاستبيان: تم بناء الاستبيان بناء على الدراسات التي لها علاقة مع موضوع الإدارة الإستراتيجية والأداء، بالإضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين وتضمن الاستبيان 47 سؤال تدرج ضمن المحورين التاليين:

- **المحور الأول :** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده الأربعة إستراتيجية التوظيف والتكوين و تقييم الأداء و التحفيز يضم 36 بند أرقامه (من 1 إلى 34) موزعة كما يلي:
- (إستراتيجية التوظيف) يضم 09 أسئلة أرقامها (من 1 إلى 9)
- (إستراتيجية التكوين و التطوير) يضم 09 أسئلة أرقامها (من 10 إلى 18)
- (إستراتيجية تقييم الأداء) يضم 08 أسئلة أرقامها (من 19 إلى 26)
- (إستراتيجية التحفيز) يضم 08 أسئلة أرقامها (من 27 إلى 34)
- المحور الثاني: (الأداء) يضم 13 سؤال أرقامها (من 35 إلى 47)

11- قياس استجابات أفراد العينة نحو أبعاد الأداة :

لقد تم استخدام مقياس لكارث الحماسي بالاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، لكونه أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء. و الجدول التالي يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي:

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

الدرجة	التفسير	فئة المتوسط الحسابي
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

12- صدق و ثبات الاستبيان : تتعدد طرق التحقق من صدق و ثبات الاستبيانات المعد للتحقق من الظواهر الاجتماعية و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على ما يلي:

1.12 الصدق الظاهري: قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الحكمين في علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية و علم النفس والتنظيم والعمل وعلم اجتماع وتنظيم العمل و إدارة الموارد البشرية، لإبداء آرائهم و مقترحاتهم حول مدى صلاحية عبارات الاستبيان و وضوحها لقياس ما وضعت لأجله و بناء على ذلك تم تعديل الاستبيان في شكله النهائي .

2.12 ثبات الاستبيان : تم الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من مصداقية و ثبات الاستبيان وفقا للجدول التالي :

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

المحور	قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ
إستراتيجية التوظيف	0.868
إستراتيجية التكوين و التطوير	0.921
إستراتيجية تقييم الأداء	0.918
إستراتيجية التحفيز	0.912
الأداء	0.927
معامل الثبات العام	0.970

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج spss نسخة 22

من خلال الجدول يتبين أن معامل الثبات العام للاستبيان يقدر ب 0.97 و هي نسبة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا والبالغ 60% وهي مقبولة لغرض التحليل العلمي .

13- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم معالجة و تحليل 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.
- افاكرونباخ لتحديد معامل ثبات محاور الدراسة و فقرات الاستبيان ككل .
- معامل الانحدار الخطي المتعدد.
- معامل الارتباط بيرسون R للكشف عن العلاقة الإرتباطية و المتغيرات المستقلة و التابعة .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد الإجابات وفق مقياس لكارتر.

14- عرض النتائج و مناقشتها:

سنقوم بعرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها في كل من المحورين الأول و المتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المحور الثاني المتعلق بتطوير الأداء بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

1.14. عرض و تحليل المحور الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتضمن الجداول أدناه عرض و تحليل للنتائج المتوصل إليها في المحور الأول المتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

جدول رقم : (5) إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
01	تستخدم إدارة الجمارك أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3.39	0.946	متوسطة	7
02	تتم معرفة و تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية وفق خطة واضحة و محددة مسبقا.	3.41	0.927	متوسطة	6
03	تقوم إدارة الجمارك بالإعلان عن احتياجاتها من الموظفين بوسائل إعلان متنوعة.	3.90	0.850	مرتفعة	1
04	يتم استقطاب الموظفين في إدارة الجمارك بناءا متطلبات الوظيفة.	3.59	0.848	متوسطة	4
05	تقوم إدارة الجمارك باستقطاب الموظفين ذوي الشهادات العلمية والكفاءات المتنوعة	3.78	0.951	مرتفعة	3
06	تتم عملية اختيار المرشحين للعمل بإدارة الجمارك على أسس موضوعية واضحة.	3.47	1.022	متوسطة	5
07	تقوم إدارة الجمارك بتعيين الموظفين بناءا على تطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.	3.34	1.198	متوسطة	8

2	مرتفعة	0.965	3.80	يستفيد الموظف بعد تعيينه من دورة تدريبية لإدماجه في العمل.	08
9	متوسطة	1.164	3.03	إستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف إدارة الجمارك جيدة.	09
متوسطة		0.985	3.52	إستراتيجية التوظيف	
4	متوسطة	1.189	3.21	تقوم إدارة الجمارك بوضع مخطط للتكوين متكامل يشمل جميع الفئات الوظيفية ومنسجم مع الإستراتيجية العامة.	10
3	متوسطة	1.122	3.22	تحرص إدارة الجمارك على تحديد الاحتياجات التكوينية لجميع الموظفين في جميع المستويات الوظيفية.	11
7	متوسطة	1.002	3.08	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على التحليل الوظيفي و نتائج تقييم الموظفين.	12
2	متوسطة	1.033	3.26	تراعى إدارة الجمارك في تصميمها للبرامج التكوينية الاحتياجات الفعلية للتكوين .	13
5	متوسطة	1.034	3.20	تميز البرامج التكوينية بالتطوير المستمر ومواكبتها للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.	14
1	متوسطة	1.105	3.53	تعمل البرامج التكوينية على تحسين معارف ومهارات وسلوكيات الموظف مما ينعكس ايجابيا على الأداء.	15
5	متوسطة	1.090	3.20	توفر إدارة الجمارك الظروف المناسبة لإجراء عملية التكوين.	16
6	متوسطة	1.153	3.17	تستخدم إدارة الجمارك الوسائل التكنولوجية الحديثة في التكوين.	17
8	متوسطة	1.133	3.06	تستعين إدارة الجمارك بالخبرات الأجنبية والمراكز المتخصصة في عملية التكوين.	18
متوسطة		1.095	3.21	إستراتيجية التكوين و التطوير	
4	متوسطة	1.160	2.96	تعتمد إدارة الجمارك في تقييمها للموظفين على معايير موضوعية علمية مفهومة من طرف جميع الموظفين.	19
8	متوسطة	1.079	2.51	يتميز نظام تقييم الأداء في إدارة الجمارك بالعدالة والشفافية.	20
2	متوسطة	1.196	3.24	تقوم إدارة الجمارك بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة.	21

22	تعقد إدارة الجمارك لقاءات دورية مع إطاراتها لمناقشة وتقييم نتائج الأداء.	3.20	1.126	متوسطة	3
23	تقوم إدارة الجمارك بتقييم دوري للموظفين كل ثلاثة أشهر بمناسبة تحديد منحة المر دودية.	3.31	1.143	متوسطة	1
24	يتم إعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بكل شفافية.	2.57	1.130	متوسطة	7
25	تقوم إدارة الجمارك بعملية تحليلية علمية لنتائج تقييم الأداء.	2.58	1.181	متوسطة	6
26	تستخدم إدارة الجمارك نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية ومنح المكافآت والترقيات.	2.65	1.369	متوسطة	5
إستراتيجية تقييم الأداء		2.877	1.173	متوسطة	
27	مستوى الأجر بإدارة الجمارك يعكس الجهود المبذولة والإحطار والضغوطات التي يتعرضون لها.	2.22	1.032	منخفضة	7
28	نظام الأجر والحوافز المادية في إدارة الجمارك عادل ويعتمد على معايير موضوعية .	2.20	1.211	منخفضة	8
29	تقدم إدارة الجمارك منح و مكافآت في حالة الأداء المتميز.	2.35	1.149	متوسطة	6
30	نظام الترقية المعتمد في إدارة الجمارك يتميز بالعدل و المساواة.	2.36	1.201	متوسطة	5
31	تحتم إدارة الجمارك بتقديم الشهادات و الأوسمة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.	2.69	1.251	مرتفعة	3
32	يتلقى موظف الجمارك الشكر و الإشادة من طرف الإدارة إذا قام بعمل جيد .	2.77	1.258	متوسطة	1
33	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارة الجمارك لموظفيها في مستوى تطلعاتهم وتشبع رغباتهم.	2.63	1.210	متوسطة	4
34	تحرص إدارة الجمارك على توفير ظروف عمل مناسبة خاصة ما تعلق ب (الضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة و التهوية).	2.73	1.260	متوسطة	2
إستراتيجية التحفيز		2.493	1.230	متوسطة	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

من خلال هذا الجدول يتبين أن المتوسطات الحسابية المتعلقة ببعيد إستراتيجية التوظيف كانت ضمن المجال (3.03-3.90)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن فقرات إستراتيجية التوظيف 3.52 وهذا يقابل مستوى موافقة متوسطة ، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية

إدارة الجمارك المتعلقة بعمليات التوظيف هي ذات بعد استراتيجي، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 3 و بلغ المتوسط الحسابي لها 3.90 و بانحراف معياري قدره 0.850، ضمن مجال مستوى الموافقة المتوسطة ، أي أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة الجمارك تقوم بالإعلان عن احتياجاتها من الموظفين بوسائل إعلان متنوعة وهذا ما يساعد على توسيع مجالات الاستقطاب للمرشحين للوظائف ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة 09 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.03 و انحراف معياري يقدر بـ 1.164، الذي يدخل ضمن مجال الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن إستراتيجية التوظيف المنتهجة جيدة إلى حد ما، أما المتوسطات الحسابية المتعلقة بعد إستراتيجية التكوين فقد كانت ضمن المجال (3.06-3.53) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات إستراتيجية التكوين 3.21 بانحراف معياري قدر بـ 1.095 و يقع ضمن مجال مستوى الموافقة المتوسطة و هذا يعني أن إدارة الجمارك تمارس إستراتيجية التكوين بمستوى متوسط ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.53 و بانحراف معياري بلغ 1.105 والتي تفيد أن البرامج التكوينية تعمل على تحسين معارف و مهارات وسلوكيات الموظفين ، مما يدل على أن أفراد العينة مقتنعون أن هذه البرامج قد حسنت من مستواهم و أثرت إيجابيا على أدائهم ومستجوانب النقص لديهم وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 18، التي تشير إلى أن إدارة الجمارك تستعين بالخبرات الأجنبية و المراكز 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 الأوروبي. وفي إطار برامج التكوين المنظمة من طرف المنظمة العالمية للجمارك عبر منصتها الرقمية ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده إستراتيجية تقييم الأداء ما بين (2.51 – 3.31)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية تقييم الأداء 2.877 بانحراف معياري يقدر بـ 1.173 ضمن مجال موافقة متوسطة ، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن سياسة تقييم الأداء بإدارة الجمارك هي ذات بعد استراتيجي بدرجة متوسطة ، حيث جاءت الفقرة رقم 23 في المرتبة الأولى و التي تشير إلى أن إدارة الجمارك تقوم بتقييم دوري للموظفين كل ثلاثة أشهر، من خلال تقييم منحة المراد ودية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.31 أما الانحراف المعياري فقدر بـ 1.143، مما يدل على أن عملية التقييم التي تقوم بها الإدارة هي عملية مستمرة ودورية، و أن هذه المنحة مربوطة بالتقييم الدوري للأداء، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.51 و انحراف معياري بلغ 1.079 و الذي تفيد بان نظام تقييم الأداء بإدارة الجمارك يتسم بالعدالة و الشفافية مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن نظام تقييم الأداء يتصف بالعدالة والشفافية إلى حد ما ، أما المتوسطات الحسابية لفقرات إستراتيجية التحفيز فقد تراوحت بين (2.20 – 2.73)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية التحفيز 2.493 بانحراف معياري قدره 1.230 ، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارتهم تمارس إستراتيجية التحفيز بمستوى متوسط ، حيث احتلت الفقرة رقم 32 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.77 و انحراف معياري بلغ 1.258 و التي تشير إلى أن الموظف الجمركي يتلقى الإرشادة عند قيامه بعمل جيد ، مما يدل على اهتمام الإدارة بالحافز المعنوي و شعور الموظفين في حالة الأداء الجيد. ثم جاءت الفقرة رقم 28 في المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.20 و انحراف معياري قدره 1.211 والتي تفيده بان نظام الأجور و الحوافز المادية عادل و يعتمد على معايير موضوعية و تقع ضمن مستوى الموافقة المنخفضة ، مما يدل على أن أفراد العينة غير مقتنعين بعدالة نظام الأجور و الحوافز المطبق وأنهم متدمرون من هذا النظام وهو ما يشكل عنصر مثبط و غير محفز و يؤثر على الأداء الجيد وذلك لمحدودية نظام التحفيز المادي خاصة ما تعلق بالأجر ،الذي يرتبط بقوانين الوظيفة العمومية والقوانين الأساسية عكس القطاع الاقتصادي الذي يرتبط فيه الأجر بالإنتاجية و الربح .

2.14. عرض و تحليل نتائج المحور الثاني تطوير الأداء:

تم عرض نتائج و تحليل النتائج المتوصل إليها في المحور الثاني المتعلق بتطوير الأداء وفقا لم تبينه الجداول التالية:
جدول رقم : (6) إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بتطوير الأداء.

الفرقات ²	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
35	4.03	0.826	مرتفعة	1
36	3.69	1.015	مرتفعة	7
37	3.68	0.881	مرتفعة	8
38	3.85	0.938	مرتفعة	3
39	3.97	0.873	مرتفعة	2
40	3.82	0.948	مرتفعة	4
41	3.69	0.923	مرتفعة	7
42	3.80	0.890	مرتفعة	5
43	3.79	0.937	مرتفعة	6
44	3.32	1.064	متوسطة	9
45	3.12	1.163	متوسطة	10
46	3.01	1.301	متوسطة	11

47	تقوم إدارة الجمارك بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف وتعلم موظفيها بنتائج هذا التقييم.	2.98	1.407	متوسطة	12
الأداء		3.596	1.012	متوسطة	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss نسخة 22

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات تطوير الأداء كانت ضمن المجال (2.98 – 4.03) و بلغ المتوسط الحسابي لفقرات تطوير الأداء 3.596 بانحراف معياري قدره 1.012، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن تطوير الأداء في إدارة الجمارك ذو بعد استراتيجي بدرجة متوسطة و أن الإدارة تهتم و تسعى 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 و المستمر لمواردها البشرية لتقديم خدمة في مستوى تطلعات المتعاملين، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 35 و التي تفيد أن موظفي الجمارك يؤدون مهامهم بالسرعة و المرونة و في ظل الالتزام بالقوانين و بلغ المتوسط الحسابي لها 4.03 و انحرافها المعياري 0.826، و هذا ما يدل على أن الإدارة تحرص و تولي اهتماما بالغاً للأداء المهام بالسرعة المطلوبة، من خلال فرض الانضباط و الجدية في العمل، التي هي من سمات هذا القطاع الشبه عسكري المبني على الهرمية واحترام القانون والتنظيمات الداخلية وفرض العقوبات التأديبية في حالة مخالفتها، خاصة مع فتح قنوات للاتصال مع الجمهور و المتعاملين عبر البريد الإلكتروني و توجيه تعليمات للتكفل بمشاكلهم و إيجاد حل لها و هذا ما فرض نوع جديد من الرقابة الجماهيرية التي تساعد في تحسين الأداء، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 39 و التي مفادها (يتمتع موظفي الجمارك بحسن التصرف في المواقف المفاجئة) بمتوسط حسابي قدر ب 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.873 و يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن موظفي الجمارك يتمتعون بحسن التصرف في المواقف المفاجئة. وهذه الخبرة في التعامل مع الأحداث هي نتيجة تضافر مجموعة من العوامل ابتداء من حسن اختيار الموظفين الذين يمتلكون الذكاء وحسن التصرف إلى البرامج التكوينية التي تساهم في تنشيط المعارف والمهارات وتنمية اليقظة لدى الموظفين، إلى الصفات الذاتية كالشجاعة والجرأة و روح المبادرة. وهذا ما يدل على أن الإدارة تولي اهتماما بتزويد موظفيها بالمعارف والخبرات الميدانية التي تسمح لهم بحسن التصرف في المواقف الحرجة، كما أن موظفي المديرية يمتلكون المعارف والصفات التي تمكنهم من تقدير الأمور وحسن التصرف. وهذا ما لاحظناه من خلال برامج التكوين التطبيقي التي يقوم بها الأعوان كالدورات التدريبية حول الكوارث الطبيعية والأخطار التي قد تصيب المطارات والموانئ بالتنسيق مع الأجهزة الأخرى الفاعلة، من اجل الاستعداد لمثل هذه الوضعيات و حسن التصرف فيها. و جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 47 التي تفيد أن إدارة الجمارك تقوم بتقييم مستمر لمدى تحقق الأهداف و تعلم موظفيها بنتائج التقييم، بمتوسط حسابي قدر ب 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 و هذا ما لاحظناه في محاور المخططات الإستراتيجية التي تم إعدادها وما تعرفنا عليه من خلال المقابلات التي أجريناها، حيث

تقوم الإدارة المركزية بعقد لقاءات تقييميه مع المصالح الخارجية بصفة دورية لتقييم مدى تحقق الأهداف، إضافة لعقد لقاء وطني يضم كافة إطارات المصالح الخارجية ، غير أن عدم الاستقرار في القيادات الذي شهده القطاع يحول دون استكمال الأهداف الإستراتيجية المدرجة في المخططات الإستراتيجية .

النتائج و اختبار الفرضيات :

بعد التعرض لكل من النتائج المتوصل إليها في المحورين الأول و الثاني يأتي دور اختبار فرضيات البحث.

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

جاءت الفرضية الأولى التي نصها :

H0- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ما بين إستراتيجية التوظيف و أداء موظفي إدارة الجمارك. بالنتائج المبينة في الجدول أدناه .

الجدول رقم : (07) نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التوظيف و الأداء.

الأداء						استراتيجية التوظيف
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.01	0.939	56.52	7.518	0.361	0.601	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يتبين أن هناك تأثير لإستراتيجية التوظيف على الأداء بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة، حيث أن معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرين قد بلغ 0.601 أي 60.1 % من مجموع المشاهدات و هو ما يعبر عن علاقة ارتباطية موجبة و متوسطة بين المتغير المستقل إستراتيجية التوظيف و المتغير التابع الأداء، كما يتبين أن قيمة T المحسوبة و المقدرة بـ 7.518 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة sig= 0.01 و الذي هو اقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ومنه فإن الفرضية الصفرية الأولى H0 هي مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة التالية:

1H: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التوظيف و الأداء

و مما سبق ذكره وبالمقارنة بما يشير به المختصون في مجال الموارد البشرية ،يمكن القول أن إستراتيجية التوظيف بإدارة الجمارك تسعى للان تكون ذات بعد استراتيجي .وبالتالي فان الفرضية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إستراتيجية التوظيف و الأداء هي مقبولة بدرجة متوسطة. وبالرغم من أن إستراتيجية التوظيف تستند إلى نصوص قانونية تنظمها ومعايير علمية، إلا انه مازالت تتدخل العلاقات الشخصية و الاجتماعية والمحابة في هذه العملية خاصة و أن العملية ليست مرقمنة في كل مراحلها وهي نتاج عمل أنساني يشوبه النقص دائما و تتحكم فيه العوامل النفسية و العلاقات الشخصية و الاجتماعية، إضافة إلى أن هذه النصوص القانونية قد تتحول إلى عبئ في حالة تركيزها على تحسين الأداء النمطي على حساب الفعالية و الكفاءة و تقسيم الموارد المالية بمبدأ المساواة دون مراعاة الاحتياجات الحقيقية . و بالتالي تقليل هامش الحرية للمسيرين من اجل استقطاب العناصر

الموهوبة المبدعة وإشراكهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية و معايير الانتقاء. و قد وافقت هذه النتيجة دراسة كل من زياد العمري و لطفي دنبري التي خلصت إلى أن إستراتيجية التوظيف بمؤسسات الدراسة تستجيب إلى الإجراءات العلمية المتعارف عليها، غير أن ما يميز إستراتيجية التوظيف بإدارة الجمارك هو طابعها المركزي حيث أن الإجراءات الأساسية تتم على المستوى المركزي عكس ما هو معمول به في المؤسسات الاقتصادية الخاصة .

نتائج اختبار الفرضية الثانية :

جاءت الفرضية التالية التي نصها :

H0- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ ما بين إستراتيجية التكوين و أداء موظفي إدارة الجمارك. بالنتائج المبينة في الجدول أدناه .

الجدول رقم : (08) نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التدريب و التطوير و الأداء.

الأداء						إستراتيجية التكوين
مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.01	0.607	94.280	9.710	0.485	0.697	

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن هناك تأثير لإستراتيجية التكوين على الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.697 وهو ما يعادل 69.7% من مجموع المشاهدات هو ما يعبر عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين المتغير المستقل إستراتيجية التكوين و التطوير و المتغير التابع الأداء، كما يبين هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة و المقدرة بـ 9.710 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية $SIG = 0.01$ و هو اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يثبت رفض الفرضية الصفرية الثانية H0. و عليه نقبل الفرضية البديلة التالية:

H1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التكوين و التطوير و الأداء.

بناء على ما سبق ذكره ، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت أي هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التكوين والأداء وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين التي بلغت 0.697 وهذا يعبر عن وجود علاقة ارتباطية طردية و متوسطة بين إستراتيجية التكوين و الأداء فإستراتيجية التكوين تعمل على تحسين معارف و مهارات و سلوكيات الأعدان الجمركيين مما يؤثر ايجابيا على تطوير الأداء في المؤسسة الجمركية ككل غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض المعوقات التي تحول دون فعالية إستراتيجية التكوين كالا اعتماد على المركزية المفرطة في العملية التكوينية و قلة المكونين الأكفاء و قلة التحفيز المخصص لهم مما يفقد العمل التكويني جاذبيته بالإضافة إلى نقص الاعتماد المالي الممنوح للبرامج التكوينية و الذي هو مضبوط بموجب القوانين، مما يحول دون فعالية التكوين في مواجهة التطور المستمر في العمل الجمركي و تشعبه و هذا ما يستدعي يقظة دائمة في رصد هذه التغييرات و الاستجابة السريعة، من خلال تكيف البرامج التكوينية لمواجهة هذه

التغييرات. وقد وافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ابو جليدة التي خلصت إلى وجود اثر ايجابي لإستراتيجية التدريب و التطوير على الأداء بشركة الاتصالات الليبية .

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

كانت نتائج الفرضية الثالثة التي نصها :

H0- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ ما بين إستراتيجية تقييم الأداء و أداء موظفي إدارة الجمارك. وفقا لما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم : (09) نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و الأداء.

الأداء						تقييم الأداء
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.01	0.470	52.885	7.272	0.345	0.588	

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير لإستراتيجية تقييم الأداء على الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.588 وهو ما يعادل 58.8 % من مجموع المشاهدات ، الذي يعبر عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ومتوسطة بين إستراتيجية تقييم الأداء والأداء، كما تبين لنا نتائج هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة و التي بلغت 7.272 هي اكبر 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 H0 الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التالية :

H1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية تقييم الأداء وتطوير الأداء.

و من خلال هذه الشواهد الامريقية، يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة التي تقر بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التقييم على الأداء قد تحققت بقبول فوق المتوسط. وان إدارة الجمارك تسعى لان تكون إستراتيجية التقييم المتبعة فيها تسيير وفق التوجه الاستراتيجي، بالرغم من وجود عدة معوقات كالقوانين والتشريعات و شح الموارد المالية ومعوقات اجتماعية و عدم الاستقرار التي تشهدها قيادة هذا القطاع والتي تحول دون بلوغ الأهداف المرجوة. و هذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة ابو جليدة في وجود اثر ايجابي لإستراتيجية التقييم على الأداء بشركة الاتصالات الليبية .

نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

يبين الجدول التالي نتائج الفرضية الرابعة «H0 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ما بين إستراتيجية التحفيز و أداء موظفي إدارة الجمارك."

الجدول رقم : (10) نتائج اختبار العلاقة بين إستراتيجية التحفيز و تطوير الأداء.

الأداء	
--------	--

مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	استراتيجية التحفيز
0.01	0.430	44.659	6.683	0.309	0.556	

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثيراً لإستراتيجية التحفيز على تطوير الأداء بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة 0.556 وهو ما يعادل 55.6 % من مجموع المشاهدات و الذي يفسر بوجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين المتغير المستقل إستراتيجية التحفيز والمتغير التابع تطوير الأداء ، كما أن الجدول يبين أن قيمة T المحسوبة التي بلغت 6.683 هي أكبر من قيمتها الحد ولية عند مستوى دلالة $SIG = 0.01$ و هو اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يثبت أن الفرضية الصفرية H_0 هي مرفوضة وعليه نقبل الفرضية البديلة التالية :

H1 يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التحفيز و الأداء.

بناء على هذا يمكن القول أن الفرضية الرابعة التي مفادها وجود اثر لإستراتيجية التحفيز على تطوير الأداء قد تحققت بقبول متوسط خاصة في مجال الحوافز المعنوية التي استثمرت فيها الإدارة لصالح الأعوان، في غياب الإطار القانوني الذي يسمح لها بالتدخل في الرفع من قيمة الحوافز المادية و هذا ما كان له اثر في تسجيل العديد من عمليات الحجز النوعية و خلق منافسة بين مختلف الفرق التابعة للمديرية و طور من أداء هذه الفرق و هذا ما تعرفنا عليه من خلال مقابلاتنا مع المشرفين على تسيير الموارد البشرية بالمديرية إضافة إلى الخدمات الاجتماعية المقدمة خاصة ما يتعلق بالتغطية الصحية التي كانت فيها نسبة القبول فوق المتوسط في حين أن التحفيز المادي الذي يشمل الأجر و العلاوات مازال لم يرقى إلى تطلعات الأعوان ، مقارنة مع حجم الجهود المبذول و النتائج المحققة من جهة و ما يقابل ذلك من إجراءات من جهة أخرى و هذا ما يستدعي إعادة النظر فيه، وكانت هذه النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة ابو جليدة و مع دراسة دنبري لطفي في عدم كفاية الحوافز المادية لتطوير الأداء ،عكس الحوافز المعنوية في هذه الدراسة و التي كان لها اثر متوسط على تحسين الأداء .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أما الجدول أدناه فيبين نتائج الفرضية الرئيسية التي تختبر العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تطوير الأداء

الجدول رقم : (11) نتائج اختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تطوير الأداء.

الأداء						الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.01	0.684	91.937	9.588	0.479	0.692	

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن هناك تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تطوير الأداء وهذا من خلال ملاحظتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث بلغ 0.692 ، أي ما يعادل 69.2% من مجموع المشاهدات و هذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة و متوسطة بين المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و المتغير التابع الأداء ، كما يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة T المحسوبة و المقدرة ب 9.588 هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $Sig = 0.01$ وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يثبت رفض الفرضية الصفرية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية :

H1 : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء.

بناء على النتائج السابق ذكرها يتبين لنا أن هناك تأثير ايجابي متوسط للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة المتمثلة في إستراتيجية التوظيف و إستراتيجية التكوين و إستراتيجية تقييم الأداء و إستراتيجية التحفيز على تطوير الأداء ، حيث تسعى إدارة الجمارك لان يكون تسييرها لمواردها البشرية ذو بعد استراتيجي و هذا ما يكون له تأثير ايجابي على تطوير الأداء و يتجلى ذلك من خلال برامج العصرية و المخططات الإستراتيجية التي أنجزتها، غير أن الإستراتيجية المتبعة مازالت تواجهها العديد من المعوقات منها ما هو تشريعي و تنظيمي يحد من فعالية تدخل الإدارة. و منه ما هو مرتبط بالموارد المالية التي تحول دون تقديم تحفيزات مالية مناسبة تساعد على استقطاب العناصر المتميزة و ترفع من معنويات الأعوان العاملين ، إضافة إلى عدم الاستقرار الذي تشهده قيادة هذا القطاع و هو ما اثر على استقرار التوجه الاستراتيجي و ثبات السياسات المنتهجة ، إلى جانب كل هذا هناك عمل كبير ينتظر الإدارة من خلال تجسيد الأخلاقيات المهنية و بث ثقافة تنظيمية متشعبة بالتوجه الاستراتيجي على مستوى الإطارات المسيرة والأعوان ، من اجل تعزيز روح الانتماء إلى هذه المؤسسة و ضمان اندماج الموظفين في الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها ، و هذه النتيجة جاءت موافقة مع ما توصلت إليه كل من دراسة ابوجليدة و دراسة زياد العمري.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا أن التحكم في الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية و التكامل و التنسيق بين الاستراتيجيات الفرعية التي تكونها ، من شأنه أن يرقى بالأداء و يساهم في تقديم خدمة جمركية نوعية ، تكون في

مستوى تطلعات المتعاملين الاقتصاديين من جهة والمجتمع من جهة أخرى الذي ينتظر تعزيزا لحماية أفرادهم من كل الآفات التي تنخره. وهذا لا يتأتى إلا بمورد بشري مؤهل و واعي بحجم المسؤولية ، مندمج مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة ، مخفز ماديا و معنويا و متحكم في تحديات البيئة الرقمية و التكنولوجيات المتقدمة. و من خلال هذه الدراسة نفتح المجال للأبحاث أخرى تتناول إسقاط خصائص التفكير الاستراتيجي الذي احتضنه القطاع الاقتصادي الخاص بما يصبوا إليه من أهداف ربحية و مخاطرة على المرفق العمومي و ما ينشده من استمرارية لأداء الخدمة العمومية و مجانيته و كفاءة وفعالية و في خاتمة هذه الورقة البحثية نعرض بعض النتائج التي تم التوصل إليها لنقترح في الأخير بعض التوصيات :

نتائج الدراسة : من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بشلف تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تهتم المديرية الجهوية للجمارك بإستراتيجية التكوين، حيث يتم إعداد برامج للتكوين تشمل جميع الموظفين في إطار مخططات التكوين الجهوية و المركزية.
- تهتم المديرية الجهوية بعملية تقييم الأداء و مدى تحقيق الأهداف المحددة من طرف الإدارة المركزية من خلال عقد اللقاءات دورية للإطارات .
- التسيير المركزي للموارد البشرية ، يحد من روح المبادرة و تحمل المسؤولية خاصة و انه محددة بالقوانين التي تنظمه .
- اقتناع موظفي المديرية بضرورة تطوير مستواهم العلمي حيث أن اغلبهم يزاولون دراستهم الجامعية وهذا شيء إيجابي يصب في مصلحة تطوير الأداء أما عن التوصيات التي نقترحها فهي كالتالي :
- اعتماد معايير الكفاءة و الفعالية و الاستقامة في التوظيف.
- العمل على إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الإستراتيجية و الحرص على إدماج أهداف الموظفين ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتوجه الاستراتيجي على جميع المستويات الوظيفية .
- منح صلاحيات أوسع للمصالح الخارجية في تسيير الموارد البشرية.
- العمل على نشر مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بين الموظفين من اجل الحد من مقاومة التغيير و ضمان أكثر تفاعل و اندماج من طرفهم .
- العمل على تحسين الظروف المعيشية لموظفي الجمارك .
- تطوير نظام التحفيزات المادية والمعنوية وفق معايير موضوعية مرتبطة بنتائج الأداء .
- التركيز في التكوين على التكنولوجيات الرقمية و تكييف هذه البرامج مع خصائص البيئة المحلية .
- انفتاح المؤسسة على البحث العلمي الجامعي و تشجيع عمليات التوأمة مع المدارس و الجامعات الأجنبية المتخصصة .

المراجع:

- 1- ابو جليدة ، سعيد سمير .(2018). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط .
- 2- دنبري، لطفى. (2011/2010). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية — دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية — وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع.تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.قسنطينة: جامعة منتوري .
- 3- راوية، محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 4- زياد ، العمري .(2021/2020). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية — دراسة حالة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع ، تخصص علم اجتماع تنمية و تسيير موارد بشرية جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي : جامعة العربي بن مهيدي.
- 5- سرحان علي المحمودي ،محمد .(2019).مناهج البحث العلمي، ط3، اليمن: دار الكتب.
- 6- سيد مصطفى ،احمد.(2005). المدير و مهاراته السلوكية ، مصر: دار الفكر العربي .
- 7- صيرفي ،محمد.(2006). التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 8- يوسف الشميلي ،عائشة .(2017).الإدارة الإستراتيجية الحديثة،ط1،مصر:دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 9- يوسف كافي ،مصطفى. (2014). إدارة البشرية من منظور- إداري - تنموي - تكنولوجي
عولمي ،ط1 ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.