

دور سياسة التكوين الأولي في تحسين أداء موظفي إدارة الجمارك

الجزائرية

أ. سمير بوعبد الله

ملخص

ترمي سياسة التكوين الأولي المطبقة في إدارة الجمارك الجزائرية إلى الرفع من مستوى أداء موظفيها وكفاءتهم من الجانب النظري و كذا الميداني، من خلال برامج نظرية و مختلف والتربصات التطبيقية التي يتم تفعيلها من طرف مراكز التكوين الممثلة في المدارس الجهوية، والتي بدورها تشرف على تجسيد برامج التكوين و مختلف السياسات المسطرة من طرف المديرية العامة للجمارك، كما يمكن تطبيقها عن طريق اتفاقيات التكوين المبررة مع مؤسسات التكوين الخارجية.

كما أنّ تطبيق سياسة التكوين تجسد باحترام المراحل التي يمرُّ بها أي برنامج تكويني سواء كان تكوين أولي أو تكوين بعدي بالاعتماد على برامج تحسين مستوى الموظفين وتجديد معلوماتهم، أما من حيث الإشراف على عملية التخطيط والتنسيق بين مختلف مراكز التكوين والإدارة المركزية تقوم بهذه العملية مديرية التكوين كونها المصلحة الوحيدة المخولة قانونا بتطبيق وتجسيد و متابعة أي برنامج تكويني والتي تعتمد أساسا على مديرتين فرعيتين وهما المديرية الفرعية للتكوين الأولي وكذلك المديرية الفرعية لتحسين المستوي و تجديد المعلومات، تقوم كذلك مديرية التكوين بتسطير وإعداد برامج التكوين السنوية أو المتعددة السنوات التي تكون وفقا للاحتياجات التكوينية للإدارة وحسب تخصصات الموظفين، كما تتابع ميدانيا مختلف الدورات التكوينية المقدمة ومدى تطابقها مع أهداف الإدارة، هذه المتابعة تكون من خلال تقييم البرنامج ومتابعة مدى انعكاسه على سلوك الموظفين في مكان العمل.

(*) أستاذ - باحث بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 -

مقدمة

تعدُّ إدارة الموارد البشرية الوحدة التنظيمية المسؤولة على إدارة جميع شؤون العاملين من لحظة تعيينهم إلى غاية نهاية مساهمهم المهني ، حيث تكون عملية إدارة شؤونهم عن طريق وضع خطط وسياسات واستراتيجيات تتوافق مع متطلبات الإدارة المركزية، حيث يكون هدفها الأسمى هو الرفع من مستوى فعالية أداء الموظفين ، وذلك بمختلف الطرق من أهمها التركيز على برامج التكوين وكذا سياسة تكوينية ناجعة وذلك من خلال الابتعاد عن المهام التقليدية للإدارة وبهدف الوصول إلى أقصى درجات الفعالية في إطار العصرية والتحديث .

كما تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية من أهم الوحدات التنظيمية المعنية بإدارة العنصر البشري، الذي يعد من أهم العناصر في حلقات الإدارة العامة، حيث ازداد الاهتمام به كأداة ووسيلة نشاط لتحقيق أهداف واستراتيجيات الإدارة العامة، حيث أنَّ فاعلية نشاطها الإداري يرتبط بمدى تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على الممارسات الفعالة من خلال عدة مرتكزات أهمها الاهتمام بعملية التكوين الذي يعتبر ركيزة يقوم عليها هذا النشاط الإداري الحديث، وذلك من أجل تنمية وترقية أداء العاملين في الإدارة العامة الحديثة عن طريق ترقية الخدمة العامة بطريقة إيجابية وفعالة من أجل تحصيل التفاعل بين الإدارة والموظفين، هذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية إلى اتخاذ سياسة التكوين التي تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية إلى غاية تقييمها من أجل إكساب الفرد المهارات لتطوير و تنمية روحه الإبداعية و إطلاق طاقات التفكير لديه وتدعيمها بمختلف الوسائل .

بالنسبة للإدارة العامة الجزائرية نجد حاجتها الملحة إلى سياسة تكوينية ناجعة تمكنها من تغيير السلوكيات و قدرات الموظفين ، من أجل تحسين الأداء والفعالية عن طريق وضع برامج التكوين القائمة على تحديد الاحتياجات التكوينية للإدارة العامة الجزائرية .

كما يعتبر التكوين من بين صفات الإدارة الحديثة التي يتسنى للموظفين من خلالها تحسين القدرات و تنمية المهارات ، والحرص على مواكبة التغيرات الحاصلة أو المرتقبة التي تواجه الموظف في مسيرته المهنية سواء كانت تغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية ، هذا التكيف الذي يكون من خلال تقديم الخدمات العمومية التي وضعت الإدارة العامة من أجلها ، إنطلاقا من ذلك يعتبر كل موظف في حاجة إلى برامج تكوينية ناجعة وفعالة بالإضافة إلى اعتبار التكوين عنصر أساسي هام في حلقة نشاط الإدارة العامة باعتباره أداة لترقية نسبة الفعالية في الأداء الإداري للموظفين ، من خلال سياسية تكوينية تكون وفق الاحتياجات والتخصصات والميادين التي تتطلب عملية التحسين في المستوى .

فيما يتعلّق بالإدارة العامة الجزائرية ، لطالما قامت سياسة التكوين فيها على إنشاء مؤسسات تكوينية من أجل تطوير المستوى التعليمي والمعلوماتي وكذا الفني و التقني ، حيث كان لها الأثر الكبير في الرفع من مستوى القدرات الأدائية للموظفين ، إلا أن فعالية البرامج و السياسة التكوينية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتخصصات و المجالات التي يتمكن من خلالها الموظف من إبراز و تفعيل إمكانياته و تطويرها بالتالي تكون البرامج التكوينية استجابة للاحتياجات و المتطلبات .

إذا أخذنا المديرية العامة للجمارك نموذجا لدراسة واقع تكوين المورد البشري في الادارة العامة الجزائرية ، نجد أن حاجة هذه الإدارة إلى سياسة وبرنامج تكويني ملح للغاية ، نظرا لطبيعة المهام الموكلة للمورد البشري المنتمي الى هذه الادارة من جهة ، وحتى يتسنى لها من جهة اخرى الرفع من مستوى أداء موظفيها عن طريق تحسين المهارات الفردية والجماعية وكذا التمكين من رفع المستوى التنظيمي الذي يتمكن من خلاله الموظفون من تطبيق أهداف الإدارة ميدانيا .

تعتمد سياسة التكوين المنتهجة من طرف المديرية العامة للجمارك على نوعين من التكوين ، أولها التكوين الأولي الذي سنركز عليه في هذه الدراسة ، الذي يقوم على اخضاع الموظفين لدورة تكوينية قبل الالتحاق بالمنصب أو الوظيفة ، حيث يختلف محتوى البرنامج وكذا المدة ونوعية التكوين حسب الرتبة والمنصب المراد شغله لأن طبيعة كل وظيفة تختلف من رتبة إلى اخرى ، والهدف من التكوين الأولي

هو تحضير الموظف للتمكن من التأقلم مع المنصب الجديد ويمكن أن يشمل هذا النوع جانب نظري وآخر تطبيقي، أما النمط الثاني فهو التكوين عن طريق برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات الموجه إلى الموظفين المثبتين في المنصب والذين يملكون خبرة مهنية، لكن يحتاجون دائما الى برامج تكوينية للرفع وتحسين مستواهم من أجل التكيف مع مختلف المتغيرات، كما تساعد هذه البرامج والدورات على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، في هذا النوع كذلك تختلف الدورات التكوينية حسب الاجتياحات المحددة مسبقا، فيمكن أن تكون دورات تكوينية قصيرة أو طويلة المدى، كما يمكن أن تكون دورات تكوينية في الداخل أو الخارج حيث يمكن للموظف الاحتكاك بمختلف التجارب المنتهجة في مختلف الدول والاستفادة من كفاءة المكونين ذوي التجربة.

الإشكالية

هل سياسة التكوين الاولى المنتهجة من طرف المديرية العامة للجمارك الجزائرية، قائمة على طرق وأساليب فعالة يمكن ان تزيد من كفاءة اداء الموظفين لمهامهم؟

تتمحور المشكلة البحثية حول دراسة و فهم المتغير الاول المتمثل في دراسة سياسة التكوين الاولى المطبقة في الإدارة العامة الجزائرية عامة و في إدارة الجمارك بصفة خاصة ،حيث يطرح الإشكال في هذا النوع من المواضيع عن النظرة الاستراتيجية للمنظمة الادارية في مجال سياستها التكوينية ،وما هي العوامل المؤثرة على سيرورة تطبيق و تفعيل هذه السياسة ، اذا اخذنا في الحسبان مختلف المتغيرات الفاعلة والمؤثرة مثل البيروقراطية، المحاباة والولاء، بالإضافة الى مشكل توفر الامكانيات المادية البشرية (الاطارات والكفاءات المشرفة علي تطبيق الدورة التكوينية).

الشق الثاني في هذه الدراسة هو محاولة تقييم مدي فعالية هذه السياسة ، و هل حقيقة لها تاثير على مستوى الموظف و كفاءته في العمل ، أم أنّها مجرد دورات تكوينية تقوم بها الادارة من أجل إعطاء الانطباع فقط على أنّها

مطبقة لمبدأ التطوير ، كما نحاول أيضا حصر مختلف النقائص و المعوقات التي تحول دون الوصول الى الاهداف الاستراتيجية للتكوين .

فرضية الدراسة : للإجابة على الاشكالية المطروحة نقوم بصياغة الفرضية التالية :

سياسة التكوين الاولى المرتكزة على مراعاة الاحتياجات ، مع توفير الامكانيات المادية والبشرية ، تؤدي الى تحسين اداء الموظف بإدارة الجمارك .

محاور الدراسة :1- الاطار المفاهيمي .

2- سياسة التكوين الاولى للموارد البشرية بالمديرية العامة للجمارك .

3- تقييم سياسة التكوين الاولى المنتهجة (المشاكل - الحلول) .

المحور الأول. الاطار المفاهيمي للدراسة

(أ) مفهوم التكوين وأهميته

- **المفهوم :** يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الادارية الحديثة ، حيث أصبح مطلبا في مختلف المنظمات الادارية الحديثة الباحثة عن الرفع من كفاءة المورد البشري ، ومن حيث المفهوم عرف التكوين على أنه " عبارة عن نشاط مخطط ومنظم يهدف الى احداث تغييرات على الفرد و الجماعة ، عن طريق محاولة تطوير معلوماتهم ومهاراتهم و سلوكياتهم من اجل الرفع من كفاءاتهم⁽¹⁾

يرى الباحث رابح تركي أنّ التكوين يقوم بالجمع بين الجانب النظري و العملي في الادارة حيث يهدف الى احداث تغييرات و تنمية في معارف ومهارات الموظف ، بالتالي يكسبه القناعة بأنّ التكوين هو مطلب تفرضه ظروف العمل العصرية⁽²⁾

يشير التكوين كذلك الى عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي الى تغيير قابلية الافراد وكذلك فإنّ فهم مبادئ التعلم والاخذ بما تعدّ من الأمور الاساسية والمهمة في بناء الخبرات التكوينية الفعالة⁽³⁾

التكوين هو ذلك الجهد المنظم لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بالخبرات والمعارف وتحسين وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بما يساعدهم على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفاعلية ، هذا ما يمكنهم من رفع مستوى ادائهم و بالتالي رفع مستوى الاداء العام للمنظمة⁽⁴⁾

التكوين وفقا لما يراه الدكتور عبد المنعم خميس هو اعادة صياغة تفكير الموظف للخروج من نطاق تخصصه وتهيئته في موقع من مواقع العمل ليصبح قادرا على الحكم على الاشياء حكما سليما يساعده على اتخاذ القرارات القريبة للصواب⁽⁵⁾

هناك من اعتبر التكوين عملية منظمة و مخططة و مستمرة تهدف الى تزويد القوى البشرية في التنظيم الاداري بالمعارف و الكفاءات في الاتجاهات الايجابية بهدف تحسين المستوى المهاري للمورد البشري بالإضافة الى تطوير الاداء و الوصول به الى الفعالية⁽⁶⁾

ب- الأهمية

1- أهمية التكوين بالتسبة الفرد : يعتبر الفرد هو المحرك و العنصر الفعال في معادلة الاداء داخل المنظمة الادارية الحديثة .لذلك الاعتماد التكوين مهم جدا لتحسين كفاءة الافراد داخل بيئة العمل ، ويمكن حصر هذه الاهمية في العناصر و النقاط التالية :

- صقل و تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية .

- تقديم المعلومات الجديدة عن كيفية تحسين الاداء .

- ترقية الاداء الوظيفي .

- تنمية دوافع العمل.⁽⁷⁾

2- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

- خلق اتجاهات إيجابية.

بعض المصطلحات المرتبطة بالتكوين

1-التكوين والتطوير: إذا كان التكوين هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية بالخبرات والمعارف مما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكل فاعلية و بالتالي الرفع من مستوى الاداء الكلي وكذا الانتاج، فالتطوير يشير الى عملية تنمية المهارات والأنشطة والوظائف الاساسية التي تمارسها الادارة⁽⁸⁾

2- التكوين والتعليم: يفرق الباحثون بين مختلف المصطلحات المتعلقة بالتكوين، من بينها التعليم حيث اعتبروا التكوين محاولة لإكساب الفرد أساليب ومهارات معينة، في حين أنَّ التعليم يحاول إكساب الفرد معلومات عامة، كذلك هناك من يري أن التكوين يهدف الى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم يهدف الى تحسين اداء العامل مستقبلا⁽⁹⁾.

3-التكوين الوظيفي:هو عملية تنظيمية مستمرة تعتمدھا المنظمات من أجل السعي الى الاستقرار و التوازن الحركي، وعلى المكلف بالتكوين الوظيفي التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية بالاطافة الى بعض العناصر المساعدة على تفعيل التكوين الوظيفي و من بينها تحليل العمل تصميم الوظائف، الوصف الوظيفي⁽¹⁰⁾

4-التكوين والأداء: الاداء هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها كفاءة الموظف والمجهود، وتشير الكفاءة الى المهارات التي يتميز بها العامل والتي لها علاقة مباشرة بنوعية العمل او الوظيفة التي يشغلها، وهذا ضمن بيئة كلية داخلية و خارجية، و من اجل الوصول الى الربط بين نوعية الاداء ومتغير التكوين يجب التركيز على تطوير وسائل التكوين.⁽¹¹⁾

5-التكوين والاستقطاب استقطاب اليد العاملة هو محاولة جلبها الى المنظمة الادارية ، وفقا لما يتناسب مع احتياجاتها وتخصصاتها ، اما العلاقة الموجودة بين الاستقطاب ومصطلح التكوين ، تكمن في كون المنظمة تركز وتستهدف دائما اليد العاملة ذات النوعية و الكفاءة وذات التكوين المحترم الذي يزيد من نوعية و كفاءة الانتاج و الأداء فالمنظمة التي لديها خطة و برنامج موجه للاستقطاب تحصل دائما على يد عاملة مؤهلة ذات تكوين يساعد على ترقية نوعية و كمية الاداء المتعلق باداء الوظائف⁽¹²⁾ .

ج- مراحل التكوين

قسم الباحثون التكوين الى عدة مراحل كل حسب رؤيته ، واستقر التقسيم على المراحل التالية :

المرحلة الأولى . وضع خطة عامة للتكوين : اعتبر التخطيط العنصر المفصلي في نجاح أي دورة تكوينية فالتخطيط الجيد والتنفيذ الملتزم تستطيع المنظمة أن تصل بفضلها إلى أعلى مستوى من الأداء ، فالخطة هي الاطار العام الذي تسيّر وفقه العملية التكوينية⁽¹³⁾ ، أما عن عوامل نجاح الخطة التكوينية فيمكن ان نحصرها في العناصر التالية⁽¹⁴⁾

- **التكامل بين الاهداف والخطة المنتهجة** ، أي الخطة الموضوعة تدخل دائما وفق الاهداف العامة للمنظمة .

- **التغيرات العلمية والتقنية** ، مراعاة التطور المستمر في مجال البحث العلمي والتقني .

- **سياسة المنظمة** ، سياسة التكوين تكون دائما خاضعة للسياسة العامة والشاملة للمنظمة .

- **إمكانات التكوين** ، ضرورة الاخذ في الحسبان الامكانيات المتوفرة المادية البشرية والهياكل والمنشات .

-التكاليف، هنا مراعاة التكاليف من أجل الموازنة بين الامكانيات المالية وتكلفة دورة التكوين⁽¹⁵⁾

المرحلة الثانية. تحديد الاحتياجات التكوينية : هي عملية حصر ما تحتاجه المنظمة في ميدان التكوين من حيث عدد المناصب المراد تكوينها ، المجالات التي ترى أنَّ الموظفين فيه يحتاجون الى تحسين في الاداء كذلك التخصص أي ما هي أهم التخصصات التي تحتاجها المنظمة ، تحديد طبيعة التكوين هل هو نظري ، تطبيقي ، طويل أو قصير المدي... الخ بالإضافة إلى المخصصات المالية التي تحتاجها الدورة التكوينية⁽¹⁶⁾

المرحلة الثالثة. تصميم البرامج : في هذه المرحلة يتم وضع كل التفاصيل المتعلقة ببرنامج التكوين مثل العنوان ، المدة ، التوقيت، المحتوى... بالتالي فإنَّ تصميم البرنامج يتناسب دائما مع الاحتياجات المحددة سابقا⁽¹⁷⁾.

المرحلة الرابعة. تنفيذ برنامج التكوين : في هذه المرحلة يخرج برنامج التكوين الي الميدان من أجل التطبيق وبالتالي يصبح ملموس ومنفذ ، أي الشروع في تنفيذه ميدانيا وتحتوي هذه المرحلة على العناصر التالية :

- تحديد موعد انطلاق و انتهاء الدورة
- تطبيق خطة العمل .
- تنسيق المتابع الزمني لمواضيع البرنامج .
- متابعة و مراقبة و تقييم البرنامج التكويني .

المرحلة الخامسة. تقييم عملية التكوين : تقييم الدورة التكوينية هي عملية قياس مدى تحقيق الدورة التكوينية للأهداف المسطرة في المرحلة الاولى ، بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثته على سلوك الموظفين ، وذلك من خلال المتابعة الميدانية لأداء الموظف من حيث الفعالية ، الكمية، النوعية بالإضافة الى السلوك العام داخل المنظمة⁽¹⁸⁾

المحور الثاني. سياسة تكوين الموارد البشرية بإدارة الجمارك

لكي نقوم بتحديد الاطار الموضوعي لهذه الدراسة، لا بد من الإشارة الى ان الموارد البشرية بإدارة الجمارك تنقسم الى سلكين أوله سلك الاسلاك المشتركة، والتي تنحصر مهامها في المهام الادارية فقط بعيدا عن المهام الخاصة التي تقوم بها الاسلاك الخاصة، كما ان الاسلاك المشتركة لا تخضع للقانون الاساسي الخاص بإدارة الجمارك بل تخضع للقانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة⁽¹⁹⁾، اما الصنف الثاني فهم الاسلاك الخاصة بإدارة الجمارك والخاضعين للقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك⁽²⁰⁾.

سنركز في هذه الدراسة على سياسة التكوين الاولى الموجه للأسلاك الخاصة المنتمية لإدارة الجمارك الجزائرية، وما هي الانواع المتعلقة بالتكوين الاولى الذي تشرف عليه مديرية التكوين التابعة للمديرية العامة للجمارك، فمديرية التكوين التي حددت مهامها في المرسوم المتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك⁽²¹⁾، فقد قسم هذا المرسوم مديرية التكوين الى مديرتين فرعيتين أولها :

- المديرية الفرعية لتحسين المستوى وتجديد المعلومات : تتمثل أهم وظائفها في :

- تحديد احتياجات الادارة من التكوين ووضع الخطط اللازمة لتلك الإدارة .

- توفير كل الإمكانيات ووضعها تحت تصرف المدارس التابعة لإدارة الجمارك .

- القيام بمنح الشهادات للمتربين الذين زاولوا و بنجاح الدورة التكوينية .

- متابعة و تقييم كل مراحل الدورة التكوينية و السهر على معالجة النقائص .

- التعاون مع جميع الهياكل الادارية لتوزيع البرامج السنوية الخاصة بالتكوين .

- **المديرية الفرعية للتكوين الأولي** : هذه المديرية الفرعية هي التي يقع على عاتقها تطبيق السياسة التكوينية لإدارة الجمارك ، لذا نبدأ أولاً بالتطرق لأهم الوظائف المسندة لها :

- تقوم بالسهر الدائم على تكييف برامج التكوين .

- انتقاء المكونين المكلفين بتطبيق برامج التكوين .

- اعداد و تطبيق برامج التكوين .

متابعة و تقييم برامج التكوين المختلفة⁽²²⁾ .

أما فيما يتعلق بأنواع التكوين التي تشرف عليه هذه الهيئة نجد :

أولاً . التكوين المتخصص .

تقوم المديرية الفرعية للتكوين الأولي بتنظيم للتكوين المتخصص لبعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك ، ويتضمن هذا النوع من التكوين إطار نظري وكذا تربص تطبيقي ، ويتم الالتحاق بهذا النوع من التكوين عن طريق المسابقة ، أي بعد النجاح في المسابقة المتعلقة بالالتحاق برتبة عون حراسة ، عون رقابة ، ضابط فرق ، رتبة مفتش رئيسي ، مفتش عميد⁽²³⁾ .

تفتح دورة التكوين المتخصص بقرار من المدير العام والذي يحدد فيه ما يلي :

- عدد المناصب المالية المفتوحة المحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

- مدة التكوين ، تاريخ البداية ، مؤسسة التكوين ، بالإضافة الى قائمة المعنيين .

- تضمن المدارس الجهوية التابعة لإدارة الجمارك التكوين المتخصص لرتبة عون حراسة ، عون رقابة وضابط فرق ، اما رتبة مفتش رئيسي فهناك مدرستان هما معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي ، وكذا المدرسة الوطنية للجمارك بوهرا ، وينضم

التكوين المتخصص بشكل متواصل أي بدون انقطاع ويشمل تكوين نظري و تربص تطبيقي .

- مدة التكوين المتخصص للرتب السالفة الذكر حددت بسنة واحدة طبقا للمرسوم التنفيذي (رقم 10-286) المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 المتضمن القانون الاساسي لموظفي ادارة الجمارك ،و يتابع كذلك المتكونون تربصا تطبيقيا لدى مصالح ادارة الجمارك مدته ثلاثة (3) أشهر بالنسبة لرتب عون حراسة و عون رقابة ، ومدة شهران (2) بالنسبة لرتبة ضابط فرق و مفتش رئيسي⁽²⁴⁾

أما بالنسبة لعملية التقييم فتكون حسب المعارف والمراقبة البيداغوجية المستمرة حيث يشمل امتحانات دورية حول محتوى برامج التكوين ، وعند نهاية الدورة التكوينية لكافة الرتب المعنية ينظم امتحان نهائي يتضمن اختبارين كتابيين لهما علاقة ببرنامج التكوين ، أما التقييم النهائي للدورة التكوينية فتكون باحتساب معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة نقطة تقرير أو مذكرة نهاية التربص ، نقطة الامتحان النهائي .

عند نهاية دورة التكوين المتخصص يسلم مدير المؤسسة التكوينية شهادة للمتدربين الناجحين وذلك بناء على محضر لجنة نهاية التكوين المكونة من ممثل عن الوظيفة العمومية ومدير مؤسسة التكوين بالإضافة لممثلين إثنين عن سلك التعليم بالمؤسسة ، بعدها يصبح الناجح مؤهل للتنصيب في الرتبة المعنية .

برامج التكوين المتخصص : 1- رتبة عون حراسة : يحتوي برنامج التكوين المتخصص لرتبة عون حراسة على برنامج التكوين النظري مدته تسعة (9) اشهر .يحتوي كذلك على ثلاثة عشر (13 مادة) مدرسة مثل التكوين القاعدي المشترك و مواد اخرى متخصصة ،بحجم ساعي اجمالي مقدرب (802 ساعة) اجمالية بالإضافة الى تربص تطبيقي مدته ثلاثة اشهر لدى المصالح المختصة لإدارة الجمارك⁽²⁵⁾

2-رتبة عون رقابة : برنامج التكوين النظري الخاص بعون الرقابة مدته تسعة (9) اشهر يحتوي على العديد من الوحدات و المواد المقدرة ب (15 مادة)

، بحجم ساعي اجمالي مقدرب (789 ساعة) ، اما التربص التطبيقي فيكون في نهاية الدورة التكوينية ، مدته ثلاث اشهر ، بشرط ان يكون التربص الميداني ذو صلة بميدان نشاط المتكون .⁽²⁶⁾

3- رتبة ضابط فرق : يتلقى ضباط الفرق تكوينا متخصصا مدته الاجمالية سنة كاملة مقسمة الى برنامج التكوين النظري مدته عشرة (10) اشهر يحتوي على ستة عشر (16 مادة) مدرسة بحجم ساعي اجمالي مقدرب (930 ساعة) ، اما التربص التطبيقي فمدته مقدرة بشهران (2) ، ويكون له علاقة بنشاط المتكون ، يزاوله لدى المصالح التابعة لإدارة الجمارك وفي النهاية يقوم بإعداد تقرير حول التربص .⁽²⁸⁾

4- رتبة مفتش رئيسي : بالنسبة لرتبة مفتش رئيسي يخضع المتكون في هذه الرتبة لتكوين نظري مقدرب بعشرة (10) أشهر ، بصفة متواصلة ، يدرس فيها حوالى (خمسة عشر مادة) تتلاءم مع تخصصه في حجم ساعي اجمالي مقدرب (900 ساعة) أما التربص التطبيقي مدته شهران (2) في ادارة تابعة لمصالح الجمرك وتنتهي بتقرير نهاية التربص .⁽²⁹⁾

ثانيا . التكوين التكميلي قبل الترقية

التكوين قبل الترقية موجه الى الناجحين في الامتحان المهني من اجل الترقية ، لذ المترشح الناجح يخضع الى فترة تكوين من اجل التكيف المعرفي والعمل مع الرتبة والمنصب الجديد ، أما عن محتوى هذا التكوين وكيفية تنظيمه نجد أنّ الالتحاق بهذا النوع من التكوين يكون بعد النجاح في الامتحان المهني أو بعد الترقية على سبيل الاختيار بعد التسجيل في القائمة .

تفتح دورة التكوين التكميلي بقرار من المدير العام ، يتضمن قرار فتح دورة التكوين ما يلي :

- عدد المناصب المالية المفتوحة طبقا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

- مدة دورة التكوين ، أي تحديد المدة الزمنية المقدرة بأربعة اشهر .

- تاريخ بداية ونهاية الدورة .

- مؤسسة التكوين المعنية بتطبيق و تنفيذ البرنامج .

- قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين⁽³⁰⁾ .

تقوم الادارة بالالتزام باستدعاء المترشحين الناجحين من أجل الالتحاق بالدورة التكوينية ، أما الموظفون الذين تم قبولهم ولم يلتحقوا بالتكوين في أجل اقصاه شهر واحد يفقد الحق في التكوين وكذا الحق في الترقية .

من الناحية التنظيمية تسير عملية التكوين بشكل متواصل او تناوبي عكس ما رأينا في النوع الأول وهذا نظرا لطبيعة تكوين الموظف صاحب الخبرة الذي يختلف مع تكوين الموظف الجديد .

يقوم بتأطير ومتابعة الموظفين اثناء تكوينهم من كرف مكونون دائمون أو مؤقتون شرط أن تتوفر فيهم شروط الكفاءة والخبرة ، كما يلتزم الموظفون المكونون بإجراء تربص تطبيقي ذو صلة بميدان نشاطهم مدته شهر واحد لدى مصالح ادارة الجمارك ، و يعدون على اثره تقرير نهاية التربص .

عند نهاية دورة التكوين التكميلي ، يقيم المتكونون حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة حيث يشمل امتحانات دورية ، اما التقييم النهائي فيكون عن طريق حساب المعدل المراقبة المستمرة ، معدل التربص التطبيقي ، هذا من أجل الحصول على المعدل العام الذي بفضلها ينجح أو يخفق المتربص .

برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية :رتبة عون رقابة :

- برنامج التكوين النظري مدته (ثلاث 3) اشهر ،الحجم الساعي الاجمالي (274 ساعة) ،المواد المدرسة (9 مواد) .

- التربص التطبيقي مدته (شهر 1) واحد) لدى المصالح التابعة لإدارة الجمارك .

رتبة ضابط رقابة :- برنامج التكوين النظري مدته (ثلاث 3 اشهر) ، الحجم الساعي الاجمالي 326 ساعة ،المواد المدرسة (10 مواد) .

- التربص التطبيقي مدته (شهر 1) واحد لدى المصالح التابعة لإدارة الجمارك

رتبة ضابط فرق :- برنامج التكوين النظري مدته (ثلاث 3 اشهر) ،الحجم الساعي الاجمالي 322 ساعة ،المواد المدرسة 10 مواد .

- التربص التطبيقي مدته شهر (1) واحد لدى المصالح التابعة لإدارة الجمارك

ثالثا . تكوين التعيين الاستثنائي

يتم الالتحاق بهذا النوع من التكوين عن طريق الاختبار المهني وفقا للتنظيم الساري المفعول ،تفتح الدورة بقرار من المدير العام ،الملزم بتحديد المناصب المالية المخصصة لهذا النوع من التكوين ،الوحدة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ،كما يجب ان تحدد في هذا القرار مدة دورة التكوين ،تاريخ بداية الدورة التكوينية ،مؤسسة التكوين المعنية بتطبيق برنامج التكوين ،القائمة الاسمية للمعنيين بالدورة التكوينية .

برنامج التكوين في التعيين الاستثنائي :- يحتوي برنامج التكوين في التعيين الاستثنائي على تكوين نظري مدته (ثلاثة 3 اشهر) ،المواد المدرسة مقدرة (بعشر 10 مواد) ،الحجم الساعي الاجمالي 280 ساعة .

- التربص التطبيقي مدته شهران (2 واحد) لدى المصالح التابعة لإدارة الجمارك .

المحور الثالث. تقييم سياسة التكوين (المشاكل والحلول)

1. أهم المشاكل

من خلال دراسة موضوع سياسة التكوين المنتهجة من طرف المديرية العامة للجمارك و خاصة التكوين الاولي يمكن حصر اهم المشاكل التي تعيق نجاح عملية التكوين في مايلي :

- مشكل المركزية في تسيير التكوين ،حيث نجد ان المدارس الجهوية ليس لها الحرية التامة في تسيير الدورة التكوينية ، لانها تابعة للمصالح المركزية المتمثلة خاصة في المديرية العامة وكذا المركز الوطني للتكوين الجمركي ، مما يخلق مشكل في الفعالية في معالجة بعض النقائص لأنها ملزمة دائما باستشارة المصالح المركزية .

- التغير المستمر في النصوص القانونية خاصة الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية ،مثل مشكل الرقابة اللاحقة لمصالحها التي جاء بها المرسوم (رقم 12-194) ، الذي نص على تغيير الرقابة القبلية الى الرقابة اللاحقة ، الامر الذي يعرض المترشح الناجح في المسابقة وكذلك في الدورة التكوينية الى الطرد اذا اكتشف خطأ او مشكل في اجراءات توظيفه ،و هو ليس له أي ذنب في ذلك ،هذا يعني ان المترشح المتكون في تهديد دائم ،وكان بالإمكان الابقاء على الرقابة القبلية لتفادي هذه الاخطاء .

- نقص الامكانيات والظروف العامة المحيطة بتطبيق برنامج التكوين ،سواء كانت امكانيات مادية او بشرية مما يؤثر على التحصيل الامثل .

- مشكل الوقت الذي تستغرقه الفترة التكوينية لأنه مرتبط اولا بإجراءات التوظيف،لأنّ بداية الدورة التكوينية تنطلق إلا بعد انتهاء الاجراءات الخاصة بالتوظيف ، هذا ما يدفع بالإدارة الى التركيز على احترام المدة الزمنية على حساب التحصيل العلمي والمعرفي ، وبالتالي قيمة الدورة التكوينية تصبح في احترام الوقت وليس في نوعية التكوين .

-كفاءة المكونين القائمين على ايصال المعلومة الى متكونين ،ففي غالب الاحيان ما تعتمد الادارة على مكونين من خارج القطاع خاصة في بعض التخصصات التي لا تتوفر فيها الادارة على متخصصين ،هذا ما يؤدي الى الاعتماد على مكونين لا يتميزون بالكفاءة والخبرة اللازمة ، ما قد ينجر عنه مشكل في شرح وإيصال المعلومة كما يجب و بالتالي يكون هناك عدم فعالية برامج التكوين .

- محتوى برنامج التكوين ، الملاحظ على المواد والوحدات المدرسة انها جلها تتعلق فقط بتلقين كيفية القيام بالمهام المسندة الى الموظف دون التركيز كثيرا لتلقين المواد الخاصة بالتكنولوجيات الحديثة المساعدة على اداء العمل وكذا الاتصال ،هذه التقنيات كذلك تمكن الاعوان من سهولة اداء العمل بطرق ووسائل حديثة من جهة ، ومن جهة اخري مواكبة التطورات الناجمة عن العولمة ، وبالتالي تبقى هذا القطاع الحساس مواكبا لمختلف التطورات التي تلمس المجالات الاخرى .

- نقص اعتماد الادارة على الاطارات ذات الكفاءة و الخبرة المهنية ،بالخصوص المحالون على التقاعد ،اذ يمكن للادارة الاستعانة بهم اثناء الدورة التكوينية من اجل الاستفادة خاصة من التجارب الميدانية سواءا في العمل الميداني او التسيير الاداري .

- التركيبة البشرية القائمة على تسيير مراكز التكوين ،حيث نجد في غالب الاحيان ان التعيينات في مختلف المناصب لا تراعى فيه طبيعة مؤسسة التكوين ،اذ انه من الضروري ان يكون الطاقم الاداري المسير له خبرة وكفاءة في التسيير المتعلق خاصة بالتكوين حتى تنعكس الخبرة و الكفاءة على نمط التسيير .

2-الحلول المقترحة

بعد عرض بعض المشاكل التي تعترض فعالية السياسة التكوينية ، يمكن التطرق إلى بعض الحلول التي يمكن تساهم في تفادي الوقوع في بعض المشاكل والمعوقات ومنها :

- التوجه اكثر نحو العمل بمبدأ اللامركزية في تسيير مراكز التكوين ، مما يسهل على الادارة من السرعة في الاستجابة والتعامل مع مختلف الظروف التي تواجهها في تطبيق برنامج التكوين .

- انتهاز خطط حديثة في مجال التكوين ، مثل الاعتماد على الوسائل التكنولوجية لكي يتمكن المتربص من الاطلاع والتعرف اكثر على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي قد يتحتم عليه التعامل معها بعد نهاية التكوين .

- زيادة مدة التربص الميداني المقرر في برنامج التكوين ، حيث نلاحظ أنَّ أقصى مدة في كل البرامج لا تتعدى الثلاث اشهر ، وهي غير كافية بالنظر إلى طبيعة العمل الميداني لاعوان الجمارك الجزائرية .

- توفير الامكانيات المادية و البشرية لإنجاح الدورات التكوينية . فكلما اعتمدت الادارة على توفير كل ما تحتاجه مراكز التكوين من امكانيات مادية مثل الاموال و الوسائل و الامكانيات ، وكذا الامكانيات البشرية مثل الطاقم الاداري و كذا المؤطرين ادى ذلك الى اكثر سهولة في الاستعاب و الفهم لدى المتربص .

- محاولة جعل التكوين الاولي اولوية و ضرورة بالنسبة لاستراتيجية الادارة ، وليس كهدف في حد ذاته ، لأنَّه كلما اعتمدت الادارة على تكوين اولي فعال للمتربصين تضمن و الى حد كبير موظفين مستقبليين يتميزون بكفاءة عالية .

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة للتكوين تدخل ضمن الاستراتيجية الشاملة للإدارة ، اذا ارادت هذه الاخيرة الوصول الى اقصى حد من الفعالية في الاداء .

- الاختيار الامثل للطاقم المكون ، حيث يتوجب على الادارة وضع مقاييس علمية ومدروسة في انتقاء المكونين الذين يقع على عاتقهم ايصال المعلومة و تلقين برنامج التكوين .

- الاعتماد على المناهج الحديثة و الاساليب المتطورة في التكوين مثل المحاكاة وكذا المحاضرة بالفيديو عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، وعدم الاعتماد دائما على الأساليب التقليدية في التلقين .

- الانفتاح على بعض التجارب الرائدة في مجال التكوين الجمركي ، والاستفادة من تجاربهم و لم لا محاولة تطبيقها .

هوامش

- (1) تركي رابح، اصول التربية والتعليم (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990) ص. 380.
- (2) عبد الرحمان الشياخي، التدريب الاداري للتنمية، معهد الادارة العامة، مصر (1985) ص. 9.
- (3) بديع محمد محمود مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب اثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، (بغداد طبعة الامة، 1975)، ص. 4.
- (4) فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية (دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008)، ص. 137.
- (5) محمد عبد امنعم خميس، اساليب التدريب ومعلوماته واثاره في رفع كفاءة الافراد (المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1971)، ص. 2.
- (6) بابا عبد القادر، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الملتقى العلمي الوطني، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009)، ص. 6.
- (7) عبد الله حسين جوهر، ادارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2011)، ص. 110.
- (8) سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية (عمان، دار المجدلاوي، 2004)، ص. 189.
- (9) محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية: دار الوفاء للنشر، 1999)، ص. 33.
- (10) صلاح خوطر، برامج التدريب في المؤسسات الاصلاحية (القاهرة: دار النشر للمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، 1991)، ص. 190.
- (11) منصور فهمي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973)، ص. 290.
- (12) محفوظ احمد جودة، مرجع سابق الذكر، ص. 186.
- (13) فريد النجار، ادارة وظائف الافراد و تنمية الموارد البشرية (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999)، ص. 103.
- (14) نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، (عالم المكتبة الحديثة، 2008)، ص. 250.
- (15) جما الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب و التنمية (دبي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2007)، ص. 95.

- (16) محفوظ احمد جودة ،مرجع سابق الذكر، ص. 190 .
- (17) نعيم ابراهيم الظاهر مرجع سابق الذكر، ص. 260 .
- (18) خضير كاظم محمود ،ياسين كاتب الخلاشة ،ادرة الموارد البشرية(عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2006)، ص. 137 .
- (19) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، مرسوم تنفيذي (رقم 16-280)، مؤرخ في 2 صفر عام 1438 هـ ، الموافق 2 نوفمبر 2016، يعدل و يتمم للمرسوم التنفيذي (رقم 08-04) المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية ،الجريدة الرسمية ،رقم 66 ،بتاريخ 9 نوفمبر 2016، ص. 4 .
- (20) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية (رقم 71) بتاريخ 24 نوفمبر عام 2010، المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010، المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، ص. 4 .
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية رقم 11 بتاريخ 2 مارس عام 2008 ، المرسوم التنفيذي رقم 08/63 المؤرخ في 17 صفر عام 1429 هجري الموافق ل 24 فيفري 2008 المتضمن تنظيم الادارة المركزية للمديرية العامة للجمارك، ص. 20- 21 .
- (21) المرجع نفسه ، ص. 21 .
- (22) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مشترك يتعلق بتنظيم التكوين المتخصص لالتحاق ببعض الرتب الخاصة بإدارة الجمارك ، المادة . 3 .
- (23) المرجع نفسه ،المادة . 13 .
- (24) المرجع نفسه ،المادة . 13 .
- (25) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية رقم 04 بتاريخ 20 جانفي عام 2013 ، المتضمن برنامج التكوين التكوين المتخصص لرتبة عون حراسة ، ص. 14 .
- (26) المرجع نفسه ، ص. 15 .
- (27) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية رقم 04 بتاريخ 20 جانفي عام 2013 ، المتضمن برنامج التكوين المتخصص لرتبة عون رقابة ، ص. 15 .
- (28) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية رقم 04 بتاريخ 20 جانفي عام 2013 ، المتضمن برنامج التكوين المتخصص لرتبة ضابط فرق ، ص. 16 .

- (29) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية رقم 04 بتاريخ 20 جانفي عام 2013 ،المتضمن برنامج التكوين المتخصص لرتبة مفتش رئيسي ،ص. 17 .
- (30) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،قرار وزاري مشترك أدرخ في 27-11-2012 يتعلق بتنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية الى بعض الرتب المنتمية لإدارة أجمارك ،المادة 15 .