



:

تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية  
في الإدارات العمومية الجزائرية  
(دراسة حالة إدارة الجمارك)

:

/

:

:

( )	.....	/ . -
( )	.....	/ . -
( )	.....	/ . -
( )	.....	/ -

- :

## \*\*\* الإهداء \*\*\*

...إلى الوالدين الكريمين، من أضاء لي  
درب العلم وكانا سندي في الحياة.... إلى جميع  
إخوتي و أخواتي...  
...إلى جميع رفقاء الدرب، أصدقائي:  
عيسى، مصطفى، نافع، لطفي، عبد الحفيظ، محمد...  
...إلى جميع الزملاء رفقاء دفعة ٢٠٠٤/٢٠٠٥  
ماجستير إدارة أعمال بجامعة الجزائر...  
...إلى جميع الزملاء الموظفين بإدارة الجمارك  
الجزائرية...وجميع زملائي الأساتذة بجامعة  
مستغانم...  
...إلى كل من هو أهل للتقدير و الإحترام  
و الإهداء....

## \*\*\* شكر و تقدير \*\*\*

... الشكر لله أولا و أخيرا...

و بعد: أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

- الأستاذ الجدير بالذكر: د/ علي عبد الله، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، فكان نعم المعلم الناصح والصابر، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه.

- إلى أساتذتي الكرام، الذين نلت شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر و العرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي.

- إلى كل من وقف معنا و دعمنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث بجهد، ووقته، و دعائه.

# المقدمة العامة



.

..

. =

..

=

|

|

|

|

|







OMD

OMC

..

)

:

.)

::

:

:

-

-





# الفصل الأول

مفهوم و محتوى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية



.

:

.

.

.

..

.

.

(la planification stratégique)

"P. Drucker"

"R.N. Antony"

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط ١، ١٩٩٩، ص ٣٤.  
<sup>٢</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، ١٩٩٧، ص ٢٧١.



" "

":

"

"

"

"

."

" " "

."

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، ط٢، ١٩٩٧، ص٦٤.

<sup>٢</sup> المرجع السابق ، ص ٣٠.

<sup>٣</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المدخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط٢٠٠٤، ص٣٤.

” ” ”

”

... .

..

-

-

-

-

-

-

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.  
<sup>٢</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

.

(J.l.castro, F.guérin, J.louriol)

(Lorino ,Tarondeau)

" "

" " "

"

:

<sup>1</sup> PH.Lorino. J.C Tarondeau. De la stratégie au processus stratégique, revue française de gestion, n117, janvier-fevrier 1998, p05.

<sup>2</sup> زهية موسوي، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الأول ٢٠٠٢/١ ص٩٥.

:( )

.	-	-	-
-	-	- BCG -	-
		ADL -	
-	-	( ) -	
(BCG2)	-	(BCG) -	
-	-	-	
-	-	-	

. :  
 " " "BCG"  
 .  
 " "  
 ( )

” ”

.

:

:

-

” ”

...

.

:

-

.

:

-

---

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

( ) :

:

( )

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥، ص ١٥



:

:

:

:

-

,

,

,

.

::

-

,

.

::

-

,

.

:

-

,

,

.



- :

,

.

- :

، ...

,

.

- :

.

- :

,

,

,

.

:

,

:

,

.

:

,

,

:

,

.

,

,

-

.

-

.

-

.

-

.

:

,

.

,

,

:

,

,

-

-

-

---

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد, مرجع سبق ذكره, ص ٢٦-٢٨

.

,

,

,

,

.

,

,

. ...

,

.

:

.

.

::

.

.

::

.

( )

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، ٢٠٠٠، الطبعة الأولى، ص ٢٠.  
<sup>٢</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٦.  
<sup>٣</sup> المرجع السابق، ص ٢٦.

" " " " "  
 (R.Owen, 1771) " "  
 (Andrew,1783) " " (A.Smith,1776) " "  
 (C.Babbage,1832) " "

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

:

( ... )

)

::

:

-

---

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

(F.W.Taylor) "

( )

" "

" "

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.



- :

(Western Electric) - (Hawthorn) "

-

(E.Mayo) "

" "

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.  
<sup>٢</sup> كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ١٩٩٧، ص ١٥.

(y x)

(z)

<sup>١</sup> خالد عبد الرحيم مطر الميمني, مرجع سبق ذكره, ص ٢٤  
<sup>٢</sup> المرجع السابق, ص ٢٦.



:

.

,

,

.

:

:

"

"

"

"

"

"

"

"

.

<sup>١</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

<sup>٢</sup> Barnard Martory, Daniel Grazel: Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances, Douand, Paris, 4 éme Edition, 2001, P238.

<sup>٣</sup> PETIT Et Autres, Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, P07.

.

:

.

.

( ... )

( ... )

:

.

:

.

:

:-

.

:

:-

.

:

:-

.

:

:-

( )

.

.

:-

(Personnel Departement)

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

(y) .

---

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥.  
<sup>٢</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط١، ١٩٩٠، ص٢٥.





- :

- :

- :

..

:

- :

- :

- :

---

<sup>1</sup> عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط٢، ١٩٩٩، ص ١٦.

- :

:

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

<sup>1</sup> Armand, Dayan, Manuel de gestion, Ellipses/AUF, Paris, 1998, P331.

<sup>2</sup> سواكري مباركة، المورد البشري و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ١٠ مارس ٢٠٠٤، ص ٠٢.

:

-

-

-

-

"

"

---

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٣، ص٥٦.

:

.

.

.

:

.

-

.

-

.

-

.

-

<sup>1</sup> درويش عبد الرحمان يوسف، العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٤، ص ٠٢.

<sup>2</sup> سواكري مباركة، مرجع سبق ذكره، ص ٠٢.

<sup>1</sup> سواكري مباركة، مرجع سبق ذكره، ص ٠٦ .  
<sup>٢</sup> القاضي فواد، استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، ٢٤-٢٦ أكتوبر ١٩٩٥ .  
<sup>٣</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢ .

(Intellectual capital)

:

"Stewart"

:

:

.

<sup>1</sup> صالح أحمد علي ، أنماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠١ ص ٢٣.

<sup>٢</sup> سعد الغزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد العدد ٢٠٠١/٢٨ ص ١٥٥.

"Yogesh, 1998" , "Quinn, 1996", "Endres,1997" :

:"Kelley, 1998"

<sup>1</sup> سعد الغزي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨

خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003 ، ص12



:

-

:

-

::

-

.

-

:

::

-

::

-

- :

- :

- :

..

:

( )

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩.  
<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٦.

(Re-Engineering)

(Re-engineering).

---

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩.

-

.

.

" " " "

.

"

:

"

.

-

)

(

.( )

---

1Revue gestion 2000, management du changement (élément de base pour un change management), mai-juin, group ESC , rennes, 1999, p18.

( )

"

"

.

:

.

.

:

.

.

::

"

"

"

"

"

"

"

---

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٤٦.

.....

:

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

::

.

.

---

<sup>1</sup> عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط ٢، ١٩٩٠، ص ٠٨.



:

:

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٢.  
<sup>٢</sup> المرجع السابق، ص ٤٢.

:( )

-	- )
-	- (
-	-
-	-
-	-
-	-

:

-

-

-

-

:

-

( ... )

-

-

-

-

:

---

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.

"

"

:

.

.

.

.

.

.

---

<sup>1</sup> زهير الصباغ و عبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ١٩٩٠، ص ٢٨٥.

-

.

:

.

.

.

( ... )

.

:

.

...

.

.

:

(C.K.Prahala, et G.Hamel.1990) "

"

:

:

:

-

(Trussl) "

"

(Schuler) "

"

(Dyer) "

"

:

:

\*

:

\*

:

-

<sup>1</sup> D.Petit, A.M Bengue, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines, Revue Française de Gestion N° 132, 2001, P132.

" "

" " " "

"

(lauriol, J.l castro, F.guérin)"

<sup>1</sup> C-H.Besseryre Des Horts, Typologies des pratiques De Gestion Des Ressources Humaines, Revue Française De Gestion, N65, 1987, P149.

<sup>2</sup> D.Petit, A.M Bengue, OP.Cit, P132

<sup>3</sup> J.L Castro, F.Guérin, J.Lauriol, Le Model des 3C en Question, Revue Française de Gestion , Mars Avril 1998, P75.

" "

.

.

..

" "

" "

"

"

" "

" "

"Lorino"

. . . .

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤.

<sup>٢</sup> D.Petit, A.M Bengue, OP.Cit, P132

<sup>٣</sup> PH, Lorino , J-C.Tarondeau, OP Cit, P10.



" "

(.. )

"Galambaud"

( )

<sup>1</sup> D.Petit, A.M Bengue, OP.Cit, P132.

<sup>2</sup> J.Brabet , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris, 1993, p101.

<sup>3</sup> سلاملي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

<sup>1</sup> B.Galambaud, Des Homes A Gérer , ESF , Paris, 2 ed, 1999, p131.132.

---

<sup>1</sup> Wills T. Le Louarn J.Y. Guerin G. Planification stratégique des ressources humaines, Presses universitaires de montréal. 1991.p45.

<sup>2</sup> Armand Dayan, op. Cit, p337.

" "

" "

<sup>1</sup> رندة اليافي، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ١٦، العدد ٠١، ٢٠٠٠، ص٢٧٧.

<sup>٢</sup> Wills T, Le Louarn J.Y, Guerin G, Op.Cit, p125.

---

<sup>1</sup> سواكري مباركة، مرجع سبق ذكره، ص ٠٣.

"

"

"

"

"

"

"

:

-

-

-

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب ، سعيد ياسين عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، ١٩٨٤، ص١٩.

<sup>2</sup> سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة و الإدارة والتأمين، العدد ٦٠ جهاز الدراسات العليا و البحوث كلية التجارة ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٨٠.

<sup>3</sup> نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٠٩/٠٨. مارس ٢٠٠٤، ص ١٣٢.

<sup>4</sup> أسامة علي عبد الخالق، تنمية و تطوير الموارد البشرية العربية و استراتيجيات البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد ٦٠، منظمة العمل العربية، ١٩٩٥، ص٣٥.

::

-

-

-

---

<sup>1</sup> نوال بن عمارة ، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.

<sup>٢</sup> Armand Dayan, Op, Cit, p335.

<sup>1</sup> نوال بن عمارة، صديقي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢.



:

-

:

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

---

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.



- :

.

.

.

:

::

-

---

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧ .  
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، ٢٠٠٢، ص ٢٥٦ .  
<sup>3</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨ .

- :

- ::

· :

· :

"ladimirou, tsoukas "

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٣٧٣.

(knowledge worker)

1996

(knowledge-based theory)

---

<sup>1</sup> Grimand A.,Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil, Colloque :Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars,2002, P02.

"Ermime"

( )

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٥ .  
<sup>٢</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٨ .



- :

:

.

.

... .

.

.

.

- :

.

/ -

(codification)

:

/ (diffusion)

:

-

.

:

-

:

-

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

( ) .

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

---

<sup>1</sup> سلامي يحضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٣ .  
<sup>٢</sup> المرجع السابق ، ص ١٠٨ .

<sup>٣</sup> Kotler et Dubois, "Marketing Management", paris: publi union, 10ème édition, 2000, page 90.

"kaluzny "

"crosby "

" "

" "

- / -

---

<sup>1</sup> سلامي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

:

:

-

:

• ...

-

-

•

-

•

-

•

-

•

:

-

•

-

•

-

-

:

-

-

-

:

-





-

-

/ -

.

.

/" -

" :

"

" :

"

---

<sup>٢</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص٣٧.

:

( )

( )

)

(

( )

## الفصل الثاني

محتوى و خصوصيات وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

( / ) .

.

:

.

:

.

::

.

.



.

:

( )

....

.

.

:

.

:

::

.

-

.

-

::

-

.

:

-

.

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.

:

:

.

:

-

.

---

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.  
<sup>2</sup> المرجع السابق.

- :

:

( ):

" "

" "

.( ):

"Pondelton Octe"

" "

:

.

-

-

.

.

-

.( ):

.( ):

:

.

-

.

-

.

-

-

:

-

-

:

-

-

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-



.

:

.

:

:

-

.

:

.

.( ):

.

.( ):

.



.( ) :

:

-

( )

.

-

:

.

.

:

.

.

-  
-  
-  
-  
-  
-

.

-

:

( )

.

( )

-

-

( )

( - ):

-

( )

:-

.( - )

::

:

.

\*

-

-

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.

.

- :

:

- :

( - )

- :

- :

- :

( ) :

(

.

:

---

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.

· :

·  
· ::

:

.

:

:

-

"

"

"

"

"

"

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.



"

":

:

:

) -

.( -

. -

. :

:

:

: -

:( ) -

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.

- :

· :

:

· ::

( )

:

· ::

:

-

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.

.	-
.	-
:	-
" "	-
:	*
:	*
( )	*
" "	*

.

:

.

.

..

.

-

:

\*

-

.

---

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.

. :

.  
:  
.  
- - -  
.  
:  
.  
:  
- - -  
- - -

.

:

-

:

-

:

.

:

<sup>1</sup> سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره.



.

:

( )

.

::

.

.

::

:

.

-

-

.

-

.

<sup>1</sup> AHMAD RAHMANI, Essai D'analyse Des Facteurs D'évolution De La Gestion Des Personnels De La Fonction Publique, Revue Idara, N°19, P 13.

.

)

(...

.

:

.

-

---

<sup>1</sup> AHMAD RAHMANI, OP,CIT, P14.

( )

(L'audit)

( )

:( )


:

:

/ -

/ -

/ -

/ -

/ -

(L'algerianisation)

: -

:

- : ( ) -

%		
%		
%		
%		
%		(EPA)
%		

:

( )

(La qualification) : -

:

: -

% : -

% : -

% : -

)

.(

% - : -

.% : -

<sup>1</sup> ميزانية العمل، المديرية العامة للتوظيف العمومي، ٢٠٠٦

:

::

---

<sup>1</sup>AHMAD RAHMANI, OP.CIT, P21.

:

:

-

-

-

:

(Un Statut)

( - )

( - )

<sup>1</sup> AHMAD RAHMANI, OP.CIT, P23.

-

.

.

.

:

( )

-

):

."

"

:

:



(EPA)

)

(

:

"  
...

"  
...

<sup>1</sup> المادة ٠٢ من الأمر رقم ٠٣-٠٦ المؤرخ في ١٥ يوليو ٢٠٠٦، المتضمن القانون الأساسى للوظيف العمومى.

( )

( )

<sup>1</sup> المادة ٥٦ من الأمر رقم ٠٦-٠٣ المتضمن القانون الأساسى للوظيف العمومى.

	:	-
:	-	
		-
		-
		-
		-
		-
		-
	:	-
:	-	

:

:

-

-

-

..

\*

:

:

-

-

:

:

\*

-

-

-

.

:

\*

.

-

)

.)

## الفصل الثالث

دراسة حالة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الجمارك

:

.

:

.

:

"

-

"

.

:

:



Table with 4 columns and 10 rows. The columns contain various symbols and percentages. The first column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The second column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The third column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The fourth column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The fifth column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The sixth column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The seventh column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The eighth column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The ninth column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon. The tenth column has a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, a colon, a period, and a colon.



.

:

-

-

.

:

-

: ( )

-

-

-

-

<sup>1</sup> أنظر مخططات الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك ، الملحق رقم ٠١

:

:( )

/

:

	:	-
	:	-
	.(CNIS)	-
	.(CNID)	-
	.(CNTD)	-
	.(CNFD)	-
	:	-
	.( )	-
	:	-
:	- /	-
	- /	-
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

- :

.

.

.

..

.

-

..

..

-

.

:

-

:

\*

:

- ( ) -

+	-		
	-		
/ +	-		
/ +	-		
/	-		
	-		
	-		

- : \*

)

.(.....

:

**PGRH**

.

.

.

.

)

(...

)  
(...  
(...  
)

:

:



:-

:

:-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

...

.

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-



:  
 .  
 :  
 . ( )  
 .  
 :  
 .  
 :  
 .  
 :  
 : (DD)  
 :  
 :  
 :  
 :  
 :  
 :

-(RD)  
%

-(RFD)

%

-(TVA)

% %

-(TPP RFD)

-(TPP)

-(TIC)

:-

.

:

.

.

.

-  
-  
-  
-

)

(

.

:

)

.(

.

.( )

:

( )

.

:

::

:

-

.( )

:

.

-

)	-
(	-
(	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
)	-
.	-
. % .	-
:	*
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-



% .

% .

% .

(Questionnaire écrit)

)

(... )

:

.

.

.

.

.

(

:

\*

\*

\*

\*

\*

-

.

( )

:

:

( )

( - - )

( )

.

:

.

:

( ) -

( ) -

" " -

- -

% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	
%	-	-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	

% .

% .

% .

% .

% .

% .

% .

-( ) .

- -

% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	
% .		-	

% .

% .

% .

% .

% .

% .

.  
 .  
 .  
 )  
 .(  
 - -

% .		
% .		
%		

% .  
 % .

( )  
( )

( )  
( )

\*( - ) .

( )

:

:

- ( )

-

-

			-
			-

:



- ( - )

- -

			-
			-

:

:

.

:

:

:

:

.

( )

- -

% .		
% .		
% .		
%		

% .

( )

% .

% .

.( )

-

		.
<b>%13.70</b>		.
% .		.

% .

OMC

/

( )

- -

% .		-
% .		-
% .		-
% .		-
% .		-

% . % .

% . % . % .

( )

\*

% .	% .			-
% .	% .			-
% .	% .			-
%	%			-
% .	% .			-

-

-

( )

- -

%		-
%		-
%		

%

%

-

.( )

- -

%		-
%		-
%		-
%		

%

( )

/

- -

% .		
% .		
%		

.( )

- -

. %	% .			-
. %	% .			-
. %	% .			-

% .

% .

% .



.

- .

- ( ) .

- -

% .		-
% .		-
%		

% .

% .

( ) ( )

- -

% .		-
% .		-
%		

. %

. % .



)

( % . % . )

( % . % . )

.(PGRH)

. % .

.

( )

%

%

)

(

DRH

( )

)

.(

( )

.

::

:

::

:

-

:

::



) (ISGP)  
(.

:

..

-

-

-

( )

:

)

(

.( )



# الخاتمة العامة





# قائمة المراجع

1. ...

2. ...

3. ...

4. ...

5. ...

6. ...

7. ...

8. ...

9. ...

10. ...

11. ...

12. ...

13. ...

14. ...

15. ...

16. ...

17. ...

18. ...

19. ...

20. ...

21. ...

22. ...

23. ...

24. ...

25. ...

26. ...

27. ...

28. ...

29. ...

30. ...

31. ...

32. ...

33. ...

34. ...

35. ...

36. ...

37. ...

38. ...

39. ...

40. ...

41. ...

42. ...

43. ...

44. ...

45. ...

46. ...

47. ...

48. ...

49. ...

50. ...

51. ...

52. ...

53. ...

54. ...

55. ...

56. ...

57. ...

58. ...

59. ...

60. ...

61. ...

62. ...

63. ...

64. ...

65. ...

66. ...

67. ...

68. ...

69. ...

70. ...

71. ...

72. ...

73. ...

74. ...

75. ...

76. ...

77. ...

78. ...

79. ...

80. ...

81. ...

82. ...

83. ...

84. ...

85. ...

86. ...

87. ...

88. ...

89. ...

90. ...

91. ...

92. ...

93. ...

94. ...

95. ...

96. ...

97. ...

98. ...

99. ...

100. ...







## A. Ouvrages:

- 53- Alain megnant, **Ressources Humaines: Déployer La Stratégie**, éditions liaison, 2000.
- 54- Armand, Dayan, **Manuel De Gestion**, ELLIPSES/ AUF, 1998.
- 55- B.Galabaud, **Des Hommes A Gérer**, Paris, 2<sup>ème</sup> Edition , 1999.
- 56- Barnard Martory, Daniel Grazet: **Gestion Des Ressources Humaines** , Pilotage Social Et Performances, Dunod, Paris, 4<sup>ème</sup> Edition, 2001.
- 57- J.brabet, **Repenser La Gestion des ressources Humaines** , Economica, paris , 1993.
- 58- Petit et Autres: **gestion Stratégique Et Opérationnelle Des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000.
- 59- Wills T., Le Louarn J.y, Guerin G., **Planification Stratégique des Ressources Humaines**, Presses Universitaires de Montréal, 1991.

## B. Périodiques et revues:

- 60- Ahmad Rahmani, Essai D'analyse Des facteurs d'évolution De La Gestion Des Personnels De La Fonction Publique, Revue Idara, N° 19.1998.
- 61- C.-h.Besseyre Des Horts, **Typologies Des Pratiques De Gestion Des ressources Humaines**, Revue Française de Gestion, N° 65,1987.
- 62- D. Petit, AM Bengue, **Stratégie Des ressources Humaines** , Revue Française de Gestion, N° 132, 2001.
- 63- J.-l castro, F guérin, J loriol, **Le Modèle des 3C en question**, Revue Française de Gestion, mars – avril 1998.
- 64- PH. Lorin , J-C .Tarondeau, **De La Stratégie au processus stratégique**, Revue Française de Gestion, N° 117, janvier – février 1998



.....	:
.....	..
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....







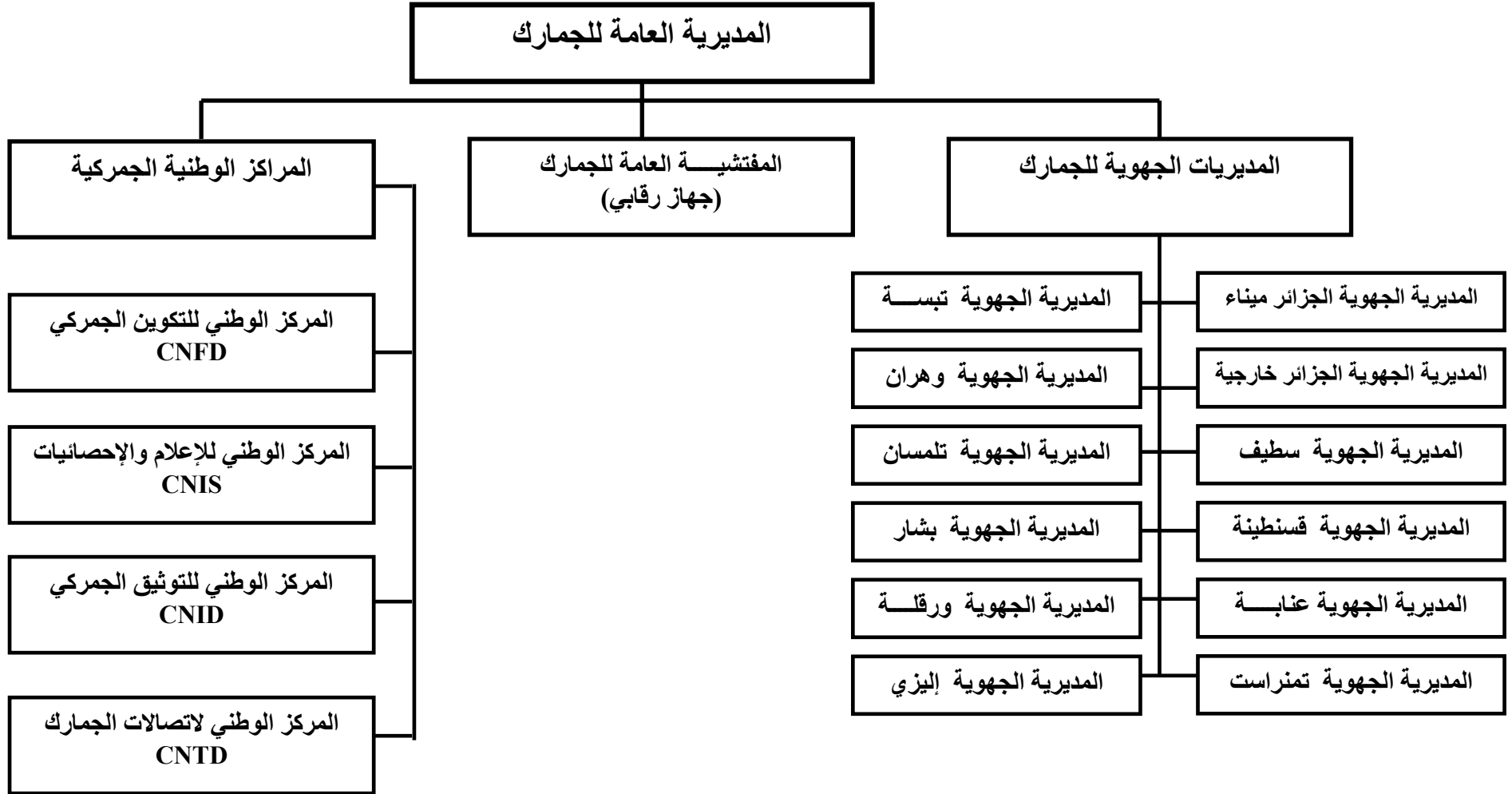


.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

الملاحق

# الملحق رقم ٠١

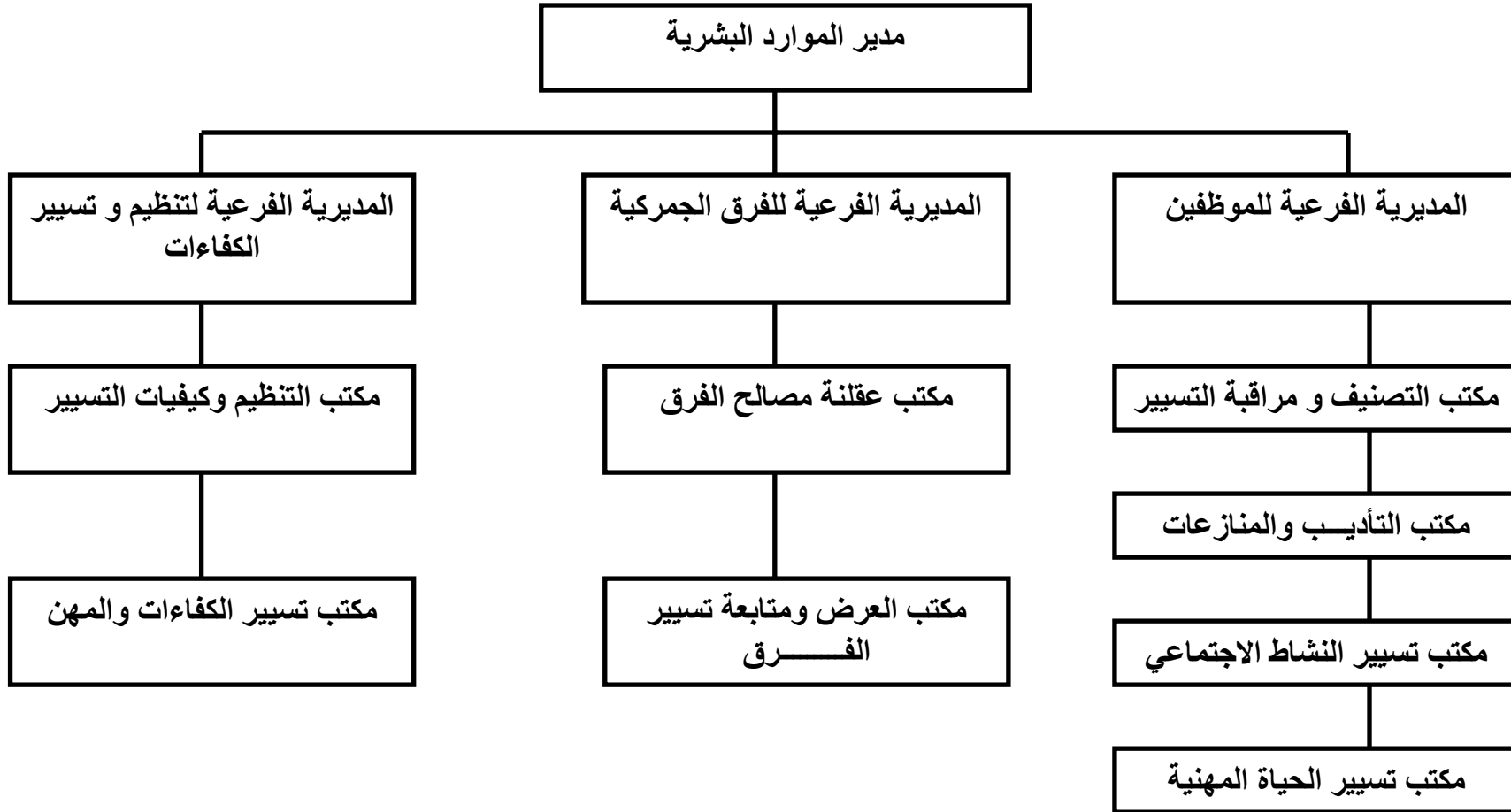
الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك الجزائرية



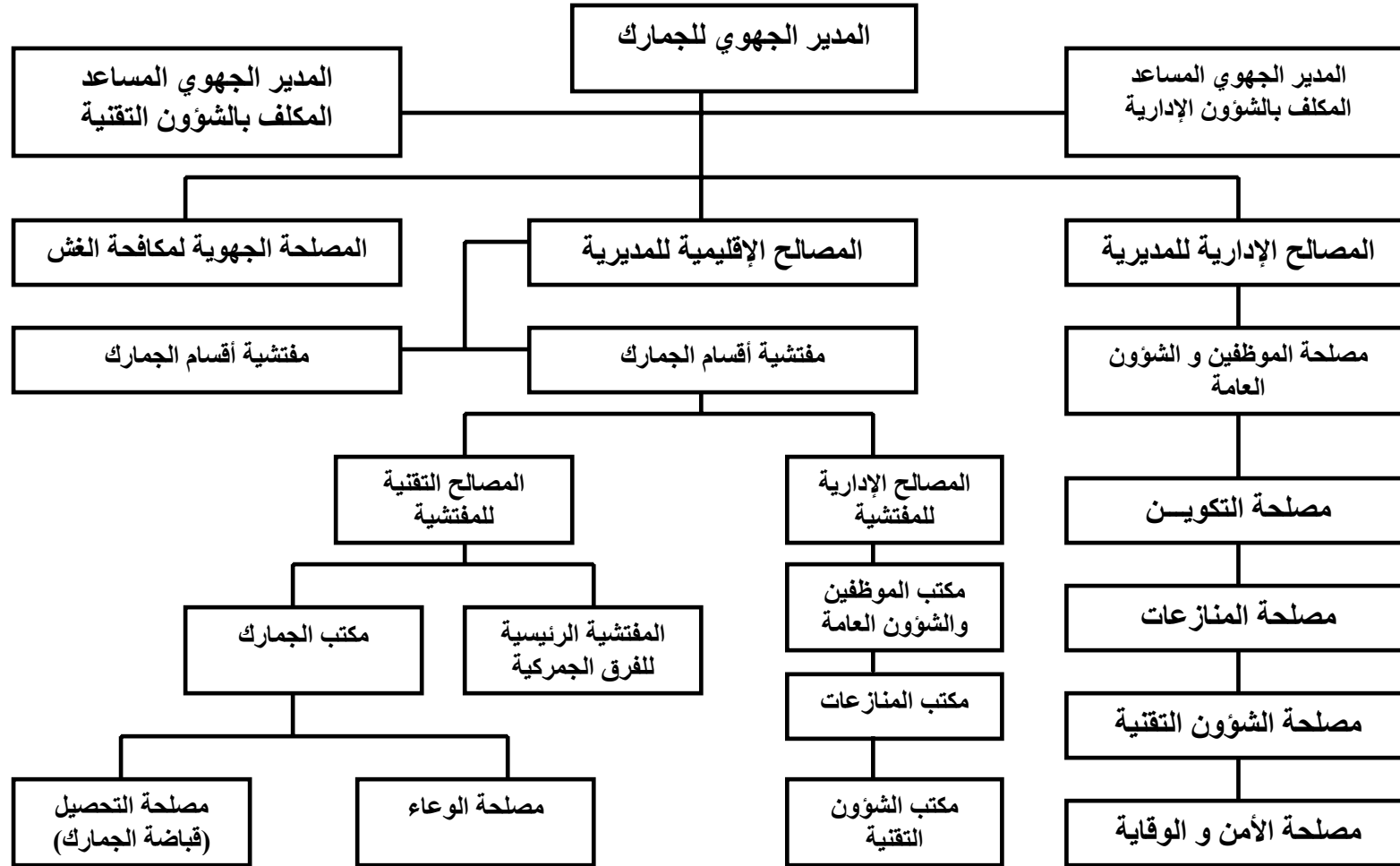
٢- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك



٣- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة للجمارك



٤- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك و مصالحها الإقليمية



ملاحظة: كل مديرية جهوية للجمارك تضم من مصالحها الإقليمية أكثر من مفتشية أقسام للجمارك

## الملاحق رقم ٠٢

معطيات رقمية حول الموارد البشرية لإدارة الجمارك



١- توزيع القوى العاملة للمديرية العامة للجمارك حسب الأسلاك، الرتب، الجنس و السن (مارس ٢٠٠٦)

السن					الجنس		عدد الموظفين حسب تصنيف الرتبة داخل السلك															التعداد الحقيقي	المديرية المركزية
							الأسلاك المشتركة							الأسلاك التقنية									
٥٥+	٥٥-٤٦	٤٥-٣٦	٣٥-٢٥	٢٥-	انثى	ذكر	١٧+	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢-	مراقبي عام	مفتش عميل	مفتش (تسيير)	ضابط رقابة	ضابط فليقة	عريف	رقابية			
٠.٤	٠.٦	٠.٩	١.٦	٠.١	٠.٩	٢.٧	-	٠.١	-	-	٠.٢	٠.١	١.٣	٠.٤	٠.٢	٠.٢	٠.١	٠.٥	٠.٢	٠.٤	٣.٦	الديوان	
٠.١	٠.٥	١.٣	١.٣	٠.٤	١.٣	٢.٣	-	٠.١	-	-	٠.٦	٠.١	٠.٩	٠.٢	٠.٢	٠.٨	٠.١	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٣.٦	م. التشريع
٠.١	٠.٩	١.٠	٢.٠	٠.٩	٢.٧	٢.٢	-	-	-	-	١.٢	٠.١	١.٢	٠.٤	٠.٧	١.١	-	٠.٢	-	٠.١	٤.٩	م. المنازل	
٠.٢	٠.٨	١.٦	٢.٥	٠.٦	٢.٠	٣.٧	-	٠.١	٠.٢	-	١.٠	-	١.٣	٠.٤	١.٢	٠.٧	٠.٢	٠.١	٠.٤	٠.٣	٥.٧	م. مكافحة الغش	
٠.١	٠.١	١.٤	١.٤	٠.٣	١.٤	١.٩	-	-	-	-	٠.٩	٠.١	٠.٨	٠.١	١.٢	-	-	٠.١	-	٠.١	٣.٣	م. القيمة	
٠.١	٠.٩	٢.٩	٣.٧	٠.٢	٣.٠	٤.٨	-	٠.١	٠.١	٠.٥	١.٤	٠.٤	٢.٩	٠.٢	٠.٣	٠.٤	٠.٦	٠.٣	-	٠.٥	٧.٨	م. الموارد البشرية	
١.٢	٢.٧	٧.٠	٨.٨	١.٠	٤.٥	١.٦ ٢	-	٠.٣	٠.٥	٠.٣	١.٥	٣.٢	١.٢	٠.١	٠.٤	٠.٧	٠.١	٠.٣	٠.١	٠.٧	٢٠.٧	م. الموارد الإمدادية	
٠.١	٠.٦	١.٦	٤.٨	٠.٢	٠.٧	٦.٦	-	٠.١	٠.١	-	٠.١	٠.٢	١.٤	٠.١	-	٠.٦	٠.١	١.١	٠.١	٣.٤	٧.٣	م. الأمن	
٠.٢	٠.٢	٠.٣	٠.٧	-	٠.٤	١.٠	-	-	-	٠.٢	٠.١	-	٠.٢	٠.١	٠.٣	٠.٢	-	٠.٢	-	٠.١	١.٤	م. المحروقات	
٠.٢	٠.٣	١.٠	١.١	٠.١	١.٣	١.٤	-	٠.١	-	-	٠.٩	٠.٢	٠.٦	٠.٢	٠.١	٠.٤	-	٠.١	-	٠.١	٢.٧	م. التكوين	
٢.٧	٧.٦	١٩.٠	٢٧.٩	٧.٤	١.٨ ٢	٤.٢ ٨	-	٠.٩	٠.٩	١.٠	٧.٩	٤.٤	٢.٣	١.٩	٤.٦	٥.١	١.٢	٣.٠	٠.٩	٥.٩	٦١.٠	المجموع	

المصدر: المديرية العامة للجمارك/ مديرية الموارد البشرية/ المديرية الفرعية للموظفين، مارس ٢٠٠٦

٢- توزيع القوى العاملة للمفتشية العامة للجمارك و المراكز الوطنية حسب الأسلاك، الرتب، الجنس و السن (إعداد مارس ٢٠٠٦)

السن					الجنس		عدد الموظفين حسب تصنيف الرتبة داخل السلك														التعداد الحقيقي	المصلحة
							الأسلاك المشتركة							الأسلاك التقنيّة								
٥٥+	٥٥-٤٦	٤٥-٣٦	٣٥-٢٥	٢٥-	أنثى	ذكر	١٧+	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢-	مراقب عام	مفتش عميد	مفتش رئيسي	ضابط رقابة	ضابط رقابة	عريف	رقابون		
٠٥	١٤	٢٦	٤١	١٤	١٧	٨٣	-	٠١	٠١	٠١	٠٨	٠٤	١٥	٠٥	٣٣	٢٣	٠٥	٠١	٠١	٠١	١٠٠	المفتشية العامة للجمارك
٠٤	١٥	٥٢	١١٧	٠٣	٧٢	١٩	-	-	٢٠	٠٨	٣٢	٠٨	٥٧	٠٢	٠٤	٠٢	٠٢	١٥	٠٥	٣٥	١٩١	المركز الوطني للإعلام والإحصائيات CNIS
٠٨	٣٨	١١٧	٢٧٧	١٩	٣٧	٤٢ ٢	-	-	٠٥	٠١	١٧	٠٤	٩٠	٠٤	١٣	٢٠	٢٤	٤٤	٣٦	١٩ ٩	٤٥٩	المركز الوطني للتكوين الجمركي CNFD
٠٤	١٤	٤٤	٩٥	٠١	٢٢	١٣ ٦	-	٠٦	-	١٤	١٢	٠٦	٥٨	٠٣	٠١	٠١	٠٣	١٤	٠٣	٤٣	١٥٨	المركز الوطني للإعلام والتوثيق CNID
٠٤	١٥	٣٩	٣٢	٠١	٢٥	٦٦	-	٠٢	٠١	-	٠٤	٠٤	٤٧	٠١	٠١	٠٣	٠٦	١٠	٠٩	٠٣	٩١	المركز الوطني لاتصالات الجمارك CNTD
٢٥	٩٦	٢٧٨	٥٦٢	٣٨		١٧ ٣	٧٢٦	-	٠٩	٢٧	٢٤	٧٣	٢٦	٢٦ ٧	١٥	٥٢	٤٩	٨٤	٥٤	٢٨ ١	٩٩٩	المجموع

المصدر: المديرية العامة للجمارك/ مديرية الموارد البشرية/ المديرية الفرعية للموظفين، مارس ٢٠٠٦

٣- توزيع القوى العاملة للمديريات الجهوية للجمارك حسب الأسلاك، الرتب، الجنس و السن (إعداد مارس ٢٠٠٦)

السن					الجنس		عدد الموظفين حسب تصنيف الرتبة داخل السلك																التعداد الحقيقي	المديرية الجهوية
٥٥+	٤٥-٥٥	٣٥-٤٥	٢٥-٣٥	٢٥-	أنثى	ذكر	الأسلاك المشتركة						الأسلاك التقنيّة											
							١٧+	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢-	مراقب عام	مفتش عميد	مفتش (رئيسي)	ضابط رقابة	ضابط فرق	فريق	رقبلة				
٧٤	٢٩٢	٤١٥	٧٩٠	٣٥	٢٢٤	١٦٨٢	-	٠.١	٠.٤	١.٢	٣.٥	٣.٥	٢.١	٠.٥	٤.٥	٨.٤	١.٦	٣.٠٤	٢.٨٠	٧٢.٠	١٩٠.٦	الجزائر خارجية		
١٢	٨١	٨٢	٢٢٢	٤٨	٧٨	٤٢٨	-	-	-	-	٠.٧	٠.١	٦.٤	٠.١	٠.٩	١.٥	٢.٧	٨.٥	٣.٢	٢٦.٣	٥٠.٦	بشار		
٢٦	١٤١	٢٥٣	٢٦٣	٠.٩	٤٠	٦٥٢	-	٠.١	-	٠.٣	١.٦	٠.٨	٣.٩	٠.٣	٢.٨	٣.٨	٤.٣	١٧.٩	١.٠٨	٢٢.٦	٦٩.٢	سطيف		
٠.٥	٢٢	٥٤	١٣٧	٢.٠	١٩	٢١٩	-	-	٠.١	٠.٢	٠.١	٠.١	٤.١	-	٠.٢	٠.٨	١.٥	٢.٨	٠.٥	١٤.٣	٢٣.٨	تامنراست		
١.٦	٧٩	١٩٤	٢٠.٧	١.٠	٤٥	٤٦١	-	٠.٢	-	٠.٣	٠.٣	٠.١	٤.٣	٠.١	٠.٩	١.٧	٤.٠	٩.٥	٨.٦	٢٠.٥	٥٠.٦	تبسة		
٥.٠	١٥٧	٢٩٠	٣٣١	١.٣	١١٤	٧٢٨	-	٠.١	-	-	٠.٩	٠.٣	٧.٢	٠.٤	١.٨	٥.٧	٦.٥	٢١.٨	١٣.٨	٢٥.٦	٨٤.٢	غابية		
٤.٥	٢٩٣	٣٢٥	١٨٩	٠.٥	٧٥	٧٨٢	-	-	٠.٣	٠.١	١.٢	٠.٧	٦.٢	٠.٣	١.٦	٥.٠	٥.٠	٢٥.٢	١٨.٣	٢١.٧	٨٥.٧	تلمسان		
٩.٤	٣٤٥	٥٨٨	٢٩٦	٠.٦	١٥٥	١١٧.٠	-	٠.١	٠.٣	٠.٤	١.٢	١.٠	٧.٨	١.٠	٣.٩	٦.٢	١.٢	٣٣.٣	٢٣.٩	٤٠.٥	١٣٢.٥	وهران		
١.٧	٨٧	١٦٣	٣٨٢	٢.١	٤٧	٦٢٤	-	٠.٢	٠.١	٠.١	١.٢	٠.٣	٨.١	٠.١	٢.٢	٣.٠	٢.٤	١.٠٦	٥.٣	٣٣.٥	٦٧.١	ورقلة		
٠.٣	١.٠	٢.٣	١٥.٤	١.٩	٠.٦	٢.٠٦	-	-	-	٠.٣	٠.١	٠.٢	١.٨	-	٠.٢	٠.٨	٠.٦	٢.٠	٠.٣	١٤.٦	٢٠.٩	إليزي		
٢.٩	١١.٦	٤٤.٤	٤٠.٠	٠.٤	٨.٨	٩.٠٥	-	٠.٢	-	٠.٣	٢.٣	١.٠	٦.٧	٠.٢	٢.٨	٣.٩	٩.٩	١٦.٢	١٣.٤	٤٢.٢	٩٩.٣	الجزائر ميناء		
٥.٣	٢٤.٦	٢٦.٦	٣٨.٣	٣.٦	١١.٥	٨٦.٩	-	٠.١	٠.٢	٠.٢	٠.٧	٠.٣	٣.٩	٠.٣	٣.٥	٥.٨	٦.٥	٣.٠٣	١١.٣	٣٥.٣	٩٨.٤	قسنطينة		
٤٢.٤	١٨٦.٩	٣٠٩.٧	٣٧٥.٤	٢٢.٦	١٠٠.٦	٨٧٢.٦	-	١.٠	١.٤	٣.٤	١.٣	٨.٤	٨.١	٣.٣	٢.٥	٤.٦	٧.٢	٢٠.٨٥	١٣٧.٤	٣٦.٩	٩٧.٢	المجموع		

المصدر: المديرية العامة للجمارك/ مديرية الموارد البشرية/ المديرية الفرعية للموظفين، مارس ٢٠٠٦



٤- التوزيع الإجمالي للقوى العاملة بإدارة الجمارك الجزائرية حسب الأسلاك، الرتب، الجنس و السن (إعداد مارس ٢٠٠٦)

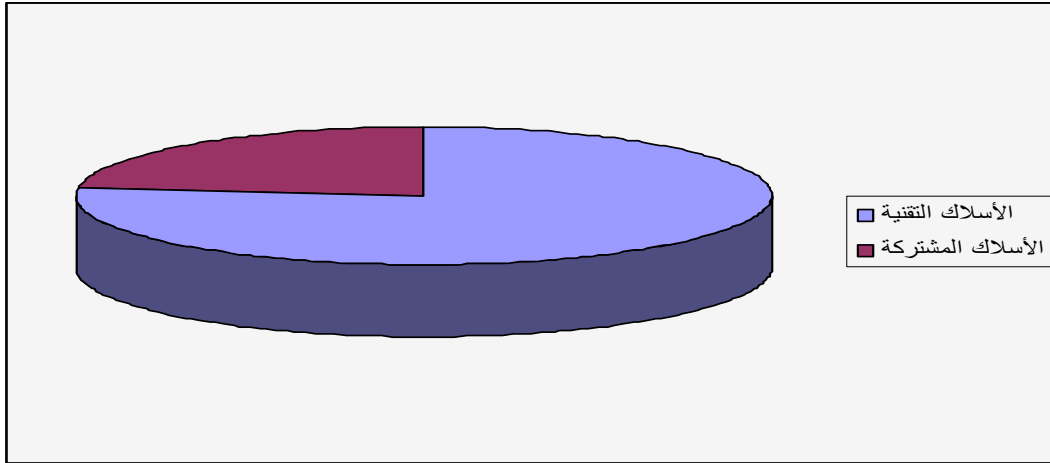
السن					الجنس		عدد الموظفين حسب تصنيف الرتبة داخل السلك														التعداد الحقيقي	إدارة الجمارك الجزائرية
							الأسلاك المشتركة							الأسلاك التقنية								
٥٥+	٥٥-٤٦	٤٥-٣٦	٣٥-٢٥	٢٥-	أنثى	ذكر	١٧+	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢-	مراقب عام	مفتش عميد	مفتش رئيسي	ضابط رقابة	ضابط فرق	عريف	رقابة		
٤٧	٢٠٤	٣٥٦	٤٥٩٥	٦٥٤	١٣٦	٩٨٨٠	-	٢٨	٥٠	٦٨	٢٩	١٥٤	١٣١	٦٧	٣٥	٥٦	٧٨	٢١٩٩	١٤٣٧	٤١٥٥	١٢٣٥٥	المجموع العام

المصدر: المديرية العامة للجمارك/ مديرية الموارد البشرية/ المديرية الفرعية للموظفين، مارس ٢٠٠٦

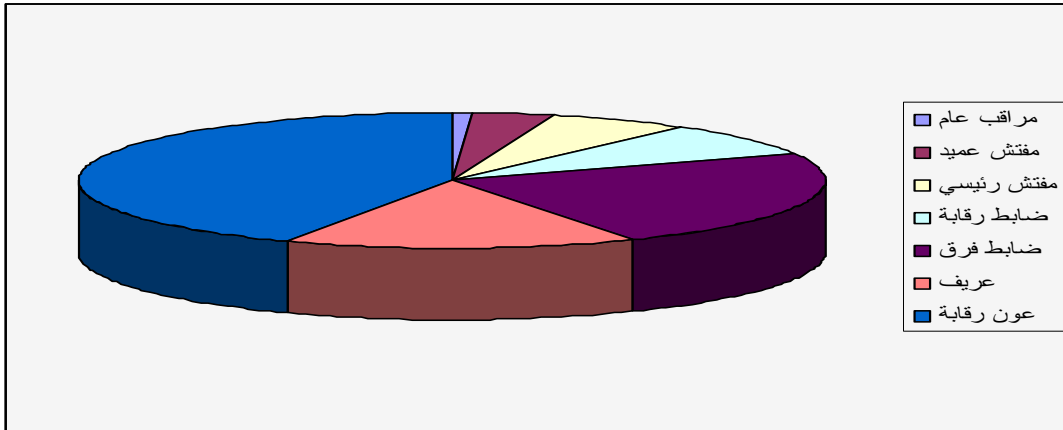
## الملحق رقم ٠٣

التمثيل البياني لتوزيع القوى العاملة لإدارة الجمارك

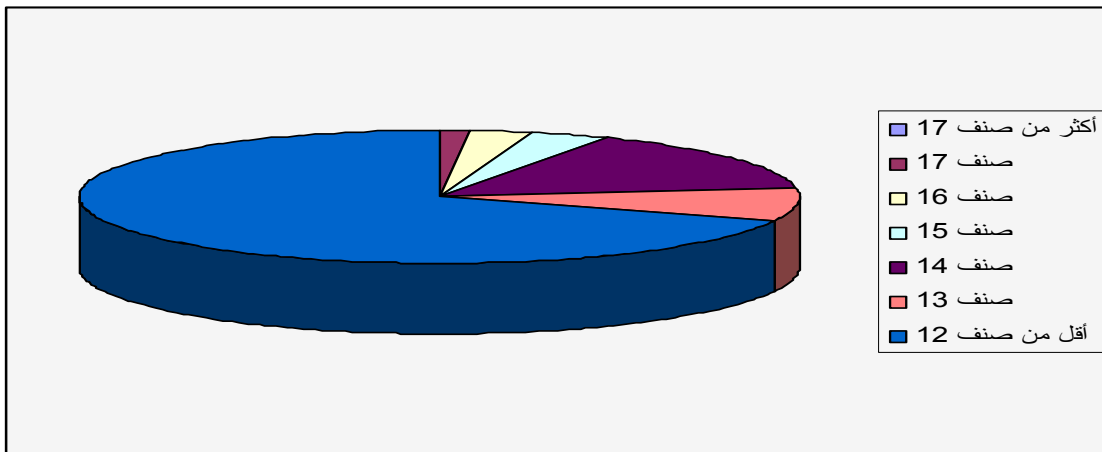
التمثيل البياني لتوزيع القوى العاملة بين الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة



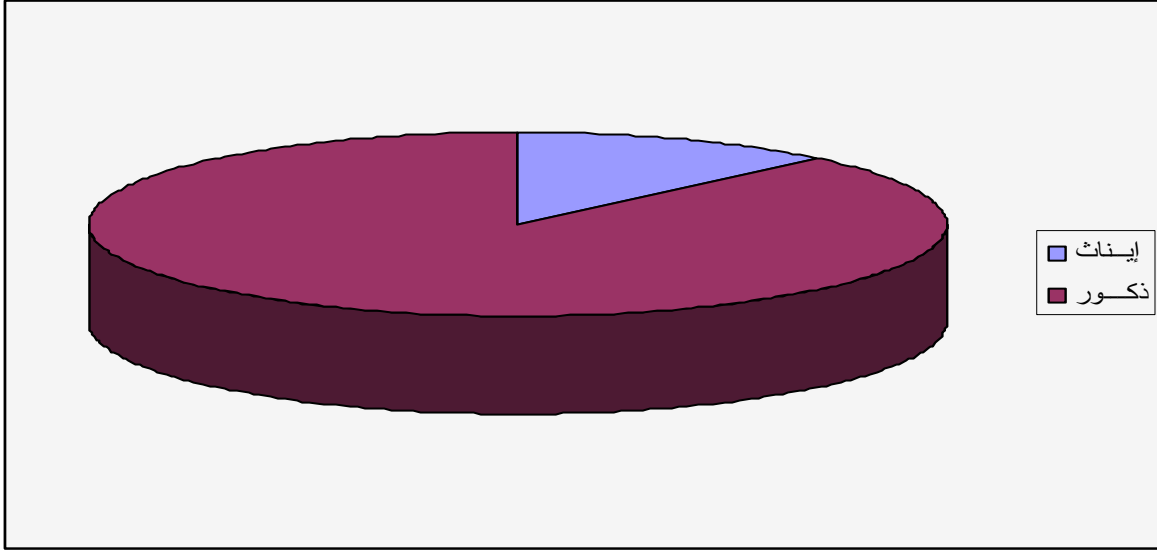
١ - التمثيل البياني لتوزيع القوى العاملة بين الأسلاك التقنية للجمارك



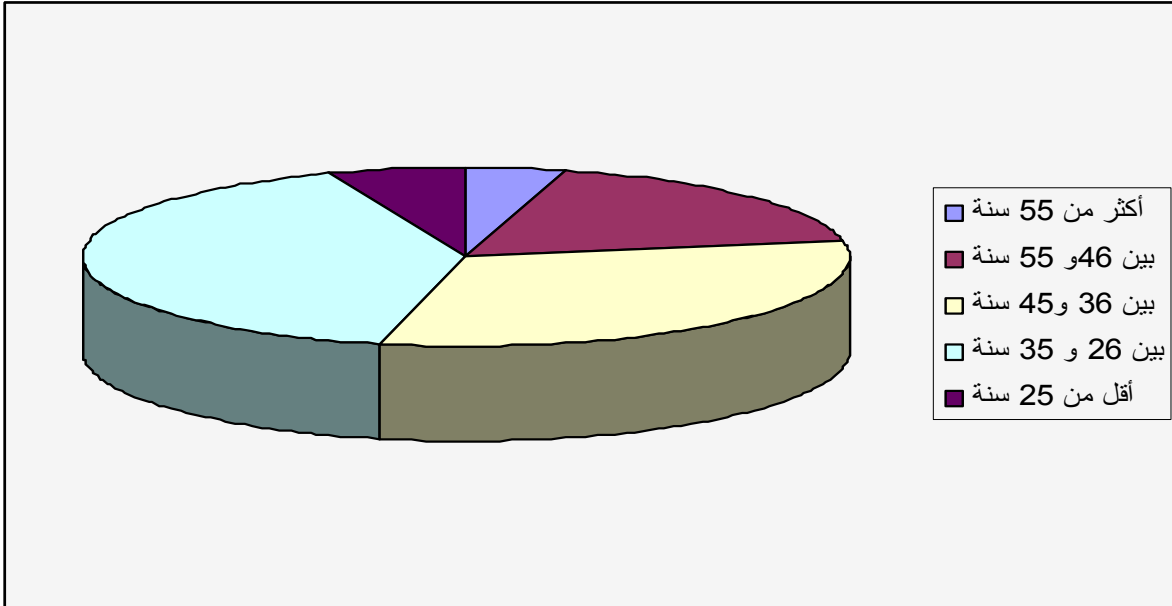
٢ - التمثيل البياني لتوزيع القوى العاملة بين الأسلاك المشتركة للجمارك



٣- التمثيل البياني لتوزيع القوى العاملة حسب الجنس



٤- التمثيل البياني لتوزيع القوى العاملة حسب السن





## الملحق رقم ٠٤

نسخة من استمارة الاستجواب الموزع على أفراد العينة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان حول تقييم مستوى استخدام التسيير الإستراتيجي للموارد  
البشرية في إدارة الجمارك الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:  
د. علي عبد الله

من إعداد الطالب:  
بن عيسى الشريف عبد القادر

المستوى :  
ماجستير إدارة أعمال

السنة الجامعية: ٢٠٠٦/٢٠٠٧

أولاً: معلومات متعلقة بالموظف المستجوب (عينة الدراسة).

١- السن:  سنة ٢- الجنس: ذكر  أنثى

٣- الرتبة:

٤- المستوى التعليمي: ابتدائي

تعليم متوسط

تعليم ثانوي

تعليم جامعي

شهادات عليا لما بعد التدرج

- وضح نوع الشهادة / الشهادات المتحصل عليها: -----

-----

٤- الوظيفة الحالية على مستوى إدارة الجمارك: عون تنفيذ

مكلف بالدراسات

رئيس مكتب

مدير فرعي

مدير مركزي

- وضح المديرية / المديرية الفرعية / المكتب الذي تنتمي إليه: -----

-----

٥- الخبرة الإجمالية (الأقدمية) في إدارة الجمارك: سنة

٦- الخبرة المقضية في مجال تسيير الموارد البشرية: سنة

ثانيا: معلومات متعلقة بممارسات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية<sup>1</sup>:

- أ- ممارسات نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية<sup>2</sup>:
- ١- هل توجد عملية تخطيط إستراتيجي للموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، أعط أمثلة عن بعض عمليات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الجمارك:-----  
-----

٢- ماهو مستوى الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية:

- خطط استراتيجية جزئية و غير متكاملة  
 خطط استراتيجية متكاملة  
 لا توجد خطط استراتيجية

٣- هل هناك ربط و تكامل بين عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة ككل؟ نعم  لا

٤- ما هي اتجاهات مسيري الموارد البشرية نحو كيفية الممارسة الفعلية لعناصر و أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك:

- تحليل أهداف و استراتيجيات الإدارة  
 تحليل المحيط الخارجي للإدارة  
 تحليل المحيط الداخلي للإدارة  
 تحديد استراتيجيات ووظائف الموارد البشرية  
 تحديد سياسات و ممارسات ووظائف الموارد البشرية

<sup>1</sup> **نقصد بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:** مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية (محيط المنظمة)، و يعرف كذلك على أنه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع بيئة أو محيط المؤسسة.  
<sup>2</sup> **نقصد بالتخطيط الإستراتيجي:** المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما و نوعا مع الموارد المتاحة قصد السماح للمنظمة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم و النوعية و في الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ب- ممارسات نموذج محاسبة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- ١- هل تحتوي سياسة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك على عمليات تدور حول إعطاء قيمة اقتصادية للموارد البشرية ومتابعتها وقياسها؟  نعم  لا
  - ٢- هل إدارة الجمارك في تسيير مواردها البشرية تعتبر هذه الأخيرة أصولا بشرية لها تكاليف مباشرة وغير مباشرة؟  نعم  لا
  - ٣- هل إدارة الجمارك تقوم بقياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعدها على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم؟  نعم  لا
  - ٤- هل هناك تقارير وقوائم مالية حول وضعية وحالة الموارد البشرية وقياس تغيراتها عبر الزمن؟  نعم  لا
  - ٥- هل هناك نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة حول الموارد البشرية وتكاليفها؟  نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل يعتمد هذا النظام المحاسبي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للإدارة؟  نعم  لا

ج- ممارسات نموذج تسيير الكفاءات:

- ١- هل هناك عملية تسيير الكفاءات ضمن سياسة الإدارة في تسيير مواردها البشرية؟  نعم  لا
  - ٢- ما هي مستويات تسيير الكفاءة في إدارة الجمارك؟  على المستوى المركزي  على المستوى الجهوي والإقليمي  على المستويين معا
  - ٣- ما هو دور المديرية الفرعية لتسيير الكفاءات في هذا المجال:  ضبط معايير التعيين في المناصب ذات المسؤولية  ضبط قواعد التسيير للكفاءات
- تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في الإدارة بما يسمح بظهور معارف جديدة و تنمية القدرات و المهارات المتاحة
- هل هناك إضافات أخرى؟-----
- 

<sup>1</sup> نقصد بنموذج محاسبة الموارد البشرية: عملية تقييم حالة الموارد البشرية وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة و إعداد تقارير عنها و تقديمها للإدارة العليا لمساعدتها على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

ج- ممارسات نموذج تسيير المعرفة<sup>1</sup>:

- ١- هل هناك عملية تسيير تدفق المعرفة بين أعضاء و مستخدمي إدارة الجمارك؟ نعم  لا
- ٢- هل هناك عملية نشر و تبادل المعرفة بما يعمل على تطوير أنماط الأداء؟ نعم  لا
- ٣- هل هناك عمليات داخل الإدارة لتشغيل المدخلات المعرفية و تحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام؟ نعم  لا

د- ممارسات نموذج تسيير الجودة الشاملة<sup>2</sup>:

- ١- هل هناك نوع من تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ضمن عمليات تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك؟ نعم  لا
- ٢- باعتبار أن مختلف الإدارات التي تخدمها وظيفة تسيير الموارد البشرية بمثابة العملاء (الزبائن) الداخليين ، هل السياسات المتبعة في تسيير الموارد البشرية لإدارة الجمارك تعمل على إرضائهم؟ نعم  لا

ثالثا: معلومات متعلقة بمعوقات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الجمارك:

\* ما هي المعوقات التي تحول دون تبني القواعد السليمة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الجمارك؟

- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة (السلطات العليا)
- عدم استقلالية الإدارة في تسيير مواردها البشرية و بقائها تابعة للمديرية العامة للتوظيف العمومي
- تمركز وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى الهيئات المركزية للجمارك
- عدم الربط بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و التسيير الإستراتيجي للإدارة ككل
- المستوى العلمي و المهني المتدني للعاملين في مجال تسيير الموارد البشرية
- ضعف الموارد المالية للإدارة
- عدم توفر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية
- عدم تعاون باقي المديريات مع مديرية الموارد البشرية
- سرعة التغيير في محيط الإدارة

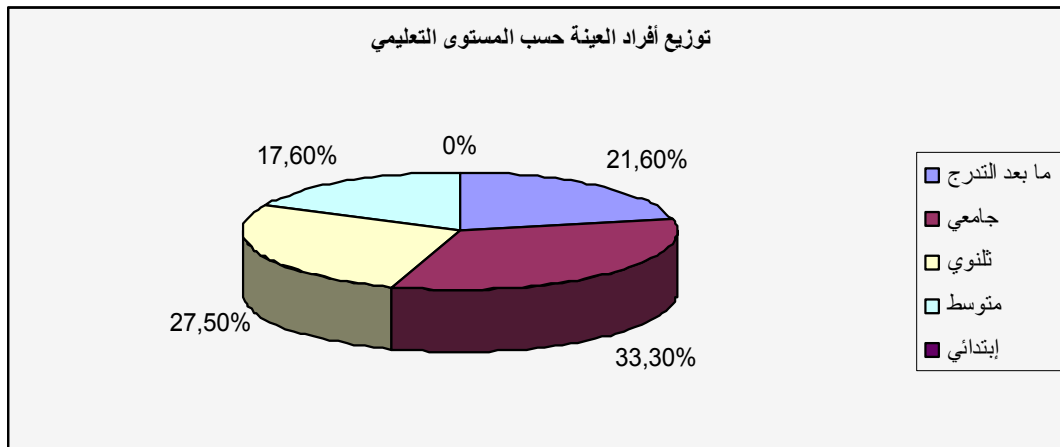
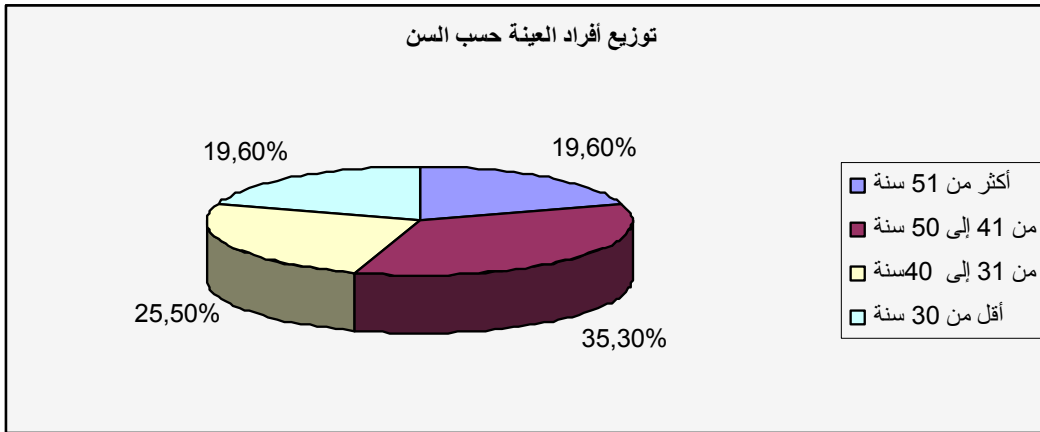
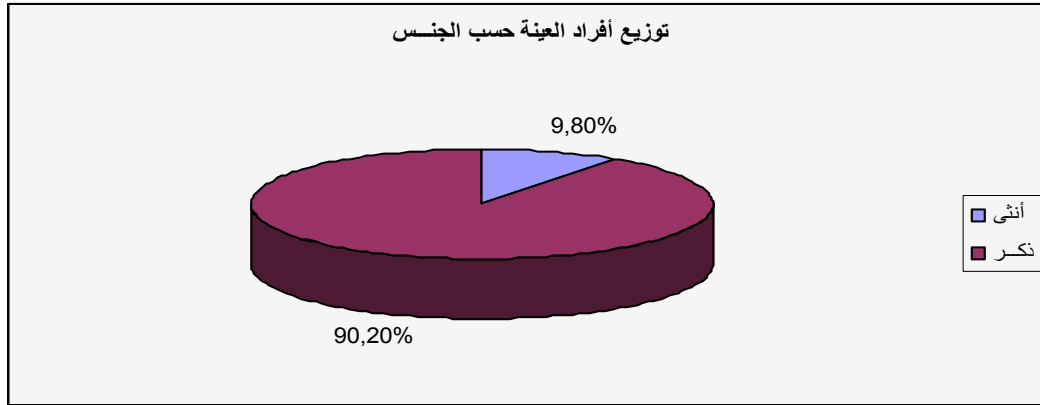
<sup>1</sup> نقصد بتسيير المعرفة: تسيير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المنظمة و العمل على نشرها و تبادلها قصد تطوير أنماط الأداء.

<sup>2</sup> نقصد بتسيير الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية: اعتبار الإدارات الأخرى في المنظمة كزبون تخدمه وظيفة تسيير الموارد البشرية يجب إرضائهم.

## الملحق رقم ٥

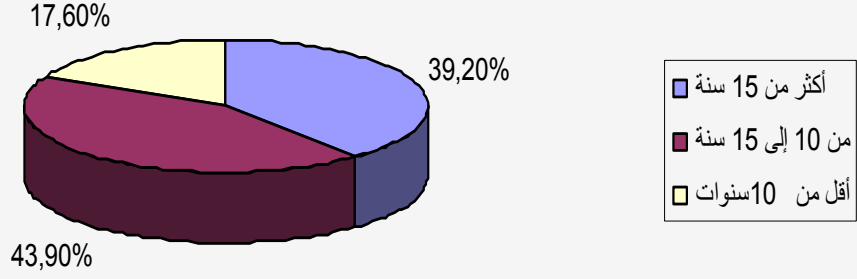
التمثيل البياني بالدوائر النسبية لنتائج الاستبيان

## ١- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

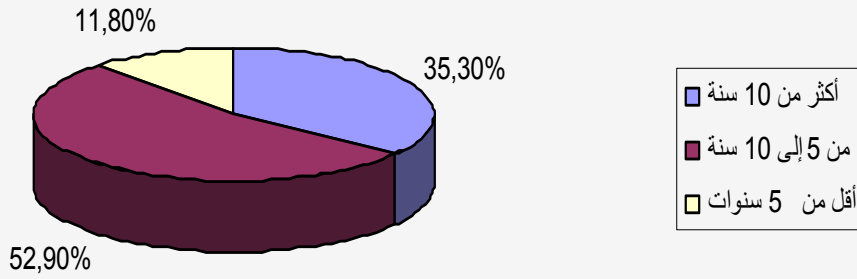


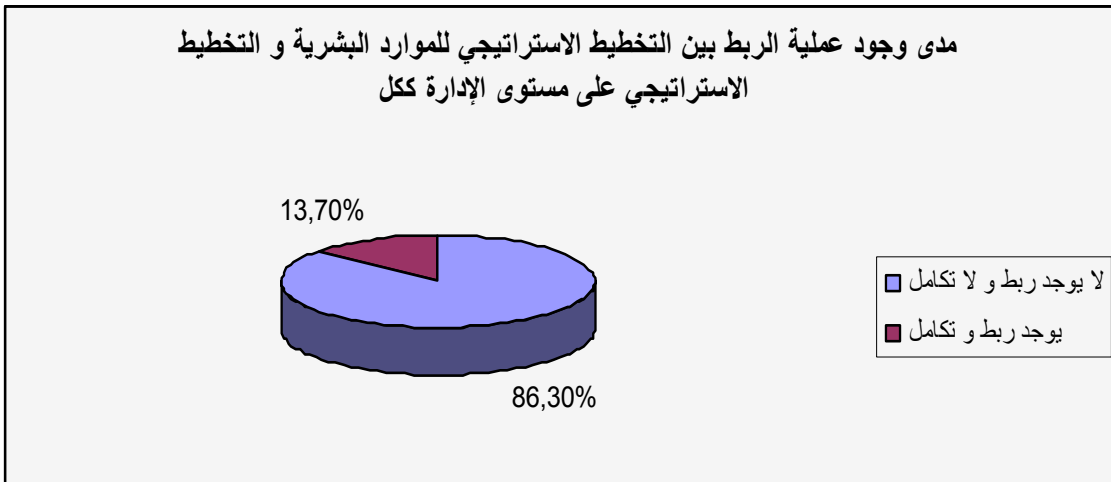
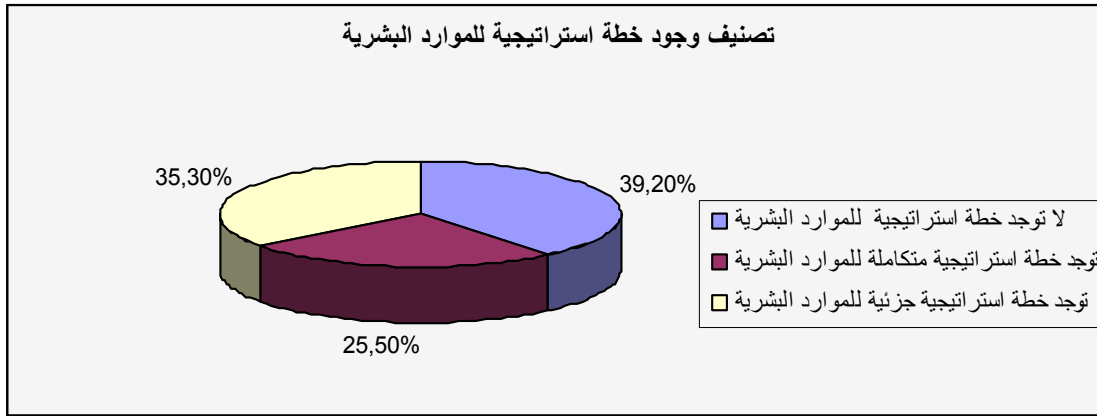
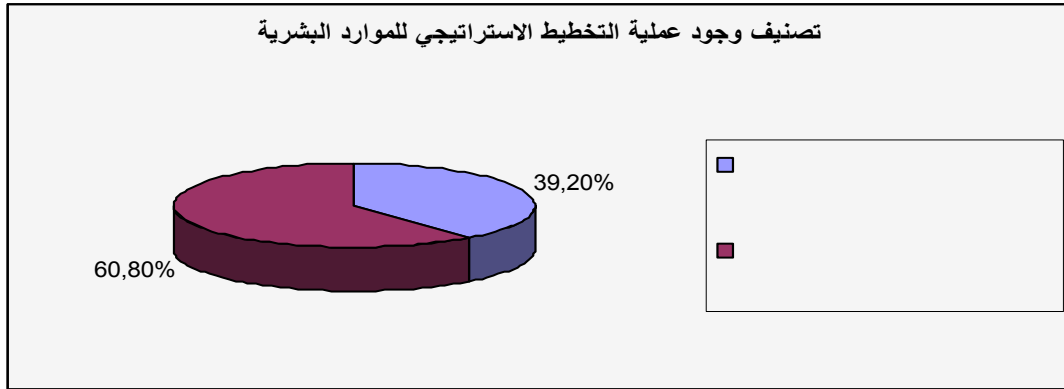


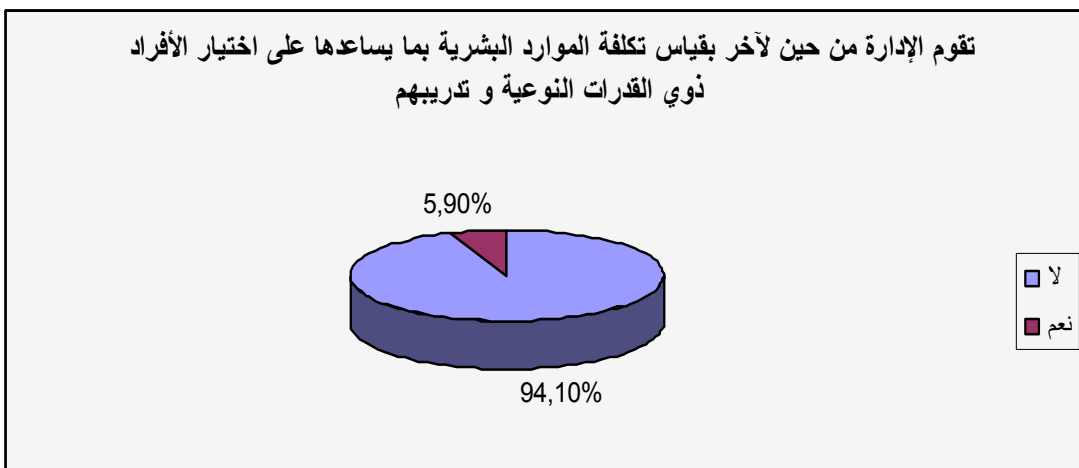
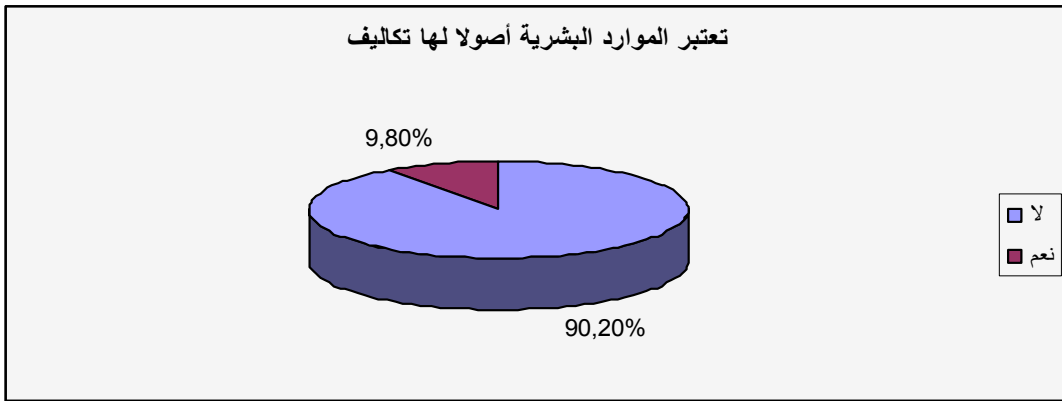
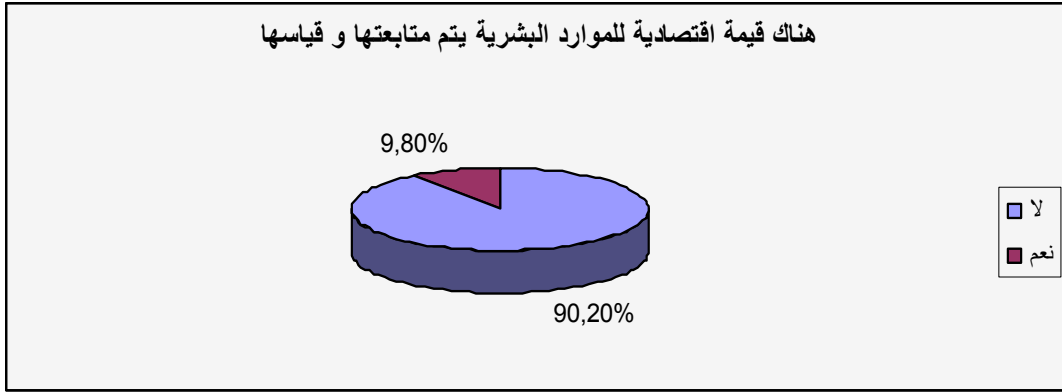
توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الإجمالية



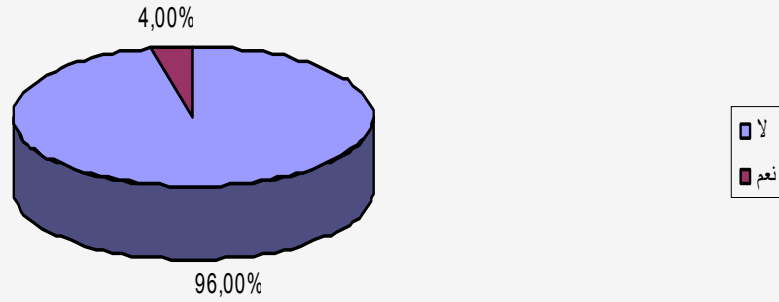
توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية



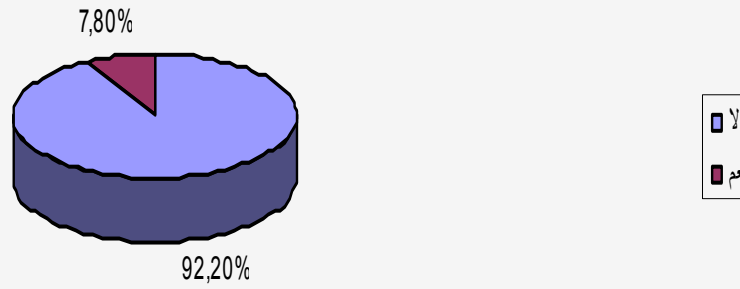


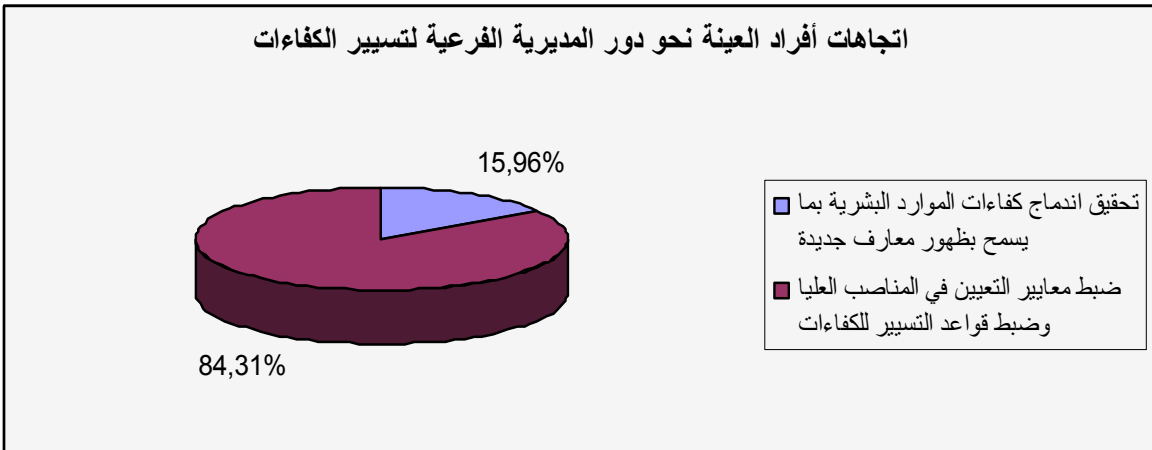
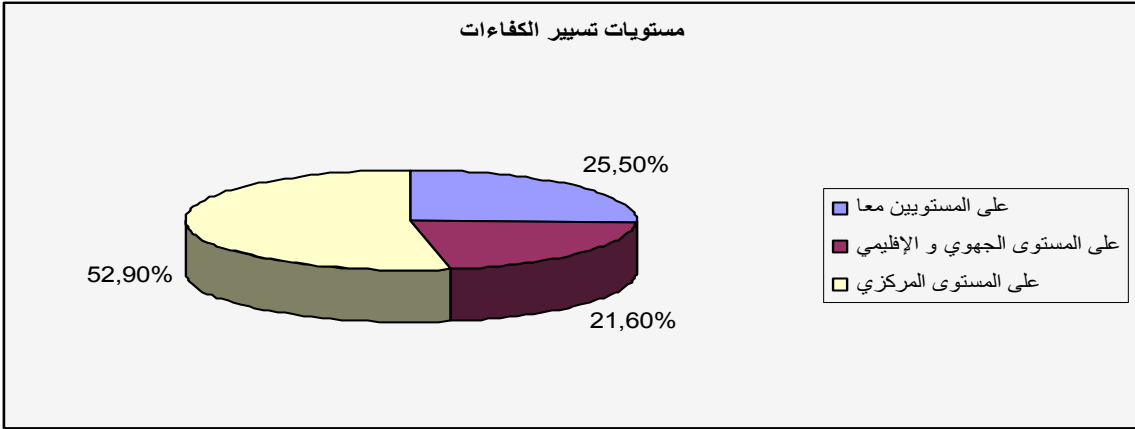
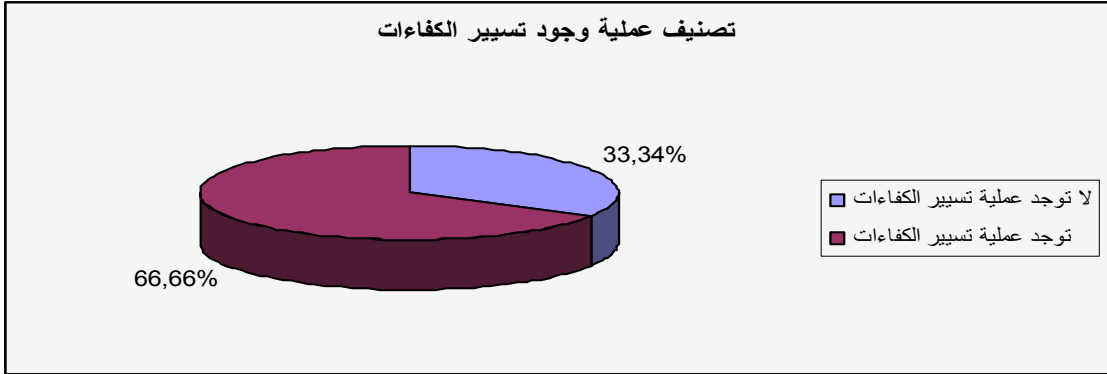


توجد تقارير و قوائم مالية حول الموارد البشرية وقياس تغيراتها خلال الزمن

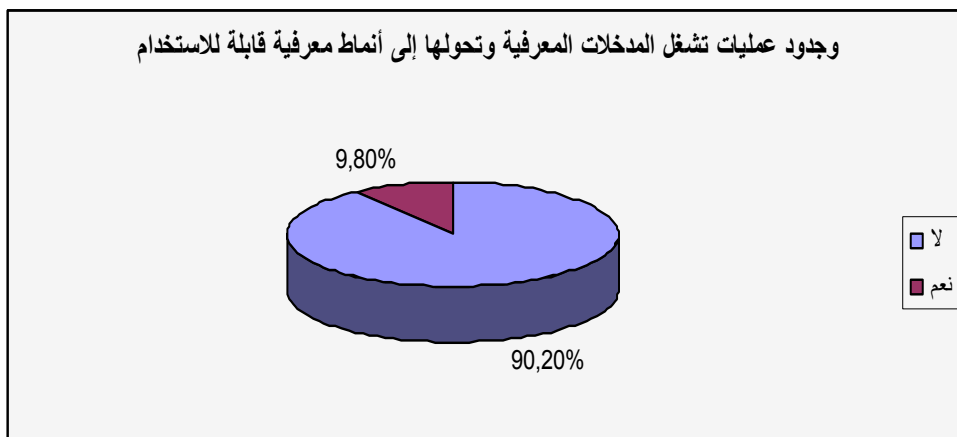
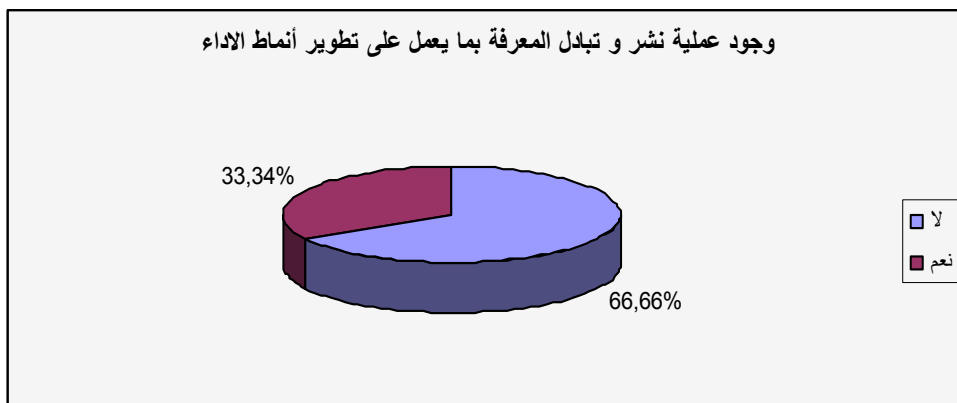
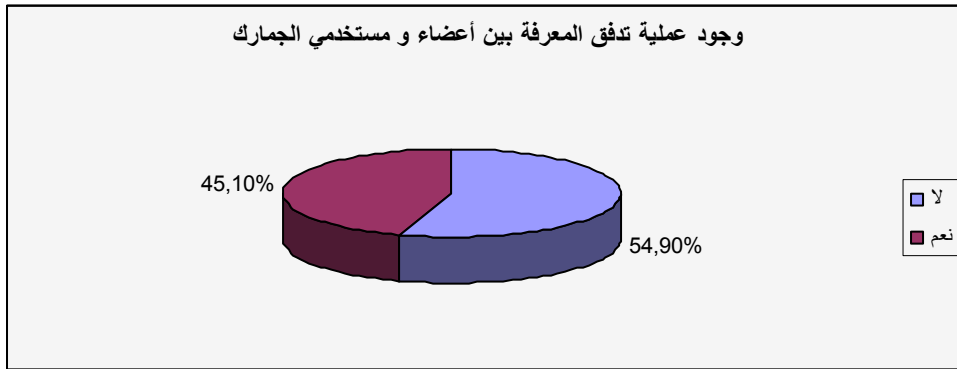


يوجد نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة حول الموارد البشرية وتكاليفها





-



-

