



العنوان

الإبداع ودوره في تحسين أداء المنظمة

داسة حالة الجمارك الجزائرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ:
بركاتي حسين

الطالبة:
بعلي سهيلة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	1- مهدي نزيه
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ"	2- بركاتي حسين
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	3- بيار عبد المطلب

السنة الجامعية: 2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال رسول الله
صلى الله
عليه
وسلم

منه لزم الاستغفار

جعل الله له منه كل ذنوبه مندرجا

ومنه كل هم فرجا

ورزقه منه حيث لا يحتسب



تشكرات

إن المرء مهما أعطى من بلاغة و وهب من فصاحة فإنه يصل عاجزا
عن أداء شكر الله على نعمه التي لا تعد و لا تحصى.

اللهم لك الحمد كله و الشكر كله و لك الفضل و لك النعمة علمتنا
ما لم نعلم ففضلك كان علينا عظيما.

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر
الله".

الشكر لله الذي أماننا بعونه و هداانا إلى حس التوكل عليه أما بعد:
نتقدم بالشكر الجزيل و عظيم الامتنان و التقدير إلى كل من ساهم
من بعيد أو من قريب لإثراء معلوماتنا الفكرية العلمية لإتمام
مشوارنا الدراسي و انجاز عملنا المتواضع هذا و عمل معنا بنزاهة
و عفوية و صدق من زملاء و أساتذة و مسؤولين.

أتقدم بالشكر الجزيل و امتناني و تقديرى إلى الأستاذ
المشرف "بركاتى حسين" الذي أمدنى بتوجيهاته و أزرني من
البداية إلى النهاية و لم يبخل عليا بنصائحه جزاه الله خيرا. كما
نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي لها دور كبير في تقييم
و توثيق هذا البحث.

شكر خاص إلى كل الأساتذة قسم علوم التسيير المحترمين.
ونجدد الشكر الجزيل لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من
قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

سهيلة بعلي

TIME HEAL ALL WOUNDS

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إلى الإبداع	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإبداع. منطلقات. نظرية
07	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
12	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
14	المطلب الثالث: سيرورة العملية الإبداعية
17	المطلب الرابع: معوقات الإبداع
20	المبحث الثاني: الإبداع: أنواعه وعلاقته ببعض المفاهيم
20	المطلب الأول: علاقة الإبداع ببعض المفاهيم
23	المطلب الثاني: مدخل للإبداع الإداري
29	المطلب الثالث: مدخل للإبداع التكنولوجي
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء في المنظمة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء
40	المطلب الثاني: مكونات الأداء
44	المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
46	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء
51	المبحث الثاني: الأداء - تقييمه وقياسه -
51	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
54	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

56	المطلب الثالث مبادئ وخطوات تقييم الأداء
57	المطلب الرابع: معايير وصعوبات قياس الأداء
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة الجمارك الجزائرية	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: مدخل عام للجمارك الجزائرية
65	المطلب الأول: مفهوم الجمارك
68	المطلب الثاني: دور إدارة الجمارك
71	المطلب الثالث: الوسائل الأساسية لإدارة الجمارك
75	المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الجمركية
75	المطلب الأول: الإبداع الإداري في الجمارك
88	المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي في الجمارك
96	المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة الجمركية الجزائرية (مشروع العصرية 2007 – 2015)
96	المطلب الأول: مشروع العصرية (2007 – 2010)
106	المطلب الثاني: مشروع العصرية (2011 – 2015)
110	خلاصة الفصل
112	الخاتمة
114	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	مثلث الأءاء	01
43	مكونات عملية الأءاء	02

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	عدد المكونين في برنامج العصرية (2007 - 2010)	01
99	الإجراءات الجديدة الخاصة بالتكوين في القانون الأساسي للجمارك	02

مقدمة عامة



مقدمة عامة:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها الأوضاع كثيرا عما كان سائدا في الماضي، فبالإضافة إلى التغيرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة، خاصة على الصعيد التقني والعلمي في ظل الانفجار المعرفي الهائل و السرعة الفائقة و الخيالية في نقل واكتساب المعارف، شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يبدو للجميع أنه يقوم على التواصل و الاتصال من خلال الأقمار الصناعية و الانترنت و العصرية.

ومن أبرز هذه التغيرات ظاهرة العولمة وما رافقها من انفتاح الأسواق على بعضها البعض والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، فالتغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات تفرض تحديات و متطلبات كثيرة ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها و مواكبتها بسرعة، ولكن بفاعلية و كفاءة و مهارة عالية و هذا ما يتطلب من المنظمة مقدرة إبداعية أي تطوير أفكار وأراء جديدة وحلول لتتمكن المنظمة من مواكبة هذه التغيرات والمحافظة على النمو و البقاء، وقد ازداد الاهتمام بموضوع الإبداع نظرا لأهميته وتزايد المنافسة بين المنظمات محليا ودوليا.

ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي داخل المنظمة هو استعمال نظام إبداعي بواسطته يمكن استشارة دوافع العاملين وتحسين أدائهم .

ويعد الإبداع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقت اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها ونشاطاتها على الإبداع لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، والاتجاه صوب أفراد الإبداع والمساهمة في تحقيق هذا الأخير الذي تسعى إليه العديد من المنظمات.

و كغيرها من المنظمات الخاصة تسعى المنظمات العمومية إلى مواكبة التطورات الحاصلة في عالم اليوم خاصة ما تعلق بعصرية وتطوير أدائها.

وتعد الجمارك احد أهم المنظمات العامة التي تساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني ولذا كان لازما عليها مواكبة أهم التطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي و العملياتي، وإيماننا منها بهذا التحدي أعطت الجمارك أهمية كبيرة لموضوع الإبداع لما له من دور كبير في تحسين أدائها، ولا تزال الجمارك الجزائرية في حالة بحث مستمر لكل ما هو جديد قصد تطوير عملها.



الإشكالية الرئيسية:

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة نشاط تمتاز بظروفها المتغيرة و المعقدة، تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، مما جعلها تواجه هذه التحديات عن طريق نشاط الإبداع.

وأمام هذا الوضع عملت الدول على إحداث هذا التطور في شتى القطاعات، من بينها القطاع الجمركي ففي ظل هذه التحديات فإنها تسعى للاستفادة من هذا التطور و الإبداع لتحسين كفاءة العمل الجمركي.

وعليه انطلاق مما سبق، تركز إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي آليات وإجراءات تحقيق الإبداع بالمؤسسة الجمركية الجزائرية مما يساهم في تحسين أدائها؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

1- ماذا نقصد بالإبداع وما هي أهميته بالنسبة للمنظمات؟

2- ماذا نقصد بأداء المنظمة وكيف يتم قياسه؟

3- ما هي أهم آليات الإبداع الإداري في تحسين أداء المنظمة الجمركية؟

4- ما هي أهم الآليات التي قامت بها المؤسسة الجمركية الجزائرية لتحقيق الإبداع التقني بما يساهم في تحسين أدائها؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية السابقة نستعرض الفرضيات التالية:

1- الإبداع هو الاستخدام الناجح لعمليات وبرامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

2- يعد تقييم الأداء النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين.

3- يساهم الإبداع الإداري في تحسين أداء المنظمة الجمركية من خلال تحسين العمليات وأداء المورد البشري.

4- يساهم الإبداع التقني في تحسين أداء المنظمة الجمركية من خلال تحسين وتطوير العمليات التقنية.

أهداف البحث:

تهدف دراستنا إلى:

-رفع الغموض عن الإبداع باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد.

-التأكيد على أنه يجب النظر إلى الإبداع بنظرة شاملة.

-محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري وحسن تطبيقه داخل المنظمة مما يمكنها من البقاء.

-روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع داخل مديرية الجمارك.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في البحث على عدة دراسات نذكر من أهمها:

-دراسة سمية بروبي (2010-2011) تناولت هذه الدراسة دورا لإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ركزت في دراستها على الإبداع كمسعى تسعى إليه إدارة المعرفة داخل المنظمة.

-دراسة بوزناق عبد الغني 2012-2013 تناولت هذه الدراسة مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، حيث ركزت هذه الدراسة أهمية الإبداع التكنولوجي في المنظمات.

-مقنعي فتيحة، تناولت هذه الدراسة اتجاهات تطوير وتحديث إدارة الجمارك في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة دراسة حالة الجزائر، حيث اهتمت هذه الدراسة بإظهار مدى تأثير التحولات الاقتصادية الراهنة على الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال برنامج العصرية للجمارك الجزائرية 2007-2010 قصد ضمان نجاحها في الأجل بفضل النظم الحديثة للتسيير.

خطة البحث:

حاولنا في بحثنا هذا الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى دراسة مفهوم الإبداع، مستوياته، معوقاته، أنواعه، و علاقته ببعض المفاهيم.

أما الفصل الثاني، فتعرضنا فيه إلى الأداء في المنظمة وهنا حاولنا التعرض إلى مفهوم الأداء و مكوناته ، و العوامل المؤثرة فيه ، و أهم مؤشرات الأداء، ثم انتقلنا إلى تقييم الأداء، وقياسه و معايير و صعوبات قياس الأداء .

وانتهينا بالفصل الثالث الذي خصصناه لدراسة حالة الجمارك الجزائرية في مجال الإبداع، تعرضنا فيه إلى إدارة الجمارك من حيث المفهوم، و دور و وسائل إدارة الجمارك، و الإبداعات المستخدمة على مستوى إدارة الجمارك، حيث تم التركيز على إعادة الهيكلة التنظيمي والتركيز على الموارد البشرية وتدريبها كذلك تطرقنا إلى تبسيط الإجراءات و التسهيلات الجمركية، وهذا من حيث الإبداعات الإدارية، إضافة إلى دراسة الإبداعات التكنولوجية، حيث تناولنا التواصل المعلوماتي بين الإدارات الجمركية والتنسيق مع باقي الحكومات، أما من جانب العمليات الجمركية فتطرقنا إلى اللوجستيك و نظام النافذة الواحدة، أما من جانب استخدام أجهزة الكشف فتناولنا أهم الوسائل المبتكرة. وفي الأخير تناولنا أهم ما ورد من إبداع في برنامجي العصرنة الأول والثاني وختمنا بمجموعة من النتائج.

الفصل الأول

مدخل إلى الإبداع



تمهيد:

يعتبر الإبداع، أداة أساسية لتطوير المنظمات وبقائها. وإيماننا بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات. كما شهدت السنوات الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة ومنها على الصعيد الإبداعي والابتكار التكنولوجي، حيث عرف قفزة نوعية من التحولات والمستجدات المتسارعة، حيث أصبح متطورا وتجددا بشكل مستمر، قبل أي وقت مضى، فضلا عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير في المجال الإبداعي لدى بعض المؤسسات، هذا بالإضافة إلى انتشار ثقافة إدارة الإبداع الخلاقة والتجديد لدى الجماهير حيث أصبح السؤال اليوم ما لجديد؟ بدلا من كيف يسير العمل؟

وفي خضم هذه المعطيات تجد المنظمات نفسها أمام تحديات ورهانات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها الإستراتيجية، ومن بين السبل المثلى لمواجهة هذه التعديلات وتحسين أدائها يكمن في القدرة على الإبداع بنوعيه "الإداري والتكنولوجي" والابتكار لكي تضمن الاستمرارية والبقاء، لهذا سنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم الإبداع وخصائصه، وتفسيراته من خلال النقاط التالية:

- ماهية الإبداع.
- الإبداع ضرورة من ضروريات العصر.
- عرض موجز لأهم أنواع الإبداع الأكثر أهمية.

المبحث الأول: الإبداع منطلقات نظرية

تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال، متغيرات وظروف متعددة فأستوجب عليها مواكبتها والتكيف معها، ولهذا يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها وبخاصة المنافسة الدولية، والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال.

وهذا ما سنحاول التأكيد عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، وهو ليس حكراً على أحد، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أدى إلى بلورة هذا المفهوم، وقد دار جدال حول إيجاد مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد نظر البعض إليه على أنه عملية عقلية، ونظر إليه آخرون على أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته، لذا نجد الباحثين قد تطرقوا لمفهوم الإبداع *créativité* من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم، ونظرتهم إلى الإبداع وميز بعضهم بينه وبين الابتكار *innovation* وأعطوا لكل مفهوم تعريفاً خاصاً به.

أولاً: تعريف الإبداع

من بين التعاريف التي وردت في الإبداع نذكر:

أ- **التعريف اللغوي للإبداع:** الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"

يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو يعني الإتيان بشي جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوقة.¹

والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، قال اله تعالى "بديع السموات والأرض"² أي خالقهما على غير مثال سابق.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:06.

² سورة البقرة، الآية 117.

ب-التعريف الاصطلاحي: إن وضع تعريف واحد ليس بالأمر الهين على الإطلاق، لذا سوف نكتفي بعرض هذه المجموعة من التعاريف.

-يقول جون مان أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سبب في الابتكار ويرى آخرون أن الإبداع يولد أفكار إبداعية، ويورث في دراسته ما تحدث به رئيس وزراء سنغافورة حيث اعتبر إن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق واعتبر أن الأفكار وحدها غير كافية ولكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكار حقيقي، ويضيف أن الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملون معا لفهم وإدراك هذه الأفكار.

كما يعرف الإبداع بأنه عبارة عن سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل.¹

في حين يعرفه آخرون بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد و الجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة.²

وهناك تعريف آخر للإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها قصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري، وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.³

¹ محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:306.

² عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2005، ص:11.

³ بديسي فهيمه وآخرون، تنمية الإبداع ودوره الرئيسي في أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011، ص:02.

وهو أيضا العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبيينها من قبل العاملين في المنظمة أ فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.¹

وأخيرا فان الإبداع عملية معينة يحول فيها الإنسان استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مشيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا له وليئته.²

ج- الإبداع في الإسلام: لم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية الإبداع بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام ونبرز ذلك من خلال النقاط التالية:³

- في الإبداع قيادة وإمامة والله جلا وعلا حثنا على طلب ذلك، إذ جعله مطمح عباده المتقين، في قوله تعالى "ربنا هب لنا من أزواجنا وذريتنا قررة أعين و أجعلنا للمتقين إماما" سورة الفرقان الآية 74.

- ومبدأ الفكر والتفكير، والقرآن الكريم يدعوا إلى أعمال العقل بالتدبر والتفكر، في قوله تعالى "قل سيروا في الأرض ثم أنظروا..." سورة الأنعام الآية 11.

- التقليد والتبعية من ألد خصوم الإبداع، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا تكونوا إمعة تقولون: إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساءوا فلا تظلموا" الجامع الصحيح.

- والخوف من الفشل، والخشية من الإخفاق، من عوائق الإبداع وفي فسحة الاجتهاد ما يبدد المخاوف ويزيل القلق فاعمل الفكر واجتهد في النظر، فان أخطأت فلك اجر وان أصبت فلك اجران، وابتهل بالدعاء "ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا" سورة البقرة الآية 286.

من العرض السابق يتضح جليا أنه لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد يقبل به جميع الباحثين، وذلك راجع لطبيعة الموضوع المعقدة.

¹ فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ماي، 2011، ص:10.

² حسين حرم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط04، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:353.

³ جمال خير الله، مرجع سابق، ص:11.

وعليه وبناء على ما سبق، فإننا في هذه الدراسة نعرف الإبداع بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ثانياً: خصائص الإبداع

ينطوي مفهوم الإبداع على مجموعة من الخصائص، حيث تكمن أهميته في كونه ضرورة من ضروريات الحياة، وليس فقط ولادة أفكار جوهرية ذات قيم عالية، وعليه يتشكل الإبداع من العناصر التالية:

1- الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعلامات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في تدويلها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.¹

وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية توجد ثلاثة عوامل متميزة وهي:

أ- الطلاقة الفكرية: هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والشبيه، والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

ب- الطلاقة الترابطية: وهي متعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.

ج- الطلاقة التعبيرية: فهي تتعلق بسهولة بناء الجمل.

وعلى العموم تقاس الطلاقة بأساليب مختلفة منها على سبيل المثال:

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد.

- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة.²

2- المرونة: ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية

وعدم التفكير في إطار حدود معينة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، فعلى سبيل المثال إن طلب من شخص أن يذكر استخدامات رباط حذاء، فإن الشخص التقليدي سيجيب أنه لربط الحذاء، بينما الشخص المبتكر الذي تتوفر فيه القدرة، سيذكر عدد كبير من الاستخدامات، فالشخص الذي يتمتع بمرونة التفكير (عدم الجمود أمام المشاكل) يكون أكثر قدرة على الإبداع.

¹ فلاح محمد، عامر بشير، مرجع سابق، ص: 11.

² سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 77-78.

ولقد ميز غيلفورد بين نوعين من المرونة:

أ- المرونة العفوية: توحى بمدى مرونة تفكير الفرد.

ب- المرونة التكوينية: والتي توحى بقدرة الفرد على إجراء التغيرات المناسبة.

3-الأصالة: وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول: إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية.

وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، فقد تساعده مثل هذه الأفكار من التوصل إلى شئ جديد وغير مألوف، فعلى سبيل المثال، إذا كان المؤلف أن يتم تنشيط المبيعات من خلال طرق مثل الخصومات، وبيع عدد من القطع بسعر العدد الأقل (مثل اشتر ثلاث قطع من الصابون بسعر قطعتين) فان قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة هذه الأساليب التقليدية والمألوفة بحيث يضع في اعتباره أن يأتي بأفكار لتنشيط المبيعات تختلف عن الأفكار المعروفة.¹

4-التوسع: ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة، مثل المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

5-الكم والكيف: إن فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية، حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار، فانه لا بد أن ينتج عددا أكبر من الأفكار ذات النوعية الجيدة في وقت محدد، إذن فلا بد من الكم كي نحصل على النوعية، ولكن لا بد أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس.

6- القدرة على تحسين المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا من عناصر الإبداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصددتها.²

¹ سمية بروبي، مرجع سابق، ص:78.

² هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد06، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص:69.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات:

الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمات.

1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبذل الشخص وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين

علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح

على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً

اقتصادية صعبة.

- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع

الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وعليه فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً

مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم

ال بعض، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية:¹

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها قيم، وأفكار مشتركة تتعلق

بأهداف الجماعة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 357-359.

-المشاركة الآمنة: إن البيئة ومناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

-الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

-دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

-جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

-تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة.

-تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

-انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

-عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

-حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3-الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة

تزف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن

تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الآتية:¹

-ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة

العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على

توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

-ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:310-311.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.¹
- وعلى العموم هناك مجموعة من الصفات التي تميز المنظمات المبدعة عن غيرها ندرج منها ما يلي:
 - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
 - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
 - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
 - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
 - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها.
 - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
 - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الشدة واللين معا.²

المطلب الثالث: سيورة العملية الإبداعية

لا يعتبر الإبداع شيئاً عفويًا بل هو نتيجة لمجموعة من المراحل الأساسية، ولذا قدمت العديد من الاجتهادات لتحديد المراحل التي تحتازها عملية الإبداع ومدى أهميتها.

أولاً: مراحل العملية الإبداعية

يمكن التمييز بين الإبداع على مستوى الفرد والجماعة.

أ- مراحل الإبداع الفردي:

- المرحلة الأولى: مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 311-312.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط04، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 394.

-**المرحلة الثانية: مرحلة تكوين الفكرة:** هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة.¹

-**المرحلة الثالثة: مرحلة البزوغ والإشراف:** تتمثل في عملية الترويج المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد رتبت و نظمت دون تخطيط، أي أنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك من خلال منح العقل الظاهر بعض فترات الراحة، بعدم التفكير في المشكلة المعينة ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

-**المرحلة الرابعة: مرحلة التحقق أو التنفيذ:** وتشمل عملية النظر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، فالإبداع يقوم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.²

ب - مراحل الإبداع الجماعي :

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع :** تدرك المنظمة أو الجماعة الحاجة إلى الإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، مما يتطلب التفكير الإبداعي لسد هذه الفجوة.
- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية لأفراد جماعة العمل لحل المشكلة وتحسين الوضع الراهن.³
- **مرحلة التطبيق:** تتوقف أهمية هذه المرحلة على أعضاء فريق العمل على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية وتطبيقها ومواجهة المقاومة التي تلاقىها الفكرة الإبداعية التي يمكن أن تتعرض لبعض التعديلات لإمكان تطبيقها.
- **مرحلة الثبات:** هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من أعمال المؤسسة، ترتبط بمعايير وثقافة إجراءات الرقابة ومناخ العمل السائد الذي يوفر الفرصة للإبداع والابتكار.

¹ بديسي فهمه و آخرون، مرجع سابق، ص:09.

² محمد عبد الرحيم المحاسنة، الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد67، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص:301.

³ محمد عبد الرحيم المحاسنة، مرجع سابق، ص:301.

يرى بعض العلماء أن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية، وغيره من هذه التصنيفات لا يعتبر دقيقاً، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتناسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات وهذا لا يعني أن تلغى أهمية إدراك العمل الجماعي، قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً.¹

ثانياً: أهمية الإبداع

ترجع أهمية الإبداع إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد، وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الجهد والوقت والتكلفة، فحصول الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات، فلولا الإبداع والابتكار لضلت الحياة على صورتها البدائية.

1- أهمية الإبداع للأفراد: تتمثل أهمية الإبداع للأفراد فيما يلي:²

- تحقيق الذات: يتطلع المبدعون عادة إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف العلماء.

- الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من المجهول الأفراد المبدعون إلى المخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول، والإبداع إما أن تكون دوافعه ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

2- أهمية الإبداع للمنظمات: تكمن أهمية الإبداع للمنظمات والجماعات في:³

- يعتبر الإبداع عنصر ضروري للصدوم المتواصل في المؤسسات: إن معرفة أن البقاء لمدى أطول يتوقف على القدرة على إعادة البحث في المؤسسات بناء على تغير البيئة والأساليب المستخدمة تؤكد لنا أن هذا التعريف للإبداع يصبح ضرورياً من أجل البقاء، غالباً ما ينظر إلى الإبداع كنوع من الرفاهية يتم مزاولته إذا سمح الوقت بذلك، ومع ذلك في عصر المعرفة إذا لم يسمح الوقت بمواصلة الإبداع، فلن يطول أجل المؤسسات.

¹ سمية بروبي، مرجع سابق، ص: 97.

² لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص: 15-16.

³ سمية بروبي، مرجع نفسه، ص: 97-98.

- الإبداع مطلباً أساسياً للابتكار: أي أن الإبداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار، ولكونه شرط ليس كافياً، فالابتكار يتطلب الإبداع وهذا الأخير قد لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، فالإدارة تلعب دوراً هاماً في الاستفادة من التفكير الإبداعي، وذلك بتشجيعها للابتكار، إذن فالإبداع جزء من التحسن المستمر.
- يمكن للإبداع ذاته أن يكون عملية مستمرة تساعد على الابتكار المتواصل وهناك فوائد أخرى يمكن للمؤسسات الإبداعية تحقيقها، تشمل كلا من السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلات، فاليئات المتغيرة في عصرنا هذا تدفع المؤسسات لأن تكون أكثر مرونة حيث تكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.

المؤسسات الإبداعية سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئات المعقدة ما يجعل الإبداع عاملاً محفزاً لقيادة صناعتها نحو ممارسات جديدة.

لا يعد الإبداع حلاً شاملاً لكل المشكلات المؤسسية، بل هناك مجالات معينة في المؤسسة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال تطبيق أسلوب إبداعي معين، وتوضح العناصر التالية أهم المجالات التي يضيف عليها الإبداع قوة تنافسية:

- ✓ إحداث ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات.
- ✓ إحداث تغيير في هيكل المؤسسة.
- ✓ تقديم التكنولوجيا الحديثة، وتحديد الاتجاه ووضع تصور لمستقبل أفضل يحث على الالتزام بتطوير الاستراتيجيات من أجل تحسين الفاعلية والكفاءة.
- ✓ حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع

من المفيد بل ومن الضروري، التعرف على العوامل والمؤثرات التي تعيق تحقيق الإبداع والانجازات الإبداعية، قبل البحث في السبل والوسائل التي تساعد على تنمية وتطوير الإبداع. يمكن تصنيف هذه العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية، وسناقش هذه العوامل باختصار.

1. المعوقات الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- ✓ عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء.
- ✓ عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطرة.

- ✓ الخوف من الفشل والخطأ.
 - ✓ الميل إلى الاعتماد على الغير.¹
 - 2. **معوقات من قبل المدير:** إن ممارسات المدير الغير سليمة قد تشل الإبداع ويشير كاتنر إلى مجموعة من القواعد التي تشل عملية الإبداع:²
 - ✓ النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.
 - ✓ إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم.
 - ✓ الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الأخر.
 - ✓ النقد بجرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
 - ✓ النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
 - ✓ السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكرارا.
 - ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
 - ✓ التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بجرية.
 - ✓ تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة والمشاركة، ومسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم وإلا التهديد بتنفيذ قرارات محددة مسبقا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
 - ✓ وفوق كل شيء، أن لا ينسى أنه المستوى الأعلى، ويعلم كل شيء هام عن العمل.
- وقد تناول النمر في دراسته للإبداع الإداري دراسة سلوكية لبعض معوقات الإبداع وقسمها إلى:
- 3. **المعوقات التنظيمية والإدارية:** إن مسؤولية التنظيم في الوقت الحاضر قد تعدت تقدم الأجر إلى تنمية المواهب وقدراتهم الإبداعية واستغلالها فيما يعود بالنفع على المؤسسة، حيث أوضح البحث أن المؤسسة

¹ ناصر مراد، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص:06.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص:351.

العربية تتسم بالقهر والتسلط والمركزية، وذلك من خلال دراسات عديدة أجريت على تلك المؤسسات، وقد أشارت تلك الدراسات إلى مجموعة من المعوقات الرئيسية للفاعلية التنظيمية والتي تتركز في الآتي:

✓ عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية في اتخاذ القرار.

✓ الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

✓ انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

✓ الافتقار إلى العمل الجماعي، والافتقار إلى القيادات الفعالة.

✓ غياب أساليب التحفيز والتشجيع على التفوق والإبداع.¹

4. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** والتي تتمثل في التعليم والأسرة والمجتمع ككل الذي يجارب التغيير،

فتعود الطفل على التبعية وعدم الاستقلالية سواء في البيت أو المدرسة، وتحارب فيهم كل رغبة في التطوير والتغيير فيصبح الطفل مقلدا لأبويه ومعلميه في جميع تصرفاته في مراحل نموه المختلفة.

في حين نجد أن **فريد كورتل** وآخرون حصر معوقات الإبداع من خلال دراسته للإبداع والريادة في المؤسسة فيما يلي:

✓ **الإستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث والتطوير بطريقة واضحة ودقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية وفعالة ومن ثم احتمالات النجاح والتخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل وعلى هذا الأساس فإن اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث لا يترك لعامل الصدفة والتي يمكن أن تخلق عائقاً أمام المؤسسة.

✓ **الطرق:** يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث والتطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات للمؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحاً وفي حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر، فإن المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية نتيجة لعدم الإلغاء ويمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث والتطوير.

✓ **الأدوات والوسائل:** تعتبر الوسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح حيث أن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتستفيد من خبراتها وأخطائها للمشروعات المختلفة وتقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعاً فهي عادة لا تجيد استخدام الأدوات والوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

¹ سعود محمد النمر، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، جامعة القاهرة، مصر، 1992، ص: 68، 70.

✓ الوقت: عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت وكثير من الأفراد يرون أنهم يقدمون أعمالا بكفاءة عالية تحت الضغط ورغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك. إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل وكذلك الخوف من توظيف الأذكاء والذي يرى البعض أنه يمكن أن يشكل خطر في حالة توظيفهم.¹ من خلال ما سبق يتبين أن الإبداع عملية مهمة في المؤسسة، تتمكن من خلالها من تحقيق التطوير والتحسين في منتجاتها وخدماتها، لكسب ولاء عملائها كما أن معرفة المنظمة لخصائص المبدعين يوفر لها قاعدة معرفية يمكن أن تستخدمها في عمليات التوظيف واختيار العاملين، لما لذلك من فائدة وأهمية حيث يساهم في تحسين وتطوير أداء عاملها.

المبحث الثاني: الإبداع: أنواعه وعلاقته ببعض المفاهيم

المطلب الأول: علاقة الإبداع ببعض المفاهيم

قد يخطئ البعض بين الإبداع وبعض المصطلحات المتشابهة له، لما فيها من تقارب كبير بينها في الظاهر ولكنها تحمل فروقات جوهرية كبيرة ومن المفاهيم القريبة من الإبداع نذكر منها: الابتكار، التجديد، الاختراع، التحسين، الموهبة، الذكاء.

وسنحاول التمييز و إيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة وهي:

1- الابتكار والإبداع:²

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم إلى الإبداع، ويميز بعضهم بينه وبين الابتكار وأعطى لكل مفهوم تعريفا خاصا به. ومن أشهر تعريفات الإبداع التي تضم مختلف مكونات الإبداع تعريف تورنس فقد عرف الإبداع بأنه "عملية تشبه البحث العلمي وتساعد الفرد على الإحساس و الوعي بالمشكلة، ومواطن الضعف والثغرات، والحث عن الحلول، والتنبؤ ووضع الفرضيات، واختبار صحتها وإجراء تعديل على النتائج حتى يتم الوصول إلى سلوك الإنتاج الإبداعي".

¹ فريد كورتل و آخرون، الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص:09.

² زلاقي صهيب، أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في بيئة الأعمال الدولية -دراسة حالة حضنة حليب- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012، ص ص:04-05.

ويوضح كوك الفرق بين الإبداع والابتكار على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار، والأفراد، والتمويل، حيث يعتبر مدخلات للعملية الإبداعية، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، النمو العائد من الاستثمار، ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية. ويمكن القول أن الفرق بين الإبداع والابتكار أن الأول هو مدخل من مدخلات الثاني بحيث يكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة أما إذا وظفت هذه الأفكار في المجال العلمي فإنها تعتبر ابتكاراً. ويرى جيمس أن الابتكار هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق. والمبدع هو شخص لديه أفكار جديدة يضعها على ورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتفي حتى بالأحلام، أما المبتكر فهو الذي يتلك أفكار جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها، طبقاً لمخطط زمني دقيق.

كما أن الإبداع يأتي بأفكار بينما الابتكار هو حول " جلب أفكار للحياة."

2- الابتكار والتجديد:

يترجم البعض الابتكار بالتجديد، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين يرى آخرون أن الابتكار بمعناه الواسع أكثر مما يعني التجديد.

والتجديد قد يعني أن المؤسسة لديها منتج حالي تقوم بإنتاجه وتقوم بعملية تغيير في فكرته.¹

3- الاختراع:

يقول تشير أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين، والموارد تكون أقل أهمية ضمن تحقيقه وتكامله، ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية من الموارد غير الملموسة كالوقت ووضحة العبقرية، والتقدم الكلي في العلم، ويؤكد كل من روبينز و كولتر أن: الاختراع هو التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات المجتمعية. حيث يعتبر أن الأفكار لا تعتبر اختراعاً ما لم تكن جديدة تماماً ولم يسبق لأحد التطرق لها ومرتبطة بالتكنولوجيا.²

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 17.

² زلاتي صهيبي، مرجع سابق، ص: 05-06.

4- الموهبة:

تعتبر الموهبة قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والإبداعية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، بحيث تحتاج إلى البحث والرعاية، لتبلغ أقصى حد ممكن.¹

5- الذكاء:

قدرة عقلية أو مجموعة قدرات، تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة، واستخدامها. والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة و الآخرين، ويعبر عن المكون الوراثي بالذكاء السيال أو المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور. ويقاس الذكاء بالدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعديدية والمجردة أو البصرية والذاكرة.²

وترى الباحثة أن هناك علاقة ترابطية وطيدة بين الإبداع والابتكار، فالابتكار نتاج الإبداع، ولا إبداع بدون ابتكار، فالابتكار يساعد على وضع الأفكار الإبداعية موضوع التنفيذ.

كما يتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الابتكار والتجديد فهذا الأخير قد يعني أن المؤسسة لديها منتج حالي تقوم بإنتاجه وتقوم بعملية تغيير فكرته، وأما الابتكار فهو منتج مختلف وجديد بشكل عام أو طريقة استخدام جديدة لمنتج أو خدمة ما.³

كما وأن هناك اختلاف بين الإبداع والموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليست مكوناً من مكونات الموهبة، وان المكون الرئيسي للإبداع بيئي، إذ تظهر مجالات القدرة العلمية إذا وجدت بيئة مناسبة، على شكل أداء متميز أو خارق في مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والفنية والتقنية، بينما يكون المكون الرئيسي للموهبة وراثي. فالموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذه الطاقة وذلك النشاط، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لابد أن يكون موهوباً، وليس كل موهوب مبدع. وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي وهي:

¹ أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيناً من وجهة نظر مديرها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص:16.

² أنجود شحادة بلواني، مرجع سابق، ص:16.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:17.

التفكير الإنتاجي ويتضمن إنتاج أفكار متنوعة وغير مألوفة واتخاذ القرار بتأجيل الحكم بعد إنتاج أكبر قدر من الأفكار، والتخطيط لوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، وما تطلبه من إمكانيات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع.

وهناك أيضا اختلاف بين مفهومي الإبداع والذكاء، فالذكاء قدرات تخص فئات معينة، بخلاف الإبداع الذي يكون سلوكا يتصف به جميع الأفراد بدرجات متفاوتة.

فقد اجمع الكتاب والباحثون على انه ليس شرط أن يكون الفرد الذي يتمتع بالذكاء مبدعا، أو الفرد المبدع متمتعا بالذكاء، كما يرتبط الإبداع بالتفكير التباعدي المتشعب الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة ومناسبة، وتميز بالتغيير الحر أي غير مقيد لاستعمالات القدرات العقلية، في حين يرتبط الذكاء بالتفكير التقاربي وتقيس اختبارات الذكاء بالتفكير التقاربي، حيث توجد إجابة واحدة صحيحة لكل سؤال وينحصر في مستويات العملية العقلية المعروفة، والتذكر.¹

وتستخلص الباحثة بأنه توجد علاقة بين الذكاء والإبداع، واتفق بين غالبية علماء النفس أن كل مبدع من الضرورة أن يتميز بالحد الأدنى من الذكاء، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأشخاص الأكثر إبداعا على درجة عالية من الذكاء.

المطلب الثاني: مدخل للإبداع الإداري

حين تكافح المنظمات من اجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فان الإبداع الإداري يصبح غاية في الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة و الخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.

¹ أنجود شحادة بلواني، مرجع سابق، ص: 17.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

يعرف البعض الإبداع الإداري بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.¹

- كما يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة والتي يبدئها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير.²

ويتم هذا التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة اليومية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال.³

- كما ينظر إلى الإبداع الإداري من وجهة نظر أخرى بأنه أفكار جديدة ومفيدة و تصله بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع الإداري على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والخدمات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. فالإبداع الإداري ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما، بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة، تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.⁴

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع وهي:

1. الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حتى ينشئ

شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بمحاجاتها عن طريق الإبداع.

¹ محمد بزغ حماد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان الداخلية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص:22.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص ص20-21.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص:21.

⁴ طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011، ص ص:03-04.

2. الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة وتطويرها.
3. الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.¹
4. مواصلة الاتجاه نحو الهدف: وهو قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأجل، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأي معيقات تقف في طريقه، وعدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموماً، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص، ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية وهي:
 - أ-المواصلة الخيالية: تتمثل في الجهد الحدي و الاستبصاري والتنبؤي.
 - ب-المواصلة العقلية: وتكون من خلال القياس والاستنتاج والاستدلال.
 - ج-المواصلة الوجدانية: وتتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ عن الفرد حيويته ومقاومته للإحباط، ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.
 - د-المواصلة البدنية: وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية، حيث يكون الفرد قادراً من الناحية البدنية على العمل رغم الإرهاق الذي قد يواجهه.
 - هـ-المواصلة الزمنية: أي القدرة على الاحتفاظ بالموضوع في الذهن بكل التعاريف، وتناقضاته بشكل متسق لأطول فترة ممكنة.²

ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص ص: 20-21.

² أنجود شحادة بلواني، مرجع سابق، ص: 22.

✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.¹

✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية ومفيدة.

وسنركز في تصنيف معوقات الإبداع الإداري على نوعين أو قسمين من المعوقات هما:

1) **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** لكونها تتعلق بالفرد الذي يمتلك القدرات الإبداعية.

2) **المعوقات التنظيمية:** لكونها تتعلق بالحيث المباشر الذي يعمل فيه الفرد.

1) المعوقات الشخصية:²

ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والاجتماعي ومن أهمها ما يلي:

- **ضعف الثقة بالنفس:** وتقود ضعف الثقة بالنفس إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافطاً لهذه الأفكار المبتكرة غي أعماقه دون الإفصاح عنها.
- **الخوف من الفشل:** إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يقضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالقطاع الوظيفي لمديري القطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 15، 43.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص: 43-46.

- **الخوف من المخاطرة:** فأغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة، واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد. لذا فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها.
- **قلة التحدي:** لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجاز، لذا فإن المبدعين لا يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع. فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته.
- **الميل إلى تقييد المشكلة:** عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم.
- **رفع شعار الحرص على المألوف:** بمعنى أن هناك حلاً مألوفاً ومعتاداً لجأ إليه السابقون ويجب أن تقتدي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة، والميل للمجاراة يعوق الإبداع، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حداً للتفكير الإبداعي.
- **الإشباع أو المعلومات الزائدة:** فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة.
- **الإجهاد الزائد:** يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعوراً بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف تفكير المبدع.

(2) المعوقات التنظيمية:¹

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي:

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص: 46-47.

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرت خروجاً عن المألوف.
- **الالتزام الحرفي بالقوانين:** فالتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة.
- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.
- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسئ لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.
- **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر الفقر والعوز بحد ذاته معوقاً للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقي الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية. فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.
- **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق:** وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة. إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

المطلب الثالث: مدخل للإبداع التكنولوجي

إن التقدم التكنولوجي ووقعه المتسارع والمستمر، وازدياد حدة المنافسة دفع المنظمات للاهتمام بالإبداع التكنولوجي، وهذا للاستمرار في نشاطاتها، وبالتالي أصبح أحد أهم المصادر التي تؤثر في تحديد بقاء واستمرارية المنظمة.

أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي

نلاحظ أن الإبداع التكنولوجي يتكون من جزأين: الإبداع والتكنولوجيا، حيث عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وحتى فريد من نوعه، ويدور حول موضوع المنفعة. وقد تعددت التعاريف لتحديد معنى الإبداع، ولقد تناولنا سلفاً أهم التعاريف التي يمكن أن يتضمنها الإبداع وصببنا جل اهتمامنا على موضوع الإبداع،¹ إذ يمكن القول بأن الإبداع هو "ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً ما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات داخل المنظمة"²

أما مصطلح التكنولوجيا فهو تعريب لكلمة TECHNOLOGY وهي كلمة يونانية تتكون من جزأين Techno التي تعني الفن ، و logos التي تعني علماً.

وعليه فإن التكنولوجيا تعرف بأنها "الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"

بعدها تطرقنا لتعريف الإبداع والتكنولوجيا، سوف نتطرق الآن لتعريف الإبداع التكنولوجي بحيث أن هناك عدة تعاريف حاولت توضيح معنى الإبداع التكنولوجي.

يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه "اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع والخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية".³ كما ويعرف على أنه "تلك العملية التي تتعلق بالمنتجات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج."³

¹ بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة كوندوربيرج بوغريج- مذكرة ليل شهادة الماجستير، اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص:03.

² مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:10.

³ بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص ص:03-04.

في حين يعرف بأنه "إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق".¹
يتضح من التعاريف السابقة أن الإبداع التكنولوجي هو تجسيد الأفكار والمعارف التكنولوجية الجديدة المستخلصة من عملية البحث والتطوير على مختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة، وذلك من ناحية المنتجات، والأساليب والتقنيات الإنتاجية، وحتى الأسواق.²

ثانياً: خصائص الإبداع التكنولوجي

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي والمتمثلة في:

✓ أن يكون مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن يكون كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً.

✓ أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها إبداعاً تكنولوجياً.

✓ إن الجهود المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة.

✓ أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية. وحسب النظرية الشومبيترية فإن الإبداع التكنولوجي عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لابد أن يكون له أثراً أوسع ما يكون.³

وعموماً يجب التمييز بين طبيعة الإبداع التكنولوجي ودرجته، ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس فئات أو أنواع وهو تصنيف اقتصادي:

¹ العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 02، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 149.

² أحمد طرطار، سارة حليمي، الاقتصاد المعرفي كأداة لتفعيل الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011، ص: 08.

³ بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص: 06-07.

❖ المنتجات الجديدة.

❖ الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج.

❖ الأسواق الجديدة.

❖ المصادر الجديدة للمواد الأولية.

❖ الأشكال الجديدة للتنظيم.

وبصفة عامة، الإبداع التكنولوجي يمكن أن يكون منتج، أسلوب فني، أو تنظيم أو سوق لمؤسسة ما، وسوف نهتم بأهم صنفين ألا وهما إبداع المنتج وإبداع الأسلوب.

❖ **إبداع المنتج:** يخص تصميم منفعة (مواد، تجهيزات، أداة، منتج...) وتعني وضع حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي.

❖ **إبداع الأسلوب الفني للتصنيع:** وهو معالجة أساليب الإنتاج والتوزيع للخدمة أو المنفعة، ويخص كل ما

يتعلق بتحسين أساليب التصنيع سواء تعلق بالعمليات المختلفة المرتبطة بالإنتاج أو بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للتصنيع.¹

ثالثا: أهداف الإبداع التكنولوجي²

يفترض دائما أن كل إبداع تكنولوجي لا بد أن يفسر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه سواء من وجهة نظر المبدع أو من تبني الإبداع أو المجتمع ككل وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط التالية:

1. تفسر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية أما عن منتجات جديدة(الأمر الذي يعني مزيد من

الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج) أو عمليات إنتاجية جديدة(الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية)

2. أن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.

3. أن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يفسر عن ارتفاع في الأرباح و نمو المؤسسات، الأمر الذي

يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

4. أن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدرة من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على

الموارد في المجتمع.

¹ بن لحسن الهوارى، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص ص: 04-05.

² بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص ص: 07-08.

5. إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية غير مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة أهداف المجتمع ككل.

6. بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

وتتفق معظم المنظمات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض في التكاليف.

رابعاً: معوقات الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات: اقتصادية، اجتماعية وتقنية.

1. على المستوى الاقتصادي:

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات على مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي.¹

2. على المستوى الاجتماعي:

تتمثل أهم العوائق التي تحد من الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، عمال، نقابة) بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديد لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبلهم أو مستقبل المؤسسة.

ويعتبر مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عاملاً حاسماً لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها أرباح كبيرة، ويمثل

¹ بن الحسن الهوازي، مرجع سابق، ص: 07-08.

إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات و الإبداع التكنولوجي.

3. على المستوى التقني:

إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبية التجهيزات الجديدة، تعتبر عوائق تقنية تحد من عملية الإبداع التكنولوجي.¹

¹ بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص: 14-15.

خلاصة الفصل:

أضحى الإبداع خيارا استراتيجيا لا مناص منه، والسبيل إلى استمرار المؤسسات بصفة عامة وتحسين أداء المنظمة بصفة خاصة، خاصة مع الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري على العالم، لذا ينبغي أن يشمل الإبداع جميع الجوانب المرتبطة بإدارة المنظمات (المنتجات، العمليات، الموارد البشرية...) حتى يساير التحول المتسارع في محيطها وبالتالي تضمن الاستمرار.

ولكون الإبداع يشكل محركا أساسيا لنشاط المنظمات و استمراريتها، فإن الاهتمام به يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الإبداعية، وتحسيد هذه الأفكار على أرض الواقع وان كان ذلك ينطوي على العديد من المخاطر.

وفي الختام لا بد أن نؤكد أن الإبداع هو أكثر موضوعية من حيث توفير المستلزمات والسياسات وما يتحقق فيه من انجازات، فانه يمكن أن يحفز بالهدف الكبير الذي يوجه الإبداعات، كما يمارس تأثيره في تحفيز المبدعين والمبتكرين وكما يقول الفيلسوف الألماني "كانت" لا يمكن تعليم الإبداع تعليما منظما، فالإبداع له أسس وركائز ومبادئ أساسية تضمن نجاحه.

الفصل الثاني

الأداء في المنظمة



تمهيد:

يعتبر الأداء أحد المصطلحات التفسيرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداو له جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه.

ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء.

وفي الحقيقة، إن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إيجابيات بالإنجاز، تحيلنا ولو بشكل ضمني إلى العنصر البشري في المنظمة، إذ يعتبر الكثير من الباحثين الأداء مقتصرًا على المورد البشري فقط، ويعرفونه بأنه نتاج عنصر العمل. وحتى الذين يربطونه بإنجازات المنظمة ككل ينظرون إليه أكثر من زاوية مؤشرات البعد التشغيلي فقط، وبصفة احص البعد المالي. ليغلب على مؤشرات قياسه جوانب الربحية والعائد على الاستثمار والقيم السهمية للمنظمة... غير انه وان كان أداء الأفراد أو الأداء التشغيلي أو الأداء المالي يمثل حقيقة يتعامل بها المسيرون يوميًا في المنظمات فإن هناك حقائق أخرى جديدة في تسيير المؤسسة، خصوصًا البعد الاستراتيجي منه، كالتعليم التنظيمي، بناء المهارات وربط الأجزاء الإستراتيجية بها، تسيير المعارف... وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المنظمات.

حيث أن المنظمة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح إلزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئتها في عملية قياس وتقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة وهذا ما سنحاول إثباته في هذا الفصل.

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

إن الهدف الرئيسي لمعظم المؤسسات هو أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة، لذلك يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمة بشكل عام ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، لذلك فعلى أي منظمة تريد أن ترقى مستوى المنظمات الناجحة يجب عليها أن تتبنى إستراتيجية الأداء وهذا ما سنحاول إثباته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولا: تعريف الأداء

على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة، لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، وقد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم ومن بين التعاريف التي وردت في الأداء نذكر منها ما يلي:

- يمكن تعريف الأداء "هو عبارة عن الطريقة التي تنجز بالأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة."

- ويعرف كذلك الأداء بأنه "المنهج المنظم التي تسلكه المنظمات لتحقيق غاياتها ومواميلها."¹

- كما ويعرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين الأداء بواسطة التدريب المستمر للعاملين."²

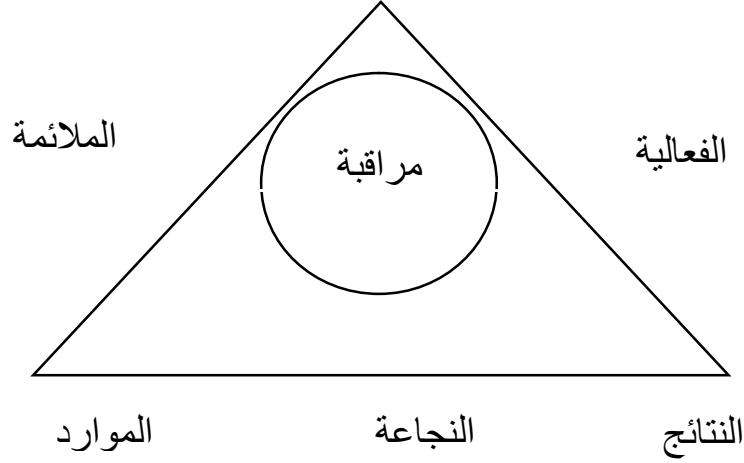
- يمكن تعريف أداء المنظمة من خلال العلاقة بين العناصر التالية: نتائج - موارد - أهداف والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:³

¹ حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان - المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص: 02.

² ديب نورة، بلكرمي وداد، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نوميديا قسنطينية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009، ص: 148.

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص: 13.

الشكل رقم 01: مثلث الأداء



Source : H. Loining et autres, Le contrôle de gestion organisation, outils, et pratiques, 3^{eme} édition, 2008, p 6.

- ويرى آخرون أن الأداء "هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية، بشرط أن يكون ذلك مقرونا برضا الزبائن والاستثمار بحصة سوقية جيدة، تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع."¹

- وأخيرا وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، إذ يعبران عن الأداء بكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد."²

مما سبق ذكره نستنتج أن أداء المنظمة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها.

ثانيا: أنواع الأداء

تتمثل أنواع الأداء فيما يلي³:

¹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، كلية الاقتصاد، 2010، ص:72.

² طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص:38.

³ زابي عائشة، تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص:43.

1- حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء حسب معيار الشمولية إلى قسمين أداء كلي وأداء جزئي:

أ-الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمول، تحقيق الأرباح والنمو...إلخ.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

إلا أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية فدراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة أداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة:

تنقسم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية، تقنية وسياسية... إلخ، وهنا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيود مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي فيعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها إلى الأداء.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى لتكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي أو على النظام السياسي القائم لصالحها.¹

¹ زاي عانشة، مرجع سابق، ص:46.

3- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي¹ : يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد ، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، مالية ، مادية .

2. الأداء الخارجي² : وهو الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة . فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ، فارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة انخفاض أسعار المواد واللوازم ، والخدمات ، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب أو بالإيجاب .

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل .

المطلب الثاني: مكونات الأداء

نظر لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف.

1- الكفاءة في الأداء: يعني هذا المصطلح ما يعنيه فعل "أشياء على نحو صحيح" أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بموارد المؤسسة المستعملة أو مدخلات النظام، أي بالاستغلال العقلاني لها مثلا مقارنة قيمة بيع الإنتاج أو الخدمات المنجزة بتكلفة الموارد التي استلزمها، فالكفاءة تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).³

¹ - Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.*

² المرجع نفسه، ص: 237.

³ ناصر دادي عدون ، عبدالله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص ص: 13-14.

هي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع، على سبيل المثال فإن ترك أرصدة مالية عاطلة في البنك دون استغلال أو وجود عمالة فائضة دون عمل فعلي يؤدونه، أو وجود عوادم إنتاج أكثر من اللازم بسبب سوء تصميم المنتج أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والاستفادة منها، كل ذلك يعتبر أمثلة لنقص الكفاءة. ويلاحظ أن انعدام أو نقص الكفاءة يمكن أن ينطبق على كل نوع من أنواع الموارد، ومن ثم فإن المدير الكفاء هو المدير الذي يستثمر فائض الأموال النقدية بسرعة وبطريقة عاقلة، ويضع جداول الإنتاج التي تستوعب وقت العمل بالكامل ويضم نظم الإنتاج بما يكفل أقل قدر من العوادم، ويستخدم جميع المعلومات التي في حوزته بما يحقق مصلحة المنظمة.¹

2- الفعالية في الأداء

قد تعني ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية تعني أيضا إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد له.²

إن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، فالمدير الذي يدخل سوقا جديدة في وقت وصول هذا السوق إلى أعلى درجات التوسع سوق يخرج منه خاسرا، عندما يبدأ في الانخفاض بعكس مدير آخر يغزو سوقا في بداية توسعه، حيث يتمتع حينئذ بميزة تنافسية تميزه عن منافسيه.³

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الأداء

قد يظهر كلاهما مرادفا للآخر إلا أنهما في الحقيقة مختلفان، من حيث المعنى المؤدى لكل منهما كما سبق وأن ذكرنا، فقد نقول عن آلة أنها ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك أقل من المدخلات، أو التي تنتج أكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من كمية معطاة من المدخلات، أما الفعالية فيتم تقييمها انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة مقارنة بين حجم النشاط المحقق والهدف المسطر مسبقا، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن نجد⁴:

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 29.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص: 14.

³ علي شريف، مرجع سابق، ص: 29.

⁴ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص: 15.

- مسؤولا فعلا وغير كفاء: أي نجاح في تحقيق الأهداف التي أسندت له، كان تم ذلك بتكلفة أكبر مما كان متاحا له.
- مسؤولا غير فعال ولكنه كفاء: لم يتجاوز المتاح له من الموارد في تحقيق الأهداف لكن بالمقابل لم يحقق كل المنتظر منه، أي التزام بالكمية المحددة من الموارد، فلم يستطع تحقيق الأهداف المنتظرة.

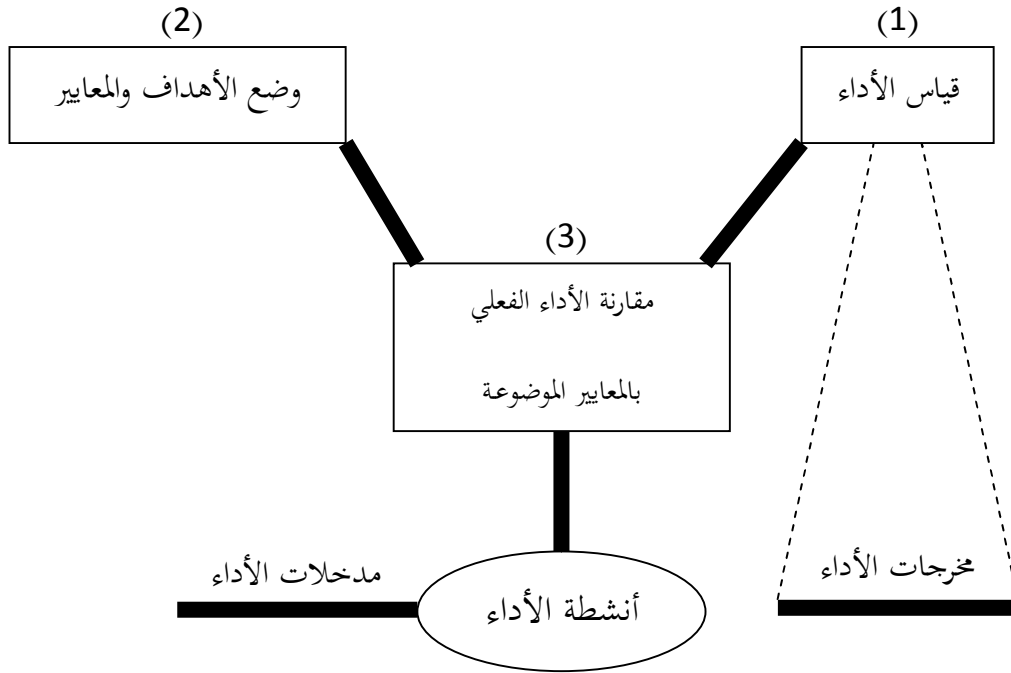
4- الإنتاجية في الأداء

تعددت تعاريف الإنتاجية، إذ يمكن تبيانها حسب العناصر الآتية¹:

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.
- كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات و المدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.
- وما يلاحظ على هذين التعريفين أن الإنتاجية اقترنت بمفهوم الكفاءة و هو ما يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملا في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة.
- غير أن الفرق بين المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات.
- ومن خلال ما سبق يتضح تداخل بين كل من الكفاءة، الفعالية، و الإنتاجية، إذ إن العلاقة بين الإنتاجية والفعالية هي نفسها أي النسبة بين المخرجات الى المدخلات، اما الفعالية فتتمثل في درجة تحقيق أهداف المنظمة.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص: 16.

الشكل رقم 02: مكونات عمليات الأداء.



المصدر:نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001،

ص:374.

(1) المرونة تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.

(2) تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.

(3) إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب حيث تعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة

المعلومات.

المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أهمية الأداء

يتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، والناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة، يكمن البعض منها داخل المؤسسة والبعض الآخر خارجها، ومن هذه العوامل نجد:²

• العوامل التنظيمية:

ونجد الحجم والتكنولوجيا من بين المحددات التنظيمية المهمة المؤثرة في المنظمة، وحجم المنظمة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها ويتأثر هذا الحجم بطبيعة النشاط الاقتصادي وبالأفراد العاملين فيها أو خارجها، حيث يقل تأثير الأفراد كلما كبر حجم المنظمة، وذلك يوفر طاقات إنتاجية أكبر تزيد من قدرة المنظمة على توليد مبيعات أعلى وهذه العلاقة تكون العكس في حالة صغر الحجم.

أما التكنولوجيا فهنا تحدد الطريقة التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وهذا العامل له تأثير على إنتاجية المنظمة فكلما ارتفعت تطلب ذلك الاستثمار أكبر لرأس المال المنظمة وازدادت الكفاءة في هذه التحويلات وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

• العوامل البيئية:

تعددت العوامل البيئية المؤثرة في الأداء حيث نجد من بينها القطاع الذي تعمل المنظمة في إطاره وهو يعتمد على متغيرين هما المبيعات والتركيز.

¹ خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 383.

² فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، 2000، ص: 229.

ويشير مقدار المبيعات إلى طبيعة ومستوى النشاط الاقتصادي ونجاحه داخل القطاع أي أن كل ارتفاع لمقدار المبيعات يؤدي إلى زيادة مستوى الربحية. أما التركيز فيعتمد على سلوك وأداء أعضاء المنظمة من حيث كيفية وضعية أو صياغة الإعلان وتحقيق الإبداع وكذلك إحداث اختلاف بالمتوجات. وبشكل عام يكون الأداء بمثابة انعكاس للنشاط، وأي تغيير في العوامل البيئية له تأثير على تشكيلة مجلس الإدارة وبالتالي على المنظمة ككل.

● التعويض الإداري:

يعتمد أداء المنظمة على جهود العاملين فالتعويض يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية، ويعد مقدار أو حجم المبيعات العامل المؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الإدارة للعاملين، وهذا الارتباط في التعويض وحجم النشاط والإنتاجية ليس مطلق في كل الأحوال لأن العاملين يمكن مكافئتهم أو معاقبتهم حسب ما يقومون به من أعمال تفيده أو تضر مصلحة المالكين.

● طبيعة الإدارة:

من خلال دراسات عديدة أجريت على المنظمات توصل العلماء إلى أن المنظمات التي تسيطر عليها الإدارة تختلف تماما عن تلك التي سيطر عليها المالكون، فالمنظمات المحكومة من طرف المالكون تحقق أعلى عائد في الاستثمار وأعلى كفاءة من تلك التي تسيطر عليها الإدارة وذلك كون المديرين أقل استعدادا للمخاطرة من المالكين ويفضلون الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلا من بذل الجهود لزيادة قيمة أسهم حملة الأسهم أو الإدارات.

● تقييم الأداء بطريقة النجاح الإداري:

ويقصد بهذا العامل العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة حيث يختص كل قسم من أقسام المنظمة بأداء عمل معين، وتتضمن مسألة النجاح الإداري ثلاث وجهات نظر منها الأولى ترى أن النجاح الإداري يحسن مستوى المنظمة، أما النظرة الثانية فتدعي أن النجاح الإداري يعطل الأداء وتشير الثالثة أن النجاح لا يمتلك أي تأثير على الأداء.¹

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص:230.

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء

تتمثل مؤشرات الأداء في ما يلي¹:

1- وضع المواصفات

إن من الضروري وضع مواصفات للجودة في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدون هذه المواصفات لن تتمكن المنظمة من الحكم على أدائها وإنجازاتها سواء أثناء مرحلة التطبيق أو بعدها.

ويعطي نظام المواصفات والمقاييس العديد من الجوانب الإدارية والفنية في المنظمة من أهمها:

1.1 مواصفات تصميم المنتج: يقوم قسم التصميم التابع لدائرة العمليات عادة بوضع التصميم الرئيسية لكل منتج من منتجات المنظمة، كما يقوم القسم المعني كذلك بتحديد مواصفات الجودة المطلوبة، بالتعاون مع دوائر الجودة والإنتاج والتسويق والمشتريات، وقد يتم الاستعانة ببعض المستشارين والمهندسين الفنيين من خارج المنظمة في هذا المجال.

2.1 مواصفات المواد المشتراة: يتمثل قرار الشراء السليم في شراء المواد المطلوبة بالجودة المناسبة، وهذا لا يعني بالضرورة شراء تلك المواد بأعلى جودة ممكنة، حيث أن الشراء يتم بغرض تلبية متطلبات معينة، فالجودة هي الجودة المطلوبة والتي تتناسب مع جودة المنتج الجاهز.

ويمكن توصيف الجودة المطلوبة بإحدى الطرق التالية:

أ. التدرج: تقوم الكثير من المؤسسات بتحديد المواصفات التي ينبغي توفرها في المنتج، بحيث يكون هناك تجانسا في الوحدات المنتجة من حيث درجة النعومة أو الأبعاد أو الشكل أو الوزن.

ب. العلامات التجارية: تعبر العلامة التجارية عن خصائص معينة يتصف بها المنتج وتميزه عن غيره من الأصناف بحيث يتم الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة المنظمة في تكرار عملية الشراء من قبل العملاء ومن أجل حماية هذه الشهرة أو العلامة فإن على المنظمة أن تستمر في الإنتاج بنفس المواصفات.

ج. المواصفات الخاصة: تستخدم المنظمة الطريقة التي تناسبها من طرق تحديد المواصفات الخاصة كما يلي:

• **التوصيف الكيماوي:** تستخدم المواصفات الكيماوية لتحديد مستويات الجودة للعديد من المواد كالمعادن والدهان والزيوت والمعلبات، حيث يتم تحديد المواصفات المطلوب توفرها في المواد المشتراة بشكل مسبق.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط2، 02، 2006، ص:218.

● **توصيف الأداء:** يتم توصيف المواد وفقاً لهذه الطريقة على أساس تحديد ما هو مطلوب أن يؤديه الصنف، دون الأخذ بعين الاعتبار خصائص مكوناته ويستخدم هذا الأسلوب للتعبير عن مستوى الجودة من السلع الفنية، ولكنه يعتبر أسلوباً نموذجياً عند شراء المعدات الحربية كالصواريخ أو المعدات المستخدمة في الاكتشافات والبحث والتنقيب، إذ يستطيع المشتري أن يحدد الغرض من الاستخدام فقط، ولكنه لا يحدد طريقة الصنع أو المواد التي تدخل في الإنتاج.¹

● **العينات:** وفقاً لهذه الطريقة فإن المنظمة تطلب من المورد إرسال العينات من الصنف المطلوب بغية دراسة مدى مطابقة العينة المرسله للمواصفات المطلوبة، ومهما اختلفت طريقة اختيار العينة إلا أن الشرط الأساسي في هذا الاختيار أن تكون العينات ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً صحيحاً.

3.1 مواصفات عمليات الإنتاج: يتم في هذا الجانب وضع مواصفات للعمليات الإنتاجية كطريقة الأداء أو النتائج أو معدلات التالف أو غير ذلك، بهدف اكتشاف الانحرافات بين المواصفات القياسية والمواصفات التي تم تنفيذها، وتصحيح هذه الانحرافات. ويعتبر ضبط الجودة أثناء التشغيل هو الجزء الأساسي في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج، فهو يشمل ضبط الإنتاج أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة ومقارنة المواصفات الفعلية، بالمواصفات الموضوعه من قبل، والعمل على اكتشاف الانحرافات وإزالتها وكذلك استبعاد المنتجات المعيبة المكتشفة أثناء سير العمليات الإنتاجية، حتى لا تظهر في المراحل النهائية من العملية الإنتاجية.

4.1 مواصفات المنتج: يتم وضع مواصفات المنتج طبقاً لنتائج دراسة احتياجات العميل ومتطلباته بحيث تحقق هذه المواصفات رضا العميل وسعادته، كما تحدد المواصفات الفنية طريقة تغليف المنتج بحيث لا يتأثر المنتج بالظروف الطبيعية المحيطة، كما تحدد مواصفات أسلوب التخزين وطريقة النقل والمناولة.

2- إجراء القياس:

يمكن اعتبار نظام القياسات كأبي نظام آخر، حيث يمر هذا النظام من خلال مراحل متعددة كالتصميم والتحليل والتطوير والتنفيذ والتقييم، والهدف من إجراء هذه القياسات هو دراسة مدى مطابقة المواد المشتراة للمواصفات الموضوعه.

لقد تم استخدام وسائل وأجهزة قياس حديثة ومتطورة وسهلة الاستعمال ورخيصة فيما يتعلق بتكلفة الشراء، كذلك بتكلفة إجراء القياسات مقارنة مع الوسائل والأجهزة التي كانت تستخدم في السابق، وقد تطورت درجة الدقة في أجهزة القياس إلى درجة عالية في الفترة الأخيرة وأصبحت نسبة الخطأ في عملية القياس قليلة جداً.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص: 219-221.

إن الإصدار الأخير من مواصفات نظام إدارة الجودة قد اشترط في البند (8.2) ضرورة إجراء أربعة أنواع من القياسات وهي:

1.2 رضا العميل: ينبغي على المنظمة استخدام مقاييس معينة لتوفير معلومات حول ما يهم العميل والعناية بتصميم وتطبيق الأساليب المتبعة في القياس وخاصة قياس طبيعة وتكرار طلبات العميل بالإضافة إلى رضا العميل والقيمة التي يكتسبها.

2.2 التدقيق الداخلي: إجراء التدقيق الداخلي لأجل تحديد مدى التطابق مع المواصفات والتأكد من فعالية النظام.

3.2 مراقبة وقياس العمليات: تستخدم المنظمة للمقاييس في إدارة عملياتها على أن تكون مناسبة لهذه العمليات بحيث تساعد العاملين على فهم وتحسين الأداء.

4.2 مراقبة وقياس المنتج: ينبغي على المنظمة مراقبة وقياس خصائص المنتج الذي تنتجه بهدف التحقق من تلبية متطلبات العملاء، وذلك ضمن معايير القبول التي تضعها المنظمة.

3- مؤشرات الإنتاجية:

حظيت الدراسات المتعلقة بالإنتاجية ومؤشراتها بالاهتمام الكبير من جانب إدارة المنظمة ومساهميها وعملائها، فهذه الدراسات تهم إدارة المنظمة لكي تتمكن من تقييم معدلات الأداء سواء بالنسبة للمنظمة ككل أو بالنسبة إلى دائرة من دوائرها، وسوف نقوم باستعراض مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفعالية.¹

1.3 الإنتاجية: تمثل الإنتاجية العلاقة بين المدخلات والمخرجات من أي عملية أو أي قسم من أقسام المنظمة، وبعبارة أخرى هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، من هذا التعريف يتبين أن هناك فرق بين مفهوم الإنتاج ومفهوم الإنتاجية، فالإنتاج يمثل قيمة أو كمية المخرجات فقط بدون النظر إلى المدخلات، بعكس مفهوم الإنتاجية والذي يمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات فزيادة عدد العاملين أو الآلات أو المواد الخام قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج، لكنه ليس بالضرورة أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهناك مفهوم رئيسيان فيما يتعلق بمقاييس الإنتاجية:

- **الإنتاجية الكلية:** الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات و المدخلات ككل، وبالتالي يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالمعادلة التالية:

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع نفسه، ص:223-224.

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات من مواد وعمالة وآلات وغيرها}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

- الإنتاجية الجزئية: يمكن تعريف الإنتاجية الجزئية على أنها العلاقة بين المخرجات ومدخلات عنصر من عناصر الإنتاج، يعبر عن الإنتاجية الجزئية بعدة معادلات وفقا للعناصر الداخلة في المعادلة، فمن أهم المؤشرات المستخدمة في الإنتاجية الجزئية:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العامل}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعة العمل}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{إنتاجية الدينار من رأس المال المستثمر}$$

2.3 الكفاءة: تعكس كفاءة إدارة المنظمة مدى نجاح هذه الإدارة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت إدارة المنظمة ناجحة في تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة، كلما كانت أكثر كفاءة.

$$\text{الكفاءة} = 100 \times \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{الموارد المخططة}}$$

3.3 الفعالية: تتعلق الفعالية بأهداف المنظمة ونتائجها، وبالتالي يمكن تعريف الفعالية على أنها نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة، وذلك حسب الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

4-وسائل تحسين الإنتاجية

حتى تتمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية فيها، فهناك العديد من الوسائل التي تتبعها المنظمة لتلخص فيما يلي:

1.4 الوسائل التقليدية: تشمل الوسائل التقليدية الوسائل الخمسة المعروفة فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية والتي من خلالها يمكن التحكم في قيمة المخرجات و المدخلات لكي تتمكن من التحكم في الإنتاجية.¹ وفيما يلي شرح للوسائل التقليدية الخمسة:

- انخفاض تكلفة المدخلات.
- زيادة قيمة المخرجات.
- انخفاض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات.
- ارتفاع المدخلات بنسبة أقل من ارتفاع المخرجات.
- ارتفاع المخرجات مع انخفاض المدخلات.

2.4 برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)

يقدر برنامج تحسين الإنتاجية القائم على العنصر البشري والمسمى (هابي) مجموعة من الأساليب الإدارية المنبثقة عن الإدارة اليابانية بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.²

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص: 225-229.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص: 234.

المبحث الثاني: الأداء-تقييمه وقياسه-

إن نجاح أي مؤسسة أو عدم نجاحها متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غايتها وأهدافها التي سطرتها، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وتعتبر عملية تقييم وقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة.

وهذا ما سنحاول إثباته في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:

- يعرف تقييم الأداء بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم المالية، وأيضاً للحكم على امكانية نمو وتقديم الفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".¹

- كذلك يعرف تقييم الأداء بأنه "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية".²

- كما ويعرف بأنه "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة والضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بها".³

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في غداة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 257.

² عبد الفتاح بومخمم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، 2011، ص: 183.

³ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص: 360.

كما أن تقييم الأداء: "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها" أو هو:

"معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها".¹

- كما يعني تقييم الأداء "الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله وتقييم مسلكه، وتقدير مدى كفاءته لعمله وهيبته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضرا ومستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة مع مراعاة أن يحقق أهداف المنظمة لتحقيق رغبات وما ينشد إليه القرار في المنظمة".²

- وأيضا يمكن تعريفه بأنه "هو الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل".³

- وهو "عملية من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف نشاط المنظمة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها".⁴

وأخيرا يعرف بأنه "فحص تحليلي انتقادي شامل لتخطيط أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد المادية والبشرية، بهدف التحقق من كفاءة واستخدام الموارد المتاحة".⁵

من التعاريف السابقة يتضح بأن أداء المنظمة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المنظمة وكفاءتها.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 189، 190.

² طاهر محمود الكلاكة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 183 - 186.

³ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 118.

⁴ عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 12.

⁵ نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009، ص: 04.

ثانيا: أنواع تقييم الأداء

يمكن تصنيف التقييم بالنسبة لطبيعة موضوعه إلى ما يلي:¹

أ. **التقييم المادي الفني:** ويشمل تقييم وتقويم الآلات والمعدات والأجهزة والأبنية... إلخ وتحديد قدرتها الإنتاجية وتكاليف صيانتها.

ب. **التقييم الإداري الوظيفي:** ويشمل تقييم وتقويم أداء وسلوك العاملين وبرامج العمل وأنظمتها المختلفة.

ج. **التقييم المعنوي:** ويتناول هذا النوع من التقييم شهرة المنظمة وموقعها الاجتماعي وتجاوب العاملين والمتعاملين معها ومدى انتشارها في مجال نشاطها وفي الأسواق.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في جميع المنظمات، وعلى ذلك يمكن إبراز تلك الأهمية في النقاط التالية:²

- عملية تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.
- يمكن للمنظمة أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- يمكن للمنظمة أن تحدد المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- يمكن للمنظمة أن تعرف مستوى أداء الموظف وتمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 203.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط03، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 102- 103.

- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المنظمة.¹
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولا سيما الإستراتيجية منها.
- يمكن تقييم الأداء من ثلاث أبعاد أساسية وهي: العوائد، المخاطر، رد فعل الأطراف ذوي المصلحة.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

- يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:
- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطية، ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح قبل تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال بعض أساليب التحليل.
- تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- التقييم الذاتي للمؤسسات: فتقييم الأداء على مستوى المؤسسات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.²

¹ صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص:07.

² عبد الكريم وصفي الكساسبة، حسن فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:13-15.

- توحيد سلوك العاملين باتجاه الهدف الموحد، والذي يرتبط بإستراتيجية المؤسسة العامة.
- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.¹
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلاقيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن طريق الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع، فصناعة، فقطاع وصولاً للتقويم الشامل أعلاه.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.²

¹ عبد الكريم وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص: 15.

² مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 32.

المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:¹

1. تحديد الأهداف

إن إجراء تقييم الأداء لأي وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك.

وقد تعارض الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:²

1-1 المجال التسويقي.

2-1 مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.

3-1 القيمة المضافة.

4-1 الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل.

5-1 الربحية.

6-1 أداء العاملين وتطويرهم.

7-1 المسؤولية اتجاه المجتمع.

8-1 الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

2. وضع الخطة الإنتاجية

بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف، توضح فيها المواد المالية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها، وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية

¹ مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص: 37 - 38.

² عقيل حاسم عبد الله، مرجع سابق، ص: 194.

والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة.

3. تحديد مراكز المسؤولية

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

4. تحديد معايير الأداء

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة، لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسيع نشاطات الوحدة الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقييم المنجز من الأعمال فيها، أما في الوقت الحاضر فقد أصبح إلزاما على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية)، ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت مما أدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض.¹

المطلب الرابع: معايير وصعوبات قياس الأداء

أولاً: معايير قياس الأداء

يمكن تلخيص أهم المعايير بما يلي:

1- معيار الطاقة الإنتاجية

تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

إن الهدف لجمع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة، وبين كل من التكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج، انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال

¹ مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص: 38.

توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة استغلال أمثل للطاقة، ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي:

1- مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا.

2- المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

3- المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة.

2- معيار الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها "الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج"¹. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية... الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، هما:

الأول: كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

والثاني: كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع به وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات،²:

¹ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص: 273.

² طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص: 241.

3- معيار القيمة المضافة

تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني. أو هي عوائد عوامل الإنتاج"¹. وعليه، فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج. وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{قيمة الإنتاج} - (\text{قيمة مستلزمات الإنتاج} + \text{الاهتلاكات})$$

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقاً للخطوات المتتابعة الآتية:

- 1- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
- 2- نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج؛
- 3- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية؛
- 4- وهي الخطوة الأخيرة، تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

1-4- الفائدة (العائد) وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج؛

2-4- الأجور والرواتب، وهي نصيب العامل نظيرة إنتاجه؛

3-4- الربح، وهو الذي يحصل عليه صاحب المقدرة التنظيمية.²

¹ عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص: 212-213.

² عقيل جاسم عبد الله، مرجع نفسه، ص: 213.

4- معيار الربحية و معيار العائد على رأس المستثمر

1- معيار الربحية:

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات. فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.

2- معيار العائد على رأس المال المستثمر:

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة. ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{معدل العائد على الاستثمار}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا

ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

وهناك معايير أخرى:¹

- 1- التكاليف.
- 2- المالية، وتقسّم إلى السيولة ورأس المال.
- 3- المبيعات.
- 4- درجة التصنيع.
- 5- درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة.
- 6- درجة المساهمة في التصدير.
- 7- المخزون السلعي من السلع الجاهزة.
- 8- نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج.
- 9- الانحرافات.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مرجع نفسه، ص: 213.

ثانيا: صعوبات قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظائف الرقابة في العملية الإدارية، بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة. وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، ومن بين هذه الصعوبات مايلي:

- 1- الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء.
 - 2- الخلط بين الوسائل والأهداف.
 - 3- السلوك التعويضي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل.¹
- وفي هذه الحالة يميل المدراء المعنيون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء، وقابلة لمثل ذلك.

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص : 92.

خلاصة الفصل:

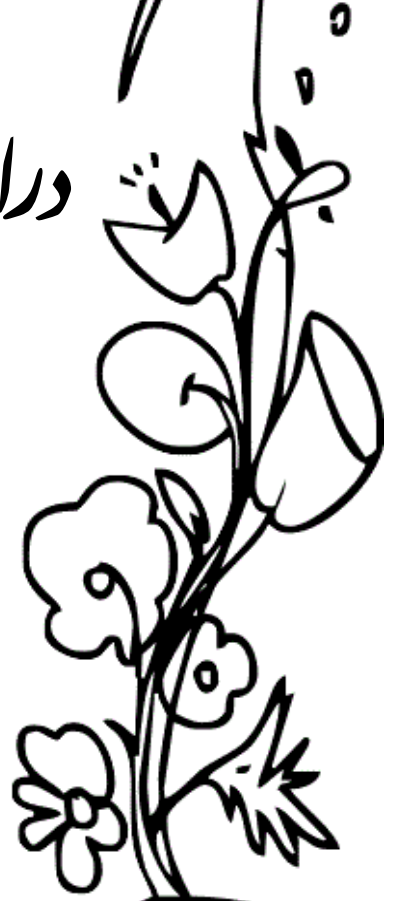
من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل هو أن مفهوم الأداء يقصد به الوسيلة الأساسية لأية منظمة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز ، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية الوصول إلى التفوق والتميز، فالمنظمة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل اهتمام عدد معتبر من الكتاب والمفكرين والباحثين في حقل التسيير نظرا لما يتصف به هذا المفهوم من ديناميكية وتطور منذ تاريخ ظهوره .

كما أنه وباعتبار المنظمة مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعها إلى تجسيد الهدف الذي أنشئت لأجله المنظمة، فإن ثقافة هؤلاء الأفراد تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة، فالثقافة القوية تؤدي في البداية إلى إحراز نتائج باهرة على مستوى الأداء، لكنها إذا رفضت التوافق وتغيرات المحيط وانغلقت على نفسها كانت بذلك عائقا أمام تحسين مستوى الأداء.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة، وهي بذلك تكتسب أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما.

الفصل الثالث

دراسة حالة ايجمارك اجنرائرية



تمهيد:

تخضع إستراتيجية عصرنه الجمارك إلى الانشغال المتعلق بالتكيف المتواصل مع التطورات والابتكارات الملاحظة أو المتوقعة في السياق الوطني أو الدولي، وذلك لتطوير هيكله تنظيم الجمارك وتنمية مهارات الموظفين كما أن للإبداع دور في تحفيز المؤسسات الوطنية في التصدير وترقية قدراتها التنافسية لاقتحام الأسواق الخارجية من خلال بعث المرنة المطلوبة في أحكام التشريع الجمركي والاستجابة لمتطلبات تنوع هذه الأحكام من خلال متابعة التطور التكنولوجي الحالي وترقية التواصل المعلوماتي بين الإدارات الجمركية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وتبقى متابعة هذه التطورات ليست بالأمر السهل نظرا لما تواجهه الإدارة الجمركية من صعوبات سواء على الجانب التقني أو الإداري.

وسنحاول التأكيد في هذا الفصل على النقاط التالية:

مدخل عام للجمارك الجزائرية.

الإبداع الإداري والتكنولوجي في الجمارك.

مشروع العصرنة 2007 - 2015

المبحث الأول: مدخل عام للجمارك الجزائرية

المطلب الأول: مفهوم الجمارك

أولاً: التعريف بالجمارك الجزائرية

تعني الجمارك • للكثيرين بأنها الضرائب الجمركية التي تفرض على السلع لدى دخولها الحدود الجمركية للدولة و قد يطلقونها على الضريبة وجباةها،¹ إلا أن الجمارك أكبر من كونها ضريبة، بل هي قواعد و نظم و اتفاقات يتم تنفيذها وفق معايير دولية و وطنية عن طريق مؤسسات تنشئها الدول يطلق عليها اسم الإدارات الجمركية، تتبع القطاعات المالية.

تعرف الجمارك بأنها الإدارة التي أوكل إليها مراقبة تطبيق الأنظمة الجمركية بشأن تحصيل الضرائب الجمركية المستحقة للخبزينة العمومية و استيفاء الشروط و القيود الاستيرادية المقرر عليها، حماية للنظم الاقتصادية لكل دولة، و إن أي خرق لهذه التشريعات أو الإخلال بها يمثل إخلال بالنظام الاقتصادي الذي تحميه التشريعات الاقتصادية و الذي تعد القوانين الجمركية من أبرزها و أهمها، و لضمان فاعلية القوانين الجمركية و سرعتها و انضباط تنفيذ أحكامها أصبح المشرع صفة مأمور الضبط القضائي على القائمين بالتنفيذ و في حدود الاختصاص.

تعد الضرائب الجمركية وسيلة من وسائل تحصيل الموارد المادية للخبزينة العمومية و أداة حامية من منافسة السلع الأجنبية، غير أنه الهدف يختلف اليوم من دولة لأخرى، ففي الدول المتقدمة لا تشكل حصيلة الجمارك سوى نسبة بسيطة من الإيرادات الضريبية، و هذا يعني محدودية الدور الجبائي فيها، بينما نجد ذات نسبة عالية في الدول النامية، حيث الأهمية البالغة للدور الجبائي فيها.

• الجمارك كلمة تركية، يختلف نطقها في البلاد العربية، ففي المغرب العربي تعرف بالديوانة وهي كلمة عربية (الديوان) و تعرف في العراق بالكمارك و الموكوس ، و تطلق على الضريبة و جباةها و كل ما يتعلق بعمليات التصدير و الاستيراد.

¹ بلقاسم بودالي، ظاهرة التهريب الجمركي و استراتيجيات مكافحته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 04-05.

ثانيا: الإستراتيجية الجديدة للجمارك

في إطار التوجه الاقتصادي الجديد الذي تميز بإعادة توزيع الأدوار تخلت الجمارك عن الأساليب القديمة وأبرزت رغبتها في التجديد ووضعت برنامج عمل موزع على ثلاث سنوات.

عبر هذا البرنامج المؤيد من الحاجات الحكومية رسخت الجمارك مجمل الأهداف التالية:

- تطوير أسلوب عملها بإدخال وتعميم جهاز الإعلام الآلي في تسيير النشاط الجمركي.
- إعادة ترتيب هيكلها المركزية و الجهوية.
- رد الاعتبار لدورها ومشاركتها في التنظيم الاقتصادي في التجارة الخارجية.
- تأكيد ملائمة الدور الفعال للوكيل الجبائي ومكافحة كل من الغش والتهريب الجمركيين.¹

ثالثا: مجال نشاط إدارة الجمارك

تمارس عملها في سائر الإقليم الجمركي وفق الشروط المحددة في القانون، وتقوم بتحديد منطقة خاصة للمراقبة على طول الحدود البحرية والبرية وتشكل هذه المنطقة النطاق الجمركي، حيث يمثل هذا الأخير، كامل التراب الوطني،² وحسب المادة 29 من قانون الجمارك فان ما يعرف بالنطاق الجمركي والذي يشمل:³

1. المنطقة البحرية:

التي تتكون من المياه الإقليمية و المنطقة المتاحة لها و المياه الداخلية، كما هي محددة في التشريع الجمركي المعمول به.

2. المنطقة البرية:

تمتد على الحدود البحرية، من الساحل إلى خط مرسوم على بعد ثلاثين كلم منه.

كما تمتد على الحدود البرية من حد الإقليم الجمركي إلى خط مرسوم على بعد ثلاثين كلم منه.

¹ بلقاسم بودالي، مرجع سابق، ص ص: 05-06.

² قانون الجمارك ، رقم 98-10، المادة 28، ص ص:33.

³ قانون الجمارك، مرجع نفسه، المادة 29، ص ص:33.

و تسهيلا لمكافحة الغش الجمركي، يمكن تمديد عمق المنطقة البرية من ثلاثين كلم إلى غاية ستين كلم، كما أنه يمكن تمديد هذه المسافة إلى أربعمئة كلم في الولايات التالية: تندوف، أدرار و تمنراست.

وأيضاً تحدد كينفيات تطبيق هذه المادة بقرار وزاري مشترك بين الوزراء المكلفين المالية والدفاع الوطني وسلطات عدة منها: الحراسة، المراقبة والتفتيش.

رابعاً: المهام الرئيسية لإدارة الجمارك

اختلفت المهام الجمركية عن ذي سابقها حيث أصبحت لا تركز على تحصيل وحماية الاقتصاد الوطني بل أصبحت تهتم بي:¹

1. تقديم خدمة جمركية متكاملة من خلال تطوير منطقة عمل تحقق تيسير حرية التجارة وأحكام الرقابة الجمركية.
2. كفاءة تحصيل الضريبة الجمركية بما يحقق العدالة الضريبية.
3. تحقيق الشفافية والمصادقية من خلال إقامة علاقة مشاركة بين مصلحة الجمارك المصرية ومجتمع الأعمال والتجارة بما يساعد على تحقيق الالتزام التجاري.
4. تنمية الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية وبناء القدرات مع تصميم هيكل تنظيمي فعال يدعم عملية اتخاذ القرار أخذاً في الاعتبار أفضل المعايير والممارسات الدولية، مع توفير بيئة العمل المناسبة.
5. مراجعة التشريعات والتأكد باستمرار من ملائمتها لظروف ومتغيرات العمل الجمركي مع التوصية بالتعديلات اللازمة وإحالتها إلى جهة الاختصاص لتقرير ما يلزم بشأنها.
6. تهيئة الجمارك لاستيعاب المتغيرات الاقتصادية الجمركية وكذلك المبادلات الجديدة مع تجهيز البنية التحتية اللازمة لذلك.

¹ وفاء نحاوة، دور الابتكار في تطوير عمل الإدارة الجمركية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص ص: 90.

المطلب الثاني: دور إدارة الجمارك

إن التعرض إلى الدور الموكل لقطاع الجمارك، يؤكد لنا المسؤولية الكبرى على عاتقه، من حيث أنه ينشط عبر جهات متعددة و مواقع شتى على طول القطر الجمركي الوطني و عرضه على امتداد 4000 كلم، حيث يسعى وفق المهمة المحددة له في قانون الجمارك، على مراقبة الحدود و أنواع النشاط البحري، و نشاط الموانئ في المجال الجمركي، إذ يخول له القانون حق تفتيش البضائع و وسائل النقل و البحث عن مواطن الغش التي قد تلحق بالاقتصاد الوطني ضررا سواء عند الدخول إلى الإقليم أو الخروج منه، و كذلك قمع المخالفات الجمركية وفق الأحكام القانونية التي تساهم إدارة الجمارك في تطبيقه

السؤال الذي يطرح نفسه هل إدارة الجمارك هي إدارة جبائية أو إدارة اقتصادية؟

وعليه سأتطرق في هذا المطلب إلى الدور الاقتصادي والمالي للجمارك أولا، والدور الجبائي ثانيا، كما عرجت في الأخير بالتطرق إلى الدور الحمائي.¹

أولا: الدور الاقتصادي والمالي

كانت إدارة الجمارك في الأساس، مؤسسة جبائية، حيث اتجهت هذه الأخيرة أكثر فأكثر إلى الميدان الاقتصادي و ذلك بالمشاركة بفعالية في التنمية الاقتصادية للبلاد، لكن داخل الميدان الاقتصادي، تقوم الجمارك بإظهار كذلك وجه مزدوج، حمائي و تحرري، حسب الظروف، و البعض القليل من التحيز أحيانا، غير أن حالة المفارقة هذه من الوهلة الأولى، لا تقوم إلا بالتعبير عن كون الإدارة التي كانت و لمدة طويلة في خدمة الحماية فقط، قد توجهت نحو أشكال جديدة للتدخل التي تميل إلى تكوين بالموازاة مع دورها التقليدي المتمثل في المراقبة المباشرة، و تحصيل الضرائب و الرسوم الجمركية، بحكم المنهج العالمي لتحرير المبادلات، تكريس سياسة تستجيب لمتطلبات العالم الحديث. إذ كانت في الماضي في خدمة الحماية، أما اليوم فيطلب منها المساعدة في توسيع رقعة المبادلات الدولية.

¹ مراد زايد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر، مذكورة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص ص: 238.

أدت عملية عصرنة وسائل التدخل و المراقبة إلى اللجوء إلى المعلوماتية في مجال تسيير المخاطر و فارق القيم المتميز بالشفافية و الموضوعية إلى التقليل من تدخلات العنصر البشري في عملية الجمركة و كذا تقدير القيمة الجمركية.

و بهذا تعتبر إدارة الجمارك العنصر الأكثر فعالية في تطبيق سياسة الدولة على مستوى التجارة الخارجية.

تعمل إدارة الجمارك، إلى جانب دورها الاقتصادي، على مراقبة احترام القوانين التي تنظم العلاقات المالية مع الخارج و مراقبة حركة رؤوس الأموال عن طريق مراقبة عنصر القيمة الجمركية المصرح بها عند الدخول أو الخروج من الإقليم الجمركي.

ثانيا: الدور الجبائي¹

تعتبر الجباية من الأدوار الأساسية و التقليدية التي عرفت بها إدارة الجمارك، و ذلك منذ نشأتها و لفترة طويلة، و يرجع ذلك كونها تنتمي في أغلب الأحيان إلى الوزارة المكلفة بالمالية.

يرتكز نشاط القطاع الجمركي أساسا على تطبيق قانون التعريفة الجمركية، مع تحصيل الضرائب و الرسوم الجمركية، التي تخضع لها البضائع عند الاستيراد أو التصدير، بالإضافة إلى تحصيل الضرائب غير الجمركية لفائدة مصالح أخرى، على أساس المساعدات التي تقدمها لهذه المصالح بمناسبة عمليات التجارة الخارجية، مما جعلها تمثل مصدرا هاما للمداخيل الجبائية و وسيلة هامة لتمويل ميزانيات الدولة، ففي الجزائر تمثل الإيرادات الجبائية حوالي 25% من المداخيل الجبائية لميزانية الدولة.

¹ مراد زايد، مرجع سابق، ص ص: 241-242.

يمكن ذكر بعض هذه الضرائب و الرسوم التي تتكفل مصالح الجمارك بتحصيلها عند تطبيق التعريف

الجمركية و هي:

- الضريبة الجمركية.
- الرسم على القيمة المضافة.
- الرسم الداخلي على الاستهلاك.
- الاقتطاعات الجزافية على السلع الموجهة لإعادة البيع.
- الرسم الإضافي المؤقت...

بالإضافة إلى تحصيل الإجراءات الجبائية لتمويل الخزينة العامة، فإن إدارة الجمارك تقوم بدور آخر يتمثل في تطوير و تحديث كيفية التحصيل، كيفية مراقبة تطبيق التشريع الجمركي في المجال الجبائي.

ثالثا: الدور الحمائي¹

نجد إدارة الجمارك، موازاة مع دورها الاقتصادي المالي و الجبائي، تمارس دور خاص يتمثل في تطبيق

الحماية في مجالات عديدة و هي:

- تتدخل عند الجمركة، من أجل حماية العلامات و منشأ المنتوجات، عن طريق مراقبة القواعد المرتبطة بحماية الملكية الصناعية، مع حجز كل السلع المقلدة أو المزيفة.
- تضمن كذلك تطابق المنتوجات المستوردة و المصدرة لمعايير الأمن المنصوص عليها في التشريعات الدولية (مقاييس الإيزو).
- حماية الصحة العمومية عن طريق مكافحة تهريب المخدرات، مراقبة عمليات استيراد المنتوجات الصيدلانية، و كذا المنتوجات الحيوانية و النباتية.
- حماية الأمن العمومي عن طريق مراقبة الموانئ و محاربة تهريب الأسلحة.
- حماية التراث الفني و الثقافي و المحافظة على الآثار الوطنية، عن طريق مراقبة خاصة لحركة صادرات الآثار الفنية.
- حماية بعض الأنشطة الاقتصادية من المنافسة الأجنبية بصفة مؤقتة بموجب المادة 19 من اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

¹ مراد زايد، مرجع سابق، ص ص: 243-244.

— حماية البيئة في إطار التشريعات الدولية و ذلك عن طريق مراقبة اتفاقية واشنطن حول تجارة الحيوانات و النباتات المهددة بالانقراض، مع مراقبة استيراد النفايات (déchés) الكيميائية الخطيرة. من خلال هذه الرؤية يتجلى شيء هام، المتمثل في صعوبة أداء مختلف هذه الأدوار الأساسية، للحفاظ على سلامة الاقتصاد الوطني، فهي تستلزم شروط موضوعية، قانونية، مادية و بشرية و حتى معنوية.

المطلب الثالث: الوسائل الأساسية لإدارة الجمارك¹

تعتمد إدارة الجمارك لأداء أدوارها على أكمل وجه، استوجب عليها استعمال بعض الوسائل التقليدية التي تطورت مع التكنولوجيا الحديثة، و أصبحت أكثر فعالية مما كانت عليه، و تتمثل هذه الوسائل المستخدمة من قبلها فيما يلي: وسائل قانونية ، وسائل بشرية، و وسائل مادية.

أولاً: الوسائل القانونية

إن المهمة الصعبة التي كلفت بها إدارة الجمارك للمساهمة في تسيير و تطوير اقتصاد الدولة، جعل المشرع الجزائري يجتهد و ينشط ليضع في متناول الجمارك أداة بواسطتها تقوم بأدوارها في إطار قانوني و شرعي، و يتجلى هذا في سن قانون الجمارك، بمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 21 جويلية 1979، حيث يمثل مجموعة نصوص قانونية تنظم كل ما يتعلق بالوظيفة الجمركية، بالإضافة إلى التشريع الجمركي، هناك الاتفاقيات و التوصيات التي تصدر عن المنظمة العالمية للجمارك، الموجودة ببروكسل (بلجيكا)، كما أن هناك قوانين عملية تصدر عن الهيئة التشريعية في الدولة و المتمثلة في القوانين المالية السنوية، التي تصدر مع مطلع كل سنة جديدة.

1. قانون الجمارك:

يعد قانون الجمارك من الركائز الأساسية للتشريع الجمركي، فهو يمثل مرجعا يتضمن التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالنشاط الجمركي، و هو كذلك عبارة عن مرشد جمركي، إذ تستمد إدارة الجمارك أحكامها منه، و يتم تطبيقه عبر كامل الإقليم الجمركي،

¹ مراد زايد، مرجع سابق، ص: 244.

وقانون الجمارك يتضمن 340 مادة قانونية، يحتوي على 15 فصلا، و هذا حسب التعديل الجديد لقانون الجمارك 98-10 المؤرخ في 22 أوت 1998.

2. التشريع الجمركي:

يعتبر التشريع الجمركي، عبارة عن نصوص قانونية، تشريعية، تنظيمية، تبين مجال عمل إدارة الجمارك، و تبرز دورها في تطبيق قانون الجمارك، قانون التعريفة الجمركية و التشريع الجمركي ، ويشمل التشريع الجمركي بالإضافة إلى ذلك، على نصوص قانونية ردعية و وقائية، بواسطتها يتسنى لإدارة الجمارك أن تقمع الجرائم الجمركية التي تصدر من الأفراد في محاولتهم لمخالفة القواعد الجمركية

3. الاتفاقيات و المعاهدات الدولية:

تشكل الاتفاقيات و المعاهدات الدولية، سندا حصينا في دعم التسيير الصحيح للتجارة الخارجية للدولة في مجال التعاون التجاري و التعريفي الدولي، و يرجع الفضل في هذا للمنظمة العالمية للجمارك، المنظمة العالمية للتجارة، إتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و دول عربية أو أخرى.

هذه الاتفاقيات تعقدها الدولة مع غيرها من الدول من خلال الأجهزة الدبلوماسية بغرض تنظيم العلاقات التجارية فيما بينها تنظيما عاما يشمل جانب المسائل التجارية و غيرها من الأمور.

4. قوانين المالية:

تعتبر قوانين المالية الصادرة في بداية كل سنة مالية، من القوانين الأخرى التي تساعد مصالح الجمارك على القيام بمهامها على أحسن وجه، إذ تحمل هذه القوانين عددا من النصوص التشريعية سواء كانت معدلة أو مكملة للقوانين الجمركية (تعديل، إنشاء، إلغاء بعض المواد و النصوص القانونية)، و هذا حسب متطلبات الواقع الاقتصادي للدولة عموما و ما يتعلق بتسيير التجارة الخارجية خصوصا.

ثانيا: الوسائل البشرية¹

إن المديرية العامة للجمارك، رغم إمكانياتها المتواضعة، فقد عملت بكل جدية على توفير العنصر البشري الكفاء و القادر على أداء مختلف الوظائف، بأسلوب متطور يتماشى و سرعة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و خاصة التطور التكنولوجي، سعيًا منها لتحديث أساليب و وسائل عملها.

فالمتتبع لمسيرة الجهاز الجمركي، منذ فترة معينة تقدر بثلاثين سنة، يتأكد من حقيقة التطور الذي عرفه هذا الجهاز في جانب الوسائل البشرية، حيث انطلق في المرحلة الأولى بعدد لا يتجاوز 2000 جمركي بما فيهم من إطارات و أعوان، علما أن أغلبهم أميين و من أعضاء جيش التحرير، فنظرا لهذا النقص الفادح في العنصر البشري لجهاز الجمارك و تماشيا مع الأوضاع السائدة في ذلك الوقت، قرر المسؤولون عن هذا القطاع آنذاك عملية تكوين سنة 1963، تخرج على إثرها ثماني دفعات ذات التكوين السريع، نظرا لتعدد احتياجات تلك الفترة، و مع مطلع 1964، تم تخرج دفعة خاصة ضمت 400 جمركي كلهم من قدماء المجاهدين أيضا، و الذين تم إتحاقهم بسلك الجمارك.

و هكذا ظل القطاع الجمركي يعمل على توسيع قاعدته البشرية في ظروف جد صعبة لعدم توفره على المدارس و المراكز التكوينية المختصة في قطاع الجمركة، و استمر هذا الحال إلى غاية 1984، حيث تمكنت إدارة الجمارك من إنشاء مدرسة خاصة بتكوين أعوان الجمارك بتمنراست، بعد أن كانت تلجأ إلى سد حاجياتها في تكوين الأعوان الجمركيين لدى مختلف المدارس التابعة سواء على المستوى الوطني، لوزارة الدفاع الوطني و المديرية العامة للأمن الوطني، أو على المستوى الدولي، و ذلك بالمدرسة الوطنية للجمارك الفرنسية (بنوي).

و على الرغم من الإمكانيات المحدودة التي ظلت ترافقها إلى بداية الثمانينات في ميدان التكوين، فإن إدارة الجمارك استطاعت بمجهودات كبيرة، أن تصل إلى توفير 7000 جمركي بعدما كان العدد لا يتجاوز 4000 جمركي في سنة 1980

¹ فنيحة مقنعي، اتجاهات تطوير وتحديث ادارة الجمارك في ظل التحولات الراهنة -دراسة حالة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص:79-80.

نظرا لأهمية الوظيفة الجمركية و النتائج المنتظرة منها في الميدان الاقتصادي، النقدي و الصحي، وجدت الدولة نفسها ملزمة على اختيار الإطار الكفؤ بمستواه التعليمي العالي، الذي يسمح له بالاندماج في هاته الوظيفة المتخصصة و التقنية المعقدة، و بالتالي يستطيع بكل سهولة تطبيق التشريع الجمركي، و القانون التعريفي الحديث، التي تخضع لهما المعاملات التجارية الدولية سواء عند الاستيراد أو التصدير، بما فيها العبور الدولي و غيرها من النشاطات الخاصة بالوظيفة الجمركية، لهذا الغرض نجد الدول المتقدمة و حتى النامية كالمغرب مثلا تمتلك مدارس متخصصة في تكوين الإطار الجمركية.

أما في الجزائر، فهناك محاولات مكثفة من أجل إنشاء مدارس متخصصة على حسب طبيعة الوظيفة التي أسندت إلى مختلف أسلاك الجمركية، ابتداء من أعوان الجمارك إلى مفتشين العمداء.

إن المتطلبات الحديثة تستلزم تركيبة بشرية جمركية جديدة، التي من خلالها يمكن بالفعل مراقبة البيانات المودعة و فحص السلع و تصفية الضرائب و الرسوم قصد جبايتها و تطبيق الاتفاقيات و المعاهدات المتعددة و المختلفة، كل هذه الإجراءات تتطلب من الموارد البشرية الخبرة و الاختصاص و كذلك رفع إمكانياتهم و قدراتهم المختلفة لمكافحة المخالفات و محاولات التهريب اللاشعري.

ثالثا: الوسائل المادية¹

بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية، ينشط قطاع الجمارك من خلال التجهيزات و الوسائل المادية المتاحة له.

لقد عرف جانب الوسائل التقنية صعوبات كبيرة عند الانطلاقة الأولى للعمل الجمركي، إذ لم يكن يتوفر حتى على أدنى شروط العمل. فالسيارات كانت جد قليلة، فلا الهياكل و المعدات (مراكز المراقبة و الحراسة، مكاتب الجمركة، مقرات التخزين) كانت موجودة ، و لا وسائل النقل و الاتصال و المواصلات كانت موجودة، و إن وجدت فإنها قليلة جدا، فضلا عن عدم قابليتها للاستعمال نظرا لقدمها و هشاشتها. و لا وسائل الإعلام الآلي و لا الأسلحة و حتى أدوات العمل الأخرى الضرورية كانت غير متوفرة. الشيء الذي عسر وظيفة الجمارك في تغطية الإقليم الجمركي و مراقبته، ناهيك عن الوظائف الجمركية الأخرى، و هو الأمر الذي دعا المسؤولين

¹ بلقاسم بودالي، مرجع سابق، ص: 17-18.

المباشرين إلى اتخاذ جملة من التدابير و الإجراءات الاستعجالية قصد توفير و لو أدنى حد ممكن من وسائل العمل اللازمة و الضرورية حتى يؤدي قطاع الجمارك واجباته كاملة غير منقوصة.

حتى تستطيع إدارة الجمارك، أداء وظائفها على أحسن وجه و بالأخص القيام بعملية جمركية البضائع و مكافحة الغش و التهريب، لا بد أن تتوفر لديها كل الإمكانيات المادية الضرورية، كجهاز الكشف الإلكتروني للبضائع (السكانير) مثلا، تستوجب وضع تحت تصرفها اعتمادات مالية معتبرة تسمح لها باقتنائها.

إن هذا القطاع الحساس رغم أهميته الإستراتيجية التي لا تخفى على الدولة، فإنه يعاني الندرة في الوسائل سواء البشرية أو المادية، و هذا ما أدى إلى سوء التوزيع عبر الجهات الجمركية، ففي منطقة معينة تجدها تشكو فائض في العتاد و الأعوان، أما في منطقة أخرى و خاصة الحساسة تجدها تعاني العجز في الهياكل المادية و البشرية.

المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الجمركية

تعتمد المؤسسة الجمركية على الإبداع الإداري الذي تعتبره رأس مال المؤسسة فتعمل على تدريبه و تكوينه و الإبداع التكنولوجي الذي يعتمد على التقنيات والأساليب الجديدة وذلك لتحسين أدائها ومواكبة التطورات المحيطة بها ، وهذا ما سنحاول إثباته في مبحثنا.

المطلب الأول: الإبداع الإداري في الجمارك

يعتبر الإبداع الإداري في المؤسسة الجمركية أحد الركائز الأساسية التي تهتم بها من اجل تحسن خدماتها و سنحاول إبراز ذلك من خلال النقاط التالية:

1- إعادة هيكلة تنظيم الجمارك:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمنظمة المرآة التي تعكس الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها لتنفيذ العملية الجمركية والارتقاء بالأداء الجمركي، بمعنى أن ما يتم وضعه من أهداف لا بد أن يوجد في الهيكل التنظيمي في أي مستوى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ولعل أهم الدوافع والأسباب التي أدت إلى إعادة الهيكلة نذكر منها:¹

- اتساع نطاق الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها رئيس المصلحة مباشرة، فقد كان النطاق الإشرافي لرئيس الجمارك يتضمن عدد كبير من المرؤوسين الذين يتبعونه مباشرة، وهو ما يستغرق الكثير من وقته في الأمور التنفيذية التي لا بد من مناقشتها مع مرؤوسين مباشرين له.
- غياب الرؤية الإستراتيجية العامة لمصلحة الجمارك والتي تمكنها من تحديد الصورة المستقبلية لها، فلم يكن هناك وجود لأي أهداف إستراتيجية أو توجهات إستراتيجية.
- عدم وجود تركيز كافي على الأنشطة والوظائف الجمركية الحديثة مثل: التخطيط الاستراتيجي، الالتزام التجاري، الموارد البشرية.
- عدم وجود منهج واضح وخطط له يتبنى تفويض السلطة في المستويات الأدنى.
- عدم وجود نظام لقياس وتقييم أداء العاملين، وعدم وجود منظومة لقياس أداء الجمارك، وبالتالي فإن عملية بناء القدرات للجمارك والوحدات الإدارية تكون عشوائية نمطية لا نتائج لها ولا إيجابيات.

2- تنمية الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى العنصر البشري الذي هو أهم مقومات النجاح، وهو القائد الذي يقود مسيرة التقدم، إذا ما تركزت عليه الأنظار وكان محل اهتمام القائمين على التطوير والإصلاح، وإذا ما تجاهلنا أهمية العنصر البشري في عملية التطوير فلن يكتب النجاح لأي خطوة من خطواته.

حيث ن بناء القدرات التنظيمية ورفع كفاءة وفعالية القيادات بكافة المستويات الإدارية سواء قيادات العمل التنفيذي بالمواقع أو قيادات الإدارة المتوسطة وحتى أعلى مستويات الإدارة في الهرم التنظيمي الجمركي يعتبر أحد الضمانات الأساسية لنجاح خطط الإدارة الجمركية وتحديثها.

وغني عن الذكر أن نقول أن المنظمات المتقدمة في كافة دول العالم هي تلك المنظمات التي تقوم بإدارة مواردها بالصورة المثلى، وان الجمارك على وجه الخصوص يجب أن تولي أهمية قصوى بالعنصر البشري ليس فقط أولئك الذين يعملون بها، بل أن الأمر يجب يمتد إلى أولئك الأشخاص الذين سيعملون بها (الموارد المتاحة في سوق

¹ محمود محمد أبو العلا، نظرة تحليلية على القضايا الجمركية المعاصرة في الألفية الثالثة، مصر، 2012، ص: 50.

العمل والحرص على اختيار الأفضل منهم) والمتعاملين معها(حيث يجب أن يكون هناك تواصلًا معرفيًا مستمرًا مع كل فئات المتعاملين سواء من خلال التدريب، أو غير ذلك من صور التواصل)

تلك هي نقطة البداية، وتتلوها بعد ذلك تنمية هذه الموارد البشرية وصيانتها سواء بالتدريب أو اكتساب الخبرات من العمل في كافة المجالات الجمركية وغير ذلك من المهارات التي تكسب رجل الجمارك تلك الشخصية المنفردة التي يتمتع بها جميع رجال الجمارك في كل الإدارات الجمركية في العالم.

ويمكن لأي منظمة ترغب في تطوير مواردها البشرية أن تضع برنامج موضوع التنفيذ من خلال مجموعة دورات تدريبية للعاملين على كافة المستويات حيث يجب بلوغها بالتدريب حتى يصل رجل الجمارك إلى هذا المستوى الذي تضعه المنظمة كميّار للأداء الجمركي.¹

وفيما يلي سنتناول ما تم إنجازه في مجال إدارة الموارد البشرية للجمارك:

أ) التدريب:²

هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين المهارات الأساسية لأداء وظائفهم، سواء كانت بالنسبة لإعطائهم معلومات جديدة تتماشى مع التغيرات العالمية .

يتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في الجمارك، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة الجمارك وإدارة الموارد البشرية والموظفين المتدربين فالإدارة تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما المسؤولية فهي تقع على عاتق هذا الأخير اتجاه الإدارة الجمركية وضرورة لتطوير مهاراتهم للأفضل.

¹ محمود محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص:86.

² خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، تنمية مهارات مسؤولي التدريب و التطوير، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2013، ص:11.

(ب) الرواتب والأجور:¹

الجدير بالذكر أن نقول أن رجل الجمارك ليس كسائر رجال العمل الحكومي، لأنه يقوم بأعمال وظيفية غير اعتيادية، وهو رجل يتخذ من القرارات ما يؤثر بطريق مباشر على إيرادات الدولة، لذلك فانه من المتعارف عليه في كافة دول العالم إن رجل الجمارك يحصل على فئة دخلية تختلف عن تلك التي يحصل عيها أقرانه من العاملين في إدارات أخرى، ويستوجب وجعل من الطبيعي أن نرى رجل الجمارك في اغلب دول العالم يحصل على دخل أكبر نسبيا من العاملين في إدارات أخرى ولا بد أن تدعم عملية التطوير الجمركي هذا التوجه لأنه واحدا من الضمانات التي تكفل نجاح التطوير من خلال إيمان العاملين بالجمارك بتميزهم ومحاولتهم الحفاظ على تلك المكاسب التي تحققت لهم من خلال عملهم في الجمارك، والحقيقة أن توفير الحياة الكريمة لرجال الجمارك ورفع دخولهم إلى مستوى لائق هو احد الأسباب المباشرة لزيادة الحصيلة الجمركية وشعور المتعاملين باختلاف جذري في سلوكيات رجال الجمارك معهم.

(ت) أخلاقيات المهنة والجزاءات:²

يقصد بأخلاقيات المهنة الجمركية تلك المبادئ المتعلقة بالسلوك المهني والوظيفي لموظفي إدارة الجمارك، والتي يلتزمون بها في أماكن عملهم، اتجاه إدارتهم، ومع الجمهور، الذي يتعاملون معه، وكذا حيال المال العام الذي يسعون لحمايته، كما تشمل أيضا قواعد السلوك التي يجب إن يتحلى بها الموظف الجمركي حتى خارج عمله. يجب أن يكون الموظفون لهم علم كامل بأنه لن يتم التغاضي عن أية ممارسات تخالف القانون، وذلك بتحديد العقوبات والتي تكون عبارة عن تنبيه، أو حسم العلاوات والحوافز، وقد تصل إلى الطرد من الوظيفة. ولضمان أداء الوظائف المنوطة بالإدارات الجمركية بكفاءة ومثالية، والوصول إلى أعلى المستويات في أخلاقيات المهنة، فإن الأمر يتطلب تزويد الجمارك بالموارد المطلوبة دائما، فالخدمة التي تنقصها الموارد، سوف تكون عقبة

¹ محمود محمد أبو العلاء، مرجع سابق، ص: 92-93.

² بو الصبوعين زبيدة، أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية- دراسة ميدانية بمفتشية أقسام الجمارك بقسنطينة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 20.

وعائق أمام التجارة، ونقص هذا الموارد المادية اللازمة لتحفيز الموظفين، وبناء نظام للمعلومات والاستثمار في التجهيزات...

3- الإبداع في الإجراءات الجمركية:

1.3 إدارة المخاطر:¹

يقصد بإدارة المخاطر جمع واستغلال المعطيات من أجل الكشف عن العمليات التي يكون احتمال الغش فيها كبيرا، أي إتباع أسلوب المقاربة الانتقائية انطلاقا من عدة معايير (البضاعة، المتعامل، العملية...) هناك نوعين من الخطر:

- **الخطر الحقيقي:** هو الخطر الذي يتم فيه معاينة أو مشاهدة معطيات حول سلعة ما، متعامل ما، من مصادر مختلفة (الاستعلام، المنازعات...)
- **الخطر المحتمل:** هو توقع أي غش في المعاملات التجارية المستقبلية بناء على معطيات سابقة.

من السمات المشتركة لعمل الجمارك الحجم الكبير من المعاملات واستحالة فحصها كلها، ولذا تواجه الإدارات الجمركية التحدي المتمثل في تسيير حركة المسافرين والبضائع بطريقة مشروعة مع تطبيق المراقبات لكشف الغش الجمركي والمخالفات الأخرى، الدولية لتسيير الإفراج عن المسافرين والبضائع بطريقة مشروعة، وتعني هذه المصالح المتنافسة أنه يلزم العثور على توازن بين التسيير والتطبيق.

أي أن غاية الجمارك من استخدام مفهوم إدارة المخاطر هو تقليل الفجوة بين الأمور التي هي تحت التحكم، وفي حال إتمام ذلك سوف تزيد المعرفة بتلك الأمور مما يقلل مخاطرها وأثارها وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات إذا أمكن الأمر.

¹ مديحه حموش، تسيير مخاطر الغش لدى الجمارك، مذكرة تخرج بالمدرسة الوطنية للإدارة مديرية التبرصات، الجزائر، 2008، ص: 17.

تحولت الإدارة الجمركية على نحو متزايد لإدارة المخاطر باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الوطنية، حيث تحافظ على السيطرة على الحركة الدولية للبضائع والمسافرين، لذا يجب استخدام إدارة المخاطر في الجمارك ل:¹

- الفوائد الاقتصادية من خلال تسهيل حركة البضائع والسفن والطائرات والناس (عند تقييم المخاطر تكون منخفضة).
- يجب استخدام أكثر فعالية من المهارات والخبرات القائمة (إعطاء نتائج أفضل).
- يحسن نوعية الضوابط الجمركية (المعلومات والمساءلة).
- تساعد عملية التركيز على الأولويات والإدارات في اتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد المحدودة للتعامل مع مخاطر أعلى.

أ) آليات ومراحل إدارة المخاطر:²

الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر هي دليل عام لأي منظمة، بغض النظر عن نوعية الأعمال والنشاطات، وتتمثل مراحل عملية إدارة المخاطر في:

● تحديد المخاطر:

تركز هذه العملية على تحديد المخاطر بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بالغش والتي تم جمعها من مصادر مختلفة وتتم من خلال:

- **تحليل المحيط الاقتصادي:** هذا التحليل يتطلب اكتساب معلومات عن (تقديم فيزيائي للمنتوج، استعمال المنتوجات، البلدان المنتجة، طريقة تنقل البضائع، السعر المتوسط...).
- **تحليل إحصائيات التجارة الخارجية:** بالاعتماد على الإحصائيات التي تقدم لمصالح الجمارك، معلومات حول البلدان الرئيسية المستوردة والبلدان التي لها مبادلات هامة.
- **تحليل الخطر الحقيقي:** تحليل الوسط الاقتصادي والإحصائي مهمة لتحديد الخطر ولكن ليست كافية للحصول على صورة عن الواقع بل يجب تحليل الخطر الحقيقي، أي المخالفات التي تمت أثناء العمل.

¹ وفاء نخوة، مرجع سابق، ص: 45.

² مديحة حموش، مرجع سابق، ص: 18، 22.

- تحليل الخطر المحتمل: وذلك بالاعتماد على مؤشرات الخطر المذكورة سابقا في مجال المعاملات والمتعاملين والبضاعة.

● **تقييم المخاطر:**

تعتبر عملية تحديد الخطر مرحلة إعدادية من أجل تقييمه، فتكسيم المخاطر هي المرحلة الأكثر أهمية لأنها تمكننا من عملية المعالجة للمخاطر.

تقييم المخاطر هو التحديد النظامي للأولويات في مجال إدارة المخاطر بمعنى آخر تقييم درجة الخطر وأثاره السلبية على الاقتصاد والجمباية عن طريق:

- تحليل الاحتمالات ونتائج كل خطر من اجل تحديد درجته.

- تحديد عوامل الخطر الذي يخطر فيه النتائج الأكثر سلبية.

بالنسبة لطرق التقييم فهي عديدة، فالترتيب حسب نظام الأولوية يمكن أن يكون باستعمال الكلمات التالية: متوسط، قوي، ضعيف بواسطة ترتيب الاحتمالات والنتائج لكل عنصر.

ولكن في حالة محيط أكثر تعقيدا يجب البحث عن نظام أكثر دقة، الهدف من مرحلة تحديد المخاطر أساسا هو التأكد من صحة المعلومات حول مخاطر الغش فيمكن أن تتعلق بغش جمركي محض أو غش جمركي مرتبط بغش جبائي أو تجاري، فهذا الأخير يتم توجيهه إلى الجهاز المعني "الفرق المختلطة" وإما الغش الجمركي المحض فان المصلحة المؤهلة لمكافحةه فهي قطاع مكافحة الغش.

● **معالجة المخاطر:**

بعد تحديد المخاطر وتحليلها يمكن البدء في عملية معالجة المخاطر التي تعتبر المرحلة العملية لإدارة المخاطر حيث تعتمد على آلية مهمة هي الاستهداف، وهذه الآلية هي عملية انتقاء المتعاملين والعمليات التي ستخضع لرقابة لاحقة أو ما يعرف بالاستهداف وهي مبنية على مجموعة من المعايير هي:

1. **معايير مرتبطة بالعملية:** تعتبر هذه المعايير الخطوة الأولى في عملية الاستهداف ونذكر منها :

- العمليات المقبولة في المسار الأخضر.

- الأنظمة الاقتصادية الجمركية.
 - عملية تخص بضاعة غير مركبة كلياً أو جزئياً ومستوردة في أماكن مختلفة.
 - عملية بيع بين أطراف مرتبطة.
 - عملية استيراد بضائع ذات تقنيات عالية.¹
- 2. معايير مرتبطة بالمتعامل:** موضوع المعالجة هو المتعامل الاقتصادي حيث على أعوان الجمارك التنبه ل:
- النظام القانوني للمشتري والبائع والوسطاء وان كان يتمتع بصورة حسنة أم سيئة لدى الجمارك.
 - طريقة القيام بالعمليات.
 - ظهور متعامل جديد وغير معروف من طرف إدارة الجمارك.
 - المتعاملون الذين سجلت بشأهم قضايا منازعاتية.
 - حجم العمليات التي يقوم بها المتعامل.
- 3. معايير مرتبطة بطبيعة البضاعة:** تعتبر طبيعة البضاعة معيار استهداف من خلال المعلومات الواردة في التصريحات المفصلة حيث يلاحظ ما يلي:
- منشأ البضاعة.
 - وجود بضائع محظورة أو خاضعة لقيود كمية.
 - وجود بضائع مرتفعة الرسم.
 - بضائع ذات تقنيات عالية.
- يعتمد في عملية الاستهداف أساساً على نظام الإعلام الآلي كونه الأقدر على تحقيق انتقاء بطريقة أوتوماتيكية لتيارات الغش.
- وبالتالي نظام الانتقاء يتكون من ثلاث فئات من الخطر حسب الدرجة وتسمى "رواق الرقابة" وتمثل في:²
- الرواق الأحمر: يكون الفحص المادي إجبارياً بعد رقابة وثائقية سريعة، يمكن للمفتش أن يطلب عينة الوزن، أو العدد...

¹ مديحة حموش، مرجع سابق، ص: 23-24.

² مديحة حموش، مرجع سابق، ص: 25-26.

- الرواق البرتقالي: تكون المراقبة الوثائقية سريعة وتشمل ما ورد في التصريح والوثائق، والشهادات، التراخيص، ويكون القرار بإجراء الفحص أو عدم إجرائه حسب حالة الشك في العملية.

- الرواق الأخضر: هو الإجراء الذي يسمح للمتعامل الاقتصادي بالرد المباشر لبضاعته مباشرة بعد إيداع التصريح المفصل.

المتعاملين المستفيدين من الرواق الأخضر:

- الصناعيون.
- المستثمرون.
- المصدرون.

4- الإبداع في التسهيلات الجمركية من حيث الإفراج المسبق وخدمة كبار المتعاملين:

يقصد بالتسهيلات الجمركية تبسيط وتخفيض الإجراءات والمتطلبات المستندية ذات الصلة بحركة الاستيراد والتصدير، والتي تطلبها الإدارات الجمركية لأجل إيجاد التوافق مع الإجراءات والمعايير الدولية والحد من المعوقات التعريفية التي تواجه الحركة التجارية.¹

و تعتبر التسهيلات الجمركية من أهم عوامل التنمية الاقتصادية وإدارة الجمارك أدرجت مسألة التسهيلات ضمن أهم محاور برنامج عصرنتها باعتبارها إحدى أهم مؤسسات الدولة المتواجدة على مستوى الحدود.²

1.4 الإفراج المسبق:³

أحد النظم الجمركية الحديثة والتي لم تكن معروفة من قبل، وبموجبه يحق لأصحاب الشأن أو مندوبيهم بدء إتمام الإجراءات الجمركية قبل وصول البضائع للاستفادة من الوقت الضائع بين شحن البضائع ووصولها للدوائر الجمركية.

¹ فريق خبراء، تطوير الأداء الجمركي واتفاقيات التجارة العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتاب المصرية، مصر، 2006، ص: 216.

² هدى فوجيلي، الجمارك بين التسهيلات والرقابة، مذكره تخرج بالمدرسة الوطنية للإدارات مديرية التربصات، الجزائر، 2008، ص: 12.

³ محمود محمد أبو العلا، آليات تسهيل التجارة الدولية "منظور جمركي"، 2010، ص: 204.

ومن أهم مزايا الإفراج المسبق ما يلي:

- سرعة الإفراج على البضائع بمجرد وصولها إلى البلد المراد، حيث تكون الإجراءات قد تمت مسبقا.
- إتمام الإجراءات في أي منفذ جمركي بغض النظر عن جمركية الوصول بحيث توفر الوقت والتكلفة.
- إتمام الإجراءات بصور المستندات المدعمة للإقرار الجمركي.
- سداد الضرائب والرسوم المستحقة بصفة أمانة وليست بصفة قطعية مما يتيح فرص الاستفادة من أي تخفيضات في التعريفية قبل الإفراج.
- إجراءات الإفراج المسبق:¹

أولا: الإجراءات الجمركية قبل وصول البضائع:

- أ) الإدراج: يقوم المستورد أو من ينوب عنه بإدراج البيانات الخاصة بهذه الشحنة قبل وصول البضائع الى البلاد بإحدى الطرق الآتية:
- عن طريق موقع الجمارك على شبكة الانترنت من خلال التواصل مع النظام الآلي.
 - عن طريق التقدم لأي من المكاتب الجمركية في أي بلد من بلد المستورد حيث يتم إدراج البيانات بمعرفة العاملين بهذا المكتب الجمركي.
- ب) تقديم المستندات: يتم طباعة الإقرار الجمركي من النظام الآلي للجمارك مع حساب قيمة الضرائب والرسوم المستحقة وفقا للبيانات والمستندات التي يتم تقديمها سواء كانت الأصلية أو الصورة، ويقوم المستورد بسداد الرسوم والضرائب الجمركية مع التوقيع على إقرار بسداد أي رسوم أخرى قد يتم توقيعها على البضائع عند ورودها وإجراء التحديد النهائي للرسوم والضرائب المستحقة على البضائع، وترفق كل هذه المستندات المطلوبة، وبناء على ما يتحدد من النظام الآلي سواء بتحديد الجهات الرقابية المطلوب العرض عليها والحصول على موافقتها أو السار الذي يتم تحديده للإقرار أو غير ذلك من المعاملات الضرورية للشحنات الواردة وفقا للإجراءات الجمركية على الواردات ويتم التأشير على الإقرار بعبارة "إفراج مسبق"

¹ محمود محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص: 204-205.

- الإجراءات الجمركية على الإقرار:

- ✓ في إطار الإجراءات العادية للبضائع الواردة، تقوم لجنة التثمين بمراجعة البند والقيمة واستيفاء الإجراءات الاستيرادية، والتأكد من وجود كافة المستندات الاستيرادية المطلوبة لهذه الشحنة، وفي حالة عدم وجود أي ملاحظات تقوم اللجنة باعتماد الإقرار والتوقيع على الفواتير وكافة المستندات بما يفيد الموافقة من بيانات ومعلومات ومستندات، والتوقيع أيضا على إذن الرفع، ثم تتم عملية المراجعة الأخيرة على حساب الرسوم والضرائب والإجراءات والقرارات التعريفية والقيمية.
- ✓ يقوم المستورد بسداد الضرائب والرسوم على سبيل الأمانة ويستلم صاحب الشأن أو مندوبه أصل أو صورة إذن الإفراج مرفقا به صورة ضوئية من الفواتير وبيان العبوة وأي من تلك المستندات التي سيقوم جمرك الإفراج بمراجعتها عن الإفراج النهائي عن البضائع بعد وصولها.
- ✓ يقوم المكتب الجمركي بإرسال صورة ضوئية من إذن الإفراج والفواتير وبيان العبوة والمستندات التي تم تسليم المستورد نسخة منها إلى المكتب الجمركي بميناء الوصول، بواسطة الانترنت أو الفاكس أو طريقة أخرى.
- ✓ يتم حفظ الملف بإدارة الحفظ المؤقت، والتي تقوم بعد الإفراج النهائي عن البضائع بإدراج موافقة الجهات الرقابية إذا كانت مطلوبة وكذلك صورة إذن الإفراج و كارتات الصرف من الدائرة الجمركية، ثم يتم إرسال الملف إلى إدارة الحفظ المركزية.

ثانيا: الإجراءات الجمركية بعد وصول البضائع

يتقدم المستورد أو مندوبه (موكله) إلى المكتب الجمركي بميناء الوصول ومعه إذن الإفراج ومرفقاته وإذن التسليم الملاحى وصورة بوليصة الشحن، حيث تقوم اللجنة المختصة بنظام الإفراج المسبق ب:

- الموافقة على الإفراج مباشرة وبدون فتح إذا ما تحدد المسار الأخضر لهذه الشحنة.
- القيام بعملية الكشف و المعاينة الفعلية للبضائع وسحب العينات متى تطلب الأمر ذلك سواء للجمركة أو الجهات الرقابية حيث يقوم مأمور التعريفة بالمعاينة ومطابقة الصنف الوارد على البيان الموضح بالمستندات (إذن الرفع، صور الفواتير، بيان العبوة) ويقوم مأمور الجمركة بإجراء الجرد الفعلي للكميات

الواردة وحصر العدد لكل صنف من البضائع الواردة ومطابقته على البيانات الموضحة بالمستندات، وكذلك يقوم مندوب الجهات الرقابية بإجراءات الفحص أو سحب العينات.¹

2.4 خدمة كبار المتعاملين:

هذه الخدمة تعتبر واحدة من أفضل الممارسات الدولية التي تم تطبيقها بنجاح في اغلب الإدارات الجمركية الحديثة. ومن أهداف الجمارك لتقديم هذه الخدمة المتميزة للمتعاملين:

- ✓ تحسين الأداء في خدمة العملاء من خلال تحسين الخدمة بنسبة كبيرة من الواردات.
- ✓ زيادة درجة الالتزام الطوعي لدى المتعاملين من خلال مزايا ومكافآت التي تعود على الملتزمين.
- ✓ التعامل في بيئة ذات درجة شفافية عالية تقوم على رضا الزبون.
- ✓ تفعيل عملية الشراكة مع المجتمع التجاري على أسس حقيقية قوية.
- ✓ تقليل فرص الفساد في الجمارك من خلال نشر الشفافية والتعامل في بيئة شرعية.

الفوائد التي تعود على الجمارك من جراء خدمة المتعاملين.

- ✓ توفير معرفة تفصيلية عن العملاء والبضائع المستوردة التي يستوردونها.
- ✓ تركيز الموارد والخبرات على عدد اقل من الشحنات التي ترتفع عندها درجة الخطر، وتوفير الوقت والجهد للشحنات الموثوق بها والتي لا تنطوي على أي أخطار.
- ✓ تفعيل التنسيق بين الجهات العاملة في الميناء من خلال توحيد الإجراءات والعمل معا.²

5- قياس الأداء الجمركي:

معايير قياس الأداء الجمركي هي وسيلة موضوعية تستخدمها كافة المنظمات لقياس قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة كما هو محدد في خطط العمل التنفيذية التي تعتمد في المقام الأول على استخدام المؤشرات والإحصائيات الكمية، وعادة ما تقوم الإدارة الجمركية بقياس أداء العاملين بها للحكم على كفاءتهم وجودة العمل الذي يقومون به، وليس هو ما تسعى الإدارات الجمركية الحديثة والمتطورة إليه، لان قياس أداء العاملين هو أحد الآليات

¹ محمود محمد أبو العلاء، مرجع سابق، ص: 206.

² محمود محمد أبو العلاء، مرجع سابق، ص: 154، 157.

التقليدية التي تتم في كافة المنظمات وليس في الجمارك فقط، ولكن ما يجب على الإدارة الجمركية الحديثة والمتطورة القيام به هو تطبيق آليات جديدة ودقيقة وعلمية لقياس أداء الجمارك في حد ذاتها، وهذه الآليات تتضمن إجراءات ومعايير وخطوات وأنشطة كثيرة تهدف جميعها إلى الإجابة على تساؤلات مهمة:

هل تحققت الأهداف؟

هل تحققت الأهداف بكفاءة؟

أين موضوع الخلل؟

حيث أن الإدارة الجمركية لكي تقوم بتطبيق نظام جيد لقياس الأداء تحتاج إلى القيام بعدد من الخطوات التالية:

1. تقوم بتحديد أهدافها الإستراتيجية.
 2. تقوم بتحديد الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية من وحداتها.
 3. تقوم بترجمة كل هذه الأهداف إلى معايير قابلة للقياس الكمي.
 4. تقوم بتحديد الأداء المستهدف المطلوب الوصول إليه.
 5. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لمعرفة الاتجاه العام للأداء ومدى واقعية الأداء المستهدف.¹
- عقد النجاعة كآلية حديثة لقياس الأداء الجمركي:²

عقد النجاعة هو عقد يتم بموجبه التعهد على السعي لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا كما يعتبر ترجمة فعلية لمشروع المؤسسة ويجعله وظيفيا على شكل عمليات قابلة للقياس ويجسد مبدأ إلزامية تحقيق النتائج بين كل الأطراف المعنية.

تغير نمط سير الإدارة العمومية الذي فرضته عوامل خارجية وداخلية أدت بها إلى ضرورة تبني أساليب ومناهج مبتكرة في التسيير جذريا عن الثقافة أو التقاليد المعمول بها في الإدارة الكلاسيكية. هذه الطفرة أدت لتحول العديد من المؤسسات الإدارية إلى إدارات تسيير وفق تحديد الأهداف وثقافة النتائج المبنية على قياس

¹ محمود محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص: 66-67.

² وفاء نخوة، مرجع سابق، ص: 116.

فعالية وفاعلية النشاط الإداري. في هذا السياق ظهرت عقود النجاعة كشكل جديد للتسيير مبني على علاقة تعاقدية غير مسبوقة بين المصالح الإدارية وسلطتها السلمية من اجل تحديد أهداف مسبقة متفاوض عليها وبتخصيص الموارد التي يمكن بها تحقيق الأهداف المحددة. تمثل عقود النجاعة طفرة تتحول الإدارة من إدارة صلاحيات إلى إدارة مهام.

ومن بين الإدارات التي تعمل على تطبيق هذه الآلية: هي الإدارة الجمركية، فبعد إعادة الهيكلة التنظيمي للجمارك أصبح هناك مكتب النجاعة والإحصائيات مختص بتطبيق هذه الآلية، ولكن لهذا الحد لا يوجد لها نص قانوني.

المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي في الجمارك

قبل بداية التطوير كانت تتم الإجراءات الجمركية من خلال المجتمعات الجمركية والتي تعتمد على البيعة الورقية، العمل اليدوي، الانفصال التام عن الجهات الأخرى الرقابية، تعدد خطوات الدورة الإجرائية والتوقعات، ويمكن إبراز ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: تقنية الاتصال المبتكرة في الجمارك

1. التواصل المعلوماتي بين الإدارات الجمركية وباقي الإدارات الأخرى:¹

أ) التواصل المعلوماتي بين الإدارات الجمركية إما على المستوى الداخلي أو الخارجي:

• على المستوى الداخلي:

تعتبر عملية ربط الإدارات الجمركية ألياً من الأمور البديهية للعمل الجمركي وهي الأساس الذي عليه يتم بناء التطوير والتحديث والمدى الذي تقاس به الخدمة الجمركية المقدمة للمجتمع التجاري، لان هذا الربط يضمن في المقام الأول توحيد المعاملة التي يحصل عليها المتعامل بالتقدم إلى مكتب جمركي في البلد المعني ، وفي غياب هذا الربط، تقوم الإدارات بالتقدم إلى مكتب جمركي في البلد المعني وفي غياب هذا الربط تكون الإدارات الجمركية وكأنها منعزلة عن بعضها البعض، مما يتيح بيئة جيدة للفساد وعدم العدالة في التعامل مع العملاء، وعادة تحاول الإدارات الجمركية ربط مكاتبها إلكترونياً بواسطة شبكات ذات قدرة عالية لكي يتمكن العاملون في أي موقع من

¹ محمود محمد أبو العلا، نظرة تحليلية على القضايا الجمركية المعاصرة في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 102.

المواقع الجمركية من تبادل المعلومات بصورة لحظية، وتصل الفائدة في بعض الأحيان إلى إمكانية التعامل مع النظام الجمركي من خلال مكاتب جمركية لتقديم هذه الخدمات بعيدا عن الموانئ والمطارات، في إطار تكامل لوجيستيكي مع الميناء، بما ييسر للمتعاملين الحصول على كافة ما يحتاجون إليه من الجمارك دون تكبت عناء الذهاب إلى الميناء أو المطار للمتعامل.

• على المستوى الخارجي:¹

دعت المنظمة العالمية للجمارك الإدارات الجمركية في العالم إلى تبني مبادرة التواصل المعلوماتي بين الإدارات الجمركية لكي تستطيع هذه الإدارات تحسين المعايير الرقابية الخاصة بها وتسيير عملية الإفراج عن الواردات بناء على توفير معلومات جيدة وصادقة من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات بين بلد الصادر وبلد الوارد، وقد تم تحرير نموذج للعمل به عند توقيع مثل هذه الاتفاقيات التي تكون بمثابة حجر الزاوية في عملية التقييم الجمركي وخلقيات مكافحة الهرب الجمركي بكل أنواعه.

(ب) التواصل والتنسيق مع الحكومات الأخرى:²

لم يكتب لأي من محاولات التطوير الجمركي التي تمت في أي ركن من أركان الكرة الأرضية النجاح، التي تنطلق معها إلية بالغة الأهمية هي التنسيق بين الجهات الحكومية التي لها علاقة بالواردات والصادرات أو التي يرتبط عملها بالرفع عن الواردات وإنهاء إجراءات الاستيراد ذلك لان الجمارك لا تعمل وحيدة في هذا المجال.

وإذا ما قامت الإدارة الجمركية بتطوير آلياتها بحيث ينخفض زمن الرفع إلى ساعة واحدة، فإن التعامل مع الجمارك وهو غالبا مصدر أو مستورد لن يشعر بسعادة من جراء هذا التطوير الذي حدث في الإدارة الجمركية إذا لم يواكب سرعة مماثلة في القطاعات الحكومية الأخرى، فماذا يجني المستورد من إنهاء إجراءات الجمارك في ساعة بينما عليه الانتظار لأيام لحين الانتهاء من الإجراءات الأخرى التي لا يتم الرفع عن الواردات إلا بعد استيفائها،

¹ محمود محمد أبو العلا، نظم التجارة الدولية، 2011، ص: 279.

² فرج عبد الفتاح فرج، تطوير أجهزة الموارد السيادية - تجرية الجمارك المصرية- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص: 46.

لذلك تعمل كل دول العالم على أن تكون مسيرة التطوير في الجمارك والإدارات الأخرى متزامنة، وأن يكون هناك تنسيق تام ومستمر بين الإدارة الجمركية وهذه الجهات.

وعملية التنسيق التي نتحدث عنها هنا تشمل كل من له علاقة بالعمل الجمركي، سواء الاتحادات الصناعية والتجارية أو غرف التجارة والصناعة أو مديرية الضرائب أو البنك أو صندوق التأمين أو... وجدير بالذكر أن هذا التنسيق هو مطلب رئيسي لا بد من وجوده بأي معدل، فيمكن أن يتحقق هذا التنسيق على مستوى اقل أي يتم العمل بأسلوب النافذة الواحدة فقط، ومن خلال إنشاء شبكة معلومات تضم المصالح السيادية للجمارك.¹

ثانيا: الخدمات الجمركية المبتكرة على الانترنت

تسعى كل الإدارات الجمركية في جميع دول العالم إلى تقديم خدماتها الجمركية وأداء الوظائف الجمركية عبر موقعها على الانترنت ومن بين هذه الخدمات:²

1. خدمة إدراج الإقرار الجمركي

والتي من خلالها يمكن للمستورد أو المصدر أن يقوم بإنهاء كافة الإجراءات الجمركية على البضائع المستوردة أو المصدرة عبر موقع الإدارة الجمركية على الانترنت دون الحاجة إلى التوجه بنفسه أو موكله إلى المكتب الجمركي، وهذا ييسر على المتعاملين التعامل مع الإدارة الجمركية ويوفر عليهم الوقت والجهد والتكلفة التي يتكبدها في سبيل إنهاء الإجراءات الجمركية.

لقد بدأت اغلب الإدارات الجمركية تطبق هذه الخدمة والتي تساعد الجمارك على تحقيق خفض كبير في زمن الإفراج الجمركي، حيث أن المستورد يقوم بأداء عدد كبير من الإجراءات الجمركية بنفسه ويمكن أن يصل إلى أن يقوم بسداد الرسوم الجمركية عبر خدمة السداد الإلكتروني وطباعة إذن الرفع عن البضاعة في حالة ما إذا كان المسار الذي تم تحديده لبضائعه المستوردة هو المسار الأخضر، وهذا يعني أن المستورد ليس له حاجة لأن يذهب بنفسه أو من خلال موكله إلى الجمارك لإنهاء إجراءات الإفراج عن بضائعه.

¹ فرج عبد الفتاح فرج، مرجع سابق، ص: 46.

² محمود محمد أبو العلا، آليات تسهيل التجارة الدولية "منظور جمركي"، مرجع سابق، ص: 228-229.

2. نظام المانفستو:

يعتبر المانفستو المستند الرئيسي للتحكم في البضائع الواردة من وجهة النظر الجمركية ومن ثم فلا بد أن يحتوي على البيانات الكافية لتوضيح نوع البضائع الواردة، واسم الشاحن، والمستقبل، ومعلومات أخرى عديدة كنوع البضائع ورقم الحاوية وما إلى ذلك.

وتقوم الإدارات الجمركية التي تطبق نظام مصلحة لا تعتمد على المستندات الورقية لتبني نظام المانفستو.

ومن الممكن أن يكون المانفستو في شكل تقرير جمركي، كقواتير الشحن متضمنا جميع البيانات المطلوبة، قد أصبحت هذه البيانات متاحة الكترونيا للإدارات الجمركية المعنية من وكلاء النقل في العديد من دول العالم.

تقوم الإجراءات والتوكيلات الملاحية بإرسال بيانات القوائم عبر الشبكة الدولية إلى نظام الجمارك مما يجعل احتمال حدوث أي أخطاء، فضلا عن أن البيانات تكون متاحة قبل وصول البضائع والطائرات بوقت أطول ولا ينتج عن هذا النظام أي تأخير بل يساهم بإيجابية مطلقة في الإسراع في الإجراءات الجمركية للإفراج عن الواردات وإنهاء إجراءات التصدير.

ثالثا: الإبداع في العمليات الجمركية

1. اللوجستيك الجمركي:¹

اللوغستيك كلمة انجليزية تتكون في الأصل من مقطعين هما: lodge و astic بضم المقطعين تصبح logistique أي أمر يتعلق بالإيواء وقد تم تحرير الكلمة لتصبح logistique تخفيفا للنطق وهي لفظ ذو دلالة شاملة حيث كان يقصد به نقل الجنود واثمهم وتموينهم.

تم استخدام اللوجستيات في الجمارك بإنشاء المناطق اللوجستية التي تضم جميع الإجراءات الجمركية حيث أن تقديم خدمة جمركية متطورة وموحدة على مستوى جميع الموانئ داخل الوطن بدلا من اختلاف التطبيق من منظمة

¹ وفاء نخاوة، مرجع سابق، ص ص: 67-68.

جمركية إلى أخرى يؤدي إلى سرعة البت في المنازعات أو العمل على تلافيها قبل أن تنشأ في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

وهذا التقدم في تحسين وتطوير الأداء الجمركي في منظومة اللوجسيات أصبح هو الشكل المطور للمواقع التنفيذية للجمارك بعد أن تراجعت المجمعات الجمركية التقليدية وكذلك تركز الإدارة في الأداء اللوجستي في التعامل مع البضائع فتسعى إلى تبسيط الإجراءات الجمركية والربط الإلكتروني بين جميع القطاعات والمنافذ الجمركية ومشاركة المجتمع التجاري في العملية الجمركية بحيث يقوم المستورد بوضع البند الجمركي بنفسه وتحديد طريقة التقييم المناسبة لبضاعته واستفتاء القواعد الاستيرادية واستفتاء جهات العرض ثم يبدأ بعد ذلك دور الجمارك في مراجعة ما تم الإقرار الجمركي بمعرفة المستورد أو من ينوب عنه للتأكد من صحة ما تم اعتماده والسير في الإجراءات لنصل في النهاية للشفافية المطلقة في التعامل مع كافة المتعاملين مع مصلحة الجمارك في وضوح ومرونة حتى يتحقق الهدف اللوجستي الجمركي بالإفراج في اقل زمن ممكن وبأقل تكلفة يتحملها المتعامل.

2. نظام النافذة الواحدة:¹

نظام النافذة الواحدة هو أحد الوسائل الهامة التي تستطيع الجمارك من خلالها أن توفق أوضاعها مع التزايد المستمر من التبادل التجاري بين دول العالم والواقع يجبرنا أن هذه الآلية ليست مسؤولية منفردة للجمارك، ولكنها نتاج تعاون وتنسيق عدة أجهزة حكومية، فالنافذة الواحدة هي ذلك المكان الذي من خلاله يستطيع المستورد أن يتعامل مع كافة الجهات التي لها علاقة بالإفراج عن الواردات أو إنهاء إجراءات التصدير.

الأساس في تفعيل هذه الآلية هو الجانب التكنولوجي، لان مفهوم النافذة الواحدة هو الجزء الأساسي والاهم من أي مبادرة إلكترونية تسعى إليها الإدارة الجمركية، حيث يتيح للمتعاملين والمجتمع التجاري التعامل من خلال نافذة واحدة مع كافة الجهات أو إنهاء إجراءات التصدير دون النظر إلى تبعية هذه الجهة أو نوع العمل الذي تقوم به، بل إن التواجد المكاني لكل الجهات هو عنوان جيد لمبدأ التوجه بالعميل في أداء الخدمات الحكومية.

بعض الإدارات الجمركية تقوم بتطبيق هذا المفهوم "النافذة الواحدة" فقط من الناحية المكانية، حيث تتواجد كافة الجهات، ويختلف قدر التنسيق بين هذه الجهات من إدارة إلى أخرى، والبعض الآخر يقوم بتنفيذ المفهوم من

¹ محمود محمد أبو العلا، نظرة تحليلية على القضايا الجمركية المعاصرة في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص ص: 165-166.

الناحية المكانية والإجرائية، حيث تتم الإجراءات معا من خلال تنسيق تام وكامل بين الجهات يسمح بتفويض اختصاصات تلك الجهات لجهة واحدة تقوم بكل العمل، وبعض الإدارات تقوم بتطبيقه من الجانب التكنولوجي الذي يتم من خلال الربط الآلي بين كافة الجهات، ولكن على كافة المستويات وعلى اختلاف نوعيات التطبيق، فان النافذة الواحدة هي آلية ضرورية لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع التجاري.

ولتطبيق أسلوب النافذة الواحدة فوائد أهمها:

- تسهيل التجارة الدولية: حيث أن أهم نتائج تطبيق نظام النافذة الواحدة تكمن في تحقيق أقل زمن للإفراج عن البضائع المستوردة مما يزيد من حجم التجارة الدولية.
- مقاومة الفساد ونشر الشفافية: إن نظام العمل بنافذة واحدة لكل الجهات يستوجب قيام كل جهة بالإعلان بكل وسائل النشر والإعلان عن القواعد والإجراءات التي تتطلبها هذه الجهة لالتهاء من عملها بما يخدم بطريق مباشر في مقاومة الفساد، والجدير بالذكر أن تكون عملية النشر هذه قد سبقتها عملية تبسيط شاملة للإجراءات مع تطبيق أنظمة لقياس أداء العاملين.
- العمل في بيئة غير ورقية: أحد الملامح الرئيسية للنافذة الواحدة أن يتم استخدام الأنظمة الالكترونية التالية:
 - نظام الربط الالكتروني بين الجمارك وبين الجهات.
 - الأنظمة الالكترونية في نقل البيانات والمعلومات بين المتعاملين.
 - الميكنة الشاملة لكافة الإجراءات في جميع الإجراءات الحكومية المختصة داخل النافذة الواحدة وخارجها.
- تطبيق مبدأ التقييم الذاتي: التقييم الذاتي هو مبدأ مشاركة المجتمع التجاري في العمل الجمركي بحيث يقوم المستورد بنفسه ببعض الإجراءات والوظائف التي اعتادت الجمارك القيام بها في السابق.
- المنافسة بين الجهات الحكومية على إرضاء العميل.

رابعاً: الإبداع الجمركي في استخدام أجهزة الكشف:

تعد الأجهزة وسيلة وطريقة جيدة وفعالة لمراقبة حركة البضائع دون الحاجة لتفريغ البضائع من الحاويات أو التعامل مع العبوات فضلاً عن أن سرعة المسح الذي يقوم به الجهاز تعطي نتائج ممتازة جداً وعلى درجة من الدقة العالية، إلا أن مرونة هذه الأنظمة تعد من العوامل الرئيسية المدعمة لهذه الوظيفة الجديدة للعمل الجمركي.

1. الأجهزة الثابتة:¹

هذه الأجهزة التي يتم تركيبها في موقع معين وتبقى به دون أن يتم تحريكها، وهي تتنوع بدءاً من الأجهزة التي يتم تركيبها في صالات وصول الركاب بالمطارات الجوية، إلى محطات أو مواقع التصوير الشاملة التي تضم كافة وحدات الجهاز سواء تلك التي تطلق الأشعة أو غرفة المشغلين أو غرفة التحكم وغيرها، وفيها تكون الحاوية محمولة على الشاحنة التي تمر في الطريق المخصص لها داخل المحطة لتصل إلى نقطة بدء التشغيل، حيث يترك السائق الشاحنة من وسائل النقل التي تتنوع حسب الأجهزة والشركات التي تصنعها، وعند انتهاء عملية التصوير تكون الشاحنة قد وصلت إلى منطقة أمان يستطيع السائق أن يقوم بقيادتها مرة أخرى إلى خارج هذه المحطة.

ومن بين هذه الأجهزة:

1.1 جهاز الكشف على الطرود الكبيرة المشحونة جوا:

إن هذا الجهاز يستخدم لمواجهة المخاوف التي تواجهها الإدارة الجمركية سواء من تهريب المخدرات أو أنشطة الإرهاب، أو الغش التجاري، حيث يقوم هذا الجهاز بالكشف عن كافة أحجام وأشكال الطرود التي يتم شحنها جواً أو تلك التي تكون من الحجم المتداول في غير الحاويات حيث يمكن وضع كل الطرود أو بعضها حسب الحالة لغرض التحقق من وجود متفجرات أو أسلحة أو المخدرات أو ممنوعات أخرى، وعادة ما تقوم هذه النوعية من الأجهزة بالكشف على الطرود في سهولة ويسر لما تتميز به من سهولة التشغيل وإمكان القيام بعملية تفتيش كاملة في دقائق قليلة.

¹ محمود محمد أبو العلا، استخدام أجهزة الفحص بالأشعة في العمل الجمركي "دليل العمل وتحليل وقراءة الصور"، مصر، ص: 100-101.

2.1 جهاز الكشف عن الحاويات:

إن هذا الجهاز يعتبر محطة كشف ثابتة لا تستخدم فقط في مواجهة المخاوف التي تواجهها الإدارات اليوم سواء من تهريب المخدرات، أو أنشطة الإرهاب، أو الغش التجاري، فحسب... بل تستخدم أيضا كأحدى الأدوات المتاحة للجمارك للقيام بالإجراءات العادية للكشف وفحص البضائع ومطابقة المستندات مع البضائع المشحونة الحاويات، حيث يقوم هذا الجهاز بالكشف عن الحاوية سواء وهي محملة على الشاحنات أو عن طريق سير نقل أو عن طريق قاطرة تحميل.

3.1 جهاز الكشف القابل للفك وإعادة التركيب:

هذا النوع من الأجهزة لجأت الكثير من الشركات إلى تصميمه لتجنب عمليات التطوير والتحديث التي تحدث في الموانئ والمطارات ومحطات تبادل البضائع والتي تلزم تغيير مكان تركيب الأجهزة، لأن من الأمور التي تواجه بعض الإدارات الجمركية وجود محطة كبيرة ثابتة ثم تركيبها ويلزم لإعادة تركيبها في مكان آخر إجراء الكثير من الإنشاءات الجديدة مما يستغرق الوقت والمال، بل وقد يؤثر على كفاءة الأجهزة، فهذا النوع من الأجهزة القابل للحل وإعادة التركيب يمكن من خلاله التغلب على هذه المشكلة، حيث أن الجهاز في الغالب يكون مصمما في شكل وحدات سابقة التجهيز، يتم نقلها فقط من مكان لآخر بسهولة، ثم ربطها معا بأقل تكلفة ودون الحاجة لإنشاءات جديدة.

2. الأجهزة المتحركة:¹

1.2 جهاز الكشف المتحرك لفحص الحاويات:

جرت العادة على تسميته بالموبيل وله العديد من الأشكال تتفق وتشابه جميعها في كافة الوحدات المكونة للجهاز يتم تركيبها على سيارة نقل كبيرة (شاحنة)، ويكون الجهاز مجرد شاحنة عند الحركة والسير العادي والتنقل من مكان لآخر، ثم إذا ما وصل إلى مكان الفحص، تتوقف كافة آليات القيادة والتشغيل العادية ليبدأ العمل والحركة كجهاز للكشف يدار بأجهزة التحكم التي تدار بها أجهزة الكشف بالأشعة.

¹ محمود محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص: 126.

2.2 جهاز الكشف المتحرك لفحص حقائب المسافرين:

قد يكون مهبط الطائرة بعيدا عن موقع الجهاز، أو يكون هناك حاجة لفحص الحقائب تحت الطائرة، أو يكون هناك تكديس وازدحام في صالة من الصالات، بحيث لا يستطيع الجهاز الموجود القيام بكل العمل في الزمن المطلوب لسرعة إنهاء إجراءات الركاب، وهذا هو السبب في أن يتم استخدام بعض الأجهزة من هذا النوع لكي تقوم بفحص أمتعة الركاب أو الموانئ أو المنافذ الحدودية.

3.2 نظام ايفان لرصد دقات القلب:

يعتبر هذا النظام من أفضل الأنظمة التي تستطيع اكتشاف محاولات التهريب أو التسلل البشري، ويعتمد هذا النظام على رصد دقات القلب للأشخاص المختبئين داخل الحاويات، حيث يعتمد النظام على مجسمات تشبه السماعات الطبية، توضع على جسم الشاحنة أو الحاوية المراد فحصها، ويعتمد على المجسمات المستعملة على حجم الشاحنة وسعتها، وتستغرق عملية الرصد للشاحنة الواحدة فترة لا تتجاوز الدقيقتان كما ترتبط المجسمات بجهاز كمبيوتر محمول مما يسهل نقله وسهولة استخدامه في أي موقع.

المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة الجمركية الجزائرية (مشروع العصرية 2007-2015)

المطلب الأول: مشروع العصرية 2007-2010

على أساس عرض عام للنظام الجمركي الحالي، تسعى إدارة الجمارك العمل على برنامج في الفترة 2007-2010.

تتطلب عملية عصرية إدارة الجمارك تغييرات معمقة، سواء على شروط العمل فيها أو على الطريقة التي تحقق بها مهمتها ولا بد على التغييرات أن تشمل العناصر التالية:

1. تبني إجراءات جديدة، مبسطة، مكتوبة، وآلية.
2. اللجوء بصورة أكبر إلى الرقابات اللاحقة مقارنة بالرقابات المتلازمة التصريح.
3. تحسين نظام التكوين وتوطيد أخلاقيات المهنة الجمركية.
4. تقوية قدرات نشاط وتدخل الإدارة الجمركية.

5. إدخال الوسائل الحديثة للتسيير والرقابة.

على أساس عملية تقييم شاملة تسعى إدارة الجمارك إلى تحديد أفق النشاط للفترة الممتدة لغاية 2010 سنحاول التركيز في هذا الصدد على أهم ما ورد من جانب الإبداع الإداري والتكنولوجي في المؤسسة الجمركية :

أولاً: الإبداع الإداري في المؤسسة الجمركية

من خلال هذا العنصر سنحاول إبراز أهم النقاط المتعلقة في الجانب الإداري للجمارك.

1- إعادة هيكلة تنظيم الجمارك:

لم يتغير التنظيم الحالي لإدارة الجمارك منذ سنوات التسعينات (1993، 1995، 1998) يتضمن هذا التنظيم عدة فراغات مرتبطة أساساً بتشابك الاختصاصات، وكذا عدم التكفل ببعض ميادين النشاط الجديدة، فالهيكل الحالية لم تعد متكيفة مع المهام الجديدة، التي تتكفل الجمارك الحديثة بتطبيقها (مرافقة الاستثمار، مكافحة تبيض الأموال، التزوير...).

ويسجل كذلك انعزال الجمارك عن بقية المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ومحيطها (المستعملون، القطاع الخاص)

سجلت إدارة الجمارك في الأفق أعمالاً تتمثل في إعادة هيكلة مخططها الهيكلي، والتنظيمي، تهدف إعادة الهيكلة إلى تكييف إدارة الجمارك للإصلاحات المؤسساتية، والاقتصادية، وتقوية مهمتها الاقتصادية، والقضاء على خلافات الاختصاصات الموجودة حالياً، وكذا تخفيف ثقل الهياكل المركزية عبر منح صلاحيات التسيير لصالح المراكز الوطنية وفق نظام عدم التركيز.

كذلك يستدعي الأمر وضع هيكل تنظيمي جديد للمديرية العامة للجمارك بتبني المبدأ العام للفصل بين المسؤوليات العملية غير المتمركزة.

2- تنمية الموارد البشرية:

أعطت إستراتيجية عصرنة الجمارك 2007-2010 أولوية كبيرة لتطوير مواردها البشرية.

لا بد أن يرافق تسيير الموارد البشرية بإجراءات تضمن أخلاقيات المهنة أخذًا بالاعتبار التعايش بين نزاهة الموظفين، ومصداقية وشفافية المنظمة، ففي إطار هذه الأهداف أدرجت إدارة الجمارك في برنامج العصرية 2007-2010 نشاطات ملخصة كالتالي:

- مراجعة القانون الأساسي الخاص والنظام الداخلي المطبقين على أعوان الجمارك لصالح القانون الأساسي الجديد للوظيفة العمومية.
- التوظيف المكثف للمورد البشري، للوصول إلى هدف تعداد مكون من 20000 عون في غضون سنة 2010 وضمنان التكوين المتواصل عبر تحسين المستوى وتحديد المعلومات لكل المستخدمين الممارسين حالياً.
- تطهير وتحسين قاعدة المعلومات الآلية لتسيير مستخدمي الجمارك.

1.2 التكوين في الجمارك:

وقد عكفت المديرية العامة للجمارك خلال سنة 2010 على ضمان وتيرة التكوين خاصة بالجانب المتعلق بتحسين المستوى والرسكلة.

من بين مجمل تكوين مصالح إدارة الجمارك، لترقية مستواهم وتحديد معارفهم المهنية يمثلون نسبة تتراوح بين 15 و 20 بالمائة، سنويا تقوم مديرية التكوين بتحضير ما بين 40 و 60 موضوع و مجال التكوين يشمل معارف مختلفة يتم التفكير والتخطيط لها لاقتراحها في النهاية على شكل مواد تكوين للمستخدمين المتربصين، بغض النظر عن الأرقام، لا بد الإشارة إلى المكونين الجمركيين الدائمين منهم وغير الدائمين الذين ينتقلون عبر مختلف مناطق الوطن حتى أقصى الجنوب لتقديم دورات تكوينية تدعيميه للأعوان المتربصين المتواجدين بمختلف مدارس الجمارك وكذا الموظفين، ومن أجل تحقيق حركية وفاعلية أكثر للمكونين يستوجب على القائمين على التكوين ضمان وتيرة معينة تتماشى والتطورات التي تعرفها الجمارك.

والجدول رقم (1) يبين عدد الأعوان المكونين في برنامج (2007-2010)

المجموع (2007.2010)	2010	2009	2008	2007	المجالات
3258	1363	550	1115	230	الفرق
899	319	182	291	107	مكافحة الغش
1562	809	345	148	260	المنازعات الجمركية
2155	334	545	508	768	التقنيات الجمركية
2309	1250	606	152	301	تكوين ثانوي
10183	4075	2228	2214	1666	العدد الإجمالي للمتريسين

والجدول (2) يبين الإجراءات الجديدة الخاصة بالتكوين والمتضمنة في القانون الأساسي للجمارك

الرتبة	المستوى المطلوب	العمر	مدة التكوين
عون حراسة	أولى ثانوي	ما بين 19 و 28 سنة	سنة واحدة
عون رقابة	ثانية ثانوي	ما بين 19 و 28 سنة	سنة واحدة
ضابط فرق	باكلوريا+ سنتين من التعليم أو التكوين العالي	ما بين 21 و 30 سنة	سنة واحدة
مفتش رئيسي	الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة له	ما بين 23 و 30 سنة	سنة واحدة
مفتش عميد	الماجستير أو شهادة معادلة له	النصوص التطبيقية في طريق الانجاز	النصوص التطبيقية في طريق الانجاز

كما وسجلت إدارة الجمارك في برنامج العصرية 2007-2010 الأعمال الإستراتيجية التالية:

- إطلاق تكوينات في ما يخص الرقابة الداخلية.
- تكوين وتجديد معلومات وتحسين مستوى قابض الجمارك.
- تكوين المفتشين الفاحصين: تعتبر مهمة فحص البضائع من بين المهام الجد حساسة والتي تستدعي تحكما مثاليا في المعاملات التجارية، تضع هذه المهمة الجمركيين في صعوبات أمام قواعد السوق الدولية المتطورة باستمرار.
- من جهة أخرى، بفعل احتكاكه مع المستوردين والمصرحين والوكلاء والمؤسسات المختلفة... يصبح موظف الجمارك بصفة معينة وبالنظر لمنظورات مختلفة، واجهت إدارة الجمارك التي على أساسها تقاس فعاليتها وشفافيتها وأخلاقيها.

2.2 توطيد أخلاقيات المهنة الجمركية:

- تحضير برامج سنوية للرقابة الداخلية.
- تكوين، وتخصيص الإطارات الجامعية، ولوحات القيادة وإدراجها في نظام المعلومات والتسيير الآلي للجمارك.
- تكليف المسؤولين السلميين بمهمة الرقابة الداخلية كمعيار أداء.
- تحديد أدوات تسيير الصلاحيات لكل جهاز من أجهزة القرار.
- إحالة الموظفين الجدد إلى تحقيقات متعلقة بالأهلية، والأخلاق.
- تطهير قطاع الجمارك بالعزل أو المتابعة القضائية للموظفين الذين ارتكبوا أخطاء مهنية جسيمة.

3- الإبداع في الإجراءات الجمركية:

قصد دعم الأعمال المتعلقة بحسن التكفل بالرقابة الجمركية لعناصر الرسم من الضروري:

- تحضير بطاقة القيم المرجعية للسلع التي تشكل أساس الإيرادات.
- يتم التكفل بالشرط المتعلق بالقيمة لدى الجمارك من خلال:
- إنشاء تصريح حول عناصر القيمة لدى الجمارك بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2006.

- إحداث مكاتب محلية مكلفة بالقيمة لدى الجمارك (على مستوى الأقسام للجمارك).
 - تحليل الإحصائيات المتعلقة بالغش بخصوص القيمة لدى الجمارك واستغلالها في نظام انتقاء الرقابات، وتسيير المخاطر، يسمح ببلوغ أفضل مردود جبائي.
- وكذلك تستدعي مكافحة الغش التجاري، والجمركي تجسيد الأعمال التالية:
- إنشاء خلية حقيقية لتحليل المخاطر، والتدخل للرقابات الفورية اللاحقة.
 - تطهير سلك الوكلاء لدى الجمارك، في هذا المضمون تم إحصاء 2224 وكيل معتمد و450 وكيل موقوف من بينهم 250 موقفين منذ 2006.
- وكذلك يسعى أعوان الجمارك في مكافحة التهريب من خلال:
- وضع مصلحة جوية: قصد الوصول إلى الهدف المرجو (قلب النسبة الريح، والمخاطرة في غير صالح المهربين) لا بد من الاعتراف بتفرد التهريب، وفي ضرورة تبني اقتراح جديد في معالجة هذه الظاهرة.
- تبقى هناك إجراءات على الدولة أن تتخذها متعلقة بتبني وسائل نشاط الجمارك خاصة الوسائل الجوية لحراسة الإقليم الجمركي، وسيتم اقتناء ثلاث مروحيات سنة 2008، وسيتم تدعيم الحظيرة الجوية للوصول الى عشر مروحيات بحلول سنة 2010.
- وضع مراكز الحراسة للجمارك: زيادة على الوسائل الجوية ولغرض المكافحة الفعالة للتهريب يعد أفضل تعاون بين المصالح ضروري قصد تبادل الاستعلام الجمركي (المصالح الغير متمركزة لمكافحة الغش، وفرق الجمارك)
- وفي إطار مكافحة التهريب، أدرجت إجراءات إستراتيجية هامة في برنامج العصرية 2007-2010 و أصبح من الضروري حسب مجموعة العمل المكلفة بدراسة ملف مكافحة التهريب من توطيد هذه الإجراءات وتعزيزها لا سيما من حيث الجانب البشري واللوجستيكي وتنظيم المصالح (مراكز الجمارك للحراسة وتخصص المدارس في مكافحة التهريب وفرق تدريب الكلاب) والتعاون ما بين المصالح الأمنية (الدفاع الوطني، الدرك الوطني والمديرية العامة للأمن الوطني).

1.3 الرقابة الجمركية اللاحقة:

يندرج إجراء الرقابة الجمركية اللاحقة كإجابة لضرورة التوفيق بين إلزامية ممارسة عملية الرقابة من جهة وتنفيذ إجراءات التسهيلات الجمركية من جهة أخرى.

4- الإبداع في التسهيلات الجمركية:

في إطار مرافقة المتعاملين الاقتصاديين، قامت إدارة الجمارك بوضع حيز التنفيذ مجموعة من التدابير لتشجيع الاستثمار وإجراءات لفائدة المنظمات يتجسد مبدأ إدارة الجمارك في إطار علاقتها بالمتعاملين الاقتصاديين في:

- من أجل تسهيلات أكثر.
- تخصيص الحلول من خلال حوار مع المتعاملين الاقتصاديين حسب قطاع النشاط.
- من أجل رقمته أكثر للإجراءات الجمركية.

تسمح إجراءات التسهيلات الجمركية التي اتخذتها إدارة الجمارك ب :

- تقليص مدة الجمركة: الإجراءات التي تسمح بتقليص مدة الجمركة

- التصريح المسبق.
- التصريح المؤقت (غير كامل).
- إيداع بيان حمولة البضائع قبل وصولها.
- إجراء سريع لجمركة البضائع القادمة برا.
- العبور المبسط.
- الفحص والجمركة على مستوى محلات المتعامل الاقتصادي.
- المسار الأخضر.

- تخفيف الأعباء على خزينة المؤسسة: من بين الإجراءات التي تسمح بتخفيف الأعباء على خزينة المؤسسة.

- تخفيف قواعد الضمان بكفالة تقدر ب 10 بالمائة من الحقوق والرسوم فيما يخص الأنظمة الجمركية الاقتصادية وتعويض سند الإعفاء بالكفالة باكتتاب تعهد عام مضمن بالنسبة للمستودعات الموضوعة تحت الرقابة الجمركية.
- تأجيل تخليص الرسوم والحقوق (رفع البضائع بالتابع).

1.4 نظام المتعامل الاقتصادي المعتمد:

يسمح نظام المتعامل الاقتصادي المعتمد بالاستفادة من التسهيلات الجمركية الخاصة بإجراءات الأمن والجمركة منها:

- الجمركة عن بعد وتفتيش البضائع في الموقع.
- الأولوية في معالجة البضائع في حالة المراقبة.
- تخفيض عدد المراقبات المادية والوثائقية.
- اختيار مكان المراقبة: يمكن للمتعامل الاقتصادي أن يطلب نقل المراقبة من مكان إلى آخر، وذلك لتقليص المدة والتكاليف التي يتحملها المتعامل الاقتصادي المعتمد.
- الاستفادة من المسار الأخضر.
- جمركة ورفع البضائع بسرعة.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الجمركية

يتمحور هذا البرنامج حول النقاط التالية:

1- تطوير نظام المعلومات والتسيير للجمارك (SIGAD)

تبعاً لجهود الإصلاح و العصرية تم إقرار المخطط المدبر للإعلام الآلي، وقد تم تصميم وبرمجة سياسة للإعلام الآلي، لقد ترجمت هذه السياسة أولاً بإطلاق التصريح الموحد لدى الجمارك سنة 1986، ومن ثم إحداث المركز الوطني للإعلام الآلي، والإحصائيات سنة 1993، وإطلاق نظام المعلومات، والتسيير الآلي للجمارك، أو الحراسة سنة 1995.

ومن بين الأعمال المعتمدة طوال الفترة 2007-2010:

- إعادة تنظيم المركز الوطني للإعلام الآلي، والإحصائيات.
- وضع شبكة خاصة لتوصيل المعلومات، ناجعة ومؤمنة.
- تعميم استعمال نظام المعلومات، والتسيير الآلي للجمارك من طرف الإطارات، كأداة للتسيير.
- وضع برنامج تكوين حول سير نظام المعلومات، والتسيير الآلي للجمارك سواء للجمركيين، أو الوكلاء لدى الجمارك.
- توسيع نظام المعلومات والتسيير الآلي للجمارك على المستوى الجغرافي: يتعلق الأمر بتوصيل مواقع جمركية أخرى (المكاتب المينائية الثانوية، مكاتب المطارات، المكاتب الداخلية، وتوصيلات ملحقي الجمارك، الوكلاء لدى الجمارك، أمناء البواخر، والشحن مستغلو المستودعات، والمخازن)

2- الإعلام والاتصال:

يشكل الإعلام والاتصال بالنسبة للجمارك مجالي ارتكاز مهمين/ من منظور مساهمتهما في معرفة حقوق وواجبات كل شخص وفي توقعات عملية الجمركة.

وقد أولت إستراتيجية عصرنة الجمارك 2007-2010 أهمية كبيرة في هذين المجالين نذكر منها:

- وضع شبكة خاصة لتوصيل المعلومات على المستوى الوطني: لا يسمح هذا العمل بالقضاء على تكرر المشاكل المرتبطة بالشبكة كالنجاعة والأمن فحسب، بل كذلك على دعم استقلال إدارة الجمارك، وتطوير نظام المعلومات، والتسيير الآلي للجمارك على المستوى الوظيفي والجغرافي
- وضع سياسة اتصال داخلية، و خارجية أكثر حركية لإشراك أعوان الجمارك، والمستعملين للتحويلات الضرورية والرهانات.
- إنشاء مركز اتصال هاتفي (خادم صوتي) للإجابة على الأقل على ثماني ساعات يوميا لكل الأسئلة القانونية والتقنية.
- إنشاء ورشات صيانة المعدات، ووسائل الإشارة للجمارك.
- تنوي إدارة الجمارك أيضا تطوير أكبر لميدان الاتصال لا سيما الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

وقد حددت سنة 2008 الطريقة التي يجب إتباعها وتنظيم وتسيير ومتابعة هياكل تقييم نجاعة المصالح الخارجية غير المركزية للمديرية العامة للجمارك.

كما وقد تم في نفس السنة إرسال رسائل تكليف بالمهام للمدراء الجهويين من اجل التحضير لإمضاء عقود النجاعة لسنة 2009، وبمقتضى القرار المؤرخ في سنة 2009 تم إنشاء خلايا دائمة (مركزية و جهوية) مكلفة بتسيير ومتابعة وتقييم إجراءات النجاعة للمصالح الخارجية.

وفي سنة 2010 تم تعيين أعضاء الخلية المركزية المكلفة بمتابعة عقود النجاعة نظرا للطابع الاستعجالي والحاجة الملحة لوضع منظومة إعلامية، وتبعاً لتوجيهات المدير العام للجمارك طلب من المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات، تطوير منظومة إعلامية خاصة بتسيير إجراءات النجاعة على أساس خريطة طريق ليسلم المشروع في نهاية سنة 2011 على أقصى حد.

وفي إطار تحسين الخدمة العمومية لقد تم استحداث نظام إعلامي لتسيير شكاوى المتعاملين الاقتصاديين ومرتفقي إدارة الجمارك الذي يمكن المرتفقين من إيداع الشكاوى ومتابعتها وكذا تمكين مصالح الجمارك من جبتها متابعة التكفل بشكاوى المواطنين.

وفي نفس السياق، تم استحداث خلايا جهوية مكلفة بالعلاقات العامة والإعلام سنة 2009، كأداة حوارية، من شأنها أن تساهم في التكفل الجيد بانشغالات المرتفقين، وتكريس حق المواطنين في الإعلام كما وقد تم انجاز موقع الكتروني مصغر لفائدة المسافرين يتم الاطلاع عبر الهاتف النقال على الإجراءات الخاصة بالدخول والخروج من التراب الوطني (www. Douane mobile . dz).

وفي إطار تعميم استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في إدارة الجمارك، لقد تم كذلك انجاز الانترنت الذي يغطي كافة المصالح المركزية والمديريات الجهوية للجمارك.

ومن خلال مشروع العصرية (2007-2010) والذي احتوى على مجموعة من الآليات والإجراءات والتسهيلات لتحقيق الإبداع في المؤسسة الجمركية، لاحظنا أنه ساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الجمركية.

المطلب الثاني: مشروع العصرية (2011-2015)

قامت إدارة الجمارك في برنامجها الثاني للعصرية (2001-2015) بنشاطات متعددة واهم المحاور التي تناولتها:

1- الموارد البشرية:

1.1 تكوين الجمارك:

أعلنت سنة 2011 "سنة المعرفة" من طرف المنظمة العالمية للجمارك حيث أن المدرسة الجمركية تعتمد تطوير وتكثيف عملية الرسكلة وتحسين المستوى لعمال الجمارك، وتعتمد كذلك إنشاء مكتبة وقاعة مطالعة للمتربصين.

كما وأعلنت المديرية العامة للجمارك في نفس السنة عن مسابقة تكوين 59 مفتش رئيسي، و50 مفتش عميد، الذين يمثلون الدفعتين الأوليتين اللتين تندرجان في إطار تطبيق القانون الأساسي الجديد الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، حيث سيساهم هذا التكوين في رفع نسبة التأطير على مستوى مختلف مصالح الجمارك.

كما وقد تم تخرج الدفعة الرابعة لضباط الرقابة للجمارك بالمدرسة العليا للجمارك في 03- جويلية- 2012 حيث تتكون الدفعة الرابعة من 277 ضابط رقابة منهم 70 ضابطة، وقد تابع 277 ضابط رقبة تكوينهم لمدة 12 شهر مقسمة على ثلاث مراحل:

تكوين شبه عسكري، تكوين حول التقنيات والمعايير الجمركية، وتربص ميداني تطبيقا للمعارف النظرية التي يتلقاها المتربص خلال بداية التكوين، وتتعمد المديرية العامة للجمارك بمدرسة وطنية سنة 2012 والهدف من إنشاء هذه المدرسة تكوين نوعي لإطارات الجمارك وتحضير النخبة التي من شأنها تسيير إدارة الجمارك، وعليه يترتب على المدرسة الوطنية للجمارك تكوين المفتشين العمداء، والمفتشين الرئيسيين، وضباط الفرق للجمارك، بالإضافة إلى التكوين المتواصل للإطارات.

ويقر المرسوم التنفيذي رقم 12-202 المؤرخ في 06- ماي - 2012 بوجود ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للدراسات.
- المديرية الفرعية للتربصات.

• المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.

وشهدت مدرسة الضباط للجمارك في أكتوبر 2013 تخرج الدفعة الاثني عشر لأعوان الجمارك، وتتكون هذه الدفعة من 257 عون من بينهم 77 إناث، والهدف من إنشائها هو تدعيم قدرات التكوين وتحسين نوعية المتخرجين بشكل كبير، كما وتتوفر هذه المدرسة الجديدة على كل الضروريات.

وتتكون الدفعة الثالثة عشر لأعوان الرقابة المتخرجة من مدرسة الجمارك من 257 عون من بينهم 46 جمركية.

وقد تلقى متخرجو الدفتين تكوينا متخصصا لمدة سنة، شمل تكوينا مشتركا قاعدي، نظري، وتطبيقي، وميداني.

وفي إطار الاحتفال باليوم العالمي للجمارك من عام 2014 نظمت المديرية العامة للجمارك المنافسة الوطنية الأولى للرمي بمختلف الأسلحة وذلك بتأطير المديرية الفرعية للفرق التابعة للمديرية العامة للجمارك من اجل نجاح هذه المنافسة وذلك بمشاركة 203 عون جمارك من بينهم 23 جمركية.

2- الإبداع في الإجراءات الجمركية وتسهيلها:

إن جهود عصرنه إدارة الجمارك التي شرع فيها منذ 2007، والتي حضيت بدعم ومساندة قوية مكنتنا اليوم من التسجيل وبكل ارتياح على رضا كبير على النتائج المتوصل إليها.

وفيما تعلق بالخدمة العمومية الجمركية وتحديد الجانب الخاص بتبسيط إجراءات جمركة البضائع وتسهيلها، تم اتخاذ إجراءات وتنفيذها بحرية تضمن تقليص مدة المعالجة الجمركية لعمليات التجارة الخارجية .

1.2 صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى الجمارك:

تسمح صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى الجمارك من الاستفادة من الإجراءات الجمركية المبسطة والمشخصة، بتقليص عدد الرقابة المادية والوثائقية والأولية في جمركة البضائع في حالة الرقابة والاستفادة من الجمركة عن بعد وفحص البضائع بالمحل، ويسمح هذا الإجراء الجديد من توجيه البضائع حسب كل حالة نحو مسار الجمركة دون الرقابة المباشرة أو نحو مسار رقابة الوثائق.

وتهدف صفة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى الجمارك إلى ترقية الشراكة وتدعيم الاستثمار و عقلنة الرقابة بتوجيهها نحو تحليل جيد للمخاطر.

2.2 إجراءات الجمركة المبسطة:

تتمثل إجراءات الجمركة المبسطة في شكل التصريحات التقديرية، والمبسطة، والإجمالية، وهي بمثابة تصريحات أصلية يجب تسويتها عن طريق تصريحات تكميلية والتي تشكل فيما بعد وثيقة واحدة.

ويتم منح الاستفادة من أحد الإجراءات بعد إبرام اتفاقية بين إدارة الجمارك والمتعامل الاقتصادي المعني.

- **التصريح التقديري:** يحرر التصريح التقديري من المصدر أو المستورد عبر عدة إرساليات مفرقة عبر الزمن، ومقدمة في شكل أجزاء من نفس النوع أو من أنواع مختلفة، وتخص العمليات التي لا يتم فيها تقديم عناصر القيمة التي يجب أن تظهر في التصريح المفصل، أو يتم تقديمها بشكل تقريبي.
- **التصريح المبسط:** يستعمل التصريح المبسط لمجموعة من عمليات الاستيراد والتصدير المفرقة في الزمن التي تحرى من متعامل واحد وتخص نوعا واحدا من البضائع التابعة لنفس البند التعريفي الفرعي، ويتم القيام بالتصريح المبسط بالنسبة للعمليات التي تكون كمياتها أو قيمتها الواجب إظهارها على التصريح المفصل غير مقدمة أو مقدمة بشكل تقريبي.
- **التصريح الإجمالي:** يستعمل التصريح الإجمالي عندما يتعلق الأمر بالواردات المقسمة عبر الزمن لعدة أجزاء، أو أقسام لبضائع تابعة لبند تعريفية أو بنود فرعية مختلفة حيث يكون المجموع المشكل انطلاقا منها في بند تعريفي أو بند تعريفية فرعي موحد.

3.2 المسار الأخضر والمسار البرتقالي:

يمنح المسار الأخضر للمتعاملين الاقتصاديين الاستفادة من حق رفع البضاعة مباشرة بعد دفع الحقوق والرسوم المستحقة دون تعرض البضاعة للفحص المادي.

ويمنح المسار البرتقالي إمكانية رفع البضاعة بمجرد استفتاء الإجراءات الإدارية الخاصة ودفع الحقوق والرسوم المستحقة، وترتكز هذه الآليات الخاصة بتسهيل عمليات الجمركة والتي تهدف إلى عقلنة المراقبة الجمركية وتقليل التدخل البشري في عمليات الجمركة، على التقنيات الحديثة لتسيير المخاطر وتسريع الإجراءات وسهولة عمليات التجارة الخارجية.

الفحص الجمركي بالمحل: يسمح هذا الإجراء بعد فحص البضائع المصرح بها وختمها بمقرات المتعامل لتفادي فحص مجدد عند وصولها إلى المركز الحدودي وبالتالي تسهيل عملية التصدير.

التصريح المفصل عن بعد: يمكن للمتعامل الاقتصادي عبر ربط مباشر بنظام الإعلام والتسيير الآلي للجمارك القيام بإيداع التصريح المفصل للبضائع عن بعد، انطلاقاً من مكتبه.

ومن بين الوسائل الإبداعية المعتمدة في المؤسسة الجمركية:

• الانترنت:

يتم استخدام الانترنت للتواصل بين عدد من الموظفين في الشركة خلال الشبكة المحلية للمساعدة في تسهيل الاتصال والتعاون وإدارة أعمالهم من خلال متصفح بسيط، هذه هي الطريقة البسيطة لتبادل وتقسيم المعلومات داخل المؤسسات، خصوصاً عندما تكون جميع الوحدات ليست على نفس الموقع، وهي سهلة التنفيذ بطريقة لامركزية.

ومن الانترنت نوع من أنواع الإبداع التكنولوجي، فيمكن أن نعتبره كمؤشر للتغيير وتطوير مستوى المؤسسة الجمركية، فالانترنت هي أداة لتغيير الهيكل التنظيمي وطرق العمل ومسارات العمل بالمؤسسة فضلاً عن المعلومات المتواجدة.

• الاستقبال الهاتفي الموجه للجمهور:

في آخر التطورات الإبداعات المطبقة على مستوى المؤسسة الجمركية، هو وضع رقم هاتف 1023 يمكن المواطنين بالاتصال بالجمارك، على مدار 24 ساعة وذلك لطرح تساؤلاتهم أو التبليغ عن عمليات مشكوك فيها. أي أن من أهداف المصلحة الجمركية هو التواصل مع المواطنين والمتعامل التجاري.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق لأهم الإبداعات في الإدارة الجمركية الجزائرية اعتمادا على برنامجي العصرية وعليه تم التوصل إلى النقاط التالية:

- ساهم الإبداع الإداري بشكل فعال في تطوير الهياكل التنظيمية وتنمية الموارد البشرية والتكوين بشكل ملحوظ.
- إدخال التكنولوجيا على العمل الجمركي سواء على المستوى الداخلي أو استعمالها للاتصال بين الإدارات الجمركية في العالم، وتطوير الأنظمة الالكترونية الخاصة بالجمارك على مستوى شبكة الانترنت
- ميزة الإبداع الخاصة في الجمارك تميزه عن باقي المنظمات الأخرى، نظرا لحساسية هذا القطاع، باعتباره الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة لحماية وخدمة الاقتصاد الوطني.

خاتمة عامة



خاتمة عامة:

ختاماً لهذا البحث فإننا نلخص القول إلى انه بات من الواضح أن التغيرات السريعة الحاصلة في العالم اليوم أدت بالضرورة إلى وضع تحديات كبيرة أمام المنظمات، وفي نفس الوقت تقدم لها فرصاً كبيرة لا حدود لها، وإذا أرادت المنظمات أن تستمر وتزدهر في هذا العصر عليها أن تقيم قدراتها الإبداعية لتتمكن من تحسين أدائها. لهذا نرى أن المؤسسة الجمركية قامت بتبني سياسة الإبداع كغيرها من المنظمات الأخرى، من أجل تدعيم قدرتها على مواكبة التطورات العالمية، فقد اتسمت هذه السياسة بالاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية للتطوير في إدارة الجمارك.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث الآليات والإجراءات التي تحقق الإبداع في المؤسسة الجمركية الجزائرية مما يساعدها في تحسين أدائها، كما حاولنا تحديد أهم الأهداف من وراء برنامجي عصرنة الجمارك الممتدة من الفترة 2007/2015 وكانت هذه الأهداف تتمثل في:

- تعزيز الشراكة الجمركية (الجمارك - المؤسسات).
 - تامين قباضات الجمارك.
 - عصرنة وسائل العمل والممارسات الإدارية للمؤسسة.
 - تحسين أداء الموارد البشرية.
 - الزيادة من الفاعلية التنظيمية والميدانية لجهاز الجمارك تمنح الأولوية لتطوير الموارد البشرية.
 - تطوير القدرات الفردية الخاصة لتحسين الأداء من خلال القدرة على استباق الأحداث وتوقعها وذلك في إطار محيط إيجابي وبناء.
 - الحياة على أدوات واقعية ذات مرونة عالية خاصة بالتخطيط والتحليل وحل المشاكل وذلك بغية ضمان تقدم دائم.
- إذن وفي هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها تحديد الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتوصل إلى بعض النتائج والتي نلخصها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

1. أن الإبداع يمكن تحقيقه من خلال الاستخدام الناجح لعمليات وبرامج جديدة، ويمكن لأي منظمة ان تحقق هذه الاستخدامات إذا أرادت ذلك.
2. أن الإبداع هو أساس البقاء للمنظمة في ظل الظروف المتغيرة من خلال قدرته على التكيف مع التغيرات الجديدة.
3. أن الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فالمنظمة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل.
4. أن التدريب والتكوين المستمر هو الوسيلة الفعالة للارتفاع بمستوى الموارد البشرية.

5. أن أهم الهياكل التنظيمية لإدارة الجمارك تتم بإدخال نظام معلوماتي يضمن التواصل بين الإدارات الجمركية والتنسيق مع باقي الحكومات.
6. لتدعيم وتجسيد إستراتيجية الإبداع، من الضروري إعادة تهيئة الإبداعات التكنولوجية والوسائل الحديثة في مجال الرقابة وذلك للتقليل من المخاطر.

قائمة المراجع



قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2011.
2. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط04، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
8. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
9. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في غداة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2000.
12. طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
13. طاهر محمود الكلاكده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2011.
15. عبد الكريم وصفي الكساسبة، حسن فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
17. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

19. فريق خبراء، تطوير الأداء الجمركي واتفاقيات التجارة العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتاب المصرية، مصر، 2006.
20. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، 2000.
21. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
22. مجيد محمود الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
23. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط 02، 2006.
24. محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 04، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. محمود محمد أبو العلا، استخدام أجهزة الفحص بالأشعة في العمل الجمركي " دليل العمل وتحليل وقراءة الصور " ، مصر.
27. محمود محمد أبو العلا، آليات تسهيل التجارة الدولية "منظور جمركي" ، 2010.
28. محمود محمد أبو العلا، نظرة تحليلية على القضايا الجمركية المعاصرة في الألفية الثالثة، مصر، 2012.
29. محمود محمد أبو العلا، نظم التجارة الدولية، 2011.
30. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 03، عمان، الأردن، 2009.
31. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2001.
32. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2010.
33. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
34. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ب/ المجالات:

1. سعود محمد النمر، الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، جامعة القاهرة، مصر، 1992.
2. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، كلية الاقتصاد، 2010.

3. العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد21، العدد02، جامعة دمشق، سوريا، 2005.
4. محمد عبد الرحيم الحاسنة، الأبحاث القيادية على الإبداع التكنولوجي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد67، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
5. هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد06، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
- 6.

ج/الملتقيات و المؤتمرات:

1. أحمد طرطار، سارة حليمي، الاقتصاد المعرفي كأداة لتنشيط الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011.
2. بديسي فهمه وآخرون، تنمية الإبداع ودوره الرئيسي في أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011.
3. بن لحسن الهوارى، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
4. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 08-09 مارس، 2005.
5. ديب نورة، بلكرمي و داد، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نوميديا قسنطينة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.
6. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011.

7. فرج عبد الفتاح فرج، تطوير أجهزة الموارد السيادية -تجربة الجمارك المصرية- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
8. فريد كورتل وآخرون، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
9. فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ماي، 2011.
10. ناصر مراد، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
11. نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.

د/ المذكرات:

1. أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008.
2. بلقاسم بودالي، ظاهرة التهريب الجمركي واستراتيجيات مكافحته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2011.
3. بو الصبعين زبيدة، أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية- دراسة ميدانية بمفتشيه أقسام الجمارك بقسنطينة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
4. بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة كوندوربرج بوعريريج- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

5. توفيق عطية توفيق العجيلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالقطاع الوظيفي لمديري القطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
6. زلاقي صهيب، أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في بيئة الأعمال الدولية- دراسة حالة حضنه حليب- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012.
7. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
8. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
9. عادل جواد الرفائي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
10. عائشة زابي، تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
11. عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
12. فتيحة مقنعي، اتجاهات تطوير وتحديث إدارة الجمارك في ظل التحولات الراهنة -دراسة حالة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.
13. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
14. محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان الداخلية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

15. مديحه هموش، تسيير مخاطر الغش لدى الجمارك، مذكرة تخرج بالمدرسة الوطنية للإدارة مديرية التربصات، الجزائر، 2008.
16. مراد زايد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر، مذكرة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
17. هدى فوجيلي، الجمارك بين التسهيلات والرقابة، مذكرة تخرج بالمدرسة الوطنية للإدارات مديرية التربصات، الجزائر، 2008.
18. وفاء نحاوة، دور الابتكار في تطوير عمل الإدارة الجمركية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. *Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.*
2. H.loininy et autres ,**le contrôle de gestion**, organization, outils ,et pratiques,3^{eme} edition,2008

الملخص :

يعتبر الإبداع هو المحرك الرئيسي للإصلاح والتحديث الجمركي، وذلك لضمان مواجهة التحديات والاستفادة من التطورات البيئية الجديدة.

فالإبداع في الجمارك لا يقتصر على تصميم وتنفيذ الإبداعات الجديدة، أو تكنولوجيا أو طريقة جديدة لتنفيذ مهامها فقط، بل هو يعد أيضا استثمار في جميع الجوانب، بما في ذلك العمل الجمركي المستدام، إعادة هيكلة التنظيم الجمركي، اعتماد إجراءات وتسهيلات فعالة، تعد هذه الآليات أهم الإبداعات التي تشهدها الساحة الدولية والمحلية في السنوات الأخيرة، فلا نستطيع أن نقول بأنها الفصل في هذا الموضوع، لأن الإبداع عملية مستمرة، لا يجب أن تتوقف طالما أن الحياة مستمرة.

الكلمات المفتاحية : الإبداع، الإبداع في الجمارك، الإبداع التكنولوجي، الإبداع الإداري.

Résumé:

La créativité est le moteur principal de la réforme et de modernisation des douanes, le spectre de veiller à relever les défis et de tirer profit des nouveaux développements environnementaux.

Créativité dans les coutumes ne se limite pas à la conception et mise en œuvre des nouvelles créations, la technologie ou une nouvelle façon de mener à bien ses fonctions seulement, il est également investir plus dans tous les aspects, y compris le travail des douanes durables, la restructuration de la réglementation douanière, l'adoption de procédures et des installations efficaces, sont ces mécanismes plus importante innovations qui ont lieu dans l'arène internationale et nationale au cours des dernières années, on ne peut pas dire qu'ils chapitre sur ce sujet, parce que la créativité est un processus continu, vous ne devez pas arrêter tant que la vie continue.

Mots clés: la créativité, la créativité dans les coutumes, l'innovation technologique, l'innovation de gestion.

