

Université Mohamed Khidher Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع :

انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية

- دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

لجنة المناقشة :

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1.	د. أفطي جوهرة	أستاذ محاضر " أ "	رئيسا	جامعة بسكرة
2.	د. بوجان عادل	أستاذ محاضر " أ "	مشرفا	جامعة بسكرة
3.	د. محبوب سعدية	أستاذ محاضر " ب "	ممتحنا	جامعة بسكرة

الأستاذ المشرف :

د. بوجان عادل

إعداد الطالب :

فلاح راجحي

مدخل

بسم الله الرحمن الرحيم

بفضل من الله و عونه ، تم إتمام إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني 2020 ، الفترة الزمنية المحددة من طرف عمادة الكلية للقيام بها اعتمادا على التبرص الميداني ، غير أنه و بصفة غير متوقعة تزامنت هذه الفترة و انتشار جائحة " كورونا " لتطال جميع بلدان العالم دون استثناء و منها الجزائر.

هذا الطرف الوبائي الخطير ،بالإضافة إلى ما خلفه من خسائر على مستوى الأرواح " رحمهم الله " ، خلق لنا صعوبات كبيرة لإنجاز هذه الدراسة ، بعد غلق كلي للجامعات و المكتبات ، إثر انتهاج سياسة التباعد الجسدي التي فرضتها السلطات العمومية محاربة هذا الوباء ، فاستحال معها الحصول على المراجع بمختلف أنواعها ، كما فرض هذا الوضع كذلك التواصل عن بعد مع المشرف على الدراسة من أجل التوجيه و الإثراء و تصحيح العمل بواسطة البريد الإلكتروني " e-mail " لاستحالة اللقاءات المباشرة.

وعليه نعتذر مسبقا :

على أية نقائص احتوتها هذه الدراسة ،سيتمين فيما بعد بأنها أخطاء ما كان يجب أن تكون ، أو قلة معلومات كان يمكن أن تتدارك بالزيادة ، أو ربما إضافات كان يمكن تجنبها.

ر.فلاح

إهداء إلى :

زوجة أبي أطال الله في عمرها

زوجتي و أبنائي " محمد السعيد " و " دعاء "

إخوتي و أخواتي

والدي زوجتي و كل أفراد عائلتها

ر.فلاح

شكر و عرفان

أتقدم بجزيل الشكر و فائق العرفان إلى :

كل من قدم لي يد العون، و لكل من أمدني بأرائه و توجيهاته لإنجاز هذا العمل.

الأستاذ المشرف : د. بوجمان عادل على نصائحه القيمة و توجيهاته .

الأستاذة : د. أقطي جوهرة على نصائحتها القيمة ، توجيهاتها و تحملها معنا عبئ هذا العمل.

جميع موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة على تعاونهم.

صديقي الدراسة : عمران عبد الحكيم و لعيطر بوعلام على وقوفهما معي.

ر.فلاح

ملخص :

هذت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي مفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، حيث تناولت أولاً: مفاهيم التقاعد الكامل و النسبي و تطورها من خلال التعرض لأهم المراحل التاريخية التي مر بها نظام التقاعد الوطني بصفة عامة منذ الحقبة الاستعمارية ، وصولاً إلى توحيد هذا النظام بصدور القانون رقم 83- 12 المؤرخ في 1983/07/02 ، الذي تم تعديله بإدخال نظام التقاعد النسبي نتيجة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية التي عاشتها الجزائر مع نهاية القرن العشرين ، لغاية إصدار القانون رقم 16- 15 الذي تم التخلي فيه عن نظام التقاعد النسبي. ثانياً: دراسة تطبيقية لانعكاس هذا التخلي على الأداء بأبعاده الثلاث: المهمة ، التكيفي و السياقي للموظف داخل الإدارة العمومية ، جراء عدم التقبل النفسي لمواصلة العمل فوق سن 50 من جهة و عدم القدرة البدنية للقيام بالمهام الإدارية التي تتطلبها خصوصية سلك الجمارك من جهة أخرى ، حيث تكون مجتمع الدراسة من 60 موظفاً من مفتشية أقسام الجمارك بسكرة تم توزيع الاستبيان عليهم شخصياً ، تم استرجاع 95 % منها صالحة للاستغلال ، على ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و كان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود انعكاس لإلغاء التقاعد النسبي على الأداء لدى الموظفين عند مستوى دلالة 0.05 ، و بالتالي وجود علاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء الوظيفي.

كلمات مفتاحية :

نظام التقاعد النسبي - التقاعد الكامل - الأداء الوظيفي - مفتشية أقسام الجمارك بسكرة

Abstract

The current research undertakes to study the implications of the repealing of the *Proportional Retirement Scheme (PRS)* on the staff agents' professional, adaptive, and contextual performance at the *Customs Authority of Biskra (CAB)*. To achieve this objective, theoretical and practical parts were planned.

In the former, conceptual definitions of *full* and *proportional* retirement are laid out; an historical development of the Algerian retirement schemes are tracked down from the French colonial era to the enactment of Law No 83-12 of 07.2.1983 and Law 16-15, which were later supplemented by the *PRS* whose implementation came as a result of the dire socio-economic instability period that Algeria went through in the 1990s. The corollary of the repealing of *PRS* is both psychological and professional. On the one hand, it turned out that working over the age of 50 is negatively perceived by the CAB staff agents. And on the other hand, CAB staff agents do not feel up to meeting the daunting demands which are specific to the profession. The research tool of the field study was a questionnaire that was handed out to CAB staff agents ($n = 60$) and whose return rate was 95 %. The statistical package for social sciences (**SPSS**) software platform has been utilized to analyze the collected data. The findings reveal that there is a correlation, whose level of significance is 0.05, between the repealing of the PRS and staff agents' lack of commitment to the professional performance.

Key Words:

PRS- full retirement - professional performance – CAB.

فهرس المحتويات

مدخل

	بسملة
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق

مقدمة عامة

ب	تمهيد
ت	مشكلة الدراسة
ت	الأسئلة الفرعية
ث	أهداف الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ج	منهج الدراسة
ح	حدود الدراسة
ح	نموذج الدراسة
خ	الدراسات السابقة
د	هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2	تمهيد
2	المبحث الأول : نظام التقاعد في المنظومة القانونية في الجزائر
3	المطلب الأول : النظام القانوني للتقاعد الكامل
3	الفرع الأول : مفهوم نظام التقاعد الكامل في ظل القانون رقم 83-12
6	الفرع الثاني : خصائص نظام التقاعد الكامل

11	الفرع الثالث : مميزات نظام التقاعد الكامل
12	الفرع الرابع : الشروط القانونية للاستفادة من التقاعد الكامل
15	المطلب الثاني : النظام القانوني للتقاعد النسبي
15	الفرع الأول : مفهوم التقاعد النسبي و ظروف اللجوء إليه
23	الفرع الثاني : خصائص نظام التقاعد النسبي
23	الفرع الثالث : التمييز بين التقاعد النسبي و باقي أنظمة التقاعد الأخرى
25	الفرع الرابع : شروط الاستفادة من التقاعد النسبي و الامتيازات المتعلقة به
29	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي .
29	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
29	الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
32	الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي
33	الفرع الثالث : معايير الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
35	الفرع الأول : مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
38	الفرع الثاني : خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي
41	الفرع الثالث : مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
44	الفرع الرابع : معايير تقييم أداء الموظف في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر
47	المطلب الثالث: العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و أداء الموظفين
47	الفرع الأول : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و أداء المهمة
48	الفرع الثاني : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء السياقي
49	الفرع الثالث : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء التكيفي
51	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

53	تمهيد
53	المبحث الأول : منهجية الدراسة
53	المطلب الأول : أسلوب الدراسة
53	الفرع الأول : تصميم الدراسة
54	الفرع الثاني : جمع بيانات الدراسة
55	الفرع الثالث : أداة الدراسة
56	الفرع الرابع : أساليب و أدوات التحليل
57	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و عينتها

57	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
71	الفرع الثاني : عينة الدراسة
72	المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة وصدقها
72	الفرع الأول : ثبات أداة الدراسة
73	الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة
79	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
79	المطلب الأول : وصف عينة الدراسة
80	الفرع الأول : توزيع العينة حسب الجنس
80	الفرع الثاني : توزيع العينة حسب السن
81	الفرع الثالث : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
81	الفرع الرابع : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
82	الفرع الخامس : توزيع العينة حسب المستوى التنظيمي
83	الفرع السادس : توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية
83	المطلب الثاني : تقييم متغيرات الدراسة
83	الفرع الأول : تقييم السن المخطط له للتقاعد قبل إلغاء التقاعد النسبي
84	الفرع الثاني : تقييم مدى الرضا عن إلغاء التقاعد النسبي
85	الفرع الثالث : تقييم التعامل النفسي بعد إلغاء التقاعد النسبي
85	الفرع الرابع : تقييم مؤشرات الأداء الوظيفي قبل و بعد إلغاء التقاعد النسبي
101	المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
101	الفرع الأول : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
102	الفرع الثاني : اختبار الفروق للعينات المزدوجة
105	المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
105	المطلب الأول : تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
107	المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبارات الفرضيات
107	المطلب الثالث : الاقتراحات وآفاق الدراسة
107	الفرع الأول : اقتراحات الدراسة
108	الفرع الثاني : آفاق الدراسة
110	خلاصة الفصل الثاني

112

خاتمة

113

المراجع

122

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	مدد التسبيق التي يستفيد منها العامل المحال على التقاعد المسبق	01
25	مقارنة نظام التقاعد النسبي مع الأنظمة الأخرى للتقاعد	02
60	الحالة العددية للأسلاك التقنية حسب الرتب	03
60	الحالة العددية للأسلاك الشبيهة حسب الرتب	04
61	الحالة العددية للمستخدمين حسب المناصب	05
72	معامل الثبات لبعء أداء المهمة قبل إلغاء نظام التقاعد النسبي	06
72	معامل الثبات لبعء الأداء التكيفي قبل إلغاء نظام التقاعد النسبي	07
72	معامل الثبات لبعء الأداء السياقي قبل إلغاء نظام التقاعد النسبي	08
73	معامل الثبات لبعء أداء المهمة بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي	09
73	معامل الثبات لبعء الأداء التكيفي بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي	10
73	معامل الثبات لبعء الأداء السياقي بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي	11
74	الصدق الذاتي لفقرات بعد أداء المهمة قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي	12
75	الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء التكيفي قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي	13
76	الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي	14
77	الصدق الذاتي لفقرات بعد أداء المهمة بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي	15
77	الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء التكيفي بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي	16
78	الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي	17
86	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي	18
89	التكرارات والنسب المثوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي	19
102	معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	20
102	فرق العينات المزدوجة للأداء الوظيفي	21
103	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير الأداء	22
103	فروق العينات المزدوجة لأبعاد الأداء الوظيفي	23
104	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء المهمة	24
104	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء التكيفي	25
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء السياقي	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة المقترح	01
59	الهيكـل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة	02
80	توزيع العينة حسب الجنس	03
80	توزيع العينة حسب السن	04
81	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	05
82	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	06
82	توزيع العينة حسب المستوى التنظيمي	07
83	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	08
84	التكرارات والنسب المئوية للسن المخطط للتقاعد قبل إلغاء التقاعد النسبي	09
84	التكرارات والنسب المئوية لمدى الرضا عن إلغاء التقاعد النسبي	10
85	التكرارات والنسب المئوية للتعامل النفسي بعد إلغاء التقاعد النسبي	11

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة 122
01	استبيان الدراسة	//
02	قائمة المحكمين	//

مقدمة عامة

تمهيد :

إن العلاقة الوظيفية التي تربط العامل أو الموظف بالإدارة المستخدمة ليست علاقة أبدية بل قد تنتهي بتوفر حالة من الحالات المقررة قانونا، ولعل أبرزها إحالة العامل أو الموظف على التقاعد بعد سنوات من الخدمة.

يعتبر مفهوم التقاعد من المفاهيم الحديثة، التي أخذت بها جميع الدول وقد ظهرت نتيجة التحول للمجتمع الصناعي، وكان يتوخى منه أن يكون وسيلة لرفع الظلم والقسوة على الموظفين والعمال الذين كانوا يعملون طوال حياتهم، دون أي ضمانات أو حقوق، وكانوا يطردون من أعمالهم والاستغناء عن خدماتهم لمجرد انخفاض قدراتهم الإنتاجية بسبب تدهور أوضاعهم الصحية أو كبر سنهم، وقد اتفقت معظم قوانين الموظفين في مختلف الدول على وجوب إيجاد سن معين ينتهي عنده خدمة الموظف ويحال على التقاعد، إلا أنها اختلفت في تحديد السن الذي يستحق الفرد عند بلوغه معاشاً تقاعدياً.

لذلك فنظام التقاعد يعتبر جزءاً من نظام التأمينات الاجتماعية وحققاً من الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفرد، والتي تختلف من بلد إلى آخر، حيث تحرص الدول على كفالة هذا الحق لمواطنيها.

بعد صدور القانون المتعلق بالتقاعد بموجب القانون 83-12 المؤرخ في 02/07/1983، عرف النظام الوطني للتقاعد عدة تطورات عجلت بتعديله في منتصف التسعينات بسبب الأزمة الاقتصادية التي عرفت البلاد وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المفروض من قبل صندوق النقد الدولي، إذ تم إدراج نظام التقاعد النسبي إلى جانب أنظمة التقاعد الكلي والتقاعد المسبق. غير أنه بفعل التحولات الاقتصادية و الديموغرافية للمجتمع وتراجع إيرادات الدولة من العملة الصعبة بسبب الأزمة البترولية العالمية ابتداء من سنة 2014، وبالنظر إلى التهافت الكبير نحو طلب الإحالة على التقاعد، وتراجع دفع الاشتراكات لصندوق التقاعد، عجل صدور تعديل جديد لقانون التقاعد مع نهاية سنة 2016، ألغي بموجبه التقاعد النسبي.

بالمقابل إرتأ المشرع الجزائري إلى تحيين الكثير من المراسيم المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية خاصة بعد صدور الأمر رقم 03/06 المؤرخ في: 15/07/2006، المتعلق بالنظام العام للتوظيف العمومي، و من بين الجوانب التي مستها هذه التحيينات أداء الموظف العمومي ومعايير تقييمه، سواء تعلق ذلك بالتقييم الاختباري قبل ترسيم الموظف في منصبه بعد توظيفه مباشرة، أو بالتقييم السنوي الذي يستند عليه من أجل الترقية في

الرتبة و التعيين في المناصب ، رغم ذلك خلف إلغاء نظام التقاعد النسبي العديد من السلوكيات وردود الفعل التي قد تكون سلبية لدى الموظفين، وقد تنعكس هذه السلوكيات مباشرة على مستوى أدائهم.

1. مشكلة الدراسة :

في خضم التحولات والتغيرات على المستويين الدولي والوطني والتي مست مختلف نواحي الحياة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، كان لزاما على المشرع مواكبتها والتكيف معها وذلك بترجمة مختلف السياسات إلى منظومة قانونية تتماشى مع تطلعات الفرد والمجتمع، ومن ضمن هذه التدابير القانونية ، إلغاء التقاعد النسبي والذي كان الهدف منه الوصول لتحقيق التوازنات الضرورية لمؤسسات الدولة وفي مقدمتها الصندوق الوطني للتقاعد من أجل ضمان ديمومة لهذا النظام الحماي وذلك بالعودة لنظام التقاعد الكامل كنظام وحيد بسن 60 سنة قابلة للتمديد 5 سنوات إضافية بطلب من الموظف.

غير أن هذا الإجراء الذي من جهة قد يساعد في توازن صندوق التقاعد، ساهم من جهة أخرى في ظهور العديد من السلوكيات السلبية لدى الموظف خاصة منها كثرة الغياب، اللجوء المفرط للشكاوي والتظلمات، كثرة الإضراب والاحتجاج وفي بعض الأحيان حتى التحلي عن العمل إراديا وهي كلها مظاهر تعكس عدم رغبة الموظف في الأداء وعدم شعوره بالرضا الوظيفي والراحة النفسية، وهو ما قد يؤثر سلبا على مستوى أداءه.

من هنا فإن الدراسة الحالية تقوم على التساؤل الرئيسي الآتي :

إلى أي مدى انعكس إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة؟

2. الأسئلة الفرعية :

يتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

✓ ما مضمون إصلاحات قانون التقاعد؟ وما هي العوامل التي تحكمت فيه بالشكل الذي ظهر عليه في التعديل الجديد

لقانون التقاعد (القانون 16-15) المطبق حاليا ؟

✓ ما هو المقصود بنظام التقاعد النسبي في المنظومة القانونية الجزائرية؟ وما هي خصائص هذا النوع من أنواع التقاعد؟

وما هي مبررات وأسباب إلغاءه؟

✓ ما هي ردود فعل موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة على إلغاء قانون التقاعد النسبي؟

✓ ما مستوى أداء موظفي أقسام الجمارك ببسكرة؟

✓ ما مدى انعكاس إلغاء التقاعد النسبي على أداء المهمة لدى موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة؟

✓ ما مدى انعكاس إلغاء التقاعد النسبي على الأداء التكميلي لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة؟

✓ ما مدى انعكاس إلغاء التقاعد النسبي على الأداء السياقي لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة؟

3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على المنظومة القانونية للتقاعد بصفة عامة والتقاعد النسبي بصفة خاصة.

2. دراسة وتبيان الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بإصدار مختلف القوانين المنظمة للتقاعد النسبي، وكذا الأسباب

التي أدت إلى إلغائه.

3. تشخيص مستوى أداء المهمة والأداء التكميلي والأداء السياقي لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة.

4. قياس مدى تأثير أداء موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة بعد إلغاء التقاعد النسبي.

4. أهمية الدراسة :

أهمية الدراسة من أهمية المنظمة التي تطبق عليها ، و هي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة في دراستنا هذه :

✓ إبراز أهم التطورات التي مست أنظمة التقاعد في الجزائر منذ سنة 1983 ، نظرا للاهتمام الواسع والمتزايد بعد إصدار

قانون 2016 ، بموضوع التقاعد في أوساط الموظفين والأجراء ودخل المنظمات النقابية والإدارات والمؤسسات العمومية

باعتباره يمثل نهاية المسار المهني و ما صاحب ذلك من لغط إعلامي وثقافت كبير نحو طلب الإحالة على التقاعد.

✓ الحاجة لتحقيق ربط مباشر بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء بأبعاده المختلفة (المهمة – التكميلي و السياقي)

لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة ، بحيث يمثل الأداء الوظيفي عنصر أساسي لنجاح المنظمات و تحقيق الأهداف

التنظيمية لها.

✓ إبراز انعكاس إلغاء التقاعد النسبي على الأداء الوظيفي لدي الموظفين من خلال تحليل النتائج.

✓ تقديم توصيات بضرورة تبني أفكار جديدة و طرق تسيير جديدة للنظام القانوني للتقاعد، نظرا لاهتمام شريحة واسعة

من الموظفين به داخل المجتمع.

5. فرضيات الدراسة :

اعتمادا على الدراسات السابقة وتساؤلات البحث يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي :

✓ الفرضية الرئيسية :

H: يوجد أثر سلبي مباشر لإلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة.

✓ الفرضيات الفرعية :

H₁ : يوجد أثر سلبي مباشر لإلغاء التقاعد النسبي على أداء المهمة لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة.

H₂ : يوجد أثر سلبي مباشر لإلغاء التقاعد النسبي على الأداء التكيفي لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة.

H₃ : يوجد أثر سلبي مباشر لإلغاء التقاعد النسبي على الأداء السياقي لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة.

6. منهج الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي مفتشية أقسام الجمارك

ببسكرة ، و إيجاد أجوبة للفرضيات المطروحة. اعتمدت الدراسة على :

1. **المنهج الوصفي و التحليلي** : يبين المنهج الوصفي مختلف المراحل و الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد

البحث ، للوصول إلى النتائج المطلوبة ، و يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته أي موضوع بهدف التعرف

على أسبابها و محاولة تقديم الحلول الملائمة لها ، وبناء على ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا

جمع البيانات و المعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها.

2. **المنهج التاريخي** : من خلال عرض المراحل التاريخية لتطور منظومة التقاعد.

3. **المنهج الكمي** : الذي سيعتمد في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة حالة و هو الأسلوب الذي من خلاله

يستطيع الباحث اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات و ذلك من أجل تقييم

انعكاس إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي مفتشية أقسام جمارك ببسكرة ن و ذلك من خلال عينة من موظفي هذه

الهيئة من خلال مصدرين أساسيين للمعلومات و هما : **المصادر الأولية** : و المتمثلة في بطاقة الاستبيان التي تم توزيعها

على الموظفين لغرض جمع البيانات و المعلومات ، **المصادر الثانوية** : و المتمثلة في الكتب ، المجلات ، المذكرات و

الدراسات السابقة .

7. حدود الدراسة :

من أجل الإلمام بالموضوع والإجابة على التساؤلات تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

✓ **الحدود الموضوعية :** يهتم هذا البحث بدراسة نظام التقاعد النسبي (كمتغير مستقل) اعتمادا على ما جاءت به النصوص القانونية المنظمة للتقاعد في الجزائر، وكيف كان لإلغائه من تأثير و انعكاس على جوانب عدة من التزامات الموظف وسلوكياته الوظيفية وبالتالي أداءه ومواصلته العمل بنفس الفعالية المطلوبة منه داخل مؤسسته، كما أن الدراسة لا تشمل الفئات التي لا تخضع لأحكام هذا القانون المعدل والمتمم مثل الأفراد التابعين للجيش الوطني الشعبي الذين يخضعون لقانون المعاشات العسكرية طبقا للأمر رقم 76-106 المؤرخ في 1976/12/09.

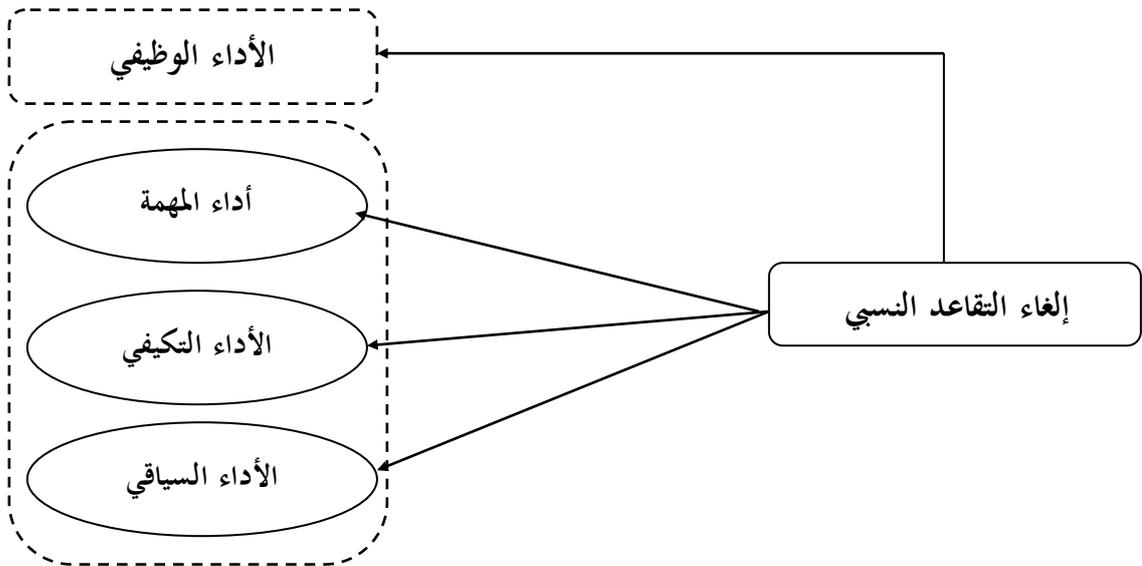
✓ **الحدود المكانية :** رغم أن الموضوع يستهدف موظفي الإدارة العمومية إلا أنه ونظرا لصعوبة ذلك فإنه تم التركيز على متفشية أقسام الجمارك ببسكرة.

✓ **الحدود الزمانية :** تم توزيع الاستبيان خلال شهر فيفري 2020، إلى أن المعلومات المطلوب جمعها هي حول انعكاسات إلغاء نظام التقاعد على أداء الموظف، إذ يعود إلغاء القانون لسنة 2016.

8. نموذج الدراسة :

انطلاقا مما سبق يمكن تمثيل نموذج الدراسة وفق المخطط الآتي:

الشكل (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

تم قياس الأداء الوظيفي اعتمادا على دراسة :

- ✓ Pradhan, R.K, Jena, L.K., & Salanova, M. (2017), "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation", Business Perspectives and Research , Vol 5, N 1.

إذ يمثل الأداء الوظيفي متغير تابع، بينما يمثل التقاعد النسبي متغير مستقل، كما تمثل المتغيرات الشخصية والوظيفية عوامل مستقلة.

9. الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة فقد قمنا بالإطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع وعلى قلتها نذكر:

✓ **الدراسة الأولى :** مادني عبد الباقي ، 2017 ، نظام التقاعد في الجزائر بين ضرورات الإصلاح وضغوطات الوضعية الاجتماعية والاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية : وهي دراسة قانونية اعتمدت على تحليل أسباب الإصلاحات التي مست نظام التقاعد من خلال الصعوبات المالية التي يعانها الصندوق الوطني للتقاعد مع ربطها بمقاومة الطبقة الشغيلة من خلال الوضع الاجتماعي والاقتصادي الذي تعانيه، طرح من خلالها الباحث إشكالية مدى ضرورة إصلاح المنظومة القانونية الجزائرية لنظام التقاعد رغم الضغط الاجتماعي والاقتصادي. وخلصت الدراسة إلى أن الإصلاحات التي مست نظام التقاعد في الواقع لم تمس بجوهره الذي يهدف لحماية الموظف اجتماعيا كمبدأ أساسي رغم ضغوط المحيط التي صاحبتة.

✓ **الدراسة الثانية :** بحري إسماعيل و حوينيتة جيلالي ، 2018 ، التقاعد الكامل والتقاعد النسبي في المنظومة القانونية الجزائرية ، جامعة عاشور زيان الجلفة ، الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية: وهي دراسة قانونية محض لا تحوي متغيرا تابعا اعتمدت بصفة جذرية على تحليل مجمل القوانين الجزائرية التي مست نظام التقاعد منذ تأسيسه، طرح من خلالها الباحثان إشكالية كيفية معالجة المنظومة القانونية الجزائرية لنظامي التقاعد الكامل و النسبي. وخلصت الدراسة إلى أن معظم الإصلاحات التي مست النظام الوطني للتقاعد منذ 1983 إلى يومنا هذا كانت ظرفية بدافع معالجة المشاكل المالية لهذا النظام في كل مرة ولم تمس بجوهره.

✓ **الدراسة الثالثة :** موساوي حليلة ، 2015 ، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر ، جامعة جيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية : تم

فيها طرح إشكالية مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية ، دراسة حالة بلدية تاشة زواقعة، حيث خلصت الدراسة إلى الدور الهام الذي يلعبه الاتصال المؤسسي لرفع الأداء من خلال تفعيل دور الفرد وتخفيفه لزيادة عطاءه مما يؤثر بصفة ايجابية على مستوى الأداء، و قد مست الدراسة الإطار النظري للأداء الوظيفي وما يتضمنه من مفاهيم.

✓ **الدراسة الرابعة :** شامي صليحة ، 2010 ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية : تناولت هذه الدراسة إشكالية المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مشيرة لمفهوم وعناصر المناخ التنظيمي وأبعاده وكذا العوامل المؤثرة فيه، وتضمنت الدراسة أيضا ماهية الأداء الوظيفي من خلال المفهوم ونظام تقييم الأداء والتأثير المتبادل بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث خلصت الدراسة إلى الدور الهام الذي يلعبه المناخ التنظيمي في الرفع من أداء العامل و تخفيفه لزيادة فعاليته و مردوديته قصد المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة.

10. هيكل الدراسة :

تم تقسيم دراستنا إلى فصلين، الأول منها خصص للتأصيل النظري للمتغيرين فيما خصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي ، موزعين على الباحث والمطالب التالية :

مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : نظام التقاعد في المنظومة القانونية في الجزائر

المطلب الأول : النظام القانوني للتقاعد الكامل

المطلب الثاني : النظام القانوني للتقاعد النسبي

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي و كفاءات تقييمه

المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و أداء الموظفين

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المطلب الأول : أسلوب الدراسة.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة و عينتها

المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة وصدقها

المبحث الثاني : نتائج الدراسة

المطلب الأول : وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني : تقييم متغيرات الدراسة

المطلب الثالث : نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبارات الفرضيات

المطلب الثالث : الاقتراحات و آفاق الدراسة.

خاتمة

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة.

✓ المبحث الأول : نظام التقاعد في المنظومة القانونية في الجزائر.

✓ المبحث الثاني : الأداء الوظيفي .

تمهيد :

يعتبر موضوع التقاعد من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية، باعتباره إحدى طرق إنهاء العلاقة الوظيفية التي تربط العامل أو الموظف بالإدارة المستخدمة ، فهو من المفاهيم الحديثة التي أخذت بها جميع الدول على غرار الجزائر كوسيلة لرفع الظلم والقسوة على الموظفين والعمال بعد انخفاض قدراتهم الإنتاجية بسبب تدهور أوضاعهم الصحية أو كبر سنهم، لذلك فهو يعتبر جزءا من نظام التأمينات الاجتماعية وحقا من الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفرد بعد تناقص أدائه الوظيفي جراء التقدم في السن و عدم القدرة البدنية على مواصلة العمل . في هذا الفصل سنتطرق لهذين العنصرين في مبحثين اثنين الأول خصص لمنظومة التقاعد في الجزائر و أهم التطورات التي عرفتها، خاصة ما تعلق منها بمنظومة التقاعد النسبي ، المبحث الثاني خصص للأداء الوظيفي و كفاءات تقييمه و العلاقة بينه وبين إلغاء التقاعد النسبي.

قبل الخوض في ذلك ، وجب توضيح المقصود بمصطلح " المؤسسات والإدارات العمومية " في الجزائر، فحسب نص المادة 02 من الأمر رقم : 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 (الجريدة الرسمية العدد 46، 2006) ، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي ، يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية :

" المؤسسات العمومية ، الإدارات المركزية في الدولة ، المصالح غير المركزية ، الجماعات الإقليمية ، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني ، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة ، المستخدمون العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني و مستخدمو البرلمان "

المبحث الأول : نظام التقاعد في المنظومة القانونية في الجزائر

التقاعد هو الطريق العادي لإنهاء العلاقة الوظيفية بين العامل و المستخدم ، حيث يفترض أن يكون العامل أو الموظف غير قادر على الاستمرار بالقيام بأعباء وظيفته (أحمية، 1998، صفحة 340)، وهذا بغض النظر عن الطرف صاحب المبادرة بطلب إنهاء علاقة العمل. إذ أن انتهاء الخدمة للعامل ببلوغ السن المقررة أمر مؤكد في الحياة الوظيفية وهو سبب لا دخل لإرادة العامل فيه (نعيم، 1968، صفحة 109).

قسم المشرع الجزائري نظام التقاعد إلى نوعين رئيسيين و هما التقاعد الكامل أو الكلي الذي جاء به القانون رقم 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم ، والتقاعد النسبي الذي كرسه الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 1997/07/31 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 سالف الذكر.

نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة النوع الأول للتقاعد أي التقاعد الكامل (المطلب الأول) و النوع الثاني من التقاعد أي التقاعد النسبي (المطلب الثاني).

المطلب الأول : النظام القانوني للتقاعد الكامل

تنتهي العلاقة الوظيفية أو علاقة العمل كما تمت الإشارة إليه ببلوغ الموظف أو العامل سن التقاعد بحسب ما يقره التشريع الخاص، و يجوز للمشرع من حيث المبدأ و لاعتبارات تتعلق بكل وظيفة أو عمل أن يضع أكثر من سن واحدة للتقاعد (بوضياف، 2015، صفحة 168)

و يطلق عادة على مصطلح التقاعد الكامل في النظام القانوني للتقاعد عدة تسميات، فيدعى بالتقاعد العادي و التقاعد حسب شرط السن القانوني نظرا لكونه النظام الأكثر شيوعا بين أنظمة التقاعد الحالية مقارنة بالأنواع الأخرى و هي : التقاعد المسبق ، التقاعد دون شرط السن و التقاعد النسبي. لكن ما المقصود بنظام التقاعد الكامل؟ و ما الفرق بينه و بين أنظمة التقاعد الأخرى ؟

الفرع الأول : مفهوم نظام التقاعد الكامل في ظل القانون رقم 83-12

ينطوي مفهوم نظام التقاعد الكامل على عدة عناصر و محددات تتعلق بالسن القانونية للاستفادة منه و المدة الدنيا للاشتراك في الضمان الاجتماعي و غيرها، لكن قبل التطرق لمفهومه و يجب أولا التطرق إلى تعريف التقاعد بصفة عامة و التقاعد الكامل بصفة خاصة.

أولا : تعريف التقاعد بوجه عام

التقاعد لغة مصدره الفعل "قعد" بمعنى : جلس من قيام، و يقال قعد عن الأمر أي تأخر عنه أو تركه، تقاعد الرجل عن الأمر أي أنه لم يهتم به، و تقاعد الموظف عن العمل بمعنى أحيل على المعاش (مكرم، 1968، صفحة 28).
و تعني أيضا كلمة تقاعد من الناحية القانونية: راتب أو معاش التقاعد الشهري الذي يخصص بموجب أحكام القانون، مثلما نصت عليه المادة 2 من قانون التقاعد المدني الأردني رقم 34 لسنة 1959 (مانع، 2012، صفحة 118). و

يرادف كلمة التقاعد باللغة الفرنسية كلمة *retraite* و الإنجليزية *retirement* التي تعني "الانسحاب" بالعربية و يشير أيضا إلى معنى مزدوج و هو "وضعية" و "دخل" في آن واحد.

أما المعنى الاصطلاحي للتقاعد، فلا يوجد تعريف موحد لمفهوم التقاعد نظرا لكونه لم يكن معروفا ولا موجودا ، الأمر الذي أدى بالفقهاء إلى إعطاء تعريفات لغوية حسب اجتهادات شخصية حيث نجد أن الأستاذ "لبيدي" عرفه بأنه: " الفرد الذي عمل لفترة من حياته في قطاع أهله للحصول على معاش للتقاعد" (صينيتان، 1991، صفحة 21).

كما عرفه أيضا على أنه هو "الفرد الذي يعمل في عمل حكومي ويخضع لنظام التقاعد حيث يقتطع من راتبه الشهري نسبة معينة أثناء فترة الخدمة على أن يحق له بعد سنوات محددة من الخدمة الحصول على راتب تقاعدي و بنسبة محددة لهذا الغرض سواء كان الانتهاء من العمل بالاختيار أو الإكراه أو حدوث له ما يمنعه من العمل كعجز كلي أو جزئي" (صينيتان، 1991، صفحة 21).

و عرفه الأستاذ أحمية سليمان بأنه "التقاعد أو نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للعمل هي النهاية الطبيعية لعلاقة العمل و بالتالي يعتبر السبب و الحالة القانونية و الشرعية لانتهاء علاقة العمل" (أحمية، 1998، صفحة 340).

و عرفه الأستاذ حبابي رشيد كما يلي: "التقاعد هو نهاية المدة القانونية للحياة العملية" (حبابي، 2015، صفحة 80). و يعرفه الأستاذ بوحميده عطاء الله بأنه: " قرار إداري يتخذ بطلب من الموظف تحت إشراف الإدارة متى بلغ سنا معينة مع استيفاء سنوات خدمة محددة و تنتهي علاقته بالإدارة ابتداء من تاريخ توقيعه على محضر تبليغه قرار إحالته على التقاعد (بوحميده، 1989، صفحة 9) .

كما عرف التقاعد أيضا في دليل الثقافة القانونية المنشور من طرف (بيرتي للنشر BERTI، 2013، صفحة 223)، بأنه هو المركز القانوني للشخص الطبيعي المتوقع عن مزاولة نشاطه المهني والمتمتع بمعاش وذلك في حالة توافر مجموعة من الشروط القانونية.

و حسب الموسوعة العربية يقصد بالتقاعد " النظام الذي تفرضه الدولة للموظفين أو لعمال القطاع الخاص، لتؤمن لهم بمقتضاه المعاش أو التعويض عند العزل أو الاعتزال من الخدمة بعد مدة معينة، يدفعون خلالها أقساطا محددة من رواتبهم وأجورهم لصناديق التقاعد المؤسسة لهذا الغرض (الموسوعة العربية).

و يقصد بالتقاعد كذلك "الاستغناء عن الخدمات المقدمة من الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد حيث يتراوح السن القانوني في أغلب الدول ما بين سن 60 و 65 سنة مع وجود بعض الاستثناءات (الطائي و مؤيد، 2006، صفحة 505).

ثانيا : تعريف التقاعد الكامل

1. عدم وجود تعريف للتقاعد الكامل في المنظومة القانونية الجزائرية :

رغم الأهمية البالغة التي يكتسيها التقاعد من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية بالنسبة للأفراد و المجتمعات، إلا أن المشرع الجزائري لم يفرد تعريفا خاصا له في مختلف القوانين المنظمة للشغل و في مقدمتها القانون الإطار للتقاعد المتمثل في القانون رقم 83-12، بل اكتفى فقط في بعض النصوص القانونية بمجرد ذكر لفظ التقاعد كشكل من أشكال انتهاء الخدمة التام مثل ما نصت عليه المادة 216 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي السالف الذكر.

و ورد ذكر الحق في التقاعد في أحكام القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل (الجريدة الرسمية العدد 32، 1978) لاسيما في المواد 18 و 192. حيث أحالت المادة 192 من القانون رقم 78-12 سالف الذكر شروط الاستفادة من التقاعد و كفيياته إلى قانون خاص ، و الذي صدر فيما بعد تحت رقم 83-12 بتاريخ 02/07/1983 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم. (الجريدة الرسمية العدد 25، 1983).

كما أشارت المادة 5 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل (الجريدة الرسمية العدد 17، 1990) إلى تعداد الحقوق الأساسية للعامل و من ضمنها التقاعد و الضمان الاجتماعي، و اعتبر التقاعد إحدى حالات نهاية العمل و ذلك في المادة 66 منه.

و من خلال دراسة أحكام القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02/07/1983 المتعلق بالتقاعد، أشارت المادتين الأولى و الثانية منه إلى مسألة تأسيس نظام وحيد للتقاعد يقوم على مبادئ معينة وهي توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الحقوق، القواعد المتعلقة بتقدير الامتيازات و كذلك توحيد التمويل، و هذا دون تعريف التقاعد ، كما اعتبر التقاعد حقا ماليا و شخصيا يستفاد منه مدى الحياة.

2. تكريس مبدأ الحق في الإحالة على التقاعد الكامل :

اعتبرت مختلف القوانين المنظمة لعالم الشغل في الجزائر، سواء المتعلقة بالقطاع الاقتصادي (القوانين المنظمة لعلاقات العمل) أو الإدارات و المؤسسات العمومية (قوانين الوظيفة العمومية) أن الإحالة على التقاعد في حد ذاته هو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف و حالة من حالات إنهاء العلاقة المهنية و الوظيفية التي تربط العامل بالمستخدم. لذلك يعد التقاعد جزءا من الحقوق الاجتماعية و المهنية العديدة للعامل، ويتأثر بالفلسفة الاجتماعية للدولة، حيث تختلف أحكامه وقواعده من دولة لأخرى، و بمدى تكفل الدولة بالشؤون الاجتماعية للعمال، كما قد يكون في الدولة نظام موحد للتقاعد يسري على جميع العمال، أو قد تعتمد الدولة عدة أنظمة للتقاعد تختلف من قطاع لآخر و من نشاط لآخر (أهمية، 1998، صفحة 156)، أما الإحالة على التقاعد فهي إنهاء خدمة الموظف و إخراجها نهائيا من الملاك، على أن يخصص له معاش تقاعدي (حبيش، 1991، صفحة 348).

وعلى خلاف أنظمة التقاعد المتأثرة بالفلسفة الاجتماعية للدولة، فإن القانون 83-12 أسس نظاما واحدا للتقاعد و هذا ما حملته المادة الأولى منه بقولها: "يهدف هذا القانون إلى تأسيس نظام وحيث للتقاعد" (بوضياف، 2015، صفحة 168)، فيما يتعلق بالمبادئ التالية :

- ✓ توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الحقوق.
- ✓ توحيد القواعد المتعلقة بتقدير الامتيازات.
- ✓ توحيد التمويل.

الفرع الثاني : خصائص نظام التقاعد الكامل

يعتمد نظام التقاعد الكامل في الجزائر كغيره من دول العالم على أسس مستمدة من طبيعة النظام الاقتصادي و الاجتماعي السائد، إذ يتأثر نظام التقاعد مباشرة بالسياسات المنتهجة من طرف الدولة في فترة من الفترات، لذا فإن المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها هذا النظام تتمثل في التضامن بين الأجيال و التوزيع في تمويل المعاشات التي يدفعها الصندوق الوطني للتقاعد و توحيد نظام التقاعد حول قاعدة شرط السن للإحالة على التقاعد.

أولا : أسس النظام الوطني للتقاعد الكامل

استوحى نظام التقاعد في الجزائر غداة الاستقلال قواعد تسييره من النظام الفرنسي إلى غاية صدور القانون رقم 83-12 سالف الذكر، والذي بمقتضاه تم توحيد نظام التقاعد الذي يعتمد مبدأ التوزيع كأساس لتمويله.

1. نظام التقاعد بالتوزيع :

ينسب نظام التقاعد بالتوزيع أساسا على مبدأ العدالة الاجتماعية والتضامن بين الأجيال، وتمول فيه منح التقاعد من خلال الاشتراكات التي يدفعها الجيل الحالي لصالح المتقاعدين، وهو تقاعد إجباري. و بناء على معيار الغاية و الهدف ، فإن نظام التقاعد بالتوزيع يعرف على النحو التالي: " التقاعد يهدف إلى ضمان دخل تعويضي للأشخاص المسنين قصد تمكينهم هم وذوي حقوقهم من تغطية حاجاتهم المعيشية اليومية (محدد، 2012، صفحة 54).

يمتاز هذا النوع من أنظمة التقاعد بمجموعة من نقاط القوة، تتمثل فيما يلي (محدد، 2012، صفحة 63) :

✓ إمكانية تفعيل نظام التقاعد القائم على التوزيع و جعله عملية مباشرة باعتماده لصالح أشخاص لم يدفعوا قط أو دفعوا القليل من الاشتراكات، حيث أن الأداءات التي يتحصلون عليها يتم تحصيلها على شريحة العمال النشطاء على شكل اشتراكات.

✓ يسمح هذا النظام بملاءمة الأداءات مع المستوى المعيشي أو الاحتياجات الحقيقية للمتقاعدين وذوي الحقوق.

✓ يعتمد هذا النظام أيضا على مبدأ التضامن بين العمال المشتركين ضمن نفس الجيل، وكذلك بين مختلف الأجيال.

✓ تجنب إفلاس هذا النظام من الناحية المحاسبية، انطلاقا من مبدأ التحويل الآني للاشتراكات التي يدفعها العمال الأجراء إلى أداءات للتقاعد.

✓ ضمان حماية فئة كبيرة من المجتمع ، رغم كونه حلس يتأثر بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و ذلك عبر آلية إعادة توزيع الدخل بين الأجيال.

✓ التأثير المباشر بتدهور قيمة العملة الوطنية لكون الموارد المالية التي يتم تحصيلها هي متأية من الاشتراكات التي يتم توزيعها بعد سنوات في شكل معاشات تقاعدية.

✓ تحقيق العدالة الاجتماعية، إذ بإمكانه تقديم أداءات لأشخاص لم يدخروا من قبل، أو لم يدفعوا اشتراكات.

يختلف نظام التقاعد بالتوزيع عن نظام التقاعد بالرسملة ، الذي يسمى أيضا النموذج " اليفريدجي " نسبة إلى اللورد (BEVERIDGE) الذي ظهر له أول تقرير عن الضمان الاجتماعي سنة 1942 في المملكة المتحدة، بحيث يمول من خلال تراكم اشتراكات الأجراء للجيل الحالي واستثمارها في مختلف الأصول المالية من أجل الحصول على منحة تقاعد عند الوصول إلى مرحلة التقاعد، والتقاعد في هذا الأخير اختياري، فهذا النظام يتماشى أكثر مع الدول التي تنتهج الأنظمة الليبرالية الرأسمالية على خلاف نظام التقاعد بالتوزيع الذي يعتمد على مبدأ التضامن العمالي بحيث يتناسب مع الدول التي تنتهج النظم الاجتماعية أو الاشتراكية.

2. توحيد نظام التقاعد :

نشأ نظام الضمان الاجتماعي في ظل التواجد الاستعماري، وتطور بعد الاستقلال ليشمل شرائح اجتماعية واسعة من المجتمع، و لكونه يعتمد على مبدأ التوزيع فهو يتميز بميزتين أساسيتين هما (سماتي، 2014، صفحة 16) :

✓ **نظام إجباري:** يلتمز كافة الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاطا مهنيا بالتسجيل في هذا النظام والانتساب إليه لدى هيئات الضمان الاجتماعي.

✓ **نظام تساهمي:** تشترك جميع الأطراف (الأشخاص أو الهيئات المستخدمة، العمال أو المهنيين) في تمويل هيئات الضمان الاجتماعي.

كرست الإصلاحات المتخذة سنة 1983 نقلة نوعية لهذا النظام، إذ تمثل القوانين الصادرة في شهر جويلية من تلك السنة أكبر إثراء في مجال القوانين والتشريعات المتعلقة بهذا النظام ، و التي كان الهدف منها توحيد نظام التأمين الاجتماعي وتعميم الامتيازات والحقوق على جميع العمال بدون استثناء، وتطبيقا لقوانين 1983 ومحاولة من المشرع لتفعيلها فقد تم في سنة 1985 إنشاء صندوقين بموجب المرسوم رقم 85-223 المؤرخ في 20/08/1985 (الجريدة الرسمية العدد 35، 1985) و يتعلق الأمر بكل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية (CNASAT) و الصندوق الوطني للتقاعد (CNR). قصد التكفل بالحماية الاجتماعية للعمال الأجراء وغير الأجراء(يشرف على تسيير كل صندوق مجلس إدارة).

سنة 1992 تم إنشاء ثلاثة (03) صناديق للضمان تشمل كل الفئات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04/01/1992 المتضمن النظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان

الاجتماعي (الجريدة الرسمية العدد 02، 1992) ، و الذي ألغى ضمنا المرسوم رقم 85-223 سالف الذكر. تمثل هذا الإلغاء الضمني في فصل صناديق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS و صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية CNASAT الذي لم يعد له أي وجود قانوني ، و تتمثل هذه الصناديق في: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS، ناتج عن تقسيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية المحدث بالمرسوم رقم 85-223 السالف الذكر و الصندوق الوطني للتقاعد CNR .

تجدر الإشارة أن هذا المرسوم صدر في ظل التحولات التي شهدتها الجزائر في نظامها السياسي بانتقالها لنظام جديد بعد صدور دستور 1989 الذي تبنى نهجا اقتصاديا يعتمد على اقتصاد السوق الذي يميزه دخول القطاع الخاص إلى جانب القطاع العام الحكومي والتخلي عن النظم الاشتراكية والتوجهات التي سادت بداية من سنة 1980 (بوحنية و عزيز، 2012، صفحة 139) ، فكان لزاما على المشرع أن يكيف منظومة الضمان الاجتماعي مع هذه التحولات. ومن أهم هذه الصناديق التي تتميز بمكانة هامة في منظومة الضمان الاجتماعي يبرز دور الصندوق الوطني للتقاعد الذي تعززت مكانته كمرفق عام ذو صلاحيات واسعة في إطار السياسة العامة الجديدة للدولة بعد الانفتاح السياسي والاقتصادي الذي عرفته البلاد.

الصندوق الوطني للتقاعد CNR :

إن الصندوق الوطني للتقاعد هو عبارة عن هيئة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، أنشئ بموجب المرسوم رقم 85-223 سالف الذكر و هو يخضع لوصاية الوزارة المكلفة بالعمل و الضمان الاجتماعي. يتولى الصندوق مهام ضمان الحماية الاجتماعية لفئة المتقاعدين وقد وردت هذه المهام على سبيل الحصر في المادة التاسعة من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04/01/1992 المتضمن النظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، و تشمل هذه المهام ما يلي:

✓ تسيير معاشات و منح التقاعد وكذا معاشات و منح ذوي الحقوق .

✓ تسيير المعاشات و المنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من جانفي 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.

- ✓ ضمان عملية التحصيل و المراقبة ومنازعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أدياءات التقاعد.
- ✓ تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- ✓ ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.
- ✓ تسيير صندوق المساعدة و الإغاثة طبقا للمادة 52 من القانون رقم 83-12 سالف الذكر.
- يتم تمويل نفقات التقاعد عن طريق قسط من الاشتراكات، تقع على عاتق المستخدم والعامل الأجير في حالة النشاط ، كما يلي:
- ✓ التقاعد العادي أو الكامل: 17,25%، منها 10% على كاهل المستخدم و 6,75% يتحملها الأجير و 0,50% حصة صندوق الخدمات الاجتماعية.
- ✓ التقاعد المسبق: 0,50% مناصفة بين المستخدم و الأجير.
- الصندوق الوطني لاحتياطات التقاعد (FNRR) :
- تطبيقا لأحكام المادة 30 من الأمر رقم 06-04 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006 (الجريدة الرسمية العدد 47، 2006) تم إنشاء الصندوق الوطني لاحتياطات التقاعد عن طريق حساب تخصيص الخاص.
- يهدف إنشاء هذا الصندوق إلى استمرار المنظومة الوطنية للتقاعد وديمومتها معتمدا في تمويله على مخصص سنوي مقدر بنسبة 2% من ناتج الجباية البترولية.
- تتكون موارد الصندوق المالية حسب المادة 30 من الأمر رقم 06-04 المؤرخ في 15/07/2006 ، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006 من الحصص التالية :
- ✓ 2% من ناتج الجباية البترولية.
- ✓ حصة من الفائض في خزانة صناديق الضمان الاجتماعي.
- ✓ حصة من عائدات تأجير وبيع الأملاك العقارية والمنقولة للصناديق المكلفة بضمان أدياءات التقاعد.
- ✓ عائدات توظيف الأموال.
- ✓ الهبات والوصايا.

✓ كل الموارد الأخرى أو المساهمات أو الإعانات المحتملة.

توظف هذه الموارد بصفة حصرية في سندات الدولة ويقرر استعمالها في مجلس الوزراء ويحدد عن طريق التنظيم، و قد تم رفع النسبة المذكورة أعلاه إلى 3% ابتداء من سنة 2012 بموجب نص المادة 89 من القانون رقم 11-16 المؤرخ في 2011/12/28 ، المتضمن قانون المالية لسنة 2012 (الجريدة الرسمية العدد 72 ، 2012).

غير أنه يؤخذ على طريقة تمويل هذا الصندوق بنسبة محددة من الجباية البترولية التي هي مورد غير ثابت و غير مستقر بالنظر إلى تقلبات السوق النفطية العالمية و هو ما يلاحظ خاصة في الآونة الأخيرة ، مما يؤثر سلبا على استقرار احتياطاته المالية و بالتالي تأثر منظومة التقاعد الوطنية.

الفرع الثالث : مميزات نظام التقاعد الكامل

من الأهداف التي يرمي إليها القانون سالف الذكر وضع حد لتعدد أنظمة التقاعد وكثرة الصناديق وتنوع الامتيازات من قطاع لآخر، وجعل نظام التقاعد تحت وصاية موحدة هي الوزارة المكلفة بالعمل والضمان الاجتماعي. لذلك يتميز هذا النظام بالخصائص التالية :

✓ يغطي هذا النظام كل العمال المعنيين بالتدابير الواردة في هذا القانون، أي جميعهم مهما كان نوع النشاط الذي يمارسونه.

✓ مستوى الأداءات يمكن أن يبلغ حتى نسبة 80% إلى 100% من الأجر اليومي بعد اقتطاع اشتراك الضمان الاجتماعي والضريبة.

✓ توحيد السن القانونية للتقاعد عند 60 سنة، مستثنيا بعض الفئات الاجتماعية، مثل النساء العاملات ، المجاهدين،....".

✓ تحديد حد أدنى لمعاش التقاعد على أساس الأجر الوطني الأدنى المضمون، حاليا حدد بنسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

✓ تحديد مدة سنوات العمل القصوى بـ 32 سنة.

- ✓ يساوي الأجر المعتمد لحساب معاش التقاعد على أساس الأجر الشهري المتوسط والمتقاضى في السنوات الخمسة الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد أو الأجر الشهري المتوسط المقدر على أساس السنوات الخمسة (5) التي تقاضى فيها المعني بالأمر الأجر الأقصى خلال حياته المهنية إذا كان ذلك أكثر نفعاً.
- ✓ يمكن أن يصل مبلغ المعاش المنقول إلى نسبة 90 % من معاش الزوج المتوفي.
- ✓ المراجعة السنوية لمعاشات و منح التقاعد.

الفرع الرابع : الشروط القانونية للاستفادة من التقاعد الكامل

حسب نص المادة 4 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالتقاعد ، يؤول الحق في الاستفادة من معاش التقاعد للأشخاص المشار إليهم في المادتين 3 و 4 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 1983/07/02، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية و يقصد بهم كل العمال سواء كانوا أجراء أم ملحقين بالأجراء أو عمالاً غير أجراء (الجريدة الرسمية العدد 25، 1983) ، ومهما كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه، وأيضا مهما كانت نوعية علاقة العمل التي تربطهم بمستخدمهم ومهما كان الأجر الذي يتقاضونه.

نص القسم الأول المعنون بشروط الحق في المعاش من القانون رقم: 83-12 المعدل والمتمم على جملة من القواعد والشروط للاستفادة من معاش التقاعد حسب الحالة كما يلي:

أولا : التقاعد الكامل باستيفاء شرط السن القانوني

حددت المادة 06 من القانون رقم 83-12 لتعلق بالتقاعد السن القانوني للإحالة على التقاعد، بالنسبة للعمال الأجراء وجوبا ببلوغ سن الستين (60) سنة بالنسبة للرجال وخمسة وخمسين (55) سنة بالنسبة للنساء.

أما بالنسبة للعمال غير الأجراء فحدد السن التي تحول الحق في معاش التقاعد بخمسة وستين (65) سنة كاملة بالنسبة للرجال وستين (60) سنة بالنسبة للنساء العاملات.

غير أن هناك عدة استثناءات وردت في قانون التقاعد تتعلق ببعض الفئات الاجتماعية يتم فيها تخفيض سن التقاعد

وهي :

- ✓ العامل الذي يشغل منصب عمل يتميز بظروف على قدر خاص من الضرر: طبقا لنص المادة 7 من القانون رقم 83-12، يستفيد من تخفيض في السن ، من جهة أخرى ، تنص الفقرة 2 من المادة 7 من القانون رقم 83-12 على

أن قائمة المناصب التي تتميز بنوع من الضرر و الأعمار المناسبة و المدة الدنيا الواجب قضاؤها في هذه المناصب تحدد عن طريق التنظيم ، إذ أن القانون لم يحدد قائمة الوظائف ولا السن المناسبة لكل عمل و لا المدة التي يتطلب اعتمادها في حساب معاش التقاعد لهذه المناصب (بن رحال، 2010، صفحة 90).

✓ **المرأة العاملة:** نصت عليها أحكام المادة 8 من القانون رقم 83-12 سالف الذكر، حيث تستفيد المرأة التي ربت ولدا واحدا أو عدة أولاد في مدة تسع (09) سنوات على الأقل من تخفيض يعادل سنة عن كل ولد، وذلك في حدود ثلاث (03) سنوات، فللمرأة مثلا التي انقطعت عن العمل لتربية أربعة أولاد تستفيد من التقاعد ببلوغها الثانية والخمسين (52) سنة من العمر بدلا من خمس وخمسين (55)، فهنا استفادت من تخفيض قدره ثلاث سنوات كحد أقصى رغم وجود أربعة أولاد.

✓ **المجاهد :** وفقا لنص المادة 20 من القانون رقم 83-12 ، يستفيد المجاهد وفقا للقانون رقم 63-321 المؤرخ في 1963/08/31 (الجريدة الرسمية العدد 63، 1963) ، المتعلق بالضمان الإجتماعي للمجاهدين من أحكام خاصة بالتخفيض في السن المطلوبة للاستفادة من معاش التقاعد ، حددته المادة 21 من نفس القانون بخمس (05) سنوات وتخفيض إضافي قدره سنة واحدة عن كل قسط نسبته 10 % من العجز جراء حرب التحرير، وتخفيض بستة (06) أشهر عن كل قسط نسبته 5 % من العجز. حيث يمكن له الاستفادة من معاش تقاعدي بنسبة 100 %، طبقا للمادة 24 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد المعدل و المتمم.

✓ **العامل المصاب بالعجز التام والنهائي عن العمل :** لا يطلب استيفاء شرط السن المنصوص عليه في المادة 6 من القانون 83-12 من العامل المصاب بالعجز التام و النهائي عن العمل عندما لا يستوفي الشروط للاستفادة من معاش العجز من باب التأمينات الاجتماعية ، وهو ما نصت عليه المادة 09 من القانون رقم 83-12 المعدلة و المتممة بالمادة 5 من الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 1996/06/06. و تتوقف الاستفادة من هذا الامتياز بإثبات نسبة العجز الكلي عن العمل نتيجة مرض أو حادث عمل بكافة طرق الإثبات كالشهادة الطبية الصادرة عن الطبيب المختص ، وفقا لما هو محدد في القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية (هدفي، 2006، صفحة 112).

✓ **الإطارات السامية والتنفيذية في الدولة :** نصت المادة 65 من القانون رقم 83-12 على ان الشروط و الكيفيات الخاصة بمنح معاشات التقاعد للإطارات السامية للأمة يتم تحديدها عن طريق مرسوم ، و هو ما تم التكفل به بعد صدور

المرسوم رقم 83-617 المؤرخ في 1983/10/31، المتعلق بمعاشات تقاعد الإطارات السّامية في الحزب والدولة، المعدل والمتمم لاسيما بالمرسوم التنفيذي رقم 94-133 المؤرخ في 1994/06/12، المرسوم التنفيذي رقم 95-180 المؤرخ في 1995/07/01 و بالمرسوم الرئاسي رقم 01-199 المؤرخ في 2001/07/23، بالنسبة لتقاعد هذه الفئة، فإن المشرع لم يحدد سنا معينا لانتهاء الخدمة و الإحالة على التقاعد، لكنه اعتمد شرطين هما:

- قضاء الموظف يوم انتهاء مهامه عشرين (20) سنة من الممارسة الفعلية والحقيقية في وظيفة عامة.
 - عمل الموظف لمدة عشر (10) سنوات على الأقل من ضمن العشرين سنة كإطار سام داخل أجهزة الدولة.
- تستفيد هذه الفئة من الموظفين بموجب النصوص التنظيمية سالفه الذكر من نسبة تقاعد تقدر ب 100 % المعادلة لآخر راتب شهري، يضاف إليها العلاوات باستثناء العلاوة المدفوعة خارج التراب الوطني.

ثانيا : مدة العمل

إذا كان شرط توفر السن القانوني كما سبق شرحه سالفنا غير كاف للتمتع بمعاش التقاعد، فإنه يتعين على العامل استيفاء شرطين آخرين ، طبقا لنص المادة 06 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 للمتعلق بالتقاعد و هما:

- قضاء مدة دنيا تعادل 15 سنة من النشاط،
- أدى عملا فعليا لنصف هذه المدة أي سبعة سنوات و نصف (7,5) كان يدفعه خلالها اشتراكات الضمان الاجتماعي.

ثالثا : دفع الاشتراكات

يتعين على العامل لكي يتسنى له الاستفادة من التقاعد دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي بالنسبة لجميع السنوات (الحصة التي يدفعها العامل والحصة التي يدفعها صاحب العمل). و تجدر الإشارة إلى أن شرط المدة و السن للاستفادة من التقاعد أصبحا غير متلازمين بعد التعديلات التي أدخلت على قانون التقاعد، حيث أصبح بإمكان العامل الذي قضى مدة 32 سنة في العمل الفعلي أن يستفيد من التقاعد دون مراعاة شرط السن المحددة بالمادة 6 من القانون رقم 83-12 سالف الذكر (بن رحال، 2010، صفحة 92).

رابعاً : التقاعد الكامل دون شرط السن

تم إنشاء هذا الصنف من التقاعد بمقتضى الأمر 97-13 المؤرخ في 31/05/1997 (الجريدة الرسمية العدد 38، 1997)، المعدل و المتمم لقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، حيث يستفيد كل أجير من معاش تقاعد كامل بناء على طلبه و هذا في حالة استيفائه 32 سنة على الأقل من العمل وما يقابلها من اشتراك في الضمان الاجتماعي دون الأخذ بعين الاعتبار لسنه. وقد لجأ المشرع إلى إحداث هذا التعديل ليجعل من قانون العمل أكثر مرونة لما تقتضيه الظروف الاقتصادية والاجتماعية لتوفير مناصب شغل والقضاء على ظاهرة البطالة، و بالتالي حماية أكبر عدد من العمال، كما يسمح للعمال الذين أكملوا 32 سنة اشتراك بالحصول على التقاعد بعد بلوغهم سن الخمسين (50) سنة. شرعت هذه القاعدة من أجل مراعاة الوضعية القانونية لشريحة من العمال استهلوا حياتهم المهنية وهم في سن مبكرة، إذ أنه نادرا ما يجمع العامل هذا العدد من سنوات العمل قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد (مادني، 2017، صفحة 21).

إن إصدار الأمر رقم 97-13 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 جاء مراعاة للظروف الاقتصادية و الاجتماعية السائدة في الجزائر آنذاك، خاصة تفشي ظاهرة البطالة و نقص الموارد المالية مما استدعى ضرورة تخفيض سن التقاعد للسماح بفتح مناصب عمل جديدة (أحمية، 1998، صفحة 161).

المطلب الثاني : النظام القانوني للتقاعد النسبي

مسايرة للأحداث و التطورات عرف النظام الوطني للتقاعد عدة تعديلات في منتصف التسعينات، بسبب الأزمة الاقتصادية التي عرفتها البلاد وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي (PAS) في سنوات التسعينيات من القرن العشرين. وهي الوضعية التي فرضت إصلاحات جديدة في نظام التقاعد بموجب الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 21/05/1997، المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد بإدخال نظام التقاعد النسبي، و القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31/12/2016 (الجريدة الرسمية العدد 78، 2016)، الذي تم التخلي فيه عن هذا النظام و العودة إلى نظام التقاعد العادي. لذلك سنتطرق بداية إلى مفهوم التقاعد النسبي و ظروف اللجوء إليه ثم شروط الاستفادة منه و امتيازاته.

الفرع الأول : مفهوم التقاعد النسبي و ظروف اللجوء إليه

على غرار التقاعد الكامل الذي لم يتم تعريفه في التشريع الخاص بالتقاعد، و الذي يمكن أن نستشف مفهومه من خلال دراسة الأحكام المتعلقة بشروط الاستفادة منه و الامتيازات الناجمة عنه، فإنه أيضا لم يعط تعريف خاص بالتقاعد

النسبي في ظل تعديل القانون 83-12 بموجب الأمر رقم 97-13، مما يدفعنا إلى البحث في شروط الاستفادة منه و الامتيازات المرتبطة به.

و للتعرف على نظام التقاعد النسبي المدرج ضمن تعديل قانون التقاعد رقم 83-12 المؤرخ في 02/07/1983 بموجب الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 21/05/1997، يجب معرفة أولا دوافع اللجوء إلى مثل هذا التعديل ، ثانيا خصائص هذا النظام، وكذا التمييز بينه و بين باقي أنظمة التقاعد الأخرى المعمول بها ثالثا.

أولا : دوافع و ظروف تأسيس نظام التقاعد النسبي في ظل الأمر رقم 97-13

لقد سبق إصدار الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31/05/1997 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد عدة إصلاحات على أنظمة التقاعد، بغرض معالجة المشاكل المالية التي تعاني منها هذه الأنظمة، وقد تركزت أهم دوافع مراجعة نظام التقاعد في الجزائر على (أقسام، 2012، صفحة 189) :

- ✓ الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق و ما رافقها من تغيرات اجتماعية و اقتصادية.
- ✓ اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي من خلال مساعي الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC ، و الدخول في اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وهنا تبرز أهمية مسايرة نظام التقاعد لهذه المتغيرات الدولية.
- ✓ الانسحاب التدريجي للدولة من تمويل صناديق الضمان الاجتماعي نتيجة العجز المالي التي تعاني منه من جراء تراجع الإيرادات بالعملة الصعبة.

و بما أن إصلاح نظام التقاعد هو عملية معقدة و لا يوجد له حل وحيد (TOULISDE & DUIGOU, 1999, p. 14)، و يجب أن يتم بطريقة تدريجية و شاملة مع ضمان تحقيق العدالة بين الطبقات الاجتماعية و عنصر التضامن بين الأجيال الذي يمثل أساس نظام التقاعد.

1 - مرحلة ما قبل تعديل قانون التقاعد بموجب الأمر رقم 97-13

عرفت منظومة التقاعد العادي إصدار العديد من النصوص القانونية ، بدءا باعتماد نظام التقاعد المسبق سنة 1994 بموجب المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26/05/1994 ليصبح بالتالي هناك تعدد في أنظمة التقاعد، ليتم فيما بعد تجسيد هذا التعدد من خلال إحداث أشكال أخرى للتقاعد و هي التقاعد دون شرط السن و التقاعد النسبي و

ذلك في إطار تجسيد الإصلاحات لاسيما في الفترة الممتدة من 1994 إلى 1999، التي فرضت على الدولة تأسيس نظام حماية اجتماعية لصالح العمال الذين فقدوا مناصب عملهم.

✓ تأثر منظومة التقاعد بالإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية لفترة 1994-1997

لقد نتج عن الإجراءات التي تبنتها الجزائر في ظل ضغط مرحلة التعديل الهيكلي للاقتصاد الوطني و التي أدت إلى غلق العديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية و التسريح الجماعي لآلاف العمال مع تحويل أعداد معتبرة منهم على التقاعد المسبق، نتائج سلبية على التوازن المالي لصناديق التقاعد بسبب تناقص عدد المشتركين في تمويلها وارتفاع عدد المتقاعدين من جهة، وزيادة نفقاتها من جهة أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود بدائل لضمان تمويل صندوق التقاعد ماليا و بالتالي ضمان المحافظة على ديمومته وتوازنه، مما استدعى ضرورة إدخال إصلاحات ضرورية.

✓ إصلاح نظام التقاعد بصدور المرسوم التشريعي رقم 94-10

جاء المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 1994/05/26 (الجريدة الرسمية العدد 34، 1994) المحدث للتقاعد المسبق، في المرحلة الانتقالية التي عاشتها الجزائر بعد الفراغ الدستوري لسنة 1991، إذ تحتم العمل بالتقاعد المسبق الذي يعتبر : "نظام جديد فرضته حتمية التسريح لأسباب اقتصادية نتيجة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية أو عجزها أو حلها، وذلك باللجوء إلى تقديم سن التقاعد والتكفل ببعض العمال المسرحين كحل مؤقت في انتظار بلوغ العامل السن القانونية للتقاعد" (أهمية، 1998، صفحة 160)، و قد كان الهدف من هذا الإجراء خلق مناصب عمل جديدة، ليتم فيما بعد تعميم إجراء التقاعد المسبق ليشمل أجراء للمؤسسات و الإدارات العمومية من خلال أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-317 المؤرخ في 1998/10/03 المتضمن توسيع التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية.

للتخفيف من شروط الاستفادة من نظام التقاعد المسبق تم إصدار نصين تشريعيين يتعلقان بالحفاظ على الشغل وحماية الأجراء والتأمين على البطالة، وهما: المرسوم التشريعي رقم 94-09 المؤرخ في 1994/05/26، المتعلق بالحفاظ على الشغل و حماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة إرادية ، والمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 1994/05/26 ، المتعلق بإحداث تأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لإرادية لأسباب اقتصادية (الجريدة الرسمية العدد 34، 1994) .

✓ تعديلات الأمر رقم 96-18

ظهر التعديل المدخل على قانون التقاعد بموجب الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 1996/07/06 (الجريدة الرسمية العدد 42، 1996)، في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المتميزة في سنوات التسعينات، حيث أبقى على شرط السن في المادة الثالثة، غير أنه اشترط في الفقرة الثانية من هذه المادة للاستفادة من معاش التقاعد، أن يكون العامل قد قام بعمل فعلي يساوي على الأقل نصف المدة المشار إليها (15 سنة) ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي. كما أضاف المشرع مصطلحا جديدا لقانون التقاعد في المادة 4 منه، يتعلق بالاستفادة من التقاعد قبل بلوغ السن المحددة في المادة السادسة من القانون رقم 83-12، وتخص العمال الذين يشتغلون في مناصب عمل تتميز بظروف بالغة الضرر، على أن يدفع المستخدم اشتراكات إضافية. كما حددت المادة 19 من هذا الأمر بعض التعديلات التي مست المادة 43 من قانون التقاعد، وتتعلق برفع قيمة المعاشات ابتداء من أول أفريل من كل سنة بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح مجلس إدارة الصندوق الوطني للتقاعد (مادني، 2017، صفحة 52).

أما فيما يخص التمويل، فقد حددت المادة 21 التي عدلت المادة 48 من قانون التقاعد عملية التمويل كالتالي: "يتم تمويل نفقات التقاعد ومصاريف فرع التقاعد بقسط اشتراك إجباري محدد بموجب مرسوم تنفيذي يكون على عاتق المستخدم والمستفيد المذكورين في المادة 4 (قبل بلوغ السن) في إطار تقاعد العمال الذين يعملون في ظروف بالغة الضرر".

2 - مرحلة ما بعد إصدار الأمر رقم 97-13

عرفت هذه المرحلة إصلاحات عديدة مست قانون التقاعد بفعل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد مع نهاية القرن الماضي، إذ تم اللجوء إلى نظام التقاعد النسبي إضافة إلى التقاعد المسبق كآليات قانونية لمعالجة الاختلالات و الصعوبات المالية لصندوق التقاعد.

✓ إحداث نظام التقاعد النسبي بموجب الأمر رقم 97-13

أحدث نظام التقاعد النسبي في تلك الفترة بمقتضى أحكام الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 1997/05/21 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 سالف الذكر، و هنا نجد أن المشرع اعتمد أسلوبا جديدا للتشريع عن طريق الأوامر لتمرير مشاريع القوانين بعد تعديل الدستور سنة 1996 في ظل غياب المؤسسة التشريعية المنتخبة الممثلة في المجلس الشعبي

الوطني ، وبموجب هذا الأمر تم إحداث نظام جديد في منظومة التقاعد و هو التقاعد النسبي ، وقد لجأ المشرع إلى هذا التعديل ليجعل من قانون العمل أكثر مرونة لما تقتضيه الظروف الاقتصادية والاجتماعية لتوفير مناصب شغل والقضاء على ظاهرة البطالة، و بالتالي حماية أكبر عدد من العمال، كما يسمح للعمال الذين اكتملوا 32 سنة اشتراك بالحصول على التقاعد بعد بلوغهم سن الخمسين (50) سنة، حيث نرى بأن العامل الذي دفع بالمشرع إلى هذه التعديلات هو تأثير سن التقاعد بسياسة التشغيل المعتمدة في البلاد، لاسيما عند ارتفاع نسبة البطالة، حيث يمكن تخفيض سن التقاعد بما يسمح بفتح مناصب عمل جديدة.

✓ إصلاحات قانون التقاعد لسنة 1999 :

بعد إصلاحات دستور 1996 و تكريس دولة المؤسسات إثر انتخاب أعضاء البرلمان سنة 1997، بدأت عملية التشريع بصفة عادية من خلال إصدار العديد من القوانين و من بينها القانون رقم 99-03 المؤرخ في 1999/03/22 (الجريدة الرسمية العدد 20، 1999)، المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد سالف الذكر ، و أهم مواده المعدلة و التي أدخلت حيز التنفيذ ما يلي :

- **المادة 2:** عدلت المادة 13 من القانون رقم 83-12 ، المتعلقة باحتساب المعاش على أساس الأجر الشهري المتوسط والمتقاضى في السنوات الخمس(05) الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد أو على أساس السنوات الخمس(05) التي تقاضى فيها المعني بالأمر الأجر الأقصى خلال حياته المهنية.
- **المادة 4:** عدلت المادة 16 من قانون 83-12 المتعلق بالتقاعد ، بالنص على ألا يقل المبلغ السنوي لمعاش التقاعد عن 75% من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون.
- **المادة 5:** عدلت المادة 17 من القانون رقم 83-12 ، التي حددت المبلغ الأقصى الخام لمعاش التقاعد ب 80% من الأجر الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي.
- **المادة 6:** التي أحدثت مادة 17 مكرر من القانون رقم 83-12 ، التي تنص على أ لا يتعدى المبلغ الأقصى الخام لمعاش التقاعد خمس عشر(15) مرة قيمة الأجر الوطني الأدنى المضمون.

● **المادة 8:** عدلت المادة 29 من القانون 83-12 ، بحيث أصبحت الدولة تتكفل باشتراكات التقاعد المستحقة على أصحاب العمل و الأجراء من باب التخفيضات عن حالة العجز و فترة المشاركة في حرب التحرير، للعمال الذين يمارسون نشاطهم في القطاع الخاص.

● **المادة 10:** عدلت المادة 47 من القانون 83-12 ، و التي نصت على تأسيس منحة للتقاعد لصالح العمال البالغين سن الستين سنة على الأقل و الذين لا يستوفون في هذا السن شرط مدة العمل و بإمكانهم إثبات خمس سنوات أو عشرين ثلاثيا بما فيها السنوات المعتمدة في إطار أحكام المادة 10 من القانون 83-12.

يمكن القول أن التعديلات التي مست القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد في فترة سنوات التسعينات من القرن الماضي لاسيما إدراج نظامي التقاعد النسبي و التقاعد المسبق كانت ترمي إلى الحد من تداعيات عمليات التسريح لعمال المؤسسات الاقتصادية، غير أنه من جانب آخر أدى إلى ارتفاع عدد المستفيدين من نظام التقاعد ، و بالتالي عدم قدرة صندوق التقاعد على الوفاء بالتزاماته اتجاه المنخرطين فيه. كما أن عملية إعادة ترمين منح التقاعد التي تقرر عام 2014 بنسبة 12 % ساهمت هي الأخرى في العجز المسجل في موارد الصندوق خلال السنوات الأخيرة. وهنا وجب التذكير أن مبلغ النفقات السنوية انتقل من 797 مليار دج في سنة 2014 إلى 507 مليار دج خلال السداسي الأول فقط لسنة 2016 ، ليتجاوز 1000 مليار دج خلال سنة 2017 (مادني، 2017، صفحة 72).

فحسب الإحصائيات المسجلة سنة 2006 ، كان عدد المتقاعدين حسب الأمر رقم 97-13 المحدث للتقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن، يشكل ثلث المتقاعدين المستفيدين من التقاعد المباشر، وهذا ما يشكل نجاحا لهذا النظام (DUPUIS, EIMOUEDEDEN, & PERTRON, 2009, p. 187) . و في إحصائيات حديثة للصندوق الوطني للتقاعد، فقد وصل عدد المستفيدين من التقاعد النسبي : 753 118 مستفيد إلى غاية تاريخ 2017/12/31 ، بما يمثل نسبة 39,69% من مجموع المحالين على التقاعد بكل الصيغ المقدر ب : 1.897.287 متقاعد. (http://www.cnr.dz, 2018).

✓ **مرحلة التحلي عن نظام التقاعد النسبي :**

بصدور القانون رقم 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 (الجريدة الرسمية العدد 78، 2016)، المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، الذي أثرت بشأنه تجاذبات كثيرة و ردود أفعال غير راضية بمضمونه خاصة في

أوساط العمال و ممثلهم في مختلف النقابات، تخلى المشرع عن نظام التقاعد النسبي. و هنا نذكر أن التعديلات اقتضت على إلغاء التقاعد النسبي ودون شرط السن للمؤسسين بموجب المادة 2 من الأمر رقم 97-13، والإبقاء على السن الأدنى للتقاعد المحدد بستين (60) سنة للرجال على الأقل ، مع إمكانية استفادة المرأة العاملة من التقاعد بطلب منها ابتداء من سن 55 سنة كاملة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعديلات التي أدخلت على نظام التقاعد في الجزائر في 2017 بموجب القانون السالف الذكر لم تمس معدل نسبة الاشتراك التي بقيت ثابتة منذ 2006 (17,25%) وكذا الأجر المرجعي الذي يحسب على أساسه المعاش (60 شهرا) منذ سنة 2000 ، ونسبة اعتماد السنوات (2,5%) ، و قد أثارت هذه التعديلات جدلا كبيرا على المستوى السياسي والنقابي بسبب إلغاء نظامي التقاعد النسبي ودون شرط السن، ولم تفلح مطالب التكتلات النقابية بتجميده أو إلغائه أو إعادة النظر فيه باعتباره- في نظرها- تنازلا عن المكتسبات الاجتماعية ومجحفا في حق العمال، حيث تمت المصادقة عليه من طرف البرلمان بغرفتيه وتوقيع رئيس الجمهورية على قرار صدوره في العدد الأخير من الجريدة الرسمية لسنة 2016 ، ودخل حيز التنفيذ ابتداء من أول جانفي 2017.

أ. أسباب التعديل :

يمكن ذكر أهم الأسباب الكامنة وراء تعديل قانون التقاعد بموجب القانون رقم 16-15 سالف الذكر فيما يلي:

✓ الإضرار بالتوازنات المالية للصندوق الوطني للتقاعد، نتيجة تسجيل عدد معتبر لطلبات الاستفادة الإرادية من التقاعد قبل السن القانوني، وحسب وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي فإنه خلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2016 و نتيجة لتطبيق أحكام الأمر رقم 97-13 المحدث للتقاعد المسبق والنسبي، استفاد حوالي : 890 000 عامل من تقاعد قبل بلوغ سن التقاعد العادي المحدد ب 60 سنة أي بنسبة 52 % من العدد الكلي لمعاشات التقاعد المباشرة الممنوحة من قبل النظام الوطني للتقاعد بتكلفة مالية سنوية تفوق : 405 مليار دج، كما أدت هذه الوضعية إلى تسجيل صعوبات مالية للصندوق الوطني للتقاعد تم التكفل بها في 2015 و 2016 من قبل التضامن بين الصناديق لاسيما الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. (عرض أسباب تعديل قانون التقاعد، 2016)

✓ مغادرة الموارد البشرية ذات التأهيل العالي لمناصبها في المؤسسات العمومية تحت غطاء طلبات الاستفادة من التقاعد النسبي و بالتالي فقدان الكفاءات القادرة على تسيير هذه المؤسسات.

✓ تقلبات أسعار النفط في السوق العالمية، التي دفعت إلى تراجع عائدات البلاد من مداخيل العملة الصعبة و الجباية البترولية التي كان يقتطع جزء منها ليضخ في الصندوق الوطني للتقاعد، مما أدى إلى حدوث اختلال في توازنه.

ب. أهم تعديلات القانون رقم 16-15 :

ما يمكن استنباطه من خلال دراسة أهم التعديلات المدرجة ضمن القانون رقم 16-15 ، هو التخلي ضمناً على التقاعد النسبي ودون شرط السن المؤسسين بموجب المادة 2 من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31/05/1997. حيث كانت التعديلات كما يلي:

✓ **المادة 2 :** من القانون رقم 16-15 ، عدلت وتمت المادة 6 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد و التي نصت على الإبقاء على السن الأدنى للتقاعد المحدد بستين(60) سنة للرجال على الأقل مع إمكانية استفادة المرأة العاملة من التقاعد بطلب منها ابتداء من سن 55 سنة كاملة، وتطبق هذه السن ابتداء من أول جانفي 2017، أي العودة إلى نظام التقاعد العادي أو الكامل.

✓ **المادة 2 :** من نفس القانون و التي تنص على حق العمال في مواصلة نشاطهم إرادياً بعد السن الأدنى للتقاعد أي (60) سنة في حدود خمس(05) سنوات، و لا يمكن للهيئة المستخدمة خلالها إحالتهم على التقاعد، أي اعتماد سنوات عمل إضافية بعنوان تقاعدهم، وبالتالي رفع مبلغ معاشهم. غير أن المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 20-107 الصادر بتاريخ 2020/04/30 (الجريدة الرسمية العدد 27، 2020)، المحدد لكيفيات مواصلة النشاط بعد السن القانونية للتقاعد أي (60) سنة ، أعادت إعطاء الحرية للموظفين للاستفادة من التقاعد قبل بلوغ سن (65) بتقديم طلباً مكتوباً للإدارة المستخدمة .

✓ **المادة 3 :** عدلت المادة 7 من القانون رقم 83-12 ، بالنص على استفادة العمال الذين يشغلون مناصب "جد شاقة" من التقاعد قبل سن الستين (60) سنة بعد قضاء فترة دنيا في هذه المناصب التي يتم تحديد قائمتها والأعمار المناسبة لها وكذا الفترة الدنيا الواجب قضاؤها فيها عن طريق التنظيم.

✓ **المادة 4 :** المحدثة للمادة 7 مكرر من القانون رقم 83-12 و ذلك بالنص على إمكانية استفادة العمال الذين يمارسون وظائف ذات التأهيل العالي والمهن ذات التأهيل النادر، بطلب منهم، من تمديد سن تقاعدهم. على أن تحدد

قائمة هذه الوظائف والمهن، وكذا شروط كفاءات تخويل الحق في تمديد سن التقاعد والقواعد الخاصة بتصفية المعاش المتعلقة بما عن طريق التنظيم.

✓ **المادة 6 :** أحدثت المادة 48 مكرر من القانون 83-12 بالنص على رفع تمويل نفقات التقاعد بمصادر إضافية التي من شأنها أن تعزز المصدر الحالي المتمثل في الاشتراكات .

✓ **المادة 7 :** أحدثت المادة 61 مكرر من القانون رقم 83-12 و ذلك بتحديد فترة انتقالية مدتها سنتان(02)، يمكن منح معاش التقاعد مع الانتفاع الفوري، إذا كان العامل الأجير قد أتم مدة عمل فعلي نتج عنها دفع اشتراكات تعادل اثنين وثلاثين (32) سنة على الأقل وكان سنه ثمان وخمسون(58) سنة في 2017 ، أو تسع وخمسون (59) سنة في 2018 ، وتكون الاستفادة من معاش التقاعد بطلب من العامل الأجير دون سواه.

الفرع الثاني : خصائص نظام التقاعد النسبي

يمتاز نظام التقاعد النسبي بجملة من الخصائص تجعله يختلف عن التقاعد الكامل تتمثل أساسا في ما يلي:

- ✓ الإحالة على التقاعد النسبي تكون بناء على طلب شخصي للعامل.
- ✓ يمنح معاش التقاعد بناء على طلب العامل الأجير دون سواه.
- ✓ تعتبر لاغية و لا مفعول لها كل إحالة على التقاعد بقرار فردي من صاحب العمل.
- ✓ تكون هذه الملفات في هذه الحالة نهائية و غير قابلة للمراجعة أو ترفع بها إلى الحد الأدنى للمنح وهذا كما تنص عليه المادة 16 من القانون 83-12.

الفرع الثالث : التمييز بين التقاعد النسبي و باقي أنظمة التقاعد الأخرى

التقاعد النسبي كنظام أقره المشرع في مرحلة معينة نتيجة لظروف اقتصادية و اجتماعية داخلية و خارجية، يمتاز بعدة خصائص تميزه عن باقي أنظمة التقاعد الأخرى رغم التقائها في بعض العناصر المشتركة و في مقدمتها نظام التقاعد المسبق و التقاعد دون شرط السن المحدثين تواليا سنتي 1994 و 1997 عقب إصلاح منظومة التقاعد.

أولا : تمييزه عن التقاعد المسبق

استحدثت نظام التقاعد المسبق مثلما تم التطرق إليه سابقا بموجب أحكام المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 1994/05/26 المتعلق بالتقاعد المسبق (الجريدة الرسمية العدد 34، 1994) ، ويستفيد منه كل عمال المؤسسات

الاقتصادية (القطاع الاقتصادي) ، أو موظفي المؤسسات والإدارات العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-317 المؤرخ في 1998/10/03 (الجريدة الرسمية العدد 74، 1998) ، الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية كتقليص عدد العمال أو التوقف القانوني لعمل المستخدم (حل المؤسسة) أو بسبب إعادة ضبط مستويات الشغل التي تقرها الحكومة، وهو نظام فرضته حتمية التشريع للأسباب سالفة الذكر ، و يمكن الاستفادة من التقاعد المسبق، خلال فترة قد تصل إلى عشر (10) سنوات قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد، بتوافر الشروط التالية:

1. بلوغ على الأقل سن الخمسين (50) سنة للرجال وخمس وأربعين (45) سنة بالنسبة للمرأة.
2. جمع عدد من سنوات العمل أو المماثلة لها القابلة للاعتماد في التقاعد يساوي عشرين (20) سنة على الأقل.
3. دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي مدة عشر (10) سنوات على الأقل بصفة كاملة ومنها السنوات الثلاثة السابقة لنهاية علاقة العمل التي تثبت الحق في التقاعد المسبق وتحوله.

4. إعداد قائمة بالعمال المعنيين بالتقليص مصادق عليها من طرف مفتشية العمل المختصة إقليمياً.

المدة التي استفاد خلالها العامل من معاش التقاعد المسبق تدخل في حساب معاشه بعد بلوغه السن القانونية، وتخضع عملية حساب معاش تقاعده المسبق لنفس طريقة حساب معاش التقاعد العادي عند بلوغ السن القانونية مع نسبة تخفيض قدرها (1%) عن كل سنة تسبق ممنوحة (المادة 15 من المرسوم رقم 94-10 سالف الذكر)، و يعاد تقدير مبلغ معاش التقاعد المسبق بعد مرور (12) شهرا من تاريخ بداية الاستفادة من المعاش. تحدد مدة التسييق المشار إليها أعلاه والتي يستفيد منها العامل المحال على التقاعد المسبق وفقا للجدول التالي (مادني، 2017، صفحة 19) :

الجدول رقم (1) : مدد التسييق التي يستفيد منها العامل المحال على التقاعد المسبق

عدد سنوات الخدمة	عدد سنوات التسييق
20 سنة على الأقل	حتى 05 سنوات
22 سنة على الأقل	حتى 06 سنوات
24 سنة على الأقل	حتى 07 سنوات
26 سنة على الأقل	حتى 08 سنوات
28 سنة على الأقل	حتى 09 سنوات
29 سنة على الأقل	حتى 10 سنوات

المصدر: عبد الباقي مادني ، المرجع السابق

حسب الجدول أعلاه، فإن العامل الذي استوفى 20 سنة من النشاط المهني يمكنه أن يستفيد من تسبيق قدره خمس (05) سنوات، أي أنه يستفيد من التقاعد المسبق وهو في الخمسة و الخمسين (55) من العمر بالنسبة للذكور والخمسين (50) سنة من العمر بالنسبة للعاملات، وهكذا على نفس المنوال بالنسبة لبقية سنوات التسبيق المبينة في الجدول أعلاه.

ثانيا : تمييزه عن التقاعد دون شرط السن

إذا حقق العامل مدة 32 سنة من العمل و دفع الاشتراكات لضمان الاجتماعي، يمكنه أن يستفيد بطلب منه من معاش التقاعد كاملا في حينه، وهو ما تنص عليه المادة 6 مكرر الفقرة 1 من القانون رقم 83-12 المعدل و المتمم بالأمر رقم 97-13، و بذلك يلتقي نظام التقاعد النسبي مع التقاعد دون شرط السن في عنصر واحد يتمثل في طلب العامل الأجير الاستفادة من معاش التقاعد و يختلفان في بقية العناصر و الشروط الأخرى.

الفرع الرابع : شروط الاستفادة من التقاعد النسبي و الامتيازات المتعلقة به

نصت المادة 6 مكرر الفقرة 2 من القانون رقم 83-12 المحدثه بموجب المادة 2 من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31/05/1997 على أنه: " ابتداء من سن الخمسين 50 يمكن العامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلي نتج عنها دفع اشتراكات تعادل عشرين 20 سنة على الأقل أن يطلب الاستفادة من معاش تقاعد نسبي". و بذلك حددت المادة المذكور شروطا قانونية للاستفادة من نظام التقاعد النسبي تتعلق أساسا بالسن القانوني الأدنى ومدة العمل الفعلي و كذا دفع الاشتراكات للتضامن الاجتماعي.

الجدول رقم (2) : مقارنة نظام التقاعد النسبي مع الأنظمة الأخرى للتقاعد

نظام التقاعد	شرط السن	مدة الخدمة	الاشتراك في الضمان الاجتماعي	خصائص عامة
التقاعد الكامل (حسب السن)	60 سنة للرجل و 55 سنة للمرأة	مدة قصوى تقدر ب32 سنة	15 سنة اشتراك على الأقل	حد أدنى للمعاش على أساس الأجر الوطني الأدنى المضمون (75%)
التقاعد المسبق	50 سنة للرجل و 45 سنة للمرأة	20 سنة على الأقل	10 سنوات اشتراك بصفة كاملة منها الثلاث (03) سنوات السابقة لنهاية	تم فرضه لأسباب اقتصادية (تقليص عدد العمال-التوقف القانوني لعمل المستخدم)

	علاقة العمل			
التقاعد دون شرط السن	بناء على طلب شخصي للعامل الأجير	32 سنة اشتراك	32 سنة	//
التقاعد النسبي	بناء على طلب شخصي للعامل الأجير	20 سنة اشتراك	20 سنة على الأقل للرجل و 15 سنة للمرأة	50 سنة على الأقل للرجل و 45 سنة للمرأة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النصوص التنظيمية و التشريعية

أولا : شروط الاستفادة من نظام التقاعد النسبي

يجب على العامل أن يستوفي الشروط المحددة في أحكام المادة 6 مكرر من القانون رقم 83-12 سالف الذكر على

النحو الآتي :

1. تحديد سن أدنى للتقاعد النسبي :

يختلف التقاعد النسبي عن التقاعد العادي أو الكامل في شرط السن، حيث يجب على العامل أن يبلغ على الأقل سن

الخمسين (50) بالنسبة للرجال و خمس وأربعين سنة (45) بالنسبة للمرأة العاملة، حيث تنص المادة 6 مكرر الفقرة 2

على أنه " تقلص سن العمل و مدته المنصوص عليهما في الفقرة أعلاه بخمس (5) سنوات بالنسبة للنساء العاملات.

2. مدة العمل :

بموجب نص المادة 6 مكرر فقرة 2 من القانون رقم 83-12، يجب على العامل أن يستوفي مدة العمل الفعلية

المطلوبة وهي على الأقل عشرون (20) سنة للرجل وخمسة عشر(15) سنة للمرأة وما يقابلها من اشتراك في الضمان

الاجتماعي.

و كمثل عن هذا النوع من التقاعد فإن العامل الذي بلغ سن 50 سنة واستوفي مدة 25 سنة من العمل أدى خلالها

دفعات الاشتراك للضمان الاجتماعي، فإنه يستطيع الاستفادة من التقاعد النسبي بنسبة تقدر ب 62,5 % محسوبة على

أساس 25 سنة عمل كما يلي : $25 \text{ (عدد سنوات العمل)} \times 2.5\% \text{ (نسبة اعتماد سنوات العمل)} = 62.5\%$.

3. طلب العامل الأجير :

بموجب نص المادة 6 مكرر الفقرة 4 من القانون رقم 83-12، فإنه تتم الاستفادة من التقاعد النسبي بطلب من العامل الأجير على خلاف التقاعد الكامل الذي قد يكون بإرادة السلطة المستخدمة عند بلوغ السن القانوني و هو الاختلاف الجوهرى بين كلا النظامين. و لا يجوز بأي حال للمستخدم أن يتخذ بصفة انفرادية قرار الإحالة على التقاعد، حيث يبطل هذا القرار بقوة القانون و يصبح عديم الأثر (كأن لم يكن).

ثانيا : الامتيازات المتعلقة بنظام التقاعد النسبي

نصت المادة 10 من القانون 83-12 المعدلة و المتممة بموجب المادة 3 من الأمر رقم 97-13 على الامتيازات

المخولة للتقاعد النسبي،

1. حالات الاستفادة من امتيازات التقاعد النسبي :

✓ العامل الذي استوفى الشروط القانونية للاستفادة من التقاعد النسبي :

يحق للعامل الأجير الذي سيستوفى شروط الاستفادة من التقاعد النسبي أن يحال على التقاعد بعد تبليغه قرار منح

المعاش.

✓ العامل الذي لا يستوفى الشروط القانونية للإحالة على التقاعد النسبي :

إذا كان العامل الذي بلغ سن التقاعد القانونية المحددة في المادة 6 من القانون 83-12 المعدلة و المتممة، و لا

يستوفى شروط العمل و الاشتراكات المطلوبة، يمكنه الاستفادة من اعتماد سنوات التأمين في حدود خمس (5) سنوات

حسب الكيفيات التالية:

- خمس سنوات (5) على الأكثر، إذا كان العامل الأجير يبلغ سن الستين (60) سنة.
- أربع سنوات (4) على الأكثر، إذا كان العامل يبلغ اثنتين و ستين (62) سنة.
- سنتان (2) على الأكثر إذا كان العامل الأجير يبلغ ثلاث و ستين (63) سنة.
- سنة واحدة (1) على الأكثر إذا كان يبلغ أربع و ستين (64) سنة.

2. كيفيات حساب وعاء معاش التقاعد النسبي :

يترتب عن سنوات التأمين المعتمدة بهذه الكيفية دفع اشتراك تعويضي و مساهمة جزافية يتكفل بهما المستخدم، و تعادل نسبة الاشتراك التعويضي مبلغ أقساط الاشتراكات المخصصة للتقاعد و الملقاة على عاتق العامل و المستخدم.

✓ عناصر الوعاء التقاعدي :

يتشكل الوعاء المعتمد كأساس لحساب الاشتراك من الأجر الخاضع للاشتراك الذي تقاضاه العامل أثناء الشهر الأخير من العمل و يقدر الاشتراك التعويضي باثني عشر (12) اشتراكا شهريا عن كل سنة تكون محل دفع الاشتراك التعويضي. تعادل المساهمة الجزافية ثلاث مرات الأجر الشهري الخاضع للاشتراك عن كل سنة تكون محل دفع الاشتراك التعويضي.

✓ شروط الاستفادة من امتيازات الإحالة على التقاعد النسبي :

ينبغي للعامل أن يكون منتميا إلى قائمة العمال منذ سنتين (2) على الأقل لكي يستفيد من هذه الامتيازات، كما لا يمكن للمستخدم أن يقرر إحالة العامل المعني على التقاعد إلا إذا التزم بدفع الاشتراك التعويضي و المساهمة الجزافية لدى الهيئة المكلفة بتسيير التقاعد (أنظر أحكام المادة 10 من القانون رقم 83-12 المعدل و المتمم بالأمر رقم 97-

13).

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

يجمع الباحثين والمفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة يصل بها إلى أسمى أهدافها ، باعتبارها من أهم الموارد بالمنظمة ، فالفرد هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي ، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي لها مكانتها بين المنظمات الأخرى من خلال أدائه الوظيفي ، فهو يمثل أحد القواعد الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل الاستمرارية و التطور.

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي من خلال تعريفه واستخلاص عناصره ، وذكر محدداته و معاييرها ، كما سنتطرق في المطلب الثاني إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي للفرد في المنظمة من خلال إبراز مفهومه وأهدافه وأهم الخطوات في عملية تقييم الأداء ، وكذا التطرق إلى أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي. مع الإشارة إلى أهم المعايير التي اعتمدها المشرع الجزائري في تقييم الموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية قبل ترسيم الموظف و بعده. و نتطرق في المطلب الثالث إلى انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء الموظف .

المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما بالغا من طرف الدارسين والباحثين ، حيث يشهد بحوثا مستمرة و دائمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة به ، فهو يعد من بين أهم المفاهيم المتداولة في تسيير الموارد البشرية و الجوانب التنظيمية المتعلقة بها ، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومن ثم محدداته ومعاييرها.

الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

لم يقتصر مصطلح الأداء على تعريف واحد، وهذا راجع إلى تعدد الاختصاصات ومجال العمل ولهذا سوف نحاول إعطاء تعريفات متعددة نحاول الوصول من خلالها إلى توضيح هذا المفهوم، و من ثم استخلاص عناصره.

أولا : مفهوم الأداء الوظيفي

✓ من الناحية اللغوية : أعطت العديد من القواميس والمعاجم تعاريف مختلفة للأداء منها :

جاء في **المنجد اللغة العربية المعاصرة** : تعريف الأداء " بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق /وأدى عمل ما

عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب). (المنجد في اللغة العربية، 2001، صفحة 14)

وفي معجم الرائد عرّف الأداء بأنه : " إيصال الشيء و إتمامه وقضاؤه " (جبران، 2005، صفحة 45).

وجاء في معجم الطلاب الوسيط : " الأداء بمعنى أدى أداءً و تأدية دينه، قضاؤه والشيء أوصله إلى أهله " (محمود، 2006، صفحة 12).

و ورد في المورد الثلاثي الأداء بمعنى: "تأدية ، إجراء ، قيام ب ، تنفيذ، إنفاذ، مصدر أدى " (البعليكي، 2008، صفحة 68)

✓ من الناحية الاصطلاحية : تعددت التعاريف التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

يعرف (أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه : "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء " (عاشور، 2005، الصفحات 25-26) .

من خلال هذا المفهوم نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته، والتي يمكن من خلالها قياس أدائه بالنظر إليها.

ويرى (علي السلمي) : " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء . " (عبد الباقي، 2005، صفحة 280) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل

وعرفه (توماس) بأن : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، و أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس " . من هذا التعريف نرى أن الأداء هو تفاعل السلوك والإنجاز في العمل.

وعرف المعجم الإداري أيضا الأداء بأنه : "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مواصفات، مبادئ ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة " (الشويكي، 2006، صفحة 17)

كما عرف بأنه : " هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " (بدوي و مصطفى، 1984، صفحة 16) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو العمل الذي يوكل للفرد أو مجموعة من الأفراد القيام

به.

وعرف بأنه : " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبدولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " (راوية، 2003، صفحة 216) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة.

أيضا الأداء الوظيفي : " يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون أداءهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية (مزهود، 2001، صفحة 86) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالنشاط الذي تقتضيه وظيفته وذلك باستخدام مختلف الوسائل والإجراءات.

و عرف أيضا : " بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (سلطان م.، 2003، صفحة 2) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج لتفاعل محددات الأداء الوظيفي من قدرات وإدراك الدور والمهام لإنجاز وظيفته.

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي هو ذلك الجهد أو النشاط الذي يبذله الفرد ، سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي سطرها المنظمة.

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي

مما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي يتكون من عنصرين هما:

- ✓ القدرة على الأداء
- ✓ الرغبة في الأداء

مستوى أداء الموظف = القدرة x الرغبة

1. القدرة على الأداء : تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم و التدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب ، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة:

القدرة = المعرفة x المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها نوعها وتركيبها...، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه

2. الرغبة في الأداء : يقصد بها القوى الكامنة التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف (سلطان م.، 2003، صفحة 220).

الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي

اختلف حصر محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي ويمكن تحديدها فيما يلي:

1. الجهد : يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2. القدرات : تشير إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته أو مهامه.

3. إدراك الدور (المهمة) : ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه (راوية، 2003، صفحة 216).

محددات الأداء الوظيفي = الجهد X القدرات X إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد وإدراكه لمهامه ودوره ، فكل عامل يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وتفاعله مع العاملين الآخرين.

وهناك باحثين آخرين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. الدافعية : إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل.

2. قدرات الفرد وخبراته السابقة : هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 2005، الصفحات 38-39).

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية x القدرات x الإدراك

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

1. الرغبة: وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تعبر عن دافعية الفرد، تتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
2. القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء.
3. بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة و الملامح المعنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء (أحمد سيد، 2000، صفحة 147)

محددات الأداء الوظيفي = القدرة x الرغبة أو الدافعية x بيئة العمل

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل قدرة الفرد و دافعيته في بيئة عمل مناسبة وبتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي.

مما سبق من اختلافات في حصر محددات الأداء الوظيفي نستخلص ما يلي: محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعد على أداء وظيفته، وتفاعلها أيضاً مع إدراك الفرد لمهامه و دوره في بيئة عمل جيدة، وبتفاعل كل هذه العناصر فيما بينها يرتفع الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

الفرع الثالث: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير معينة للأداء إلى مراقبته (أي الأداء الوظيفي) بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستواه، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور فيه، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أولاً. الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج أو الخدمة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ثانيا : الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد و التي لا يتعدها ، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم ، لان ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد (شامي، 2010، صفحة 7).

ثالثا. الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتتم أهمية الاستغلال الأمثل له في كل لحظة ،لأنه يتضائل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة لأنه لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

رابعا. الإجراءات : وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الكيفيات الواجب إتباعها في إجراء القيام بالعمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف (شامي، 2010، صفحة 73).

المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم أداء الموظفين في أي منظمة من بين أحد أهم الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء مفهوم لهذه الوظيفة و إبراز أهميتها وأهدافها وأهم طرق تحقيقها و المشاكل و المسؤوليات التي ترافقها ، كما سنوضح كذلك أهم المعايير التي اعتمدها المشرع لتقييم الموظف في الإدارة العمومية في الجزائر من خلال المرسوم التنفيذي 165/19.

الفرع الأول : مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

أولا : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو : "دراسة وتحليل أداء العاملين أو الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر و ترقية لوظيفة أخرى" (عبد الباقي، 2005، صفحة 285).

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي هو دراسة وتحليل أداء العامل وملاحظة سلوكه أثناء العمل لقياس قدراته في أداءه لوظيفته الحالية و التنوُّ بإمكانياته و مدى التطور فيها لاحقا من أجل ترقيته لوظيفة أخرى مستقبلا.

كما يعرف (أحمد ماهر) تقييم الأداء بأنه : " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " (ماهر، 2005، صفحة 284) من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء هو نظام لقياس كفاءة الموظف.

ويرى (عبد الغفار حنفي) بأنه : " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو جدارة ، أو استحقاق معين) ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا) " (حنفي، 2006، الصفحات 261-262).

يشير هذا التعريف إلى أن تقييم الأداء الوظيفي ما هو إلا نظام يستخدمه رب العمل في تقييم أداء و كفاءة الفرد بالعمل.

كما عرف بأنه : " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده للتقدم " (سلطان، 2003، صفحة 294)، من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء وقدرات الفرد في أداء عمله لغرض تطويرها مستقبلا .

ويعرفه درة وآخرون على أنه : " عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا " (درة و آخرون، 2008، صفحة 270) ، من خلال هذا التعريف نرى

بأن تقييم الأداء هو نظام بموجبه يتم قياس أداء العاملين وسلوكهم أثناء أدائهم لوظائفهم وفق معايير رسمية محددة مسبقا من طرف أرباب العمل ، وهذا خلال أوقات محددة. وكذا المراقبة المستمرة لأدائهم.

ويعرف أيضا تقييم أداء الموارد البشرية بأنه : " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ". (عبد الباقي، 2005، صفحة 285) ، يشير هذا التعريف بأن تقييم الأداء القصد منه تحليل أداء الفرد والحكم على أدائه ومدى كفاءته في العمل وتقديمهم فيه.

ويعرف تقييم الأداء بأنه : " النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل " ، من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء نظام للحكم على أداء وقدرات الأفراد في ميدان العمل في الماضي والحاضر والقدرة على التنبؤ في الأداء في المستقبل.

وأيضا هو: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد ، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا. " (الصبري، 2007، صفحة 208) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو وظيفة إدارية كباقي الوظائف الأخرى في إدارة المورد البشري تهدف لقياس الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف أيضا أنه : " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " (الطائي و مؤيد، 2006، صفحة 226) ، من خلال هذا التعريف نرى بأن تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن عملية يتم من خلالها تقدير جهود العاملين لتتم مكافئتهم على قدر العمل الذي يقومون به.

ويعرف أيضا بأنه : " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو

فكرية أو سلوكية ذلك بهدف تحديد نقاط القوة أو الضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل " (الهيبي، 2005، صفحة 199) ، من خلال هذا التعريف نجد بأن تقييم الأداء محاولة لتحليل كل الصفات التي يتحلى بها الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال كل ما سبق من تعاريف يمكن استنتاج بأن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية يتم بموجبها تقييم أداء العاملين وتصرفاتهم من خلال مراقبة أدائهم و سلوكهم وتحديد نتائجها، وهذا ما يسمح بالحكم على إمكانية التقدم والنمو مستقبلا.

ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقا وهي :

✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة

✓ رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم، وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم.

✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية ، حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء مرؤوسيههم.

✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل (الصبري، 2007، صفحة 209) .

✓ وعلى مستوى الفرد فهو يدفع العاملين إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار (الهيبي، 2005، صفحة 201).

✓ يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها القيام به في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك (حسونة، 2008، صفحة 271) .

✓ تحسين العملية الاتصالية لاسيما بين الرئيس والمرؤوس وكذا استخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين ، طرق العمل، التعويضات، الترقية ... الخ (سودي، 2012، صفحة 13).

إن المنظمة الحديثة تهدف من وراء تقييم أداء الموظفين للوقوف بشكل موضوعي على أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة هذه الأخيرة ورفع أدائهم الوظيفي وبالتالي يتحقق هدف هذه المنظمة بشكل عام.

الفرع الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء الوظيفي

أولا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي: تتمثل في :

1. خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي : ويكون هذا من خلال:

✓ **تحديد المقاييس** : ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم فمن المتعارف عليه ان إي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محدد يقارن بها الأداء الفعلي والسلوكي لتحديد مستوى الكفاءة.

✓ **اختيار طريقة التقييم** : هناك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم وهذه الطرق منها ما هو حديث، ومنها ما هو تقليدي.

✓ **تحديد دورية التقييم** : يقصد بها تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أسس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل.

✓ **تحديد المقيم** : وهو الشخص المسؤول الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم (درة و آخرون، 2008، الصفحات 280-282)

✓ **تدريب المقيم** : إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها، لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والمعايير الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يضر بسلامة و مصداقية التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح و السليم لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

✓ **علانية نتائج التقييم** : من خلال هذه الفترة يتقرر إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة معينة أم تبقى سرية.

✓ **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين** : وهذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

✓ **تصميم استمارة التقييم:** وهي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، وتتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد المقيم والإدارة التي يعمل بها ومقاييس التقييم ومقترحات المقيمين، من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح البساطة، وسهولة الاستخدام.

2. خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي: يقوم المقيم بخطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء، و الذي يشمل:

- ✓ دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
 - ✓ ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم وقياس ذلك .
 - ✓ مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بنتائج التقييم.
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة أو تحويل.....) (درة و وآخرون، 2008، الصفحات 282-283)

ثانيا : طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق للتقييم إلا أن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة ، فيما يلي أهم هذه الطرق:

1. الطرق التقليدية : ويشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية وهي:

- ✓ **المقارنة بين العاملين :** مقارنة أداء الموظف مع غيره ولها ثلاثة أشكال هي:
 - **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراد، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا ، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم على الحكم الشخصي ، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص (حجازي، 2005، صفحة 280).
 - **طريقة المقارنة الثنائية:** وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين (درة و آخرون، 2008، صفحة 276).
 - **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، وملل هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة ، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق

كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى : مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10 % من العاملين
- المجموعة الثانية : مجموعة أقل من المتوسط = 20 % من العاملين
- المجموعة الثالثة :مجموعة المتوسطين = 40 % من العاملين
- المجموعة الرابعة :مجموعة الأعلى من المتوسط = 20 % من العاملين
- المجموعة الخامسة : مجموعة الممتازين = 10 % من العاملين

✓ **طريقة التمثيل البياني** : يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد ، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة (درة و آخرون، 2008، الصفحات 288-289)

2. **الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي** : وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده انجاز الرجل النموذجي وفي نفس

الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق :

✓ **طريقة الأحداث الحرجة** : وتعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث ، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي ، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف، أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك (الصيرفي، 2007، صفحة 152).

✓ **الإدارة بالأهداف**: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي

يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا

البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي :

● يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

● يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ويسهل قياسها (بير، 2000، صفحة 134).

● يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

● إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها (بير، 2000، الصفحات 230-231).

✓ **طريقة الاختيار الإجباري** : هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة ، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجدها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة ، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

الفرع الثالث : مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

أولاً : مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

من بين الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم للأداء ما يلي :

✓ **الميل نحو الوسط في التقييم** : ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

✓ **خطأ التأثير بالحالة** : ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء ، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي ، معنى هذا أن

المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف ، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

✓ **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفصيل الأداء الماضي ويضل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا (درة و وآخرون، 2008، صفحة 292).

✓ **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يميل البعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقراة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لبعض الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون ،أو العقيدة أو الجنس ،وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

✓ **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

✓ **خطأ الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين (حسونة، 2008، صفحة 154).

ثانيا : **مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:** يمكن تقييم الأداء الوظيفي بواسطة الأطراف التالية :

✓ **الرئيس المباشر:** ويعتبر أكثر شيوعا وهذا لعدة أسباب منها: معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها، وموقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ، ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها.

ومن إيجابيات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير ،إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه ، لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس (بلوط، 2002، صفحة 389).

✓ **المرؤوسين:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين و

المسؤولين سواء سلبا أم إيجابا إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها.

✓ **التقييم الذاتي** : الذي يقوم بالتقييم هو الفرد ذاته والغاية هو أنه أدرى الناس جميعا بما بحقيقة أدائه ، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا أسلوب في تنمية قدرات الأفراد ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبراتهم في العمل... إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية...إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية في التقييم، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للتقييم يتطلب الوعي والموضوعية (الطائي و مؤيد، 2006، صفحة 230).

✓ **النظراء في العمل** : وهنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل بها الفرد الذي سيتم تقييمه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم ، هنا للزميل لأنه لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به ، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن يكون رأي النظراء إرشاديا ، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد المقيم (شاويش، 2005، صفحة 104) .

✓ **مجموعة مقيمين** : تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملاً نموذج التقييم كل على حدى ، ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية ، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا (ماهر، 2005، صفحة 414).

✓ **التقييم من قبل خبراء** : هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد ، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

✓ **التقييم من قبل الزبائن** : تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم (برنوطي، 2004، صفحة 395).

الفرع الرابع : معايير تقييم أداء الموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر

بعد صدور الأمر رقم 03/06 المؤرخ في: 2006/07/15، المتعلق بالنظام العام للتوظيف العمومي ، إرتأ المشرع الجزائري إلى تحين الكثير من المراسيم المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية ، و من بين الجوانب التي مستها هذه التحيينات معايير تقييم أداء الموظف العمومي سواء تعلق ذلك بالتقييم الاختباري قبل ترسيم الموظف المتربص في منصبه مباشرة بعد توظيفه ، من خلال إصداره للمرسوم التنفيذي رقم 322/17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 (الجريدة الرسمية العدد 66، 2017) ، أو التقييم السنوي للموظف الذي يستند عليه من أجل الترقية في الرتبة و التعيين في المناصب من خلال إصداره للمرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 (الجريدة الرسمية العدد 37، 2017) .

أولا : التقييم الاختباري من أجل الترسيم (تعليمية المديرية العامة للجمارك رقم 62، 2020)

حدد المرسوم التنفيذي رقم 322/17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 ، المشار إليه أعلاه ، الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية ، فبالإضافة إلى الحقوق و الواجبات و النظام التأديبي ، أشار هذا المرسوم كصفات سير التربص الاختباري و كذا تقييم المتربص و ترسيمه.

1. تقييم المتربص في إدارة الجمارك:

يعين بصفة متربص كل عون ووظف بالمديرية العامة للجمارك في رتبة من رتب الوظيفة العمومية و يلزم قبل ترسيمه بمتابعة تربص اختباري بنجاح ، تحدد هذه المدة بسنة مستمرة من الخدمة الفعلية تبدأ فور تنصيب المعني. يخضع المتربص خلال فترة التربص الاختباري لتقييم مستمر و دوري وفقا للمعايير التالية :

- القدرة في أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها.
- الفعالية و روح المبادرة.
- كيفية أداء الخدمة و السيرة ، لا سيما فيما يخص علاقته مع رؤسائه السلميين و زملاءه و كذا مع مستعملي المرفق العام.

• المواظبة و الانضباط.

على أن يتم تقييم المتربص كل ثلاثة (03) أشهر من طرف المسؤول السلمي المباشر عن طريق استمارة تقييم فصلية ، تبلغ للمعني في أجل ثمانية (08) أيام بعد إعدادها ، و يمكنه أن يحتج بشأنها لدى مديرية الموارد البشرية في أجل ثمانية (08) أيام ابتداء من تاريخ تبليغها إياه.

2. نهاية فترة التربص :

عند نهاية فترة التربص ، يعد المسؤول السلمي المباشر تقريراً مفصلاً للتربص الاختباري ، ينبغي أن يتضمن إحدى

الملاحظات التالية :

- يرسم
 - يخضع لتمديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها.
 - يسرح دون إشعار مسبق أو تعويض.
- يرسل التقرير إلى مديرية الموارد البشرية لإعداد بطاقة التقييم العام للتربص التي تمثل حصيلة بطاقات التقييم الفصلية.

3. الترسيم أو تمديد فترة التربص :

إذا لم يسمح بتقييم المتربص بترسيمه عند نهاية الفترة القانونية للتربص المقدره بسنة ، يمكن تمديد فترة التربص الاختباري أي التقييم لمرة واحدة لفترة مساوية للأولى ، و عليه ففترة تقييم المتربص لا يمكن أن تتجاوز السنتين. بعد نهاية فترة التربص ، يتم عرض ملف المتربص على اللجنة الوطنية المتساوية الأعضاء لغرض الترسيم أو تمديد التربص أو تسريح المتربص بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

ثانيا : التقييم السنوي للموظف :

حدد المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 (الجريدة الرسمية العدد37، 2019) ، لنموه به أعلاه ، معايير تقييم الموظف في الإدارة العمومية ، حيث أشار إلى أن الموظف و أثناء مساره المهني يخضع إلى تقييم متواصل و دوري من طرف مسؤوليه السلميين ، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج تقييم ، بالنظر لخصوصيات رتبة انتماءه و طبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه.

1. معايير التقييم : يتم تقييم الموظف وفقاً لمعايير تهدف على وجه الخصوص ، إلى تقدير:

✓ احترام الواجبات العامة و الواجبات القانونية الأساسية : من خلال :

- الأمانة و عدم التحيز
- تنفيذ المهام الموكلة له.
- الالتزام بالتوقيت و الانضباط.
- السلوك المحترم و المسؤول.
- اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين و زملاء العمل و المرؤوسين و مستعملي المرفق العام.

✓ الكفاءة المهنية : من خلال:

- التحكم في ميدان النشاط و المناهج و التقنيات و الإجراءات ذات الصلة.
- قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل .
- قدرات التعبير الكتابية و الشفهية .
- قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

✓ الفعالية و المردودية : من خلال :

- تحقيق الأهداف المحددة .
- الفعالية في تأدية المهام و آجال تنفيذها .

✓ كيفية الخدمة . من خلال :

- روح العمل الجماعي .
- القدرة على التواصل .

2. سير التقييم : يتم تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني و ينتج عنه :

نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعد بالنظر لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف و طبيعة نشاطات

المصلحة التي ينتمي إليها و تقدير ذو طابع عام.

تتمحور مقابلة التقييم المهني التي تجرى من طرف مسؤوله السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى حول :

- نتائج الموظف المهنية خلال السنة ، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له الأهداف المعدة له للسنة المقبلة.

- قدراته على شغل وظائف التأطير.
 - تطلعاته المهنية و آفاق تطور مساره المهني.
 - احتياجاته في مجال التكوين و تحسين المستوى.
- يتم التقييم ضمن بطاقة سنوية تتضمن جزئين ، الأول : يخصص للنقطة المرقمة و الثاني : للتقدير ذي الطابع العام.

3. أهداف التقييم : يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات.
 - الترقية على أساس الإختبار لدرجة أعلى.
 - صرف المنح و التعويضات الخاصة بالمردودية و تحسين الأداء.
- يؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في مناصب العليا و كذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى. وكذلك في الفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة. كما يؤخذ في الحسبان عند منح الأوسمة الشرفية و المكافآت.

المطلب الثالث : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و أداء الموظفين

ميز بورمان و موتويدلو " Borman.WC & Motowidlo " عام 1993 بين أداء المهمة الذي يدخل في إطار التكليف و الواجب و يطلق عليه المأمورية ، و بين الأداء السياقي (Sonnentag & al, 2010, pp. 428-430) . من خلال هذا المطلب سنتطرق للعلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و أداء المهام ، والأداء التكميلي و الأداء السياقي للموظف.

الفرع الأول : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و أداء المهمة

يشير مصطلح " أداء المهمة " إلى الإجراءات التي تشكل جزء من نظام الجزاء الرسمي ، إذ يقوم الموظف بمتطلبات الوظيفة في إطار العقد الذي يربطه بالإدارة و هو في حد ذاته بناء متعدد الأبعاد. سنة 1990 اقترح كامبل " J.P Campbell " نموذج هرمي من ثمانية عوامل للأداء ، خمسة منها تشير إلى أداء المهمة وهي : إتقان المهام و الوظائف المحددة ، كفاءة المهام غير المحددة ، مهارة الاتصال ، الإشراف و الإدارة ، كل عامل منها يتكون من عوامل

فرعية. إذن من خلال هذا المفهوم لأداء المهمة يطرح التساؤل ما علاقة إلغاء التقاعد النسبي على الموظف في هذا النوع من الأداء؟

بعد إضافة 10 سنوات للمسار المهني للموظف العمومي، والتي بدت له "على الأقل ظاهريا" و كأنها عقوبة إدارية بعد أن برمج نفسه ذاتيا بأن التزامه المهني مع صاحب العمل سينتهي عند سن الخمسين ، الكثير من الموظفين تكون قد تغيرت سلوكياتهم و تصرفاتهم اليومية في أداء المهام المنوطة بهم في إطار العقود التي تربطهم مع الإدارة المستخدمة ، خاصة من حيث :

- ✓ قلة الاهتمام بالحفاظ على المستوى العالي من العمل.
- ✓ نقص الحماس العالي في العمل رغم أنه يدخل ضمن العمل الرسمي المكلف به الموظف.
- ✓ الحاجة الدائمة إلى مستوى إشراف عالي بحجة عدم القدرة على التعامل مع الواجبات، و التي تكون في الأصل محددة مسبقا و بدقة.
- ✓ انخفاض الجدية في العمل أو قيام العامل بأداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة بالرغم من المكافآت التي قد تمنحها له جراء التميز ، وأيضا بالرغم من أنه يشعر بأن له القدرة على أداءها.
- ✓ عدم إعطاء أهمية كبيرة للوقت في تنفيذ الواجبات المحددة مسبقا ، لذلك تجد الموظف لا يهتمه إكمال مهامه وواجباته في الوقت المحدد.

الفرع الثاني : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء السياقي

أحيانا لا يكتفي الموظف بالامتثال لمتطلبات الوظيفة ، بل يحتاج للقيام بأكثر مما هو مطلوب منه ، يتكون الأداء السياقي من السلوك الذي لا يسهم مباشرة في الأداء التنظيمي و لكنه يدعم البيئة التنظيمية و الاجتماعية و النفسية ، إذ يتضمن أنشطة ليست جزء من المسمى الوظيفي ، تساهم بشكل غير مباشر في أداء الإدارة العمومية.

السلوكيات التي تدخل في إطار الأداء السياقي أطلق عليها الباحثين باتمان و أورغان " Batman & Organ " سنة 1983 اسم سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أطلق عليها الباحثين بريف و موتويدلو " Brief & Motowidlo " سنة 1986 اسم السلوك الاجتماعي الإيجابي ، كما أطلق عليها الباحثين جورج و بريف " George & Brief " سنة

1992 اسم العفوية التنظيمية (Robertson & al, 2002, p. 142)، ومن أمثلة هذه السلوكيات ، التي قد يعكس

عليها إلغاء التقاعد النسبي نذكر ما يلي :

- ✓ الإحجام عن العمل التطوعي أو القيام بأنشطة ليست جزءا رسميا من الوظيفية.
- ✓ متابعة القواعد والإجراءات المنصوص عليها حتى عندما يكون ذلك غير مريح.
- ✓ الامتناع عن المساعدة والتعاون مع الآخرين.
- ✓ الامتناع عن تقديم مقترحات بناءة وتطوير الذات.
- ✓ ضعف ثقافة حسن النية.

كما قد يعكس إلغاء التقاعد النسبي على سلوكيات فرعية أخرى نذكر منها:

- ✓ عدم تقديم المساعدة للزملاء في العمل عند طلب أو الحاجة لذلك.
- ✓ عدم تحمل مسؤوليات إضافية في العمل.
- ✓ نقص الشعور بالتعاطف مع الزملاء عندما يكونون في ورطة.
- ✓ عدم المشاركة في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل.
- ✓ عدم تشجيع الزملاء والثناء عليهم عندما ينجزون عملا جيدا، وعدم توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك
- ✓ الامتناع عن تبادل الأفكار والمعرفة وعن التنسيق الجيد مع الزملاء.
- ✓ عدم التفاعل بفعالية مع الزملاء في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

الفرع الثالث : العلاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء التكيفي

يقول سايبين "Sabine" أن التصنيف السابق و الذي اعتمد على تصنيف كامبل و آخرون "Cambell .J.P et

all " للعمل لم يكن يشمل الأداء التكيفي ، لكن و نظرا لشدة التغيير و ديناميكية بيئات العمل ، فإن الحاجة إلى

موظفين مميزين قادرين على التكيف مع المستجدات أصبحت على نحو متزايد ، فالعديد من الباحثين أمثال ميرفي و

جاكسون "Murphy. P.R & Jackson S.D" أكدوا على أهمية المرونة و التعلم ، سنة 2000 قدم بيلاكوس "

Pulakos E.D " ثمانية أبعاد للأداء التكيفي ، التي قد يعكس عليها إلغاء التقاعد النسبي داخل الإدارة العمومية :

- ✓ ضعف الرغبة على معالجة حالات الطوارئ أو حالات الأزمات.

✓ ضعف الرغبة على إدارة ضغوط العمل.

✓ عدم الرغبة في حل المشاكل بشكل خلاق.

✓ ضعف الرغبة على التعامل مع وضعيات العمل غير المؤكدة و غير المتوقعة.

✓ ضعف مستوى التعلم من مهام العمل أو تعلم التقنيات والإجراءات.

✓ ضعف الرغبة على التكيف مع الأفراد.

✓ ضعف الرغبة على التكيف الثقافي.

✓ ضعف الرغبة على التكيف الموجه جسديا.

ونظرا لأن صعوبات العمل تزداد يوما بعد يوم، خاصة مع البيئة الديناميكية والضغوط بأنواعها والتغيرات المهنية التي

تتحم على الأفراد البحث عن وضعيات أكثر تقبلا وليس الاستسلام وتقبل الوضع. وهو ما يجعل أوضاعا أخرى للأداء في

المؤسسات و الإدارات العمومية ينعكس عليها إلغاء التقاعد النسبي منها :

✓ عدم استغلال الذكاء العاطفي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.

✓ انخفاض القدرة على إدارة التغيير بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.

✓ عدم التعامل بفعالية مع فريق العمل في مواجهة التغيير.

✓ عدم الإيمان بأن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.

✓ قلة التحكم في الأعصاب عند مواجهة انتقادات من أعضاء الفريق.

✓ الشعور بعدم الارتياح لمرونة العمل.

✓ عدم التكيف بشكل جيد مع المتغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.

خلاصة الفصل الأول :

نخلص في الأخير من التطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى أن المعايير التي اعتمدها المشرع الجزائري في نظام التقاعد ، كانت انطلاقا من تبعات تأثير الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية الداخلية و الخارجية في عالم الشغل، حيث كانت الأسباب الكامنة وراء اللجوء إلى اعتماد التقاعد النسبي ، الذي أدخل العمل به وفقا للتعديل الذي طرأ على قانون التقاعد بموجب الأمر رقم 97-13 ، في مجملها نتيجة لظروف اقتصادية و اجتماعية عاشتها الجزائر في مرحلة الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق و التخلي عن نظام الاقتصاد الموجه، بالإضافة إلى تكريس عدة مبادئ في عالم الشغل و من أبرزها حرية العمل النقابي و حماية الحريات العامة، فقد كان لزاما أن تواكب المنظومة القانونية للتقاعد كل هذه التغيرات و التحولات التي كانت في مجملها عبارة عن ضغوط على صانعي القرار آنذاك باتخاذ جملة من القرارات الهامة و المصيرية التي تمس حاضر الأجيال و مستقبلها، إذ كانت أيضا الظروف الاقتصادية و الاجتماعية للبلد خاصة منها ارتفاع عدد المتقاعدين الذي أثر بشكل مباشر على صندوق التقاعد، ما ألزم الدولة على التدخل من خلال التحويلات الاجتماعية من الخزينة العمومية للحفاظ على توازناته سببا مرة أخرى في تخلي المشرع عن نظام التقاعد النسبي مع صدور القانون رقم 16-15 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، غير أن معظم الإصلاحات التي مست النظام الوطني للتقاعد منذ 1983 إلى يومنا هذا كانت ظرفية بدافع معالجة المشاكل المالية لهذا النظام في كل مرة ولم تمس بجوهره.

الفرد في المؤسسة هو محور اهتمام الإدارة لدوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الذي يقوم به و كما نجد بأن الأداء الوظيفي له محددات ومعايير لقياسه وتقييمه. تكمن أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي في أنها تحدد مدى كفاءة الفرد وتزيد مستوى الرضا، وتساهم في خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس، كما يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام في تنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا. وهو ما أدى بالمشرع الجزائري إلى تحيين الكثير من المراسيم المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية ، و من بين الجوانب التي مستها هذه التحيينات معايير تقييم أداء الموظف العمومي سواء تعلق ذلك بالتقييم الاختباري قبل ترسيم الموظف في منصبه بعد توظيفه مباشرة ، أو التقييم السنوي للموظف الذي يستند عليه من أجل الترقية في الرتبة و التعيين في المناصب.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة . ✓

المبحث الثاني : نتائج الدراسة. ✓

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة. ✓

تمهيد :

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من نظام التقاعد في الجزائر و المفاهيم النظرية للأداء، إضافة إلى العلاقة بين أداء الموظف العمومي و إلغاء التقاعد النسبي ، ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة.

قسّمتنا هذا الفصل التطبيقي إلى مبحث أول سنتناول فيه منهجية الدراسة، مبحث ثاني نعرض من خلاله نتائج دراستنا التطبيقية و مبحث ثالث سنناقش من خلاله أهم نتائج هذه الدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

يجوي هذا المبحث ثلاث مطالب، الأول نعرض من خلاله أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة للمتبع، مع توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، أما **المطلب الثاني** فنعرض من خلاله كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سنعرف بالإدارة محل الدراسة، و أخيرا **المطلب الثالث** فسيخصص لعرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة ، نوضح كيف تم تصميم البحث :

الفرع الأول : تصميم الدراسة

تصميم البحث هو " خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج) (Minis.M.A, 2005, p. 95) ، ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach) ، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003, p. 185)

الدراسة الحالية تم الاعتماد فيها على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة

السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007, p. 110)

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية ، تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة نظام التقاعد النسبي في الجزائر و انعكاسات إلغاءه على أداء الموظف ، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p. 84) ، في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

الفرع الثاني : جمع بيانات الدراسة

سنوضح فيما يلي كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة :

أولا : أنواع مصادر البيانات

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

1. المصادر الأولية :

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل :المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر

المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، صفحة 45) ، كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p. 53) ، في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

2. المصادر الثانوية :

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل، 1999، صفحة 49) ، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على التشريعات القانونية و النصوص التنظيمية المنشورة بالجريدة الرسمية للدولة الجزائرية ، الكتب والمقالات والمداخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الإدارة العمومية ، أنظمة الحماية الاجتماعية في الجزائر، نظامي التقاعد في الجزائر بشقيه الكامل و النسبي، الأداء الوظيفي ، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة.

الفرع الثالث : أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم فيها.

الاستبيان : عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985, p. 26).

تم توزيع استبيان هذه الدراسة و إعادة جمعه خلال الفترة من شهر فيفري إلى شهر مارس 2020م ، وقد تم تقسيمه إلى أربعة محاور تعلق الأول منه بالبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المنصب ، المستوى التنظيمي و الوظيفة الحالية)، بينما خصص **المحور الثاني** لاتجاهات الموظفين حول إلغاء التقاعد النسبي احتوى على ثلاث مؤشرات قياس ،وتعلق **المحور الثالث** لأبعاد الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي والذي احتوى على ثلاثة و عشرون مؤشر قياس منها ستة مؤشرات لقياس أداء المهمة ، سبعة مؤشرات لقياس الأداء التكيفي، عشرة مؤشرات لقياس الأداء السياقي، في حين خصص **المحور الرابع** لأبعاد الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي والذي احتوى على

ثلاثة و عشرون مؤشر قياس منها ستة مؤشرات لقياس أداء المهمة ، سبعة مؤشرات لقياس الأداء التكيفي، عشرة مؤشرات لقياس الأداء السياقي (الملحق رقم 01).

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفتوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 : غير موافق تماما ، 2 : غير موافق، 3 : محايد ، 4 : موافق و 5 : موافق تماما. وعليه فإذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالي جدا.

الفرع الرابع : أساليب و أدوات التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) - SPSS - وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والاتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعاملات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ، بالإضافة إلى التحليلات (العتوم، 2008، صفحة 67) ، وفي دراستنا هذه سنستخدم أساليب و أدوات التحليل التالية :

1- المتوسط الحسابي : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة (طعمة و حنوش، 2009، صفحة 230).

2- الانحراف المعياري : وهو من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي (طعمة و حنوش، 2009، صفحة 232).

3- معامل كرونباخ ألفا : و يستخدم لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (50%) (Sekaran, 2004, p. 53).

4- معامل الارتباط بيرسون : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X , Y)، ويقاس قوة العلاقة، و تتراوح قيمته بين -1 و +1، يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من +1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وسالبة عندما يكون الارتباط عكسيا (السواح، 2006، صفحة 448).

5- اختبار "ت" : يعتبر اختبار "t" أحد أشكال اختبار الفرضيات وواحد من الاختبارات العديدة المستخدمة لهذا الغرض ، من خلال تحليل متوسطين إحصائيين عن طريق الفحص الإحصائي ، و عادة ما يتم استخدامه مع العينات الصغيرة ، يختبر الفرق بين العينات عندما لا يكون هناك اختلاف بين توزيعين طبيعيين (www.trading-secrets.guru)

6- معاملي الالتواء والنفطح : - الالتواء Skewness : هو عدم تماثل منحنى التوزيع التكراري حول نقطة المركز المتوسط فيكون منحنى متمائل إذا قسم العمود المار على القمة هذا المنحنى إلى قسمين متطابقين ، عكس ذلك يكون هذا المنحنى غير متمائل، أي ملتوي يمينا أو يسارا (www.Aziz-blog.com) ، - النفطح Kurtosis : هو مؤشر لقياس درجة تحذب أو تقوس دالة التوزيع الاحتمالي لمتغير عشوائي حقيقي و يسمى كذلك بمعامل التسطيح أو درجة التقوس (www.Ar.Wikipedia.org) .

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد (راشد و ابوزيد، 2009، صفحة 12).

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة، وفيما يلي تعريفها ، نشأتها ، هيكلها التنظيمي و مهام و سير مختلف المكاتب و المصالح التابعة لها.

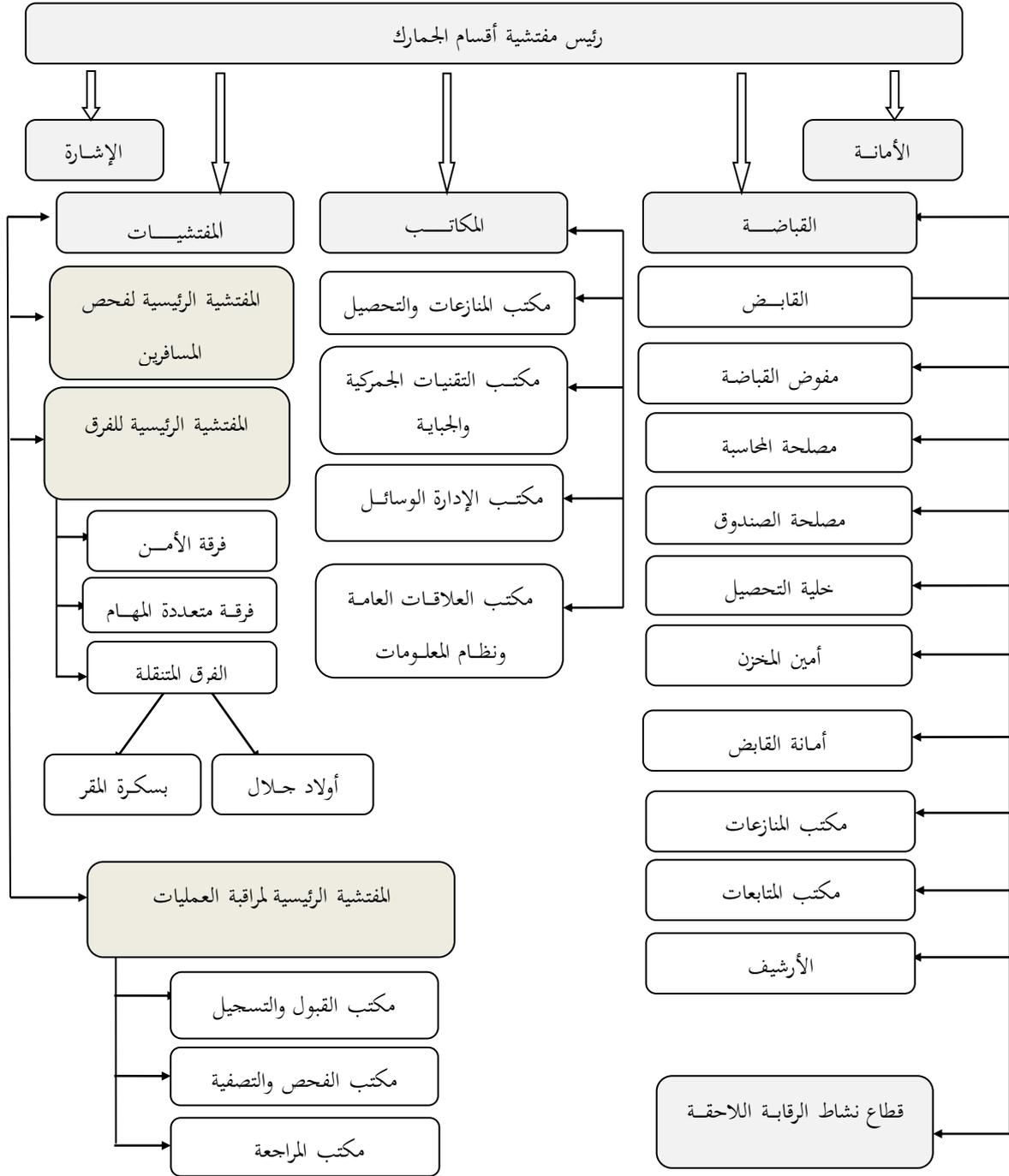
أولا : تعريف مفتشية أقسام الجمارك بسكرة و نشأتها

مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة هي إدارة عمومية تابعة إقليميا للمديرية الجهوية للجمارك بقسنطينة أنشأت بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 ، وهي تمثل إحدى المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك الملحقه بوزارة المالية ، وهذا استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 421/11 المؤرخ في 09 ديسمبر 2011 ، المحدد لتنظيم و سير المصالح

- الخارجية للمديرية العامة للجمارك و الذي ينص في مادته الرابعة على أن مفتشيات أقسام الجمارك هي مصالح خارجية ملحقمة إقليميا بالمديريات الجهوية حيث يرأس كل مفتشية رئيس مفتشية أقسام ، و حسب نص المادة السابعة من نفس المرسوم السالف الذكر و تحت السلطة المباشرة للمدير الجهوي تسند إليه عدة مهام أهمها:
- ✓ توجيه و مراقبة نشاط المصالح المكلفة بمراقبة العمليات التجارية و مصالح الحراسة الجمركية ضمن الاختصاص الإقليمي.
 - ✓ السهر على تطبيق القوانين و التنظيمات و الإجراءات الجمركية المتعلقة بالأنظمة الجمركية المرخصة من طرف التشريعات و التنظيمات السارية المفعول .
 - ✓ السهر على احترام القواعد المسيرة لفتح و استغلال المستودعات الخاضعة للرقابة الجمركية، الإيداع المؤقت، الموائج الجافة و المصانع المعتمدة لدى الجمارك.
 - ✓ دراسة و الرد على طعون المتعاملين الاقتصاديين و مرتفقي المصلحة.
 - ✓ السهر على تطبيق قواعد و إجراءات الحماية الخاصة بحفظ أملاك الدولة وامن الممتلكات و الأشخاص و المتعاملين داخل المصالح و المقرات الجمركية.
 - ✓ ممارسة السلطة السلمية على مجموع المستخدمين الموضوعين تحت تصرف مفتشية الأقسام و السهر على تحسين ظروف المعيشية و ظروف العمل لهم.
 - ✓ إعداد جداول و لوحات القيادة لنشاطات مفتشية الأقسام و تحويلها إلى المدير الجهوي .
 - ✓ السهر على الحماية الجيدة لأرشيف مصالح المفتشية
 - ✓ ضمان التمثيل العام لإدارة الجمارك لدى السلطات المدنية، العسكرية المتواجدة بالمقاطعة.
- ثانيا : الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة و الحالة العددية للموظفين فيها
- ✓ الهيكل التنظيمي :

هو عبارة عن توزيع المصالح و المكاتب الخاصة بها ، و كذلك تبيان العلاقة الوظيفية و السلمية فيما بين هذه المصالح ، لغرض تسهيل و تحديد المهام بدقة و الشكل أسفله يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة



المصدر : من إعداد الطالب استنادا للمرسوم التنفيذي رقم 421/11 المؤرخ في 09 ديسمبر 2011

✓ الحالة العددية للموظفين :

يمارس بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة 199 موظفا من الأسلاك التقنية بجميع الرتب و 13 مستخدما من الأسلاك الشبيهة ما بين أسلاك مشتركة و أعوان مهنيين، موزعين على مختلف المصالح و المكاتب. طبقا للمادة الثالثة من المرسوم

التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 2010/11/14 المتعلق بالنظام الخاص المطبق على مستخدمي الجمارك، تصنف
الأسلاك التقنية في قطاع الجمارك إلى :

- سلك أعوان الفرق : يحوي رتب : أعوان الحراسة - أعوان الرقابة - العرفاء
 - سلك الضباط : يحوي رتب : ضباط الفرق - ضباط الرقابة
 - سلك المفتشون: يحوي رتب: مفتش رئيسي - مفتش عميد
 - سلك المراقبون العامون : يحوي رتب : مراقب عام - مراقب عام رئيسي
- الجدول التالية توضح الحالة العددية لموظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة :

الجدول رقم (03) : الحالة العددية للأسلاك التقنية حسب الرتب

المجموع الكلي	المجموع	العدد	الرتبة	السلك
199	134	05	أعوان الحراسة	أعوان الفرق
		47	أعوان الرقابة	
		82	العرفاء	
	37	22	ضباط الفرق	الضباط
		15	ضباط الرقابة	
	26	20	مفتش رئيسي	المفتشون
		06	مفتش عميد	
	02	02	مراقب عام	المراقبون العامون
		00	مراقب عام رئيسي	

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لإحصائيات مكتب إدارة الوسائل بالمفتشية

الجدول رقم (04) : الحالة العددية للأسلاك الشبيهة حسب الرتب

المجموع الكلي	المجموع	العدد	الرتبة	السلك
13	05	01	عون رقب	الأسلاك المشتركة
		01	مساعد محاسب	
		01	عون إدارة	
		01	تقني سامي إعلام آلي	
		01	مساعد مهندس إعلام آلي ص 1	

	08	04	جميع الأصناف	الأعوان المهنيين
		04	جميع الأصناف	الأعوان المتعاقدين

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لإحصائيات مكتب إدارة الوسائل بالمفتشية

الجدول رقم (05) : الحالة العددية للمستخدمين حسب المناصب

المجموع الكلي	العدد	نوع المنصب
212	06	منصب مسؤولية
	08	منصب مسؤول هيكلية
	05	منصب تأطير وسيط
	193	منصب تنفيذي

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لإحصائيات مكتب إدارة الوسائل بالمفتشية

ثالثا : مهام وتسيير المصالح الإدارية لمفتشية أقسام الجمارك ببسكرة

كما سبق الإشارة إليه في الهيكل التنظيمي تنقسم المصالح الإدارية للمفتشية إلى : مكاتب إدارية ، قباضة تحصيل ،

مفتشيات رئيسية ، محطة إشارة و قطاع نشاط للرقابة اللاحقة

1. المكاتب الإدارية :

طبقا للمقرر رقم : 187 المؤرخ في 2014/04/06 الصادر عن السيد المدير العام للجمارك ، المحدد لمهام المكاتب

الإدارية لمفتشيات الأقسام فإنه يساعد رئيس مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة أربعة رؤساء مكاتب : مكتب التقنيات

الجمركية والحماية ، مكتب المنازعات والتحصيل ، مكتب العلاقات العامة ونظام المعلومات ، مكتب إدارة الوسائل ،

توكل لها المهام التالية :

✓ مكتب التقنيات الجمركية والحماية : مكلف بالمهام التالية :

- السهر على تجانس نشاط المصالح في تطبيق التشريع و التنظيم الجمركيين المتعلقين بالتقنيات الجمركية والحماية.
- ضمان توزيع كل التوجيهات و التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية التي تعالج التقنيات الجمركية و الحماية على المصالح .

▪ التأكد من مطابقة شروط إنشاء و فتح المخازن و مساحات الإيداع المؤقت و المواني الجافة.

■ تكوين ملف طلب الحصول على نظام المتعامل الاقتصادي المعتمد مع إعطاء آراء مبررة بشأنها وإرسالها للسلطة السلمية

■ دراسة و إعطاء إجابة لطلبات الطعن و الشكاوى في مجال نشاطه و المرفوعة من طرف المتعاملين الاقتصاديين أو الخواص و إرسال الطعون التي هي من اختصاص السلطة السلمية إلى المديرية الجهوية مرفقة برأي مبرر .

■ متابعة و تسيير الملفات المرتبطة بمكافحة التقليد .

■ متابعة و مراقبة منح رخص التنقل .

■ متابعة و مراقبة منح سندات العبور لدي الجمارك .

■ ضمان مراقبة داخلية دائمة للمفتشيات الرئيسية لمفتشية أقسام الجمارك ببسكرة كل في ميدان نشاطه .

■ إعداد قوائم شهرية و فصلية لنشاطات المكتب توجه إلى رئيس المفتشية .

✓ مكتب المنازعات و التحصيل : مكلف بالمهام التالية :

■ السهر على تجانس نشاط المصالح في تطبيق التشريع و التنظيم الجمركيين المتعلقين بالمنازعات و التحصيل

■ ضمان توزيع للمصالح كل التوجيهات و التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية التي تعالج المنازعات و تحصيل ناتج الغرامات و المصادرات اثر منازعة جمركية قمعية.

■ السهر على قانونية ملفات المنازعات شكلا و مضمونا و المسجلة من طرف القباض المتابعين.

■ مسك و تجميع سجل القضايا المنازعاتية و تغذية و استغلال نظام المعلومات لتسيير و متابعة المنازعات الجمركية .

■ مسك و تجميع السجلات الخاصة بالأبحاث العامة أو السجلات الخاصة بالمزيد المتخلفين و ضمان نشرها على المصالح المعنية .

■ متابعة القضايا المنازعاتية المحالة من طرف القباض على الجهات القضائية من الدرجة الأولى و الثانية .

■ إعداد الأوامر بدفع التعويضات المستحقة بعنوان المنازعات الجمركية و الباقي و التعويضات المدفوعة من طرف الغير بواسطة قابض الجمارك

■ إرسال الملفات التي تكون محل طعن بالنقض إلى المديرية الجهوية للجمارك مرفقة برأي مبرر.

■ دراسة و تحضير ملفات المصالحة الواردة ضمن اختصاص رئيس مفتشية الأقسام قصد إعداد مقررات المصالحة .

- ضمان متابعة مقررات المصالحة و السهر على صحة تلك الواردة من طرف رؤساء المفتشيات الرئيسية و الفرق .
 - إرسال ملفات المنازعات موضوع طلبات المصالحة و التي تكون محل اختصاص اللجنة المحلية و المركزية للمصالحة و إرفاقها بآراء مبررة
 - مراقبة الحصائل الشهرية لعمليات التنازل بالتراضي المنحزة من طرف القابض و اقتراح تدابير تصحيحية لرئيس مفتشية الأقسام .
 - السهر على مطابقة عمليات البيع بالمزاد العلني ، و إتلاف البضائع المنظمة من طرف قباض الجمارك .
 - مراقبة صحة عمليات توزيع ناتج الغرامات و المصادرات C47 التي يتم إعدادها من طرف القابض .
 - إرسال كشف القضايا المنازعاتية المؤجلة كل نهاية السنة إلى المديرية الجهوية .
 - ممارسة رقابة دائمة على كل نشاطات المنازعات و السهر خاصة على احترام إجراءات الإستئنافات ، السحب ، التبليغات و تنفيذ قرارات العدالة .
 - إعداد كشوف شهرية و فصلية للنشاطات توجه لرئيس مفتشية أقسام الجمارك .
- ✓ **مكتب العلاقات العامة و نظام المعلومات : مكلف بالمهام التالية :**
- تطبيق و متابعة النشاطات المقررة من طرف السلطة السلمية الموجهة لتعزيز سمعة و صورة المؤسسة الجمركية .
 - القيام وفق الشروط المحددة في التنظيم، باستقبال و توجيه مستعملي إدارة الجمارك و كل شخص يبحث عن معلومة أو استعلام .
 - مرافقة المصدرين و تعميم التسهيلات الجمركية المؤسسة لفائدتهم .
 - ضمان تسيير و معالجة و متابعة شكاوى و طلبات الاستعلام لمستعملي إدارة الجمارك، بالتعاون مع مكتب الأقسام المختص .
 - تجسيد الشراكة "الجمارك - مؤسسة" .
 - حث المصدرين على إتمام الإجراءات الجمركية المتعلقة ببضائعهم الموجهة للتصدير لدى مكاتب الجمارك الداخلية .
 - استغلال و تغذية نظام المعلومات الموجهة لتقييم نجاعة المصالح .

- السهر على السير الحسن لنظام المعلومات و التسيير الآلي للجمارك و التعبير عن احتياجات مفتشية أقسام الجمارك في مجال التطبيقات المعلوماتية و إرسالها إلى السلطة السلمية .
- تنظيم الحلقات الدراسية، الأيام الدراسية و الأحداث الأخرى حول المواضيع التي تهم إدارة الجمارك، بالتعاون مع السلطة السلمية.
- تسيير رزنامة التظاهرات المنظمة من طرف الإدارة المركزية و/ أو المديرية الجهوية للجمارك و تحضير تمثيل الإدارة في الأحداث المحلية
- ضمان الواجهة مع وسائل الإعلام و أجهزة الصحافة على النطاق المحلي مع احترام القواعد المعمول بها و المحددة في هذا المجال.
- وضع تحت تصرف مستعملي المرفق العام الجمركي المعلومة و الوثائق التقنية.
- الاستماع و توجيه واستعلام المتعاملين الاقتصاديين في مجال التسهيلات الجمركية، لا سيما الأنظمة الجمركية الاقتصادية و اقتراح الحلول الأنسب لمشاكلهم بالتعاون مع مكتب الجمارك المختص .
- متابعة تسيير مركز الاتصال الهاتفي (موزع الصوت) الموجه للجمهور، الذي لم يتوفر بعد على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بسكرة
- اقتراح على السلطة السلمية تحسينات و/أو تحيينات خصوصية للمقاطعة الإقليمية المعنية لإدماجهم في موقع الانترنت للمديرية العامة للجمارك.
- ضمان تنسيق و متابعة ممثلي الجمارك لدى الشبايبك الموحدة للوكالة الوطنية للاستثمار.
- إعداد كشوف شهرية و فصلية توجه لرئيس مفتشية أقسام الجمارك.
- تجميع كشوف نشاطات المكاتب الأخرى.
- ✓ مكتب إدارة الوسائل : مكلف بالمهام التالية :
- ضمان تسيير الوسائل البشرية و المادية لمفتشية الأقسام .
- مسك تحيين ملفات المتعلقة بتسيير التعداد البشري الذي يمارس على مستوى مفتشية الأقسام .
- إعداد جداول الحركات الدورية للمستخدمين داخل المقاطعة في حدود صلاحيات رئيس مفتشية الأقسام.

- التعبير للسلطة السلمية عن الاحتياجات في مجال التوظيف الخارجي لمنصب دائمة أو مؤقتة.
- إعداد احتياجات التكوين لتجديد المعلومات و تحسين المستوى و متابعة تنفيذ مخططات المعدة محليا من طرف السلطة السلمية.
- تكوين و متابعة ملفات المنازعات الإدارية و إرسالها، عند الاقتضاء إلى السلطة السلمية .
- متابعة الاستعمال و الصيانة الدورية للتجهيزات الخاصة و المقتنيات المخصصة لمفتشية أقسام الجمارك .
- السهر على المسك الحسن للمحاسبة المادية لقابض الجمارك .
- تسيير حظيرة السيارات لمفتشية الأقسام .
- مسك جرد مجمل الأملاك العقارية و المنقولة المخصصة للمصالح التابعة لمفتشية الأقسام .
- التعبير للمديرية الجهوية عن الاحتياجات من الوسائل المادية واقتراح إسقاط العتاد و التجهيزات المهتلكة أو القديمة.
- التكفل بتسيير أداء "الخدمة المنفذة" للفواتير المقدمة من طرف مموي الإدارة على المستوى المحلي
- تنظيم و ضمان تسيير أرشيف مفتشية الأقسام للجمارك .
- ضمان متابعة و مراقبة تسيير الوكالة المحاسبية الفرعية لمفتشية أقسام الجمارك.
- تقديم كل اقتراح من شأنه تحسين شروط حياة و عمل أعوان الجمارك .
- السهر على الانضباط العام داخل مصالح مفتشية الأقسام و تكوين الملفات التأديبية، عند الاقتضاء و إرسالها للسلطة السلمية مع احترام الآجال التنظيمية .
- إعداد كشوف شهرية و فصلية للنشاط الإداري وإرسالها لرئيس مفتشية أقسام الجمارك.

2. قبضة الجمارك :

يشرف عليها قابض جمارك ، الذي يمارس صلاحيات محاسب عمومي المحددة بواسطة القوانين المتعلقة بالمحاسبة العمومية و قانون الجمارك و النصوص المتعلقة بكيفيات تطبيق مختلف مواد. يساعده و تحت مسؤوليته و سلطته المباشرة وكيل مفوض و أمين صندوق مكلفين بمسك الكتابات المحاسبية و تسيير البضائع المحجوزة أو المصادرة أو المتخلى عنها أو الموضوعة رهن الإيداع و حراستها و التصرف ببيعها و كذا المتابعات القضائية و التحصيل و هي مصنفة قبضة من الدرجة الثالثة. تكلف قبضة الجمارك على الخصوص بما يلي :

- تحصيل أو استرداد الحقوق و الرسوم و الغرامات من أي نوع كانت، عند الاقتضاء، و تقسيمها حسب ملونة الحسابات العمومية، و مسك المحاسبات و الموازين اليومية و الشهرية و السنوية.
- الترخيص برفع اليد عن البضائع التي تم بموجبها دفع أو إيداع أو ضمان الحقوق و الرسوم لدى قابض الجمارك
- منح و تسيير قروض الرفع و قروض الحقوق و القروض الإدارية.
- تسيير الوثائق و التصريحات لدى الجمارك و الدفاتر و السجلات و الإيصالات و سجلات المنازعات التي لها أثر محاسبي أو جبائي و حفظها الجيد، طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول به.
- تشكيل ملفات القبول بدون قيمة للديون الجمركية المصرح باستحالة تحصيلها.
- مراقبة قبولية ملفات المنازعات المقدمة لها و ممارسة النشاط الجبائي للإدارة الجمركية في مجال قمع مخالفات التشريع و التنظيم الذين يقع تطبيقهما على إدارة الجمارك أو فيما يخص التحصيل الجبائي للحقوق و الرسوم و الغرامات أمام الجهات القضائية المختصة.
- متابعة ملفات المنازعات قبل تصفيتها و تصفية الملفات التي تمت تسويتها عن طريق القضاء أو عن طريق المصالحة الجمركية.
- السهر على حفظ الأموال و القيم و البضائع غير المجرمة في المدة القانونية أو غير المرفوعة بعد الجمركة و كذا البضائع المصادرة أو المحجوزة أو المتخلى عنها لفائدة الخزينة العمومية.
- تسيير الإيداعات لدى الجمارك و تنظيم عمليات التصرف ببيع البضائع.
- ضمان تمثيل إدارة الجمارك لدى الجهات القضائية المختصة.

3. المفتشيات الرئيسية :

تضم مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة أربع مفتشيات رئيسية تضطلع بالمهام الموكلة لها حسب النظم و القوانين المعمول بها و تتمثل في :

✓ المفتشية الرئيسية للأقسام : مكلفة بالمهام التالية :

- ضمان استقبال التصريحات الجمركية و مراقبة قبولية ملفات التصريح
- ضمان تسجيل التصريحات الجمركية حسب النظام المطلوب.

- ضمان الوضع لدى الجمارك البضائع عند الاستيراد و التصدير.
- مراقبة و التعليق بيان الحمولة
- إحصاء البضائع التي وصلت خلال المدة القانونية لمخازن و مساحات الجمركة و المستودعات المؤقتة و تحرير وصولات الإيداع الخاصة بها ، ترسل للفرقة التجارية و القابض.
- متابعة و مراقبة العمليات المتعلقة بالبضائع المقبولة داخل مخازن و مساحات الجمركة و المستودعات و المستودعات المؤقتة و ضمان تسيير سندات الإعفاء بكفالة إلا في حالة ما إذا أوكلت هذه العملية لمفتشية رئيسية مختصة.
- اقتراح على رئيس مفتشية الأقسام في إطار احترام التشريع المعمول به ، إلغاء التصريحات الجمركية المسجلة.
- إعداد كشوف شهرية و فصلية للنشاط الإداري وإرسالها لرئيس مفتشية أقسام الجمارك
- ✓ **المفتشية الرئيسية لمراقبة العمليات التجارية :** مكلفة بالمهام التالية :
 - التأكد من مطابقة البضائع المصرح بها للوثائق المقدمة .
 - رفع عينات من البضائع للتأكد من الرسم الخاضع لها أو تحليلها من قبل المصالح المختصة.
 - مرافقة البضائع باتجاه مساحات الفحص المعتمدة من طرف الإدارة .
 - القيام بالفحص المادي للبضائع للتأكد من ترتيبها التعريفي ، منشئها و قيمتها و القيام بتحرير شهادة الفحص.
 - القيام بتصنيفية الحقوق و الرسوم الجمركية .
 - اقتراح على رئيس مفتشية الأقسام في إطار احترام التشريع المعمول به ، إلغاء التصريحات الجمركية الخاضعة للتصنيفية و التدقيق .
 - التدقيق في تعداد و وزن الطرود أو وحدات البضائع و علاماتها.
 - تحرير وصولات الرفع للتصريحات الجمركية المضمونة
 - تحرير وصولات الرفع للتصريحات الجمركية المصفاة بعد تقديم وصل تخلص الحقوق و الرسوم المسلم من طرف قابض الجمارك
 - إعداد الملفات المنازعاتية في حالة معاينة مخالفات جمركية و إرسالها إلى القابض لمتابعة القضية .
 - القيام بالرقابة المضادة لمدى تطابق التصريح الجمركي و الوثائق المرفقة مع البضائع المصرح بها.

■ الحضور لعمليات الرقابة المضادة للبضائع قبل رفعها عندما تقرر مصالح الرقابة اللاحقة القيام بهذه العملية.

■ إعداد كشوف شهرية و فصلية للنشاط الإداري وإرسالها للرئيس مفتشية أقسام الجمارك.

✓ **المفتشية الرئيسية لفحص المسافرين :** مكلفة بالمهام التالية :

■ السهر على فحص المسافرين و مراقبة أمتعتهم وتفتيشها بما فيهم طواقم الطائرات .

■ السهر على مراقبة مدى تطابق البضائع مع التصريحات الكتابية للمسافرين .

■ السهر على التكفل بالبضائع الموضوعة في الإيداع من طرف المسافرين أثناء المدة الممنوحة قانونا إلى غاية جمركتها أو تسليمها للقابض .

■ تحرير سندات الإعفاء بكفالة (A03) و ترخيص رفع البضائع المعنية التصفية.

■ السهر على التصفية و تحصيل الحقوق والرسوم الجمركية المفروضة على المسافرين .

■ إعداد حوصلة شهرية بالنشاطات موجهة للسلطة العليا.

✓ **المفتشية الرئيسية للفرق :** مكلفة بالمهام التالية :

■ تمكين مفتشية الأقسام و المكاتب الجمركية من جميع الوسائل المادية و البشرية المتخصصة الضرورية لممارسة

الصلاحيات المخولة لهم في إطار مراقبة التجارة الخارجية .

■ اقتراح على رئيس مفتشية الأقسام جداول الحركة الدورية .

■ ينشط و ينسق و يراقب نشاط الفرق الجمركية ميدانيا كما يمكن له ممارسة حق الرقابة المخول له عن طريق الرقابة

البعدية بالاطلاع على دفاتر الأمر بالخدمة و دفاتر تقارير الخدمة و عرض الحال.

■ يسهر على حسن استعمال دفاتر ساعات العمل .

■ تنظيم دورات الرسكلة الخاصة بالأعوان و هذا لتحسين الأداء بصفة دورية و دائمة .

■ إعداد بالتنسيق مع رئيس أقسام الفرق حصص و برامج تدريبية و تمارين للتسييد و الرمي .

■ التكفل بالمتربصين و المشاركة في تقييم التكوين القاعدي.

■ مراقبة استعمال الوسائل اللوجيستكية الموضوعة تحت تصرف الفرق .

■ السهر على تطبيق القواعد و التعليمات المنصوص عليها فيما يتعلق بارتداء الزي الرسمي من طرف الأعوان .

- المشاركة في التحريات في إطار مكافحة الغش .
- السهر على أمن الأشخاص و الممتلكات المنقولة و غير المنقولة.
- إعداد حوصلة شهرية لنشاطات المصلحة.
- يساعد المفتش الرئيسي للفرق ضابط إدارة للأقسام: يكلف بما يلي:
- متابعة تسيير أعوان الفرق العاملين بالمفتشية .
- تسيير الأسلحة والذخيرة الموضوعة تحت تصرف المفتشية الرئيسية للفرق .
- تسيير الألبسة المخصصة للمفتشية الرئيسية للفرق .
- تسيير مختلف الوسائل (الاتصال، الحواجز، الفحص) اللازمة لممارسة نشاط الفرق.
- السهر على صيانة حظيرة السيارات المستخدمة و المسخرة لصالح الفرق .
- التعبير عن الاحتياجات المادية للمفتشية الرئيسية للفرق .
- السهر على تطبيق مقاييس استعمال الوسائل المخصصة لصالح الفرق .
- السهر على صيانة المحلات الموضوعة تحت تصرف الفرق.
- السهر على تحقيق أحسن ظروف العمل و الحياة لأعوان الفرق في إطار القوانين المسطرة.
- إعداد حوصلة شهرية لنشاطات المفتشية موجهة إلى رئيس المفتشية الرئيسية للفرق.
- تنفرع عن المفتشية الرئيسية للفرق خمس (05) فرق ميدانية مكلفة بما يلي :

✓ فرقة الأمن و الحراسة :

- تضمن أمن الأشخاص (الموظفين، المتعاملين).
- تضمن أمن الممتلكات والتجهيزات والمباني التابعة لإدارة الجمارك.
- مراقبة دخول وخروج المرتفقين من و إلى إدارة الجمارك.
- استقبال مرتفقي الإدارة وتوجيههم إلى مختلف المصالح أو المكاتب المراد زيارتها.
- الفرقتين المنتقلتين بسكرة المقر و أولاد جلال :
- البحث و قمع الغش عبر الإقليم الجمركي.

- إقامة الحواجز الجمركية أو المشتركة مع أسلاك الأمن الأخرى كالدرك و الأمن .
- الاستطلاع والبحث والتحري والقيام بالتبليغات .
- القيام بدوريات عبر الطرق المعبدة و غير المعبدة .
- إعداد جداول شهرية ترسل إلى السلطة السلمية .

✓ الفرقة متعددة المهام بمطار بسكرة :

- ضمان أمن الأشخاص و المقرات التابعة لإدارة الجمارك داخل المطار .
- السهر على فحص المسافرين و مراقبة أمتعتهم و تفتيشها بما فيهم طواقم الطائرات .
- السهر على مراقبة مدى تطابق البضائع مع التصريحات الكتابية للمسافرين .

✓ الفرقة التجارية :

- ضمان مطابقة و إحصاء البضائع .
- تحرير استمارات الفوارق في كمية البضائع .
- مراقبة حركة البضائع داخل مساحات الإيداع المؤقتة طبقا لنصوص قانون الجمارك .
- وضع البضائع التي تجاوزت المدة القانونية للإيداع رهن الإيداع الجمركي .
- مراقبة ترتيب البضائع و إحصائها دوريا داخل المستودعات الخاضعة للرقابة الجمركية .

4. مصلحة الإشارة :

باعتبارها همزة اتصال بين مفتشية الأقسام والمديريات الجهوية للوطن و المديرية المركزية تقوم بالمهام التالية :

- إرسال المراسلات بن المصالح الكتابية والسلكية واللاسلكية .
- تحويل المكالمات الداخلية و الخارجية إلى مختلف مصالح المفتشية .
- إرسال و استقبال البرقيات الواردة و الصادرة باستعمال أجهزة الفاكس و التيلكس و جهاز الإرسال اللاسلكي .

5. قطاع الرقابة اللاحقة :

قطاع الرقابة اللاحقة وهي التسمية الجديدة لقطاع مكافحة الغش سابقا ، ملحق إداريا بالمصلحة الجهوية للرقابة

اللاحقة بقسنطينة و هي بدورها تابعة للمديرية المركزية للرقابة اللاحقة بالمديرية العامة للجمارك من مهامها :

■ محاربة الغش بمختلف أنواعه عندما يبحث المتعامل الاقتصادي عن وضع امتيازي بطرق و أساليب غير شرعية قد تكون الأوضاع الامتيازية للبضائع لاعتبار منشئها أو طبيعتها و كذا مختلف التسهيلات الإجرائية المقدمة من طرف إدارة الجمارك و كذا الإعفاءات الجبائية الممنوحة و البحث عن الوضع الامتيازي يكون بقصد التملص من دفع الحقوق و الرسوم المفروضة أو المستحقة أو التهرب من إجراءات الحماية المفروضة على أنواع معينة من البضائع من اجل حماية المنتج الوطني.

■ إجراء تحقيقات حول الأشخاص المستفيدين من مشاريع الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار، الوكالة الوطنية للقرض المصغر و الصندوق الوطني لمكافحة البطالة والزيارة الميدانية والمفاجئة لهذه المشاريع.

■ مراقبة حركة رؤوس الأموال و التحقيق و التقييم و الفحص للكشوفات المقدمة لإدارة الجمارك خاصة في مجال القيم المصرح بها من طرف المستوردين و الموردين و المنتجات المستوردة و كذا القيم المطبقة في السوق و كذا جمع المعلومات من المؤسسات المالية البنكية و مراقبة عملية حركة رؤوس الأموال.

■ مكافحة الغش و التهريب بمختلف أنواعه و تطبيق برامج العمل المسطرة من قبل السلطة العليا وتبادل المعلومات و التنسيق بين المصالح الأخرى المكلفة بقمع الغش كالدرك الوطني، الشرطة، مديرية الضرائب ومديرية التجارة و تحرير محاضر المعاينة.

الفرع الثاني : عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي المفتشية، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 60 استبيانا على موظفي مفتشية الأقسام ، استرجعت منها 57 استبيانا أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 95%.

المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة وصدقها

الفرع الأول : ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج (حجاب، 2000، صفحة 35) ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 % وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (06) : معامل الثبات لبعء أداء المهمة قبل إلغاء نظام التقاعد النسبي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,683

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (06) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد أداء المهمة قبل إلغاء التقاعد النسبي يفوق (60%) حيث كانت نسبته (68,3%) ، وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (07) : معامل الثبات لبعء الأداء التكيفي قبل إلغاء نظام التقاعد النسبي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,606

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (07) أعلاه إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء التكيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي يفوق (60%) حيث كانت نسبته (60,6%) ، مما يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (08) : معامل الثبات لبعء الأداء السياقي قبل إلغاء نظام التقاعد النسبي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
10	0,882

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (08) أعلاه إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء السياقي قبل إلغاء التقاعد النسبي يفوق (60%) ، حيث كانت نسبته (88,2%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (09) : معامل الثبات لبعء أداء المهمة بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,889

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (09) أعلاه إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد أداء المهمة بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي يفوق (60%) حيث كانت نسبته (88,9%) ، وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (10) : معامل الثبات لبعء الأداء التكيفي بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,800

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (10) أعلاه إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء التكيفي بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (80%) ، مما يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (11) : معامل الثبات لبعء الأداء السياقي بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
10	0,938

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول رقم (11) أعلاه إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء السياقي بعد إلغاء نظام التقاعد النسبي أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (93,8%) ، مما يعني أن معامل الثبات مقبول.

الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك :

أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity و الذي نعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity و هو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني (الملحق رقم 2)، وفي الحقيقة لا يكتفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

يعرف **الصدق الذاتي** على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50 % وآخرون يقدرن النسبة بـ 70 %. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (12) : الصدق الذاتي لفقرات بعد أداء المهمة قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي

الإحصائيات		الفقرات
,364**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,005	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,332**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,013	مستوى الدلالة	
,506**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,843**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
,596**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
,445**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,001	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1 %

مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 33.2 % و 84.3 % ، حيث الفقرة الثانية فقط كانت أقل من 50 %، إلا أن مستوى الدلالة كان 0.013 وهو أقل من 5 % ، أما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1 % حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1 % ، مما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد أداء المهمة قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي.

الجدول رقم (13) : الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء التكميلي قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي

الإحصائيات		الفقرات
,708**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,583**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,673**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,526**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
,383**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,003	مستوى الدلالة	
,698**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
,447**	معامل بيرسون	الفقرة 7
,000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1 %

مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه ، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 38.3 % و 70.8 % ، حيث الفقرة الخامسة فقط كانت أقل من 50 %، إلا أن مستوى الدلالة كان 0.003 وهو أقل من 5 % ، أما

الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1 % حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1 % ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء التكميلي قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي.

الجدول رقم (14) : الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي

الإحصائيات		الفقرات
,631**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,683**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,799**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,673**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
,764**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
,697**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
,758**	معامل بيرسون	الفقرة 7
,000	مستوى الدلالة	
,761**	معامل بيرسون	الفقرة 8
,000	مستوى الدلالة	
,732**	معامل بيرسون	الفقرة 9
,000	مستوى الدلالة	
,672**	معامل بيرسون	الفقرة 10
,000	مستوى الدلالة	

المصدر : إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1 %

مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 63.1% و 79.9% ، حيث أن كل الفقرات كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% ، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1% ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي.

الجدول رقم (15) : الصدق الذاتي لفقرات بعد أداء المهمة بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي

الإحصائيات		الفقرات
,818**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,728**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,898**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,892**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
,761**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
,798**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%

مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول رقم (15) أعلاه ، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 72.8% و 89.8% ، حيث أن كل الفقرات كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% ، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1% ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد أداء المهمة بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي.

الجدول رقم (16) : الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء التكميلي بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي

الإحصائيات		الفقرات
,824**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	

57	حجم العينة	
,824**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,854**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,747**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
,445**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,028	مستوى الدلالة	
,766**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
,676**	معامل بيرسون	الفقرة 7
,000	مستوى الدلالة	

المصدر : إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1 %

مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه ، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 44.5 % و 85.4 % ، حيث الفقرة الخامسة فقط كانت أقل من 50 %، إلا أن مستوى الدلالة كان 0.028 وهو أقل من 5 % ، أما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1 % ، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1 % ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء التكميلي بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي.

الجدول رقم (17) : الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي

الإحصائيات		الفقرات
,712**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,778**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,805**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	

الفقرة 4	معامل بيرسون	,765**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 5	معامل بيرسون	,854**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 6	معامل بيرسون	,804**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 7	معامل بيرسون	,801**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 8	معامل بيرسون	,818**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 9	معامل بيرسون	,868**
	مستوى الدلالة	,000
الفقرة 10	معامل بيرسون	,842**
	مستوى الدلالة	,000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

** مستوى الدلالة 1%

مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول رقم (17) أعلاه ، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 71.2 % و 86.8 % ، حيث أن كل الفقرات كانت أكبر من 70 % عند مستوى دلالة 1 % ، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 1 % ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة

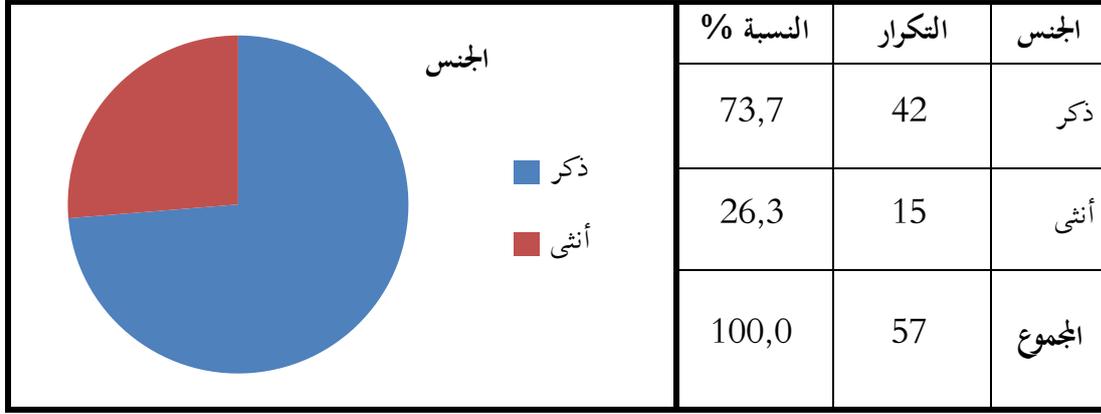
المطلب الأول : وصف عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، حيث يمكن تعميم نتائج العينة على مجتمع البحث ، فعينة الدراسة الحالية تتكون من 60 موظف ، بعد تطبيق أداة الدراسة استرجعنا منها 57 استبيان من مجموع 60 الاستبيان الموزعة على العينة و كلها صالحة للتحليل ، ما يمثل نسبة 95 % وهي نسبة ممتازة. و فيما يلي دراسة توزيع العينات حسب العناصر التي جاءت في الاستبيان :

الفرع الأول : توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم 03 أسفله يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الشكل رقم (03) : توزيع العينة حسب الجنس



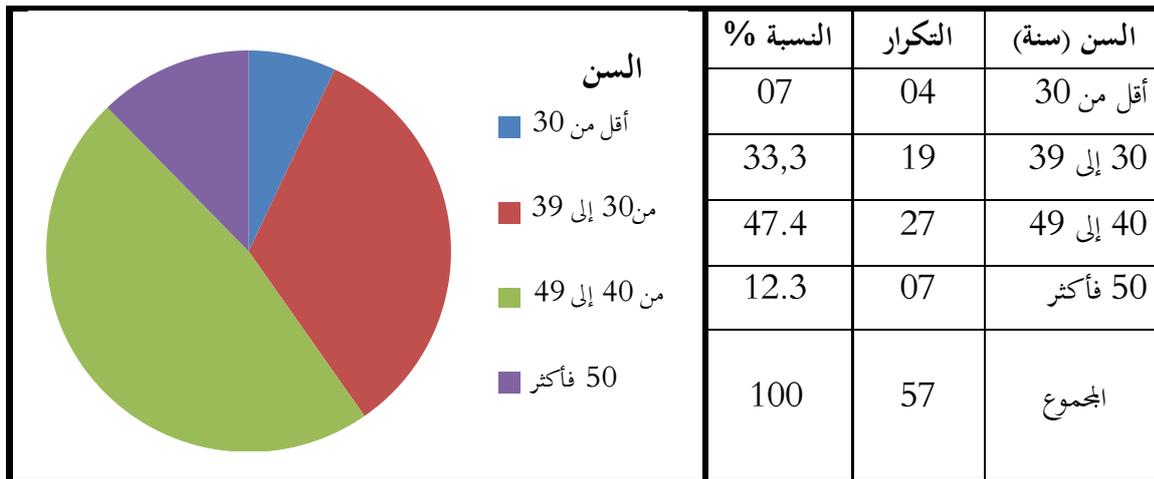
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من الشكل رقم (03) أعلاه، أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي: 74 %، بينما نسبة الإناث: 26 %.

الفرع الثاني : توزيع العينة حسب السن

الشكل رقم 04 أسفله يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن :

الشكل رقم (04) : توزيع العينة حسب السن



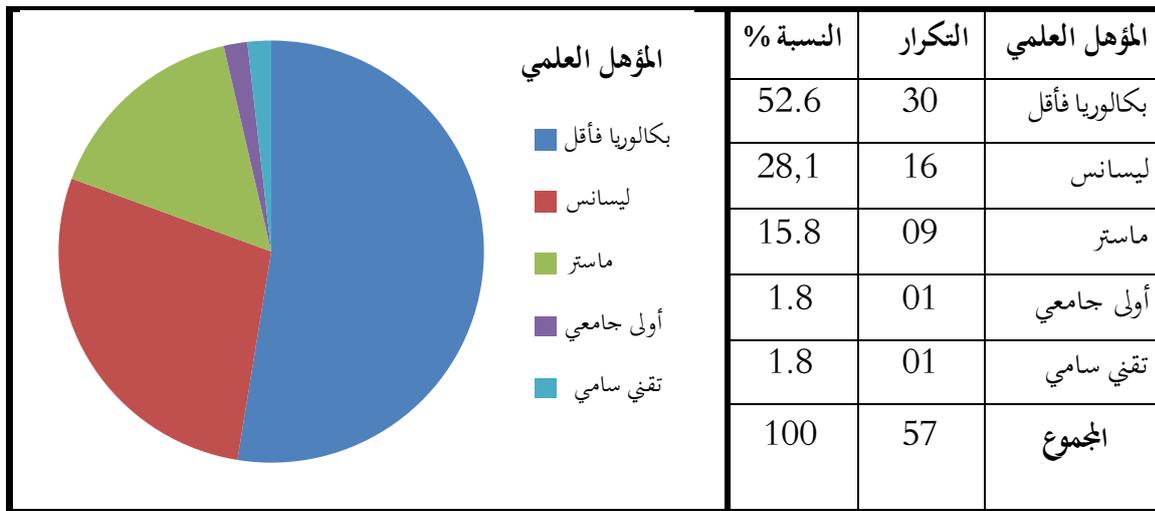
المصدر : إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامجي SPSS و Excel

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للشكل رقم (04) أعلاه ، نستنتج أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية من (40 - 49) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الكهول وبلغت أكثر من 47.4 %، بينما كانت نسبة فئة أقل من 30 سنة 7 % فقط و الفئة (30 - 39) بلغت 33.3 % . أما فئة 50 سنة فأكثر فهي تمثل 12.3 %.

الفرع الثالث : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم 05 أسفله يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

الشكل رقم (05) : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



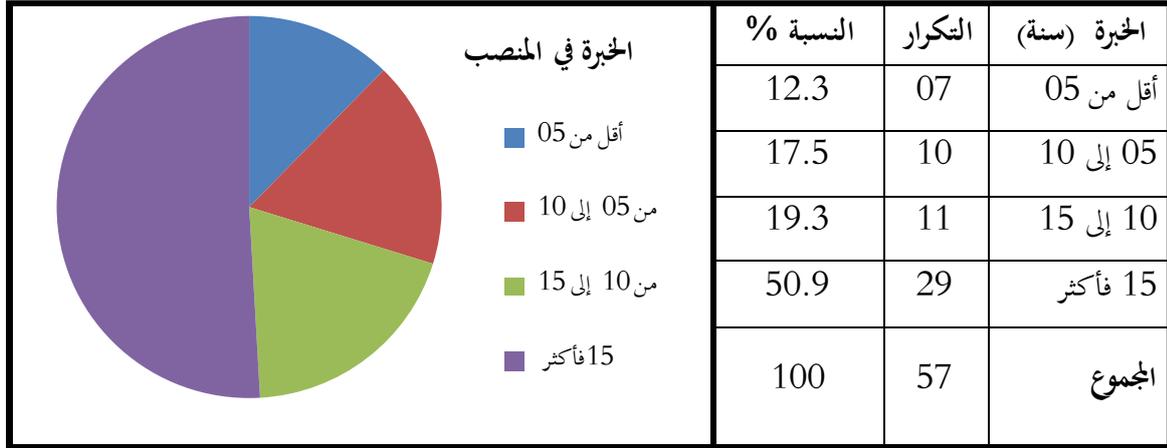
المصدر : إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال من خلال برنامجي SPSS و Excel

يوضح الشكل رقم (05) أعلاه ، أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم لديهم مستوى أقل من البكالوريا حيث بلغت نسبتهم أكثر من 50 % . في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادتي ليسانس و ماستر 28.1 % و 15.8 % على التوالي ، بينما تساوت نسبة الحاصلين على أولى جامعي و تقني سامي بـ : 1.8 %.

الفرع الرابع : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم 06 أسفله يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

الشكل رقم (06) : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



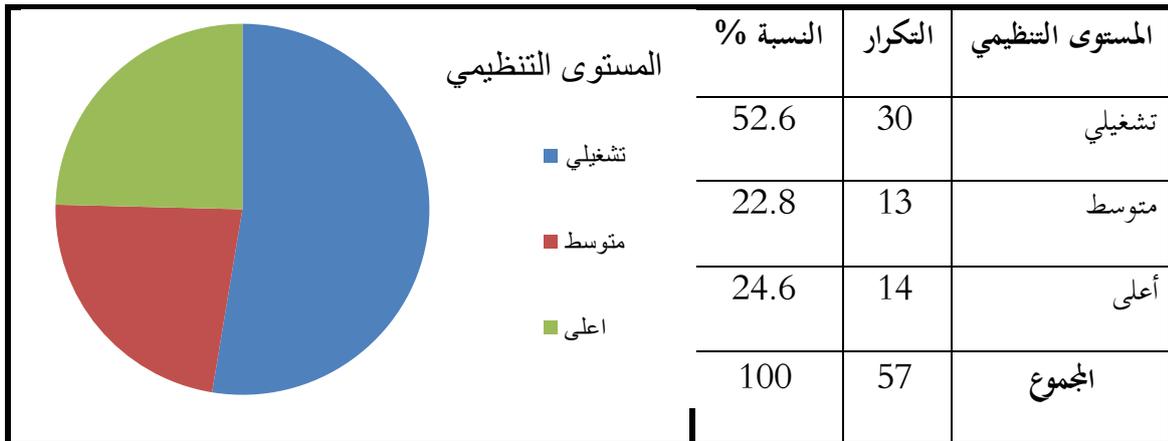
المصدر : إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (06) أعلاه ، أن نسبة الموظفين الذين كانت سنوات خبرتهم في العمل أكثر من 15 سنة هي أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 51 % ، تليها الذين خبرتهم ما بين 10 سنوات و 15 سنة بنسبة تقدر بحوالي 19 % ، في حين قاربت الفئة من 05 إلى 10 سنوات خبرة نسبة 17.5 % ، أما الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات ففاقت نسبتهم 12 % بقليل ، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لديهم خبرة عمل لأكثر من 15 سنة.

الفرع الخامس : توزيع العينة حسب المستوى التنظيمي

الشكل رقم 07 أسفله يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي :

الشكل رقم (07) : توزيع العينة حسب المستوى التنظيمي



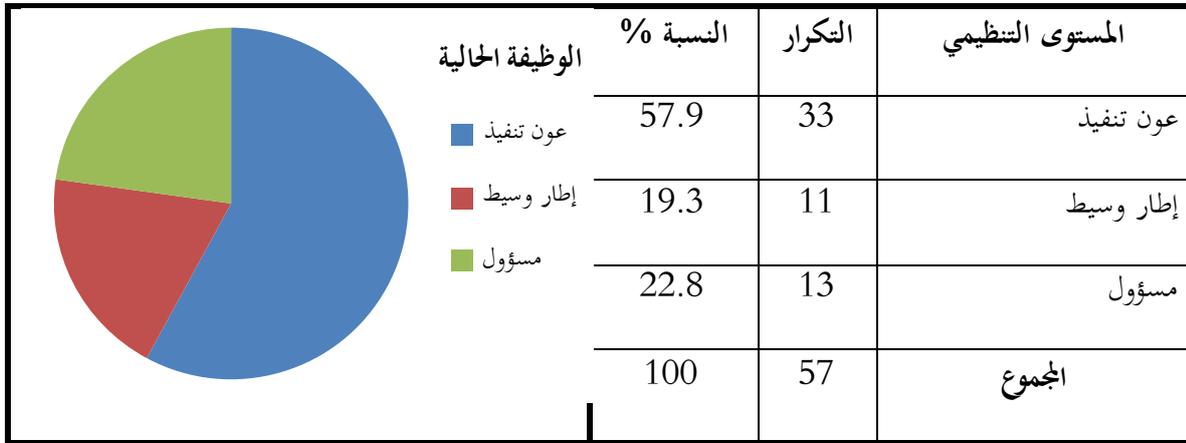
المصدر : إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (07) أعلاه ، أن توزيع الموظفين المستجوبين حسب المستوى التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك كان كما يلي : أكثر من 52% من فئة اعوان التنفيذ ، حوالي 23% للفئة الوسيطة ، في حين بلغت فئة التأطير حوالي 24.5%، وهذا ما يؤكد أن أغلب المستجوبين هم من فئة اعوان التنفيذ .

الفرع السادس : توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الشكل رقم 08 أسفله يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية :

الشكل رقم (08) : توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (08) أعلاه ، أن توزيع الموظفين المستجوبين حسب وظيفتهم الحالية كان كما يلي : حوالي 60% من فئة اعوان التنفيذ ، حوالي 19% للإطارات الوسيطة ، في حين بلغت فئة المسؤولين حوالي 23%، وهذا ما يؤكد أن أغلب الوظائف تشغلها فئة اعوان التنفيذ .

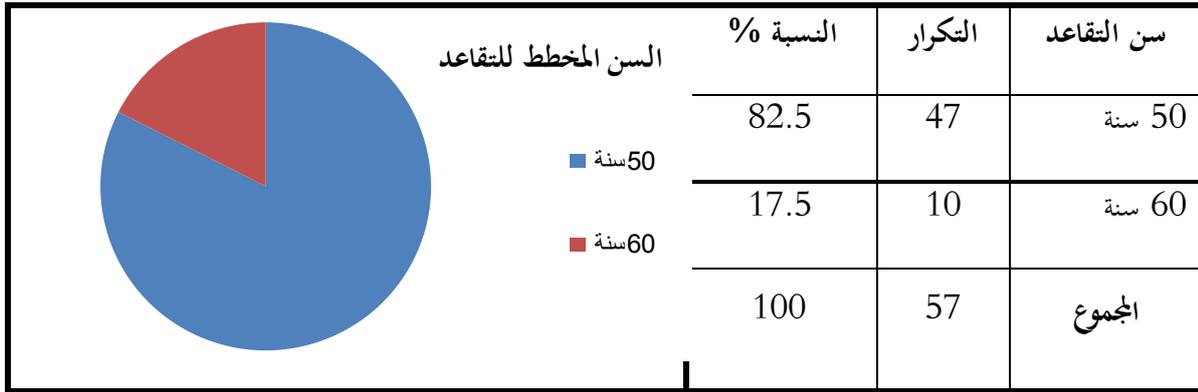
المطلب الثاني : تقييم متغيرات الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الأداء الوظيفي و إلغاء التقاعد النسبي) بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، سيتم التطرق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

الفرع الأول : تقييم السن المخطط له للتقاعد قبل إلغاء التقاعد النسبي

الشكل رقم 09 أسفله يوضح التكرارات والنسب المئوية للسن المخطط له قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي :

الشكل رقم (09) : التكرارات والنسب المئوية للسنة المخطط للتقاعد قبل إلغاء التقاعد النسبي



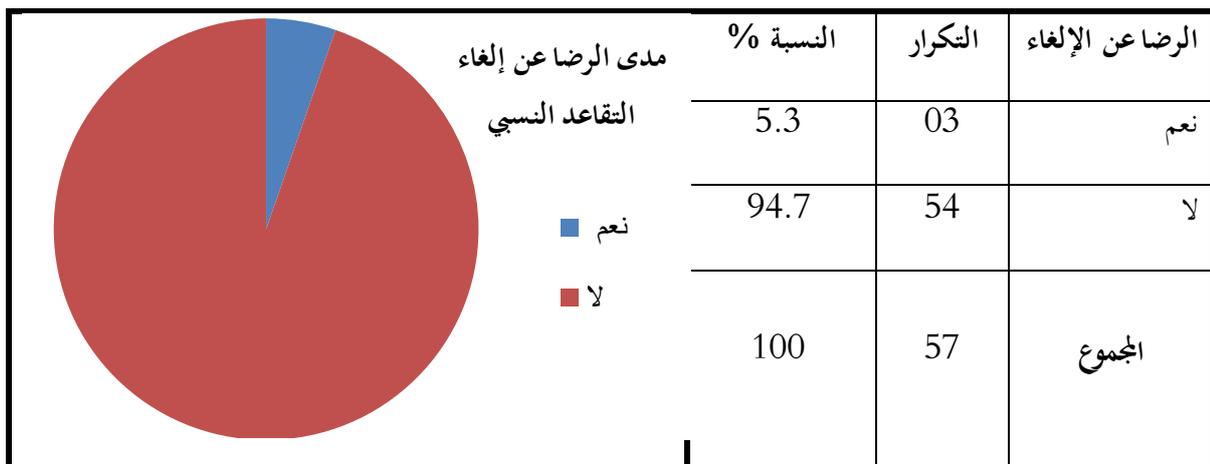
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (09) أعلاه ، أن توزيع موظفي مفتشية أقسام الجمارك المستجوبين حسب السن المخطط له للتقاعد كان كما يلي : 82.5 % كانت تخطط للخروج للتقاعد في سن 50 و 17.5 % كانت تخطط للخروج في تقاعد كامل أي 60 سنة وهذا ما يؤكد أن أغلب المستجوبين كانوا ينوون الخروج في سن مبكرة قبل إلغاء التقاعد النسبي.

الفرع الثاني : تقييم مدى الرضا عن إلغاء التقاعد النسبي

الشكل رقم 10 أسفله يوضح التكرارات والنسب المئوية لمدى الرضا عن إلغاء قانون التقاعد النسبي :

الشكل رقم (10) : التكرارات والنسب المئوية لمدى الرضا عن إلغاء التقاعد النسبي



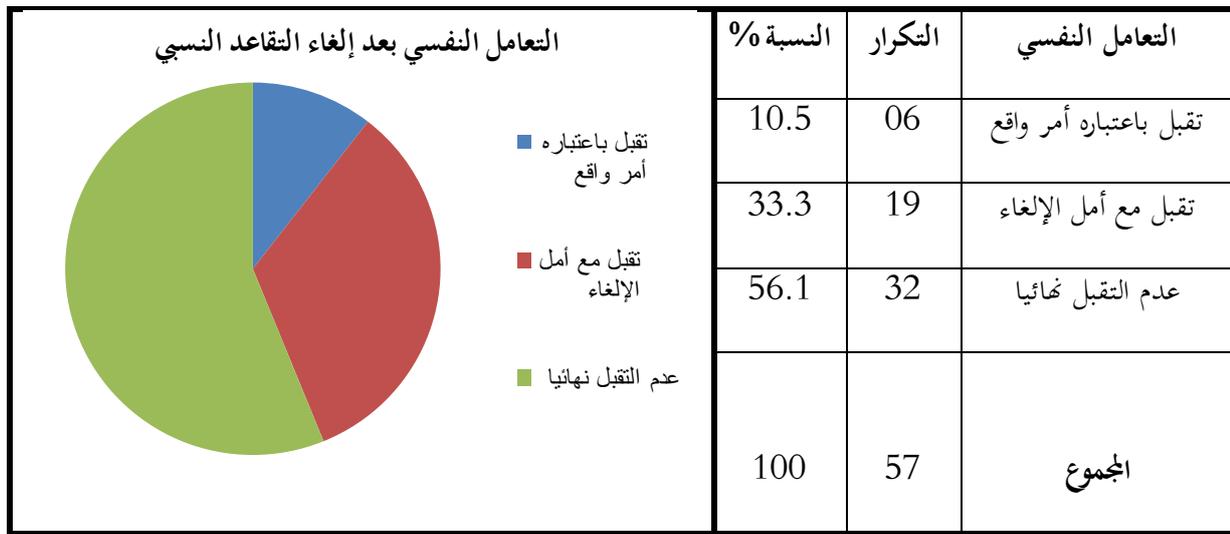
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (10) أعلاه ، أن رضا موظفي مفتشية أقسام الجمارك المستجوبين عن إلغاء التقاعد النسبي كان كما يلي : حوالي 95 % من الموظفين كانوا غير راضين عن هذا الإلغاء ، فيما حوالي 5 % فقط منهم من كان راض عن الإلغاء ، وهذا ما يؤكد أن فئة كبيرة من الموظفين كانت غير راضية عن إلغاء التقاعد النسبي

الفرع الثالث : تقييم التعامل النفسي للموظفين بعد إلغاء التقاعد النسبي

الشكل رقم 11 أسفله يوضح التكرارات والنسب المئوية للتعامل النفسي للموظفين بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي :

الشكل رقم (11) : التكرارات والنسب المئوية للتعامل النفسي بعد إلغاء التقاعد النسبي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامجي SPSS و Excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (11) أعلاه ، أن نسبة 56 % من موظفي مفتشية أقسام الجمارك المستجوبين لم يتقبلوا نهائيا عملية إلغاء التقاعد النسبي، في حين أن نسبة 33 % تقبلته مع أمل إعادة إلغاءه مستقبلا ، غير أن حوالي 11 % فقط من الموظفين المستجوبين من قبله باعتباره أمرا واقعا.

الفرع الرابع : تقييم مؤشرات الأداء الوظيفي قبل و بعد إلغاء التقاعد النسبي

فيما يلي التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة قبل إلغاء قانون التقاعد النسبي

، موضحة في الجدول رقم 18 أسفله :

الجدول رقم (18) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد

النسبي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	و النسبة التكرار	غير موافق تماما	غير موافق	مجايد	موافق	موافق تماما	الأهمية النسبية
كنت تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل.	4,3333	,66368	التكرار	0	1	3	29	24	عالي
			النسبة %	0	1.8	5.3	50.9	42.1	جدا
كنت قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي.	3,9649	,77839	التكرار	0	4	6	35	12	عال
			النسبة %	0	7.0	10.5	61.4	21.1	
كنت تملك حماس عالي في العمل.	4,1930	,85437	التكرار	0	5	1	29	22	عال
			النسبة %	0	8.8	1.8	50.9	38.6	
كنت تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.	4,7719	4,01345	التكرار	0	3	2	29	23	عالي
			النسبة %	0	5.3	3.5	50.9	40.4	جدا
كنت تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.	4,4035	,62277	التكرار	0	1	1	29	26	عالي
			النسبة %	0	1.8	1.8	50.9	45.6	جدا
كان زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.	4,0000	,84515	التكرار	0	4	8	29	16	عال
			النسبة %	0	7.0	14.0	50.9	28.1	
بعد أداء المهمة قبل إلغاء التقاعد النسبي	4,2778	,83055							عالي جدا
كنت تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.	4,0702	,67770	التكرار	0	1	8	34	14	عال
			النسبة %	0	1.8	14.0	59.6	24.6	
كان بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.	3,9825	,83434	التكرار	0	5	5	33	14	عال
			النسبة %	0	8.8	8.8	57.9	24.6	
كان بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.	4,1404	,76622	التكرار	0	2	7	29	19	عال
			النسبة %	0	3.5	12.3	50.9	33.3	

عالي جدا	27	27	2	1	0	التكرار	,65081	4,4035	كنت تؤمن دائما أن الفاهم للتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.
	47.4	47.4	3.5	1.8	0	النسبة %			
متوسط	6	10	10	22	9	التكرار	1,24151	2,6842	كنت عادة ما تفقد أعضائك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل.
	10.5	17.5	17.5	38.8	15.8	النسبة %			
عال	12	33	5	6	1	التكرار	,93424	3,8596	كنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة.
	21.1	57.9	8.8	10.5	1.8	النسبة %			
عال	13	34	4	4	2	التكرار	,95020	3,9123	كنت تفرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.
	22.8	59.6	7.0	7.0	3.5	النسبة %			
عال							,48251	3,8647	بعد الأداء التكيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي
عالي جدا	27	28	0	2	0	التكرار	,67770	4,4035	كنت تقدم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك.
	47.4	49.1	0	3.5	0	النسبة %			
عال	10	24	6	17	0	التكرار	1,10365	3,4737	كنت تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.
	17.5	42.1	10.5	29.8	0	النسبة %			
عالي جدا	23	32	2	0	0	التكرار	,55522	4,3684	كنت تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة.
	40.4	56.1	3.5	0	0	النسبة %			
عال	14	30	10	3	0	التكرار	,80100	3,9649	كنت تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل.
	24.6	52.6	17.5	5.3	0	النسبة %			
عالي جدا	27	27	2	1	0	التكرار	,65081	4,4035	كنت تشي عن زملائك الذين ينجحون عمل جيد.
	47.4	47.4	3.5	1.8	0	النسبة %			
عال	20	28	6	3	0	التكرار	,81149	4,1404	كنت تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين في المفتشية.
	35.1	49.1	10.5	5.3	0	النسبة %			

عالي جدا	20	35	1	1	0	التكرار	,59656	4,2982	كنت تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.
	35.1	61.4	1.8	1.8	0	النسبة %			
عال	19	32	4	2	0	التكرار	,71810	4,1930	كنت تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل.
	33.3	56.1	7.0	3.5	0	النسبة %			
عالي جدا	24	31	2	0	0	التكرار	,55916	4,3860	كنت تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك.
	42.1	54.4	3.5	0	0	النسبة %			
عالي جدا	20	31	4	2	0	التكرار	,72548	4,2105	كنت تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
	35.1	54.4	7.0	3.5	0	النسبة %			
عال							,51227	4,1842	بعد الأداء السياقي قبل إلغاء التقاعد النسبي
عال							,44718	4,1114	متغير الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

وفيما يلي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي للأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة بعد إلغاء قانون التقاعد النسبي،

موضحة في الجدول 19 أسفله :

الجدول رقم (19) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد

النسبي

الأهمية النسبية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار و النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
متوسط	7	19	14	16	1	التكرار	1,06110	3,2632	أصبحت تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل.
	12.3	33.3	24.6	28.1	1.8	النسبة %			
متوسط	4	26	11	15	1	التكرار	,98148	3,2679	أصبحت قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة إلى مستوى إشراف
	7.1	45.6	19.3	26.3	1.8	النسبة %			

									عالي.
متوسط	1	17	13	23	3	التكرار	,98421	2,8246	أصبحت تملك حماس عالي في العمل.
	1.8	29.8	22.8	40.4	5.3	النسبة %			
متوسط	2	19	14	18	4	التكرار	1,04234	2,9474	أصبحت تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
	3.5	33.3	24.6	31.6	7.0	النسبة %			
عال	5	30	9	11	2	التكرار	1,01801	3,4386	أصبحت تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.
	8.8	52.6	15.8	19.3	3.5	النسبة %			
عال	6	23	18	9	1	التكرار	,94392	3,4211	أصبح زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.
	10.5	40.4	31.6	15.8	1.8	النسبة %			
متوسط							,82081	3,1959	بعد أداء المهمة بعد إلغاء التقاعد النسبي
متوسط	6	16	20	14	1	التكرار	,99529	3,2105	أصبحت تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.
	10.5	28.1	35.1	24.6	1.8	النسبة %			
متوسط	5	23	12	16	1	التكرار	1,02689	3,2632	أصبح بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.
	8.8	40.4	21.1	28.1	1.8	النسبة %			
متوسط	4	25	14	13	1	التكرار	,96655	3,3158	أصبح بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.
	7.0	43.9	24.6	22.8	1.8	النسبة %			

عال	11	24	14	6	2	التكرار	1,02872	3,6316	أصبحت تؤمن دائما أن الفاهم للتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.
	19.3	42.1	24.6	10.5	3.5	النسبة %			
متوسط	6	16	11	18	6	التكرار	1,20956	2,9649	أصبحت تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل.
	10.5	28.1	19.3	31.6	10.5	النسبة %			
متوسط	5	15	9	26	2	التكرار	1,10649	2,9123	مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة.
	8.8	26.3	15.8	45.6	3.5	النسبة %			
متوسط	3	16	16	20	2	التكرار	,99937	2,9649	أصبحت تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.
	5.3	28.1	28.1	35.1	3.5	النسبة %			
متوسط							,70841	3,1805	بعد الأداء التكيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي
عال	9	31	12	4	1	التكرار	,87179	3,7544	أصبحت تقدم المساعدة لزمالك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك.
	15.8	54.4	21.1	7.0	1.8	النسبة %			
متوسط	3	14	10	24	6	التكرار	1,11410	2,7193	أصبحت تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.
	5.3	24.6	17.5	42.1	10.5	النسبة %			
عال	9	35	9	2	2	التكرار	,86855	3,8246	أصبحت تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة.
	15.8	61.4	15.8	3.5	3.5	النسبة %			
متوسط	3	20	15	16	3	التكرار	1,03267	3,0702	أصبحت تشارك بنشاط

	5.3	35.1	26.3	28.1	5.3	النسبة %			في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل.
عال	8	29	11	8	1	التكرار	,95906	3,6140	أصبحت معتاد أن تنفي عن زملائك الذين ينحزون عمل جيد.
	14.0	50.9	19.3	14.0	1.8	النسبة %			
عال	7	23	15	11	1	التكرار	,99906	3,4211	أصبحت تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين في المفتشية.
	12.3	40.4	26.3	19.3	1.8	النسبة %			
عال	4	31	14	7	1	التكرار	,86819	3,5263	أصبحت تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.
	7.0	54.4	24.6	12.3	1.8	النسبة %			
عال	5	29	13	8	2	التكرار	,96557	3,4737	أصبحت تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل.
	8.8	50.9	22.8	14.0	3.5	النسبة %			
عال	7	31	13	4	2	التكرار	,91595	3,6491	أصبحت تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك.
	12.3	54.4	22.8	7.0	3.5	النسبة %			
عال	8	23	18	6	2	التكرار	,98421	3,5088	أصبحت تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
	14.0	40.4	31.6	10.5	3.5	النسبة %			
عال							,77067	3,4561	بعد الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد النسبي
متوسط							,70813	3,3042	متغير الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (18) السابق ، نجد أن موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة موافقون بدرجة عالية على متغير الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي ، بعد أن بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 4.11 بانحراف معياري مقداره 0.44 مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات ، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد :

1. بعد أداء المهمة قبل إلغاء التقاعد النسبي : بلغ متوسطه الحسابي 4.27 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا ، وبلغ انحرافه المعياري 0.83 ، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين ، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ المؤشر 01 (كنت تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.33 ما يعني درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.66 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 93 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا حريصين على الحفاظ على المستوى العالي من العمل، في حين 1.8 % منهم لا يوافقون على ذلك .

✓ المؤشر 02 (كنت قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.77 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 82.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أن لديهم القدرة على التعامل مع واجباتهم دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي ، بينما 7 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 03 (كنت تملك حماس عالي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.19 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 89.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم يملكون حماسا عاليا في العمل، بينما حوالي 8.8 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 04 (كنت تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.77 ما يعني درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 4.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم مدركون أنه بإمكانهم أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمفتشية ، بينما حوالي 5.3 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 05 (كنت تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعني درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 95.5% من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا قبل إلغاء التقاعد النسبي يعملون على إكمال مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد ، بينما حوالي 1.8% فقط غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 06 (كان زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.84 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 79% من الموظفين المستجوبين موافقون على أن زملائهم كانوا يؤمنون أن لديهم مستوى أداء عالي في العمل ، بينما 7% فقط منهم غير موافقين على ذلك.

2. بعد الأداء التكيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي : بلغ متوسطه الحسابي 3.86 وهذا يعني درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.48 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ المؤشر 07 (كنت تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.67 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 84% من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يقومون باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية، في حين 1.8% منهم كانوا لا يوافقون على ذلك .

✓ المؤشر 08 (كان بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 82.5% من الموظفين المستجوبين موافقون على أنه كان بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتهم بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك ، بينما 8.8% غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 09 (كان بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 84% من

الموظفين المستجوبين موافقون على أنه كان بإمكانهم التعامل بفعالية مع فريق عملهم في مواجهة التغيير ، بينما حوالي 3.5 % غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 10** (كنت تؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعني درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.65 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 95 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يؤمنون دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق ، بينما حوالي 1.8 % غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 11** (كنت عادة ما تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.68 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.24 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 28 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا عادة ما يفقدون أعصابهم عندما يواجهون انتقادات من أعضاء فريق العمل ، بينما 54.6 % غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 12** (كنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.93 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 79 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا مرتاحين جدا لمرونة العمل في المنظمة ، بينما 12.3 % غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 13** (كنت تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.91 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 82.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يحرصون على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر ، بينما 10.5 % غير موافقين على ذلك.

3. بعد الأداء السياقي قبل إلغاء التقاعد النسبي : بلغ متوسطه الحسابي 4.18 وهذا يعني درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.51 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ **المؤشر 14** (كنت تقلّم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعني درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.67 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

حوالي 96.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يقدمون المساعدة لزملائهم في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك، في حين 3.5 % منهم كانوا لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 15** (كنت تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.47 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 59.6 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يجوبون تحمل مسؤوليات إضافية في عملهم ، بينما 29.8 % غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 16** (كنت تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.36 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.55 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 96.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يعربون عن تعاطفهم مع زملائهم في العمل عندما يكونون في ورطة، بينما لا يوجد أي موظف من المستجوبين موافق على ذلك.

✓ **المؤشر 17** (كنت تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.80 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 77.2 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يشاركون بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل ، بينما حوالي 5.3 % غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 18** (كنت تفتني عن زملائك الذين ينجزون عمل جيد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.65 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 94.8 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يفتنون عن زملائهم الذين ينجزون عملا جيدا ، بينما 1.8 % منهم غير موافقين على ذلك.

✓ **المؤشر 19** (كنت تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين في المفتشية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.81 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 84 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يحصلون على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامهم بالآخرين في المفتشية ، بينما 5.3 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 20 (كنت تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.29 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.59 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 96.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يعملون على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملهم، بينما 1.8 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 21 (كنت تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.19 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 89.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يعملون على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل، بينما 3.5 % منهم غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 22 (كنت تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.38 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.55 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 96.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يعملون على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتهم، بينما لا يوجد أي موظف موافق على ذلك.

✓ المؤشر 23 (كنت تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.21 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.72 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 89.5 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم كانوا يتفاعلون بفعالية مع زملائهم في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات، بينما 3.5 % منهم غير موافقين على ذلك.

في القراءة الإحصائية للجدول رقم (19) السابق ، نجد أن موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة موافقون بدرجة متوسطة على متغير الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3.30 بانحراف معياري مقداره 0.70 مما يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد :

1. بعد أداء المهمة بعد إلغاء التقاعد النسبي : بلغ متوسطه الحسابي 3.19 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ انحرافه المعياري 0.82 ، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ المؤشر 24 (أصبحت تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.26 ما يعني درجة متوسطة و انحراف معياري 1.06 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 46 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا حريصين على الحفاظ على المستوى العالي من العمل بعد إلغاء التقاعد النسبي، في حين 30 % منهم لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 25 (أصبحت قادرا على التعامل مع واجباتك دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.26 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 52.7 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أن أصبحت لديهم القدرة على التعامل مع واجباتهم دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي ، بينما حوالي 28 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 26 (أصبحت تملك حماسا عاليا في العمل): بلغت قيمة للمتوسط الحسابي 2.82 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 31.6 % فقط من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يملكون حماسا عاليا في العمل، بينما حوالي 45.7 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 27 (أصبحت تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.94 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 36.8 % فقط من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا مدركين أنه بإمكانهم أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمفتشية ، في حين 37.6 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 28 (أصبحت تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.43 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 61.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا بعد إلغاء التقاعد النسبي يعملون على إكمال مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد ، بينما حوالي 22.8 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 29 (أصبح زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.94 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 51 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أن زملائهم أصبحوا يؤمنون أن لديهم مستوى أداء عالي في العمل ، بينما 17.6 % منهم غير موافقين على ذلك.

2. بعد الأداء التكيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي : بلغ متوسطه الحسابي 3.18 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة ، وبلغ انحرافه المعياري 0.70 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ المؤشر 30 (أصبحت تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.21 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 38.6 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يقومون باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية، بينما حوالي 26.4 % منهم لا يوافقون على ذلك .

✓ المؤشر 31 (أصبح بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.26 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 49.2 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا بإمكانهم إدارة التغيير في وظيفتهم بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك ، بينما 29.9 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 32 (أصبح بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.31 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 50.9 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنه أصبح بإمكانهم التعامل بفعالية مع فريق عملهم في مواجهة التغيير ، بينما حوالي 24.6 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 33 (أصبحت تؤمن دائماً أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

61.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يؤمنون دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق ، بينما حوالي 14 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 34 (أصبحت تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.96 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 38.6 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يفقدون أعصابهم عندما يواجهون انتقادات من أعضاء فريق العمل ، بينما 42.1 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 35 (أصبحت مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.91 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 35.1 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا مرتاحين جدا لمرونة العمل في المنظمة ، بينما 49.1 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 36 (أصبحت تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.96 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 33.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يحرصون على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر ، بينما 38.6 % غير موافقين على ذلك.

3. بعد الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد النسبي : بلغ متوسطه الحسابي 3.45 وهذا يعنى درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.77 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ المؤشر 37 (أصبحت تقدم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 70.2 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يقدمون المساعدة لزملائهم في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك ، في حين 7.8 % منهم لا يوافقون على ذلك .

✓ المؤشر 38 (أصبحت تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.71 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30 % من الموظفين

المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يجوبون تحمل مسؤوليات إضافية في عملهم ، بينما 52.6 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 39 (أصبحت تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 77.2 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يعربون عن تعاطفهم مع زملائهم في العمل عندما يكونون في ورطة، بينما 7 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 40 (أصبحت تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.03 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 40.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يشاركون بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل ، بينما حوالي 33.4 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 41 (أصبحت تثني عن زملائك الذين ينجزون عمل جيد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يثنون عن زملائهم الذين ينجزون عملا جيدا ، بينما حوالي 16 % منهم غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 42 (أصبحت تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين في المفتشية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 52.7 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يحصلون على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامهم بالآخرين في المفتشية ، بينما حوالي 21 % غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 43 (أصبحت تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 61.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يعملون على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملهم، بينما حوالي 14% غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 44 (أصبحت تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.47 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 59.7 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يعملون على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل، بينما 17.5 % منهم غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 45 (أصبحت تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.64 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 66.7 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يعملون على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتهم، بينما 10.5 % منهم غير موافقين على ذلك.

✓ المؤشر 46 (أصبحت تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 54.4 % من الموظفين المستجوبين موافقون على أنهم أصبحوا يتفاعلون بفعالية مع زملائهم في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، بينما 14 % منهم غير موافقين على ذلك.

المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج الفروق نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

الفرع الأول : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي: قبل التطرق لمستوى الأداء بأبعاده الثلاثة قبل و بعد إلغاء التقاعد النسبي، لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال حددت بعض الدراسات معامل (Skewness) بين [-1 , 1] و (Kurtosis) بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (20): معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis		Skewness		المتغيرات
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	أبعاد الأداء
,623	2,35	,316	,913	أداء المهمة قبل إلغاء التقاعد النسبي
,623	1,005	,316	-,194	الأداء التكميلي قبل إلغاء التقاعد النسبي
,623	,123	,316	-,201	الأداء السياقي قبل إلغاء التقاعد النسبي
,623	,276	,316	,167	الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي
,623	-,428	,316	-,172	أداء المهمة بعد إلغاء التقاعد النسبي
,623	,586	,316	-,177	الأداء التكميلي بعد إلغاء التقاعد النسبي
,623	1,047	,316	-,498	الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد النسبي
,623	1,022	,316	-,245	الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (20) اعلاه ، يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [0,913 و -0,498] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [2,357 و -0,428] .

الفرع الثاني : اختبار الفروق للعينات المزدوجة

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على اختبار الفروق للعينات المزدوجة وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (21): فرق العينات المزدوجة للأداء الوظيفي.

الفرق	الفروق في المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة t	Sig. (2-tailed)
الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد - الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد	,80719	,73115	,09684	8,335	,000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم (21) أعلاه الفرق في متغير الأداء الوظيفي قبل و بعد إلغاء التقاعد النسبي ، ومن خلال قيمة مستوى الدلالة نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين ، حيث كانت مستويات الدلالة فيها أقل

من 0.05 ، وعليه فإن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين للأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي و بعد إلغاءه، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

وسيتم فيما يلي عرض المتوسط الحسابي لكل من الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي و بعد إلغاءه.

الجدول رقم (22) : تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغير الأداء

	Mean	Std. Deviation
الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد	4,1114	,44718
الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد	3,3042	,70813

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول (22) أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي أعلى حسب وجهة نظر الموظفين قبل إلغاء التقاعد النسبي إذ بلغ 4.11 مقارنة بنسبته بعد إلغاء التقاعد النسبي الذي بلغ 3.30 ، حيث جاءت درجة موافقة الباحثين عالية قبل إلغاء التقاعد النسبي ، في حين جاءت درجة الموافقة متوسطة بعد إلغاء التقاعد النسبي.

ولاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة يتم في الجدول الموالي عرض الفروق في العينة المزدوجة لأبعاد الأداء الوظيفي :

الجدول رقم (23) : فروق العينات المزدوجة لأبعاد الأداء الوظيفي

الفروق	الفروق في المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig. (2-tailed)
أداء المهمة قبل إلغاء التقاعد - أداء المهمة بعد إلغاء التقاعد	1,08187	1,13918	7,170	,000
الأداء التكيفي قبل إلغاء التقاعد - الأداء التكيفي بعد إلغاء التقاعد	,68421	,82761	6,242	,000
الأداء السياقي قبل إلغاء التقاعد - الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد	,72807	,70629	7,783	,000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم (23) اعلاه الفروق في متغير الدراسة لأبعاد الأداء قبل و بعد إلغاء التقاعد النسبي ، من خلال قيمة مستوى الدلالة لكل بعد نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول كل من أداء المهمة و

الأداء التكيفي و الأداء السياقي قبل و بعد إلغاء التقاعد النسبي ، حيث كانت مستويات الدلالة فيها أقل من 0.05 ، وهو ما يؤكد قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة .

وسيتم فيما يلي عرض درجة موافقة أفراد عينة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاثة للأداء (المهمة ،الأداء التكيفي ،السياقي) من خلال الجداول 24 ، 25 و26 الموضحة أسفله :

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء المهمة

بعد إلغاء التقاعد النسبي		قبل إلغاء التقاعد النسبي		أبعاد الأداء
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,82081	3,1959	,83055	4,2778	أداء المهمة

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (24) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لبعء أداء المهمة أعلى حسب وجهة نظر الموظفين قبل إلغاء التقاعد النسبي إذ بلغ متوسطه 4.27 مقارنة بنسبته بعد إلغاء التقاعد النسبي الذي بلغ 3.19 ، حيث جاءت درجة الموافقة عالية جدا قبل إلغاء التقاعد النسبي ، في حين جاءت درجة الموافقة متوسطة بعد الإلغاء ، وعليه فإن بعد أداء المهمة بعد إلغاء التقاعد النسبي أصبح أقل موافقة من طرف الموظفين المستجوبين.

الجدول رقم (25) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء التكيفي

بعد إلغاء التقاعد النسبي		قبل إلغاء التقاعد النسبي		أبعاد الأداء
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,70841	3,1805	,48251	3,8647	الأداء التكيفي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25) أعلاه ، أن المتوسطات الحسابية لبعء الأداء التكيفي أعلى حسب وجهة نظر الموظفين قبل إلغاء التقاعد النسبي إذ بلغ متوسطه 3.86 مقارنة بنسبته بعد إلغاء التقاعد النسبي الذي بلغ 3.18 ، حيث جاءت درجة الموافقة عالية قبل إلغاء التقاعد النسبي ، في حين جاءت درجة الموافقة متوسطة بعد الإلغاء ، وعليه فإن بعد الأداء التكيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي أصبح أقل موافقة من طرف الموظفين المستجوبين.

الجدول رقم (26) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء السياقي

بعد إلغاء التقاعد النسبي		قبل إلغاء التقاعد النسبي		أبعاد الأداء
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
,77067	3,4561	,51227	4,1842	الأداء السياقي

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (26) أعلاه ، أن المتوسطات الحسابية لبعده الأداء السياقي أعلى حسب وجهة نظر الموظفين قبل إلغاء التقاعد النسبي إذ بلغ متوسطه 4.18 مقارنة بنسبته بعد إلغاء التقاعد النسبي الذي بلغ 3.45 ، بالرغم من أن درجة الموافقة جاءت عالية قبل وبعد إلغاء التقاعد النسبي ، إلا أن بعد الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد النسبي أصبح أقل موافقة من طرف الموظفين المستجوبين.

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة ، لذلك قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب ، تضمن المطلب الأول : تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما المطلب الثاني: فتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات ، في حين سيخصص بينما تضمن المطلب الثالث : الاقتراحات و آفاق الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول : تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن أداء المهمة من طرف موظفي مفتشية أقسام الجمارك بيسكرة قبل إلغاء التقاعد النسبي كان أعلى منه بعد إلغاءه ، حيث يرى أغلب الموظفين أنه بالنظر إلى طبيعة و خصوصية العمل في قطاع الجمارك و التي ربما يكون فيها العامل البدني أساسيا في الأداء الوظيفي ، حيث كلما تدرج الموظف في السن كلما قلت مجهوداته البدنية ، فالأبعاد الستة (06) الواردة في الاستجواب و المتعلقة بأداء المهمة لها علاقة مباشرة بعامل السن، أي أنه كلما تدرج الموظف في السن كلما نقصت معها حماسه العالية في أداء المهام المنوطة به ، وكذا الحرص على الحفاظ على مستوى عال في العمل ، و التعامل مع الواجبات في الوقت المحدد ودون إشراف ، كما أن تحقيق الأهداف التنظيمية لمفتشية الأقسام مرتبطة ارتباطا وثيقا بأداء المهام المتعددة ، هذه الأخيرة تتناقص كلما زاد التدرج في السن و نقصت معه بالتالي المجهودات البدنية للموظف.و بالتالي فالموظف يرى بأن العشر (10) سنوات التي أضيفت له فوق الخمسين سنة (50) بعد إلغاء التقاعد النسبي عائقا في أداء مهامه.

✓ أكدت نتائج الدراسة أن التكيف في العمل من طرف موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة قبل إلغاء التقاعد النسبي كان أعلى منه بعد إلغاءه ، حيث يرى أغلب الموظفين أنه بالنظر إلى طبيعة و خصوصية العمل في قطاع الجمارك و التي ربما يكون فيها العمل الجماعي المنظم في شكل فرق جمركية يفوق عددها في بعض الأحيان 15 عنصرا أساسيا في الأداء الوظيفي ، حيث أنه كلما تدرج الموظف في السن كلما حاول الابتعاد عن عمل الفريق و الذي يعتبره عملا مقلقا و مرهقا فكريا ، فالأبعاد السبعة (07) الواردة في الاستجواب و المتعلقة بالأداء التكيفي لها علاقة مباشرة بعامل السن، أي أنه كلما تدرج الموظف في السن كلما نقص معها استغلال الذكاء الاجتماعي من أجل تحقيق عمل جماعي ذو فعالية ، يساعد على إدارة التغيير بشكل جماعي و جيد ، و عدم الإيمان بأن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق ، و هو ما يترجم واقعا في عدم الشعور بالراحة و فقدان الأعصاب عند مواجهة الانتقادات من طرف أعضاء الفرقة و بالتالي عدم التكيف بشكل جيد مع كل تغيير تنظيمي يحدث من وقت لآخر. و بالتالي فالموظف يرى بأن العشر (10) سنوات التي أضيفت له فوق الخمسين سنة (50) بعد إلغاء التقاعد النسبي تعد عائقا في تكيفه مع العمل الجماعي.

✓ أكدت نتائج الدراسة أن الأداء السياقي في العمل من طرف موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة قبل إلغاء التقاعد النسبي كان أعلى منه بعد إلغاءه ، حيث يرى أغلب الموظفين أنه بالنظر إلى طبيعة و خصوصية العمل في قطاع الجمارك و التي ربما يكون فيها عامل عدم الإستقرار الاجتماعي و العائلي في بعض الأحيان عنصرا أساسيا في الأداء الوظيفي باعتبار أن موظف الجمارك يمكن تنقله من مكان لآخر داخل الوطن في أي وقت ، في بعض الأحيان حسب رغبته و في بعض الأحيان الأخرى مجبرا لفائدة الإدارة ، حيث أنه كلما تدرج الموظف في السن كلما حاول الإستقرار و اللجوء للراحة من التنقلات لمختلف المناطق التي لا تتشابه من ناحية المناخ و شروط المعيشة و المستوى التعليمي ، فالأبعاد العشرة (10) الواردة في الاستجواب و المتعلقة بالأداء السياقي لها علاقة مباشرة بعامل السن، أي أنه كلما تدرج الموظف في السن كلما مال نحو الإستقرار الاجتماعي و بالتالي ينقص معها حب تقاسم المساعدة للزملاء ، حب تحمل المسؤوليات ، التعاطف مع الزملاء، المشاركة في المناقشات الجماعية ، الثناء على الزملاء و تبادل الأفكار ، التنسيق الجيد مع الزملاء و توجيههم و عدم التفاعل معهم لحل المشكلات و اتخاذ القرارات. و بالتالي فالموظف يرى بأن العشر (10)

سنوات التي أضيفت له فوق الخمسين سنة (50) بعد إلغاء التقاعد النسبي أصبحت عائقا في السياق الذي يؤدي فيه عمله.

المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبارات الفرضيات

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن إلغاء التقاعد النسبي اثر سلبا على أداء المهمة للموظف بمفتشية أقسام الجمارك ، باعتبار أن العامل البدني أساسيا في الأداء المهام الجمركية ، و بالتالي فإنه كلما زاد الموظف عمرا ، كلما نقصت معه قواه البدنية و بالتالي حماسه العالية في أداء المهام المنوطة به.

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن إلغاء التقاعد النسبي اثر سلبا على تكيف الموظف بمفتشية أقسام الجمارك في أداء وظيفته ، باعتبار أنه كلما كبر الموظف في السن كلما حاول النأي بالنفس و بالتالي الابتعاد عن عمل الفريق ، الذي يصبح في نظره مقلقا و مرهقا فكريا.

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن إلغاء التقاعد النسبي اثر سلبا على سياق الموظف بمفتشية أقسام الجمارك في أداء وظيفته ، فالاستقرار الإجتماعي و العائلي بالنسبة لموظف الجمارك يصبح هدفا رئيسيا عند تدرجه في السن ، خاصة و أنه يمكن تنقيله من مكان لآخر داخل الوطن ، و بالتالي فالتفكير في الإستقرار في آخر المسار المهني يصبح في حد ذاته عائقا أمام السياق الذي يؤدي فيه عمله.

مما سبق التطرق إليه في تفسير نتائج اختبار الفرضيات، نستطيع الإجابة على اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وذلك بالاعتماد على اختبار الفرضيات الجزئية لأبعاد الأداء الوظيفي ، حيث تؤكد الدراسة بأن إلغاء التقاعد النسبي اثر سلبا على الأداء الوظيفي لموظفي مفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، لنفس العوامل السابقة خاصة منها العامل البدني ، عمل الفريق باعتبار أن العمل في قطاع الجمارك منظم في شكل فرق و كذلك عامل الخوف من عدم الاستقرار الاجتماعي و العائلي، وهي عناصر أساسية لها علاقة مباشرة بعامل السن.

المطلب الثالث : الاقتراحات وآفاق الدراسة

الفرع الأول : اقتراحات الدراسة

من خلال دراسة انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء الموظفين في الإدارات و المؤسسات العمومية في الجزائر، يمكن الخروج بالاقتراحات الآتية :

✓ العمل على إصدار النصوص التنظيمية للقانون 16-15، المعدل و المتمم لقانون رقم 83-12 فيما يتعلق بقائمة المناصب "الجد شاقة"، والأعمار المناسبة لها، و كذا الفترة الدنيا الواجب قضاؤها في هذه المناصب (المادة3) و الأمر ينطبق كذلك على الوظائف " ذات التأهيل العالي " و " المهن ذات التأهيل النادر " (المادة 4).

✓ ضرورة إدخال إصلاحات شاملة على نظام التقاعد، قانونيا و تنظيميا، بما يتوافق مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مع الأخذ من تجارب بعض الدول الرائدة في هذا المجال، و أن تكون عملية الإصلاح والتطوير مستمرة، لا ظرفية آنية.

✓ ضرورة إيجاد صيغ جديدة لتمويل الصندوق الوطني للتقاعد، و جعله يمول نفسه تلقائيا ، كما هو الحال في أنظمة التقاعد بالرسالة.

✓ الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، وإثارة الجانب الإبداعي لديهم هي وضعية تفتقد إليها جميع المؤسسات و الإدارات العمومية .

✓ عملية تقييم الأداء الوظيفي لا بد أن يصحبها شعور لدى الموظف بأن جهة ما تقوم بتقييم واقعي و عادل و شفاف ، مما يزيد في التزامه في تنفيذ المهام ، فضلا عن شعوره بالمسؤولية ، لذلك لا بد من القضاء على كل المشاكل التي تعيق هذه العملية. من خلال إعطاء أكثر واقعية لمعايير تقييم أداء الموظف العمومي في الجزائر ، سواء تعلق ذلك بالتقييم الاختباري قبل ترسيم الموظف في منصبه أو التقييم السنوي للموظف ، من خلال إعادة النظر في المرسومين التنفيذي رقمي: 322/17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 و 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019، الذين تبدا نصوصهما بعيدة تماما عن واقع الإدارة الجزائرية.

✓ يجب توضيح نتائج تقييم الموظفين والتي على أساسها تحدد ترقيةهم، فذلك يشجع الفرد على الانضباط في العمل أكثر، على عكس الموظف الذي لا يعرف نتائج تقييمه فسيني توقعات خاطئة عن عمله، كما أنه سيعتقد أن الموظف المنضبط في العمل وغير ذلك سيان.

الفرع الثاني : آفاق الدراسة

يمكن اقتراح عدة مواضيع للدراسة و البحث في مختلف الجوانب القانونية ، الاقتصادية و الاجتماعية لموضوعي التقاعد و الأداء الوظيفي ، من بينها :

✓ نظام التقاعد بالتوزيع في الجزائر بين ضغط الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و متطلبات تحقيق العدالة الاجتماعية.

- ✓ إصلاح نظام التقاعد في الجزائر في ظل القانون رقم 16 - 15 .
- ✓ التوازن المالي للصندوق الوطني للتقاعد.
- ✓ أثر إلغاء نظام التقاعد النسبي على الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي.
- ✓ النصوص التنظيمية للقانون 16 - 15، بين المطالب الاجتماعية و الصعوبات التنظيمية و الاقتصادية.
- ✓ واقع تقييم الموظف في الإدارة الجزائرية على ضوء المرسومين التنفيذيين رقمي: 322/17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 و 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019.
- ✓ مردودية أداء الموظف في الإدارة الجزائرية بين سن 50 و 65 سنة بين المأمول و الواقع.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية ، التي قادتنا للتعرف على وجود انعكاس لإلغاء التقاعد النسبي من منظومة التقاعد في الجزائر على أداء الموظفين العاملين بمفتشية أقسام الجمارك ببسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، أين تعرفنا على نشأة المفتشية و الهيكل التنظيمي لها.بعدها قمنا بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين قدرت بـ 60 موظفا بالمفتشية ، استرجعت منها 57 كانت صالحة للاستعمال ، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية دراستنا : " مدى انعكاس إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " ، بعدها قمنا بتفريغ الاستبيان و معالجته باستخدام برنامج SPSS ، و بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية ، توصلنا إلى وجود اثر لإلغاء التقاعد النسبي على أداء المهمة ، الأداء التكيفي و السياقي لدى موظفي مفتشية الأقسام عند مستوى دلالة 0.05 ، وعموما خلصنا إلى وجود علاقة بين إلغاء التقاعد النسبي و الأداء الوظيفي ، وقد قدمنا في هذا الفصل مجموعة من الاقتراحات تمس القانون 16-15، المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12، المتضمن قانون التقاعد ، وكذلك مواضيع للدراسة و البحث مستقبلا لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية.

خاتمة

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة المعنونة بـ " انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية " و التي كانت مفتشية أقسام الجمارك بسكرة حالة تطبيقية لها ، خلصنا إلى أن نظام التقاعد النسبي الذي أدخل العمل به وفقا للتعديل الذي طرأ على قانون التقاعد بموجب الأمر رقم 97-13 ، قد ساهم في إضفاء مرونة في منظومة التقاعد الوطنية بفضل التدابير التي جاء بها هذا الأمر لفائدة الطبقة العاملة ، لكن بالمقابل فإن قرار التخلي عنه بموجب القانون رقم 16-15 ، كان له الأثر السلبي على أداء موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية ، بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة ، الأداء التكميلي ، الأداء السياقي) ، وذلك بعد العودة لتبني نظام التقاعد الكامل و اعتماد (60) سنة كسن موحد للتقاعد قابل للتمديد خمسة (05) سنوات بطلب من الموظف ، و هو ما توصلنا إليه من خلال تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة، كما تمكنا من الخروج بمجموعة من الاقتراحات التي قد تساعد السلطة العمومية في إعطاء مرونة أكثر لأداء الموظف بما يتماشى و تبني نظام التقاعد الكامل (60) سنة :

✓ العمل على إصدار النصوص التنظيمية للقانون 16 - 15

✓ ضرورة إدخال إصلاحات شاملة على نظام التقاعد، على أن تكون هذه العملية مستمرة، لا ظرفية آنية.

✓ ضرورة إيجاد صيغ جديدة لتمويل الصندوق الوطني للتقاعد، و جعله يمول نفسه تلقائيا "نظام التقاعد بالرسالة".

✓ الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في أداء العمل، و إثارة الجانب الإبداعي لديهم .

✓ عملية تقييم الأداء الوظيفي لا بد أن يصحبها شعور لدى الموظف بأن جهة ما تقوم بتقييم واقعي و عادل و شفاف.

✓ إعادة النظر في نصوص المرسومين التنفيذي رقمي: 322/17 و 165/19، التي تبدو بعيدة تماما عن الواقع.

المراجع

1. الكتب :

- ✓ أحمد سيد مصطفى، 2000 ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، مكتبة الأنجلو، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ أحمد ماهر ، 2005، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ أحمية سليمان ، 1998 ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- ✓ أيمن أحمد راشد، 2009 ، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- ✓ بلوط حسن ابراهيم ، 2002 ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة 01 ، دار النهضة العربية ، لبنان.
- ✓ بن رجال آمال، 2010 ، حماية العامل عند انتهاء علاقة العمل في القانون الجزائري، برقي للنشر، الجزائر.
- ✓ بن صنتان محمد ، 1991، التقاعد، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
- ✓ بوضياف عمار، 2015 ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الطبعة الأولى، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر.
- ✓ حباني رشيد، 2015 ، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب ، الجزائر.
- ✓ حبيش فوزي، 1991 ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
- ✓ حسونة فيصل ، 2008 ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 01 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن.
- ✓ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، 2009، طرق الإحصاء الوصفي ، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن.
- ✓ حنفي عبد الغفار ، 2006 ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
- ✓ خالد عبد الرحمان الهبتي ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن

- ✓ درة عبد الباري ابراهيم ، 2003 ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة جمهورية مصر العربية.
- ✓ درة عبد الباري ابراهيم ، 2008 ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- ✓ درة عبد الباري ابراهيم وآخرون ، 2008 ، إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ رابوية محمد حسن ، 2003 ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ سعاد نايف برنوطي ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن
- ✓ سلطان محمد سعيد ، 2003 ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية .
- ✓ سماتي الطيب ، 2014 ، التأمينات الاجتماعية في مجال الضمان الاجتماعي، دار الهدى ، عين مليلة، الجزائر.
- ✓ شفيق العتوم، 2008 ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمي و العملية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ الطائي يوسف حجيم و آخرون، 2006 ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
- ✓ عاشور احمد صقر، 2005، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
- ✓ كامل بير ، 2000، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان.
- ✓ ماهر احمد ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع ، نشر و توزيع ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ محمد الصيرفي ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية

- ✓ محمد حافظ حجازي ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية ، دار وفاء لندنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية
- ✓ محمد منير حجاب ، 2000 ، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، ط 3 ، دار الفجر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ✓ مصطفى نجيب شاويش ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن
- ✓ نادر شعبان السواح ، 2006 ، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- ✓ هدي بشير، 2006، الموجيز في شرح قانون العمل - علاقات العمل الفردية و الجماعية - دار الريحانة للكتاب، الجزائر.

2. الرسائل و المذكرات :

- ✓ أقاسم نوال ، 2012 ، إصلاح نظام التقاعد في الجزائر على ضوء التغيرات الاقتصادية الحالية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر .
- ✓ بحري اسماعيل و حوينية جيلالي ، 2018 ، التقاعد الكامل و التقاعد النسبي في المنظومة القانونية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية - جامعة عاشور زيان - الجلفة ، الجزائر .
- ✓ بوحميدة عطاء الله ، 1989، الفصل غير التأديبي في قانون الوظيفة العامة و القانون الأساسي العام للعامل ، رسالة ماجستير في الحقوق و العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ✓ سودي عائشة ، 2012 ، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر .
- ✓ شامي صليحة ، 2010 ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر .
- ✓ العنزى عبد العزيز سعد مانع ، 2012 ، النظام القانوني لانتهاج خدمة الموظف العام ، دراسة مقارنة بين القانونين الأردني و الكويتي، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق ، جامعة الشرق الوسط، الكويت.

✓ مادني عبد الباقي ، 2017 ، نظام التقاعد في الجزائر بين ضرورات الإصلاح و ضغوطات الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية، ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية و الحقوق، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

✓ محديد مليكة ، 2012 ، واقع وآفاق الشركة الوطنية للتأمينات SAA و تكاملها مع الآليات الجديدة للتقاعد في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

✓ موسوي حليلة، 2015، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة جيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر.

3. المجلات و المقالات :

✓ بوحنية قوي ، عزيز محمد الطاهر، جوان 2012، التسيير الذاتي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر ، الإطار التنظيمي و معيقاته، دفا تر السياسة و القانون ، العدد السابع، الجزائر.

✓ بيرتي للنشر Berti ، 2013 ، دليل الثقافة القانونية أسئلة وأجوبة في القانون الجزائري ، بيرتي للنشر ، الجزائر.

✓ عطية نعيم ، أبريل 1968، انتهاء الخدمة ببلوغ السن القانونية وفقا لنظام العاملين المدنيين بالدولة و بالقطاع العام، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول ، السنة العاشرة.

✓ مزهود عبد المليك ، نوفمبر 2001 ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، الجزائر.

4. الموسوعات و القواميس :

✓ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، 1968، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان،

✓ الشوبكي سمير ، 2006 ، المعجم الإداري ، الطبعة 01 ، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي ، عمان ، الأردن.

✓ المنجد في اللغة العربية، 2001، الطبعة 02 ، دار المشرق ، بيروت، لبنان.

✓ الواصل، ع.ع ، 1999 ، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، وزارة المعارف، إدارة التعليم في محافظة عنيزة ، المملكة العربية السعودية،

✓ بدوي احمد زكي و محمد كامل مصطفى، 1984، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.

✓ مسعود جبران، 2005 ، الرائد ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان.

✓ روجي البعلبكي ، 2008 ، قاموس فرنسي - انجليزي - عربي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان.

5. النصوص القانونية :

✓ القانون رقم 63 - 321 المؤرخ في: 1963/08/31 ، المتعلق بالضمان الاجتماعي للمجاهدين ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63 المؤرخة في 1963/09/06.

✓ القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في: 1978/08/05، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 32 المؤرخة في 1978/08/08.

✓ القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 25 المؤرخة في 1983/07/05، المعدل و المتمم

✓ القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 1983/07/02 ، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 25 المؤرخة في 1983/07/05.

✓ القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17 المؤرخة في 1990/04/25.

✓ المرسوم التشريعي رقم 94 - 10 المؤرخ في 1994/05/26، المتعلق بالتقاعد المسبق ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34 المؤرخة في 1994/05/01.

✓ الأمر رقم 96 - 18 المؤرخ في 1996/07/06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 42 المؤرخة في 1996/07/07.

✓ الأمر رقم 97 - 13 المؤرخ في 1997/05/31، المتعلق بالتقاعد دون شرط السن ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 38 المؤرخة في 1997/06/04.

✓ القانون رقم 99-03 المؤرخ في 22/03/1999، المعدل و المتمم للقانون 83-12 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20 المؤرخة في 24/03/1999.

✓ الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46 المؤرخة في 16/07/2006.

✓ الأمر رقم 06 - 04 المؤرخ في 15/07/2006 ، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 47 المؤرخ في 19/07/2006.

✓ القانون رقم 11-16 المؤرخ في 28/12/2011 ، المتضمن قانون المالية لسنة 2012، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 72 المؤرخة في 28/12/2012.

✓ القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31/12/2016، المعدل و المتمم للقانون 83-12 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 78 المؤرخة في 31/12/2016.

6. النصوص التنظيمية :

✓ المرسوم رقم 85 - 223 المؤرخ في 20/08/1985 ، المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35 المؤرخة في 21/08/1985.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04/01/1992 ، المتضمن النظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02 المؤرخة في 08/01/1992.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 98-317 المؤرخ في 03/10/1998 ، المتضمن توسيع التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 74 المؤرخة في 05/10/1998

✓ المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02/11/2017، المتضمن الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 66 المؤرخة في 12/11/2017

✓ المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 ، المتضمن كفاءات تقييم الموظف الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 37 المؤرخة في 09/06/2019.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 2020/04/30 ، المتضمن تحديد كفاءات مواصلة النشاط بعد السن القانونية للتقاعد ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 27 المؤرخة في 2020/05/06.

ثانيا: المراجع اللغة الأجنبية

- ✓ Brayman, A., 1984, “**The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology?** “, the British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, UK.
- ✓ Duigou Jean Christophe, TOULISSE Jean Marie, 1999, ”**l’avenir des retraites**”, les Editions de l’atelier, Paris, France.
- ✓ Farzad, A., 2007, “**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology. Iran.
- ✓ Ivan T Robertson et al, July 2002, “**Organizational Effectiveness: the role of Psychology**” John &Wiley Ltd, UK.
- ✓ Jean Marc DUPUIS, Claire EL MOUDDEN et Anne PERTRON, 2009, “ **Régimes de retraites, inégalité de revenu et redistribution au Maghreb**”, Région et Développement n° 30, Université de Toulon-faculté de sciences économiques et de gestion, France.
- ✓ Kothari, C.R., 1985, “**Research Methodology-Methods and Techniques** “, New Delhi, Wiley Eastern Limited, India.
- ✓ Minisi, M.A., “**The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority**”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria .S.A.
- ✓ Pradhan, R.K, Jena, L.K., & Salanova, M. , 2017, "**Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation**", Business Perspectives and Research , Vol 5, N 1.
- ✓ Sabine Sonnentag et al, 2010, ”**Job Performance**”, Sage handbook of organizational behavior, Vol 01, Los Angeles, USA.
- ✓ Sekaran, U., 2004, “**Research Methods for Business a Skill Building Approach**”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.

- ✓ Zikmund, W, 2003, “**Business Research Methods**”. Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth.

ثالثا : المواقع الالكترونية

✓ موقع الموسوعة العربية، المجلد السادس : <http://www.arab-ency.com>

✓ موقع الصندوق الوطني للتقاعد : <http://www.cnr-dz.com>

✓ [http:// www.trading-secrets.guru](http://www.trading-secrets.guru)

✓ [http:// www.Ar.Wikipedia.org](http://www.Ar.Wikipedia.org)

✓ [http:// www.Aziz-blog.com](http://www.Aziz-blog.com)

رابعا : أخرى

✓ وزارة العلاقات مع البرلمان ، 2016 ، عرض أسباب تعديل قانون التقاعد ، غير منشور.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان بحث

سيدي ، سيديتي :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع: "انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية : دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بسكرة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

الطالب : فلاح راجحي

تحت إشراف : د. بومجان عادل

1. نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة :

أولا : البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- العمر :	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 39 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 49 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/> بكالوريا فأقل	<input type="checkbox"/> ليسانس
	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ماجستير
	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> أخرى يرجى تحديدها:
4- سنوات الخبرة في المنصب :	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فما أكثر
5- المستوى التنظيمي: تشغيلي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> أعلى
6- الوظيفة الحالية :	

ثانيا - اتجاهات الموظفين حول إلغاء التقاعد النسبي

7- قبل إلغاء التقاعد النسبي سنة 2016، ما هي السن التي كنت ستتقاعد فيها؟

50 سنة 60 سنة

8- بعد ترسيم تمديد سن التقاعد لـ 60 سنة، هل أنت راضي على هذا الإلغاء وبالتالي تمديد العمل إلى 10 سنوات أخرى؟

نعم لا

9- كيف تعاملت نفسيا مع هذا الإلغاء؟

تقبلته باعتباره أمر واقع تقبلته مع أمل إلغاءه لم تقبله نهائيا

2. الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن درجة اتفاقك مع مضمون العبارة :

ثالثا: الأداء الوظيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي

✓ أداء المهمة قبل إلغاء التقاعد النسبي :

قبل إلغاء التقاعد النسبي :

رقم	العبارة	درجات الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	لا بد	موافق	موافق تماما
01	كنت تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل.					
02	كنت قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي.					
03	كنت تملك حماس عالي في العمل.					
04	كنت تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.					
05	كنت تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.					
06	كان زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.					

✓ الأداء التكيفي قبل إلغاء التقاعد النسبي :

قبل إلغاء التقاعد النسبي :

07	كنت تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.					
08	كان بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.					
09	كان بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.					
10	كنت تؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.					
11	كنت عادة ما تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل.					

					12	كنت مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة.
					13	كنت تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغييرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.

✓ الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد النسبي

قبل إلغاء التقاعد النسبي كنت :

					14	كنت تقدم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك.
					15	كنت تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.
					16	كنت تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة.
					17	كنت تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل.
					18	كنت تثني عن زملائك الذين ينجزون عمل جيد.
					19	كنت تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين في المفتشية.
					20	كنت تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.
					21	كنت تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل.
					22	كنت تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك.
					23	كنت تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات..

رابعا - الأداء الوظيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي (تمديد العمل 10 سنوات فوق سن 50):

✓ أداء المهمة بعد إلغاء التقاعد النسبي :

بعد إلغاء التقاعد النسبي أواخر 2016 أصبحت :

					24	أصبحت تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل.
					25	أصبحت قادر على التعامل مع واجباتك دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي.
					26	أصبحت تملك حماس عالي في العمل.
					27	أصبحت تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
					28	أصبحت تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.
					29	أصبح زملائك يؤمنون أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.

✓ الأداء التكيفي بعد إلغاء التقاعد النسبي :

بعد إلغاء التقاعد النسبي أواخر 2016 أصبحت :

					30	أصبحت تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.
					31	أصبح بإمكانك إدارة التغيير في وظيفتك بشكل جيد كلما تطلب الوضع ذلك.
					32	أصبح بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.
					33	أصبحت تؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.
					34	أصبحت تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من أعضاء فريق العمل.
					35	أصبحت مرتاح جدا لمرونة العمل في المنظمة.
					36	أصبحت تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغييرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.

✓ الأداء السياقي بعد إلغاء التقاعد النسبي :

بعد إلغاء التقاعد النسبي أواخر 2016 أصبحت :

					أصبحت معتاد على تقديم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك.	37
					أصبحت تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.	38
					أصبحت تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة.	39
					أصبحت تشارك بنشاط في المناقشات الجماعية واجتماعات العمل.	40
					أصبحت معتاد أن تثني عن زملائك الذين ينجحون عمل جيد.	41
					أصبحت تحصل على الكثير من الاحترام والرضا نتيجة اهتمامك بالآخرين	42
					أصبحت تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.	43
					أصبحت تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل.	44
					أصبحت تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك.	45
					أصبحت تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	46

نشكر لكم حسن تعاونكم

Université Mohamed Khidher Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

قائمة المحكمين

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع: "انعكاسات إلغاء التقاعد النسبي على أداء موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية : دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، و من أجل التأكد من صدق الدراسة ظاهريا Face Validity ، عرضنا استبيان الدراسة على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص و الخبرة وهم على التوالي : الدكتورة : أقطي جوهرة ، الدكتور : بوجمان عادل و الدكتور : قريشي محمد.

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة الموقرين و اطلاعهم على عنوان الدراسة ، تساؤلاتها و أهدافها ، و بعد إبداء ملاحظاتهم وأرائهم من حيث : مدى ملاءمته مع موضوع الدراسة و الصدق في الكشف عن المعلومات المرغوب دراستها ، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور المدرجة تحته و مدى وضوح الفقرة و سلامة صياغتها و النظر في تدرج المقياس و مدى مناسبة الاستبيان لما سيقيسه و لمن سيطبق عليهم.

بناء على ذلك أعطوا موافقتهم على اعتماده و بالتالي صدق الاستبيان (يسمى كذلك بصدق المحكمين) ، و

فأصبح صالحا للتطبيق بعد أن اخرج في شكله النهائي المرفق بهذه الدراسة.

فهم مشكورين على مساعدتهم لنا