



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع
مدرسة الدكتوراه



إستراتيجية المؤسسة ودورها في تأهيل الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة المصالح الفلاحية لولاية غرداية

رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم الديناميكا الاجتماعية والمجتمع

تحت إشراف الأستاذ:

- د. نور الدين عيساني

إعداد الطالبة:

- ياسمينة قرادة

لجنة المناقشة:

أ.د: خواجة عبد العزيز جامعة غرداية : رئيسا

أ.د: نور الدين عيساني.....جامعة الجزائر: مشرفا مقرر

أ.د: دلاسي محمد جامعة الأغواط : عضوا مناقشا

أ.د: خليفة عبد القادرجامعة ورقلة : عضوا مناقشا

أ.د: قرليفة عبد الحميدجامعة غرداية : عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ وَصَلِی
اللّٰهِ وَسَلَّمَ عَلٰی سَیْدِنَا مُحَمَّدٍ
أَشْرَفِ الْمُرْسَلِیْنَ

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى أن أنعم علينا بنعمة العلم ووفقتي لإنجاز هذا العمل،
أتقدم بكل عبارات الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور نور الدين عيساني
وعلى توصياته و توجيهاته القيمة حتى إتمام هذا المشروع.
كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في تأسيس دعائم مدرسة
الدكتوراه علم اجتماع في جامعة غرداية.
كما نشكر أساتذتنا الكرام في مرحلة التدرج كل باسمه لا ننسى فضلهم علينا.

ياسمينة قرادة

إهداء

أهدي هذا العمل لوالدتي الغالية، أدامها الله سندا لي، إلى العائلة الكريمة

إلى كل زملاء مدرسة دكتوراه علم اجتماع، زملاء مرحلة الليسانس

دفعت 2012، و إلى كل الأصدقاء.

ياسمينة قرادة

قائمة المحتويات

مقدمة..... أ.ب.ج

الجانب المنهجي والنظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: أسباب وأهداف الدراسة

1-أسباب الدراسة..... 06

2-أهداف الدراسة..... 07

المبحث الثاني: الإشكالية وصياغة الفرضيات

1-الإشكالية..... 08

2- الفرضيات وتحديد المفاهيم..... 09

المبحث الثالث:المقاربة النظرية و المنهج المتبع

1-المقاربة النظرية..... 13

2-المنهج المتبع والتقنيات والعينة..... 15

الفصل الثاني: مفاهيم مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة

تمهيد:

المبحث الأول : إستراتيجية المؤسسة

1-البعد الإستراتيجي للمؤسسة..... 20

2-العوامل المؤثرة في تحديد مضمون رسالة المؤسسة..... 21

3-أنواع الإستراتيجية..... 23

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة

- 1- مفهوم أهداف المؤسسة..... 24
- 2- أنواع أهداف المؤسسة..... 27
- 3- العوامل المؤثرة في وضع الأهداف..... 29

المبحث الثالث: خطوات بناء إستراتيجية المؤسسة

- 1- المستويات الإستراتيجية..... 30
- 2- مراحل بناء الإستراتيجية..... 30
- 3- متطلبات تطبيق الإستراتيجية 31

خلاصة:

الفصل الثالث: تأهيل الموارد البشرية

تمهيد:

المبحث الأول: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة

- 1- دور التأهيل في تنمية الموارد البشرية و تحفيزها..... 35
- 2- مساهمة إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية العامة..... 37
- 3- تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة..... 38

المبحث الثاني: مفاهيم مرتبطة بالتأهيل

- 1- مفهوم التأهيل الأولي..... 39
- 2- أبعاد التأهيل الأولي..... 40
- 3- فوائد التأهيل الأولي..... 41

المبحث الثالث: تأهيل على المستوى الكلي والجزئي

431-تأهيل المؤسسة الجزائرية.....

452-إعادة تأهيل الموارد البشرية.....

453-أساليب إعادة تأهيل الموارد البشرية.....

خلاصة:

الفصل الرابع:أساليب الإستراتيجية للمؤسسة لتأهيل الموارد البشرية

تمهيد:

المبحث الأول:دور نمط الإشراف في تأهيل الموارد البشرية

491-أنماط الإشراف.....

512-وظائف الإشراف.....

523- دور المشرف في تأهيل الموارد البشرية.....

المبحث الثاني:دور التكوين المتخصص في تأهيل الموارد البشرية

531-منطلقات وأهداف التكوين.....

542- التكوين في المؤسسة.....

565-أزمة التكوين في الجزائر.....

المبحث الثالث:دور التخصص المهني في تأهيل الموارد البشرية

571-تقسيم العمل.....

582-تقسيم العمل والتخصص المهني.....

613-تجميع و تكامل بين المهام في المؤسسة.....

الجانب الميداني

الفصل الخامس: بيانات خاصة بالمؤسسة

67المبحث الأول: تعريف مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية.....

72المبحث الثاني: البيانات العامة للمبحوثين.....

الفصل السادس: واقع مستوى تأهيل الموارد البشرية وعلاقته بالمؤسسة

المبحث الأول: توجيه المشرف كأسلوب لتأهيل الموارد البشرية

801- عرض البيانات وتحليلها.....

962- استنتاج الفرضية الأولى.....

المبحث الثاني: واقع التكوين في المؤسسة

971- عرض البيانات وتحليلها.....

1112- استنتاج الفرضية الثانية.....

المبحث الثالث: التخصص المهني بين احتياجات المؤسسة والواقع المهني

1121- عرض البيانات وتحليلها.....

1322- استنتاج الفرضية الثالثة.....

133الاستنتاج العام.....

136خاتمة.....

139قائمة المراجع.....

الملاحق

مقدمة

مقدمة:

لقد شهدت المؤسسة العمومية الفلاحية في الجزائر عدة إصلاحات هيكلية تواكب تجربة المراحل التسييرية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال (من مرحلة التسيير الذاتي إلى الدخول في اقتصاد السوق) ، كانت سياسات التسيير في المراحل التسييرية السابقة تهتم بتعريف العمل فقط، كانت علاقات العمل بسيطة بين رب العمل سواء الدولة أو المسير والعامل، لكن اليوم مع تغير مراكز السلطة و مع التطور العمل التقني طرح مسألة جديدة تخص رأس المال البشري فالعامل البشري يعتبر الركيزة الأساسية في تطوير المؤسسات في الوقت الحالي، لهذا اتجه تركيز المؤسسات في وضع إستراتيجيتها على تنمية الموارد البشرية، إما باستخدام الموارد البشرية الذين يتوافرون على قدرات ومؤهلات أو على تنمية مؤهلات الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة وهذا طرح إشكال أصبح فيه واقع المؤسسة الجزائرية، حيث ترتبط مسؤولية التسيير والتوجيه فيها بالمدير ومساعديه دون الرجوع إلى استشارة خبير تنظيم أو خبير موارد بشرية وقانونيين الذي يفترض به وضع تخطيط إستراتيجي للمؤسسة بدءا من التوصيف إلى التوظيف الفعلي للموارد البشرية من ثم تنمية مهاراتهم.

إن دور إستراتيجية المؤسسة في تأهيل الموارد البشرية موضوع مهم ينبغي على المؤسسة اتخاذه، من خلال الإشراف على الموارد البشرية و تكوينهم و توزيع المهام حسب المؤهلات الأكاديمية التي ربطناها بتأهيل الموارد البشرية.

تنشأ المؤسسة وفق إستراتيجية تحقق أهداف المجتمع الكلي، يرى "بارسونز" أن بقاء و استمرار المؤسسة ينبغي تدبير موارد بشرية ومادية من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها حيث تضمن الاستغلال العقلاني لهذه الموارد، بحيث تفترض العقلانية استغلال هذه الموارد وتسييرها وفق مبادئ باعتبار أن الإدارة مهنة مستمرة يعني يجب اتخاذ مبدأ والتدريب الذي من شأنه تحسين أداء وتنمية مهارات الموارد البشرية.

وفقا لذلك نظرنا أن ندرس إستراتيجية المؤسسة ودورها في تأهيل الموارد البشرية كالتالي:
الجانب الأول المنهجي والنظري يحتوي على أربع فصول، يتعلق الفصل الأول بالإطار المنهجي للدراسة .

الفصل الثاني، خصصناه للمفاهيم المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة نعرض فيها الأهداف وكيفية بناء الإستراتيجية، أما الفصل الثالث، خصصناه لدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة نظرا لأنها المصلحة المعنية بالاستشارة فيما يخص الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع، خصصناه لموضوع الأساليب المفترضة في الدراسة تحت عنوان الأساليب الإستراتيجية للمؤسسة لتأهيل الموارد البشرية خصصناه لموضوع أساليب التأهيل التي افترضناها في الدراسة تحت عنوان الأساليب الإستراتيجية للمؤسسة لتأهيل

الموارد البشرية، عرضنا فيه ثلاث مباحث المبحث الأول عن أنماط الإشراف ووظيفة المشرف في توجيه الموارد البشرية.

المبحث الثاني عن دور التكوين المتخصص في تأهيل الموارد البشرية.

المبحث الثالث عن دور التخصص المهني في تأهيل الموارد البشرية.

في الجانب الميداني يحتوي فصلين:

الفصل الخامس، يخص بيانات حول المؤسسة (تعريف بمؤسسة مديرية المصالح الفلاحية) وبيانات عامة للمبجوثين.

أما الفصل السادس، يخص معطيات الفرضيات الثلاث عنوانها كالتالي:

المبحث الأول: توجيه المشرف كأسلوب لتأهيل الموارد البشرية.

المبحث الثاني: واقع التكوين في المؤسسة.

المبحث الثالث: التخصص المهني بين احتياجات المؤسسة والواقع المهني.

الجانب المنهجي والنظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي

للدراسة

المبحث الأول: أسباب والأهداف الدراسة.

1-أسباب إختيار الموضوع: نظرا لأهمية التنظيم الفلاحي في المجتمع ككل و المؤسسة الفلاحية كجزء في هذا القطاع الهام، نخص به الفاعلين الأساسيين المؤسسة والموارد البشرية نخص دور المرشد الفلاحي نظرا لأن لديه واجبات في شكل إرشادات ومتابعة يقدمها للفلاح من خلال تزويده بالمكتسبات المعرفية والمهارات الضرورية للنهوض بالفلاحة إذ من المهم أن يكون المورد البشري يمتلك مستوى تأهيل فكري وتطبيقي يخوله لذلك بينما أن المؤسسة هي المسؤولة على تنمية مهارات الموارد البشرية.

-بالنظر إلى الممارسة الفلاحية التي كانت تقوم على خبرة الفلاح والتي أصبحت مع تطور المجتمع وظهور التكنولوجيات الحديثة في الزراعة وتربية المواشي تطلب الأمر معرفة وتكوين خاص بكيفية استعمال هذه التكنولوجيات و تكوين في الإرشادات الفلاحية، حيث تقع هذه المسؤولية على عاتق مؤسسة المصالح الفلاحية لذلك وجب معرفة أكثر عن الفاعل الرئيسي في هذه المهمة هو(المرشد الفلاحي، ومختلف الفاعلين في المؤسسة ذوي الاختصاصات الفلاحية والبيطرية) ومعرفة موقعه ودوره الفعلي في المؤسسة ومستوى تأهيله.

2- أهداف الدراسة:

- معرفة ما هي الخدمات الممكن تقديمها للفلاح استظهارها من خلال مستوى تأهيل المرشد الفلاحي، و هل تساهم المؤسسة في رفع مستوى مؤهلاته ومعارفه هل تراعي دوره الفعلي كمورد بشري و باعتباره واسطة بين المؤسسة والفاعل الأول(الفلاح) في الممارسة الفلاحية.

- لأن المرشد الفلاحي هو الفاعل غير مباشر في التنمية الفلاحية فهو مغيب في غالب الأبحاث التي تخص التنمية نريد معرفة ما هو واقع هذا الفاعل في مؤسسة المصالح الفلاحية.

المبحث الثاني: الإشكالية وصياغة الفرضيات.**1 - الإشكالية وصياغة الفرضيات:**

الإشكالية: إن ضرورة التطرق إلى موضوع تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية خاصة المؤسسة العمومية الفلاحية يدعو منا الأمر معرفة بالتحويلات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة من أجل مسايرتها التطورات الواقعة في بيئتها، لاسيما المتعلقة بمتطلبات التنافسية.

بحيث يهدف التأهيل إلى تطوير المؤسسة لكي تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية بالنسبة للموارد البشرية، ولا يحدث هذا إلا بعد تبني المؤسسة إجراءات وإصلاحات داخلية على المستوى الكلي والجزئي⁽¹⁾.

حيث يتطلب تأهيل المؤسسة إستراتيجية تنمية على المستوى الهيكلي و المادي و البشري بالنسبة للموارد البشرية تتطلب هي أيضا تأهيلا يساير التغيرات التكنولوجية المتطورة والتغيرات التنظيمية ، و انطلاقا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة المتوسطة أو طويلة المدى تقوم المؤسسة بتحديد الخطة الإستراتيجية لمواردها البشرية وكيفية تكوينها وتمييزها وتأهيلها خلال الفترة المعنية بالخطة حتى يتسنى لها تحقيق مختلف البرامج والأهداف التي تصبوا إليها في الوقت المناسب حيث ينبغي على المؤسسة رفع قدرات مواردها البشرية إذا فضلت الإبقاء عليهم في المؤسسة من خلال تنمية مهاراتهم عن طريق التدريب التكويني من أجل الحفاظ على استقرار الطاقات البشرية تحت إشراف مشرف مؤهل من المؤسسة أو مدرب أو مكوّن من خارج المؤسسة أو في مؤسسات متخصصة في ذلك⁽²⁾.

(1) كمال رزيق، تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد 06، جوان 2004، ص 1، 4.

(2) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 277، 284.

ويتطلب ذلك مراعاة تخصص الموارد البشرية المعنية بالتكوين و حسب الوظيفة التي يقومون بها حسب تقسيم العمل المعمول به في ذات المؤسسة.

بالرغم من إستراتيجية التي تبنتها المؤسسة من أجل الرقي بمواردها بالتالي بصمعتها الدولية إلا أننا نتساءل عن مدى إمكانية إستراتيجية المؤسسة في تأهيل مواردها البشرية بالأخص المؤسسة ذات الطابع الفلاحي من خلال تتبعنا لأبعاد إستراتيجية المؤسسة نطرح السؤال التالي: إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية المؤسسة في تأهيل الموارد البشرية؟ ومنه تتبعق تساؤلات التالية:

إلى أي مدى تؤثر طبيعة عملية الإشراف على مستوى تأهيل الموارد البشرية؟.

إلى أي مدى تساهم نوعية التكوين الذي تحظى به الموارد البشرية من طرف المؤسسة على مستوى تأهيلها؟.

إلى أي مدى يؤثر التخصص المهني في المؤسسة كنتيجة لتقسيم العمل في مؤسسة المصالح الفلاحية في تأهيل الموارد البشرية؟.

2-الفرضيات:

-يؤثر الإشراف الكفاء على مستوى تأهيل الموارد البشرية.

-يساهم التكوين المتخصص من طرف المؤسسة على تأهيل الموارد البشرية.

-يؤثر التخصص المهني في المؤسسة على تأهيل الموارد البشرية.

• تحديد المفاهيم:

مفهوم إستراتيجية المؤسسة: "هي عبارة عن إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها و إستراتيجية المؤسسة هي محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فلكل مؤسسة نقاط قوة و نقاط ضعف و الإستراتيجيات التي تتبناها يجب أن توجه لتدعيم نقاط القوة وبما يرضي رغبات وحاجات أفراد المجتمع المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة"⁽¹⁾.

"هي مجموع الأهداف بعيدة المدى المترابطة في مراحلها التي تتحقق بالطرق والوسائل العملية وبالفعالية اللازمة، والقدرة على تجنيد الموارد الموجودة واتخاذ القرارات للحصول على مكانة أحسن بين المتنافسين وتطوير المؤسسة على المدى البعيد"⁽²⁾.

المفهوم الإجرائي:

يقصد به الباحث مختلف الأساليب التي تقوم بها المؤسسة في تطوير مخرجات المؤسسة سواء مخرجات مادية أو بشرية ونخص في دراستنا المخرجات البشرية.

(1) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص45.

(2) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13.

مفهوم تأهيل الموارد البشرية:

"مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي

تحدد قيمته كعامل أو تقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين".

و"يرتبط التأهيل بالمنصب ويتحدد وفق المقتضيات المهنية التي يفرضها تنظيم

العمل وإجراءاته بعبارة أخرى المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب"⁽¹⁾.

المفهوم الإجرائي:

هو نوع من أساليب التدريب و تقييم أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة

والمكتسبات المعرفية والخبرة المهنية.

مفهوم الإشراف:

"هو تلك الجهود و الاتصالات التي يقوم بها الرئيس بطريقة إدارية وفنية لزيادة

دافعية العاملين وفعالية أدائهم من خلال ممارسة مهام السلطة عليهم وما يتصل بها

من تنظيم وتنسيق وتوجيه"وهو المهام التي تسمح بقيادة العاملين وتوجيههم ومتابعة

انجازهم بناء على إستراتيجية التخطيط،التنظيم،الرقابة"⁽²⁾.

⁽¹⁾ثابثي حبيب، عبو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص117.

⁽²⁾ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص15.

المفهوم الإجرائي:

هي مختلف طرق التوجيه و الإرشاد الموجهة إلى الموارد البشرية.

مفهوم التكوين المتخصص:

"تلك العملية التي تنظمها الإدارة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين عن طريق استقدام الخبراء إلى المؤسسة، أو إرسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة وذلك بغرض تدعيم فعالية المؤسسة"

"وهو أحد العمليات التي تقوم بها المؤسسة، من أجل تأهيل الموارد البشرية ورفع كفاءتها من خلال تزويدهم بالخبرات النظرية والعملية التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بالفعالية المطلوبة" (1)، "هو جملة من النشاطات والوضعيات البيداغوجية التي تهدف إلى إكساب الفرد معارف، اتجاهات، ومهارات جديدة، أو تطوير أخرى سابقة، حتى يكون الفرد قادرا على أداء مهمة أو عمل" (2).

المفهوم الإجرائي:نقصد به التكوين الذي استفاد منه بعض الموظفين من طرف

المؤسسة والممول من قبلها و البرامج التي يقدمها داخل الوطن أو خارج الوطن.

(1)الناصر قاسمي، المرجع السابق، ص45.

(2) بو عبد الله لحسن، ناني نبيلة، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، سلسلة دراسات في التربية والتنمية البشرية، منشورات مخبر إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، الكتاب الثاني، سطيف، الجزائر، 2010، ص6.

مفهوم التخصص المهني:

"هو تحديد الأدوار والمهام الشخصية والجماعية للعاملين في المؤسسة بناء على معايير تدل على التخصص، منها الخبرة والتكوين والشهادة" (1).

المفهوم الإجرائي:

كنتيجة لتقسيم العمل في المؤسسة كل حسب مهنته التي يمكنه أن يمارسها في ذات المؤسسة وتصنف مهنة كل عامل حسب الشهادة التي تحصل عليها في مساره الدراسي وذلك حسب الاختصاص الذي أهله لشغل الوظيفة التي يقوم بها و حسب طبيعة نشاط المؤسسة و متطلبات الوظيفة.

المبحث الثالث: المقاربة النظرية و المنهج المتبع.

1- المقاربة النظرية: يجب على كل باحث أو طالب في كل دراسة أو بحث اجتماعي أن يدرج دراسته ضمن قالب نظري هذا لضرورة الربط بين المجرد والملموس أي إرجاعه إلى إطار نظري سوسيولوجي مناسب بموضوع المدروس.

عند "ميشال كروزي" الإستراتيجية " يرى أنها لعبة يقوم بها فاعلين سواء أفراد أو المؤسسة بأدوار داخل المؤسسة تجمع بين الحرية و القيد أي إذا أراد فاعل بلوغ هدفه

(1) بو عبد الله لحسن، ناني نبيلة، المرجع السابق، ص32.

عليه اعتماد إستراتيجية تبعا لطبيعة اللعبة و إحترام القواعد كما تتطلب تحقيق

الإستراتيجية إمتلاك الفاعل لمقومات أي مصادر السلطة (1)

بمعنى أكثر إذا كان للمؤسسة أهداف فهناك أهداف تحرك سلوكيات الأفراد فكل فرد

إستراتيجيته الخاصة به وبما أنه يصعب ضبط الفرد ضبطا قانونيا و من أجل تحقيق

أهدافها ينبغي أن تدخل في عملية تفاوض مع الفاعلين في المؤسسة.

في ذات السياق يرى فيبر أن "تنظيم المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي ذي هيئة إدارية

تقوم بأفعال لها غاية أي لها أهداف تتصف بالاستمرارية"(2)

ولتحقيق أهداف المؤسسة ينبغي ذلك وضع هيكل تنظيمي يتضمن مختلف الوظائف

المهام والمسئوليات انطلاقا من مبدأ التخصص والكفاءة المهنية حسب ما يتطلبه

تصنيفات الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي يحتوي على مجموعة من النظم والمراتب

موضوعية متخصصة بعمل تقني وإداري محدد(3)

(1) Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil, 1977, pp11,65.

(2) ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، تر: صلاح هلال، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص91.

(3) ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية: جذورها وروادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ط2002، 1. 103

إذن فمبدأ التأهيل يعتمد كلية على المبادئ المذكورة من حيث المؤهلات العلمية والقدرات التقنية كأساس للانتقاء لتولي المناصب والمسؤوليات الناتج عن شرعية التنظيم البيروقراطي (1).

2- المنهج المتبع والتقنيات: كما هو معتمد في كل بحث علمي ينبغي على كل باحث التقصي الموضوعي للظاهرة موضوع الدراسة حسب "موريس أنجرس" على الباحث البدء في أي بحث علمي وفق منهج أي وفق مسعى واضح، وهذا المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة دقيقة والبحث عن أسبابها، كما الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث و تنفيذه هي التي تحدد النتائج، لهذا فإن الباحث مطالب باحترام تطبيق هذا المسعى بشكل صحيح ودقة وفق تتبع مراحل متتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة (2).

إذن فالمنهج العلمي هو مسعى كل باحث خاصة في علم الاجتماع وباختلاف المناهج فإن نقطة التقاطع تتفق حول تعميق أكثر في المعارف وإقامة دراسة صحيحة عن الواقع كما تصبح جزءا من المنهج (3).

(1) ثابتي حبيب، بن عبو الجيلالي، المرجع السابق، ص 103.

(2) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، ط2، 2006، ص 36.

(3) المرجع نفسه، ص 102.

المنهج المتبع في الدراسة: توجهنا في دراستنا هذه إلى إتباع المنهج الوصفي،"حيث يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة بصفة نوعية أو كمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة."

حيث يهدف هذا المنهج إلى رصد الظاهرة أو موضوع الدراسة بهدف فهم مضمونه. إذن "فالمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات دقيقة عن ظاهرة خلال فترات زمنية معلومة من أجل الوصول إلى نتائج عملية تم تفسيرها بالطرق الموضوعية.

يعتمد هذا المنهج في تنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلة، أداة الملاحظة المباشرة، الاستمارة، تحليل الوثائق".

أهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة موضوع الدراسة كما أنه يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة⁽¹⁾.

• **أداة البحث:** اخترنا في مثل هذه الدراسة تقنية الاستمارة نظراً لأنها تسمح لنا بالحصول على المعلومات الدقيقة في وقت قصير.

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 1999، صص 46، 47.

كما أن طرح نفس الأسئلة في الاستمارة تمكن الباحث من القيام بمقارنة بسهولة أكثر مما هي عليه في المقابلة⁽¹⁾.

كما أن العينة تتطلب ذلك فنظرا لأن بعض أفراد العينة غير متواجدون بشكل دائم في المؤسسة لطبيعة عملهم خارج المؤسسة بالإضافة للبعد الجغرافي لفروع المؤسسة عن المقر الرئيسي يسهل إرسال الاستمارة إلى الفروع.

• **العينة المناسبة للموضوع:** بما أن موضوع الدراسة يتعلق بمختلف مستويات تأهيل الموارد البشرية و مدى مساهمة المؤسسة في ذلك، حصرنا كل أفراد المؤسسة المصالح الفلاحية ولاية غارداية كعينة جزئية من المجتمع الكلي لأن جميع الموارد البشرية في المؤسسة، معنية بالدراسة قمنا بتوزيع الاستمارات عن طريق الصدفة تتميز هذه العينة عن غيرها أنها تعطي فرصة لكل أفراد العينة في الظهور⁽²⁾ و نظرا لبُعد بعض الفروع عن المؤسسة على مستوى 5 دوائر من الولاية تم إرسال الاستمارات، حيث وزعت 150، استمارة استرجعت 120 استمارة، نظرا لعدم اكتمال الأجوبة في بعض الاستمارات التي تقدر بـ: 17 استمارة لأنها تعطينا نقص في

⁽¹⁾ريمون كفي، لوك فان كمبهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، لبنان، ط1، 1999، ص226.

⁽²⁾Benoit Gauthier, recherche social :de le problématique à la collecte des données presses de l'université du Québec, 5^{em}ed, 2009, p263.

المعلومات بالإضافة إلى عدم قدرتنا لاسترجاع بعضها من بعض الدوائر البعيدة عن مقر الولاية، هذا ما جعل العينة تقتصر على 103 استمارة.

الفصل الثاني: مفاهيم مرتبطة

بإستراتيجية المؤسسة

تمهيد:

تواجه المؤسسة في الوقت الحالي تطورات وتغيرات اقتصادية وسياسية و اجتماعية كبيرة وسريعة أثرت على مختلف المؤسسات العامة والخاصة حتى أصبحت الإستراتيجيات المعتمدة سابقا غير ملائمة لهذه التطورات و التغيرات حيث أصبحت الحاجة إلى إعداد خطط وإستراتيجيات مستقبلية تلبي حاجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لأن هذه الأخيرة بناء إجتماعي يؤثر و يتأثر بالمحيط الخارجي و يجب مسايرة هذه التغيرات بإحداث تغيير داخلي يهدف إلى تطوير خدمات المؤسسة ومواكبة التطورات في هذا الفصل الخاص بمفاهيم المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة ماهية الإستراتيجية كيفية بنائها العوامل المؤثرة في بناء الإستراتيجية مراحل بنائها ومستوياتها في المؤسسة.

المبحث الأول : إستراتيجية المؤسسة:**1-البعد الإستراتيجي للمؤسسة:**

مفهوم رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة هو مفهوم مأخوذ من علم الاقتصاد بمعنى أنها تعبر عن نقطة انطلاق المؤسسة حيث يتم بنائها على أسس منها خلفية التاريخية للمؤسسة ثقافة المجتمع المتواجدة به كما هي تعبير لما تطمح في تحقيقه المؤسسة⁽¹⁾.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص53.

وتتمثل في وضع إستراتيجي وذلك للتعامل مع النتائج تحليل والملاحظة الميدانية والتنبؤ به مستقبلا.

تحدد الوضعية الإستراتيجية على المدى الطويل سبع إلى عشر سنوات ذلك أنها تعتمد على تحليل الأوضاع الحالية من أجل وضع خطط مستقبلية (1).

2-العوامل المؤثرة في تحديد مضمون رسالة المؤسسة:

أشار "نجم عبد الله العزوي" في كتابه "تطور إدارة الموارد البشرية" فيما معناه أن أي مؤسسة تحمل رسالة تهدف لإرضاء متطلبات حاجات المجتمع تتأثر بعوامل يذكر منها ما يلي:

توفر المؤسسة على مدير يتمتع بالمسؤولية و الحنكة الإدارية و قدرته على التسيير.

استقطاب المؤسسة لمورد بشري يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن من الأولويات التي تضعها المؤسسة في الحسبان هي البيئة الخارجية لتلبية متطلبات المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

تأثير البيئة الداخلية متطلبات موارد بشرية وتكاليف الإنتاج أو الخدمة والبيئة الخارجية العوامل التكنولوجية و الاجتماعية كالمعاملين (2).

(1) محمد عبد الغني حسن هلاي، مهارات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، مهارات التخطيط والتفكير

الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007، ص 87.

(2) نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع

التنظيمي، البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 126، 136.

فمثلا الأوبئة والأمراض التي تصيب المحاصيل الزراعية تجعل كل مسئول بالمؤسسة وخاصة المرشد الفلاحي كمورد بشري مؤهل وبمساعدة الجهات المعنية كبلدية و التي مهمتها التنبؤ بمثل هذه التهديدات ليتم مواجهتها ماديا وبشريا.

من بين العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية المؤسسة:

العوامل المؤثرة على صناعة القرارات التنظيمية القصيرة و الطويلة المدى وتشمل العوامل الاقتصادية مثلا أزمة اقتصادية، التكنولوجيا ظهور آليات متطورة، الثقافية، الاجتماعية والعوامل السياسية و التشريعية."

مثلا القوانين الخاصة بكل بلد فما هو مسموح به في الدول الغربية مثلا حماية الخزائر، هو غير معترف به في مؤسسة المصالح الفلاحية في الجزائر لأنها دولة إسلامية حسب المعيار الديني لا يجوز أكلها ولا الانتفاع بها فهي تضع في الحسبان العامل الديني المشرع به لذلك من ضمن إستراتيجياتها مكافحة هذا الحيوان باعتبار الجانب الديني من جهة كمؤثر خارجي.

بالإضافة إلى كل "العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على التنظيم الأساسية ومن عناصرها : المساهمين، الحكومات، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية" (1)

(1)نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص60.

العوامل الداخلية تجمع مختلف قدرات المؤسسة المالية و المادية البشرية والمعنوية التي تدخل في الممارسة اليومية للمؤسسة (1).

3-أنواع الإستراتيجية: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات:

النوع الأول حيث تهتم المؤسسة بتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المؤسسات المنافسة، من خلال الزيادة في الإنتاج والتقليل من الأخطاء من خلال الرقابة والإرشاد.

النوع الثاني يعتمد على تفرد المؤسسة في إنتاج أو خدمة متميزة ومبتكرة عما تقدمه المؤسسات الأخرى في نفس النشاط، فتعطي المؤسسة (كسبر سكي) مثلا خدمة متميزة في حماية الأجهزة التكنولوجية من الفيروسات بحيث تتفرد بإنتاج خدمة واحدة.

النوع الثالث أن تحدد إستراتيجيتها بناءا على خصائص المجتمع المنتفع من خدمة المؤسسة سواء من ناحية المنتج أو المنطقة الجغرافية (2).

مثلا مؤسسة منتوج (نقاوس) أنشئت في باتنة نظرا لإنتاج المنطقة لمحصول المشمش. يظهر التباين بين إستراتيجيات مختلف المؤسسات من خلال الوظائف التي تقوم بها كل مؤسسة والهدف التي أنشأت من أجله المؤسسة.

(1) نجم عبد الله العزاوي، المرجع السابق، ص128.

(2) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص88.

إذ تتضمن المؤسسة هيكل تنظيمي يضم جميع الوظائف المؤسسة المقسمة هذه الأخيرة إلى أقسام يقوم فيها كل قسم بمصلحة معينة مثلا: (مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق، مصلحة الموارد البشرية...) كل هذه المصالح لها إستراتيجيات خاصة بها وبالتكامل بينها تحقق مصلحة الإستراتيجية العامة للمؤسسة (1).

المبحث الثاني: أهداف المؤسسة:

1- مفهوم أهداف المؤسسة: تقع مسؤولية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة على عاتق الإدارة وذلك من خلال تحقيق التكامل الإستراتيجي بين مختلف أقسام المؤسسة من أجل تحقيق الربح المادي من جهة و ربح الوقت ذلك أن كل قسم يهتم بتحديد جوانب القوة والقصور كل قسم في اختصاصه الذي يزاوله و الغاية من هذا هو تخفيف أعباء المصاريف في المؤسسة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف الموارد البشرية من حيث تنمية مهاراتها إلى غير ذلك (2).

إن فعالية العملية الإدارية مرهون بمدى تفهم الموارد البشرية للأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة بطبيعة الحال فإن الموارد البشرية هي المسئولة على ترجمة رسالة المؤسسة إلى شيء ملموس على المدى البعيد أي الإستراتيجي كما لا يمكن تحقيق

(1) ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، تر: علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 149، 150.

(2) محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 112.

أهداف المؤسسة بدون أهداف الفرد ذلك أن الموارد البشرية في المؤسسة لها أهداف شخصية تختلف من فرد إلى آخر و قد تختلف عن أهداف المؤسسة، فالمؤسسة تعمل على حشد مواردها من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله، فيما تتمثل أهداف الفرد العامل في تلك المؤسسة في تحقيق متطلبات العيش مثلا: دخل أو راتب مضمون، مكانة اجتماعية، كما قد تتعارض أحيانا مع أهداف المؤسسة لعدة أسباب منها الحوافز، ظروف العمل حيث يشكل ذلك تأثير سلبي على المؤسسة⁽¹⁾.

ويقصد بالأهداف الإستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى التي تريد المؤسسة الوصول إليها وبتنسيق بين مختلف الوظائف والأفراد في المؤسسة من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها :

تحقيق أكبر ربح ممكن، تحديد ما تتطلبه المؤسسة من إنتاج من أجل استرجاع ما تتطلبه المؤسسة من أرباح ورأسمال.

الجودة في المنتجات التي تقدمها للعملاء وكذلك زيادة كفاءتها الإنتاجية.

فمثلا تحرص مؤسسة(غولف) الألمانية لصناعة السيارات النفعية على الجودة في خدماتها من تم يصبح الطلب بهذا تزايد من إنتاجيتها في شتى أنواعها.

(1) نادر أحمد ابو شيخة، المرجع السابق، ص147، 148.

"تقديم منتجات وأفكار جديدة لذلك توضع أهداف توضح مهمة المسؤولية في المؤسسة عن تطوير طرق جديدة في العمل"⁽¹⁾ .

فكل منتج أو فكر جديد يعمل على تحقيق الفعلي لطموح أي مؤسسة تجديد العتاد و مواكبة التكنولوجيا يعمل على طرح أفكار جديدة تخص نشاط المؤسسة مثال عن ذلك تسهيل استخراج الوثائق الإدارية و ذلك عبر خدمة الانترنت.

تحقيق مركز تنافسي متميز وفتح أسواق جديدة ما نلاحظه على المستوى المحلي والعالمى أن المنتج ذو جودة عالية يصبح مطلوب و متداول بأي مجتمع و يحقق دائما الصدارة مثلا: حليب أبقار هولندا.

يتمثل دور تأهيل الموارد البشرية من أولويات أهداف الرئيسية لإدارة المواد البشرية في: التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال العاملين كموارد بشرية و يتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

توظيف الموارد البشرية من خلال الاعتماد على المؤهلات العلمية أو الكفاءة أو الخبرة.

الإبقاء على الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة مع إجراء رسكلة لمعارفها ومؤهلاتها بالتدريب والتكوين.

(1) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر عمان، الأردن، ط1، 2011، ص50.

التحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية من أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين الإنتاجية.

أحداث ظروف فيزيقية تحقق الرضا النفسي للموارد البشرية و تحديد قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال من أجل المعرفة بتطلعات العمال بما يحقق الرضا بين الطرفين. تقسيم العمل بين الموارد البشرية بحيث يضمن عملهم كفرق بما يحقق التعاون بين العمال و تبادل الخبرات والمعارف⁽¹⁾.

2-أنواع أهداف المؤسسة:

الأهداف الأولية هي الأهداف الرئيسية أو الأساسية ترتبط مباشرة بتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة المستفيدين الرئيسيين. فمثلا المؤسسة الفلاحية تهدف إلى تنمية الفلاحية بالتالي الهدف الرئيسي هو تنمية القطاع الفلاحي.

أما الأهداف الثانوية فهي تسعى لتلبية حاجات ورغبات المستفيدين الثانويين مثلا: امتصاص البطالة.

أهداف قصيرة والأهداف طويلة:

⁽¹⁾سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص51،53.

أهداف قصيرة بمعنى هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها في مدة قصيرة خلال سنة مثلا.

أما الأهداف طويلة الأمد هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد (أهداف إستراتيجية) وتعد من 7 سنوات إلى 10 سنوات فأكثر (1).
أهداف صريحة و أهداف ضمنية:

أي هي "الأهداف التي تكتب بشكل رسمي وتوضح إلى أي مدى يمتد عمل المؤسسة وكذلك النتائج التي تحاول الوصول إليها".

هي الأهداف التي تصرح بها المؤسسة من أجل جذب الزبائن نجدها في شعار المؤسسة (2).

أما "الأهداف الفعلية أو غير رسمية فهي تلك الأهداف التي تعمل المؤسسة فعليا على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف الرسمية المعلنة" (3).

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص77.

(2) محمد حسن أحمد، المرجع السابق، ص113.

(3) حسين حريم، المرجع السابق، ص78.

3-العوامل المؤثرة في وضع الأهداف:

حاجات المجتمع: لأنها هي المعنى الرئيسي في استقبال السلعة أو الخدمات إذ ينبغي على المؤسسة في وضع أهدافها مراعاة خصائص أفراد المجتمع الموجهة لهم السلعة أو الخدمة.

بحيث ينبغي على المؤسسة عند وضع أهدافها مراعاة الفئة المستفيدة من المجتمع بما في ذلك الأمانة أي أن يكون المنتج أو الخدمة خالية من الغش وينعكس ذلك على صمعة المؤسسة بالسلب أو الإيجاب.

الاستعانة بتكنولوجيا والتقنيات: لمواكبة التطورات التي تحدث في عالم تكنولوجيا المعلومات لضمان،توفير الموارد البشرية و المادية المستخدمة للإنتاج لضمان استمرارية و استقرار عمل المؤسسة و المحافظة على مكانتها بين مختلف المؤسسات التنافسية في المحيط الاجتماعي على سبيل المثال مؤسسة ذات خدمات تكنولوجية هواتف ذكية تلفزيونات ثلاثية الأبعاد وغيرها ينبغي أن تستقطب موارد بشرية ذات تكوين عالي وفي التخصص المطلوب من المؤسسة و عتاد متطور⁽¹⁾.

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص83.

المبحث الثالث : خطوات بناء إستراتيجية المؤسسة

1-المستويات الإستراتيجية:

بالرغم من تباين خدمات كل مؤسسة عن غيرها فإن هدفها الأساسي يظهر أساسا في النشاط الذي تمارسه والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث المنتج أو الخدمة التي تقدمها متطلبات الأفراد المنتفعين من الخدمة.

أما على المستوى الداخلي للمؤسسة تقوم المؤسسة بتوزيع المهام بين مختلف مصالح المؤسسة حيث تقوم كل مصلحة بالقيام بوظيفة.

منها مثلا في مؤسسة المصالح الفلاحية مصلحة تنظيم الإنتاج، مصلحة إدارة الوسائل، مصلحة التهيئة الريفية ودعم الاستثمار وكل منها لها إستراتيجية خاصة تعمل في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2-مراحل بناء الإستراتيجية:تمر مرحلة بناء الإستراتيجية بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: بمعنى أن هذه المرحلة تتطلب التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة أساسا،وتتطلب دراسة شاملة للمؤثرات والداخلية في المؤسسة.

المرحلة الثانية: بمعنى أن المؤسسة تقوم في هذه المرحلة بتطبيق هذه الأفكار فعليا من حيث توزيع المهام والمسؤوليات.

المرحلة الثالثة: بمعنى أن المؤسسة تجري مقارنة بين الأهداف الموضوعة حرفي بمدى تطبيقها في الواقع⁽¹⁾.

3-متطلبات تطبيق إستراتيجية المؤسسة:

تمثل عملية تنفيذ الإستراتيجية أصعب مرحلة من مراحل الإستراتيجية حيث تتطلب خبرة ووقت وجهد أكبر وذلك لتعدد الأبعاد الإدارية والتنظيمية التي يجب موائمة معها لكي تنجح الخطة الإستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التالية:

متطلبات الهيكل التنظيمي: بما أن الهيكل التنظيمي يحدد الوظائف والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال فهو يشكل الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية بحيث ينبغي تنفيذ الإستراتيجية التوافق التام بين الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المؤسسة وذلك وفق أربع عوامل:

-اختيار الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.

-اختيار الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي.

-اختيار الهيكل التنظيمي على أساس وحدات النشاط.

-اختيار الهيكل التنظيمي على أساس القطاع⁽¹⁾.

(1) دفيد هارسون، المرجع سابق، ص149، 151.

متطلبات البناء التنظيمي: بالنسبة للمحيط الداخلي في المؤسسة تتأثر عملية صنع القرار في المؤسسة بشكل مباشر بالإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، لأنها تأخذ في الحسبان العوامل التي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار كما تضع بدائل، كذلك يتطلب الأمر التوافق بين ما يفرضه الهيكل التنظيمي من حيث الوظائف مع إستراتيجية التي يسير وفقها.

كما ينبغي على المؤسسة عند وضع إستراتيجيتها مراعاة الثقافة التنظيمية كي تتوافق مع إستراتيجيتها من خلال: قيم التي تأسس عليها المؤسسة، تاريخها.

دائماً على المستوى الداخلي للمؤسسة تعمل قنوات الاتصال في المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة فسلامة الاتصال بين الإدارة والعمال (اتصال عمودي) وبين العمال فيما بينهم (اتصال أفقي) يعمل على تحقيق التعاون والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من شأنه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن أجل ضمان ذلك ينبغي على المؤسسة اتخاذ إجراءات رقابية من خلال الإشراف الذي يعمل على توجيهه، وضمن التقيد باللوائح التنظيمية، إعطاء الحوافز المادية بالإضافة إلى الحوافز

(1) محمد عبد الغني، حسن هلال، المرجع السابق، ص115.

المعنوية كل هذه العوامل المذكورة من شأنها ضمان تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة (1).

(1) محمد عبد الغني، حسن هلال، المرجع السابق، ص 117.

الفصل الثالث: تأهيل الموارد البشرية

تمهيد:

تحتاج عملية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة إحداث تكامل إستراتيجي بين عدد من المصالح في المؤسسة حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة و الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة بحيث تقوم بإعداد الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهداف الفرد وما يحتاجه من حوافز ترقية وغيرها، إن العنصر البشري هو فاعل أساسي في بناء المؤسسة لهذا وجب مراعاة كل ما يعمل على إستقرار هذا العنصر في المؤسسة بما أنه المحرك ونظرا لضرورة إستغلال هذه الطاقة سواء فكريا أو عضليا بما يخدم أهداف المؤسسة سنرى في هذا الفصل دور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية العامة**1- دور التأهيل في تنمية الموارد البشرية وتحفيزها :**

إن عملية التأهيل لا ترتبط بالفرد بحد ذاته بل بمدى التكوين التخصص المنصب، مدة التكوين، التخصص هي التي تحدد درجة التأهيل درس فريدمان مشاكل التقنية وتأثيرها على العمل و توصل إلى أن التأهيل ضروري في تعامل الفرد مع الآلة⁽¹⁾.

(1)Thierry pillon, **Georges Friedmann**: problèmes humains du machinisme industriel , ellipses, édition, paris ,2009 ,p142,143.

كما يمكن اختيار مستوى تأهيل الفرد من خلال اختبار المؤهل العلمي الخبرة الكفاءة المهنية⁽¹⁾.

إذن من أولويات التي ينبغي على المسير أو المدير في المؤسسة هي الاهتمام بمتطلبات الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها كتحسين ظروف العمل، فور ما يلج العامل الجديد المؤسسة أول ما يبحث عنه هو المكتب الذي سيعمل فيه أو الماكنة التي سيعمل عليها إذن فمهمة المشرف هي توجيهه مع إبراز أهمية المهنة التي يعمل عليها والفائدة منها والقيم التي يجب أن يتمسك بها في أداء عمله فتبذير المال العام كتخريب الآلة مثلا يضعف إنتاج المؤسسة وبالتالي تنخفض أرباح المؤسسة وبالتالي أجور العمال لهذا يأتي دور التأهيل من أجل تنمية قدرات العامل الفكرية والعملية.

تعريف العامل بحقوقه فالحماية ضد الأخطار الصناعية، التأمين عند المرض، العطل الأسبوعية والسبوعية، النصوص التشريعية التي تحمي العامل في وظيفته، كل هذه يجب أن تتوفر من قبل المؤسسة تعمل كوسيلة لتحفيز الموارد البشرية للعمل في محيط آمن ما يحفز الموارد البشرية على بذل جهد في العمل كواجب اتجاه المؤسسة إن الترقية، تؤثر بدرجة كبيرة في نفسية العامل حيث تشعر العامل بانتمائه للمؤسسة فيصبح بذلك يشعر أنه جزء منها لا يستطيع الانفصال عنها فتجعل العامل يقدم كل ما لديه من خدمة وبالتالي يصبح قدوة لزملائه في المؤسسة ويحفزهم كذلك على العمل.

(1) Philippe scieur ,op cite , p41.

لكن لا يكفي هذا وحده حيث تعتمد المؤسسات المعاصرة في إدارة مواردها البشرية إلى تأهيل أو إعادة تأهيل للموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين بأنواعه مع مراعاة الاختلاف في مؤهلاتها ، التكوين الأكاديمي ، المستوى العلمي من شأنه أن يحدث تغيير في قدرات العامل الفكرية منها التي من شأنها أن تحدث تغيير في ثقافة المنظمة وجودة خدماتها ومنتجاتها⁽¹⁾.

2- مساهمة إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية العامة:

يعتبر المورد البشري الفاعل الرئيسي الهام في أي مؤسسة له دور فعال لسير وظائف المؤسسة لهذا تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات والكفاءة التي تتطلبها الوظائف في المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي بذلك فإن إدارة الموارد البشرية تحشد القوى البشرية التي تحتاجها في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وفق ما تتطلبه وظائف المؤسسة ونشاطها.

ومن جهة أخرى يجب أن تراعي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق التوافق العام بين مختلف الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة.

كما أن إدارة الموارد البشرية بخلاف إستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى تتخذ في الحسبان الأهداف التي تهتم بالممارسة اليومية للعمال في المؤسسة لأن إهمال مثل هذه

(1) الطاهر جعيم، بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر، عدد 12، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 44.

الظواهر اليومية مثل: التغيب، الأداء، علاقات الإنسانية، قد يؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

3- تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة:

من بين مهام إدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل بين إستراتيجية المؤسسة ومختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى فهي لها دور استشاري في المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية العاملة في مختلف المصالح في المؤسسة؛ بحيث تشارك إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة لأنها المسؤولة على متابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية والمتابعة اليومية لهذه الأخيرة ما يحتاجونه من حيث الحوافز، تأهيل، تكوين⁽²⁾. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تعمل بمنأى عن باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى فضرورة التساند والتكامل الوظيفي وضرورة التناسق بين مختلف الأدوار في المؤسسة الممثلة في الوظائف التي تصنف في الهيكل التنظيمي لتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة⁽³⁾.

(1) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كتب إلكترونية، القاهرة، مصر، 2003، ص، 138، 139.

(2) محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط1، 2009، ص51.

(3) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص75.

المبحث الثاني: مفاهيم مرتبطة بالتأهيل:

1- مفهوم التأهيل الأولي: تعددت المفاهيم لإعطاء تصور حول مفهوم التأهيل، إذن التأهيل الأولي حسب عمر وصفي عقلي "هو جزء من إستراتيجية تأهيل الموارد البشرية والذي يتوجب على جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها تبنيه لما له من أهمية في هذه الإستراتيجية".

إذن من خلال هذا التعريف أن التأهيل الأولي هو أول خطوة في عملية التأهيل يهدف إل تدريب المورد البشري الجديد على المبادئ الأولى في العمل مثلا توضيب الوثائق الإدارية وتصنيفها و إبراز أهميتها والواجبات التقيد بها عند تحرير الوثائق الرسمية كما يدرّب على كيفية استقبال.

و يعرفه التأهيل الأولي أنه "جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برنامج لتأهيل و تقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المؤسسة لأول مرة، لبيئة العمل و الوظائف التي صدر القرار بتعيينهم فيها"⁽¹⁾، يساهم التأهيل الأولي في اندماج الموارد البشرية ضمن مناخ المؤسسة من خلال تعريفهم بطبيعة الأعمال في المؤسسة القوانين

(1) عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص487.

التي تسري بها يعلمهم الامتثال للنظام الذي يحكمها بالإضافة إلى المستويات الإدارية⁽¹⁾.

إن فالتأهيل الأولي عملية تعليمية تدريبية تعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية وإدخالهم ضمن الجو العام للمؤسسة لأن ثقافة المؤسسة وقوانينها و حتى العلاقات الإنسانية في المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

2- أبعاد التأهيل الأولي: يشمل التأهيل الأولي على الأبعاد التالية:

بالنسبة للمؤسسة ويشمل على شرح رسالتها المستقبلية وإستراتيجيتها، وثقافتها التنظيمية، والخدمة التي تؤديها للمجتمع، وتاريخها ومسيرتها، وما حققت من إنجازات كذلك شرح أنظمة العمل، وطرقه وإجراءاته، والهيكل التنظيمي.

أول ما ينبغي على العامل الإطلاع عليه من طرف المشرف أو الزملاء هو معرفة وظيفته، تسميتها، حقوقه وواجباته اتجاه المؤسسة وذلك عن طريق توجيه، لوائح التنظيمية الامتثال للقانون الداخلي للمؤسسة.

من الضروري للمؤسسة أن تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لان التوافق والانسجام والتعاون بين أفراد المؤسسة.

يخفف الصدمات و الاختلاف في اتخاذ القرار في المؤسسة، أما بالنسبة للموارد البشرية الجديدة تعمل على احتوائها ضمن المناخ العام للمؤسسة وتجنبيها من الإحساس

⁽¹⁾ هشام رضا حمدي: التدريب والتأهيل الإداري، دار الزاوية، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص147.

بالاغتراب داخل المؤسسة من خلال إجراء دورات ميدانية في المؤسسة والإطلاع على أداء العامل الجديد.

من حق العامل الجديد معرفة ما يمكن أن تقدمه له المؤسسة من حقوق كما رأينا سابقا للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها من حيث الإنتاج والمنافسة مثلا فإن للعامل أهداف وطموحات شخصية منه تأمين صحي، ضمان اجتماعي، رواتب ومكافئات تقاعدية، لهذا ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة.

3- فوائد التأهيل الأولي: يعمل التأهيل الأولي بالنسبة للموارد البشرية على:

ضمان حفاظ الموارد البشرية على وظيفتها من خلال التأهيل لما له من دور في إحداث توافق و تعايش للعاملين مع جو العمل، وتحقيق الانسجام فيه، لأن العامل الجديد ليس لديه فكرة بما يمكن أن تقدم له المؤسسة من خلال وظيفته التي يؤديها، فأغلب الذي يشتكي منه العمال حاليا هو عدم تلاؤم الوظيفة مع الشهادات الأكاديمية أو اختلاف المعارف النظرية التي تلقوها خلال التكوين الأكاديمي عن الواقع العملي ما يحدث شعور بالاغتراب لهذا فإن التأهيل الأولي يهدف لـ :

إكساب الموارد البشرية الجديدة ثقافة تنظيمية تختلف عن تلك التي اكتسبها خارج المؤسسة من خلال تعلم المهارات المعارف الفكرية والعلمية ودمجهم ضمن مجتمع المؤسسة كما تكسبهم علاقات إنسانية ومن خلال الاحتكاك الفكري بين الزملاء في

العمل يكتسب الخبرة و المهارة حتى يصبح عنصر فعال في المؤسسة و قادر على تنفيذ إستراتيجيتها.

تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين الأفراد العاملين وتداول المعارف حول التكنولوجيا الحديثة وإبراز فائدتها في تسهيل العمل⁽¹⁾.

يقول عمر وصفي العقلي في كتابه إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي

تضمن المؤسسة من خلال التأهيل الأولي يضمن "وصول معلومات صحيحة ودقيقة للموارد البشرية جديدة عن وظائفها ومزاياها الوظيفية، ويمنع وصول معلومات مشوهة لا أساس لها من الصحة تترك انطبعا سلبيا غير صحيح"⁽²⁾.

بمعنى أن التأهيل الأولي هو عملية توجيهية وإرشادية للموارد البشرية من خلال عملية الإشراف⁽³⁾، أيضا تبرز المستويات الإدارية وخطوط الاتصال في المؤسسة وكيفية الاتصال بين مختلف هذه المستويات العمودية والأفقية مثلا تعليمات إرساليات من الإدارة العليا إلى العمال، طلبات شكاوى تقارير من العمال إلى الإدارة إن صحة الاتصال في الإدارة ووضوحها من شأنها أن توطد العلاقات الإنسانية فمثلا تعمل الإشاعة في المؤسسة إلى إيصال معلومات خالية من صحة في بعض القرارات الإدارية نتيجة الاتصال الغير رسمي في المؤسسة من شأنها أن تحدث خلل في تسيير أو حتى

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط4، 2011، ص127.

(2) عمرو وصفي العقلي، المرجع السابق، ص288.

(3) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص138.

صدّامات في المؤسسة لهذا يجب أن يعي المورد البشري الجديد بضرورة التأهيل لأنها العملية التي يتلقى فيها جميع المعاملات الرسمية في المؤسسة⁽¹⁾.

يفيد التأهيل الأولي من قبل المؤسسة على التعرف على طبيعة نشاط المؤسسة و تاريخها.

بالإضافة إلى ذلك فإن متابعة مسار الوظيفي للموارد البشرية وتقييمها من خلال أدائها إذا كانت تحتاج إلى رسكلة يتطلب الأمر إرسالها إلى معاهد تأهيل و إشراك الجامعات في ذلك ومعاهد البحث مثل معهد الإنتاجية والتنمية في الجزائر أو ببعثات تكوينية إلى الخارج تنظيم الملتقيات و الدورات التكوينية و التكوين عن بعد مع مراعاة مواكبة برامج التكوين للتطورات التكنولوجية و الصناعات الحديثة والتطورات الفكرية⁽²⁾.

المبحث الثالث: تأهيل على المستوى الكلي والجزئي:

1- تأهيل المؤسسة الجزائرية:

تتفق جميع المجتمعات المؤسساتية على ضرورة تأهيل المؤسساتي بتجربة من الدول المتقدمة فإن تأهيل الموارد البشرية جزء من تأهيل المؤسسة، هي جزء من المجتمع الكلي تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية:

(1) عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 285، 286.

(2) عزاوي أعمار، مصيطفى عبد اللطيف، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، 10، 09، مارس، 2004، ص 255، 256.

تشريعات، قوانين، نظم حكومية، ضوابط دينية، متعاملين، هيئات حكومية وأي اختلال في مؤسسة يؤثر ويتأثر بشكل مباشر في مؤسسات غيرها لهذا يهدف برنامج تأهيل المؤسسة إلى جعل المؤسسة قادرة على أن تكون مرنة في التعامل مع هذه العوامل .

يهدف تأهيل إلى جعل المؤسسة تراجع نقاط القوة وضعف في إنتاجها أو خدماتها من أجل ضمان مكانها في المجتمع وتحقيق التنافسية مع غيرها المجتمع.

يهدف تأهيل المؤسسة إلى جعل المؤسسة منفتحة على المجتمع و عصرنتها داخليا وخارجيا من خلال اكتساب علاقات خارجية.

إذ ينبغي على المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع غزو فكري وتكنولوجي لأن ما يحدث في المجتمع اليوم جعله يعيش كقرية واحدة ما تفرضه العولمة بكل أنواعها.

حيث ينبغي على المؤسسة الاستعانة ب :

تكنولوجيا متطورة ، موارد بشرية مبدعة، تحديث منظومة التدريب والتكوين.

إشراك جميع الفاعلين الاجتماعيين في هذه العملية من أجل ضمان نجاح في عملية

التأهيل⁽¹⁾.

(1) كمال رزيق، المرجع السابق، ص1، 4.

2- إعادة تأهيل الموارد البشرية:

بمعنى أن الفئة المقصودة هنا هي العمال الذين لهم أقدميه أي فترة طويلة في المؤسسة والذين تختلف مؤهلاتهم وشهاداتهم الأكاديمية عن تلك الموارد البشرية الجديدة وذلك لعدة عوامل منها تطورات السريعة، العولمة والتكنولوجيا التقنيات الحديثة و التغيرات الحاصلة في المجتمع مما يجعل معارفهم قديمة مما يتوجب معالجتها لمواكبة التطورات الحاصلة على المستوى المؤسسي والمجتمعي⁽¹⁾.

إذ لا ينبغي على المؤسسة التخلي عنهم بتسريحهم عوض ذلك تعمل المؤسسة على إعادة تأهيلهم لاعتبارات منها أن لديهم خبرة في المؤسسة لا تعوضها برامج التكوين أو التعليم بالإضافة إلى ارتباطهم بالمؤسسة ما يعرف بالولاء بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية مع الآخرين قد يحدث جمود بالنسبة لباقي الزملاء⁽²⁾.

3 -أساليب إعادة تأهيل الموارد البشرية: نستنتج مما سبق ذكره في أسباب إعادة تأهيل

الموارد البشرية أن وجود الأفراد ذوي الجمود الوظيفي يمكن استغلاله في صالح بما يخدم المؤسسة وذلك ب :

(1) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 2011، صص 331، 332.

(2) راوية محمد الحسن، المرجع السابق، صص 249، 250.

تكليف العمال القدم بمهام جديدة كالإشراف على موارد بشرية جديدة بغية نقل الخبرات لأن المؤسسة تاريخها وقيمها مهمة، قد تعمل الموارد البشرية الشابة على تطويرها من خلال الإبداع⁽¹⁾.

بما أن الإبقاء على الموارد البشرية القديمة التوظيف مهم بالنسبة إلى المؤسسة ينبغي على المؤسسة إشراكها في مختلف مصالح المؤسسة من أجل نقل وتبادل الخبرات فيها. تحيين برامج التكوين و التعليم وفقا للتطورات السائدة و التي تعتمد على أسس ميدانية. إدخال تكنولوجيا متطورة و تقنيات حديثة في الإنتاج و الإدارة مثل أجهزة الماسح الضوئي، الإعلام الآلي الذي يفرضه التغيير الاجتماعي، الإبداع، الابتكار، الذي يفرض على المؤسسة أن تكون قادرة على مواكبة هذه التغيرات⁽²⁾ من أجل هذا ينبغي: رفع الإنتاج الوطني.

تكوين العمال وتلقينهم لغة البرمجيات الحديثة.

تنمية الفكرية للعمال وتوطيد العلاقات الإنسانية في المؤسسة ما ينعكس على الثقافة التنظيمية.

(1) بو عبد الله لحسن، ناني نبيلة، مقاربة منظومية للبرامج التكوينية، مرجع سابق، ص 28، 30.

(2) المرجع نفسه، ص 251، 252.

الفصل الرابع: أساليب الإستراتيجية

للمؤسسة لتأهيل الموارد البشرية

تمهيد:

نظرا لأن موضوع الدراسة يعالج إستراتيجية المؤسسة ودورها في تأهيل الموارد البشرية فمن أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة يتضمن هذا الفصل الخاص بأساليب إستراتيجية المؤسسة في تأهيل الموارد البشرية بنينا هذا الفصل استنادا للفرضيات الواردة في الدراسة سنعرض في مباحث هذا الفصل مختلف الأساليب التي تطبقها معظم المؤسسات من أجل تنمية مواردها البشرية و تأهيلها منذ بداية التوظيف إلى التقاعد.

إن عملية التأهيل هي عملية مركبة تقوم فيها المؤسسة حسب إستراتيجيتها المتبناة بإعداد موارد بشرية قادرة على فهم الممارسة المهنية بالنسبة للإشراف لا يمكن لأي مؤسسة أن تخلو من المشرفين على الأقل واحد فالمشرف الناجح هو المسير الزميل والعامل الذي يفهم بكل ما تحتاجه المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجيتها ،كما أننا وظفنا عامل التكوين بإعتباره عنصر يساهم بأوفر قدر في تأهيل الموارد البشرية من خلال المعارف المهارات التي يقدمها للفرد العامل من أجل تطبيقها مستقبلا بما يخدم أهداف المؤسسة في الجانب الميداني من خلال المعطيات الميدانية سنعرف مدى تأثير العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وتأهيل الموارد البشرية.

بالنسبة للعامل المتخصص في مهنته أي المدرك بقواعد اللعبة والمتحكم في مجريات العمل إنه من الضروري للموارد البشرية خاصة في المؤسسات المعاصرة الدراية الجيدة و إدراك المهام المنوطة بهم نظرا لتزايد الطلب على العمل وقلة المناصب لكن المشكل

لا يكمن هنا بل في تخطيط المؤسسة هي غالبا توزع المهام في المؤسسة الجزائرية إستنادا إلى نوع الشهادة الممنوحة لكن غالبا ما يصطدم العامل بتوكيله بمهام غير متطابقة مع نوع الشهادة ولاحتى المنصب المذكور لهذا سنوضح في هذا الفصل ماذا نقصد بالتخصص في العمل حسب الفرضية السابقة.

المبحث الأول: دور نمط الإشراف في تأهيل الموارد البشرية:

1- أنماط الإشراف: يعرفه يوسف عنصر في كتابه الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر "الإشراف انه عبارة عن عملية تعليمية وتدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية.. و هو عملية تنسيق وتوجيه وإرشاد أنشطة الموظفين المكلفين بأعمال داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة" (1)

نستنتج من هذا التعريف أن الإشراف هو ممارسة يومية تعمل على نقل الخبرات للموارد البشرية و المهارات الضرورية في العمل كما أنه يعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين أفراد المؤسسة من خلال بناء العلاقات الإنسانية.

كما يعرفه أنه "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم"

يركز هذا التعريف على أهمية دور الإشراف في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(1) يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص15، 25.

وعليه بعد عرضنا لتعريف الإشراف يأتي حديثنا على نمط الإشراف حيث ركزت دراسات عديدة على أنماط الإشراف خاصة في علم النفس وعلم الاجتماع وتدور كلها حول تحديد أفضل أسلوب للإشراف الذي يمكن استخدامه لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتوصلت هذه الدراسات على عدة أنماط في الإشراف نذكر منها الأكثر شيوعا بمعنى:

يقوم على تصنيف المشرف من حيث أسلوبه وطريقته في ممارسة تأثيره في موظفيه.

بمعنى أن الإشراف يكون سلبي إذا تخطى المشرف عن بعض المبادئ الضرورية في العملية الإشرافية كالعلاقات الإنسانية، مشاركة في اتخاذ القرار، التعاون في الإدارة، فيصبح بذلك مشرفا متعسفا.

وقد يكون سلبيا أيضا إذا ترك المشرف الحرية المطلقة للمرؤوسين في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى رأي المشرف أو رأي الجماعة فتصبح فوضى في تسيير المؤسسة.

كما يعتبر البعض أن أفضل أنواع الإشراف الذي يعتمد على تشجيع المبادرة الجماعية والمشاركة في صناعة القرار وتحميل المرؤوسين روح المسؤولية و تحفيزهم على بذل جهودهم من خبرات ومعارف في خدمة أهدافهم و أهداف المؤسسة.

التصنيف الثاني يركز على أساسين: الأول هو إقامة علاقات إنسانية بين المشرف ومرؤوسيهم خلال مناقشة المشرف مشاكل المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، وخلق جو نفسي يحفز الموارد البشرية على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يميز بين نمطين للإشراف هما:

الإشراف الموجه للمرؤوسين(الموارد البشرية): "يتميز هذا النمط من الإشراف باهتمام المشرف بمرؤوسيه ونقل وتبادل الاحترام بينهم..وترك الانطباع الحسن في نفوس العمال،يعمل المشرف في هذا النمط من الإشراف على رفع الروح المعنوية للعمال وتحسين أدائهم"

إن هذا النوع من الإشراف يعمل على توطيد العلاقات الإنسانية الاهتمام بمشاعر العمال و متطلباتهم و تحفيز شعور الانتماء للمؤسسة.

الإشراف الموجه للإنتاج: "هو ذلك النمط الإشرافي الذي ينصب اهتمامه حول الجوانب الفنية والأساليب وطرق العمل المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج" قد يتخلى المشرف على الجوانب الإنسانية ويوجه تركيزه على الحفاظ على الآلات مثلا أو المعدات الإدارية الرقابة على الإنتاج والحرص على الزيادة فيه على حساب المرؤوسين فيصبح يعامل كآلة إعطاء الأولوية للإنتاج على حساب العمال.

2-وظائف الإشراف: تظهر وظيفة الإشراف في أنه وظيفة:تخطيط،تنظيم،توجيه رقابة"

وعليه فإن وظيفة الإشراف هو نقل الخبرات والمعارف من خلال التوجيه، ورفع أداء العمال وتحسينه من خلال ممارسة الرقابة عليهم، تتبع مسار العمل لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء ووضع خطة لتفادي حدوث مشكلة ضعف الإنتاج في المؤسسة

الاقتصادية مثلا، كما يعمل على فتح قنوات الاتصال العمودي وضمان تلقي العمال لتعليمات المسير أو المدير⁽¹⁾.

3- دور المشرف في تأهيل الموارد البشرية:

الإشراف عملية ضرورية وعليه فإن اختيار المشرف غالبا يكون على أساس الأقدمية، الخبرة، المؤهلات⁽²⁾.

بحيث يعمل المشرف من خلال توجيه الموارد البشرية خاصة الحديثة التوظيف على تلقينهم كافة الممارسات الإدارية توطيد العلاقات الإنسانية بينهم وتحفيزهم معنويا⁽³⁾.

إن توجيه المشرف دور هام في تنمية الموارد البشرية فيعرف هو "الطريقة لإدارة الأفراد العاملين أكثر من كونه وسيلة مباشرة لتوصيل بعض التعليمات المفصلة إلى العاملين يتم من خلال هذه العملية إعطاء الفرد الدعم والإرشاد بالإضافة إلى مساعدة الفرد على تعليم نفسه بنفسه وضمان أن يحصل على المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة"⁽⁴⁾.

(1) يوسف عنصر المرجع السابق، ص 29، 40.

(2) نادر احمد أبو شيخه، المرجع السابق، ص 319.

(3) دافيد هارسون، المرجع السابق، ص 42.

(4) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، ط2، 2003، ص 131.

إن التوجيه يجب أن يمارس وفق شروط منها أن يكون المشرف موضوعي في أخذ قراراته مع الأخذ في الحسبان الجوانب الإنسانية للعامل في أخذ القرار الذي يخصه
مثلا : تغيير مكان العمل⁽¹⁾.

يجب أن يعمل على تحفيز العمال من خلال الدافعية على بذل أقصى جهودهم أي ترغيبهم في العمل مثلا تقديم حوافز معنوية كلمة شكر مثلا ترقية إجازات شهادات تقدير وعرفان⁽²⁾.

المبحث الثاني: دور التكوين المتخصص في تأهيل الموارد البشرية:

1- منطلقات وأهداف التكوين:

هناك أهداف معلنة و أخرى خفية ،الأهداف المعلنة:"وهي الأهداف الرسمية المصرح بها للبرنامج التكويني" وتصرح بها الحكومة رسميا عبر المناشير والتعليمات الوزارية يمكن الإطلاع عليها من قبل الجميع من خلال الانترنت مشاريع المؤسسة المستفيدة من عملية التكوين والوثائق التي يعتمدها المكونون في تنفيذهم للمشروع التكويني بالنسبة للمؤسسة التكوينية.

أما الأهداف الخفية:"وهي أهداف غير معلنة،يتطلب الكشف عنها بحثا علميا فطنا، فقد يتم الكشف عنها بواسطة تقنيات تحليل المحتوى،الملاحظة،الملاحظة بالمشاركة

(1)راوية محمد الحسن،المرجع السابق،ص ص241،242.

(2) زاهد محمد ديري،المرجع السابق،ص194.

وغيرها⁽¹⁾ هي تلك الأهداف التي لا تصرح بها المؤسسة لاعتبارات تبقى مجهولة إلا بعد تفصي وبحث دقيق.

2-التكوين في المؤسسة: أكدت العديد من الدراسات على ضرورة التكوين في المؤسسة، يعمل على تجديد قدرات الموارد البشرية القديمة التوظيف أما بالنسبة للموارد البشرية

الحديثة التوظيف يعمل على تزويدها بالمعارف الضرورية في العمل من جانب آخر، التكوين يعتبر كوسيلة في الترقية أو رفع درجات في السلم الإداري.

بحيث لا توضع برامج التكوين من فراغ بل تعتمد على دراسات ميدانية في المؤسسة لتحقيق الأولويات في المؤسسة منها: تحقيق المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال كفاءة الإنتاج، ثم تأتي الأهداف الثانوية.

يتم وضع برامج التكوين في الجزائر بالاعتماد على دراسات إمبريقية لمركز البحوث في التنمية الصناعية، مراكز بحث تابعة للجامعات مثلا مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي وغيرها..⁽²⁾

يحقق التكوين المتخصص فوائد للمؤسسة و للموارد البشرية منها:

تحسين قدرات العمال و أدائهم و بالتالي تحسين الإنتاجية

(1) بو عبد الله لحسن، ناني نبيلة، نحو نمذجة منظومية للبرامج التكوينية، مخبر ادارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سلسلة دراسات في التربية والتنمية البشرية، سطيف، الجزائر، ص147.

(2) علي غربي، إسماعيل قبيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، مصر، مصر، ط1، 2007، ص254.

تحسين مهارات العامل و تنمية قدراته في التفكير والإبداع

يضيف جو من التوافق بين الإدارة و العمال و الانسجام بينهم من خلال الإثراء الفكري الذي يتلقونه من برامج التكوين.

يخفف الشعور بالاغتراب في المؤسسة لعدم دراية الأفراد بأهداف المؤسسة و الأولويات التي تبدأ بها.

يطور العلاقات الإنسانية كما يعلم الأفراد فنون الاحترام و التعامل برسمية فيما بينهم و يثير انتباههم للقوانين التي تحكم المؤسسة والعمال⁽¹⁾.

تمنح الدول المتقدمة برامج تكوينية لمختلف الدول قد لا تتلاءم هذه البرامج مع التكوينية مع بلدان مثل الجزائر لاختلاف الخصائص بين مجتمعاتنا، فمثلا تضع الدول الأوروبية برامجها على أساس المنظومة التربوية القائمة في بلدانها، متطلبات سوق العمل التي تختلف عنها في البلدان النامية⁽²⁾.

⁽¹⁾براهيمي عبد الله ،حميدة مختار ، مقال عن دور التكوين في تنمية واثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2005، ص1، 5.

⁽²⁾ ثابثي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، صص 256، 257.

5- أزمة التكوين في الجزائر: نظرا للتطورات الجارية في المجتمع ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يعتمد على العولمة حول الإشكال الذي يتعلق بأن الإستراتيجية الاقتصادية الجزائرية مازالت تعتمد على قطاع المحروقات ما يجعل باقي القطاعات خصوصا القطاع الفلاحي ما يسمى بالسلاح الأخضر كقطاع ثانوي بالنسبة لدولة ذات مناخ مناسب للفلاحة وذات تركيبة بشرية شبابية كما أن ميزانية البحث في الجزائر خصوصا في مجال الفلاحة و تطوير الإنتاج ضعيفا جدا مقارنة بالصعيد بباقي المجتمعات التي تهتم بالفلاحة⁽¹⁾.

لكن المشكلة الرئيسية تبقى لصيقة بخلفيات المجتمع الجزائري الذي بقي يعتمد منذ الاستقلال على عائد الربيع البترول، وترك الفلاحين لأراضيهم نازحين نحو المدن بحثا عن وظيفة في المعامل و أجر ثابت، ما نلاحظه اليوم في توافد خريجي الجامعات والمعاهد لمسابقات توظيف العمل بعقود ما قبل تشغيل وغيرها...

لهذا يجب إعادة النظر في :

تشجيع البحث العلمي بالاشتراك مع مراكز بحوث والجامعات والبحوث الشخصية للعمال في مؤسساتهم والإبداع والابتكار.

(1) نعيمة باريك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر: الواقع والمأمول، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العلوم الاقتصادية والقانونية) دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسين بن بوعلي، العدد 12، جوان، الشلف، الجزائر، 2014، ص42.

تغيير البرامج التدريبية والتكوينية ومدى ملائمتها للأفراد في المؤسسة حسب خصائصهم ومؤهلاتهم.

توفير تسهيلات للتدريب والتكوين من أجهزة ومعدات لازمة وأفراد مؤهلين لهذا. مسايرة التطورات التكنولوجية في البرامج التدريبية والتكوينية.

المبحث الثالث: دور التخصص المهني في تأهيل الموارد البشرية:

1-تقسيم العمل: كان تقسيم العمل في المجتمعات الأوروبية جد بسيط يعتمد على عدد من الأفراد في شكل مانيفاكثورة تنتج سلعا بسيطة ومعينة وكانت الوحدات المانيفكتورية مستقلة عن بعضها البعض موجهة للمجتمع المحلي.

يظهر جليا الاختلاف الفزيولوجي بين أفراد هذه المجتمعات فالأفراد العاملين يتميزون ببنية عضلية قوية مقارنة بغير العاملين مثل عمال المناجم الفلاحين وغيرهم.

كما يرى "بيارنافيل" أن توزيع المهام في المصنع كان واضح علاقة عامل برب العمل وهو مختلف عما نحن عليه اليوم ومعقد فأصبح هناك نقابات، متعاملين و غيرها.. (1).

من أوائل الذين درسوا تقسيم العمل آدم سميث حيث أسس دراسته على أسباب ثروة الأمم.

(1) جورج فريدمان،بيارنافيل وآخرون،رسالة في سوسيولوجيا العمل،تر: يولاند عمانويل، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1،1985، ص469.

حيث رأى أن تقسيم العمل في المنيفاكثورة بمعنى المصنع يريح الوقت والجهد حيث عاين ذلك في مصنع لإنتاج الدبابيس إذ يتطلب المرور بثمانية عشر عملية يقسم العمل فيها بين العمال كل واحد يقوم بعمليتين إلى ثلاث عمليات لإنتاج ثمانية وأربعين ألف دبوس مقابل عشر عاملين⁽¹⁾.

2- تقسيم العمل و التخصص المهني:

إن تقسيم العمل بين العاملين مثله مثل تقسيم العمل بين المؤسسات فمثلا مؤسسة في لصناعة التلفزيونات لا يمكنها أن تغير نشاطها إلى صناعة السيارات لأن الأمر يتطلب تقنيات مختلفة و موارد بشرية مختلفة في التخصص، لهذا يجب التقيد بشروط أساسية لابد من مراعاتها عند إجراء عملية تقسيم العمل مثل قدرات الفرد الفكرية والبدنية ومدى تلاؤمها مع الوظيفة بالإضافة إلى تخصص في شهادات الأكاديمية ومدى تلاؤمها مع الوظيفة و لكي يتم بشكل رشيد وعقلاني، إن التخصص في العمل بالإضافة إلى أنه نتيجة لتقسيم العمل ما هو إلا وسيلة لريح الوقت والجهد و إكساب الفرد مهارة في العمل الذي يمارسه لاعتبارات منها : التكوين الأكاديمي و المهني الموجه له.

⁽¹⁾Lionel jacquot, Bernard balzani , **sociologie du travail et de l'emploi** , édition ellipses , paris,2010, p100.

يظهر تقسيم العمل والتخصص جليا في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة لهذا تبرز هنا أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسات المعاصرة نظرا لأنه يوضح المستويات والوظائف التي يقسم حسبها العمل.

إن تصميم الأعمال في المؤسسة يعتمد على أساس مجموع المهام التي يمكن أن يتضمنها نشاط المؤسسة.

هناك تقسيمات أخرى تعتمد عليها المؤسسة وفق إمكانية تطوير في الوظائف التي تتضمنها المؤسسة.

متطلبات الوظيفة من حيث تخصص الشهادة الأكاديمية، والتكوين.

متطلبات المؤسسة من حيث الكفاءة والجودة.

المستويات الوظيفية و خطوط الاتصال.

أما التصميم العلمي الذي يستند إلى الحركة العلمية في الإدارة الذي يركز على الجوانب الفنية في العمل بمعنى أن كلما زاد تحفيز مادي للعامل زادت إنتاجيته لكن على حساب قدرته على العمل مع تطبيق مبدأ التخصص الضيق أي بمعنى أن يتضمن العمل مهام محددة وفق طرق معينة تحقق زيادة و جودة في الإنتاج سهولة اختيار العاملين وتدريبهم.

أي أن العامل يبقى يزاول نفس الوظيفة ما يشعره بالملل و كأنه مجرد آلة لصناعة أهداف المؤسسة (1).

ما يعاب عليه أنه يحد حرية العامل و روح الابتكار و التطوير، إن كثرة إملاء التعليمات من قبل المشرف و حصرها فيما يجب عمله يسبب الملل للعامل من ثم يدفعه للبحث عن وظيفة أخرى، أو كثرة الغياب و إذا ما حافظ العامل على وظيفته هناك مشكل آخر هو تنمية شعوره بالاعترا ب نظرا لاهتمام المشرف بالجوانب الفنية على حساب الإنسانية وقد يسبب هذا ضغطا على العامل ما يدفع للإصابة بحوادث العمل.

لهذا أقتراح تدوير العمل كحل يتمثل في تنقل العامل من وظيفة لأخرى لكن هذا الأسلوب لم يأتي بنتيجة من حيث تحسن و رضا العامل ما يحدث دوران في دائرة مفرغة فكل الأعمال التي يؤديها العامل روتينية و خالية من التجديد والإبداع ما يدعو إلى الملل أكثر (2).

(1) حسين حريم، المرجع السابق ، ص110، 112.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص150، 149.

3-تجميع وتكامل بين المهام في المؤسسة:

تقوم المؤسسة عادة بتصنيف المهام حسب المؤهلات الشخص المطلوب أو الخبرة لتسهيل عملية تقسيم العمل في المؤسسة ما يسمح بتنظيم الأعمال والوظائف في المؤسسة⁽¹⁾.

للاستفادة من مبدأ تقسيم العمل والتخصص في العمل يجب الربط بين قدرات شخص شاغل الوظيفة بالمهام التي يقوم بها وهذا يكون ضمن تصنيف الوظائف.

إذن تقوم المؤسسة بتحديد نشاطاتها و الأعمال التي ستقوم بها تدوينها بشكل مفصل و مخطط وفق إستراتيجية التي تتبناها المؤسسة أو بتجميع الوظائف من ثم الأعمال في وحدات صغيرة ثم ضمها إلى مجموعة أكبر بذلك تصبح كل مجموعة مستقلة في قراراتها لكن دائما بالرجوع إلى أهداف الخطة الرئيسية للمؤسسة.

كما تعتمد المؤسسات المعاصرة إلى البحث في مؤهلات وخبرات الشخص طالب الوظيفة من منصب ما في المؤسسة من خلال السيرة الذاتية للموارد البشرية⁽²⁾.

تجميع الأعمال في المؤسسة حسب تقسيم العمل :

⁽¹⁾Gestion des Ressources Humaines et qualification professionnelle,**fiche DRH** .

⁽²⁾Antoine Winter ,Classification, qualification et compétences : quels liens, quelles finalités,8 octobre 2009,p163.

ما يميز تقسيم العمل وتخصص هو تحقيق التكامل وتنسيق بين مختلف الجهود وبإخلاف مؤهلاتها و خبراتها.

إن اختصاص كل حسب وظيفته يجنب الوقوع في تداخل المهام ويسهل إشراف كل مشرف على الوحدة التي يعمل بها كما يمكن تقسيم كل وحدة إلى فروع.

تجمع الأعمال تبعا للوظيفة التي تؤديها كل مصلحة في المؤسسة حيث تختص كل واحدة منها بأداء وظيفة معينة تخدم الأهداف العامة للمؤسسة

تجميع الأعمال تبعا للوظيفة التي تؤديها كل مصلحة في المؤسسة حيث تختص كل

وحدة منها بأداء وظيفة معينة تخدم أهداف العامة للمؤسسة إذ تتكامل هذه المصالح فيما

بينها من حيث الأهمية وقد تقسم مصلحة نفسها إلى وحدات فرعية تقوم في خدمة

إستراتيجية المصلحة، إذ يتيح تجميع الوظائف على هذا الأساس لكل مورد بشري فرصة

العمل ضمن اختصاصه والتأهيل حسب الوظيفة.

تخصيص مشرف على كل مصلحة إعطاء فرصة اتخاذ القرار للجماعة.

لكن قد توقع المؤسسة في أثر سلبي يتمثل في تحيز الموارد البشرية عن تحقيق الأهداف

العامة، وكل خطأ ينتج عن الموارد البشرية يصبح المشرف هو المسئول عليه لأنه هو

المعني بالرقابة والتأهيل وإصدار الأوامر.

إضافة إلى ذلك قد يسبب الإفراط في تقسيم العمل إلى تعدد المصالح في المؤسسة أي

زيادة الوظائف إلى تداخل المهام فيعجز الفرد عن إدراك وظيفته الفعلية من ثم تراكم

المهام على عاتق فرد، بالنسبة إلى المشرف يصبح الإشراف غير فعال نظرا لعدم قدرة المشرف على متابعة جميع الوظائف والأفراد الذين يزولون هاته الوظائف⁽¹⁾.

تجمع الوظائف في المؤسسة إلى وحدات في حالة أن نشاط المؤسسة واسع ومتنوع حسب الطلب على الخدمة أو السلعة.

من ميزاته يركز على مسار عملية الإنتاج، أفراد كل وحدة باختصاص معين يكسب الوقت والجهد مع تقارب المصالح فيما بينها يجعل العمل متناسق، فتح المجال للإبداع والابتكار في المنتج.

يعاب عليه صعوبة الاتصال بين الوحدات يجعل القرارات غير موحدة، زيادة تكاليف لتعدد المنتجات وزيادة الفروع بالتالي زيادة اليد العاملة⁽²⁾.

كما تعتمد المؤسسة إلى توزيع أعمالها في مناطق متباعدة حسب نشاط الذي تؤديه فتتفرع عن المؤسسة فروع تضم نفس المصالح التي تضمها المؤسسة المركزية مثل: فرع إدارة الموارد البشرية، فرع التسويق، فرع الإنتاج، فرع المالية من أجل تسهيل رفع تقارير حول الأعمال للمؤسسة الأم.

إن استقلالية كل وحدة عن الأخرى يتيح فرصة اتخاذ القرار لكل وحدة بفضل تفويض السلطة لأن الرجوع إلى المركز في اتخاذ القرار يتطلب وقتا للتباعد الجغرافي بالإضافة

(1) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 151، 152.

(2) حسين حريم، المرجع السابق، ص 116، 117.

إلى تواجد المؤسسة بالمجتمع الذي تقدم له الخدمة يتيح فرصة لمعرفة متطلباته من خلال خصائصه بالإضافة يمكن الاستفادة من المواد الأولية المتواجدة بالمنطقة وحتى اليد العاملة المحلية تنمية المهارات و القدرات الإدارية مع احتمال الترقية لكن لكل تقسيم وتجميع للأعمال إلا و له سلبيات تنتج عن تباين القرارات المتخذة في كل وحدة تصل لحد تصادم،زيادة تكاليف الإنتاج بسبب تشابه وتكرار نفس المنتج في مختلف الفروع⁽¹⁾.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص156، 157.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: بيانات حول المؤسسة

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة مديرية المصالح الفلاحية.

في بداياتها كانت المؤسسة تشرف على قطاع الفلاحة على مستوى الولائي كمصلحة منقسمة ضمن المصالح الغابية ثم كمصلحة من قسم الري والفلاحة لتتحول إلى مديرية ولائية للمصالح الفلاحية بموجب المرسوم التنفيذي 195/90 المؤرخ في 22 جوان 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم المصالح الفلاحية ومهامها في الولاية.

يرجع تأسيس مديرية الفلاحة بولاية غرداية، بعد التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 الذي كانت بموجبه تابعة لولاية الأغواط وفي سنة 1982 سميت بالتنمية الفلاحية والثورة الزراعية والغابات ثم في سنة 1984 سميت مديرية الفلاحة والصيد البحري وفي 1987 أدمجت مع مديرية الري والغابات.

هي مؤسسة ذات طابع إداري وتقني بها عدة مصالح ويتم الإشراف عليها من طرف المدير وهي بمثابة همزة وصل بين الفلاح والوزارة، حيث تتكفل هذه الأخيرة بدعم المؤسسة بشتى المعلومات التي تخص هذا الإطار مثلا الزراعة، تربية المواشي....

في أوائل هيكلتها كان عدد الإطارات وتقنيين (09 مهندسين و 07 تقنيين) في ولاية غرداية لا يلبي احتياجات القطاع و منه (بيطريين 02 متعاونين) الذي ولا يغطي الولاية بالكامل، مع ضعف وسائل التدخل من حيث هياكل الدعم من التعاونيات التي كانت تتألف من EDIMA, COPCID, CASSELV، وقد لعبت هذه الهياكل دورا في توفير جزء من عوامل الإنتاج والمعدات الزراعية:

وتتخصص مهام وصلاحيات مديرية المصالح الفلاحية فيما يلي:

-تنظيم الميادين المرتبطة بالنشاط الفلاحي.

-السهر على تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي.

-ضمان تفتيش النشاطات الفلاحية.

-مد المساعدة التقنية للفلاحين والمؤسسات النشطة في القطاع الفلاحي.

-تنظيم سير حملات المحاربة ذات المصلحة الوطنية ومراقبتها.

-وضع وسائل الإحصائيات الفلاحية وتطويرها وضبطها وإعداد مختلف البطاقات الضرورية

لمتابعة وضعية القطاع تقيمه بانتظام.

-اقتراح جميع التدابير أو الأعمال الضرورية لإعداد أدوات التنظيم على تنفيذ التدابير

المقررة.

-تنشيط أعمال المؤسسات الفلاحية الريفية في الولاية على المستوى المحلي.

-الحث على ترقية الاستثمار الفلاحي.

-تحديد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية.

وبناء على مرسوم تنفيذي رقم 195/90 المؤرخ في الأول ذي الحجة عام 1410 الموافق

لـ23 يونيو سنة 1990 والذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الفلاحية في الولاية وعملها والذي

تم تعديله بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في: 16 جويلية 2012 يتضمن تنظيم مديرية

المصالح الفلاحية للولاية والقسم الفرعي للفلاحة.

• يضبط هذا القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه قواعد تنظيم المصالح الفلاحية في الولاية وعملها.

• تجمع مصالح الفلاحة في الولاية ضمن مديرية تشتمل على المصالح مهيكلة في مكاتب ويمكن إنشاء أقسام فرعية للفلاحة.

• تطور مصالح الفلاحة في الولاية وتنفذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات الفلاحية في اتجاه تنمية الطاقات الموجودة.

تنص المادة الثامن(08) من القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه ما يلي:

تزود مديريات المصالح الفلاحية لولايات الجلفة والنعام والبيض وتبسة والمسيلة وخنشلة والأغواط وورقلة وغرداية وبسكرة والوادي وبيشار وأدرار بالمصالح الخمسة(05) التالية:

1- مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية التي تكلف بإنجاز برامج

التحقيقات الإحصائية الفلاحية.

وتضم مكتبين:

○ مكتب الإحصائيات الفلاحية.

○ مكتب التحقيقات الاقتصادية.

2- مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية: التي تكلف بتنشيط وتنفيذ والسهر على

تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في مجال حفظ وتحسين الصحة البيطرية وحماية الصحة النباتية.

وتتضمن مكاتبين:

○ مكتب المفتشية البيطرية.

○ مكتب مفتشية الصحة النباتية.

3- مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمار: التي تكلف على وجه خاص بالمحافظة على

الثروة العقارية وتنسيق الأعمال التي تهدف إلى إقامة المنشآت والتجهيزات التي تدخل في

إطار التنمية الفلاحية وتكلف أيضا بـ :

-تهيئة وتجديد المراعي .

-تطبيق التنظيم في مجال استعمال المراعي.

وتتضمن مكاتبين:

○ مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الفلاحية.

○ مكتب تهيئة المراعي والتنظيم العقاري.

4- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني: التي تكلف بترقية أعمال التنمية وتكثيف الإنتاج

الفلاحي و تحديث السلوكات الزراعية وتربية الحيوانات وضمان متابعة تنفيذها.

وتتضمن مكاتبين:

○ مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية.

○ مكتب التقييس والتنظيم.

5- مصلحة إدارة الوسائل: التي تتكلف على وجه خاص بضمان تسيير المستخدمين

الإداريين و التقنيين وتنفيذ ميزانية مديرية المصالح الفلاحية والأقسام الفلاحية التابعة لها.

وتضم مكتبين:

○ مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.

○ مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.

التنظيم الهيكلي لمديرية المصالح الفلاحية:

يتكون الهيكل الإداري للمديرية من المديرية ،مصالح ،أقسام فرعية فلاحية موزعة عبر دوائر الولاية.

تقسم المصالح في المديرية كالتالي:



الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية.

المبحث الثاني: البيانات العامة للمبحوثين

جدول رقم(1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
44.66	46	أنثى
55.34	57	ذكر
100	103	المجموع

من خلال الجدول حسب أعلى نسبة 55.34% من مجموع أفراد العينة هم ذكور، فيما تمثل نسبة جنس الإناث 44.66% والتي تقارب النسبة الأولى.

نلاحظ أن طبيعة نشاط المؤسسة لا يؤثر على اختيار نوع الجنس نظرا لأن أنواع الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة يستطيع كلا الجنسين القيام بها ماعدا تلك التي تتطلب جهد عضلي كالأعمال الميدانية والتي غالبا ما يكلف بها الذكور كإبادة الحشرات التي تصيب الأشجار في الساحات العمومية .

جدول رقم(2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
10.68	11	24 - 19
18.45	19	30 - 25
25.24	26	36 - 31
21.36	22	42 - 37
21.36	22	48 - 43
2.91	3	54 - 49
100	103	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا نسبة 25.24% من مجموع المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 36 و31 سنة تليها في ذلك نسبة 21.36% من مجموع العينة هم من الفئة العمرية 42 و37 سنة تقابلها نفس النسبة 21.36% تمثل الفئة العمرية ما بين 48 و43 سنة، تليها نسبة 18.45% تمثل الفئة العمرية ما بين 30 و25 سنة ثم نسبة 10.68% تمثل الفئة العمرية ما بين 24 و19 سنة أخيرا نسبة 2.91% تمثل الفئة العمرية بين 54 و49 سنة.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين يفوق سنهم 31 سنة ويقل عن 37 سنة ،وهذا راجع إلى سياسة تشغيل الشباب والإدماج في السنوات الأخيرة.

جدول رقم(3): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.88	4	متوسط
22.33	23	ثانوي
73.79	76	جامعي
100	103	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 73.79% تمثل المبحوثين ذوي المستوى الجامعي تليها نسبة 22.33% تمثل المبحوثين ذوي المستوى ثانوي ،في الأخير نسبة 3.88% تمثل المبحوثين ذوي المستوى متوسط.

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة ذوي مستوى جامعي، يرجع هذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب تخصصات كالبيطرة والفلاحة بالخصوص ذات التعليم العالي نظرا لسياسة التشغيل المستحدثة التي توظف على أساس الشهادة بعد اجتياز اختبار توظيف

داخلي،خصوصا أن إستراتيجية التوظيف عدلت في 2011 حيث خصصت المؤسسة أغلب المناصب إلى التخصصات المذكورة .

جدول رقم(4): يوضح توزيع المبحوثين حسب التخصص المهني

النسبة	التكرار	التخصص
51.46	53	تخصصات فلاحية
12.62	13	تخصصات بيطرية
35.92	37	تخصصات إدارية
100	103	المجموع

نلاحظ أن أعلى نسبة في الجدول تمثل 51.46% ذوي تخصصات الفلاحية، تليها نسبة 35.92% ذوي تخصصات إدارية، في الأخير نسبة 12.62% ذوي تخصصات بيطرية.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة متحصلون على تخصص فلاحية(تضم جامعيين وخريجي معاهد تمثل تخصصات:تربية نباتات،زراعات كبرى، زراعة صحراوية،ري زراعي،إحصاء فلاحى)

نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب نفس التخصص كما ذكرنا في الجدول رقم(3)،بالإضافة إلى أن التسيير في المؤسسة يتطلب تخصصات إدارية (كالمحاسبة،التسيير،الموارد البشرية،الإعلام الآلي،الأمانة) إلا أن تخصص بيطرة نسبة قليلة (تضم جامعيين وذوي مستوى ثانوي متخرجين من معاهد التكوين المهني تمثل تخصصات: بيطرة،تربية حيوانات وصحة حيوانية) يمكن تفسير هذا إلى كون تفضيل البيطري العمل في القطاع الخاص نظرا لأن هذا التخصص عملي و مطلوب أكثر لدى أفراد المجتمع،أما التخصصات الفلاحية التي يلجأ حاملو هذا التخصص إلى العمل في القطاع العام نظرا لسياسة التشغيل التعاقدية كما ذكرنا في الجدول رقم (3)أي بعد اختبار توظيف داخلي،هذا كون فلاحي المنطقة حسب إدلاء العمال لا يطلبونهم بكثرة حيث يعتمدون في الفلاحة على الخبرة.

جدول رقم(5): يوضح توزيع المبحوثين حسب

النسبة	التكرار	مستوى التأهيل
5.82	6	أعوان إدارة
20.39	21	عمال تقنيين
73.79	76	إطار
100	103	المجموع

من خلال الجدول حسب أعلى نسبة 73.79% فئة إطارات، تليها نسبة 20.39% فئة تقنيين، تليها نسبة 5.82% فئة أعوان إدارة، من خلال الجدول يتضح أن الفئة الغالبة في المؤسسة إطارات.

جدول رقم (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
43.69	45	سنة-5 سنوات
26.21	27	6سنوات -10سنوات
30.10	31	من 11 سنة فأكثر
100	103	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 43.69% تمثل فئة المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين سنة و 5 سنوات، تليها نسبة 30.10% تمثل فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 سنة فأكثر تليها نسبة 26.21% تمثل فئة المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين 6سنوات و 10سنوات، بالنظر إلى نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين حديثي التوظيف وهذا يرجع إلى سياسة التشغيل المستحدثة سنة 2011 التي تعتمد على التوظيف الداخلي كما ذكرنا سابقا.

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن الخاصية البارزة في المؤسسة هو نوع التخصص المطلوب حسب نوع نشاط المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي، حيث تتطلب المؤسسة حسب نشاطها الفلاحي

تخصصات في مجال الفلاحة بمختلف تخصصاتها، البيطريين، وبطبيعة الحال فالإدارة تتطلب تخصصات في التسيير والإدارة.

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن غالبية المبحوثين فئات شبابية تتراوح أعمارهم بين 31-36 سنة غالبيتهم ذوي أقدمية بين سنة و5 سنوات، ذوي مستوى تأهيل جامعي حسب أعلى نسبة في الجدول (3) نظرا لسياسة التشغيل التي تعتمد على عقود ما قبل التشغيل قبل التثبيت وبعد المرور بامتحان داخلي أو خارجي.

الفصل السادس: واقع مستوى تأهيل

الموارد البشرية وعلاقته بالمؤسسة

المبحث الأول: توجيه المشرف كأسلوب لتأهيل الموارد البشرية

جدول رقم(7): يوضح علاقة مستوى التأهيل بوسائل إطلاع الموارد البشرية على مهام

المجموع		المشرف		زملاء العمل		وسائل الإطلاع على المهام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مستوى التأهيل
100	6	50	3	50	3	أعوان إدارة
100	25	60	15	40	10	عمال تقنيين
100	81	53.09	43	46.91	38	إطار
100	*112	54.46	61	45.54	51	المجموع

العمل:

*زيادة في العينة نتيجة لإجابة المبحوثين على أكثر من سؤال.

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نسبة 54.46% من المبحوثين أجابوا أنهم

تم إطلاعهم على مهامهم خلال بداية التوظيف من قبل المشرف، تدعمها في ذلك نسبة

60% فئة عمال تقنيين، تليها نسبة 53.09% فئة الإطارات، في الأخير نسبة 50% تمثل

أعوان إدارة.

بالمقابل تمثل نسبة 46.54% من المبحوثين أجابوا أنهم تم إطلاعهم على مهامهم خلال السنة الأولى من التوظيف من قبل زملاء العمل، تدعمها في ذلك نسبة 50% من المبحوثين فئة أعوان إدارة ، تليها نسبة 46.91% فئة الإطارات، في الأخير نسبة 40% تمثل فئة عمال تقنيين .

هذا ما يعني أنه يتم إطلاع الموارد البشرية بالمهام الموكلة لهم وكيفية العمل حيث يعطى فكرة لدى العمال عن الوظيفة التي يمارسونها وهذا ما يتيح لهم نظرة واقعية ومعرفة الفرق بين الممارسة الواقعية وما تلقوه من تكوين أكاديمي أو تقني .

نلاحظ من خلال نتائج الخانات المركزية أن أغلب النتائج تدعم الاتجاه السائد بحيث تتفق حول دور المشرف في توجيه الموارد البشرية نقصد بذلك إطلاعهم على المهام الموكلة لهم ،لهذا فإن المشرف فاعل أساسي هام في تحويل رسالة المؤسسة من أهداف نظرية إلى أهداف عملية .

جدول رقم (8): يوضح علاقة مستوى التأهيل بمساعدة المشرف في تحسين المهارات:

المجموع		المشرف لا يساعد في تحسين المهارات		المشرف يساعد في تحسين المهارات		مستوى التأهيل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	6	-	0	100	6	أعوان إدارة
100	21	14.29	3	85.71	18	عمال تقنيين
100	76	43.42	33	56.58	43	إطار
100	103	34.95	36	65.05	67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حسب الاتجاه السائد نسبة 65.05% من المبحوثين أجابوا أن المشرف ساعدهم في تحسين مهاراتهم، وتدعمها في ذلك نسبة 85.71% تمثل فئة عمال تقنيين، تليها نسبة 56.58% من المبحوثين فئة إطارات، بينما تحوز فئة أعوان إدارة نسبة 100%.

في المقابل تمثل نسبة 34.95% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتلقون مساعدة من المشرف التي تساهم في تحسين المهارات، وتدعمها في ذلك نسبة 43.42% من المبحوثين فئة إطارات، تليها نسبة 14.29% فئة عمال تقنيين.

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد أن المشرف يساهم في تزويد المرؤوسين بالمعارف الضرورية من أجل العمل في المؤسسة.

بالخصوص فئة أعوان إدارة ، كذلك بالنسبة للتقنيين خريجي المعاهد الذين يمارسون أعمال في المؤسسة كالمحاسبة والإعلام الآلي و تدقيق الحسابات ويشترط فيها الخضوع دائما تحت إشراف إطار مؤهل لما لها من أهمية في المؤسسة، بالإضافة إلى بعض الوظائف التي تخضع إلى الإشراف المكثف وإبداء الرأي فيها كتحرير بعض الوثائق الخاصة بالفلاحين، أما بالنسبة للتقنيين كمساعد بيطري يخضعون لإشراف الطبيب البيطري وتوجيهاته نظرا لأن هذا العمل يتطلب الحذر لما ينتج منه من حوادث العمل عند معالجة الحيوانات ولقلة خبرتهم في بعض المواقف التنظيمية.

جدول رقم(9): يوضح علاقة كل تخصص مهني بطبيعة العلاقة المهنية مع المشرف:

المجموع		حرية في التصرف		رسمية جدا فيها رقابة		طبيعة العلاقة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التخصص المهني
100	53	60.38	32	39.62	21	تخصص فلاحية
100	13	76.92	10	23.08	3	تخصص بيطرية
100	37	62.16	23	37.84	14	تخصصات الإدارية
100	103	63.11	65	36.89	38	المجموع

من خلال الجدول حسب الاتجاه السائد نسبة 63.11% أجابوا أن المشرف يترك لهم جانب من الحرية في التصرف، في نفس الاتجاه المؤيد نسبة 76.92% تخصص البيطرة، تؤيدها نسبة 62.16% من المبحوثين الذين ينتمون إلى تخصصات الإدارية، تقاربها نسبة 60.38% تمثل تخصص فلاحية.

في الاتجاه المقابل نسبة 36.89% تمثل المبحوثين الذين أجابوا أن علاقتهم مع المشرف رسمية فيها رقابة تؤيدها نسبة 39.62% من تخصص فلاحية، تليها نسبة 37.84% تمثل تخصصات إدارية، فيما تمثل نسبة 23.08% فئة البيطريين المؤيدين نفس الاتجاه.

بالنسبة لأعلى نسبة في الاتجاه السائد في الخانات المركزية التي تمثل فئة البيطريين بالنظر إلى تكويناتهم الأكاديمية فإن هذه الفئة بذات أكثر يحتاجها أفراد المجتمع لهذا فهم لا

يتواجدون كل الأوقات في المؤسسة لهذا فإن المشرف لا يستطيع أن يمارس عليهم الرقابة في الميدان فتتقن المشرف بعمل زملائه تكفي وحدها في قيام المرؤوسين بأعمالهم بكل ما يتوفر لديهم من خبرات ومهارات بالإضافة إلى إسناد إليهم مهمات في مختلف البلديات مثل الحظائر التي في بلدية القرارة، بلدية العطف وأحيانا يتم تكليفهم بمهمات في الحظائر خارج الولاية إذا تطلب الأمر في الولايات المجاورة مثل ولاية الأغواط وخصوصا عند حالة طوارئ كما حدث خلال فترة تفشي الحمى القلاعية بين الأبقار، فمن أجل السيطرة على المرض تطلب إجراء تحاليل إرسالهم من ولاية غارداية إلى الولايات المجاورة.

بالنسبة للذين أجابوا أن علاقتهم مع المشرف رسمية جدا ويمارس المشرف الرقابة المستمرة عليهم نظرا لأن هذه الفئة حديثة التوظيف.

بالنسبة لتخصص البيطرة والمؤيدين لهذا الاتجاه يعمل المساعد البيطري من خريجي المعاهد على مساعدة الطبيب البيطري في الميدان ويخضعون لرقابتهم والغرض من هذا إكسابهم بالمعارف التطبيقية وتدريبهم على الممارسة البيطرية.

أما التخصصات الإدارية نظرا لأن طبيعة عملهم تتمثل في الأمور الإدارية كالأمانة المحاسبة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإحصاءات كل هذه تتطلب رقابة المشرف وتواجده الدائم معهم، بالإضافة إلى غالبية جنس الإناث في الإدارة فهن أكثر تعاملًا برسمية مع مشرفيهن و الأكثر تقيدا باللوائح والقوانين.

جدول رقم(10): يوضح علاقة التخصص المهني بمساعدة المشرف في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية:

المجموع		المشرف لا يساعد في تحسين المهارات		المشرف يساعد في تحسين المهارات		مساعدة المشرف التخصصات المهني
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	53	32.08	17	67.92	36	تخصصات فلاحية
100	13	53.85	7	46.15	6	تخصصات بيطرية
100	37	32.43	12	67.57	25	تخصصات الإدارية
100	103	34.95	36	65.05	67	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نسبة 65.05% تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا أن المشرف يساعد في تحسين المهارات، تؤيدها نسبة 67.62% تخصصات فلاحية، تليها نسبة 67.57% تخصصات إدارية، فيما تمثل نسبة 46.15% تخصصات بيطرية. بالمقابل نسبة 34.95% أجابوا أن المشرف لا يساعدهم في تحسين المهارات تؤيدها نسبة 53.85% تخصصات بيطرية، تليها نسبة 32.43% تخصصات إدارية في الأخير نسبة 32.08% تخصصات فلاحية.

حسب ما تقدم به بعض المبحوثين خلال المرحلة الاستطلاعية أن المشرف يساعدهم في تحسين مهاراتهم بالنسبة لحاملي تخصصات فلاحية، عند تفقدنا لمصلحة البيطريين نظرا لأنهم

يقسمون الأعمال بينهم يصعب لقاءهم ببعضهم إلا لضرورة المصادقة على بعض الوثائق الإدارية حسب ما زدنا به المشرف عليهم من معلومات، إلا بالنسبة لمرافق البيطري يرافقون دائما الطبيب عند الحاجة لهم ويمثلون لتوجيهاته.

بالنسبة لتخصصات إدارية بطبيعة الحال فهم يتواجدون دائما في المكتب تحت إشراف المشرف فهم دائمو التواصل مع المشرف لهذا فهم يتلقون منه التوجيهات كلما دعى الأمر ذلك.

جدول رقم(11): يوضح علاقة الأقدمية بالعلاقة مع المشرف:

المجموع		حرية في التصرف		رسمية جدا فيها رقابة		العلاقة مع المشرف الأقدمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	45	57.78	26	42.22	19	سنة-5 سنوات
100	27	66.67	18	33.33	9	6سنوات -10سنوات
100	31	67.74	21	32.26	10	من 11 سنة فأكثر
100	103	63.11	65	36.89	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد 63.11% من المبحوثين أجابوا أن المشرف يترك لهم جانب من الحرية في التصرف تؤيدها نسبة 67.74% تمثل فئة ذوي الأقدمية من 11 سنة فأكثر في نفس الاتجاه تقاربها نسبة 66.67% ذوي الأقدمية من 6 سنوات إلى

10 سنوات، تليها نسبة 57.78% تمثل فئة ذوي الاقدمية بين سنة و 5 سنوات، في المقابل تمثل نسبة 36.89%المبحوثين الذين أجابوا أن العلاقة مع المشرف رسمية بالإضافة إلى ممارسة المشرف الرقابة عليهم ،تؤيدها نسبة 42.22% تمثل فئة المبحوثين ذوي الاقدمية من سنة إلى 5 سنوات تليها نسبة 32.26% من المبحوثين ذوي فئة من 11 سنة فأكثر آخر نسبة 33.33% تمثل فئة ذوي الأقدمية من 6سنوات إلى 10 سنوات.

من خلال الجدول نلاحظ أن علاقات العمل تأخذ الشكل الرسمي في السنوات الأولى من التوظيف و رقابة على الأفراد الجدد ضرورية نظرا لقلّة خبرتهم بالعمل في السنوات الأولى من التوظيف وهذا ما نلاحظه من خلال النتائج في الجدول.

جدول رقم(14): يوضح علاقة تقديم المشرف للتوجيهات بالخبرة:

المجموع		خبرة غير كافية		خبرة كافية		التوجيهات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	12	25	3	75	09	لا يقدم التوجيهات
100	60	20	12	80	48	أحيانا يقدم التوجيهات
100	31	03.23	01	96.77	30	دائما يقدم التوجيهات
100	103	15.53	16	84.47	87	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد 84.47 % تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخبرتهم الكافية في العمل تؤيدها نسبة 96.77 % عبر وان المشرف يقدم دائما توجيهات لهم، تليها نسبة 80 % يؤيدون نفس الاتجاه أجابوا أن المشرف يقدم لهم التوجيهات بين الحين والآخر.

بالمقابل تمثل نسبة 15.53 % من المبحوثين أجابوا أن خبرتهم غير كافية بمجال العمل يؤيد هذا الاتجاه نسبة 25 % من المبحوثين أجابوا أن المشرف لا يقدم لهم توجيهات تليها نسبة 20 % و 03.23 % تؤيد نفس الاتجاه.

نلاحظ أن أعلى نسبة أجابوا أن المشرف يقدم دائما توجيهات لهم ذلك لأن غالبا ما يستند دور الإشراف إلى رؤساء المصلحة نظرا لأنهم يتمتعون بخبرة و معرفة واسعة بطبيعة العمل

من خلال توصيل التعليمات إلى الموارد البشرية عموديا، بالإضافة إلى ذلك يعمل المشرف من خلال زرع الثقة في المرؤوسين من خلال التقليل من الرقابة وترك جانب من الحرية لهم في أداء الأعمال المسندة من اكتساب خبرة أكثر سواء الأعمال الميدانية أو الإدارية بغض النظر عن تخصصاتهم فالمشرف يقوم بدوره بخلق جو نفسي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، تختلف هذه النسب نظرا لأن المشرف يقدم التوجيهات دائما لفئة الأفراد الحديثة التوظيف ولأنها الفئة الغالبة في المؤسسة، ذلك لأن عملية تأهيل الموارد البشرية هي عملية مستمرة مع الموارد البشرية في المؤسسة منذ التوظيف حتى التقاعد.

مع ذلك فيما تبقى الذين أجابوا أن المشرف يقدم لهم التوجيهات دائما مع ذلك خبرتهم غير كافية حسب تفسيرنا فإن الخبرة قد تكتسب أيضا بالممارسة والتجارب.

لكن بالنظر إلى واقع العملي في المؤسسة المتمثل في الأعمال التي تمارسها الموارد البشرية قد تكلف بعض الأعمال كتحرير الوثائق الإدارية، وظيفة الأمانة في بعض فروع المؤسسة إلى حملة شهادات تخصص فلاحية نظرا لنقص أعوان الإدارة التي تكلف لها هذه الأعمال هذا ما يكسبهم خبرة في العمل الذي يمارسونه أي بحكم الممارسة وليس بطبيعة تخصصهم ومؤهلاتهم الأكاديمية.

جدول رقم(15): يوضح علاقة طبيعة التوجيهات المقدمة من طرف المشرف بالخبرة المكتسبة في العمل:

المجموع		خبرة غير كافية		خبرة كافية		الخبرة طبيعة التوجيهات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	60	20	12	80	48	بخصوص الحفاظ على المعدات
100	63	23.81	15	76.19	48	بخصوص تحسين المهارات
100	*123	21.95	27	78.05	96	المجموع

*زيادة في العينة نتيجة لإجابة المبحوثين على أكثر من سؤال.

من خلال الاتجاه السائد في الجدول تمثل نسبة 78.05% المبحوثين الذين أجابوا أن خبرتهم كافية بمجال العمل تؤيدها نسبة 80% أجابوا أن طبيعة التوجيهات المقدمة من طرف المشرف بخصوص الحفاظ على معدات العمل، في نفس الاتجاه تقاربها نسبة 76.19% أجابوا أن طبيعة التوجيهات المقدمة من طرف المشرف بخصوص تحسين مهاراتهم وإضافة معلومات لهم.

في الاتجاه المقابل تمثل نسبة 21.95% من المبحوثين الذين أجابوا أن خبرتهم غير كافية تؤيدها نسبة 23.81% من المبحوثين أجابوا أن طبيعة التوجيهات المقدمة من طرف المشرف بخصوص تحسين مهاراتهم وإضافة معلومات لهم.

نلاحظ أن طبيعة الإشراف مزيج بين نوع الإشراف الموجه للمرؤوسين والإشراف الموجه للإنتاج حسب تصنيفات رنسيس ليكارت فالنوع الأول من الإشراف يسهم المشرف فيه برفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتبادل الخبرات، أما النوع الثاني ينصب اهتمامه حول أساليب وطرق العمل.

جدول رقم(16): يوضح علاقة طبيعة التوجيهات المقدمة من طرف المشرف وعلاقتها بتحسين المهارات:

المجموع		المهارات لم تتحسن		المهارات تحسنت		المهارات طبيعة التوجيهات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	60	16.67	10	83.33	50	بخصوص الحفاظ على المعدات
100	63	15.87	10	84.13	53	بخصوص تحسين المهارات
100	*123	16.26	20	83.74	103	المجموع

*زيادة في العينة نتيجة لإجابة المبحوثين على أكثر من سؤال.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ نسبة 83.74% من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم تحسنت على ما كانت عليه تؤيدها نسبة 84.13% أجابوا أن طبيعة التوجيهات المقدمة من طرف المشرف بخصوص تحسين مهاراتهم وإضافة معلومات لهم، تقاربها نسبة 83.33% من المبحوثين أجابوا أن طبيعة التوجيهات كانت بخصوص الحفاظ على معدات العمل، بالمقابل نجد نسبة 16.26% من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم لم تتحسن تؤيدها نسبة 16.67% من المبحوثين أجابوا أن طبيعة التوجيهات بخصوص الحفاظ على المعدات، تؤيدها نسبة 15.87% من المبحوثين أجابوا أن طبيعة التوجيهات بخصوص تحسين المهارات وإضافة معلومات.

تبرز لنا هاته النتائج أن للمشرف دور في تحسين المهارات لدى المرؤوسين كما فسرنا في الجدول رقم(14) خصوصا تدعمها نتائج الخانات المركزية التي أغلب النتائج بها تؤيد أن المشرف يقدم توجيهات بخصوص تحسين مهارات المرؤوسين.

من أجل ضمان نجاح الإستراتيجية المؤسساتية ينبغي على المشرف الاهتمام الأفضل بالموارد البشرية يعني فيما يخص تنمية مهارات الموارد البشرية ذلك لأن تزويد الموارد البشرية بمهارات العمل يثري ثقافة العامل بالتالي الثقافة التنظيمية و الولاء نحو المؤسسة فيصبح يشعر أنه جزء من المؤسسة بالتالي يتحسن أدائه في العمل .

• استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات الكمية وخلاصة للقراءات السوسولوجية لجداول الفرضية الأولى نلاحظ أن نمط الإشراف يساهم في تأهيل الموارد البشرية، خصوصاً أن الفئة الغالبة في المؤسسة شبابية حديثة التوظيف لهذا من الضروري لإطار مؤهل (المشرف) أن يقوم بدور الموجه والمرشد.

غالباً ما تستند هذه المهام إلى الأفراد الأكثر أقدمية في المؤسسة لأنهم يتمتعون بخبرة أكثر من خلال مسارهم المهني.

بالنسبة لعلاقة العمال في المؤسسة بالمشرفين عليهم عادية فهم يعملون وفق ما تملي عليهم خبرتهم، فالمشرف يقوم بإطلاعهم على مهامهم في السنوات الأولى من التوظيف حتى يكونون فكرة ويكتسبون خبرة عن وظائفهم، ثم يترك لهم حرية في العمل كما هو مبين في الجدول (9).

بحيث تقسم الأعمال بين المشرفين كل حسب تخصصه نظراً لأن طبيعة المهنة تتطلب ذلك كما هو مبين في الجدول (10).

كما نلاحظ في الجدول رقم (11) أن المشرف يراقب أداء الفئات الحديثة التوظيف.

نلاحظ في الجدول (14)(15) أن كل الإجابات مؤيدة لدور المشرف في إضافة الخبرات والمهارات للمرؤوسين.

إلا أن المشرف يعمل على توجيه العمال للأعمال التي يقومون بها فقط دون إعطاء الأهمية لطبيعة هذه الأعمال إن كانت تلائم طبيعة تخصصهم وشهاداتهم الأكاديمية والتقنية أو لا تلاؤمها هذا ما لاحظناه حول انطباعات المبحوثين أنه يكلف إليهم أعمال لا تخص المصلحة التي يعملون بها وهذه أوامر المدير كما أن تغيير من مصلحة إلى أخرى لا يكون إلا بعد موافقة المدير وهذا أمر لا يحدث إلا للضرورة.

وهذا نظرا لأن طبيعة الأعمال في مؤسسة المصالح الفلاحية تتطلب ذلك وعلى أساس ذلك فإن الفرضية لأولى تحققت نسبيا.

المبحث الثاني: واقع التكوين في المؤسسة.

جدول رقم(17): يوضح توزيع المبحوثين حسب الذين استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة:

النسبة	التكرار	التكوين
25.24	26	استفاد من التكوين
74.76	77	لم يستفد من التكوين
100	103	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 74.76% تمثل المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين المتخصص، تليها نسبة 25.24% تمثل المبحوثين الذين أجابوا أنهم استفادوا من التكوين المتخصص و هي نسبة ضئيلة يرجع هذا إلى تأخر المؤسسة الفلاحية في الجزائر في دعم منظومة الإرشاد الفلاحي ، بالإضافة إلى الشروط التي تفرضها المؤسسة كإتقان اللغة الأجنبية بنسبة للتكوين خارج الوطن و اجتياز امتحان، ومستوى التأهيل، برغم الفوائد الكبرى التي قد تستفيد منها الموارد البشرية من خلال التكوين المتخصص في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة وبنسبة للموارد البشرية الاستفادة من الترقية.

جدول رقم(18): يوضح توزيع المبحوثين الذين استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة حسب الجنس:

المجموع		لم يستفد من التكوين		استفاد من التكوين		التكوين الجنس
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	46	80.43	37	19.57	9	أنثى
100	57	70.18	40	29.82	17	ذكر
100	103	74.76	77	25.24	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نسبة 74.76% تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين المتخصص في نفس الاتجاه نسبة 80.43% من المبحوثين جنس إناث، فيما تمثل نسبة 70.18% جنس ذكور.

فيما تمثل نسبة 25.24% فئة المبحوثين الذين أجابوا أنهم استفادوا من التكوين المتخصص في نفس الاتجاه نسبة 29.82% من المبحوثين جنس ذكور، تليها نسبة 19.57% تمثل جنس إناث.

بالنظر إلى شروط الاستفادة من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة كإتقان اللغة الأجنبية، التخصص المطلوب لا يشترط متغير الجنس لهذا فإن كلا الجنسين في المؤسسة قد يستفيدون من التكوين المتخصص إذا توفرت لديهم الشروط المذكورة.

جدول رقم(19): يوضح توزيع المبحوثين الذين استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة حسب نوع التخصص المهني:

المجموع		لم يستفد من التكوين		استفاد من التكوين		التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التخصص المهني
100	53	73.58	39	26.42	14	تخصص فلاحية
100	13	46.15	6	53.85	7	تخصص بيطرية
100	37	86.49	32	13.51	5	تخصصات إدارية
100	103	74.76	77	25.24	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نسبة 74.76% لم يستفيدوا من التكوين تأييدها نسبة 86.49% تمثل تخصصات الإدارية، تليها نسبة 73.58% تخصص فلاحية، في الأخير نسبة 46.15% تخصص بيطرية، في الاتجاه المقابل تمثل نسبة 25.24% الذين استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة، تؤيدها نسبة 53.85% تخصص بيطرية، تليها نسبة 26.42% تخصص فلاحية، في الأخير نسبة 13.51% تخصصات إدارية، من خلال المعطيات نلاحظ أن الأغلبية لم يستفيدوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة، بالنسبة للذين استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة الغالبة ذوي تخصص بيطرية لكن بالمقارنة مع نسبة تخصص فلاحية فإن أغلبية المستفيدين ذوي تخصص فلاحية يرجع ذلك إلى طبيعة مضمون البرامج التكوينية أي التخصص المطلوب،

نرى أن فئة البيطريين استفاد الغالبية منهم من التكوين المتخصص، فيما تبقى منهم لم يستوفوا شروط التي ذكرناها سابقا للالتحاق بالتكوين المتخصص.

جدول رقم(20): يوضح علاقة مستوى تأهيل الموارد البشرية بالاستفادة من التكوين المتخصص:

المجموع		لم يستفد من التكوين		استفاد من التكوين		التكوين مستوى التأهيل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	6	100	6	-	-	أعوان إدارة
100	21	100	21	-	-	عمال تقنيين
100	76	65.79	50	34.21	26	إطار
100	103	74.76	77	25.24	26	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ وحسب الاتجاه السائد نسبة 74.76% من المبحوثين أجابوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة، تؤيدها نسبة 65.79% من المبحوثين فئة إطارات، فيما تمثل نسبة 100% فئة العمال التقنيين، و أيضا نفس النسبة لفئة أعوان إدارة.

تقابلها نسبة 25.24% من المبحوثين أجابوا أنهم استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة تؤيدها نسبة 34.21% من المبحوثين فئة إطارات، فيما تمثل نسبة لاشيء بالنسبة لفئة أعوان إدارة و فئة العمال التقنيين.

نلاحظ أن أغلبية المستفيدين من التكوين المتخصص إذا صح القول أن كل المستفيدين من التكوين المتخصص بالعلاقة القائمة مع مستوى التأهيل فإن فئة الإطارات هي المستفيد الوحيد من التكوين المتخصص لذلك يمكن أن نستخلص تكوين المتخصص هو حكر لفئة الإطارات هذا ما يحرم الفئات الأخرى من التكوين بالإضافة إلى قلة عدد المستفيدين في المؤسسة يرجع أصلا إلى ضعف تخطيط لبرامج الموارد البشرية وإهمال هذا الجانب في تطوير خدمات المؤسسة يؤدي إلى ضعف التأهيل الموارد الجديدة، تقادم الخبرات لدى الموارد البشرية الموظفة منذ سنوات ،وهذا ما يسبب ضعف الخدمات المقدمة في الإرشاد الفلاحي لقلة الخبرات والمعارف التي تسير التطورات والمشكلات الحاصلة في الميدان الفلاحي.

جدول رقم(21): يوضح علاقة الأقدمية بالاستفادة من التكوين المتخصص:

المجموع		لم يستفد من التكوين		استفاد من التكوين		التكوين الأقدمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	45	100	45	-	0	سنة-5 سنوات
100	27	62.96	17	37.04	10	6سنوات - 10سنوات
100	31	48.39	15	51.61	16	من 11 سنة فأكثر
100	103	74.76	77	25.24	26	المجموع

من خلال الجدول تمثل نسبة 74.76% فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من التكوين تدعمها نسبة 100% فئة المبحوثين الذين أقدميتهم من سنة إلى 5 سنوات تليها نسبة 62.96% فئة المبحوثين الذين أقدميتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات تليها نسبة 48.39% فئة المبحوثين الذين أقدميتهم من 11 سنة فأكثر بالمقابل نجد نسبة 25.25% استفادوا من التكوين تدعمها نسبة 51.61% فئة المبحوثين الذين أقدميتهم من 11 سنة فأكثر تليها نسبة 37.04% فئة المبحوثين الذين أقدميتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات فيما تمثل نسبة لاشيء فئة المبحوثين الذين أقدميتهم من سنة إلى 5 سنوات ذلك ان حديثي التوظيف يمرون بفترة تريض قبل التثبيت الفعلي لهذا لا يستفيدوا من التكوين المتخصص هذا بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي ذكرناها سابقا حول التخصص، إتقان اللغات الأجنبية.

جدول رقم(22): يوضح علاقة الاستفادة من التكوين المتخصص بتحسين المهارات:

المجموع		مهارات لم تتحسن		مهارات تحسنت		تحسين المهارات الاستفادة من التكوين
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	26	11.54	3	88.46	23	استفاد من التكوين
100	77	22.08	17	77.92	60	لم يستفد من التكوين
100	103	19.42	20	80.59	83	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ نسبة 80.59% من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم تحسنت على ما كانت عليه تؤيدها نسبة 88.46% أجابوا أنهم استفادوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة، تليها نسبة 77.92% من المبحوثين أجابوا أنهم لم يستفيدوا المتخصص من طرف المؤسسة.

تقابلها نسبة 19.42% من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم لم تتحسن تؤيدها نسبة 22.08% أجابوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة تليها نسبة 11.54% من المبحوثين أجابوا أنهم استفادوا المتخصص من طرف المؤسسة.

نلاحظ أن التكوين يسهم في إضافة معارف وإكساب بعض المهارات والخبرات لدى الموارد البشرية مع ذلك تبقى الممارسة الفعلية لهذه المعارف عامل ضروري في تحسين المهارات بالإضافة إلى دعم المشرف.

من الواضح أن التكوين رغم قلة الموارد البشرية التي حظيت به من طرف المؤسسة إلا انه يسهم بدرجة في تزويد الموارد البشرية بخبرات ضرورية من خلال التفاعل مع أفراد جدد توسيع دائرة العلاقات الإنسانية تبادل الخبرة والأفكار و تجارب .

جدول رقم(23): يوضح علاقة الاستفادة من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة بطبيعة الترقية:

المجموع		بفضل سنوات الخدمة في المؤسسة		بفضل التكوين التكميلي		طبيعة الترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	29	89.66	*26	10.34	3	الاستفادة من التكوين
100	27	100	27	-	0	لم يستفد من التكوين
100	56	94.64	53	5.36	3	المجموع

*إجابة المبحوثين على أكثر من سؤال.

خلال الجدول تمثل نسبة 94.64% فئة المبحوثين الذين استفادوا من الترقية بفضل سنوات الخدمة في المؤسسة، تدعمها نسبة 89.66% الذين استفادوا من التكوين، فيما تمثل الأغلبية 100% الذين لم يستفيدوا من التكوين المتخصص.

في المقابل نسبة 5.36% تمثل الأفراد استفادوا من الترقية بفضل التكوين، تؤيدها نسبة 10.34% الذين استفادوا من الترقية بفضل التكوين.

نلاحظ من خلال النسب أن التكوين لا يسهم وحده في ترقية وبالتالي نقل رغبة الموارد البشرية في التكوين كما جاء في الفصل النظري حول الأهداف الضمنية للتكوين من بينها الترقية الوظيفية فإن التكوين في مؤسسة المصالح الفلاحية لازال لا يرقى للمستوى المطلوب كما هو مرجو منه من قبل الموارد البشرية.

جدول رقم(24): يوضح توزيع المبحوثين حسب الذين أجابوا مضمون برامج التكوين تستجيب لمتطلبات المجتمع من خلال توظيف معارفهم ومهاراتهم:

النسبة	التكرار	مضمون برامج التكوين
76.92	20	تستجيب لمتطلبات المجتمع
23.08	6	لا تستجيب لمتطلبات المجتمع
100	26	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 76.92% من المستفيدين من التكوين عبروا أن مضمون برامج التكوين تستجيب لمتطلبات المجتمع، تقابلها نسبة 23.08% من المستفيدين من التكوين أجابوا أن مضمون برامج التكوين لا تستجيب لمتطلبات المجتمع حيث فسروا هذا أنها برامج موجهة لعمل روتيني أي ليس فيها تطورات أو جديد يفيد في الميدان الفلاحي بالإضافة إلى تصريحاتهم فيما يخص نقص العتاد الذي يفيد المجال الفلاحي كتكنولوجيات المتطورة التي درسوا عنها بأقل تكلفة وأكثر فعالية.

هذه المعلومات التي جمعناها في المرحلة الاستطلاعية.

و من خلال المشكلات التي تطرح حاليا حول المؤسسة من قبل شكاوى الفلاحين من خلال وسائل الإعلام حول غياب دور مؤسسة المصالح الفلاحية في دعم الفلاحين ماديا وغياب دورها الإرشادي هذا من جهة ومن جهة أخرى تختلف آراء الفلاحين حول الإرشاد الفلاحي حيث يرون أنه غير ضروري.

من بين العوامل التي ساهمت في الانحراف عن الدور الفعلي للمرشد الفلاحي عدم ملائمة الوظيفة للدور الفعلي للمرشد الفلاحي، فتقسيم العمل في المؤسسة يعتمد على وظائف مكتفية تسبب الروتين والملل للمرشد الفلاحي تحد من معارفه الفكرية بحث لا تصبح له تصورات حول المشاكل الفعلية في الميدان.

إلى جانب نقص المستلزمات العمل بالنسبة للبيطريين، وكذا ضعف الدولة في تدعيم في بعض التكنولوجيات الري والتي طالب بها مهندسون في الفلاحة.

جدول رقم(25): يوضح آراء المبحوثين حول تحقيق أهداف التكوين المتخصص للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

النسبة	التكرار	أهداف التكوين
73.08	19	تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
26.92	7	لا تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب أعلى نسبة 73.08% الذين أجابوا أن أهداف التكوين تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

فيما تمثل نسبة 26.92% الذين أجابوا أن إستراتيجية التكوين لا تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الذين أجابوا أن أهداف التكوين تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تدعمها معطيات الجدول السابق التي تقول أن أهداف التكوين واضحة أي لا غبار عليها.

تبقى الفئة القائلة أن إستراتيجية التكوين لا تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تدعمها أيضا معطيات الجدول السابق لصلتهما الوثيقة هذا لأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة هي تنمية الفلاحية من خلال أداء الموارد البشرية بدورها في التنمية الفلاحية بالإضافة إلى الأهداف الأخرى.

جدول رقم(26): يوضح مضمون برامج التكوين المتخصص المقدمة من طرف المؤسسة :

النسبة	التكرار	مضمون برامج التكوين
38.46	10	موجهة لعمل روتيني
61.54	16	ليست موجهة لعمل روتيني
100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 61.54% من المبحوثين أجابوا أن مضمون برامج التكوين ليست موجهة لعمل روتيني، فيما تمثل نسبة 38.46% من المبحوثين أجابوا أن مضمون برامج التكوين موجهة لعمل روتيني.

إن برامج التكوين التي يتم إقرارها من خلال البحوث الميدانية تسهم في رفع الرصيد الفكري للموارد البشرية ويجعلها ذات فائدة، أما بالنسبة للفئة الذين عبروا أن برامج التكوين موجهة لعمل روتيني تختلف رؤاهم للواقع في الميدان الفلاحي في نظرهم برامج التكوين جامدة ليس فيها جديد يواكب تغيرات، وتطورات و يواجه الأخطار التي قد تأتي بها العوامل الخارجية البيئية.

جدول رقم(27): يوضح مدى وضوح أهداف التكوين المتخصص بالنسبة للمبحوثين :

النسبة	التكرار	أهداف التكوين المتخصص
84.62	22	أهداف واضحة
15.38	4	أهداف غير واضحة
100	26	المجموع

من خلال الجدول تبين نسبة 84.62% من المبحوثين أجابوا أن أهداف التكوين المتخصص أهداف واضحة، فيما أجاب باقي المبحوثين الذين يمثلون نسبة 15.38% أن أهداف التكوين المتخصص غير واضحة.

نلاحظ أن غالبية المبحوثين أجابوا أن أهداف التكوين المتخصص واضحة أي لا غموض فيها، أي أنهم على دراية بما تلقونه خلال التكوين وما يمكنهم تحقيقه.

فيما تبقى نسبة 15.38% أن أهداف التكوين المتخصص غير واضحة حسب تحليلنا لإجابات المبحوثين على الأسئلة المفتوحة يرجع هذا أساسا إلى عدم إشراك بعض الموارد البشرية في القرارات الإدارية ضعف الاتصال بين الموارد البشرية و الإدارة مما يصعب طرح مشاكل الموظفين حتى المشكلات التي تواجههم في الميدان والتي تعود آثارها على الفلاح أيضا، وهذا ما طرح غموض في برامج التكوين لعدم تحديد الدقيق للأهداف الأولية والثانوية التي تسعى المؤسسة إلى، أما الظروف خارج المؤسسة فغياب قنوات الاتصال بين المصالح الفلاحية والفلاحين والبحث الفعلي في مشاكل الفلاحين من حيث العتاد الفلاحي، المحصول

ومشكلاته، الأسمدة وإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالبحث والإرشاد يضعف أهداف التكوين ويجعلها بعيدة عن مقترحات برامج التكوين المتخصص.

• استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الثانية نلاحظ أن عمال المؤسسة الذين استفادوا من التكوين المتخصص نسبة جد ضئيلة نظرا للشروط الموضوعية من أجل الالتحاق بالتكوين المتخصص خاصة ما يتعلق بالتكوين في الخارج كالمستوى التأهيل إتقان اللغة الأجنبية و التخصص المطلوب وفق طبيعة المهنة في المؤسسة، نلاحظ أن غالبية المستفيدين من التكوين المتخصص من طرف المؤسسة عبروا أن التكوين المتخصص يساهم في تحسين مهاراتهم. كما لاحظنا في الخانات الهامشية الجدول رقم(22).

بالإضافة إلى هذا يقيمون برامج التكوين المتخصص بالإيجابية كما هو مبين في الجدول(24)(26) إلا أنه حسب إدلاء بعض المبحوثين في الجدول رقم(24) حول برامج التكوين المتخصص حول أداء المرشدين وترجع العوامل التي ساهمت في الانحراف عن الدور الفعلي للمرشد الفلاحي عدم ملائمة الوظيفة للدور الفعلي للمرشد الفلاحي، فتقسيم العمل في المؤسسة يعتمد على وظائف مكتبية كما سنرى في الفرضية الثالثة.

من جهة أخرى نلاحظ أن برامج التكوين تخدم أهداف المؤسسة، إلا أن نقص المستلزمات العمل بالنسبة للبيطريين، وكذا ضعف الدولة في تدعيم الفلاحين في بعض التكنولوجيات

الري والتي طالب بها مهندسون في الفلاحة حسب ما أطلعنا به بعض الموظفين يغيب الدور الفعلي للمرشد الفلاحي ذلك أنه لا يتيح لهم الفرصة لتطبيق معارفهم النظرية في الميدان. بالإضافة إلى تعليقات بعض العمال أنهم يقدمون اقتراحات تخص التنمية الفلاحية تتمثل فيما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة في الزراعة والري تم إغفالها من قبل الجهات المعنية. بالإضافة إلى إخطارات بعض العمال التي يجب إبلاغ الجهات الوصية بها من خلال المدير فيما يتعلق ببعض الأبحاث الفردية للعمال حول بعض الأمراض التي قد تصيب الأغنام والأبقار، إن غياب الإطلاع على مثل هذه الإخطارات وأبحاث العمال هذا ما يفسر غموض برامج التكوين المتخصص لبعضهم لأن عدم أخذ هذه المشكلات التنظيمية في الاعتبار يساهم في ضعف إثراء البحوث التي تخص التكوين المتخصص. وبالتالي فإن عدم إعطاء أهمية للأبحاث التي تثري برامج التكوين المتخصص بالإضافة إلى شروط التي تقيد العمال من الالتحاق بالتكوين المتخصص يعمل على إضعاف مستوى تأهيل الموارد البشرية بالتالي فإن الفرضية الثانية تحققت نسبياً.

المبحث الثالث: التخصص المهني بين احتياجات المؤسسة والواقع المهني.

جدول رقم(28): يوضح علاقة توجيه للمنصب وإطلاع على المهام بالخبرة بمجال العمل:

المجموع		خبرة غير كافية		خبرة كافية		التوجيه
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	77	12.99	10	87.01	67	وجه واطلع على المهام
100	26	23.08	6	76.92	20	لم يوجه ولم يطلع على المهام
100	103	15.53	16	84.47	87	المجموع

من خلال الاتجاه السائد نلاحظ 84.47% تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن لديهم خبرة كافية بمجال العمل، تؤيدها نسبة 87.01% أنهم وجهوا في أول توظيفهم لمناصبهم وتم إطلاعهم على مهامهم والمسؤوليات المسندة لهم .

فيما تقابلها 15.53% تمثل نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن خبرتهم غير كافية تدعمها نسبة 23.08% تمثل فئة الذين أجابوا أنهم في أول توظيفهم لم يوجهوا ولم يتم إطلاعهم على مهامهم.

تبقى نسبة 12.99% تمثل الذين أجابوا أنهم وجهوا وتم إطلاعهم على مهامهم إلا أنهم لا يكتسبون خبرة.

تمثل أعلى نسبة الفئة المؤيدة للذين أجابوا أنهم وجهوا في أول توظيفهم لمناصبهم وعرفوا بمهامهم والمسؤوليات المسندة لهم وهذا العامل ضروري للموارد البشرية لاستظهار مؤهلاتهم في العمل لكن الواقع يثبت عكس ذلك فالمؤهلات التي يحملونها شيء والواقع العملي شيء آخر حسب ما زدنا به بعض الموظفين من معلومات أن الدراسة الأكاديمية شيء والواقع العملي شيء آخر .

فالذين أجابوا أنهم في أول توظيفهم لم يوجهوا ولم يتم تعريفهم بمهامهم بتعبيرهم أن المهام الموكلة لهم لا تخصصهم هذا يبرز أن هناك خلط أو ما يفسر بتداخل في المهام لأن بعض حاملي تخصصات مثل مهندس فلاحه ونجده يعمل في مصلحة عمل المكتبي خارج عن نطاق تخصصه.

تبقى نسبة 12.98% تمثل الذين أجابوا أنهم وجهوا و عرفوا بمهامهم إلا أنهم لا يكتسبون خبرة اغلب الإجابات على السؤال المفتوح التي تبرر هذا التصريح جاءت "أنهم لم يمر عليهم وقت طويل ليكتسبوا خبرة بالمناصب التي يشغلونها.

جدول رقم(29): يوضح علاقة معرفة الموارد البشرية بحقوقهم وواجباتهم بالاستفادة من الترقية:

المجموع		لم يستفد من الترقية		استفاد من الترقية		الترقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	39	48.72	19	51.28	20	على دراية بحقوقه وواجباته
100	64	53.13	34	46.87	30	ليس على دراية بحقوقه وواجباته
100	103	51.46	53	48.54	50	المجموع

من خلال الاتجاه السائد تمثل نسبة 51.46% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يستفيدوا من الترقية تؤيدها نسبة 53.13% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم ليسو على دراية بحقوقهم وواجباتهم.

تليها نسبة 48.72% الذين هم على دراية بحقوقهم وواجباتهم ولم يستفيدوا من الترقية. في الاتجاه المقابل نسبة 48.54% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم استفادوا من الترقية تؤيدها نسبة 51.28% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم على دراية بحقوقهم وواجباتهم، فيما تمثل نسبة 46.87% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم ليسو على دراية بحقوقهم وواجباتهم.

تمثل أعلى نسبة في الجدول المبحوثين الذين أجابوا أنهم ليسو على دراية بحقوقهم وواجباتهم هذا ما يبرز لنا قلة معرفة الموارد البشرية بحقوقهم وواجباتهم الفعلية بذلك تقل فرصهم في الترقية، وهذا يرجع إلى غموض اللوائح التي تتضمن الحقوق والواجبات العمال بالإضافة إلى

ملاحظتنا أن هناك خلل في الاتصال العمودي في المؤسسة بالخصوص إشراك الموارد البشرية في المجالس الإدارية كالاتصالات.

وهذا ما يبرر التداخل في المهام في المؤسسة بالإضافة إلى شغل الموظفين مناصب بعيدة عن اختصاصهم لغياب إطلاعهم ومعرفتهم بموقعهم الفعلي في المؤسسة.

فيما تمثل نسبة المتبقية الذين هم على دراية بحقوقهم وواجباتهم ولم يستفيدوا من الترقية حسب تصريحهم في المرحلة الاستطلاعية أنهم يبذلون جهودا إضافية ولم يتم ترقيتهم "المصلحة البيطرية".

فمبدأ التأهيل يبدأ من معرفة العمال بحقوقهم وواجباتهم، حتى يكونوا على دراية بالأعمال التي تمكنهم من رفع الأداء بالتالي تمنحهم الترقية.

جدول رقم(30): يوضح علاقة إتقان المهنة

النسبة	التكرار	إتقان المهنة
90.29	93	يتقن
9.71	10	لا يتقن
100	103	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين بنسبة 90.29% أجابوا أنهم يتقنون المهنة التي يعملون بها، فيما تبقى نسبة 9.71% أجابوا أنهم لا يتقنون مهنتهم، نلاحظ أن المبحوثين برغم من ممارستهم أعمال بعيدة عن تخصصاتهم إلا أنهم بفعل الممارسة يتعلمونها

ويتقنونها، فيما تمثل نسبة الذين أجابوا أنهم لا يتقنون مهنتهم نسبة ضئيلة ذلك أن المؤسسة تضم حديثي التوظيف وهذا ما يبرر هذه النتائج.

جدول رقم(31): يوضح علاقة إتقان المهنة بالخبرة:

المجموع		خبرة غير كافية		خبرة كافية		الخبرة إتقان المهنة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	93	13.98	13	86.02	80	يتقن
100	10	30	3	70	7	لا يتقن
100	103	15.53	16	84.47	87	المجموع

حسب الاتجاه السائد نلاحظ نسبة 84.47% من المبحوثين أجابوا أنهم اكتسبوا خبرة بما يكفي بالمهنة التي هم عليها، تؤيدها نسبة 86.02% أجابوا أنهم يحاولون إتقان مهنتهم، فيما تمثل نسبة 70% الذين أجابوا أنهم لم يتقنوا المهنة بعد، في الاتجاه المقابل تمثل نسبة 15.53% الذين أجابوا أنهم لا يمتلكون خبرة بعد بالمهنة التي يمارسونها، تؤيدها نسبة 30% فئة الذين أجابوا أنهم لا يتقنون المهنة، تليها نسبة 13.98% في نفس الاتجاه لكن أجابوا أنهم يتقنون مهنتهم.

نلاحظ أن الإتقان في المهنة يكسب الخبرة للعمال، لأن المهنة تكتسب بالتعلم والممارسة حتى وإن كانت هذه المهنة بعيدة عن التخصص الأكاديمي.

جدول رقم (32): يوضح علاقة إتقان المهنة بتحسين المهارات:

المجموع		المهارات لم تتحسن		المهارات تحسنت		تحسين المهارات إتقان المهنة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	93	17.20	16	82.80	77	يتقن
100	10	40	4	60	6	لا يتقن
100	103	19.42	20	80.58	83	المجموع

حسب الاتجاه السائد نلاحظ نسبة 80.58% من المبحوثين أجابوا مهاراتهم تحسنت بامتثالهم المهنة التي هم عليها، تؤيدها نسبة 82.80% أجابوا أنهم يحاولون إتقان مهنتهم، فيما تمثل نسبة 60% الذين أجابوا أنهم لم يتقنوا المهنة بعد، في الاتجاه المقابل تمثل نسبة 19.42% الذين أجابوا مهاراتهم لم تتحسن، تؤيدها نسبة 40% فئة الذين أجابوا أنهم لا يتقنون المهنة، تليها نسبة 17.20% في نفس الاتجاه لكن أجابوا أنهم يتقنون مهنتهم.

كما جاء في الجدول السابق فإن المهارة شيء مكتسب بالممارسة مثله مثل الخبرة لذلك فإن العمال يكتسبون مهارة في مهنتهم بالممارسة اليومية، بالإضافة إلى أن برامج التي تلقوها خلال مساهمهم الأكاديمي نظرية وبعيدة عن الواقع العملي، بالنظر إلى كيفية تقسيم الأعمال

في المؤسسة لهذا المهنة تكشف لهم معارف جديدة، إلا انه يعاب على تقسيم الأعمال في المؤسسة أنها لا تراعي الجانب الميداني المنتظر من مؤسسة المصالح الفلاحية وهذا ما يطرح فجوة بين المهنة والواقع.

جدول رقم(33): يوضح علاقة نوع المعارف المكتسبة بالخبرة:

المجموع		خبرة غير كافية		خبرة كافية		الخبرة نوع المعارف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	63	17.46	11	82.54	52	نظرية
100	84	9.52	8	90.48	76	تطبيقية
100	*147	12.93	19	87.07	128	المجموع

*زيادة في العينة نتيجة لإجابة المبحوثين على أكثر من سؤال.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد تمثل نسبة 84.76% من المبحوثين الذين أجابوا خبرتهم كافية بالعمل تؤيدها نسبة 90.48% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوها من خلال أدائهم تطبيقية أي يمارسونها فعليا، تليها نسبة 82.54% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوها من خلال أدائهم نظرية ،تقابلها نسبة ضئيلة جدا تمثل 12.93% من المبحوثين الذين أجابوا خبرتهم غير كافية تؤيدها نسبة 17.46% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوها من خلال أدائهم نظرية في الأخير

نسبة 9.52% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوها من خلال أدائهم تطبيقية.

نلاحظ حسب الاتجاه السائد أن نوع المعرفة التي تكتسبها الموارد البشرية تأثر بشكل كبير في تزويدهم بعامل الخبرة سواء كانت معارف نظرية أو تطبيقية، فالمعارف النظرية المكتسبة سرعان ما تصبح بالممارسة إلى تطبيقية، فكلما كان تقسيم العمل في المؤسسة مبني على التخصص الدقيق توفر خبرة الأفراد بمهنتهم وإذا لم تصنف التخصصات بدقة يحدث العكس.

جدول رقم (34): يوضح علاقة نوع المعارف المكتسبة بتحسين المهارات:

المجموع		المهارات لم تتحسن		المهارات تحسنت		المهارات نوع المعارف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	63	20.63	13	79.37	50	نظرية
100	84	16.67	14	83.33	70	تطبيقية
100	*147	18.37	27	81.63	120	المجموع

*زيادة في العينة نتيجة لإجابة المبحوثين على أكثر من سؤال.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تمثل نسبة 81.63% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم مهاراتهم تحسنت تؤيدها نسبة 83.33% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي

اكتسبوا من خلال أدائهم تطبيقية، تليها نسبة 79.37% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوا من خلال أدائهم نظرية، تقابلها نسبة تمثل 18.37% من المبحوثين الذين أجابوا أن مهاراتهم لم تتحسن المهنة تؤيدها نسبة 20.63% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوا من خلال أدائهم نظرية في الأخير نسبة 16.67% من المبحوثين الذين أجابوا أن المعارف التي اكتسبوا من خلال أدائهم تطبيقية وأن مهاراتهم لم تتحسن. نلاحظ من خلال الجدول أن نوع المعارف المكتسبة سواء نظرية أو تطبيقية تساهم في تحسن المهارات كما ذكرنا في الجدول رقم (32).

جدول رقم (35): يوضح علاقة تحسن المهارات بتخصص في وظيفة معينة باكتساب الخبرة:

المجموع		خبرة غير كافية		خبرة كافية		الخبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	93	9.68	9	90.32	84	تحسن المهارات
100	10	70	7	30	3	مهارات تحسنت
100	103	15.53	16	84.47	87	مهارات لم تتحسن
100	103	15.53	16	84.47	87	المجموع

حسب الاتجاه السائد تمثل نسبة 84.47% من المبحوثين الذين أجابوا أن خبرتهم كافية بالعمل تؤيدها نسبة 90.32% من المبحوثين الذين أجابوا أن مهارات تحسنت بتخصصهم

في وظيفة معينة، تليها نسبة 30% من المبحوثين الذين أجابوا أن مهارات لم تتحسن بتخصصهم في وظيفة معينة إلا أن لديهم خبرة بما يشغلونه.

تقابلها نسبة 15.53% من المبحوثين الذين أجابوا أن خبرتهم غير كافية تؤيدها نسبة 70% من المبحوثين الذين أجابوا أن مهارات لم تتحسن، في الأخير نسبة 9.68% من المبحوثين الذين أجابوا أن مهارات تحسنت بتخصص في وظيفة معينة.

هذا ما يبرز أن العمل في وظيفة محددة يسهم في معرفة الموارد البشرية بالوظائف التي يقومون بها، بنسبة للذين أجابوا أن مهارات لم تتحسن بتخصصهم في وظيفة معينة إلا أن لديهم خبرة بما يشغلونه هذا قد يرجع الجو العام في المؤسسة أو كنتيجة لأنهم يطمحون إلى إسناد وظائف أخرى لهم في مصلحة مختلفة غير التي يشغلونها حسب إجاباتهم على الأسئلة المفتوحة إن تغيير المصلحة أو مكان العمل بقرار من المدير فقط.

بالإضافة أنه حسب التسيير في المؤسسة ليس بالضرورة شغلهم منصب عمل حسب شهاداتهم المتحصل عليها فما يهم أنهم يمثلون للتقسيم العمل حسب الوظائف التي يجب أن يشغلوها.

جدول رقم (36): يوضح المبحوثين حسب إشراكهم في القرارات الإدارية:

النسبة	التكرار	الإشراك في القرارات الإدارية
45.63	47	نعم
54.37	56	لا
100	103	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية العمال في المؤسسة لا يتم إشراكهم في القرارات الإدارية بنسبة 54.37%، فيما تمثل نسبة 45.63% فقط نسبة العمال الذين يتم إشراكهم في صنع القرارات الإدارية والخاصة بالموارد البشرية والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

إن القرار المشترك في المؤسسة يجنب المدير الوقوع في عدة مشكلات من بينها ظاهرة التغيب الدوران الوظيفي الملل والاعتراب، ذلك أن أغلب الموظفين يعانون من عدم ارتياحهم في الوظيفة ويفضلون العمل الميداني كما في تصوراتهم قبل التوظيف بالنسبة للبحوث الشخصية فعدم أخذها بالحسبان يسبب إحباط وملل للعمال كل تطلعات العمال لا يشرك فيها العامل بالرغم أنه المعني الرئيسي فيها.

جدول رقم(37): يوضح علاقة الأقدمية بالإشراك في القرارات الإدارية:

المجموع		لا يتم إشراكهم		يتم إشراكهم		الإشراك الأقدمية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	45	64.44	29	35.56	16	سنة -5 سنوات
100	27	37.04	10	62.96	17	6سنوات - 10سنوات
100	31	54.84	17	45.16	14	من 11 سنة فأكثر
100	103	54.37	56	45.63	47	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد نسبة 54.37% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يتم إشراكهم في القرارات الإدارية مصنفيهم حسب أقدميتهم في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 64.44% من المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين سنة و5سنوات تليها نسبة 54.84% ذوي الأقدمية من 11 سنة فأكثر، في الأخير نسبة 37.04% تمثل المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين 6سنوات و10سنوات.

بالمقابل نسبة 45.63% تمثل فئة المبحوثين الذين أجابوا انه يتم إشراكهم في القرارات الإدارية مصنفيهم حسب أقدميتهم في المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 62.96% من المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين 6سنوات و10سنوات، تليها نسبة 45.16% تمثل فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 سنة فأكثر، في آخر مرتبة نسبة 35.56% فئة تمثل المبحوثين ذوي الأقدمية ما بين سنة و5سنوات.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن صناعة القرارات في المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الأقدمية في المؤسسة نظرا لطول المدة التي يقضونها في المؤسسة ما يزيد خبرتهم في التسيير.

جدول رقم(38): يوضح إجادة اللغات الأجنبية(الفرنسية) بالنسبة للمبحوثين:

النسبة	التكرار	إجادة اللغات الأجنبية
75.73	78	نعم
24.27	25	لا
100	103	المجموع

من خلال الجدول وحسب النتائج المبينة أعلاه نسبة 75.73% أجابوا أنهم يجيدون اللغة الأجنبية (الفرنسية)، فيما أجابت النسبة المتبقية من المبحوثين 24.27% أنهم لا يجيدون أنهم يجيدون اللغة الأجنبية (الفرنسية)، حسب ما عبروا أنها اللغة العلمية المعتمدة التي درسوا بها في الجامعة أو حتى المعهد.

جدول رقم(39): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستفيدين من الترقية:

النسبة	التكرار	الترقية
5.66	3	بفضل التكوين المتخصص
94.34	50	بفضل سنوات الخدمة في المؤسسة
100	*53	المجموع

*نقص في العينة نظرا لأنه سؤال تابع.

نلاحظ أن النسبة الغالبة في المؤسسة 94.34% استفادوا من الترقية حصيلة سنوات الخدمة في المؤسسة فيما تبقى نسبة 5.66% استفادوا من الترقية بفضل التكوين من أجل الترقية، فيما عبر بعض في السؤال المفتوح أنهم اجتازوا مسابقة من أجل الترقية.

الترقية من بين مؤشرات كفاءة الأداء لدى الفرد العامل وبالتالي هي من بين مؤشرات التأهيل أغلب أفراد المؤسسة بالضرورة تحصلوا على الترقية بفضل سنوات الخدمة في المؤسسة هذا ما يفرضه التبادل الوظيفي في النسق بحيث أن مثل هذا التحفيز يشجع العمال على رفع مستوى الأداء بالتالي تحقيق الهدف الرئيسي هي الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم(40): يوضح مستوى التأهيل بالاستفادة من الترقية:

المجموع		لم يستفد من الترقية		استفاد من الترقية		الترقية مستوى التأهيل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	6	50	3	50	3	أعوان إدارة
100	21	47.62	10	52.38	11	عمال تقنيين
100	76	52.63	40	47.37	36	إطار
100	103	51.46	53	48.54	50	المجموع

حسب الاتجاه السائد في الجدول تمثل نسبة 51.45% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية تؤيدها نسبة 52.63% فئة إطارات، تليها نسبة 47.62% فئة عمال تقنيين، فيما تمثل نسبة 50% فئة أعوان إدارة، بالمقابل نجد نسبة 48.54% الذين استفادوا من الترقية، تؤيدها نسبة 52.38% عمال تقنيين، تليها نسبة 50% فئة أعوان إدارة، تليها نسبة 47.37% فئة إطارات.

حسب الاتجاه السائد نلاحظ أن غالبية المبحوثين لم يستفيدوا من الترقية.

خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المستفيدين من الترقية هم عمال تقنيين لأن الأقدمية تلعب دور كبير في الترقية بما أن غالبية الإطارات فئة شبابية حديثة التوظيف هذا ما يبرر أنها أعلى نسبة في الاتجاه المقابل، ولكن ما يعاب في المؤسسة أنها تمنح ترقية للعمال مرة على الأكثر رغم مطالبتهم بحقهم في الترقية خاصة مصلحة البيطريين خلاصة لتعبيرهم أنهم مغيبين تماما في المؤسسة ولا يتم التطلع على مشاكلهم، ونظرا لأن التأهيل مرتبط بأداء العامل في المؤسسة والأداء مرتبط بالحوافز مثل الترقية فإن غياب الترقية في المؤسسة يؤثر بشكل كبير في مستوى تأهيل العمال.

جدول رقم(41): يوضح علاقة مستوى التأهيل بالخبرة:

المجموع		لم يكتسب خبرة		يكتسب خبرة		الخبرة مستوى التأهيل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	6	-	-	100	6	أعوان إدارة
100	21	9.52	2	90.48	19	عمال تقنيين
100	76	18.42	14	81.58	62	إطار
100	103	15.53	16	84.47	87	المجموع

من خلال الجدول التالي وحسب الاتجاه السائد نسبة 84.47% تؤيدها نسبة 90.48% تمثل فئة عمال تقنيين، تليها نسبة 81.58% تمثل فئة إطارات، في الأخير نسبة 100% فئة أعوان إدارة.

بالمقابل نسبة 15.53% فئة الذين أجابوا أنهم لا يكتسبون خبرة تؤيدها نسبة 18.42% فئة إطارات، تليها نسبة 9.52% فئة عمال تقنيين، فيما تمثل نسبة لاشيء فئة أعوان إدارة.

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت على التوالي للفئتين أعوان إدارة والعمال تقنيين نظرا لأن هاتين الفئتين يعملون حسب تخصصهم بعكس فئة الإطارات بالإضافة إلى أنهم يشغلون أعمال روتينية تخص وثائق إدارية الإعلام الآلي وغيرها من الأعمال الإدارية.

جدول رقم(42): يوضح علاقة مستوى التأهيل بتحسين المهارات:

المجموع		مهارات لم تتحسن		مهارات تحسنت		مستوى التأهيل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	6	50	3	50	3	أعوان إدارة
100	21	33.33	7	66.67	14	عمال تقنيين
100	76	56.58	43	43.42	33	إطار
100	103	19.42	20	80.58	83	المجموع

من خلال الجدول حسب الاتجاه السائد نسبة 80.58% من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم تحسنت تؤيدها نسبة 66.67% فئة عمال تقنيين، تليها نسبة 50% تمثل فئة أعوان إدارة، تليها نسبة 43.42% تمثل إطارات.

بالمقابل نسبة 19.42% من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم لم تتحسن تؤيدها نسبة 56.58% تمثل فئة إطارات،، فيما تمثل نسبة 50% فئة أعوان إدارة، تليها نسبة 33% تمثل فئة عمال تقنيين، تليها نسبة 50% تمثل فئة عمال أعوان إدارة.

نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن مهاراتهم تحسنت بالنظر إلى السنوات الأولى من التوظيف.

فيما تؤيد النسبة المتبقية الاتجاه المقابل أن مهاراتهم لم تتحسن وهذا يرجع إلى عوامل من أهمها حسب تصريحات البعض أن بعض الفئات مثل فئة الإطارات يعملون في وظائف بعيدة عن تخصصاتهم الأكاديمية بالإضافة يرجع هذا إلى أن بعض الفئات في المؤسسة حديثة التوظيف.

• استنتاج الفرضية الثالثة:

حسب خلاصة القراءات السوسولوجية لجداول الفرضية الثالثة التي تقول أن التخصص المهني كنتيجة لتقسيم العمل في المؤسسة يؤثر في مستوى تأهيل الموارد البشرية.

استنتجنا التالي: يتم إطلاع الموارد البشرية على مهامهم حسب تقسيم الأعمال والوظائف في المؤسسة في السنوات الأولى من التوظيف وبرغم من معرفة العمال أن هذه الوظائف التي يشغلونها لا تلائم تخصصاتهم وشهاداتهم إلا أنهم يقومون بها كما يجب فهم يكتسبون خبرة من هذه الوظائف من خلال الممارسة و توجيهات وإرشادات المشرف فهم يكتسبون منها معارف نظرية و أخرى تطبيقية.

إلا قلة من المحظوظين كالبيطريين يعملون في وظائف ملائمة لتخصصاتهم وشهاداتهم، وبعض المرشدين الفلاحيين الذين يكفون بأعمال خارج المؤسسة في خرجات ميدانية عند الفلاحين أو يشغلون مصالح تصب في ميدان تخصصهم.

حسب توقعاتنا أن عمل المرشد الفلاحي يجب أن يكون في الميدان الفلاحي كما هو بالنسبة للبيطريين ليكتسب خبرة من الميدان الفلاحي إلا أن نقص وعي الفلاح بضرورة الإرشاد الفلاحي من جهة، ومن جهة أخرى تكليف المرشدين الفلاحيين بأعمال مكتبية يجعل خبرتهم قليلة بدورهم الحقيقي نحو الميدان الفلاحي أي مساعدة الفلاح في التنمية الفلاحية وهذا ما

يبرر عجز المرشد الفلاحي عن استنتاج بعض المشاكل في المحاصيل إذا ما تم استدعاءه من قبل الفلاح.

ولما كان دور المرشد الفلاحي يغلب عليه طابع العمل المكتبي ولا يحقق المصلحة الفعلية نقصد "النتمية الفلاحية" لهذا استنتجنا أن فرضية الثالثة تحققت نسبيا.

الاستنتاج العام:

ما يمكن استنتاجه حول موضوع إستراتيجية المؤسسة ودورها في تأهيل الموارد البشرية هو خلاصة لما سبق من استنتاجات الفرضيات الثلاث ففي الفرضية الأولى حاولنا الربط بين دور الإشراف في تأهيل الموارد البشرية فمن خلال تحليلنا للمعطيات الميدانية اتضح لنا أن للمشرف دور مهم في تأهيل الموارد البشرية أي(العمال) ،ذلك من خلال إعطائهم توجيهات التي تسهم في تنمية المهارات والخبرات، غالبا ما تسند مهمة الإشراف إلى شخص مؤهل له خبرة بكل الأعمال في المؤسسة فالمشرف يلعب دور الوساطة بين إدارة المؤسسة والعمال من أجل تنظيم المهام في كل مصلحة ، بحيث يكون تخصص المشرف يلاءم طبيعة المصلحة لأن المؤسسة تضم تخصصات مختلفة كتخصصات الفلاحية ، تخصص البيطرة ،ومختلف التخصصات الإدارية.

إن العمال الجدد ليس لهم تصور مسبق لطبيعة المهام الموكلة لهم، فهنا يظهر دور المشرف من خلال توجيههم لوظائفهم ،بالإضافة إلى ذلك لاحظنا أن عامل الرقابة على العمال أمر ضروري من طرف المشرف فهو المسئول على توجيههم في مهامهم لكي يتجنبوا الوقوع في الأخطاء التنظيمية خاصة العمال الجدد منهم لأنهم في مرحلة تربص ومن أجل إكسابهم أكبر قدر من المعلومات الممكنة التي تساعدتهم على التكيف مع طبيعة عملهم.

فيما تم طرح فرضية ثانية مفادها أن التكوين المتخصص يؤثر على تأهيل الموارد البشرية ، فمن خلال تصريحات المبحوثين جاءت بالإيجابية و الرضى عن برامج التكوين المتخصص، إلا أن البعض من المبحوثين صرحوا أن هذه البرامج بحاجة إلى إثراء من حيث الأبحاث من أجل مواكبة هذه التغيرات الطارئة ذلك نظرا لاجتهاد بعض العمال بالأبحاث الفردية خاصة فئة البيطريين نظرا لأن عملهم ميداني.

جاءت هذه التصريحات بالرغم من نسبة المستفيدين من تكوين المتخصص ضئيلة يرجع ذلك إلى شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص التي تحرم بعض الفئات من التكوين المتخصص، فيما تولي الدول المتقدمة أهمية عظمى لتكوين الموارد البشرية في مؤسساتها لأنها عامل أساسي لقوة التنافسية في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي نعيشها حاليا.

فيما تم طرح فرضية ثالثة مفادها أن التخصص المهني في المؤسسة يؤثر في تأهيل الموارد البشرية جاءت تصريحات المبحوثين أنهم يتقنون المهنة التي يمتنونها بفضل الممارسة التي أكسبتهم خبرة مهنية، برغم من تصريحهم بعدم ملائمة مؤهلاتهم الأكاديمية للمهنة التي يقومون بها.

فيما صرحوا أنهم يكتسبون معرفة بعملهم منها ما تبقى نظرية بحاجة إلى مناخ ملائم لتطبيقها و منها تطبيقية أي مختلف الأعمال المكتبية التي يمارسونها.

خاتمة

خاتمة:

مما سبق يمكن القول أن موضوع إستراتيجية المؤسسة ودورها في تأهيل الموارد البشرية جد مهم من خلال الفوائد المتبادلة التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية من أجل رفع قدراتها ومهاراتها هذا ما ينعكس بالمنفعة الإيجابية على المؤسسة ذاتها.

إن دور الإشراف خاصة من قبل شخص مؤهل وكفاء أمر ضروري لأنه عملية غير ملموسة في شكل علاقة بين المشرف والمشرف عليهم يعمل فيها المشرف من خلال الاتصال المباشر بالمرؤوسين على تكييفهم مع جو العمل بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم الفكرية والعملية.

بالإضافة إلى عامل التكوين المتخصص بحيث تتيح المؤسسة برامج تدريبية وتعليمية للموارد البشرية نظرا لأن الموارد البشرية خاصة في هذه المؤسسة ذات الطابع التقني إداري يوجهون إلى أعمال تقنية في الميدان الفلاحي فهم أكثر احتياجا إلى التكوين المتخصص نظرا لأهميته في مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط حيث تعمل بعض المؤسسات بالاشتراك مع مخابر بحث في تنمية مهارات مواردها البشرية مثل مؤسسة المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.

فيما لا يقل تخصص المهني عن سابقه أهمية نظرا للمقولة الرجل المناسب في المكان المناسب، كلما كان الفرد متخصصا في وظيفته حسب مؤهلاته العلمية كلما زادت

قدراته في أداء العمل بالمهارة المطلوبة لأن توظيف المؤسسة للعمال وفق مؤهلات

المطلوبة لأداء الوظيفة يضمن تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

فتطوير خدمات المؤسسة يحتاج إشراك موارد بشرية مؤهلة لضمان استمرارية وبقائها

وتكيفها مع نسق المنظومة المجتمعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- الحبيب ثابتي ، الجيلالي بن عبو ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009.
- 2-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، مصر، ط2، 2003.
- 3-جورج فريدمان، بيار نافيل وآخرون، رسالة في سوسيولوجيا العمل، تر: يولاند عمانويل، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1985.
- 4-حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 5-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط4، 2011.
- 6-ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية، تر: علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7-راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 8-زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 9-سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.

10- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كتب إلكترونية، القاهرة، مصر، 2003.

11- علي غربي، إسماعيل قبيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، مصر، مصر، ط1، 2007.

12- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009.

13- عيسى حيرش، الإدارة والإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.

محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.

14- ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، تر: صلاح هلال، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، ط1، 2011.

15- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، ط1، 2011.

16- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، ط1، 2009.

17- محمد عبد الغني، حسن هلال، مهارات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، مهارات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007.

- 18- محمد عبد المعبود مرسي، علم اجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي: دراسة نقدية تحليلية، القصيم، السعودية، ط1، 2001.
- 19- نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء، عمان الأردن، ط1، 2011.
- 20- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 21- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 22- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 23- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 24- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 25- هشام رضا حمدي: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.
- 26- ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية: جذورها وروادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ط1، 2002.

27-يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع

الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

كتب المنهجية:

28-ريمون كيفي، لوك فان كمينهود، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، تر: يوسف

الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، لبنان، ط1، 1999.

29-محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار

وائل، عمان، الأردن، ط2، 1999.

30-موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات

عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، ط2، 2006.

مراجع ودراسات بالفرنسية:

31-Benoit gauthier, recherche social : de le problématique à la

collecte des données presses de l'université du québec ,

5^{em}ed,2009.

32-Lionel jacquot, Bernard balzani , sociologie du travail et de

l'emploi , édition ellipses , paris,2010

33-Thierry pillon, Georges Friedmann: problèmes humains du

machinisme industriel , éllipses édition,2009, paris .

34–Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil, 1977.

35–Philippe scieur ,**sociologie des organisation** : introduction à l'analyse de l'action collective organisée ,édition Armand colin,2^{em}ed, paris,2008.

36–Lionel jacquot, Bernard balzani , **sociologie du travail et de l'emploi** , édition ellipses , paris,2010.

من الانترنت:

37–Gestion des Ressources Humaines et qualification professionnelle, fiche DRH.www.europe.en.aquitaine.eu

38– Antoine winter ,Classification, qualification et compétences : quels liens, quelles finalités,8 octobre 2009.

www.gip-fcip-alsase.fr

المجلات و الدوريات:

39–أعمر عزاوي ، عبد اللطيف مصيطفى ،الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، الجزائر،10،09،مارس،2004.

40- الطاهر جعيم، بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية بالجزائر، عدد 12، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.

41- براهيم عبد الله، حميد مختار، مجلة العلوم الإنسانية، مقال عن دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2005.

42- كمال رزيق، تأهيل المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد 06، جوان، 2004.

43- لحسن بو عبد الله ، نبيلة ناني ، مقارنة منظومية للبرامج التكوينية، سلسلة دراسات في التربية والتنمية البشرية، منشورات مخبر إدارة الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، الكتاب الثاني، سطيف، الجزائر، 2010.

44- لحسن بو عبد الله ، نبيلة ناني ، نحو نمذجة منظومية للبرامج التكوينية، سلسلة دراسات في التربية والتنمية البشرية، جامعة فرحات عباس، مخبر ادارة وتنمية الموارد البشرية ، الكتاب الرابع، سطيف ، الجزائر.

45- نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر: الواقع والمأمول، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العلوم الاقتصادية والقانونية) دورية دولية محكمة تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي شلف العدد 12 جوان، 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مدرسة الدكتوراه التنظيم الديناميكا

الاجتماعية والمجتمع

استمارة حول موضوع إستراتيجية المؤسسة و دورها في تأهيل الموارد البشرية نرجو بالإجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (X) في المربع المناسب والإجابة على الأسئلة المفتوحة، نشكركم مسبقا على مساعدتكم على إنجاز هذا المشروع الأكاديمي.

يوم:...../...../2014.

I. البيانات الشخصية:

1-الجنس:أنثى ذكر

2-السن:بين 19-24 25-30 31-36

37-42 43-48 49-54

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-التخصص المهني:.....

5-مستوى التأهيل: عون إدارة عامل تقني إطار

6-الأقدمية:ما بين سنة -5 سنوات 6سنوات-10سنوات من 11سنة فأكثر

II. الإشراف:

7-من قبل من تم تعريفك بمهامك:رفقاء العمل المشرف

8-ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين المشرف؟

9-رسمية جدا وبعض المراقبة من طرف المشرف فيها نوع من حرية في التصرف

هل يساعدك المشرف في تحسين مهاراتك المهنية؟

10-نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟
.....
.....

11- هل يقدم لك المشرف توجيهات؟

لا أحيانا دائما

-ما طبيعة هذه التوجيهات؟

بخصوص الحفاظ على معدات العمل

بخصوص تحسين مهاراتك و إضافة معلومات لك

III. التكوين:

12- هل حظيت بالتكوين من طرف المؤسسة؟ نعم لا

13- هل تم تكوينك؟: في الخارج داخل الوطن

14- هل تملك مؤسستك ورشات تكوين؟ نعم لا

15- هل ترى أن إستراتيجية التكوين تحقق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة؟

نعم لا

16- هل لاحظت أن برامج التكوين تستجيب لمتطلبات المجتمع من خلال توظيف معارفك و مهاراتك في

العمل الميداني؟: نعم لا

إذا لا لماذا؟
.....
.....

17- هل لاحظت أن برامج تكوين الذي تناوله يختلف عن سابقه بالمقارنة مع الزملاء السابقين في

التكوين؟

ما الفرق بينهما.....
.....

18- هل لاحظت علاقة بين مضمون التكوين و الممارسة الفعلية في الميدان؟

نعم لا

19- هل ترى أن برامج التكوين بعيدة عن الواقع العملي؟

نعم لا

برر ذلك.....
.....

20- هل برامج التكوين موجهة لعمل روتيني ؟

نعم لا

21- هل بدت لك أهداف التكوين واضحة؟

نعم لا

بناءً على الإجابة السابقة ما يعود ذلك؟.....

.....

22- هل تجيد لغة أجنبية (فرنسية، إنجليزية): نعم لا

IV. التخصص في العمل المهني:

23- بعد توظيفك هل وجهت إلى منصب عملك و هل تم تعريفك مسبقاً بمهامك؟

نعم لا

24- هل تم تعريفك في السنوات الأولى من توظيفك على حقوقك وواجباتك نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا برر لماذا؟.....

25- بعد مزاولة العمل هل لاحظت أنك تجيد وتتقن مهنتك؟ نعم لا

26- ما نوع المعارف التي اكتسبتها في تخصص عملك؟

معارف نظرية معارف تطبيقية

27- هل ترى أن لديك خبرة كافية بمجال العمل؟ نعم لا

في كلتا الإجابتين برر كيف ذلك:.....

.....

28- ما نوع المعارف التي اكتسبتها في تخصص عملك؟

نظرية تطبيقية

29- هل ترى أن المعارف التي اكتسبتها تلي حاجات الفرد؟

نعم لا

إذا لا لماذا؟.....

.....

30- هل لاحظت أن مهاراتك و معارفك تحسنت بتخصصك ومزاولة وظيفة معينة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا برر لماذا؟.....

.....

V. تأهيل الموارد البشرية:

31-هل ترى أن لديك خبرة كافية في مجال عملك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم برر كيف؟.....

.....

-هل يتم إشراك العمال القرارات الإدارية: نعم لا

32-هل لاحظت أن مهاراتك في العمل تحسنت؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يرجع الفضل في ذلك؟.....

.....

33-هل حظيت بالترقية في عملك نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل كانت الترقية بفضل :

التكوين التكميلي في المؤسسة بفضل سنوات الخدمة في المؤسسة

عوامل أخرى أذكرها.....

.....