

مداخلة بعنوان:

إستراتيجيات تدريب العمالة في الإنتاج المنقطع - مع الإشارة إلى حالة المنتجات الزراعية الجزائرية -.

من طرف: - أ.د/ زبيري رابح - أستاذ التعليم العالي - جامعة الجزائر

- بن تفات عبد الحق - أستاذ مساعد - جامعة ورقلة

لقد أخذت إدارة الموارد البشرية بعداً إستراتيجياً، ذلك أنها "الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"¹. من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الميزة التنافسية أكثر من توظيف هذه الموارد لأداء المهام. ويؤخذ خلال إعداد الاستراتيجيات بعين الاعتبار مجموعة من الشروط كضرورة تحقيق قيمة المستهلك، وضرورة قدرة المؤسسة على المحافظة على رأس المال البشري وغيرها².

وتساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة بكونها تعمل على إرضاء كل طرف من أصحاب المصالح من عاملين وزبائن ومساهمين وغيرهم وذلك من خلال اختيار العاملين الأكفاء والقادرين على الابتكار وإعدادهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتحسين بيئة العمل، وتدعيم القدرة والرغبة على العمل. وهنا نشير إلى الدراسة التي أجرتها مؤسسة Towers Perrim الاستشارية عام 1992 على عينة من 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية حيث توصلت إلى أن العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية تمثل أهم مؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسات في القرن الجديد³.

إن عمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة "TQM" تنتهي إلى العمليات والنظامية التالية⁴:

-تشخيص المناخ الخارجي (فرص وتهديدات النشاط التدريبي)؛

-تشخيص المناخ الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف للنشاط التدريبي)؛

-تحديد أهداف التدريب؛

-تحديد سياسات التدريب لاتخاذ قرارات التدريب؛

-تحديد العمال الذين سوف يدربون؛

-تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال؛

-إعداد خطة التدريب؛

-تطوير المنتجات التدريبية.

وبهذا فإنه لابد من الاعتناء بالمدخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية كإعادة الهندسة لتحقيق تحسينات في

مقاييس الأداء الهامة مثل التكلفة والجودة⁵ ... إلى آخره، لاسيما في القطاعات التي تتميز بانقطاع إنتاجها

وتذبذبه بسبب طبيعة النشاط كالقطاع الزراعي أو الصناعات المرتبطة به كالصناعات الغذائية التي تعتمد

مدخلاتها على مخرجات القطاع الزراعي.

على المستوى الوطني يمكن ملاحظة النسبة العالية من الشباب (75% تقريبا) وكذا ارتفاع نسبة

التمدرس لديهم وهذا ما يعطي ميزة تنافسية للجزائر، لكن الإشكالية تبرز إذا علمنا أن حوالي 75% من

السكان الناشطين لا يملكون شهادات حسب دراسة للديوان الوطني للإحصائيات "ONS" للسنوات ما قبل

التسعينات⁶. لكن المعطيات قد تغيرت في الآونة الأخيرة فقد زاد عدد العمال الحاملين لشهادات وخصوصا

الشهادات الجامعية منها. وفي دراسة أخرى لنفس الديوان كشفت أنه في شهر ديسمبر من سنة 2008م

كانت الزراعة تشغل حوالي 13.7% من العمالة بعد ما يوظفه كل من قطاع التجارة والإدارة العمومية

وقطاع البناء بنسبتي 56.6% و17.2% على التوالي. فتوفير التدريب الجيد لهذه العمالة يعد لازماً من لوازم

تحقيق الميزة التنافسية في ظل معوقات خصوصيات هذا القطاع من انقطاع في العلة.

ففي هذا الباب - أي كل قطاع يتميز بانقطاع في الإنتاج - يمكن ذكر "التعلم المستمر" رغم انقطاع الإنتاج، حيث يعود هذا النوع من التعلم بالنفع على العامل والمؤسسة، إذ يمكن لهذه الأخيرة أن تصطنع ظروفًا مماثلة للظروف الواقعية ويطلب من العامل تطبيق ما تعلمه على الظروف المصطنعة وهذا ما يطلق عليه اسم "مدخل التعلم بالممارسة". وفي هذا الشأن يمكن أيضا ذكر مداخل أخرى للتعلم المستمر كـ "مدخل التعلم الفعلي الواقعي" و "مدخل سلوك التعلم النموذجي"⁷.

من خلال هذه الورقة ارتأينا التطرق إلى أساليب التدريب الناجعة في قطاع الإنتاج المنقطع لاسيما القطاع الزراعي مع الإشارة إلى حالة الجزائر، ومن أجل ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا هذا كما يلي:

ما هي الأساليب الناجعة في تدريب العمالة في القطاعات التي تعرف تذبذباً في الإنتاج؟ وما هي

حالة العمالة الجزائرية في القطاع الزراعي من ذلك؟.

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية نقترح الخطة التالية:

المحور الأول I: تدريب العمالة وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

I - 1 مفهوم التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

I - 2 مبادئ التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

I - 3 خطط التدريب في الإنتاج المنقطع؛

المحور الثاني II: العمالة الجزائرية في القطاع الزراعي؛

الخلاصة والتوصيات.

المحور الأول: تدريب العمالة وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

إن التوجه نحو حرية التجارة وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول سيشحج المؤسسات على رفع مستوى جودة الخدمات و السلع المقدمة للمستهلكين. كما أن الاتجاه نحو توحيد نظم الرقابة والمحاسبة ، سوف يتيح المجال لزيادة الرقابة على نوعية المنتجات و السلع التي تقدمها أي شركة، وضرورة التزامها بالمواصفات والمقاييس العالمية، إذا ما أردت النجاح و البقاء في السوق ، و يتضمن ذلك تفعيل الرقابة على الأشخاص الذين يتعاملون مع عملاء المؤسسة، و ضرورة انطلاق التعامل معهم من مبدأ الاحترام و الصدق ، حتى يستمروا في التعامل مع هذه المؤسسة. من جهة أخرى فإن توجه المؤسسات الإدارية الحديثة نحو استقطاب الكفاءات المؤهلة والمنخرطة في عالم المعلوماتية سوف يساعد على وجود عمالة مؤهلة داخل المؤسسة تسهم إسهاماً فاعلاً في إيجاد منتجات ذات جودة، كما أننا سنضمن وجود تعامل متميز مع عملاء المؤسسة مما سيسهم في إرضاء وإسعادهم بالخدمات و السلع المقدمة⁸.

وقبل الخوض في الحديث حول الحديث حول التدريب من اللائق أن نعرج على التعريف ب إدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها " أودجرز " (Odgers) بقوله " إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة " ⁹. وبالنسبة لـ " جيمس هيريرا " (James Hirira) يعرفها على أنها " فلسفة المنظمة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إلى إرضاء مختلف المتعاملين معها، وذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمنظمة وبيئتها"¹⁰.

1- مفهوم التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

تعرف سهيلة محمد عباس التدريب على انه "اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم". أما عمر وصفي عقيلي فيعرفه على انه "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق وتحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"¹¹.

من خلال التعريفين يتبين لنا أن الهدف الأساسي من وراء عملية التدريب يتمثل في تنمية مهارات العمال وتحسين كفاءتهم من خلال عمليات التعليم وكل ذلك وفقا لمنهج مخطط ومراقب بغية تصحيح الانحرافات في سلوك العمال.

إن التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعاتها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تم كنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية كما يتمثل في " التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف إكسابه معرفة ومهارات لأداء العمل، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء أعمالهم. وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار

العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة، فلقد أكد " أنتوني " على أن بناء التقنية العالية والأداء المتميز تتطلب تدريباً للموظفين¹².

1-2 مبادئ التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية، ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم للموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولاً استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار. إن ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره أحد دعائم الاستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

تمثل هذه المبادئ الأساسية للتدريب وفق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹³:

- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب حيث يحدد احتياجاته أو حين يكشف عنها بطريقة أو أخرى بمعاونة المتخصصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب و انحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته

- إن التدريب ليس بعلاقة منحصرة بين المدرب و المتدرب ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب فهو طرف أصيل لهذه العلاقة إذ يغذي المدرب بالمعلومات الأساسية الكاشفة عن الاحتياجات التدريبية و يحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب، و إذا زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية الذين يتعامل معهم المتدرب أو المترشح للتدريب على وجه الدقة

الزبائن الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء أطراف في العلاقة التدريبيية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الاحتياجات التدريبيية و يشاركوا أيضا في الحكم على آفاعة التدريب.

-إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبيية و وسط سلبى في العملية، إنما هو عنصر إيجابى يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، والاتجاه الثانى هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب و زملائه و آافة المتصلين به في العمل، وذلك من خلال التغيير الذى يمكن إحداثه في سلوك، و مهارات، و معارف المتدرب التى ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب، و تظهر هذه الحقيقة خطورة المشكلة المتكررة في حالة الاعتماد آليا على مدرين خارجيين إذ لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين و زملاء المتدربين داخل المؤسسة و غيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة.

-إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبيية إذ يمارس دورا ثلاثى الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات و يشارك في تحديد احتياجاته التدريبيية، و هو متلق للخدمات التدريبيية، وهو أيضا مشارك في فعاليات التدريب إذ يناقش و يسأل و يقدم أفكاره و خبراته بالمتدربين الآخرين وللمدرب أيضا.

كل هذا دون التقليل من الدور الذى تلعبه تقنيات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز¹⁴

كتنقية تمكين العاملين وتقنية إعادة الهندسة¹⁵.

1- 3 خطط التدريب في الإنتاج المنقطع؛

إن أهم خطة لتدريب الموارد البشرية في الإنتاج المنقطع تتمثل في برمجة دورات تدريبيية تذكيرية للعمال الذين سوف تزيد إنتاجيتهم أو أن يحافظوا على مستواهم الإنتاجى السابق نظراً للموسمية التى تتميز بها بعض

المنتجات من جهة ونظراً لأن الإنسان ما سمي كذلك إلا لدرجة نسيانه. وبذكر الموسمية فإنه يمكن أن نقسمها إلى موسمية تفرضها ظروف الطلب وموسمية تفرضها ظروف العرض، أما الموسمية في الطلب فيمكن أن نلمسها في بعض المنتجات التي يزيد الطلب عليها في مواسم دون أخرى كالمعاطف والمظلات وغيرها التي يزيد الطلب عليها في شتاء، وأما الموسمية في العرض فيمكن أن نلمسها في المنتجات التي تتحكم في إنتاجها ظروف العرض كتوفر الموارد من عدم توفرها ونذكر على سبيل المثال المنتجات الزراعية التي تكون موسميته نتيجة للتغير المناخي الطبيعي فبعض الخضرة والفواكه لا تنمو إلا في فصل الصيف، وأخرى لا تنمو إلا في الشتاء. فمن هذا المنطلق كان من الضروري المحافظة على نفس اليد العاملة التي تعمل في الموسم السابق بل وتدريبها وتأهيلها في خارج موسم الجني وحصاد الغلة، بدلا من تكوين يد عاملة جديدة في كل موسم والتخلي عن اليد العاملة التي كانت في الميدان في الموسم السابق.

وعلى هذا الأساس فقد تضمنت التوجهات المعتمدة لإعداد الإستراتيجية الرئيسية والفرعية للمنظمة العربية للتنمية الزراعية بعض المحاور التي تخص إعادة تأهيل الموارد البشرية نذكر منها¹⁶:

- الاهتمام ببناء الأطر والكوادر اللازمة لدفع مسارات التنمية الزراعية العربية المستدامة على مختلف المستويات:
 - المزارعون.
 - المهنيون والحرفيون.
 - الباحثون.
 - واضعو السياسات ومنتخذي القرارات.
- النهوض بمستوى التعليم الزراعي العربي الجامعي والمهني وبرامج إعادة التأهيل والتحقق من ديناميكية ومناسبة مخرجات التعليم، وفق احتياجات التنمية الزراعية العربية المستدامة.

● تخصيص الموارد المالية اللازمة لبناء القدرات في المجالات الزراعية المخلفة وأحداث آليات عربية في هذا المجال.

● استحداث أساليب أكثر فعالية لتبادل الخبرات العربية في المجالات الزراعية ذات الاهتمام المشترك.

● توفير بيئة العمل المناسبة للإبداع والارتقاء بالإنتاجية وتحقيق الاستقرار بالقطاعات الزراعية العربية.

وحسب المعهد الأمريكي للجودة هنالك قائمة تسعة عناصر¹⁷ التي تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة

الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء إن كانت صناعية أم خدمية ومن أهمها نذكر التعليم والتدريب

المستمر فيتضح لنا من خلال هذا أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار

من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي المهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة¹⁸.

المحور الثاني: العمالة الجزائرية في القطاع الزراعي

يمكن أن نشير بداية إلى ما يسمى بالإرشاد الفلاحي الذي يعتبر من العوامل الهامة لتنمية القطاع الفلاحي إذ أنه يساهم في توعية وتكوين الفلاحين وإحاطتهم بالمعلومات الضرورية والنصائح اللازمة. وفعالية الإرشاد الفلاحي مرتبطة أساسا بتوفر المرشدين الزراعيين الذين يتمتعون بالمؤهلات الكافية والمحفزات التي تدفعهم للقيام بهذه المهمة. وهذه المحفزات ترتبط أساسا بظروف العمل، الرواتب والأجور، التقدير والمسؤولية، الإنجاز والإشراف. ويمكن القول أنه رغم الأهمية التي يتميز بها الإرشاد الفلاحي بالنسبة للنشاط الزراعي فإن السياسة الزراعية في الجزائر لم تولي الأهمية الكافية لهذا المجال¹⁹. ويرجع ذات المصدر - أي د/باشي أحمد - ضعف دور المرشدين الفلاحيين في أداء مهامهم إلى:

- ضعف الرواتب والحوافز عند المرشدين.

- نقص معدات العمل ومستلزماته وبعد مكان الإقامة.

- ضعف الإشراف المناسب والملل من العمل المكتبي.

لكن من وجهة نظر المرشد الفلاحي يعود ضعف دورهم إلى كون أغلب الفلاحين يتميزون بالأمية مما يصعب من عملية إقناعهم إذ لا تتوفر لديهم روح التعاون مع المرشدين الفلاحين، هذا إضافة إلى وجود فوارق ما بين الفلاحين مما يجعلهم غير مهتمين بالخدمات التي يقدمها لهم المرشد الفلاحي. أما من وجهة نظر الفلاحين فإن ضعف الإستجابة للإرشاد الفلاحي يعود إلى عدم توفر المدخلات الزراعية وعدم مطابقة التوصيات الإرشادية لظروف الفلاحين ونظرة الفلاح إلى المرشد الفلاحي على أنه أقل خبرة منه²⁰.

لقد كانت الإصلاحات لا تأخذ بعين الاعتبار البعد التأهيلي للقوة العاملة وذكر على سبيل المثال

الإصلاح سنة 1987 الذي كان له تأثير سلبي على التكوين والتأطير الزراعي لسببين هما²¹:

- التخلي عن نظام التعاقد بين المتكولين الجامعيين وغيرهم ووزارة الفلاحة الشيء الذي أدى عدم إقبال هؤلاء إلى هذا القطاع الذي يحتاج إليهم في كل الأوقات.

- عدم الاندماج في المستثمرات الجماعية من قِبَل الإطارات الزراعية، نظراً للمساواة التي أقرها القانون 87 - 19.

الخلاصة والتوصيات.

من خلال البحث يمكن أن نقدم اقتراحات تخص إعادة تأهيل العمالة في كل القطاعات لاسيما القطاعات التي تتميز بتذبذب في الإنتاجية - أي موسمية العمل - واقتراحات أخرى تفيد خصيصاً القطاع الزراعي للدولة الجزائرية وذلك لتجسيد إرادتها ودورها في تفعيل العمالة القائمة على هذا القطاع؛ فالأقتراحات الخاصة بإعادة تأهيل العمالة في كل القطاعات لاسيما القطاعات الموسمية يمكن أن ندرجها كما يلي:

- ضرورة الالتزام بالتعليم المستمر للقوة العاملة حتى وإن بدت التكاليف عالية، لأن التعلم المستمر يحافظ أو يزيد من إنتاجية العامل وبالتالي تحقيق أداء متميز للعامل.

- الاحتفاظ بالعمال أنفسهم في كل موسم نظراً لأن مستوى تأهيل هؤلاء يزيد عن تعليم عمال جدد وهذا ما يثبتته تطور منحنى الخبرة عند العمال يوماً بعد يوم، بالإضافة إلى أن فاتورة تعليم تكون منخفضة في حالة الاحتفاظ بالعمال القدماء.

أما فيما يخص القطاع الزراعي الجزائري فنقترح:

- توفير كل الحوافز المادية والمعنوية المعينة على ارتقاء عمل المرشدين الزراعيين من جهة، والعمل على إيجاد تواصل دائم بين هؤلاء المرشدين والفلاحين وذلك من خلال خلايا الإصغاء مثلاً.
- إعطاء المزيد من الاهتمام بخريجي مختلف المراكز التكوينية للزراعة لاسيما الجامعيين منهم، وهذا لكي يزيد القطاع من امتصاصه للبطالة خصوصا وأنه قد عرف ازدهاراً محسوساً حيث تحقق تطور في سنة 2006م قدر بـ 10.1%²²⁰ في القيمة المضافة (سنة الأساس 2005م)، في انتظار ما تسفر عنه نتائج التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة لفائدة الفلاحين من حيث تدعيم الأسعار، والقروض الممنوحة في سنة 2008م.

الهوامش والإحالات:

- ¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 27.
- ² فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 241.
- ³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين -، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص ص 23-25.
- ⁴ المرجع بتصريف: علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص ص 250-251.
- ⁵ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص ص 37-39.
- ⁶ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 166-170.
- ⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي -، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 448-450.
- ⁸ المرجع بتصريف: محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2004م، ص ص 83-85.
- ⁹ سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007م، ص 54.
- ¹⁰ سكر فاطمة الزهراء، نفس المرجع السابق، ص 54.

¹¹ رفيقة شامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2006، ص 130.

¹² سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص 225.

¹³ رفيقة شامي، المرجع السابق، ص 132.

¹⁴ بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 139-160.

¹⁵ التمكين في معناه العلمي في أنه "منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة لمنظمات التي يعملون فيها، وحل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج. ومن شأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم اجتهاد وإصدار الأحكام و التقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. فالتمكين الإداري للعاملين هي الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين.

أما إعادة الهندسة فهي إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين و تطوير باهر في أداء هذه الأخيرة، فهي إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقياس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة و سرعة الأداء.

¹⁶ التقرير السنوي للتنمية الزراعية في الوطن العربي عام 2007، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، ص67. للمزيد أنظر الموقع الذي تم الاطلاع عليه يوم 2009.09.29 على الساعة 15:49 سا: <http://www.aoad.org>

¹⁷ هذه التسعة عناصر تتمثل في:

- دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- التوجه بالعمل والعمل على تحقيق رضاه؛
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة؛
- قياس الأداء للإنتاجية وللجودة؛
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية؛
- التعليم والتدريب المستمر؛
- القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة؛
- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة؛
- تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط.

¹⁸ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2006/04، 2006، ص 11.

¹⁹ باشي أحمد، القطاع الفلاحي بين الواقع و متطلبات الإصلاح، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2003/02، 2003، ص 113.

²⁰ باشي أحمد ، المرجع السابق، ص 114.

²¹ زيري رابح، الإصلاحات في قطاع الزراعة بالجزائر وآثارها على تطوره، أطروحة دكتوراه دولة - معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996، ص 196.

²² Rapport sur la situation du secteur agricole, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, ALGERIE, 2006, p06.