

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

عنوان المذكرة

نوع التنظيم المعتمد في قطاع الخدمات الجامعية وعلاقته بنوعية الخدمات المقدمة للطلبة - دراسة ميدانية في مديرية الخدمات الجامعية - باتنة بوعقال -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في: علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ:
د. العقبي الأزهر

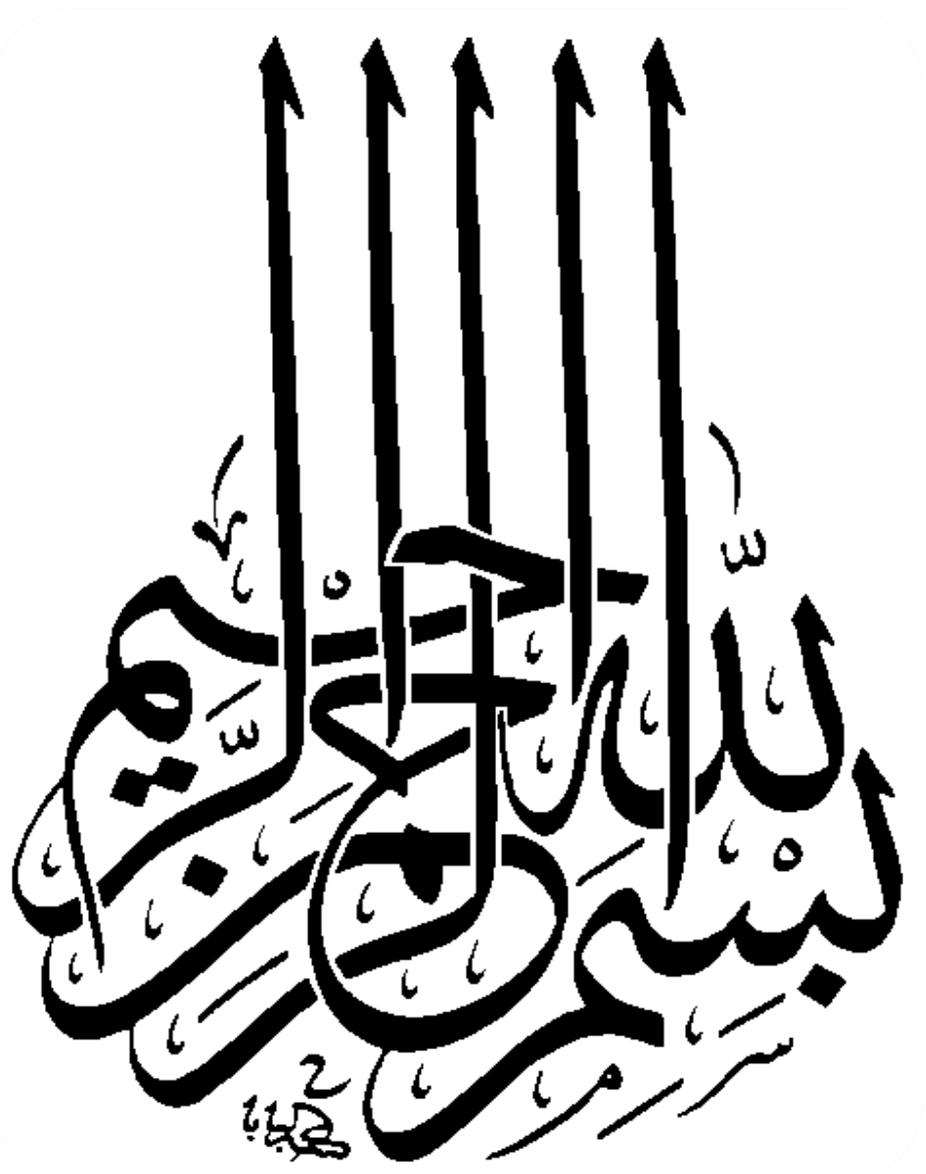
إعداد الطالب:
عقابي بوجمعة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
زوزو رشيد	أستاذ	محمد خيضر - بسكرة	رئيسا
العقبي الأزهر	أستاذ محاضر - أ	محمد خيضر - بسكرة	مشرفا ومقررا
بوزيد سليمة	أستاذ محاضر - أ	محمد خيضر - بسكرة	عضوا مناقشا
بولقواس زرفة	أستاذ محاضر - أ	محمد خيضر - بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2015/2014



شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه وإحسانه .

ثم جزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذ المشرف الدكتور العقبي الأزهر الذي

تكرم بالإشراف على بحثي، وما قام به من متابعة لكل أطواره وكان منه

النصح والتوجيه والتصويب فله من الله جزيل الثواب وعظيم الأجر

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا البحث

وإتمامه بالصورة التي هو عليها، وأخص بالذكر مسؤولي مديرية الخدمات

الجامعية باتنة بوعقال والإقامتين الجامعيتين حملة (1) وحملة (4) .

كما لا يفوتني أن أتقدم كذلك بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

الإطلاع على هذا العمل وإبداء ملاحظاتهم وتصويباتهم عليه .

وأخيرا أتقدم بالشكر لأسرة جامعة بسكرة عامة وكلية العلوم الإجتماعية

والإنسانية خاصة على قبول اتسابي إليهم .

والله الموفق فنعم المولى ونعم النصير .

إفراء

إلى روح والديّ تعمدهما الله برحمته الواسعة وأسكنهما فسيح جنانه

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي سنداً وعوناً منذ لقائنا الأول

إلى بناتي الحبيبات درة ملاك، نور إسراء، آلاء سندس

إلى أرواح طلبة الإقامة الجامعية الشهيد مجتعي عبد المجيد بجامعة

تلمسان الذين راحوا ضحية انفجار الغاز بمطعم الإقامة

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
01	فهرس المحتويات
04	فهرس الجداول
06	فهرس الأشكال
07	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
11	1- إشكالية الدراسة
13	2- فرضيات الدراسة
15	3- أهداف الدراسة
16	4- أسباب اختيار الموضوع
17	5- مفاهيم الدراسة
الفصل الثاني: الخدمة الاجتماعية، ماهيتها، مجالات عملها والعوامل المتحكمة فيها	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الخدمة الاجتماعية، مفهومها، مبادئها وأهدافها وأبعادها
31	المطلب الأول: تطور الخدمة الاجتماعية
37	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الخدمة الاجتماعية
41	المطلب الثالث: أبعاد وسمات الخدمة الاجتماعية
46	المبحث الثاني: أطر أداء الخدمة الاجتماعية
46	المطلب الأول: الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية
70	المطلب الثاني: الإطار القيمي للخدمة الاجتماعية
72	المطلب الثالث: الإطار المهاري للخدمة الاجتماعية
74	المبحث الثالث: طرق أداء الخدمة الاجتماعية
76	المطلب الأول: طريقة خدمة الفرد
77	المطلب الثاني: طريقة خدمة الجماعة
80	المطلب الثالث: طريقة خدمة المجتمع
83	المبحث الرابع: مجالات عمل الخدمة الاجتماعية والعوامل المتحكمة فيها
83	المطلب الأول: مجالات عمل الخدمة الاجتماعية
88	المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في أداء الخدمة الاجتماعية
91	خلاصة

الفصل الثالث: التنظيم وأداء الخدمة الاجتماعية	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: نظريات التنظيم.
94	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية
97	المطلب الثاني: المدرسة الحديثة في التنظيم
100	المبحث الثاني: أنواع التنظيم والخدمة الاجتماعية
100	المطلب الأول: التنظيم الميكانيكي والخدمة الاجتماعية
101	المطلب الثاني: التنظيم العضوي والخدمة الاجتماعية
103	المبحث الثالث: عناصر التنظيم وأداء الخدمة الاجتماعية
103	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي والخدمة الاجتماعية
116	المطلب الثاني: وظائف التنظيم والخدمة الاجتماعية
158	المطلب الثالث: وسائل التنظيم والخدمة الاجتماعية
166	خلاصة
الفصل الرابع: تنظيم قطاع الخدمات الجامعية في الجزائر	
168	تمهيد
170	المبحث الأول: التعريف بقطاع الخدمات الجامعية
170	المطلب الأول: مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية
172	المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها الديوان الوطني للخدمات الجامعية
175	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية
175	المطلب الأول: الخريطة التنظيمية للديوان الوطني للخدمات الجامعية (الديوان، المديرية، الإقامة)
187	المطلب الثاني: شروط تولي المناصب النوعية بقطاع الخدمات الجامعية
189	المبحث الثالث: مهام قطاع الخدمات الجامعية
189	المطلب الأول: الرقابة بقطاع الخدمات الجامعية
195	المطلب الثاني: الاتصال بقطاع الخدمات الجامعية
197	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية
201	المبحث الرابع: الوسائل المستخدمة بقطاع الخدمات الجامعية
203	خلاصة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية ، عرض البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
205	تمهيد
205	I- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
205	1- مجالات الدراسة
205	أ- المجال المكاني
210	ب- المجال الزمني
210	ج- المجال البشري
211	2- العينة وطريقة اختيارها
215	3- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
215	أ- المنهج المستخدم
215	ب- أدوات جمع البيانات
218	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة
219	II- عرض البيانات، تحليلها و تفسيرها
259	III- نتائج الدراسة
266	خاتمة
268	التوصيات
270	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح وصف العينة حسب الجنس	211
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى الدراسي	212
03	يوضح توزيع الطلبة على الهياكل البيداغوجية والتوزيع بحسب الجنس	213
04	يوضح توزيع الطلبة على التخصصات الجامعية والتوزيع بحسب الجنس	214
05	يوضح استعمال الطلبة للنقل الجامعي	220
06	يوضح التزام السائقين بمخطط النقل الجامعي	221
07	يوضح أسباب التأخرات في النقل	222
08	يوضح عملية مراقبة بطاقات النقل عند استعمال حافلات النقل الجامعي	223
09	يوضح كيف تتم عملية المراقبة لبطاقات النقل إن وجدت	224
10	يوضح هل الدخول للمطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية يكون أسرع	227
11	يوضح الأسباب التي تعيق الطالب للحصول على طبق الوجبة بأسرع وقت	228
12	يوضح نظافة أو عدم نظافة الطاولات عند استلام الطالب لوجبته	229
13	يوضح تناول الطلبة للوجبات الثلاث بالمطعم الجامعي	230
14	يوضح تناول الطلبة للوجبات الخارجية	232
15	يوضح كيف يتناول الطالب للوجبات الخارجية	233
16	يوضح أسباب تناول الطلبة للوجبات الخارجية	234
17	يوضح تقييم الطلبة للوجبات الغذائية المقدمة لهم بالمطاعم الجامعية	235
18	يوضح أسباب كون الوجبات المقدمة على مستوى المطاعم الجامعية رديئة	236
19	يوضح كيفية تحسين نوعية الوجبات المقدمة للطلبة على مستوى المطاعم الجامعية	237
20	يوضح تناسب مساحة الغرفة وعدد الطلبة المقيمين بها	239
21	يوضح توفر تجهيزات الإيواء بغرف الطلبة	240

241	يوضح رأي الطلبة بنوعية تجهيزات الإيواء	22
242	يوضح أسباب رداءة نوعية تجهيزات الإيواء	23
243	يوضح كيف هي حالة المغاسل بأجنحة الإيواء الخاصة بالطلبة	24
244	يوضح تناسب عدد المرشات وعدد الطلبة بالجناح أو الإقامة	25
245	يوضح تقييم الطلبة لوضعية المرشات	26
246	يوضح النقائص المسجلة من قبل الطلبة على المرشات بالإقامة الجامعية	27
247	يوضح ما مدى توفر التدفئة على مستوى الغرفة و الجناح	28
248	يوضح أسباب عدم كفاية التدفئة على مستوى الغرفة و الجناح	29
249	يوضح هل أن غرف الطلبة تنظف دوريا	30
250	يوضح من يقوم بتنظيف الغرف	31
251	يوضح شعور الطالب بالأمن عند وجوده بالإقامة	32
252	يوضح أسباب عدم الشعور بالأمن عند التواجد بالإقامة	33
253	يوضح مدى استفادة الطلبة من الخدمات المرافقة بالإقامة	34
255	يوضح أسباب عدم الاستفادة من خدمات الهياكل المرافقة	35
256	يوضح العلاقة بين المستوى الدراسي واستظهار بطاقة النقل	36
257	يوضح العلاقة بين نوعية تجهيزات الإيواء والمستوى الدراسي	37
258	يوضح ترتيب الطلبة للخدمات المقدمة لهم بحسب نوعيتها	38

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	ممثلث الخدمة لشرويدر	01
99	ديناميكية النظام	02
99	عملية التغذية العكسية للنظام	03
109	نموذج التنظيم الرأسي (العمودي)	04
109	نموذج التنظيم الوظيفي	05
110	نموذج التنظيم الرأسي الإستشاري	06
110	نموذج التنظيم المصفوفي (في شركة مقاولات)	07
128	يمثل خطوات الرقابة في المنظمة	08
132	يمثل عملية الإتصال	09
134	يمثل نموذج العملية الدينامية للإتصال	10
175	يمثل الخريطة التنظيمية للديوان الوطني	11
178	يمثل الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية	12
180	يمثل الخريطة التنظيمية لإقامة جامعية	13

إن حالة المجتمعات تقاس بمدى اهتمامها بأفرادها، وما يمكن أن تقدمه لهم من خدمات هم في حاجة ماسة لها، ولذلك كانت الخدمة الاجتماعية السمة الأبرز للمجتمعات الإنسانية في أبسط أشكالها، فكانت تقوم على أساس إنساني وبدافع من القرابة، كما قامت كذلك على أساس من الدين، وكانت تهتم بتوفير أساسيات الحياة من مأكل ومشرب وملبس ومسكن، وكانت هذه الضروريات تقدم لمن لا يستطيع توفير هذه الحاجات. ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل كانت تهتم كذلك، بما هو روعي ثقافي من مراسيم واحتفالات، وكانت تقام جلسات رواة الحكايات والأساطير.

وما فتئت أن تطورت هذه المجتمعات وتعدت وأصبحت حاجات الناس تزداد يوماً بعد يوم وبذلك ظهرت للعيان تنظيمات تشرف على تقديم هذه الخدمات كالجمعيات والمنظمات الأهلية، وكانت تقوم أساساً على التمويل من وجهاء القوم وأصحاب الأموال، ولكن مع ظهور الصناعة وتطور المجتمعات ظهرت إلى الواجهة مشكلات تتعلق أساساً بالهجرة وانتشار الفقر وقلة السكن وانتشار الأمراض ومختلف الآفات الاجتماعية، مما دفع بالدول ككيانات إلى تخصيص جزء من ميزانياتها للتكفل الكلي أو المساهمة مع أصحاب رؤوس الأموال لتوفير تلك الخدمات، ولكن مع تعدد الحياة وظهور مشكلات الشباب والبطالة ومشكلات العمل، وظهرت بذلك حاجة الأفراد إلى الترفيه للدفع بالقلق وتشنج الأعصاب نتيجة هذه الضغوط، ومع هذا كله أصبحت الخدمة الاجتماعية أكثر إلحاحاً، وظهرت إلى الوجود فكرة تنظيم تقديم هذه الخدمات، وخاصة عند تقديمها للفئات الهشة، بغرض الاستفادة منها، وإيصالها لمن يستحقها وقد تجاوزت الخدمة الاجتماعية الفكرة بأنها تقدم فقط لذوي الحاجات والفقراء والفئات الضعيفة ولكن بغية تحقيق العدالة الاجتماعية أصبحت كل فئات المجتمع تستفيد من الخدمات الاجتماعية بحسب حاجة كل فئة.

وبعدما عرفه المجتمع الجزائري من استعمار فرنسي غاشم لقرابة القرن ونيف، كان ذلك من الأسباب الرئيسية التي دفعت بالدولة الجزائرية بعد الاستقلال إلى انتهاج سياسة تقديم خدمات اجتماعية لأفرادها في شتى مجالات الحياة وتجسد ذلك في مجال الصحة، وتوفير كل ما يلزم المجتمع من خدمات تتعلق بالسكن والغذاء، وتعدى ذلك إلى

خلق مؤسسات تهتم بالثقافة والرفع من الوعي المجتمعي لدى الأفراد. والبارز كذلك ما تقدمه الدولة من خدمات في مجال التعليم بمختلف أطواره، فقد وفرت المدارس والاكاديميات والثانويات والجامعات، والأساتذة المؤطرين والمعلمين، وتعد الخدمات الخاصة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي من أبرز الخدمات، ولم تكتفي الدولة بجانبها البيداغوجي والتعليمي فقط، بل حرصت على توفير خدمات اجتماعية جامعية تتعلق بالإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية، وتقدم من خلال الاقامات الجامعية المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، وتقدم هذه الخدمات للطلبة الذين يزاولون دراساتهم الجامعية بعيدا عن أماكن إقامتهم. وعلى هذا الأساس جاءت فكرة قيام هذه الدراسة وهذا البحث، الذي يهدف إلى الكشف عن نوع التنظيم المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية من أجل تحقيق تقديم هذه الخدمات بالصورة اللازمة ووفق الشروط والمواصفات المطلوبة.

وجاءت هذه الدراسة في خمسة فصول، فصل أول يتعلق بموضوع الدراسة والذي استعرضنا من خلاله إشكالية الدراسة والفرضيات وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وفي النهاية كانت عملية تحديد مفاهيم الدراسة. ثم فصل ثان يتمحور حول موضوع الخدمة الاجتماعية وقد احتوى أربع مباحث، مبحث أول خاص بالخدمة الاجتماعية تطورها، مبادئها وسماتها وأبعادها، ثم مبحث ثان تطرقنا من خلاله لأطر أداء الخدمة الاجتماعية وكانت البداية بالإطار المعرفي، ثم الإطار القيمي فالإطار المهاري لها، ثم مبحث ثالث استعرضنا من خلاله طرق أداء الخدمة الاجتماعية، ومبحث رابع وأخير ضمن هذا الفصل والذي احتوى مجالات عمل الخدمة الاجتماعية والعوامل المتحكمة بأدائها. ففصل ثالث يدور محتواه حول موضوع التنظيم، وقد احتوى على ثلاث مباحث أساسية متعلقة بنظريات التنظيم واستعرضنا من خلاله مختلف النظريات من الكلاسيكية التقليدية إلى المدرسة الحديثة في التنظيم، ومبحث ثان يتمحور حول أنواع التنظيم واستعرضنا من خلاله أنواع التنظيم من الميكانيكي والتنظيم العضوي ومبحث ثالث وأخير احتوى عناصر التنظيم من الهيكل التنظيمي إلى مختلف وظائف التنظيم وختاماً كان هناك استعراض لموضوع وسائل التنظيم المختلفة.

ثم فصل رابع يتعلق بموضوع تنظيم قطاع الخدمات الجامعية والذي قسم الى أربع مباحث خصص الأول منها للتعريف بقطاع الخدمات الجامعية وضم أهم مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية، ثم ما هي الخدمات التي يقدمها هذا الديوان، ثم مبحث ثان استعرضنا من خلاله الهيكل التنظيمي للديوان الوطني واحتوى استعراض الخرائط التنظيمية لكل من الديوان الوطني، مديرية الخدمات، الإقامة الجامعية، وكذا شروط تولي المناصب النوعية بقطاع الخدمات الجامعية، ثم مبحث ثالث احتوى مهام قطاع الخدمات الجامعية، واستعرضنا من خلاله الرقابة، الاتصال، إدارة الموارد البشرية، فمبحث رابع وأخير تطرقنا من خلاله إلى استعراض الوسائل المستخدمة بقطاع الخدمات الجامعية.

ثم فصل خامس وأخير خاص بالإجراءات المنهجية وعرض البيانات الميدانية، ونتائج الدراسة ثم التوصيات والاقتراحات، وضم هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، فكانت البداية بتحديد مجالات الدراسة زمني، مكاني وبشري ثم تحديد العينة وطريقة اختيارها، ثم المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة ثم جاء عنصر عرض البيانات الميدانية، فنتائج الدراسة، ثم خاتمة البحث وأخيرا التوصيات.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- مفاهيم الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

الحياة الجامعية للطالب تتكون من شقين شق بيداغوجي علمي يهتم بالجانب التكويني، وشق اجتماعي خدمي يهتم بتقديم الخدمات الاجتماعية للطلبة من إيواء إطعام نقل، منح ونشاطات ثقافية رياضية وعلمية تقدم هذه الخدمات لشريحة مهمة من أفراد المجتمع الجزائري، ألا وهي الطلبة الذين هم الخزان الحقيقي للإطارات التي ستتحمل مسؤولية إدارة مختلف مؤسسات الدولة ومرافقها مستقبلا. وعلى هذا الأساس أوكلت هذه المهمة لقطاع الخدمات الجامعية، الذي تطور بشكل كبير عما كان عليه في السنوات الأولى من الاستقلال، إذ أصبحت المنظمات التابعة له تغطي كامل التراب الوطن موازاة مع توزيع الهياكل البيداغوجية، هذه المهمة وهذا التوسع والانتشار، بالإضافة إلى عدم استقرار القطاع الناتج أساسا عن الاحتجاجات المتكررة من قبل الطلبة للمطالبة بتحسين نوعية الخدمات التي تقدم لهم، وخاصة فيما تعلق بخدمات الإيواء والإطعام والنقل. وهذا ما دفع بالجهة الوصية وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إعادة هيكلة قطاع الخدمات الجامعية لعدة مرات منذ تاريخ انشاءه أول مرة (1963)، وقد تم في الهيكلة الجديدة للقطاع تحديد هدفين أساسيين لهذا التنظيم وهما: تحسين مستوى معيشة الطالب وهدف ترشيد النفقات العمومية، هذه الأسباب مجتمعة فرضت على المسؤولين المباشرين القائمين على هذا القطاع اعتماد تنظيم محكم وانتهاج سياسة تنظيمية قصد توفير خدمات اجتماعية بالمستوى المطلوب خاصة إذا علمنا أن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في البناء العقلي والجسمي للطالب، الذي لا يزال في هذه المرحلة العمرية في حالة نمو من جهة ويبدل مجهودات كبيرة من أجل الدراسة والتكوين من جهة ثانية، ولذلك كان من الضروري أن تتميز هذه الخدمات بالموصفات المطلوبة من حيث الجودة والموصفات الصحية اللازمة.

فخدمات الإطعام يجب أن تتوفر على كل المواد والعناصر الأساسية التي يتطلبها نمو جسم سليم، أما خدمات الإيواء فيجب أن تقدم في أوساط صحية سمتها النظافة للمباني والأفرشة والأغطية، في حين أن خدمات النقل يجب أن تقدم بنوعية حافلات

وبالعدد الكافي ووفق برنامج محدد مسبقا. تقديم هذه الخدمات وبهذه النوعية يقتضي ان يكون نوع التنظيم المعتمد عليه لإدارة هذا كله على درجة من الدقة والوضوح وذلك لتحقيق الهدف العام منه وهو تحسين مستوى معيشة الطالب الجامعي، والذي يقتضي رسم سياسة تنظيمية بداية من هيكله القطاع إلى تنفيذ وظائفه بطريقة محكمة تمكن من الضبط الجيد والإشراف التام، والمتابعة والمراقبة المستمرة وتوفير الاتصال الدائم، وأفراد أكفاء يضمنوا النوعية والكفاءة في الأداء.

إن قطاع الخدمات الجامعية مر بمرحلتين هيكليتين تمثلت الأولى في نظام مراكز الخدمات الجامعية (Cous) تابعة لها أحياء جامعية موزعة عبر مختلف الولايات تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي وهي مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية، ثم بعد ذلك تم إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية وفق المرسوم التنفيذي رقم 84/95، أين منحت الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي أصبحت تسمى بالإقامات الجامعية، مع إضافة هيكل جديد سمي بالمندوبية الجهوية التي لها فقط مهام الرقابة على تسيير الإقامات والتنسيق فيما بينها.

وبعد ذلك جاءت مرحلة الهيكل الجديدة التي مست الديوان الوطني للخدمات الجامعية عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، وبذلك أصبح للديوان الوطني هياكل محلية سميت بمديريات الخدمات الجامعية وإقامات جامعية تابعة لها، ولكل من هذه الهياكل مهام يخص التسيير والرقابة.

وتعتبر المرحلة الأخيرة من هيكله الديوان الوطني للخدمات الجامعية، ثم مديريات الخدمات فالإقامات الجامعة هي المرحلة المعنية بالدراسة، والتي يحاول البحث من خلالها الإجابة على السؤال التالي: هل رداءة أو سوء الخدمات الجامعية مرده نوع التنظيم المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية؟

2- فرضيات الدراسة

" الفرضية فكرة مبدئية، تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها. " كما تعرف أيضا بأنها: "إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية. " وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، بمعنى ان الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكلا. (رشيد زرواتي، 2002، ص 94).

وتتمثل فرضيات البحث في الآتي:

الفرضية العامة: " للهيكل الجديدة المعتمدة في قطاع الخدمات الجامعية دور حاسم في تحسين الخدمات المقدمة للطلبة كما ونوعا".

من خلال الفرضية العامة يمكننا استخلاص الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: "يؤثر نوع الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية على الوجبات الغذائية المقدمة للطلبة من حيث الكمية والنوعية".

ونوضح هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

1- نوع التنظيم المعتمد يسهل على الطلبة تناول الوجبات الثلاث المقدمة على مستوى المطعم.

2- تتحقق سرعة الدخول للمطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية.

3- سرعة تقديم الوجبة في المطعم يقلل من تناول الطالب للوجبات الخارجية.

4- التنظيف المتكرر للطاولات يسهل على الطالب تناول وجباته.

الفرضية الجزئية الثانية: " يساهم نوع الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية في توفير احتياجات ومتطلبات الإقامات من مرافق وملحقات الإيواء بالموصفات المقبولة".

ونوضح هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

- تناسب مساحة الغرفة في الإقامات وعدد الطلبة المقيمين بها.
- توفر غرف الطلبة على ضرورات الإيواء الآثق.
- توفير الإدارة للمغاسل على مستوى كل طوابق الأجنحة بالإقامة.
- توفير الإدارة للمرشات بالعدد الذي يتناسب وعدد الطلبة على مستوى الإقامة.
- توفير الإدارة للتدفئة على مستوى الغرفة والجناح على حد سواء.
- توفير الإدارة للأمن على مستوى الإقامة الجامعية.
- تسهر إدارة الإقامة على توفير النظافة على مستوى الغرفة والجناح والمحيط بشكل عام.

- استقلالية مدراء الاقامات في التسيير يساهم في توفير ملحقات الإيواء بالإقامة من (نادي، أنترنيت، مكتبة، ملعب، قاعة رياضة، قاعة نشاطات).

الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم نوع الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية في توفير الحافلات بالعدد والنوع المطلوبين للطلبة".

ونوضح هذه الفرضية الجزئية من خلال المؤشرات التالية:

- وجود مخطط للنقل على مستوى المديرية يساهم في تسهيل تنقل الطلبة بين الاقامات الجامعية والهيكل البيداغوجية.
- وجود المراقبة الدائمة لمستعملي النقل الجامعي يساهم في منع الغرباء من مزاحمة الطلبة في تنقلاتهم.
- توفير حافلات جديدة للنقل الجامعي يساهم في توفير الراحة للطلبة في تنقلاتهم.
- توفير الحافلات بالعدد الكافي يساهم في سهولة تنقل الطلبة نحو الهيكل البيداغوجية

3-أهداف الدراسة

لقيام هذا البحث مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من خلاله والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- التعرف على تنظيم قطاع الخدمات الجامعية
- 2- الكشف عن الميكانيزمات التنظيمية المعتمدة بقطاع الخدمات الجامعية.
- 3- الإطلاع على مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة
- 4- إثراء مجال البحث العلمي الجامعي
- 5- طرح أو عرض بعض المواضيع القابلة للدراسة مع نهاية إعداد هذا البحث

4-أسباب اختيار الموضوع

وتنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى نوعين من الأسباب، وهي أسباب موضوعية وأسباب ذاتية وهي كالآتي:

أ-الأسباب الموضوعية:

*خضوع قطاع الخدمات الجامعية لإعادة هيكلة كان آخرها سنة 2005.

*أهمية شريحة الطلبة ضمن المجتمع الجزائري ككل.

*الانتشار الواسع لقطاع الخدمات الجامعية عبر كامل تراب الوطن.

* الحركات الاحتجاجية المتكررة للطلبة مطالبين بتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم.

*ثراء قطاع الخدمات الجامعية من حيث المواضيع وخاصة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي.

*نقص الدراسات التي تناولت قطاع الخدمات الجامعية.

*تقديم خدمات لعدد كبير من الطلبة مما يتيح الاختيار الجيد لعينة البحث

* الاطلاع على السياسة التنظيمية ومدى النجاح في تحسين الخدمات المقدمة للطلبة.

ب-الأسباب الذاتية:

* عمل الطالب الباحث ضمن منظومة الخدمات الجامعية لمدة أربع عشر سنة مضت.

5- مفاهيم الدراسة

فيما يلي نورد مجموعة المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة والمفاهيم الشبيهة منها أو ذات الصلة وهي كالآتي:

أ- مفهوم الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية:

الخدمة الاجتماعية كباقي المفاهيم الاجتماعية يصعب تحديد مفهومها بدقة، لأنه ومع مرور الزمن وباختلاف المجتمعات نجد أن تناول هذا المفهوم يكون من زاوية معينة، ولذلك فإن "دراسة قامت بها هيئة الأمم المتحدة قارنت فيها بين مفاهيم الخدمة الاجتماعية في ثلاثة وثلاثين دولة مختلفة وجدت أن هذه المفاهيم تختلف فيما بينها كثيراً، فبينما في بعض البلاد تعرف على أنها لون من ألوان الإحسان الفردي أو المنظم، فإن البعض الآخر يرى أنها وسيلة لإغاثة الملهوف والمحروم لتجعله أكثر قدرة على مجابهة مشاكله الاقتصادية في المستقبل، والبعض الثالث يرى أنها طريقة وقائية أكثر منها علاجية تهدف إلى التخفيف من الظروف المجتمعية والمشكلات الشخصية التي تعوق الفرد عن تحقيق مستوى اقتصادي واجتماعي لائق. والبعض الرابع يرى أنها مهنة تعمل على مساعدة جميع الناس من جميع الطبقات والمستويات حتى يصل هؤلاء إلى أقصى ما تسمح به إمكاناتهم لحياة منتجة ومشجعة. ولذلك توصلت الدراسة إلى أن الخدمة الاجتماعية لم تستقر بعد في أنماط محددة أو متشابهة، ولذلك من الصعوبة وضع تعريف محدد لها." (محمد سيد فهمي، 2000، ص 12).

*التعريف اللغوي: تعرف الخدمة الاجتماعية على أنها: (رشيد زرواتي، 2000، ص 11).

يعرف جروان السابق الخدمة على أنها: "خدم أي خدمة. قدم خدمة. خدم وطنه. ليس من يخدم المرء كنفسه.

ويعرفها منجد لروس على أنها: "المساعدة. أنا في خدمتك أي في مساعدتك. الإنسان الخادم الذي يجب أن يخدم الآخرين.

ويعرفها بيار ماسي PiareMassi ومادلان قينار Madlane Ginare على أنها: "المعونة، السند، المساعدة، الدعم، النجدة، إعطاء (منح، قدم)، دفع، توزيع، وهذه المفاهيم كلها تعني أن يكون الإنسان في خدمة أخيه الإنسان كلما تطلب الأمر ذلك، وتطبق هذه المفاهيم على الأفراد كما تنطبق على الإدارات.

***التعريف الاصطلاحي:** وسنستعرض مجموعة من التعاريف الاصطلاحية، فنجد أن جون لويس Jhonne luisse يعرفها على أنها: "نتائج النشاط الإنساني ذات القيمة الاقتصادية مثل التجارة، الصحة، السياحة، والإدارة، ذات خدمات تجارية، إقتصادية، صحية، سياحية وإدارية. والخدمات الاجتماعية إما أن تكون من مصادر عامة (خدمات حكومية)، وإما أن تكون من مصادر أخرى منظمات أو هيئات خاصة، أو الأفراد بدون انتماء لأي جهة كانت". (رشيد زرواتي، 2000، ص12).

هذا التعريف يبين أن الخدمة الاجتماعية ماهي إلا نتيجة نشاط إنساني، مصدره منظمة حكومية أو خاصة أو أفراد. أمافوس Voss ونرومان Norman فيعرفانها على أنها: "تفاعل اجتماعي بين مجهر الخدمة والزبون، ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما". (قاسم نايف علوان المحيوي، 2006، ص52).

هذا التعريف يوضح أن الخدمة الاجتماعية هي عبارة عن تفاعل بهدف بين زبون ومجهر الخدمة فقط، أما تعريف الجمعية الدولية للأخصائيين الاجتماعيين فيرى أن الخدمة الاجتماعية هي "الأنشطة المهنية التي توجه لمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات لتغيير واستعادة قدرتهم على التوظيف الاجتماعي والتعامل مع المواقف الاجتماعية بطريقة مرغوبة لتحقيق أهدافهم". (طلعت مصطفى السروحي، 2009، ص18).

من خلال هذا التعريف نجد أن هناك تطور في مفهوم الخدمة الاجتماعية إذ أصبحت عبارة عن نشاط مهني موجه لمساعدة الأفراد، والجماعات والمجتمعات لتغيير واستعادة قدراتهم للتعامل مع المرافق المختلفة والتوظيف المجتمعي لتحقيق الأهداف الخاصة أو العامة، في حين ستروب **Satroub** يعرفها على أنها "فن يستخدم مختلف الموارد لسد حاجة الفرد أو الجماعة أو المجتمع بطريقة علمية تعين الناس ليساعدوا أنفسهم" (محمد كامل البطريق وحسن طه أبو الفضل، بدون سنة طبع، ص114).

يرى ستروب من خلال تعريفه أن الخدمة الاجتماعية فن يستخدم موارد لسد حاجة الفرد أو الجماعة أو المجتمع ككل باستخدام طريقة علمية. أما كينيت براى **Kinit Beray** فيعرفها على أنها: "تلك الجهود المنظمة التي تخصص وتستخدم لمساعدة الأفراد والجماعات ليحصلوا على إشباع كامل لحاجاتهم عن طريق منظمات اجتماعية. تيسر هذه العمليات في حدود مجتمع مستقر". (محمد كامل البطريق وحسن طه أبو الفضل، بدون سنة طبع، ص114).

الجديد بالنسبة لهذا التعريف هو أن الخدمة الاجتماعية تقدم عن طريق منظمات أما أحمد كمال أحمد فقد عرفها على أنها "طريقة علمية لخدمة الإنسان ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته ومعاونة النظم الاجتماعية الموجودة في المجتمع للقيام بدورها، وإيجاد نظم إجتماعية يحتاجها المجتمع لتحقيق رفاهية أفراده". (سيد محمد فهمي، 2001، ص16).

هذا التعريف يعتبر الخدمة الاجتماعية نظام اجتماعي يساند ويعاون باقي النظم الأخرى. أما برندا دبواس **Brenda Dubois** و كارلا ميلي **Karla Miley** فقالا أن الخدمة الاجتماعية: "تركز على التفاعل بين الإنسان والبيئة، كما تشمل على الأنشطة المهنية الموجهة لتحسين الأوضاع الإنسانية والاجتماعية، وتخفيف الآلام والمشكلات الاجتماعية، وذلك من خلال مساعدة الناس على إطلاق كفاءاتهم، وزيادة قدراتهم في التغلب على مشكلاتهم، ومساعدة الناس في الحصول على الموارد، وإقامة منظمات

تستجيب لحاجات الناس، وتسهيل التفاعل بين الفرد والآخرين في بيئته، والتأثير في التفاعلات بين المنظمات والنظم الاجتماعية." (سيد محمد فهمي، 2001، ص15).

من تعريف برندا دبواس وكارلا ميلي يتضح أنهما ركزا على فكرة التفاعل بين الفرد وبيئته من جهة وبين المنظمات ومختلف النظم الاجتماعية، والخدمة الاجتماعية لها الدور الكبير في حصول الناس على الموارد لإقامة منظمات تستجيب لحاجاتهم، وتسهيل عمليات التفاعل. ويرى ماكس سيورين Max Siporin بأنها "طريقة مؤسسية لمساعدة الناس على الوقاية من المشكلات الاجتماعية، وعلاجها وتعمل على تقوية وظائفهم الاجتماعية، فالخدمة الاجتماعية تمارس من خلال منظمات. وهذه الأخيرة تقدم الخدمات الإنسانية، وهي فن تكتيكي أو علمي للممارسة وهي تقوم بمهام مجتمعية غاية في الأهمية." (طلعت مصطفى السروجي، 2009، ص18).

يؤكد ماكس سيورين على أن الخدمة الاجتماعية من خلال تعريفه لها بأنها تمارس ضمن منظمات وهي تقي وتعالج المشكلات الاجتماعية. والجديد من خلال تعريفه هو اعتبارها فن وعلم في آن واحد. ويعرفها روبرت باركر **Barker Robert** ضمن قاموس الخدمة الاجتماعية على أنها: "إستخدام الأساس المعرفي المهاري للخدمة الاجتماعية لتنفيذ التفويض المجتمعي بتقديم الخدمات الاجتماعية بالطرق التي تتسق مع الأساس القيمي لها لتشتمل الممارسة على العلاج بالتخلص من المشكلات الاجتماعية أو الشخصية القائمة، وإعادة تأهيل الذين ضعفت قدراتهم على الأداء الاجتماعي، وتتضح ممارسة الخدمة الاجتماعية إما على مستوى الوحدات الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة." (محمد سيد فهمي، 2001، ص15).

يرى روبرت باركر أن الخدمة الاجتماعية قائمة على أساس مهاري ومعرفي، وأن هناك تفويض من المجتمع لهؤلاء الأفراد أو لهاته المنظمات والهيئات للقيام بهذه الخدمة، مع ضرورة الانسجام والأساس القيمي للمجتمع، وهي تقوم بمهمتين أساسيتين هما العلاج و التأهيل وهي تمارس ضمن وحدات أي منظمات مجتمعية إما صغيرة أو

متوسطة أو كبيرة. أما **محمد كامل البطريق** فيقول عن الخدمة الاجتماعية بأنها: "الخدمات المباشرة التي تقدمها الهيئات و المنظمات لمعالجة عدم التكيف أو سد العوز أو التفكك، والحياة العائلية، والتكيف والتأهيل الاجتماعي وتقدم الصحة وارتفاع مستوى التعليم و نشره وحسن استغلال أوقات الفراغ والنمو الذاتي للفرد والجماعة نحو مزيد من الخبرات والتجارب ... كما يجب أن ننبه الأذهان إلى أن الخدمات الاجتماعية ليست محدودة لخدمة الناس أصحاب المشكلات فقط، أو ذوي الفاقة في المجتمع، ولكن تقديم الخدمات الاجتماعية يشمل أيضا الأسوياء بهدف إسعاد جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن فئاتهم الاجتماعية أو الاقتصادية. (رشيد زرواتي، 2000، ص 12 - 13).

محمد كامل البطريق كغيره ممن قدموا تعريفا للخدمة الاجتماعية اقر بأنها تقدم ضمن منظمات، وهي تهدف بالأساس إلى تقديم العون والسند لمن يعانون من مشكلات اجتماعية في مختلف مجالات الحياة، من صحة، تعليم وضروريات الحياة الأخرى. ولكن ما جاء به هذا التعريف كإضافة إلى ما سبق ذكره، هو أن الخدمات الاجتماعية لا تقدم فقط لمن يعانون من مشكلات بل يجب أن تقدم لأفراد المجتمع ككل تحقيقا لمبدأ المساواة، والخدمة في هذه الحالة تقدم حسب حاجة كل فرد ضمن المجتمع الواحد.

***التعريف الإجرائي:** أما التعريف الإجرائي المعتمد في هذا البحث لمصطلح الخدمة الاجتماعية فهو التعريف الذي جاء به **شرويدر Shroeder** وهي الفكرة التي أطلق عليها اسم مثلت الخدمة الذي يتكون من أربعة عناصر أساسية هي: (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص 53-54).

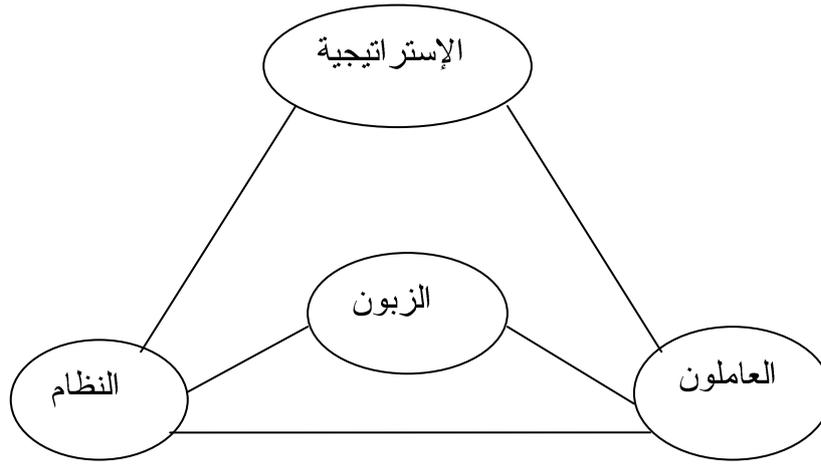
-**الإستراتيجية:** وهي الفلسفة التي تلعب دور المرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون وهي تمثل الرأس الأعلى للمثلث.

-**الزبون:** وهو يمثل مركز المثلث والذي يجب أن تلبى الخدمة حاجياته.

-**النظام:** وهو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.

-العاملون: وهم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة ضمن المنظمة هذه العناصر الأربعة
تفيد المسؤولين عن الإدارة العليا بالمنظمة عند:
- التفكير في تصميم أنظمة الخدمة.

- تجنب الإدارة الوقوع في كثير من المشكلات التي تواجه إنتاج الخدمة.



الشكل رقم (01) : مثلث الخدمة لشرويدر (إدارة الجودة في الخدمات،
قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص54)

مثلث شرويدر للخدمة الاجتماعية مبني على أربعة عناصر هي: الاستراتيجية والتي تتضمن الفلسفة العامة للمجتمع والتي تنبثق منها فلسفة المنظمة القائمة بالخدمة، وثان العناصر هو الزبون أي من تقدم له الخدمة وقد يكون هذا مريضاً بمستشفى، أو شيخاً بدار مسنين أو طفل بمركز طفولة أو تلميذاً بمتدرسا أو طالبا جامعيا يتلقى تعليمه العالي، بالإضافة إلى خدمات اجتماعية جامعية، وثالثا نظام مادي يتمثل في التجهيزات والمباني والوسائل والأموال بالإضافة إلى إجراءات وتشريعات وقوانين تضبط سير العمل بالمنظمة المعنية، وأخيرا عاملون أي المورد البشري الذي يمثل الرأس المال الحقيقي للمنظمة وهم منتجوا الخدمة.

وتنقسم الخدمات الاجتماعية من حيث المصدر إلى قسمين هما: (رشيد زرواتي، 2000، ص45).

- الخدمات الاجتماعية التي مصدرها الدولة: وهي تلك الخدمات التي توجه للفرد أو للجماعة أو المجتمع، وهذه الخدمات تعتبر من المسؤوليات الأساسية للدولة اتجاه الأفراد والجماعات والمجتمع، ومن أمثلتها: السكن، التعليم، الصحة، النقل، التأمينات، وكافة المرافق العامة التي توفر خدمات متعلقة (بالمياه الصالحة للشرب، الكهرباء والغاز، الطرقات، النقل،...) وتختلف فلسفتها ومخصصاتها المالية بحسب الدولة وحدود إمكانياتها.

- الخدمات الاجتماعية التي مصدرها الخواص: وتقوم بدافع من المجتمع سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو هيئات، وذلك للوصول بالأمة إلى حياة أفضل.

وتتقسم الخدمات الاجتماعية بحسب الجهة المقدمة لها إلى قسمين كذلك:

- الخدمات الاجتماعية الخاصة وتقدم لغير الأسوياء (المرضى)

- الخدمات الاجتماعية العامة وتقدم للأسوياء.

ومن خلال ما تقدم نكتشف أنه إذا كانت الخدمات الصحية هي الخدمات التي تقدم للأفراد بالمؤسسات الاستشفائية وأن الخدمات الاجتماعية التربوية هي الخدمات التي تقدم للأطفال بالمؤسسات التربوية، والخدمات الاجتماعية في مجال النقل هي الخدمات التي تقدم لأفراد المجتمع من خلال مؤسسات النقل إلى غير ذلك من الخدمات الاجتماعية التي تقدم لمختلف الشرائح من المجتمع وفي مختلف مجالات الحياة فإن الخدمات الاجتماعية الجامعية هي التي تقدم للطلبة الجامعيين. سواء كانت تعليما عاليا أو خدمات اجتماعية جامعية تتعلق بخدمات مرافقة من إ طعام ونقل وإيواء ومنح ونشاطات ثقافية، فلا يمكن بحال من الأحوال فتح مركز جامعي أو جامعة إلا إذا وجدت بالتوازي هياكل ومنظمات لتقديم هذه الخدمات الاجتماعية الجامعية.

ب- مفهوم الرعاية الاجتماعية: الرعاية الاجتماعية لفظ يطلق على: " جهود الإنسان المبذولة في توفير برامج الخدمات لإشباع حاجاته المتنوعة كما تشمل أيضا نظم هذا

الإشباع وتنظيماته، فنظم التعليم والإسكان والعلاج والمرافق العامة والتنظيف إلى غير ذلك، وكذا المنظمات التي تقوم بتنفيذ برامج هذه النظم. وتشمل كذلك التشريعات التي تكفل تحقيق هذه الخدمات للأفراد والجماعات كتشريعات العمل والطفولة والأسرة والتأمين الاجتماعي. فقد تقوم الدولة بهذه البرامج كلها أو بعضها فيطلق عليها في هذه الحالة الرعاية الحكومية، وقد يتحمل الأفراد مجتمعين في تشكيلات كالجمعيات الخيرية عبء هذه البرامج أو بعضها وتسمى في هذه الحالة الرعاية الأهلية. وترصد الدولة ميزانيات هذه الرعاية من أموال دافعي الضرائب، في حين يتحمل الأفراد هذه المسؤولية من مالهم الخاص، مع إعانة الدولة أن أرادت وقد يكون تدخل الدولة في قطاع دون آخر أو في كل القطاعات في أحيان أخرى". (محمد كامل البطريق و حسن طه أبو الفضل، بدون سنة النشر، ص 14-15).

وفي معرض التمييز دائما بين الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية ذهب **طلعت مصطفى السروجي** إلى أن "الرعاية الاجتماعية نظام بينما الخدمة الاجتماعية مهنة لها أسسها ومقوماتها، كما أن الرعاية الاجتماعية لا يمكن تطويرها وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بدون الخدمة الاجتماعية كإطار علمي موجه لعملية المساعدة، واعتماد المجتمع وأفراده على الذات". (طلعت فهمي مصطفى السروجي، 2009، ص 12).

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن مفهوم الرعاية الاجتماعية أشمل من مفهوم الخدمة الاجتماعية، إذ الأول يحوي العديد من الخدمات من بينها برامج الخدمات الاجتماعية، وهي نظام شامل لكل المجتمعات مهما كانت طبيعتها، ولكن مستويات هذه البرامج تختلف من مجتمع لآخر ووفق فلسفة كل منها، والنظرية الاجتماعية السائدة فيه. ونخلص إلى أنه إذا كانت الخدمة الاجتماعية هي جزء من الرعاية الاجتماعية، فإن الخدمات الاجتماعية الجامعية هي جزء من الخدمات الاجتماعية ككل.

ج- مفهوم التنظيم:

*التعريف اللغوي: يعرف التنظيم على أنه: "تنسيق وترتيب الأمور على نحو ما" (إبراهيم مدكور، 1975، ص186).

"ومصدره فعل نظم فيقال تنظيـم العمل أي ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقا معينا". (المعجم الغني).

إن التحدي الذي يواجه المنظمات هو وضع أو رسم تنظيم فعال يؤدي إلى خلق مناخ صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع، ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر والذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر، وتبين الدراسات والحالات العملية أن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الغير ناجحة لا يتمثل في الإمكانيات المادية والموارد، ولكن في مدى ملائمة تنظيمها وممارساتها التنظيمية لطبيعة نشاطها ومدى ما يوفرانه من أسباب النجاح والإستمرار.

*التعريف الاصطلاحي:

تكشف الأدبيات السيسولوجية أن هناك اختلاف في تحديد مفهوم التنظيم إذ ان هذا المفهوم تطور بتطور الدراسات التي تناولته فنجد أن ماكس فيبر Max Weber يعرف التنظيم على أنه" نسق غرضي مستمر لنشاط نوع معين" (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2003، ص 10).

ونلاحظ على هذا التعريف أن فيبر يؤكد أن التنظيم نسق لهدف معين ولغرض يتصف بالديمومة و الاستمرارية وكل تنظيم يتميز على الآخر بنوع النشاط الممارس.في حين نجد أن تالكونت بارسونز T.Persons يعرف التنظيم على أنه "وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من اجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2003، ص11).

وبذلك نجد أن بارسونز يكشف من خلال تعريفه هذا بمفهوم القصدية من حيث النشأة وأن هذا التنظيم يقوم على وحدات اجتماعية لتحقيق أهداف أو قيم. أما شيلستر برنارد **C. Barnard** فيرى أن التنظيم هو "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى للاثنين أو أكثر من الأشخاص. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2003، ص14).

أما العنصر الذي يضيفه برنارد فهو الوعي بتأسيس هذا النظام ومجموع النشاطات وكذا التعاون بين الأفراد في ذلك، أما كابلو **Caplow** فقد عرف التنظيم بأنه "نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي و فئة معينة من الأعضاء و برامج من النشاطات والإجراءات" (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2003، ص13).

نجد كابلو قد أشار إلى التميز أي اختلاف كل نشاط تنظيم عن الآخر وأضاف برامج من النشاطات وكذا الإجراءات. والملاحظ على كل هذه التعريفات السابقة أنها حددت خصائص التنظيم في تقسيم العمل، تحديد المستويات الوظيفية، وجود مركز أو عدة مراكز للقوة والسيطرة، نسق من الاتصالات وكذا نظام تسلسل إداري.

ويعد التنظيم سمة من سمات المجتمعات المعاصرة، وبحق يمكن أن نطلق على المجتمعات حالياً بالمجتمعات التنظيمية، فالقد ولدنا في تنظيمات ونتعلم فيها ونقضي معظم حياتنا بالعمل في المنظمات، بالإضافة إلى قضاء أوقات فراغنا وعباداتنا في منظمات محددة وبذلك نجد أن مفهوم التنظيم تطور بتطور هذه التنظيمات نفسها فنجد أن التنظيم يشير إلى الإطار الذي يشتمل على المراكز والعلاقات التي تحدد من يقوم بماذا؟ ولماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ ومع من؟

وبذلك يمكن تعريف التنظيم أيضا على أنه "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها أو تجميعها حسب أسس محددة ثم الاتفاق عليها. وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات

وموارد المنظمة بأعلى كفاءة، تحقق الأهداف ومصالح العاملين معا." (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص71).

ونلاحظ على هذا التعريف بروز مفهوم توصيف الوظائف إلى جانب طبيعة العلاقة التعاونية بين الأفراد وكذا السعي لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.

***التعريف الإجرائي:** وفي النهاية يمكن أن نورد المفهوم التالي للتنظيم "هو كيان اجتماعي يعمل وفق هيكل ووظائف وأنشطة محددة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة". ونستخلص من هذا المفهوم ما يلي: (أحمد ماهر، 2005، ص16).

- **التنظيم كهيكلي:** تتعدد الكيانات التي يطلق عليها مصطلح التنظيم، كالمدارس، المستشفيات، الجامعات، المساجد، الوزارات، السجون، أقسام الشرطة، هذه الأماكن بها أفراد يعملون لوحدهم أو مع آلات يؤدون وظائف ومهام وفق قواعد وأسس محددة مسبقا لتحقيق أهداف ما. وهيكل أي منظمة يشبه الهيكل العظمي للإنسان الذي يكسوه اللحم وهناك وحدات مكونة له كالدماع والقلب والجهاز التنفسي إلى غير ذلك وكذلك الهيكل التنظيمي يتكون من رئيس وأقسام ووحدات وأفراد وآلات، وهي تعبر عن مستويات ونفس الشيء يؤدي الهيكل التنظيمي مهام ووظائف كممارسة السلطة، الرقابة، إشراف، اتصال علاقات عمل، والهيكل التنظيمي في النهاية نجده يعطي أو يوضح صورة فوتوغرافية للمنظمة في لحظة من اللحظات.

- **التنظيم كوظائف:** هناك مجموعة كبيرة من الوظائف التي يؤديها التنظيم نذكر منها تصميم وتوصيف الوظائف، السلطة وتفويض السلطة، الاتصال، الرقابة، إدارة الموارد البشرية.

- **التنظيم كوسيلة:** التنظيم بهذا المفهوم يمكن أن نفهم من خلاله معنيين: الأول أن التنظيم في حد ذاته وسيلة لتحقيق الأهداف المبرمجة من قبل أصحاب المنظمة أما الثاني

فإن التنظيم أثناء عملية أداء مهامه يستخدم وسائل وتجهيزات تكنولوجية وتقنيات مختلفة.

هذا هو مفهوم التنظيم الذي سنتناوله بالتحليل والنقاش خلال بحثنا هذا أي اعتبار التنظيم هيكل ووظيفة ووسيلة. وسيتناول البحث في المباحث التالية هذه العناصر الثلاثة بالتفصيل أكثر.

لا بد لنا ونحن نتناول موضوع التنظيم، الإشارة إلى أن هناك ما يسمى التنظيم الرسمي والذي قمنا باستعراض مفهومه فيما سبق، ومفهوم التنظيم الغير رسمي الذي ينشأ داخل التنظيم الرسمي وهو يعبر عن "الجماعات الإنسانية التي تنشأ داخل المنظمة بشكل غير رسمي وعفوي، نتيجة وجود مصلحة ما بين جماعة من الأفراد أو وجود علاقة صعبة، أو قرابة أو عرف." (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 279)

وهو تنظيم غير محدد المعالم. ولا يتوفر على نفس المكونات الموجودة في التنظيم الرسمي فهو لا يتشكل من هيكل وليست له وظائف محددة وليست له وسائل معينة كذلك، ويتميز بالتغير الدائم وعدم الثبات في تشكيلته، إذا الفرد فيه قد ينتقل من تنظيم غير رسمي إلى آخر إذا لم يحقق هدفه المنشود وتزداد قوته بزيادة معارضته من القائمين على المنظمة، وكذلك في حالة تعارض أهدافه مع الأهداف العامة. ومع ذلك لا يمكن في أي حال من الأحوال تجاهل التنظيم الغير الرسمي بل لا بد من اكتشاف كل التنظيمات الغير الرسمية والدفع بها للعمل وفق الصالح العام للمنظمة من خلال توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، تقوية علاقات الانتماء للمنظمة وتطوير نظام الحوافز وخاصة المادية منها. تجدر الإشارة أن ذكر هذا المفهوم جاء فقط للإدراك التام بضرورته لحياة أي منظمة رغم عدم تناولنا في هذا البحث لهذا الجانب المهم من المنظمة.

الفصل الثاني

الخدمة الاجتماعية، ماهيتها، مجالات

عملها والعوامل المتحكمة فيها

المبحث الأول: الخدمة الاجتماعية، مفهومها، مبادئها أهدافها وأبعادها

المبحث الثاني: أطر أداء الخدمة الاجتماعية

المبحث الثالث: طرق أداء الخدمة الاجتماعية

المبحث الرابع: مجالات عمل الخدمة الاجتماعية والعوامل المتحكمة فيها

تمهيد

تعد الخدمة الاجتماعية سمة من السمات اللصيقة بالمجتمعات الإنسانية، شأنها في ذلك شأن التنظيمات، فالخدمة الاجتماعية وجدت بدافع الإنسانية، أولاً ثم بدافع الدين ثانياً وبقيت ك ممارسة لأفراد أو جماعات ولكن بصفة منعزلة لأزمة عديدة إلى أن ظهرت من جديد، وبإلحاح ضغوط الواقع الاجتماعي واستجابة لمجموعة من المشكلات التي صاحبت التصنيع والتحضّر في القرن العشرين، ومع تكرار هذه المشكلات وشمولها لنطاق واسع من العالم الذي شهد حربين عالميتين غير مسبوقتين وتعرضه جراء ذلك لأزمات اقتصادية، وارتفاع عمليات الهجرة، وإهدار الحقوق الإنسانية، وانتشار الأمراض والأوبئة والبؤس والجهل والتخلف والجوع.

وبذلك أصبح لزاماً على الدول والمجتمعات إيجاد حل لذلك من خلال اعتماد الخدمة الاجتماعية كحل أساسي لكل هذه المشكلات الاجتماعية، التي لم تقتصر على دولة أو مجموعة من الدول، بل إن العالم كله معرض لها.

ولكن يبقى أن نشير إلى أن العالم المتطور أو الغربي أعطى للخدمة الاجتماعية الاهتمام الأكبر، إذ أن الإنسان توفر له هذه الخدمات حتى قبل أن يولد وذلك بالاهتمام بالنساء الحوامل وتستمر هذه العناية عندما يكون طفلاً بتقديم الرعاية النفسية والاجتماعية والصحية والروحية والمادية وهكذا حتى يصير شاباً فشيخاً، ولكل مرحلة من هذه المراحل متطلباتها من الخدمة الاجتماعية.

فإذا كان هذا حال المجتمعات الغربية التي يعد اهتمامها بمجال الخدمة الاجتماعية ما هو إلا دفاعاً عن بقاء أنظمتها، فإن دافع الخدمة الاجتماعية عندنا كمجتمعات دينها الإسلام يفترض أن تكون بدرجة أكبر على ما هي عليه في تلك المجتمعات.

ومن خلال ما تقدم نجد أن موضوع الخدمة الاجتماعية من الأهمية بمكان، مما يدفع إلى قيام دراسات علمية وبحثية من أجل التعريف بهذا المجال وبهذا العلم وبهذه المهنة وبهذا الفن، وعلى هذا الأساس جاء هذا الفصل ليسلط الضوء عن تاريخ الخدمة

الاجتماعية، ثم مبادئها وأهدافها، ومن ثم أبعادها، ثم ننتقل بعد ذلك للخوض في موضوع أطر أداء الخدمة الاجتماعية، وضرورة عرض الإطار المعرفي لها وإطارها القيمي والإطار المهاري. محاولين إعطاء صورة واضحة عن الخدمة الاجتماعية التي لا يمكن أن يخلو منها مجتمع من المجتمعات، ثم نستعرض طرق أداء الخدمة الاجتماعية، وأخيرا مختلف مجالات عملها والعوامل المتحكمة فيها.

المبحث الأول: الخدمة الاجتماعية مفهومها، مبادئها، أهدافها وأبعادها

المطلب الأول: تطور الخدمة الاجتماعية

تعتبر الخدمة الاجتماعية ظاهرة إنسانية بالأساس، أي أن ظهورها ارتبط بظهور الإنسان، وكان للدوافع الدينية والإنسانية الأثر البالغ في الحث على إعانة الفقير ومساعدة المحتاج وكفالة اليتيم، والوقوف إلى جانب ذو العاهات والمرضى والمختلين عقليا... ومع تطورها هذا مرت الخدمة الاجتماعية من زمن لآخر ومن مجتمع لمجتمع بتطورات وتحولات عديدة، وسنتطرق لكل هذه التطورات وفق المراحل التاريخية والتحويلات المجتمعية كالاتي:

I-الخدمة الاجتماعية في العصور القديمة: وسنتعرض الخدمة الاجتماعية في العصور القديمة عند كل من اليونان والرومان. (رشيد رزواتي، 2000، ص16).

1-عند اليونان: تميزت الفلسفة اليونانية بصفة عامة بالقوة في التعامل، إذ لم تكن تعرف الشفقة، رغم أن ذلك لم يمنع وجود بعض الخيرين الذي كانوا يساعدون العبيد. وبصفة عامة تميزت العصور الأولى من تاريخ اليونان بالفقر.

وكان لأراء أفلاطون الاجتماعية التي جاءت ضمن كتابه الجمهورية أهمية كبيرة حول التنظيم الاجتماعي للدولة، ولكن عندما ظهرت المدن أدى ذلك إلى تفكك الروابط العائلية، فجعلت من الجيران غرباء، ولذلك اضطرت الدولة للتدخل للعناية بالأفراد،

ومن أمثلة ذلك وجود مأوى للفقراء بمدينة أثينا والتي كانت تسمى بالمنازل، كما كانت الدولة تقوم بتعليم أيتام الحرب رغم أن هذه الخدمة كانت تقدمها الدولة، لأهداف سياسية.

2- عند الرومان: وكانت الخدمة الاجتماعية تقدم أيضا بدوافع سياسية غير أنها كانت أكثر تأثرا بالروح الشعبية مقارنة بما كانت عليه الحال عند اليونان حيث كانت الغلال الزيوت واللحوم والخبز توزع شهريا على الفقراء.

II- الخدمة الاجتماعية في العصور الوسطى: ونستعرض حال الخدمة الاجتماعية في أوروبا تعبيرا عن العصور الوسطى. (رشيد زرواتي، 2000، ص20).

ونسوق مثال على ذلك من أوروبا، وبالذات حال الخدمة الاجتماعية في بريطانيا فلقد فرضت الحكومة آنذاك ضريبة على أهالي لندن لمساعدة الفقراء في سنة 1547، ثم تلى ذلك مشروع الأسقف سنة 1552، وقد أقرته الحكومة وقد جاء بتقسيم المحتاجين إلى مرضى ومقعدون وهؤلاء يدخلون المستشفيات ثم الأيتام ويدخلون الملاجئ من أجل تدريبهم على شتى المهن، وأخيرا الأصحاء الفقراء فيرغمون على العمل وتخصص لهم أماكن للإيواء، حيث كان حجم النفقات كبيرا، مما دفع البرلمان البريطاني سنة 1597 و1601 إلى سن قوانين لتنظيم حالة الفقر ونصت على مايلي:

1-مساعدة الفقراء من مال الدولة ومنع التسول.

2-مراقبة دور العمل المخصصة للفقراء، لضمان دخول البؤساء فقط.

3-تدريب الصغار على المهن، مع حرمانهم من التعليم المدرسي.

4-تشبيد المستشفيات للعجزة والمقعدين.

وفي سنة 1691 سن قانون بتخصيص سجل لكل مدينة يدون فيه الفقراء، ثم تقرر دفع إعانات مالية للأسر الفقيرة. ومع كل هذه الإجراءات والقوانين، إلا أن الفقراء كانوا يعاملون معاملة العبيد، من خلال الجلد، حتى أن من يرتكب خطأ مهنيا ثالثا كان يعدم.

III-الخدمة الاجتماعية في العصر الحديث: نتناول هذه الحقبة التاريخية التي تمثل القرن الثامن والتاسع عشر من خلال الميزات الأساسية التالية. (محمد سيد فهمي، 2001، ص4-6).

1-الثورة الصناعية: ظهرت الثورة الصناعية ببريطانيا مطلع القرن الثامن عشر، وانتشرت منها إلى باقي الدول، وامتازت هذه الحقبة بارتفاع معدلات الإنتاج نتيجة استخدام الآلات وتشغيل عدد كبير من العمال ضمن متطلبات ضخمة وصاحب ذلك بروز طبقة من كبار ورجال الصناعة التي حلت محل الأرستقراطية الزراعية القديمة، إلى جانب ارتفاع عدد العمال، والهجرة الضخمة من الريف إلى المدينة، وتفضيل أصحاب الأعمال النساء والأطفال لانخفاض أجورهم، كما مورست أقصى ضروب العمل السيئة وغير الصحية مع ظروف إيواء صعبة وسوء تغذية، أدى إلى تدهور الأحوال الاقتصادية والصحية، وانتشار الانحرافات الأخلاقية، هذا كله دفع بالعمال إلى التحالف في جمعيات ونقابات تطالب بتحسين أوضاعهم.

أما في الجهة الأخرى من العالم وبالضبط في المعسكر الاشتراكي فإن انعكاس الثورة الصناعية هو قيام مجتمعات تحكمها الطبقة العاملة أين ضمنت لها رغيف الخبز باليد اليمنى وسلبت منهم الحرية باليد اليسرى، وبذلك كان الحل الوحيد لهذه الوضعية هو قيام نظام للخدمة الاجتماعية للمساهمة في خفض التوتر المتزايد وحل المشكلات الفردية والجماعية.

2-الثورة الحضرية: ارتبطت الثورة الصناعية بأوروبا بثورة ديمغرافية وحضرية وذلك لارتفاع عدد المشتغلين بالصناعة وتركزهم حول المناطق الصناعية، وقد أدى ذلك إلى مجموعة من المظاهر منها النمو الحضري، التصنيع، وظهور الطبقة الوسطى. وبذلك أصبحت المدينة تعبيراً واستجابة لحاجات اجتماعية أملت المتغيرات الحديثة وما ارتبط بها من حياة اتسمت بانتشار المشكلات الاجتماعية الكثيرة، مما دفع مع الثلث الأخير من القرن التاسع عشر إلى تركيز كل النشاط والجهود لإصلاح حال المدن والتغلب على مختلف المشكلات كالهجرة والجريمة والفقر والبغاء، من خلال التخطيط

للمدن وبذلك أصبحت الخدمة الاجتماعية تهتم بدراسة المشكلات الحضرية إذ أصبحت حقيقة واقعة.

3- الثورة الفرنسية وظهور التيارات الاشتراكية: مثلت الثورة الفرنسية ثورة على الفساد والأوضاع التي سادت المجتمع الفرنسي خاصة والأوروبي عامة، والتي كانت من أهم مظاهرها سيطرة الكنيسة على أوجه النشاط الإنساني وقيادته بصورة بعيدة كل البعد على ما دعت إليه الأديان السماوية المختلفة.

وكان كل ما يقع للإنسان يعزى إلى قضاء الله وقدره ولا مجال للمحاولة والإصلاح لأن الإنسان غير قادر وغير واعي بمصالحه. إلا أن تقدم العلوم الطبيعية وحركات الإصلاح وقيام النظام الرأسمالي. ثم كمرحلة أخرى كان لظهور الفلسفة الاشتراكية وقيام الكثير من الثورات التي دعت بالأساس للإصلاح والتي كانوا يهدفون من ورائها إلى تهدئة مشاعر الطبقة العاملة، وتقديم خدمات للحفاظ على توازن المجتمع، وقام رواد الخدمة الاجتماعية بتقنين المبادئ الدينية المرتبطة بالرحمة والإنسانية ليتسنى لهم علاج المشكلات التي ازداد تفاقمها نتيجة التحول من النظام الإقطاعي إلى النظام الرأسمالي وما صاحبه من تفكك في المجتمع وسوء تنظيم، وخاصة باقتلاع العامل من بيئته الريفية، مما خلق لديه عدم الإستقرار والإغتراب ومختلف الأمراض النفسية والاجتماعية.

4- الأخذ بالاتجاه العلمي: أهم ما ميز الفلسفة الإصلاحية التي ظهرت في القرنين الثامن والتاسع عشر عن الفلسفة الأفلاطونية والأرسطية، هي أن الأولى اهتمت بدراسة الواقع الاجتماعي على أساس المنهج العلمي، ومن أبرز هذه الدراسات التي قام بها جون هوارد (1726 إلى غاية 1790) عن إصلاح السجون، وكذلك دراسة فريديريك لابلاي (1806-1882) عن العمال في فرنسا والظروف التي يعيشونها، ودراسة شالزبوت عن الفقراء في مدينة لندن والتي نشرت سنة 1892. وكذا دراسة ريس عام 1890 عن الحالة السكنية في مدينة نيويورك، كما ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية ثلاث حركات اجتماعية لمواجهة هذه المشكلات التي شكلت حجر الزاوية في تطور مهنة

الخدمة الاجتماعية، وهي جمعيات تنظيم الإحسان التي كانت بدايتها بمدينة نيويورك عام 1877 وحركة المحلات التي بدأت في نفس المدينة سنة 1886 وكذا جمعية مساعدة الأطفال والمجتمع.

IV- نظرة الأديان للخدمة الاجتماعية: وسنتطرق في هذا العنصر إلى نظرة الأديان المختلفة اليهودية والمسيحية والإسلام للخدمة الاجتماعية وهي كالتالي: (رشيد زرواتي، 2000 ، ص 16-19) .

1-الخدمة الاجتماعية في الديانة اليهودية: عرف اليهود مبادئ العدل والمساواة بفضل وصايا موسى العشر، وكان شعبا زراعيًا ولذلك كان عدد الفقراء ضئيلاً، وكانوا يعتقدون أن الأرض ملك لله، ولذلك فإنه من حق الفقراء أن يتمتعوا بما تنتجه، وكان من حق الفقراء أن يلتقطوا ما يتركه المزارعون، وهكذا عرف اليهود نوعاً من الإحسان للفقراء.

2-الخدمة الاجتماعية في الديانة المسيحية: لقد مارس المسيحيون الأوائل المساعدة على أحسن وجه، مدفوعين إلى ذلك بعاطفة حب الجار التي جعل منها المسيح قانوناً سامياً وبذلك عمل الرهبان بتخفيف آلام الأبدان ومساعدة الأطفال والمرضى.

3-الخدمة الاجتماعية في الإسلام: علاقة الخدمة الاجتماعية بالإسلام بدأت بفرض الله سبحانه وتعالى للزكاة كقاعدة من قواعد الإسلام الخمس، حيث جعل الإسلام الزكاة ضريبة يدفعها الغني للفقير فهي حق له في مال الغني وتسلم له بدون إذلال ولا إهانة، وهي مصدر عيش دائم ومنتظم للفقير، وهي ليست وحدها فقط ولكن الصدقة والهبة وإعانات كثيرة ومتنوعة أمر بها الإسلام لإعانة الفقراء. كما أمر حكام الأمة بالتكفل بالمحتاجين من الناحية الاجتماعية والتربوية، الثقافية، الاقتصادية، النفسية والصحية والروحية وهناك الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي نصت على الكثير من جوانب خدمة الإنسان لأخيه الإنسان.

كما أنه منذ فجر الإسلام ظهر للوجود نظام الوقف وهو حبس العين عن تملكها لأحد، مع التصديق بالمنفعة، وكذلك المساجد بيوت الله ومثال ذلك جامع عمر وبن

العاص وهو مسجد أنشئ بمصر في السنة الحادية والعشرين من الهجرة وكان يحتوي على، مصلى عدد من المغاسل العامة، الحضائر، ونزل يأوي إليه المسافرين والفقراء وفيه يتناول الطعام دون مقابل، كما كان ملحقا به مستشفى لعلاج الفقراء مجانا. والمثال الآخر على ذلك كان منتصف القرن الثاني للهجرة وهو تشريع أبي حنيفة، وقد اشتمل على بعض النصوص الخاصة بمسؤولية الدولة عن بعض رعاياها ومن أمثلة ذلك:

المادة 364 التي تنص على أنه إذا لم يكن للقيط مال ولا إدعى أحد نسبة ورفض الملتقط الإنفاق عليه وبرهن عن كونه لقيطا، فإنه يخصص له راتب من بيت مال المسلمين ما يحتاج إليه من نفقة وكسوة وسكن ودواء إذا مرض ومهر إذا زوجه القاضي.

أما المادة 413 فتتص على وجوب نفقة الشيخ الكبير والمريض على بيت مال المسلمين عند عدم وجود قريب يعولهم.

إذا الخدمة الاجتماعية بحسب ما تقدمت بثلاث مراحل، مرحلة الشيوخ والارتجال والتي كان يشرف على الخدمة الاجتماعية أفراد كرجال الدين، أصحاب النفوذ، الأقارب، ومرحلة ثانية تجلت في صدور قوانين الفقر في بريطانيا وأمريكا، إذ ظهر خلال هذه الفترة الحاجة إلى مشرفين على شؤون الفقراء، ومراقبين زائرين لتنفيذ ومتابعة قوانين الفقر، وأوجدت وظائف في المستشفيات للتحري عن الفقراء، ومتابعة العلاج في المنازل. وبذلك كانت هذه الإجراءات النواة الأولى لظهور الخدمة الاجتماعية للوجود. ثم مرحلة ثالثة والتي ظهر فيها جليا مهنية الخدمة الاجتماعية من خلال تخرج أول دفعة لأخصائيين اجتماعيين من جامعة كولومبيا، ووضعت ماري ريتسموند المشرفة على جمعية تنظيم الإحسان بفلاديفيا للإطار العام وأهداف وأساليب الخدمة الاجتماعية ضمن كتابها (التشخيص الاجتماعي سنة 1917).

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الخدمة الاجتماعية

I-مبادئ الخدمة الاجتماعية: المبدأ حقيقة أساسية لها صفة العمومية تتكون من خلال الخبرات المتوارثة أو عن طريق التجريب، والخدمة الاجتماعية تقوم على مجموعة من المبادئ نتيجة اعتمادها على مجموعة من الإعتبارات النفسية والاجتماعية.(أحمد مصطفى خاطر، 2003، ص64-65).

- 1- إن الإنسان كائن إجتماعي، يعيش ضمن جماعات.
- 2- إن الإنسان نتاج إجتماعي، أي أن سلوكه مرتبط بالخبرات المكتسبة.
- 3- إن لكل فرد ضمن جماعة أو منفردا حاجات مادية ومعنوية يحاول باستمرار تحقيقها، مما يؤدي إلى تفاعل اجتماعي ومنه تغير اجتماعي.
- 4- إن كل إنسان تتصارع بداخله رغبات متعددة، فهو يريد الإعتماد على الغير والابتعاد في أحيان أخرى، كما يريد التقليد مرة والتجديد مرات.
- 5- إن اقتناع الإنسان بشيء لا يعني بالضرورة أنه سيؤديه، وبذلك فإن تكوين العادات لا يأتي عن طريق النصح بل بالممارسة.
- 6- إن الإنسان يحيط نفسه دائما بسياج دفاعي غير مرئي، فيظهر غير ما يبطن من خلال تصرفات لإرضاء المجتمع الذي يعيش فيه.
- 7- الإنسان يمتلك قوة هائلة على التكيف مع الظروف المحيطة دون مساعدة خارجية في أغلب الأحيان.
- 8- كما أن للإنسان قدرة على إحداث تغييرات في نفسه كما في مجتمعه على حد سواء.
- 9- لبعض أفراد المجتمع نفوذ على غيرهم.
- 10- سرعة النمو لدى الناس لا يمكن إحداث تغييرات كبيرة عليها.
- 11- إن أفراد مجتمع ما يمكنهم اتخاذ قرارات صالحة بشأن مشكلاتهم كأفراد أو جماعات دون مساعدة في أغلب الأحيان.

وهناك اعتقاد خاطئ يجب أن نتجاوزه، والذي مفاده أن مبادئ الخدمة الاجتماعية ثابتة لا تتغير، في حين أنها مرتبطة من جهة بالإنسان الذي هو نتاج اجتماعي، وكل ما هو صادر عنه يتوافق والبيئة المحيطة به، ومن جهة أخرى مرتبط بالتغيرات الحاصلة بالمجتمع.

ويمكن إيجاز مبادئ الخدمة الاجتماعية فيما يلي (محمد سيد فهمي، 2001، ص 20-25).

1- مبدأ التقبل: ونعني به تقبل الفرد المتلقي للخدمة كما هو سواء كان فردا أو جماعة وليس كما يجب أن يكون، دون تحيز لجنس أو لون أو دين أو مظهر، ويجب علينا الاعتراف بأن هذا التمايز والاختلاف هو حتمية واقعية لا بد من الاعتراف بها، وعدم فرض رغبات أو إحداث تغييرات مفاجئة تكون ردود الفعل عليها مقاومة من طرف متلقي الخدمة.

2- مبدأ السرية: وينطوي هذا المبدأ على صيانة وحفظ أسرار متلقي الخدمة وعدم إذاعتها إلا في ظروف خاصة، وهذه المبادئ بالأساس تتوافق والمبادئ الإنسانية والدينية، ويؤدي إذاعة هذه الأسرار إلى فقدان الثقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وبذلك تتأثر سمعة المنظمة ككل. وهناك مبررات لتجاوز هذه السرية في حالات العمل ضمن فريق أو في حالة أن هذه الأسرار تشكل خطورة على المجتمع ككل أو على الفرد نفسه.

3- مبدأ تقرير المصير: وهو مبدأ فلسفة الحياة الديمقراطية، وهو أن لكل فرد أو جماعة أو مجتمع الحق في إتخاذ ما يراه مناسباً لحل مشكلاته بالطريقة التي يراها ملائمة لواقعه، مع مراعاة حدود قدراته وإمكاناته، وبذلك فإن الخدمة الاجتماعية تعمل مع الأفراد وليس من أجلهم. وهذا الحق يتيح للفرد المساهمة في حل مشكلاته ومواجهة المواقف بشرط أن قراراته لا تتسبب بأذية الغير.

4- مبدأ العلاقة المهنية: وهي العلاقة التي تنشأ بين مقدم الخدمة ومتلقيها واصطلاح عليها كذلك لتميزها عن العلاقة الشخصية التي تقوم بين الأصدقاء وكذا العلاقة الرسمية التي تقوم بين الرئيس ومرؤوسيه، وتقوم هذه العلاقة على عنصرين هما وجداني يتمثل في المشاعر بين الطرفين والتي ترسخ للثقة والاطمئنان بينهما أما العنصر الثاني فهو الأفكار المتبادلة بينهما من خلال هذه العلاقة، التي تتميز بكونها علاقة لتحقيق غاية محددة وهي تقديم خدمة، بالإضافة إلى كونها تقوم على الحقائق والمهارات والخبرات المهنية، وهي تقوم على الثقة والإحترام المتبادل بين طرفيها.

5- مبدأ التقويم الذاتي: هذا المبدأ يخص بدرجة كبيرة مقدم الخدمة، إذ عليه أن يلتزم بالموضوعية في عمله ويقيس مدى نجاحه فيه من وجهة نظره الذاتية، ويكتشف باستمرار ما ينقصه من معارف ومهارات وما قد يقع فيه من أخطاء ليعمل على تصحيحها والرفع من مستواه المهني.

6- مبدأ الدراسة العلمية: مقدم الخدمة يجب أن يعتمد في أداء عمله على الدراسة العلمية الموضوعية، والتي تكشف له أبعاد المواقف المختلفة، وهي العوامل التي أدت إلى حدوثها سواء كانت عوامل ذاتية أو موضوعية، وبذلك يستطيع تشخيص المشكلات وتصور خطة علاجها.

وفي النهاية وبعد استعراض هذه المبادئ يجب الإشارة إلى أن هناك إتفاق شبه كلي بين العلماء والباحثين في مجال الخدمة الاجتماعية عليها، حتى وإن وجدت بعض الإختلافات في ذلك فإنها بسيطة، كما يجب الإشارة كذلك إلى أن هذه المبادئ ليست منفصلة عن بعضهما البعض بل هي متداخلة ومتشابكة فيما بينها، وتقسيمها بهذا الشكل هو لغرض الدراسة فقط.

II- أهداف الخدمة الاجتماعية: كما للخدمة الاجتماعية مبادئ فإن لها أهداف يمكن إجمالها فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2001، ص26).

1- مساعدة الأفراد والجماعات على مواجهة مشكلاتهم التي تعوق من أدائهم لأدوارهم الاجتماعية.

2- إحداث التغيير في النظم الاجتماعية العتيقة التي لم تستطع القيام بدورها في سد الحاجات الإنسانية المتغيرة.

3- غرس القيم الاجتماعية كالعدل والأمانة واحترام العمل والإنجاز والدافعية واحترام الوقت لدفع عجلة التنمية.

4- منع المشكلات المرتبطة بالجريمة والإدمان وذلك عن طريق تحسين الظروف الاجتماعية والتوعية الخاصة بهذه المشكلات.

5- زيادة حجم الطاقة المنتجة في المجتمع وذلك نتيجة عودة المتكاسلين والمنحرفين لعجلة الإنتاج.

6- تجنب المجتمع أعباء اقتصادية مستقبلية بتوجيه هذه الفئات ومساعدتهم على مواجهة مشاكلهم.

7- تدعيم التكامل أو التضامن الاجتماعي، فالخدمة الاجتماعية إحدى مظاهر العدالة والحب والشعور الجمعي والتي تبث في الفرد الولاء لمجتمعه حتى يتحمل بدوره تبعات وأعباء التنمية.

8- الإكتشاف المبكر للأمراض الاجتماعية ومظاهر التفكك، فمن خلال دراسة المشكلات وتحليل أسبابها يستطيع المجتمع الوقوف على نقاط العلل التي كانت سببا في هذه المشكلات.

9- المساهمة في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال مجموعة من البرامج المعدة لنمو الأفراد والجماعات والإعداد الاجتماعي والنفسي لهم بطريقة تضمن خلق المواطن الصالح.

هذه الأهداف نابعة أساسا من كون مهنة الخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية يدعمها الدين، ثم بعد ذلك أصبحت من المقومات الأساسية للمجتمعات، وأصبحت ضرورة من ضرورات الحياة نتيجة تطور وتعقد المجتمعات.

المطلب الثالث: أبعاد وسمات الخدمة الاجتماعية

I-أبعاد الخدمة الاجتماعية: إن تحديد أبعاد الخدمة الاجتماعية يأخذ منحى تحديد المبادئ والأهداف الغير محددة بصفة دقيقة نظرا لكونها خاصة وبدرجة كبيرة لظروف المجتمع، وكذا الإطار الأيديولوجي ودرجة تطور المهنة. وتتمثل هذه الأبعاد في: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 27-28).

1- القيم: يقصد بالقيم حسب ما حدده وليم جوردون أنها الأشياء المفضلة أو المعتقدات التي تحتفظ بها المهنة عن الناس والطرق المناسبة للتعامل بينهما، وتمتاز قيم الممارسة بأنها قواعد عامة تحدد وتوجه السلوك المناسب في المواقف المختلفة، وهي تمثل شيئا مثاليا يلتزم به الممارسون، كما تتمثل في الأشياء أو السلوك الذي يعبر عن القيمة بمعنى رمزي، وهذه القيم توضح الطرق والأساليب التي يجب أن يسلكها الإنسان لتحقيق أهدافه.

وهذه القيم الأساسية تتمثل في الإعراف بكرامة الفرد وقيمه كإنسان، وقدرته على النمو، وحق الفرد في التعبير عن آرائه، وحقه في المساهمة في شؤون مجتمعه ومسؤوليته إزاء هذا المجتمع، وحق الفرد في أن يعيش حياة كريمة حرة، والاعتراف بالاعتماد المتبادل بين جميع الوحدات الإنسانية.

2-الأغراض: تستمد الخدمة الاجتماعية أساس وجودها من إحساس الناس بضرورة قيام نشاط معين من شأنه أن يشبع لهم احتياجا وكل مشكلة ما تواجه المجتمع فضلا عن أن أهداف هذه المهنة تتم في إطار قيم المجتمع وفلسفته وسياسته الاجتماعية السائدة.

وتتمثل الأغراض الأساسية للخدمة الاجتماعية في تقوية نظم الرعاية الاجتماعية لإشباع احتياجات الناس الأساسية، ضمان مستويات مناسبة من الصحة والرعاية للجميع، جعل الناس قادرين على تأدية وظائفهم الاجتماعية بالصورة المثلى من خلال أدوارهم في النظم التي يشتركون فيها، تدعيم وتحسين النظام الاجتماعي والبناء المؤسسي للمجتمع.

3-المعارف (القاعدة المعرفية): هي مجموع ألوان المعرفة النظرية التي تقوم أو تبني عليها ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية، أو هي مجموعة المفاهيم والتعميمات والنظريات التي تكون الإطار المرجعي للممارسة، وتتكون من المعارف النظرية المتراكمة والمكونة لنظرية الخدمة الاجتماعية بالإضافة إلى ما تستمده من نظريات ونماذج علمية كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى.

4-الطرق المنهجية للممارسة: إذا كانت الخدمة الاجتماعية مسؤولة عن تقديم خدمات فنية للأفراد فلا بد أن يكون لها طرق مختلفة في هذا التقديم يتناسب والتركيب العضوي للمجتمع، وبذلك تكون لها طريقة معينة في خدمة الفرد وأخرى لخدمة الجماعة وأخرى لخدمة المجتمع، ولكن هذه الطرق تعمل مع بعضها البعض مجتمعة على أساس أن هدفها الأساسي هو خدمة الفرد في النهاية.

5-التصديق والاعتراف المجتمعي: يعني التصديق على المهنة وجود سلطة شرعية للإشراف على الممارسة المهنية وكذا الرقابة عليها، أما الاعتراف المجتمعي فيتمثل في تحمل المهنة وطرقها المتعددة لمسؤولياتها ويشترك في هذا الاعتراف والتصديق الهيئات والمنظمات الحكومية من خلال أجهزتها ومنظماتها المختلفة بالمجتمع.

II-سمات الخدمة الاجتماعية:

للخدمة الاجتماعية مجموعة من السمات يكاد يتفق عليها كل الباحثين والمتخصصين والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (أحمد خاطر، 1998 ص 140-144).

1-الخدمة الاجتماعية منهج مزدوج: يظن البعض وخاصة في الدول النامية أن الخدمة الاجتماعية تقتصر على جانب واحد ألا وهو مساعدة الأفراد على النمو من ناحية وعلى التكيف للظروف المحيطة من ناحية أخرى، وهذا التحديد يجعل من الخدمة الاجتماعية مفهوما قاصرا، غير قادر على مجابهة مشكلات المجتمع. ولو رجعنا لبدايات الخدمة الاجتماعية لوجدنا أنها بدأت كعملية إصلاح إجتماعي يقصد بها تغيير الظروف الاجتماعية المحيطة بالإنسان حتى تقابل احتياجاته، قبل أن تغير في الإنسان

ليتكيف مع احتياجات بيئته، إلا أن بدء حركة الطب النفسي في المجتمعات الغربية أدى إلى انتقال الخدمة الاجتماعية من الاهتمام بإصلاح المجتمع إلى إصلاح الأفراد، وكان الدافع إلى ذلك ارتفاع مستوى المعيشة في هذه المجتمعات حتى بدا أن مشكلات المجتمع قد حلت وبذلك فهي تعمل على مستويين:

أ- تعمل الخدمة الاجتماعية على مساعدة الأفراد على التكيف مع النظم الاجتماعية في المجتمع.

ب-تعمل الخدمة الاجتماعية أيضا على تعديل النظم الاجتماعية في المجتمع في نواح معينة.

2- للخدمة الاجتماعية أساليبها العلمية للعمل: تستمد الخدمة الاجتماعية أصولها النظرية من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وترى بأن لكل سلوك دافع أو مجموعة دوافع، وأن الناس سواءا كانوا أفرادا أو جماعات أو مجتمعات يتصرفون بطريقة معينة لأن ظروفهم تحتم عليهم ذلك وترى أن طريقة معاملة الفرد في طفولته تؤثر في سلوكه فيما بعد.

وبذلك فإن الخدمة الاجتماعية تبنى مبادئها وأساليبها على حقائق علمية توصلت إليها العلوم الإنسانية عن طريق البحث، الخبرة والتجريب.

3-تمتاز الخدمة الاجتماعية بالمرونة: لما كانت مشكلات الأفراد متجددة ومتنوعة، ولما كانت الخدمة الاجتماعية هي التي تساعدهم في حل مشكلاتهم القائمة والمستجدة، فإن هذا يستلزم أن تتصف الخدمة الاجتماعية بالمرونة الشديدة، لتنتقل من ميدان إلى آخر ومن مشكلة لأخرى، فتكيف أساليبها في العمل دون خوف أو تردد، وساعد على ذلك أن الخدمة الاجتماعية بمفهومها الحديث ظهرت بظهور المجتمع الصناعي الذي يتغير سريعا، فأصبحت أقدر من المهن الأخرى على مقابلة احتياجات المجتمعات المتغيرة.

4-تنظر الخدمة الإجتماعية للفرد كوحدة: كل مهنة تنظر للفرد من زاوية معينة، فالطب مثلا ينظر إليه من الناحية الفسيولوجية، أما التعليم فينظر إليه من ناحية القدرات الفكرية، في حين أن الاقتصاد ينظر إليه من الناحية المادية (دخل، مصاريف)، أما الخدمة الاجتماعية فتتظر إليه كوحدة حية نامية ذات علاقات في المجتمع سواء كان فردا أو جماعة أو مجتمع.

5-تتعامل الخدمة الإجتماعية مع المواطنين بطريقة الاتصال المباشر: إن طريقة الخدمة الاجتماعية للاتصال بالأفراد هي بصفة مباشرة عن طريق المقابلة الفردية أو الجماعية. أما في حالة المجتمعات فيكون الاتصال عن طريق ممثلين يلتقون في شكل مجالس واتحادات بحيث تكون قوة التأثير أكبر من استعمال وسائط أخرى كوسائل الإعلام مثلا.

6-الخدمة الإجتماعية قد يكون هدفها علاجيا أو وقائيا أو إنمائيا: في الثلاثين سنة الأخيرة وفي الدول الغربية نجد أن الخدمة الاجتماعية اتجهت اتجاها علاجيا نظرا لتأثرها بالطب النفسي، ولكن هذا لا يعني أنها كانت وسوف تبقى كذلك في المستقبل، فجميع الدلائل تشير إلى زيادة اهتمامها بالبرامج الوقائية، ويمكن القول أن الخدمة الاجتماعية وضمن برامجها في خدمة الفرد تتجه نحو ماهو علاج أما ناحية الجماعة والمجتمع فإنها تتجه نحو كل ماهو وقائي إنمائي.

7-الخدمة الإجتماعية لا تقوم على خدمة فئة معينة: نخطئ عندما نعتقد بأن الخدمة الاجتماعية تهتم فقط بالفقراء دون باقي أعضاء المجتمع أو بالمنحرفين دون الأسوياء، رغم أن بداياتها كانت ضمن هذه الفئات، وظهر الاتجاه الذي نادى بأنها موجهة لكل طبقات وشرائح المجتمع بدون استثناء، ومن هذه الفكرة تنوعت ميادين اهتمام الخدمة الاجتماعية لتشمل المصانع والمدارس والجامعات والأندية ودور الثقافة وغيرها من المجالات.

8-الخدمة الاجتماعية نظام إنساني: ظهرت الخدمة الاجتماعية في المجتمعات الغربية عندما كانت النظرة السائدة في تلك الحقبة تقول بأفكار البقاء للأصلح، وإن زيادة دخل العامل يؤدي إلى زيادة النسل، وأن مبدأ الجوع هو الذي يدفع للعمل، وبذلك ظهرت الخدمة الاجتماعية في هذا الجو الذي يتميز بالشقاء والبؤس والإجحاف بحق الإنسان في العيش الكريم، فجاءت لتنادي بالاهتمام بالطبقات المحرومة، ولتذكر بأدمية العمال وحقهم بالحياة. وهذا ما يؤكد أنه منذ بداياتها كانت مصبوغة بفكرة إنسانية تدعو إلى احترام الإنسان وصون كرامته.

9-الخدمة الاجتماعية ليست علما نظريا: تنقسم العلوم إلى نظرية وتطبيقية، فالعلوم الطبيعية علوم تطبيقية. في حين أن العلوم الاجتماعية والإنسانية تعد علومًا نظرية إلى حد كبير، في حين أن علوم التربية والإدارة والخدمة الاجتماعية تعد علومًا تطبيقية لصيقة بالواقع الاجتماعي، وتستمد أصولها من العلوم النظرية التي تهتم بدراسة طبيعة الشيء واستنباط قواعد عامة بخصوصه، فتقوم العلوم التطبيقية باستخدام تلك القواعد فيما يهم الإنسان.

المبحث الثاني: أطر أداء الخدمة الاجتماعية

الخدمة الاجتماعية سواءا كانت مهنة أو علما فهي حديثة الظهور مقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، ولكن هي كباقي العلوم والمهن تعمل وفق أطر محددة نتجت عن رصيد نظري من جهة وخبرة علمية من جهة أخرى. ويمكن حصر أطر الخدمة الاجتماعية في ثلاث: الإطار المعرفي، الإطار القيمي والإطار المهاري، وسنأتي فيما يلي على إيضاح كل منها:

المطلب الأول: الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية

"هو بناء متكامل من المعارف اليقينية وغير اليقينية، الوصفية والتاريخية، النظرية والعلمية، وهو الذي يحدد ماهية الظاهرة وتطورها وكيفية تغيرها، وهو الذي يشكل جوهر المهنة وجوهر العلم، والبناء المعرفي يعتمد فيما يعتمد على المعارف اليقينية" (محمد سيد فهمي، 2001، ص 57-58).

ولهذا الإطار المعرفي روافد يستقي منها مضمونه نوجزها فيمايلي:

1- لما كانت الخدمة الاجتماعية تعنى بالأفراد في علاقاتهم بالمجتمع (مشكلات، قضايا، رفاهية) فإن معارف كل من علم النفس وعلم الاجتماع والإقتصاد والسياسة والقانون والفيسيولوجيا والوراثة، لا بد وأن تمثل روافد أولية لدراسة الخدمة الاجتماعية لحقائق ومشكلات الأفراد وقضاياهم فهي علوم وصفية للواقع.

2- ولما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة تعنى بمساعدة الأفراد والمجتمع على تخطي العقبات التي تصادف استقرارهم، وتدعم قدراتهم لتحقيق أهداف المهنة في الإرتقاء بمستوى معيشة هؤلاء الأفراد إلى مجتمع أفضل، فإن معارف الطب النفسي والتنمية الإقتصادية والتربية والتعليم والإعلام والتأهيل المهني والإدارة والتخطيط والبحث، لا بد وأن تمثل روافد أولية لعلاج مشكلات الأفراد والمجتمع، طالما كانت علوم تطبيقية أو مهنة عملية تفسر كيفية الأداء وليست مجرد الوصف.

3- لما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية مرتبطة بقيم الأفراد ومعاييرهم ومعتقداتهم الدينية وأخلاقياتهم، فهي لابد أن ترتبط بمعارف دينية وأخلاقية كعلوم الدين والأخلاق والثقافة، كعلوم تحدد الحدود القيمية والمعيارية التي تحفظ للإنسان كرامته.

4- معطيات البحوث العلمية في الخدمة الاجتماعية في الماضي والحاضر كمعطيات تقدمها التجارب السابقة.

I- خصائص الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية:

يتميز الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية عن الإطار المعرفي لباقي المهن الأخرى، هذه الخصائص اختلفت فيها آراء العلماء تبعاً لمعتقداتهم وأفكارهم ومثلهم العليا، وأهم هذه الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2001، ص58-59).

- 1- إنه إطار متغير بتغير المعارف المتطورة لفهم حقيقة الإنسان.
- 2- إنه إطار متغير بتغير الأهداف العامة للممارسة تبعاً لمتطلبات المجتمع المتغير.
- 3- إنه إطار إنتقائي لمعارف العلوم الأخرى والتي تناسب أهداف المهنة وأساليبها.
- 4- إنه إطار يحوي المعطيات التاريخية للرعاية والخدمة الاجتماعية
- 5- إنه إطار يحوي معطيات البحوث العلمية للخدمة الاجتماعية، وما أسفرت عنها من نتائج لها قدر مناسب من اللياقة العلمية.
- 6- إنه إطار متغير تبعاً لطبيعة المجتمع الذي تمارس فيه المهنة وخاصة فيما يتعلق بأهداف المهنة العلمية وتاريخها، وإن كان ثابتاً بالنسبة للأهداف العامة والأساليب الإنسانية بفطرتها وقوانينها الثابتة.
- 7- يتأثر إطار المهنة بالأيدولوجية العامة للمجتمع الرأسمالي أو الاشتراكي أو العقائدي أو الشيوعي.
- 8- لابد من شمول الإطار على حقائق تدعم مصداقية المهنة بعناصرها الخمسة العلم، المهارة، القيم، الأساليب، الاعتراف المجتمعي.

II- مضمون الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية:

يتمثل مضمون الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية في المعلومات التي تنطلق منها أهداف المهنة ونظرياتها وأساليبها ومهاراتها ومفاهيمها، أي بمعنى آخر الكم المعرفي الذي يمنح المهنة شرعية ممارستها وتدخلها في شؤون الأفراد والجماعات والمجتمعات. "ويتفق كثيرون أن المعرفة هي المحتوى العقلي والفكري الذي تنطلق منه كافة ألوان السلوك البشري وتوجيهه توجيهها منطقياً، إذا ما اتسم هذا المحتوى بالصحة والسواء، لأن المعرفة نتاج عقلي مرتبط بالإدراك العام للأشياء والعلاقة الضرورية بينها". (محمد سيد فهمي، 2001، ص 59).

ويكمن أن نحصر مصادر مضمون الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2011، ص 59-60)

- 1- أفكار تمثل علاقات ضرورية مستقاة من القوانين العلمية.
- 2- فروض وهي معارف مستقاة من النظريات.
- 3- نماذج علمية يصفها البعض بأنها معطيات بحوث محدودة تنطلق إلى القياس وترجع حدودها إلى نظريات معينة.
- 4- نماذج مركبة وهي مجموعة من النماذج المختارة تقوم على قياس مجموعة من المفاهيم لجمعها في وحدة عملية واحدة.
- 5- المعلومات الوثائقية الوصفية والتاريخية.
- 6- المسلمات البديهية والقيم الأخلاقية والدينية.

III- نظريات الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية:

يمكن تقسيم نظريات الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية بحسب الطرق الثلاثة للخدمة الاجتماعية (خدمة الفرد، خدمة الجماعة، خدمة المجتمع). ولعل أبرز هذه النظريات والتي أعتمد عليها بالولايات المتحدة الأمريكية قبل السبعينات هي: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 60-65).

1- نظريات خدمة الفرد:

أ- **نظرية التشخيص الإجتماعي:** وهي باكورة النظريات التي استحدثتها ماري ريشموند، وهي مستقاة مما يعرف بالميتافور الطبي الذي افترض أن علاج العلة مرتبط بمعرفة أسبابها، ولكن أسباب المشكلة الاجتماعية كامن في الظروف الاجتماعية (الأسرية، العملية، الفقر، البطالة،...).

ب- **نظرية سيكولوجية الإد (منطقة اللاشعور):** وهي النظرية التي ربطت الخدمة الاجتماعية بنظريات الطب النفسي (التحليلي) الذي حمل الفرد مسؤولية مشاكله والتي انطلقت بعد نشر فرويد أبحاثه عن الشعور، وقد أسهمت كل من ماري ريتشموند **M.Richmond** و **جوردون هاملتون G.Hamilton** في صياغة جديدة لخدمة الفرد التي لا تكفي بالبيئة الاجتماعية كما كان سائدا من قبل بل بالفرد نفسه صاحب المشكلة كنمط يفترض فيه سيطرة تامة أو نسبية لضغط منطقة اللاشعور (الإد) الذي يؤثر على السلوك العام، والفرضية الرئيسية لهذه النظرية تقول: أن الفرد كائن ضعيف لا حول ولا قوة له، وهو وجداني تلعب أحاسيسه أهمية محورية في توجيه سلوكه شعوريا ولا شعوريا، ولا علاج له إلا بالتحليل النفسي المتعمق الذي يقوم به الطب النفسي أو الإستبصار البسيط الذي يمكن لخدمة الفرد أن تمارسه.

ج- **النظرية الوظيفية:** وهي النظرية التي صاغها أحد أتباع فرويد وهو **أوتورانك Otto Rank** في الثلاثينيات، ومفادها أن الطاقة اللاشعورية (الإد) التي فطر عليها الإنسان ليست دوافع تبحث عن اللذة فتصاب بالإحباط عند أول إعاقة لها، بل هي إرادة للقوة عن الفرد تنشط عند التحدي والألم، وأن الحياة ماهي إلا حلقات من العلاقات (إتصال، إنفصال) وتصاب الإرادة بالوهن والعجز إذا ما واجه الفرد تجارب إنفصال مريرة وحادة تعوق إرتباطه بعلاقات أخرى، فالفرد يملك ذاته ومقدراتها فقط إذا تملك إرادته والعكس صحيح.

وقد لقيت هذه النظرية قبولا لدى بعض مدارس الخدمة الاجتماعية في الولايات الأمريكية الشرقية وخاصة بنسلفانيا من خلال محاولات **تافت Taft** و **فرجينيا**

روبينسون **V. Robinson**، وذلك لتطويعها لممارسة خدمة الفرد والجماعة بإعتبارها طريقة ثانية للخدمة الاجتماعية.

وقد اعتبرت المنظمة الاجتماعية شروطها الجامدة هي التحدي والمثير والتجربة الضاغطة التي تمثل (إرادة أخرى مضادة). تتحمل وحدها مسؤولية تحرير إرادة الفرد للتحرك والإبداع وبذلك نجد أن منطقتها يقوم على أن الفرد كائن قوي يملك إرادة خلاقية، والتعامل معه مثير وليس متعاطفاً، متحدث وليس محايد، منبه وليس مخدر.

د-نظرية سيكولوجية الذات: مع إستمرار النقد الموجه لأفكار فرويد فيما يتعلق بالتصور الغيبي وهو اللاشعور المتمركز في منطقة (الإِد) اللاشعورية، قدم كل من **Stam** وأنا **فرويد Ana Freud** وهورتني **Hortni** رؤى متطورة تعتمد على ماهو ظاهر وملمس في الشخصية وهو الذات الشعورية وهي التي تدرك وتشعر وتفكر وتسلك، فأياً كانت إحباطات (الإِد) أو البيئة فإن النتيجة دائماً هي تدهور قوى الذات التي تمثل الواقع، والعلاج هنا هو تقوية هذه الذات لمواجهة كل الإحباطات، وقد إقتبست هذه النظرية وطوعت لتتناسب وخدمة الفرد من خلال أعمال كل من **جوردون هاملتون وفلونس هوليس**.

هـ-النظرية السلوكية: رغم إرتباطها بنظريات التعلم منذ أواخر القرن الماضي، إلا أنها طوعت للعلاج النفسي من خلال أعمال **سكينر Skinner** و**دولارد Dollard**، وهي قائمة على أساس فرضية مفادها أنه يمكن تعديل الأفكار والمشاعر من خلال تعديل السلوك، وبذلك ظهر لها أتباع في مجال الخدمة الاجتماعية أمثال **ريتشارد ستيورات R. Stuart** و**جين فيليبس V. Phillips** في أوائل الستينيات ليقوموا منها منهجاً علاجياً في الخدمة الاجتماعية وخاصة خدمة الفرد، وتقوم هذه النظرية على أن السلوك مكتسب ومتعلم، والسلوك الإنحرافي يمكن تعديله وتقويمه من خلال إحلال عادات جديدة بالثواب والتخلي عن عادات منبوذة بالعقاب، والفرد كائن ميكانيكي تحكمه اللذة والألم، الفعل ورد الفعل، المثير والإستجابة، وبذلك فإن

العلاج الإجتماعي يعتمد على خلق تجربة معتمدة لتعديل العادات والسلوك تدريجياً. ورغم هذا الطرح إلا أن أغلب المنظمات الاجتماعية لا تفضلها لإفتقادها أهم قيم الخدمة الاجتماعية وهي إنسانية الفرد وإحترام قدراته.

و- **النظرية المعرفية (العقلية):** وهي بمثابة إتجاه نحو قانون المنطق والعقل الذي يحكم سلوك الإنسان، ورغم أن مقدمة **هارولد وورنر H.Wermer** صاغها في منتصف الستينيات إعتقاداً على محصلة لنظريات متعددة من علم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة والمنطق، إلا أنه يعترف بأنه لم يقدم نظرية متكاملة تحسم قضية السلوك، وإنما رؤياً لمزيد من الإهتمام بعقل الفرد وتفكيره ومعارفه، ومشكلات الفرد عموماً مرتبطة بجهل أو اضطراب تفكيره، والذي يؤثر على العواطف ومن ثم السلوك، ليكون العلاج هو تزويد العقل بالمعرفة أو تعديل منهج التفكير وبحكم أن كل المداخل النظرية لم تهمل العقل كعنصر أساسي، لم تلق هذه النظرية الرواج بين ممارسي الخدمة الاجتماعية.

ز- **مدخل حل المشكلة:** وهو المدخل الذي جمع بين ما هو متفق عليه للنظرية التحليلية (سيكولوجية الذات) والنظرية الوظيفية والدور الاجتماعي في وحدة أطلقت عليها **هيلين برلمان H.Perlman** سنة 1957 مدخل حل المشكلة أو عملية المساعدة. فالذات لا تتعارض مع الإرادة ولا مع الدور، والإختلاف يمكن إمتصاصه في الممارسة الدينامية التي قد تقوم أحياناً على المشاركة والتفاعل الوجداني، كما قد تمتد إلى الإثارة والضغط أحياناً أخرى.

ويمكن حصر إضافات هيلين برلمان في الحقائق التالية:

- لكل فرد طريقته وقدراته لحل مشكلاته الحياتية بأسلوبه الخاص.
- إذا ما فاجأته مشكلة غير مألوفة يفقد للحظات ديناميكية أسلوبه ليعجز مؤقتاً عن مواجهتها.
- عملية المساعدة هي عملية متدرجة دينامية تعتمد على عمليات العون النفسي.
- دراسة مشتركة للمشكلة كما يراها المعالج ومثلي العلاج.

- تشخيص المشكلة لا يكون بالكشف عن الأسباب ولكن العوامل الأكثر ارتباطا بها.
- الإتفاق سويا على خطوات العلاج الممكنة والمتاحة.
- العمليات كلها عمليات شعورية لا يهتمها الماضي البعيد ولكن يهتمها الحاضر والمستقبل.

ح- إتجاهات نظرية محدودة اللياقة العلمية:

إلى جانب هذه النظريات الواضحة المعالم، والمتفق عليها غالبا نجد أن علماء الخدمة الاجتماعية قد قدموا نماذج تطبيقية إنطلقت غالبيتها من مجموع هذه النظريات أو بعضها، وهذه النماذج هي:

- نموذج المساعد: والذي يعتمد على مساعدة طالب الخدمة عن طريق طالب خدمة آخر أكثر نضجا أو سبق له وأن تلقى العلاج أو قدمت له المساعدة اللازمة، وإنتشر هذا النموذج أكثر بمنظمات علاج المدمنين.

- نموذج العلاج الكاره: وهو نمط من العلاج السلوكي الذي يربط السلوك المرفوض بإحداث آلام أو معاناة تواكب ذلك السلوك.

- نموذج الأزمات: وهو نموذج من العلاج المكثف عند المحن والنكبات يقوم على الواقعية والتوقع والسرعة.

- العلاج الواقعي: وهو نموذج اقتبس من المدخل الواقعي للطب النفسي لوليام جلاستر **W.Djelaster** الذي نادى بأن الأسلوب الأمثل لعلاج المرض النفسي هو الواقعية المطلقة دون أي إبهام أو إخفاء حقائق أو التلاعب بالعواطف.

- نموذج العلاج القصير: وهو أشبه بالمشورة السريعة كحالات الحيرة و الإختيار.

- العلاج الوجودي: وهو نموذج اقتبس من مفاهيم سارتر **Sarter** التي تقوم على أن تحرير الفرد وإطلاق إرادته هو الطريق نحو الإبداع والتكيف الناجح في الحياة.

2- نظريات خدمة الجماعة:

عدد كل من توم دوجلاس **T.Douglas** وبيتي بيكارد **B.Biccard** النظريات التقليدية لخدمة الجماعة فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 66-68).

أ-منظور الأهداف الاجتماعية: نشأ هذا المنظور منذ البداية الأولى للخدمة الاجتماعية كطريقة لخدمة الجماعة وكان من أول من نادى به جريس كوبل، وحدد كل من تريكر و جيزيلا كونوبكا مبادئها وأهدافها وعملياتها والمنظور كله يقوم على مسلمة علماء التربية وخاصة جون ديوي إذ تعتبر أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه ينمو ويبدع وينضج من خلال التفاعل الجماعي والنشاط الموجه، فإذا كانت قيم يراد تميمتها لدى الأفراد من عدل ومساواة، مسؤولية جماعية، عدم تحيز، تسامح، صدق، إكتساب ثقة، فكل ذلك يتم عن طريق تنظيم جماعات تربوية تقوم بأنشطة جماعية تؤكد هذه القيم.

ويرى كل من دوجلاس وهاري سبكت أن هذا المنظور بطيء المفعول أمام سبل الإنحرافات القائمة، ويمكن حصر مقومات هذا المنظور في:
-مشكلة الإنسان هي أنه يحمل قيما (خاصة، عائلية، مجتمعية) تبعد كثيرا عن القيم العامة المبتغاة للفرد الصالح.

-من خلال النشاط الجماعي يمكن تبني الفرد لهذه القيم.
-تحديد هذا النشاط ليقوم على أساس ديموقراطي.
-لا بأس من الإستعانة بنظريات اللعب والجماعات الصغيرة في تحديد هذا النشاط وأسلوب ممارسته.

ب- **المنظور العلاجي للجماعة:** وينسب إلى **فنتور Vintor** وقد ظهر في الستينيات من خلال تجارب الخدمة الاجتماعية في مجال الصحة النفسية ومجال المنحرفين، مصاحبا لما يعرف في الطب النفسي بالعلاج الجماعي، وقد قدم فنتور هذا المنظور ليواجه به النقد الموجه للمنظور التقليدي السابق، من خلال وضع إطار للجماعة ليعالج به نقائص وعيوب وإضطرابات الشخصية، فهناك جماعة تكون لعلاج الأنماط

- العوانية، وأخرى لعلاج الأنماط الخائفة خوفا مرضيا، وثالثة لعلاج الخجل، ورابعه لعلاج السلبية وأهم ما يميز هذا المنظور ما يلي:
- الجماعة تكون بقصد ويختار أعضائها بحسب المشكلة المعنية بالعلاج.
 - البرامج العلاجية معدة مسبقا.
 - ينظم النشاط العلاجي في مراحل محددة، تأتي تباعا وفي مواعيد ثابتة.
 - نوعية النشاط العلاجي مخطط له لتقويم عيوب الشخصية.
 - يمكن استثمار المدخل السلوكي القائم على الثواب، والعقاب أثناء مراحل العلاج تدعيما للصفات المقبولة، وتثبيطا للمرفوضة.

ج- المنظور التبادلي: وينسب للمدخل الإيكولوجي الذي يعتمد على المجتمع المحلي في تغيير سلوك الأفراد، ونجد ممن تحمسوا لهذا المنظور كل من شوارتز **Chwartz** و **جيرمين Girimine**، فمشكلة الفرد هنا تكمن في الفجوة القائمة بينه وبين البيئة المحيطة وعدم قيام تفاهم مشترك بينهما، فعجز البيئة المحيطة عن تلبية حاجات الأفراد المختلفة يمكن أن لا يسبب مشكلة إذا توافر عامل التفاهم بين الفرد وبيئته، والمنظور يجمع بين الحرية والالتزام، فالبيئة التي تخلو من خدمات صحية وتسيب بنظام التعليم، وعدم وجود فرص عمل، قد يؤدي ذلك إلى الانحراف والتمرد، والذي يمكن أن يحل من خلال تدخل الأطراف المسؤولة عن تلك المنظمة أو المجتمع، وذلك من خلال لقاءات وحوارات مشتركة مع الأفراد المعنيين، والخوض في الكيفية المناسبة لمواجهة هذه المشكلات.

3- نظريات تنظيم المجتمع:

أدى إختلاف طبيعة الأحياء في المجتمع الأمريكي إلى ظهور ثلاثة مداخل لتنظيم الحي حددها جاك روثمان في ثلاثة مداخل رئيسية هي: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 70-72).

أ-مدخل التنمية الذاتية: ويرى روثمان بأنه الأسلوب النمطي الذي ارتبط بالقيم الأمريكية من ناحية، وقيم الخدمة الاجتماعية التقليدية من ناحية أخرى، رغم أن هذا النموذج لم ينسب لأي عالم من علماء الخدمة الاجتماعية، إلا أنه نشأ تلقائياً مع نشأة طريقة تنظيم المجتمع المحلي في الأربعينيات من هذا القرن، وهو يعتمد أساساً على النشاط الأهلي الأكثر شيوعاً في المدن الأمريكية الكبرى، ويعتبر كل من روس **Ross** ودانهام **Dunhan** من الرواد الذين إهتموا بهذا المدخل وحددوا مبادئه وعملياته ومفاهيمه، كما أن جيرنج **Girring** أضاف أبعاداً أوسع لتنظيم المجتمع المحلي إنفاقاً مع مفاهيم هذا المدخل، ومضمون هذا المدخل ينص على أن أبناء الحي هم أصلح العناصر لحل مشكلات مجتمعهم، وأكثر دراية بها، فضلاً عن القيمة الأخلاقية والنفعية التي يكسبونها من خلال مشاركتهم وإسهاماتهم إلى الحد الذي يجعلهم أكثر دفاعاً عن إنجازاتهم وأكثر تضامناً وتعاوناً وإنتماً وتوحداً مع بيئاتهم.

وينتقد باتريم **Batrym** هذا المدخل في أنه محدود النفع قليل الأثر إزاء المشكلات الحادة والمتراكمة في الأحياء المعاصرة والتي لا يمكن أن تنتظر مشاركة أفراد الحي لفترات طويلة منتظرين صحوة النائمين وهبة المتكاسلين للإسهام في حل مشكلات بعيدة عن بيئاتهم الخاصة، إذ لا بد من تدخل حكومي بإمكانيته وقدراته لتحقيق أهداف تنمية الأحياء، وقد فشل هذا المدخل عند إعتماده في كل من نيويورك وشيكاغو.

ب-مدخل التخطيط الاجتماعي: وهو مدخل صاغه كل من جيرنج **Girring** وفيكوري **Vickory** أنصار المدرسة الشمولية المبكرة، في أواخر الستينات وهذا لمواجهة النقد الذي وجه لمدخل التنمية الذاتية، وبذلك فهو لا يدعو لمشاركة الأفراد بطاقتهم المحدودة بدعوى التنمية الذاتية، وإنما يعتمد على خبراء وفنيين وهيئات إستشارية وتمويلية تخطط لتنمية الأحياء من خلال مشاركة محدودة من الأفراد أنفسهم.

ج- مدخل العمل الاجتماعي: حدد إطار هذا المدخل أرينسكي **Arenski** وهو أحد علماء الخدمة الاجتماعية، والذي عايش المدن الأمريكية التي استشرى فيها الصراع

العنصري خاصة في شيكاغو، ففيها تعيش طوائف محرومة من كل ضروريات الحياة، وتلاشي الآمال وفقدان قيم الإنتماء، بينما قلة منعمة تتمتع بكل الحقوق والمزايا والثروة والجاه. وبذلك لم يجد أرينسكي في المدخلين السابقين قيمة تذكر إلا بإبتداع مدخل يقوم على القوة والكفاح وجمع الآراء للثورة والإنقلاب على الأوضاع القائمة.

بالإضافة إلى هذه المداخل الثلاثة الرئيسية هناك نماذج أخرى علمية محدودة، وقد إستحدثتها منظمات تنظيم المجتمع في الأحياء الأمريكية لتتناسب وأوضاع خاصة وهي:

- نموذج مراكز القوى: الذي يعتمد على القيادات السياسية والإقتصادية والدينية.
- نموذج المنظمات الإجتماعية: وهو يركز على التنسيق بين المنظمات الإجتماعية أكثر من تركيزه على الأفراد.

- النموذج الإعلامي: وهو نموذج يعتمد على أدوات الإتصال المختلفة كالإذاعة والصحافة، التلفزة،...

- النموذج الإقتصادي: وهو يقوم على تدعيم القدرات الإقتصادية للحي ومنظّماته.

- نموذج الجيرة: ويركز على الجيرة والتجمعات السكنية في الأحياء.

- النموذج التعليمي: ويعتمد على إكساب أفراد الحي الخبرة والمعرفة كوسيلة فعالة لإحياء الإنتماء للحي والسعي لحل مشاكله.

4-الإطار الشمولي للخدمة الإجتماعية المعاصرة:

من خلال كل ما تقدم فقد شمل الإطار الحالي للخدمة الإجتماعية التطورات التالية: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 73-74).

أ- للخدمة الإجتماعية بعدان: بعد علاجي وبعد وقائي.

ب-البعد العلاجي أطلق عليه الخدمة الإجتماعية الإكلينيكية، والبعد الوقائي أطلق عليه الخدمة الإجتماعية الشمولية.

ج- إدراج طرق الخدمة الاجتماعية الثلاث ضمن المجموعة العلاجية الأولى على أساس أنها طرق محدودة في أهدافها وأنشطتها، وتعنى بالأساس بعلاج المشكلات الجزئية للأفراد والجماعات والمجتمعات.

د- إستحداث منظور شمولي يحدد التدخل المهني الإكلينيكي أو الشمولي تخضع له كافة أشكال الممارسة.

هـ- هدف الممارسة الإكلينيكية هو: التغيير، التمكين، التعليم، الدفاع، التسيير، التحويل، العلاج، التوسط.

و- الممارسة دوماً تكون وسيطاً بين الموقف الإشكالي والإمكانات المتاحة بالبيئة.

ز- هناك مهارات رئيسية للممارسة تكتسب كوحدة لكافة المواقف الإشكالية.

ح- رغم ذلك يمكن إستحداث نماذج علمية خاصة لكل موقف متميز (للأفراد والجماعات أو المجتمعات)، ومهارات خاصة كذلك لكل نمط علاجي.

ط- الخدمة الاجتماعية الشمولية هي خدمة وقائية توقف نزيف المشكلات الجزئية أو تخفف من أعبائها وتتضمن:

- التدخل المهني في السياسة الاجتماعية التي تشرع القوانين واللوائح الخاصة بالرعاية الاجتماعية، كالتأمينات، البطالة، الشيخوخة، الطفولة، الشباب، التعليم، الصحة... وقصور هذه التشريعات هو العامل لإنسياب المشكلات الجزئية التي تثقل كاهل المنظمات.

- التدخل المهني في التخطيط الاجتماعي الذي يتضمن الخطط القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة الأمد للرعاية الاجتماعية، وهي جهود تستهدف ترشيد هذه الخطط لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهداف السياسة الاجتماعية.

- التدخل المهني في الإدارة الاجتماعية للتنظيمات الاجتماعية المختلفة بهدف توفير خدماتها، وتيسير الحصول عليها من مجتمع المحتاجين، أو بإستحداث أساليب فعالة للإدارة وإقتراح إنشاء منظمات وما إلى ذلك.

ي-ثمة قيم مطلقة للتدخل المهني كالفردية والمساواة وتقدير إنسانية الفرد، وقيم وسطية وهي أكثر إرتباطا بالمنظمة الاجتماعية وتقاليدها والمواقف الإشكالية المختلفة، كالقبول، وحق تقرير المصير، والإحترام، وتقاليد المقابلة، وقيم أدائية مرتبطة بالنموذج العلمي المختار كالتفاعل الوجداني، والعلاقة في المدرسة التحليلية، والإثارة في المدخل الوظيفي، والتشجيع في المدرسة السلوكية، والمشاركة في مدخل التنمية الذاتية، والتنظيم في مدخل التخطيط الإجتماعي...

5-نظرية الممارسة في الخدمة الاجتماعية المعاصرة:

نظرا لهذا الزخم النظري في مجال الخدمة الاجتماعية، وتماشيا مع المنهج المعاصر لإستقلالية مهنة الخدمة الاجتماعية، فقد تحددت النظريات الشمولية للتدخل المهني فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 75-86).

أ-نظرية الأنساق العامة: وهي من أكبر نظريات ممارسة التدخل المهني الشمولي، والتي ميزت الخدمة الاجتماعية عن باقي المهن الأخرى، حيث أنها لم تستخدم من قبل في المهن المشابهة، وهي أكثر النظريات صلاحية للتدخل الإجتماعي المهني لمواجهة موقف إشكالي معين، وهي نظرية أتى بها مجموعة من علماء الخدمة الاجتماعية في ولاية كاليفورنيا بقيادة البروفيسور برتا لادفي **Berta ladfy**، وإستمدت أصولها من نظرية التوازن الذاتي والقصور الذاتي لجسم الإنسان في علم البيولوجيا ونظرية تماسك المادة في علم الطبيعة واللذان تعتمدان على مفهوم النظام أو تماسك الوتيرة بين كافة العناصر المكونة للمادة (الذرات والخلايا)، والذي يؤدي في النهاية إلى ثبات وتوازن وتماسك الجزء الكلي وهناك ثلاثة عناصر رئيسية تقوم عليها هذه النظرية هي:

- كل (جزء، كيان، ذرة) لا يمكن فهمه إلا في إطار الكل بمعنى عدم وجود أي كيان إلا وهو مرتبط بسياق كلي وتطلق عليه الجماعة مصطلح الشمول.

- كل (جزء، كيان، ذرة) مرتبط بعلاقة ما بالأطر والكيانات الأخرى يؤثر ويتأثر بها في حلقات دورانية داخل النسق الكلي.

- كل (جزء، كيان، ذرة) يكمن وجودها في تحقيقها لحالة من التوازن، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتوازن مدخلاته مع مخرجاته.

من خلال هذه النظرية يبرز مفهوم النسق والنسق الإنساني، ولكن ما معنى هذين المفهومين؟

*النسق: يعني نظام العلاقات المتفاعلة بين الأنساق الفرعية لتحقيق حالة من التوازن، ولما كان الإنسان متأثراً دائماً بمدخلات تدخل إليه من خلال السمع، النظر، الشم... لتحدث تأثيراً معيناً على مكوناته الداخلية (العقل، القلب، الحس...) التأثير الذي لا بد وأن يثير اضطراباً في استقرار هذه المكونات (الأنساق الفرعية) ومن ثم التخلص من كل ذلك بمخرجات ما لتحقيق واستعادة التوازن الذي كان عليه الإنسان من قبل، وبذلك فإن نسق الإنسان هو نسق مفتوح عكس نسق المادة الذي هو مغلق.

كل نسق إنساني مرتبط بالضرورة إلى جانب أنساقه الفرعية الداخلية بأنساق أخرى محيطة به، فالأسرة كنسق والأصدقاء كنسق والمدرسة كنسق، وهو بذلك يستقبل مخرجات تلك الأنساق والتي تتحول بالنسبة إليه كمدخلات في صورة مطالب أو أفكار لا تلبث أن تثير تفاعلات الأنساق الداخلية لتخرج على شكل مخرجات في صورة سلوك أو غضب أو نشاط، وهذا ما يحقق قاعدة التوازن.

إذا كانت المدخلات الواردة من الأنساق المحيطة بمدخلات ضاغطة، شديدة الإثارة إلى الحد الذي أثار نوعاً من الفوضى للأنساق الفرعية، هذه الأخيرة التي تفقد القدرة على الاحتواء السليم لهذه الضغوط وتطرد إلى الخارج كمخرجات مرضية معتلة،

كالانحراف هروب، شجار، عدوان،... كرد فعل طبيعي إلى حد تحقيق التوازن، ولكن التوازن هنا يكون مرضيا، كأن يضطر الإنسان للوقوف مائلا أو منحى عند الجلوس أو الجري عند المشي.

مخرجات الأنساق السليمة أو المرضية تعود مرة أخرى كمدخلات بعد سلسلة تفاعلها مع الأنساق الخارجية، وهي ما يعبر عنها بالتغذية المرتدة (العكسية) كغضب الزوج من زوجته (كمخرج)، يثير نسق الزوجة التي تخرج بدورها كمخرج للأبناء كأنساق ومنهم إلى نسق المدرسة التي تستجيب بعقاب الأبناء لإهمالهم واجباتهم المنزلية كمخرج آخر ليدخل مرة أخرى إلى الزوج كمدخل وهكذا.

لكل نسق إنساني كطاقة فاقد المترسب يسمى الأنتروبي، وهو عبارة عن أنساق فرعية ميتة كالهشيم الذي يبقى من الحريق، فقد حيويته بحكم الإهمال أو عدم الاستعمال فيمثلها البعض بالزائدة الدودية أو الكيس الدهني...

وتأسيسا على كل ما تقدم فإن أي مشكلة أو موقف هو نتاج حتمي لتفاعل مجموعة من الأنساق وهو نوع من التكيف المرضي لتحقيق التوازن المعتل الذي يعتبر جزء من كل معقد لا يمكن مواجهته إلا بعلاج هذا الكل، الذي يتمثل في شبكة العلاقات الداخلية والخارجية وبذلك يصبح التدخل المهني تدخلا غير مباشر على الأطراف المرتبطة بالموقف الإشكالي إما بتغيير مدخلات أو توجيه مخرجات أو منع أو تجنب دخولها أصلا، أو إيقافها كمدخلات.

ب- نظرية الأنساق الأربعة: وهي مشتقة من نظرية الأنساق العامة، وقد أسسها كل من بنكس **Pineus** و **ميناهان Minahan**، وجاءت لتحديد الأنساق المعنية بالتدخل المهني تجنباً لتشتت الجهود في البحث عن النسق المؤثر، وهما يقران بأن التدخل المهني يعتمد على أربع أنساق رئيسية هي:

- نسق وسيط التغيير: ويتمثل في المنظمة القائمة بالخدمة الاجتماعية.

- نسق الموقف، الفرد، الجماعة، المجتمع في مواقفهم الإشكالية.

- نسق الأهداف وهي الأنساق المراد تغييرها والتي تمثل مخرجاتها مصدرا رئيسيا للمشكلة.

- نسق الفعل ويتمثل في الأفعال والعمليات المهنية التي تؤدي إلى التغيير والتي قد تكون تعديلا أو تمكينا أو تيسيرا أو علاجا أو تعليما، أو تفاوضا، أو مساومة،...

ج- النظرية الايكولوجية: وهي نظرية تعد الأكثر ارتباطا بالعنصر المادي في نسق البيئة وقدمها سان جيرمين **S.Giriminne** ومؤداها أن مشكلات الإنسان هي في النهاية قصور مادي في بيئته التي يعيش فيها، فقلة الخدمات وندرة فرص العمل وتلوث البيئة وفساد الخدمات التعليمية والصحية وتفشي الفساد والركود الاقتصادي والانحراف، هي العوامل الرئيسية لشقاء الإنسان وتدهور مستواه، وبذلك فإن جهود الخدمة الاجتماعية لا بد وان تعمل على تنمية وازدهار هذه البيئة إذا ما أريد وضع حد للمشكلات والنكبات التي تزدحم بها المنظمات الاجتماعية.

د- النظرية الدينامية لحل المشكلات: هي نظرية شمولية تفترض أن كل فرد هو كائن عاقل مع نفسه، منه الخالق عز وجل فطرة المنطق والعقل والسمة المميزة، وبهذه الفطرة تشكلت له بمرور الوقت بصيرة خاصة للمشكلات التي تواجهه ونمطا مميزا لمواجهتها.

ولكن مع التطور الحاصل أصبحت تواجهه مواقف حادة سرعان ما يفقد بصيرته لمواجهتها كما كان سلفا، وكان لـ **هيلين برلمان** و**بيرت جالاواي** الدور الكبير لإبراز هذا الاتجاه العلمي، كما كان لـ: **تيرنر** لتحديده في النقاط التالية:

- ثمة منطوق عام للكائن البشري فطر عليه، ومنطوق فرعي خاص لكل على حدى وإن اعتمد كليا على المسلمات المنطقية العامة، ليواجه به كل موقف إشكالي يومي، وهي مواقف حتمية يواجهها الإنسان منذ ولادته حتى مماته.

- عند ما يواجه بموقف ضاغط ومباغت يفقد لفترة قد تطول أو تقصر دينامية هذا المنطق، وبذلك فالمباغته توقعه في حيرة وفوضى فكرية.

- التدخل المهني يكون لإعادة منطق الأفراد إلى حالته الأولى من خلال:

* إزالة كل ما من شأنه توقيف عجلة التفكير والتدبير (مساعدة نفسية مكثفة).

* تحويل الموقف المتأزم إلى جزئيات تفصيلية.

* المناقشة الهادئة حول ماهية ومعاني هذه الجزئيات.

* تقسيمها إلى عوامل لتفسير أسباب الموقف

* الاتفاق على بدائل واختيارات لمواجهتها.

* اختيار كل بديل على حدى لتقرير مدى مناسبه

* الاستقرار على أفضل الاختيارات

- تطبيق هذه الخيارات ومتابعة جدواها.

وثمة شروط أساسية لتطبيق هذا المدخل تتمثل في:

* هذه الخطوات تتم من خلال ديناميكية الفرد، الجماعة والمجتمع، وليس ديناميكية الممارس.

* التقبل والعلاقة والضغط والتوجيه أجزاء من عملية التدخل المهني تمنح عند الحاجة وبالقدر المناسب.

* تعبئة إمكانات (الفرد، الجماعة، المجتمع) واستعادة أساليبه المعتادة هي هدف التدخل المهني وليس بالضرورة إيجاد حل للمشكلة.

هـ- النظرية التحليلية: رغم ارتباط النظرية التحليلية (سيكولوجية الإد) والمعاصرة (سيكولوجية الذات) بطريقة خدمة الفرد إلا أن كل من ماكس سيورين وفيرنز و باتريم، اعتبروها من المداخل العلمية المتقدمة التي يمكن اعتبارها ضمن المداخل الشمولية العامة، وهي تقوم على المسلمات التالية:

- أي موقف إشكالي هو موقف يلعب النمط الإنساني دورا رئيسيا في خلقه وبالتالي يلعب نفس الدور في علاجه.

- التدخل المهني يهتم أساسا بمدى قوة الذات في الأفراد أو مدى ضعفها أو توسطها.

- وتكون المساعدة المهنية في أي موقف هي في إعداد أساليب مناسبة لتعديل الذات، تدعيم العواطف، تحرير الذات والملكات، إثارة القدرات، تدعيم الدفاعات الايجابية.

- النظرية التحليلية تستخدم حتى في إطار نظرية الأنساق العامة، إذا ما كان النسق المؤثر في الموقف يعاني اضطرابا بنائيا في الأنساق الفرعية الداخلية كنسق العواطف أو نسق التفكير أو نسق القيم.

- تطويع أساليب التدخل التحليلي حسب متطلبات الموقف فهي عميقة في حالات الاضطراب الانفعالي، وسطحية في الحالات البسيطة كلون من ألوان التوجيه والإرشاد النفسي.

و- النظرية السلوكية المعدلة: إذا كانت النظرية التحليلية ترى العواطف مصدرا رئيسيا للسلوك فإن النظرية السلوكية ترفض هذا الزعم بدعوى أن العادة هي مكن اتجاهات الشخصية وموجه سلوكها، فالثواب والعقاب، اللذة والألم التشجيع والإحباط هي محاور تكوين الشخصية، ككائن سلوكي ميكانيكي الفعل ورد الفعل والمثير والاستجابة. ورغم تعرضها للكثير من الانتقادات من قبل علماء الخدمة الاجتماعية وخاصة الاتجاه

الشمولي لرفضها معايير المهنة وقيمها الإنسانية والعاطفية، إلا أنها طوعت من خلال أعمال ورنر **Werner** وستوارت **Stuart** لتتفق وهذه القيم والمعايير، وقد حقق تطبيقها علاج المدمنين والمشاغبين والجانحين وتتجلى مقوماتها فيما يلي:

- الإنسان كائن سلوكي، والسلوك مكن شخصيته وموجهها.
 - السلوك هو نمط آلي اكتسب بالتكرار المدعم والمشجع وهو غير محدد.
 - تأجيل العادة السلوكية يعتمد على حجم التدعيم وقوة الدافع.
 - العادة السلوكية استمدت من الخبرة السابقة والتعليم الشرطي.
 - العواطف والاضطرابات الشخصية هي مجرد عادات تعليمية.
- اكتسبت من الخبرات الماضية وشمل تطويعها اعتبار الأهداف الأخلاقية حافزا يمكن ايثرائها بأساليب التشجيع والإثابة ليتحول السلوك النفسي الجامح إلى سلوك أخلاقي، والإثابة تكون من خلال القيم الروحية وثواب الآخرة والرضا الاجتماعي.

وقد نبع عن استخدامها نموذج العلاج الكاره للمدمنين الذي يربط التعاطي كاستجابة لإشباع دافع قوي متعلم، بتعريض المدمن لخطة التعاطي لردود فعل مؤلمة ومثيرة ومنفرة كالقيء والإسهال أو احباطات اجتماعية كلوم الجماعة أو الطرد من العضوية، أو التهديد بتوقيف العلاج.

ز- **النظرية التفاعلية:** وهي نظرية شمولية انبثقت عن أعمال نيوسر **Newsletter** وشفيلد **Shefeild** في العلاج الجمعي، وهي تفترض أن الإنسان كائن اجتماعي وليس فردا منعزلا، حياته وحاجاته وآماله تعتمد على الأخذ والعطاء أي التفاعل مع الآخرين وبذلك نشأت في البيئة الاجتماعية قوالب من الرموز والمصطلحات والأنماط والأساليب من خلالها يتكيف الفرد مع بيئته طالما هو ملتزم بها أخذا واعطاء، والمشكلة تظهر بانتقال الفرد بصفة مفاجئة من عالم لآخر، أو يعجز فجأة عن

واجبات تفاعله الاجتماعي. والتدخل المهني في هذه الحالة يكون بتشكيل مناخ تفاعل صناعي أو مخطط له بتشكيل جماعات عمل أو مشاريع خيرية لتصحيح الرموز والأساليب والطرق الخاطئة لتتنقل بدورها للحياة الاجتماعية الطبيعية.

ح- **نظرية العلاج المجتمعي:** وترى هذه النظرية أن كل حاجات الناس ومشكلاتهم هي بالضرورة إما نتيجة افتقاد المجتمع لموارده أو عدم سلامة إجراءاتها أو بيروقراطية خدماتها، أو عدم دراية بوجود هذه الموارد.

إذا هذه النظرية تحصر المشكلة في شبكة العلاقات بين موارد المجتمع بعيدا عن الفرد وداخله، والمعالج المهني هو الخبير والمخطط والواعي والمدافع الذي يبحث عن حل المشكلة بتعديل النمط السائد لتقديم الخدمات وتوفيرها وتيسيرها ويرى ما كفلين أنه علاج وقائي شمولي عملي زهيد النفقات رغم عطائه الوافر.

ط- **النظرية الوجودية:** وهي إطار نظري يقوم على فرضية مؤداها أن:

- كل إنسان فريد من نوعه.
- يملك إرادته مقدراته تملكا مطلقا.
- إذا تمكن من التحكم الحر في حريته، إرادته، حقوقه، انفجار طاقاته الإبداعية، وسلك سلوكا مثاليا.
- فالفرض والقيود والقمع عناصر تحجب إرادة الفرد عن حل مشاكله اليومية، بل تحجب إبداعاته ومبتكراته وانطلاقاته، وتقوم هذه النظرية على أن متلقي الخدمات لا يملكون ذواتهم ومن ثم عليهم المبادرة بطلب المساعدة، وتحديد ماهيتها واقتراح العلاج. وقد استخدمت هذه النظرية من قبل كل من روجرز وكامبيرون في الطب النفسي لما يسمى بالعلاج الحر الذي يضع المسؤولية في تحديد العلاج واتجاهاته على كاهل المرضى وليس الأطباء.

ي- النظرية الأخلاقية: واستمدت هذه النظرية جذورها من الكنيسة البريطانية، وإنصهار الخدمة الاجتماعية في قيم المسيحية الكاثوليكية. وتقوم فرضيتها الرئيسية على أن المساعدة الفعالة لفرد في موقف أو جماعة في محنة هي في تجسيد قيم الحب والإخاء وتزكية المشاعر الروحية كسبيل إلى السلام الإنساني، ومن هنا نجد الكنائس قد انتدبت رجال دين لهذه المهمة.

6- نظريات ونماذج الخدمة الاجتماعية الوقائية:

وتشمل مجموعة معارف ترتبط بدور الخدمة الاجتماعية في الحد من المشكلات الاجتماعية وتجنبها قدر الإمكان وتتضمن السياسة الاجتماعية، التخطيط الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي (الإدارة). (محمد سيد فهمي، 2001، ص 86-91).

أ- السياسة الاجتماعية: وهي الأيدلوجية التي يتبناها المجتمع لتحديد مسار الرعاية الاجتماعية وفلسفتها وأهدافها، فهي ليست برامج أو جهود، ولكنها أفكار تتضمن مجموعة من القيم والمعايير وتحديد الحقوق والواجبات حول المسائل الاجتماعية.

وأهميتها تكمن في أنها الدستور الاجتماعي الذي يقنن حقوق الفقراء والمسنين والمعاقين وكل الفئات الاجتماعية الأخرى، وهي المصدر الذي تتبع منه كافة التشريعات الاجتماعية التي ترسم حقوقهم في الرعاية أو العلاج أو التأهيل، ويتضح ذلك في المجتمع الأميركي واختلاف فلسفة الأحزاب المتداولة على السلطة كالجماهيريين والديمقراطيين حول حقوق الفقراء ورعاية فئات الشعب المختلفة، ومدى مجانية الخدمات الاجتماعية أو فرض الرسوم عليها...، كما أنها توجه الجهود لمواجهة هذه المشكلات أو الوقاية منها.

ب- التخطيط الاجتماعي: ويشمل الخطط الاجتماعية بحسب مداها طويلة، متوسطة، وقصيرة لمواجهة مشكلات معينة في إطار محدد الخطوات مع تحديد الإمكانيات في كل مرحلة من مراحل الخطة وصولاً لتحقيق الغايات المحددة. والتخطيط في معناه العام هو تحكم وسيطرة مسبقة لكافة أوجه النشاط الإنساني الحر، وهو التزام

قسري بتطبيق توجهات الخطة بكافة المستويات التي تملك سلطة اتخاذ القرار. وهو التوجه الذي تبنته الإيديولوجية الماركسية كنزعة مركزية للسيطرة وفق الإطار الكلي للمجتمع الذي تبنى مقولة (المجتمع هو الحقيقة الكونية التي تعلق على حقيقة الأفراد) عكس الرأسمالية القائمة على الحرية الفردية والنشاط الحر.

ونجد أن المجتمع الأمريكي لم يرفض نموذج التخطيط الاجتماعي برمته ولم يتقبله كذلك بكل تراثه الشيوعي، وبذلك ظهرت في ساحة الخدمة الاجتماعية الوقائية الإصلاحية نماذج علمية تباينت في مدى التحكم والسيطرة الذين تملكهما الخطط الزمنية في الأجهزة التنفيذية ومتخذي القرارات، ومن أهم النماذج العلمية للتخطيط الاجتماعي هي التي صاغها كل من اتزيوني، جلبرت، نيوستروكلامر وهي كالاتي:

- **نموذج التخطيط العقلاني:** وهو الأقرب للنموذج الكلاسيكي التقليدي السائد في الماركسية والذي يقوم على المحددات التالية:

* الخطة هي إطار مبرمج لعدة خطوات وإجراءات ملزمة والتي يجب على جميع الأطراف التقيد بها تماما.

* ينبع هذا الالتزام من كونها خطة عقلانية تحكمها قوانين المنطق التي تسلم بأن المقدمات تؤدي إلى الغايات بالأساليب الرياضية المعروفة.

* واضعوا الخطة هم العباقرة والمتخصصون والخبراء الذين بحثوا بدقة الاحتياجات والإمكانات وقدروا بدقة التطورات التي تنبأت بها الخطة للمستقبل البعيد أو القريب.

* الخطة وضعت في حسابها كافة المفاجآت التي قد تعوق سير الخطة وليس على الهيئات إلا تطبيق ما أوردته الخطة من إجراءات.

- **النموذج التحرري:** وهذا النموذج على نقيض النموذج السابق، إذ يتناسب وواقع المجتمع الأمريكي المتحرر الميل للنزعة الفردية، وهو الأكثر مناسبة

لخطط الرعاية الاجتماعية للنشاط الأهلي في المدن، ورغم ارتباطه بالإطار التخطيطي العام إلا أن خطواته تركت مفتوحة للاختيار وتوفير البدائل والتي تسمح للمشرف على الخطة حرية الحركة حسب الموقف دون التزام. فلمواجهة التفكك الأسري أو انحراف الأحداث، لم تلزم الخطة بإتباع تكتيك معين كالعلاج الأسري،، زيادة عدد المنظمات الاجتماعية التنويرية شغل أوقات الفراغ، الأنشطة التدريبية إذ هناك مساحة واسعة للاختيار حسب الموقف.

- **النموذج التخطيطي المختلط:** وهو نموذج وسطي يجمع بين النموذجين السابقين أي بين الالتزام والتحرر فالخطة ملزمة للمنفذ في الإطار العام، مع ترك حرية اختيار البدائل العلاجية. ويشبه جُلبت هذا النموذج بربان السفينة الذي عليه ارتداء نوعين من النظارات في وقت واحد، إذا الأولى تكشف الصورة الكلية للفضاء اللانهائي والثانية تركز على واقع السفينة وأجهزتها.

فخطة محو الامية مثلا تقرر حوافز للحث على التعلم، ولكن للمنفذ حرية الاختيار وتقرير ماهية الحوافز وشروطها.

- **النموذج المرحلي للتخطيط:** وهو نموذج يقوم على تقسيم الخطة إلى مراحل تستند على طبيعة الواقع، والهدف من مرونة وديناميكية مطلقة، فهذه الخطة هو الإستراتيجية العامة، ولكن التكتيكات مختلفة بحسب مراحلها.

- **النموذج التقاطعي:** هو نموذج مشابه للنموذج السابق ولكنه يضع في الاعتبار الأحداث المحتملة التي تعطل مسيرة الخطة وكيفية التعامل معها. فتغير الأوضاع السياسية أو حدوث كوارث غير متوقعة أو الحروب أو الانهيارات أو الصواعق. ولذلك على النموذج ترك كافة الحرية للواقع الفعلي بعناصره البشرية والمادية فهو بمثابة مجموعة خطط داخلية في الخطة الواحدة وإن جمع بينها هدف مشترك.

ج- التنظيم الاجتماعي (الإدارة): وهو العلم الذي يصف ويحلل إدارة المنظمات الاجتماعية وأنواعها وأعدادها والعلاقات بينها سواء على مستوى الولايات أو الدولة كلها، والعلاقة بين الخدمات والاحتياجات والميزانيات ومصادرها...

د- القيم الشمولية: لم تعد الممارسة المعاصرة تأخذ مفهوم (المبادئ) التقليدية التي وضعتها الطرق الثلاث كقالب عامة فتعدد النماذج العلمية وتعارض أساليبها بل وحتى أهدافها جعل من المبدأ في نموذج معين متعارضا تماما مع نموذج آخر. فحق تقرير المصير مثلا كمبدأ تقليدي يرفضه تماما نموذج الخدمة الاجتماعية السلوكية والوظيفية أو الأزمات وكذا العلاقة المهنية لم تعد قالباً واحداً وإنما درجات ومستويات تختلف باختلاف النظرية وأهدافها وفلسفتها وإيقاع الزمان والمكان في الموقف الإشكالي.

هـ- الأساليب الشمولية: وهي متفاوتة ومتباينة حسب النموذج وإن كان النموذج الشمولي قد حدد أساليبه في: الفهم، التفاوض، المساومة، التنازل، تيسير التعامل مع الأنساق، الدفاع، الضغط.

أما النماذج الجزئية فكل نظرية تعتمد على أساليبها الخاصة.

المطلب الثاني: الإطار القيمي للخدمة الاجتماعية

نوقش مصطلح القيم منذ البدايات الأولى للخدمة الاجتماعية لأنه لا بد من التعريف بها: ودورها في ممارسة الخدمة الاجتماعية، لأن أي ممارسة ضمنها تتأثر بقيم الفرد، القيم المهنية، وقيم المجتمع (محمد سيد فهمي، 2001، ص 92-95).

ويعرف قاموس وبستر القيمة على أنها معاني وأفكار مرغوب فيها لدى جماعة من الناس كما يعرفها وليم جوردون بأنها تشير إلى الأشياء المفضلة بينما تشير المعرفة إلى الأشياء المعروفة، وهناك قيم خاصة بكل مجتمع من المجتمعات، كما أن هناك قيم خاصة بكل من جماعات المجتمع، ومن هنا جاء مصطلح مرونة القيم.

وعلى ذلك فإن القيم إبداع حياتي مكتسب تضعها الجماعة لشعورها بأنها وسيلة لاستقرارها ورفاهيتها، ومن أهم خصائصها ما يلي:

- 1- قابلة للتطور مع تطور الجماعة.
- 2- ليست عامة في المجتمع الإنساني ولكنها شائعة ومتعارف عليها.
- 3- تتبع من نبض الجماعة ومن الأديان والمعتقدات السائدة
- 4- مكتسبة وليست وراثية.
- 5- تكتسب بالتعليم والتدريب.
- 6- تتفاعل مع أيولوجية المجتمع ونظمه الاجتماعية والسياسية والمراحل التي يمر بها المجتمع.
- 7- تدين الجماعة كل من يحيد عنها أو يخرج عن قواعدها أو سلوكياتها.

والقيم هي مكون مفضل من السلوك يدفع بمشاعر وأحاسيس قوية، ومن القيم المجتمعية الجيرة، المساواة، الأخوة، وترتبط هذه القيم بالحقوق الإنسانية كما تتأثر القيم بقوة الإيديولوجية التي تؤثر بدورها على الأشخاص وقيمهم.

وفي كثير من الأحيان يعتقد بعض الأفراد قيم أفراد آخرون، وتتبع القيم في الخدمة الاجتماعية من التدريب وتوزيع القوة متأثراً بالدين سواء التمسك به أو الابتعاد عنه.

وقد انتشر في منتصف هذا القرن مصطلح القيم الذي اختص بالمعاني الأخلاقية لممارسة الخدمة الاجتماعية دون ربطها بالعمليات المهنية وقد ارتبطت بقيم الفردية واحترام كرامة الإنسان وحق تقرير المصير والسرية وعدم التحيز ومراعاة الفروق الفردية، وقد قسمت إلى ثلاث مستويات هي:

1- قيم مطلقة: وهي القيمة العالمية المستوحاة من التاريخ الإنساني والتي تتمثل في العدالة، الإنسانية، الحرية، الإخاء، الأمانة، عدم التحيز، السلام العالمي.

2- قيم وسيطة: وهي التي تشكلها الجماعة لتحقيق القيم المطلقة. فالحكم الديمقراطي قد يكون ممارسة الحرية عند جماعة والقتال قد يكون سبيل لتحقيق السلام العالمي عند جماعة أخرى.

3- القيم الأدائية: وهي قيم مستمدة من القيم المطلقة والوسيط التي حددتها فئة الناس لممارسة نشاط مهني معين، والتي يطلق عليها البعض مبادئ الخدمة الاجتماعية، ويصفها **جوردون** بأنها بمثابة قيم إجرائية توجه أساليب الممارسة في أنشطة معينة، والإطار القيمي من خلال ما سبق هو إطار متكامل من القيم الإنسانية والمعايير الأخلاقية التي تحكم ممارسة الخدمة الاجتماعية وأساليبها في تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الإطار المهاري للخدمة الاجتماعية

المهارة هي المقدرة على انجاز شيء أو القيام به، أو هي معرفة وخبرة وقدرة على الأداء، وتلك القدرة تتفاوت من فرد لآخر وهنا يتدخل العنصر الفني في الخدمة الاجتماعية وهنا نجد أن جيزيلا كونبكا K.Gizila تقول بأن الخدمة الاجتماعية مهنة تركز على العلم غير أن ممارستها تعتبر فناً.

ويعرف الفن على أنه الذكاء في حالة عمل، والفن كالعلم ليس له طريق ثابتة بل هو يعتمد على مواهب الفرد إلى حد كبير، وبذلك يتفاوت الإبداع الفني من فرد لآخر. وتحتاج مهارة الخدمة الاجتماعية إلى انتقاء الخيارات وحسن استخدامها في المواقف المختلفة والقدرة على إقناع متلقيها. والمهارة المهنية تقوم على العمليات التالية: (محمد سيد فهمي، 2001، ص 96-98).

1- انتقاء المعلومات.

2- التحقق من ارتباطها بقيم الخدمة الاجتماعية

3- اختبارها في الأنشطة المرتبطة بالخدمة.

وقد وصف البعض مهارات الخدمة الاجتماعية عند الممارسة كمهارة التأثير في الآخرين، مهارة التخطيط والتقييم، مهارة جمع المعلومات، المهارات الإدارية....

ويرى آخرون أن هذه المهارات تتمثل في: مهارات الاتصال، مهارات المقابلة الملاحظة، التسجيل، مهارات الموقف، مهارات التدخل.

ويمكن بلورة مهارات الخدمة الاجتماعية المعاصرة في النقاط التالية:

1- مهارة في اختيار المدخل النظري المناسب للعمل بالنسبة لكل طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية.

2- مهارة في تطبيق مفاهيم كل مدخل علمي للتدخل على حدى.

- 3- مهارة في تكامل عملية المساعدة وترابطها كالقدرة على حصر الحقائق الدراسية عن الموقف وتفسيرها وتحديد اتجاهات العلاج.
- 4- مهارة في ممارسة الإجراءات المهنية كقيادة المقابلة، العمل ضمن فريق، مهارات التسجيل تكوين العلاقات، مهارات إدارية، مهارة تطبيق المبادئ، مهارة تحويل الحالات.
- 5- مهارات قيمية وتشمل مهارة ترجمة قيم المهنة إلى سلوك وأداء ومهارة غرس هذه القيم في متلقيها، ومهارة تدعيم القيم الايجابية بالأساليب المناسبة.
- 6- مهارات مهنية عامة وتشمل مهارات في استخدام الذات المهنية في الممارسة مهارة في التقويم الذاتي، مهارة في استغلال إمكانيات المجتمع لتقديم خدمات أفضل، مهارة في التوفيق الإبداعي بين النظرية والتطبيق.

المبحث الثالث: طرق أداء الخدمة الاجتماعية

يستخدم لفظ طريقة من قبل الباحثين في الخدمة الاجتماعية للدلالة على الفروع الرئيسية للخدمة الاجتماعية، وهناك اتفاق شبه كلي على أن طرق الخدمة الاجتماعية ثلاثة وهي طريقة خدمة الفرد وخدمة الجماعة وخدمة المجتمع، وهذا التقسيم ناتج عن سببين هما: (أحمد خاطر، 1998، ص 172-174).

1-السبب الأول: يتمثل في كون الهدف العام للخدمة الاجتماعية هو العمل على تحسين ظروف المجتمع، مما يدفعها للعمل على المكون الأساسي له وهو الإنسان أو الفرد، الذي إذا نظرنا إليه نجد أن له ثلاثة أبعاد هي:

أ-أنه فرد متميز يختلف عن غيره من الأفراد، له شخصيته المستقلة وبيئته الاجتماعية التي يتفاعل من خلالها، وهو نتاج لمعطيات وراثية قد تتفق مع الآخرين، وتكون محصلة كل ذلك شخصية الفرد وأسلوبه في الحياة، وبذلك يمكن أن ننظر للأفراد بمنظار واحد في تناول مشكلاتهم وطرق مساعدتهم، وبذلك لا بد من وجود طريقة لخدمة الفرد قائمة على الفروق الفردية.

ب-ولكن الأفراد في المجتمع لا يعيشون بمعزل عن بعضهم البعض، ولكنهم يعيشون ويتفاعلون فيما بينهم ضمن وسط إجتماعي اصطلح عليه بالجماعة، التي يولد الفرد فيها ويبقى ضمنها وينتقل من واحدة لأخرى. وقد أثبتت الدراسات ما الأثر العميق الذي تخلفه هذه الجماعات لدى أفرادها من حيث تعديل سلوكهم أو اكتسابهم اتجاهات جديدة، وبذلك كان على الخدمة الاجتماعية الاهتمام بهذا العنصر الهام في حياة الأفراد وبذلك جاءت طريقة خدمة الجماعة.

ج-مع التأكيد على الفروق الفردية، وما للجماعة من الأثر البالغ في تكوين شخصية الفرد، إلا أنه لا يمكن أن نتجاهل بان هذين العنصرين هما ضمن محيط واحد كبير ألا وهو المجتمع بكل مكوناته والذي يعيش فيه الأفراد ويكتسبون ما يميزهم عن باقي

الأفراد في مجتمعات أخرى، وهذا ما أظهر للوجود طريقة ضمن الخدمة الاجتماعية تعرف بطريقة خدمة المجتمع.

2- **السبب الثاني:** فهو مرتبط بتطور فروع العلوم الإنسانية الأخرى والذي ترك انطباعه على الخدمة الاجتماعية، فظهور خدمة الفرد كان مصاحبا لفترة الرواج التي مر بها علم النفس ونظريات فرويد بالذات، كما أن تطور مجال علم النفس الاجتماعي والتطور السريع في نظريات الجماعات الصغيرة كان السبب في ظهور خدمة الجماعة، وكان الإيمان بضرورة التخطيط القومي وظهور دور الدول في التدخل والإسهام في توفير برامج الرعاية الاجتماعية أثره البالغ على ظهور طريقة تنظيم المجتمع.

ومن خلال استعراضنا لهذين السببين قد يرد إلى ذهن البعض أن هناك تقسيم نهائي، ولكن في الحقيقة أن هاته الطرق الثلاثة تكون ضمن مهنة أو علم واحد وهو الخدمة الاجتماعية وأن الفرد يعتبر الوحدة الأساسية لتكوين الجماعة. (محمد كامل البطريق وحسن طه أبو الفضل، بدون سنة نشر، ص 129-188).

المطلب الأول: طريقة خدمة الفرد

إن الفرد وعلاقاته هو موضوع دراسة وعمل الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، ولكن هناك طريقة تهتم بخدمة الفرد كوحدة ، ولكن هذا لا يعني بأي كيفية كانت دراسة الفرد منعزلا عن غيره من الأفراد، بل وهو يعيش معهم في جماعات وتنظيمات متشابكة، والإنسان الفرد بكل مكوناته الجسمية، النفسية، العقلية، والاجتماعية، المتفاعلة مع بعضها البعض ومع واقعه كل ذلك ينتج في النهاية محصلة لهذا التفاعل وهي شخصية ذلك الفرد. تلك المحصلة هي التي يتم التعامل معها في مجال الخدمة الاجتماعية، وهذا ما جعل أن لكل فرد شخصيته المستقلة عن غيره من الأفراد الآخرين، مما يجعل منه ظاهرة فردية غير قابلة للتكرار. ورغم هذه الاختلافات إلا أن كل الأفراد متشابهون في البناء الجسمي، وكذلك انتمائهم لجماعات ومجتمعات، ولكن تفاعل هذه العناصر كلها هو الذي يشكل الاختلاف بين الأفراد.

ويعتبر الغرض أو الهدف العام من الخدمة الاجتماعية، وإن كان هنا يقتصر فقط على الفرد كوحدة دون غيرها. وهو الارتقاء بحياة الفرد ليحي حياة طيبة راضية يحقق من خلالها أكبر إشباع لاحتياجاته المختلفة. وقد تختلف خدمة الفرد من واحد لآخر تبعا لاختلاف موقعة، فقد يكون الهدف وقائيا أو علاجيا أو إنمائيا توجيهيا، فقد يكون الهدف اختيار وظيفة أو تجنب انحراف أو مساعدة على التفكير السليم أو في المساعدة في التغلب على مشكلة. وتتطوي عملية العلاج ضمن الخدمة الاجتماعية على جانبيين من العلاج الذي يوجه للفرد وهو العلاج الشخصي وعلاج يوجه للبيئة يطلق عليه التعديل البيئي.

المطلب الثاني: طريقة خدمة الجماعة

إن حاجات الأفراد الأساسية المادية، النفسية والاجتماعية على اختلافها تشبع داخل الجماعة، فمن الناحية المادية لا نجد فردا ينتج ما يفي باحتياجاته من مسكن ومأكل وملبس، لأن هذا العهد قد انقضى، حيث كان بمقدور الفرد إشباع حاجاته بمفرده، ولن يعود ذلك العهد على البشرية، لأن تعقد الحياة جعل تلك العزلة ضرب من المستحيل، وكذلك الحاجات النفسية لن تشبع إلا من خلال الجماعة، فالحاجة إلى الحب لا تكون إلا عن طريق تواجد أفراد آخرين وكذلك التقدير والاحترام، ونفس الشيء بالنسبة للانتماء والأمن، فكيان الفرد يتحقق داخل الجماعة دائما. والفرد الذي يكون ضمنها ينشرب قيمها وأهدافها، ففي المنزل يعيش ضمن جماعة هي الأسرة، وفي المدرسة يعيش ضمن جماعة الدراسة، وفي المصنع يعيش كذلك ضمن جماعات على أساس الإنتاج وقد ينتمي للنقابات والروابط والفرد في كل هذه الجماعات يحاول أن يأتي أنماطا من السلوك تحقق له رضا الجماعة وثقتها، وفي نفس الوقت يحقق لنفسه أكبر إشباع لحاجاته، ومن خلال ذلك يهتدي إلى أنماط من السلوك تحقق له هذا التوافق بين مصلحته ومصلحة الجماعة، هذه الأخيرة لا تحقق له إشباعاته المطلوبة دون شروط، فيظهر لتحقيقها التنازل عن بعض رغباته أو تأجيلها، وأن يراعي حاجات الآخرين كذلك، وبذلك يظهر تأثير الجماعة على سلوك الأفراد، فالأب الذي يقصر في حاجات أسرته لا يمنح السكينة والهدوء، وكذلك الأم التي تقصر بواجباتها المنزلية وتهمل شؤون بيتها تعاقب كذلك، فنجد كل واحد منهم يعيش محروما مما كان سيتلقاه من جماعة الأسرة لأنه لم يتصرف وفق ما تريده الجماعة.

وقد أدركت الخدمة الاجتماعية تأثير الجماعة على الفرد وعمدت إلى استغلال هذا التأثير في تحقيق الاتجاه السليم لنمو الفرد والجماعة.

1-تعريف طريقة خدمة الجماعة: طريقة خدمة الجماعة تؤمن بالفرد داخل

الجماعة وبقدرته على التأثير في سلوكه من خلال التفاعل الذي يحدث بين أفرادها.

وتعتبر سنة 1935 السنة الفاصلة في تاريخ هذه الطريقة حين درس المؤتمر القومي للخدمة الاجتماعية بأمريكا طريقة العمل مع الجماعات، حين بدأت جمعيات شبان المسيحية خدمة عملائها في جماعات، ثم أنشئت أندية الشبان في مستهل القرن العشرين وجمعيات الكشافة التي أوضحت برنامجا متنوعا لجماعات الشباب. كل تلك التجارب والخبرات هيأت للمؤتمر أن يتدارس طريقة خدمة الجماعة كأحدى الطرق الحديثة، وقد عرفها جريس كويل **G.Kawil** بأنها: "عملية تعليمية تهدف إلى نمو الأفراد وتكيفهم الاجتماعي، عن طريق جماعات اختيارية يشتركون فيها". (محمد كامل البطريق وحسن طه أبو الفضل، بدون سنة النشر، ص 169).

هذا التعريف يطلق عليها لفظ عملية وليس طريقة تمارس داخل جماعات اختيارية تهدف إلى نمو الأفراد، دون الإشارة إلى العلاقة بين نمو الأفراد والجماعة. ويعرفها تريكر على أنها: "طريقة بواسطتها تساعد الأفراد في الجماعات في منظمة اجتماعية تقدم لهم برنامجا يربطهم ويتفاعلون خلاله تفاعلا يوجهه مشرف ليتيح لهم فرص نموهم كأفراد وجماعات". ويؤكد هذا التعريف على أنها طريقة تمارس ضمن منظمات، تساعد الأفراد ضمن الجماعة من خلال برامج تحقق الترابط والتفاعل لتحقيق النمو للفرد والجماعة.

2-منهاج طريقة خدمة الجماعة: إن العمل مع الجماعات يستلزم أولا دراسة شاملة للجماعة وصفاتها وأفرادها وخصائصها ومكوناتها، ثم تحدد الأهداف المطلوبة من العمل مع الجماعة، وكذا الأفراد المكونين لها وبعد ذلك توضع خطة العمل وفق المعلومات المتوفرة، ثم تنفذ الخطة مع إشراك أفراد الجماعة في ذلك، ثم التقييم الذي يشمل أطراف الخدمة كمقدم للخدمة (منظمة الخدمة)، منفذ الخدمة، ثم نوعية الخدمات المقدمة، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الأهداف تتغير وتتبدل وفقا لاحتياجات الجماعة ونموها.

3- مبادئ خدمة الجماعة: إن إنشاء وتكوين الجماعات يجب أن يكون على أساس منظم ومخطط بحيث يوفر التجانس بين أفرادها بقدر الإمكان، فيراعي التقارب في السن وباقي خصائص الأفراد كالميول والهوايات والرغبات والأهداف الفردية، وذلك ليسهل التعامل مع الجماعة، وطريقة خدمة الجماعة تسير وفق بعض المبادئ التي أوجدتها الخبرة العملية والتطور النظري في مجال العلوم الاجتماعية والتي يمكن إيجازها فيمايلي:

أ- التفاعل الجماعي الموجه: من المؤكد أن نمو الأفراد والجماعات لا يتم إلا من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض، وبذلك نجد أن خدمة الجماعة تؤمن بتوجيه هذا التفاعل ليحقق أنماطا من السلوك للأفراد والجماعات يرضى عنها المجتمع الذي يعيشون فيه، وتكون محققة لأغراضه، ومثال ذلك تفاعل جماعات الأحداث المنحرفين مع بعضهم البعض يخلق قيما مضادة لقيم المجتمع وهذا الإنحراف يعبر أساسا عن انعدام توجيه التفاعل الوجهة السليمة.

ب- التنظيم الوظيفي المرن: إن التنظيم الوظيفي يجب أن يقابل احتياجات الجماعة الفعلية إذ كلما نقصت الحاجة نقصت الوظائف وكلما زادت الحاجة زادت الوظائف، فهذه المرونة تبقى الضامن الحقيقي للديمقراطية.

ج- الخبرات التقدمية لبرنامج العمل: يقابل برنامج العمل الحاجات الأساسية للأفراد المراد إشباعها، وهذا ما يعني خبرة جديدة، حيث أن حاجات الأفراد تزداد باستمرار لذا لا يجب أن يقف برنامج العمل عند حد معين.

د- استغلال الموارد: يجب استغلال كافة الموارد المتاحة والممكن توفيرها لخدمة الفرد والجماعة، والموارد تعني الطاقات والإمكانات المادية والبشرية التي يمكن أن تسهم في خدمة الجماعة.

المطلب الثالث: طريقة خدمة المجتمع: ويصطلح عليها كذلك بطريقة تنظيم المجتمع وتتعامل هذه الطريقة مع تنظيم المحيط الإجتماعي للناس، ويتم هذا التنظيم عن طريق إنشاء منظمات بغية تقديم الخدمات الإجتماعية في جميع المجالات وتكون هذه العملية من خلال إحداث مواءمة بين الاحتياجات وموارد المجتمع.(رشيد زرواتي، 2000، ص 142-143).

1-تطور طريقة خدمة المجتمع: يعتمد تنظيم المجتمع في ظهوره على الأساس التاريخي للخدمة الإجتماعية عموما، وهو الذي يتجلى في نشاط جمعيات الإحسان بالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا، عندما دعت الضرورة إلى التنسيق بين جمعيات وهيئات الإحسان، لكي يسود مناخ يتسم بالتعاون بين الهيئات والمنظمات الاجتماعية بدلا من الصراع. وبعد نجاح هذه الفكرة تم إنشاء العديد من الجمعيات لتنظيم الإحسان في الولايات المتحدة الأمريكية، من اجل تحقيق التنسيق في تقديم الخدمات بين مختلف الهيئات والمنظمات . ثم بعد ذلك أنشئت هيئة منفصلة تمثلت مسؤوليتها في التنسيق بين البرامج الاجتماعية والتخطيط لها وكان ذلك سنة 1908، كما تم إنشاء هيئات مشابهة سنة 1909 مثل اتحاد الهيئات والمنظمات الاجتماعية في عدة مدن، وتبع ذلك إنشاء صندوق التمويل المشترك، هذه المنظمات والهيئات اهتمت بتطوير ظروف وإمكانيات تقديم الخدمة على المستوى المحلي ،كإنشاء ملاعب لممارسة الأنشطة، وكذلك الحدائق والمعسكرات الصيفية للأطفال خلال الحرب العالمية الثانية، واعتبرت منظمات الجيرة منظمات مهمة جدا إذا تحملت وظيفة إعادة بناء المجتمع بعدما أصيب بأضرار الحرب.

ومن خلال ماتقدم ظهرت طريقة خدمة المجتمع من الطرق ذات الأهمية الكبرى في تحقيق التنسيق بين مختلف الخدمات الاجتماعية والمواءمة بين إمكانيات وحاجات المجتمع نفسه.

2- أهداف خدمة المجتمع: تعتبر خدمة المجتمع كحلقة وصل بين خدمات وأنشطة

هيئات الخدمة الاجتماعية العامة، تحقيقاً لأهداف عامة نوجزها فيما يلي:

- أ- التعرف على ماهو متوفر من موارد وما هو مطلوب من احتياجات.
 - ب-مقابلة هذه الاحتياجات بأقصى ما يمكن من أداء خدمات، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
 - ج-العمل على تحقيق التوازن في توزيع الخدمات من حيث الكم والنوع حسب الاحتياجات الواقعية.
 - د-المساعدة المشتركة في توفير الخدمات الفنية كالقيادة والبحوث وتوفير الخدمات الإدارية اللازمة إلى جانب المساعدة المشتركة في التمويل والتموين.
- وبعد استعراض الطرق الثلاثة للخدمة الاجتماعية، يجب الإشارة هنا أن هذا التصنيف أو هذا التقسيم لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذه الطرق منفصلة عن بعضها البعض، ولكن الدراسة العلمية والحاجة البحثية هي السبب المباشر لذلك، لأن هذه الطرق الثلاثة لا يمكن الفصل بينها فهي تعمل في تكامل تام وكل طريقة تمهد أو تكمل الطرق الأخرى، ويتجلى التكامل فيما بينها في النقاط التالية: (رشيد زرواتي، 2000، ص 143-144).

1-تكامل قيم طرق الخدمة الاجتماعية: النابعة أساساً من قيمة الإنسان وكرامته وحقه

في تقرير مصيره بنفسه وحرية مع احترام حرية وحقوق الآخرين.

2-تكامل أهداف طرق الخدمة الاجتماعية: الهدف الأساسي لطرق الخدمة الاجتماعية

الثلاثة هو تحقيق أكبر قدر من حاجات الأفراد الأساسية وبذلك بلوغ السعادة

الإنسانية المطلوبة، إذا مجهود الخدمة الاجتماعية محصور في المسافة بين

الإحساس بالحاجة وإشباعها ثم الشعور بالمشكلة ومواجهتها إيماناً منها بأن حاجة

الإنسان دوماً ثلاثية الأبعاد وثلاثية الضغوط، فهناك الفرد ذاته، وإنتمائه لجماعة

وارتباطه بمجتمع، وتتمثل حاجته في اللاتوافق بينه وبين هذه الأبعاد وهذه

الضغوط.

3- تكامل المبادئ في طرق الخدمة الاجتماعية: تعيش طرق الخدمة الاجتماعية كلها ضمن مبادئ الخدمة العامة والتي تم التطرق إليها فيما سبق، كالتقبل، وحق تقرير المصير، السرية...

4- تكامل المعارف المتاحة لدى طرق الخدمة الاجتماعية: يتمثل محتوى الرصيد المعرفي لطرق الخدمة الاجتماعية في الرصيد النظري المحقق من قبل مختلف العلوم الاجتماعية وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع بكل فروعهم وكذا الاقتصاد والقانون والإحصاء وعلوم الشريعة، وبذلك فإن الرصيد المعرفي يكمل بعضه بعضا.

5- تكامل السلطات والصلاحيات التي تعطي للقائمين بالخدمة الاجتماعية للقيام بوظائفهم حق القيام.

المبحث الرابع: مجالات عمل الخدمة الاجتماعية والعوامل المتحكمة فيها

نستعرض فيما يلي مجالات عمل الخدمة الاجتماعية، لأن بدايات هذه المهنة كانت تتمحور حول تقديم مساعدات في الغالب متعلقة بحاجات الناس الأساسية من أكل وشرب ولباس، ولكن مع تطور هذه المهنة ظهرت للوجود مجالات عمل أخرى كثيرة بالإضافة إلى ذلك سنستعرض العوامل المتحكمة بأدائها.

المطلب الأول: مجالات عمل الخدمة الاجتماعية:

تعددت مجالات الخدمة الاجتماعية مع تطور المجتمعات الإنسانية إذا أصبحت تغطي كامل مناحي الحياة (اجتماعية، نفسية، اقتصادية...) ويمكن ايجاز هذه المجالات فيما يلي:

I-المجال الاجتماعي: وتتعدد ميادين عمل الخدمة الاجتماعية ضمن المجال الاجتماعي ويمكن اجمال هذه الميادين في الآتي: (رشيدزرواتي، 2000، ص 46-87).

1-الخدمة الاجتماعية الصحية: هدفها تقديم خدمات اجتماعية صحية لرعاية الفرد والجماعة وتتلخص هذه الخدمات في:

أ-خدمات التأمين: وتشمل خدمات التأمين قبل سن التقاعد وبعده.

ب-خدمات اجتماعية غذائية: وتتمثل هذه الخدمات في توفير الغذاء والماء.

2-الخدمة الاجتماعية البيئية: وتتمحور هذه الخدمة على توفير محيط صحي بشروط النظافة التهوية، تنظيم السكنات، الشوارع، التشجير...

3- الخدمة الاجتماعية السكنية: وتتمحور هذه الخدمة حول توفير مساكن لائقة تتوفر على الشروط الصحية وبذلك يتوجب تخصيص مشاريع كبيرة لبناء السكن وتمنح الأولوية في منح السكن للعائلات ذات الدخل المنخفض، ثم إعطاء فرصة لمن لم

يمتلك سكن لاستئجار مسكن، أو التمويل لبناء مساكن بقروض إلى غير ذلك من الصيغ التي تختلف من دولة لأخرى.

4-الخدمة الاجتماعية في ميدان النقل: وتهتم هذه الخدمة بتوفير طرق النقل وكذا وسائل النقل، بالإضافة إلى الصيانة الدورية وكذا عملية التنظيم والمراقبة.

5-الخدمة الاجتماعية في ميدان العمل: كثيرا ما يجد العامل نفسه عاجزا عن حل بعض المشكلات التي تعترض تأدية عمله ولذلك وجدت الخدمة الاجتماعية في ميدان العمل لإيجاد حلول لهذه المشكلات ومساعدة العامل على تأدية مهامه على أحسن وجه وهذه الخدمات تتمثل في خدمات الصحة، الخدمات التعليمية والتكوينية، توفير السكن، محيط العمل (ظروف فيزيقية، مادية ، نفسية، واجتماعية)، خدمات تتعلق بالتغذية، تنظيم أوقات الفراغ.

6-الخدمة الاجتماعية الإدارية: وتشمل القضاء على التعقيدات الإدارية وتنظيم واستقبال وانجاز المهام الادارية بطريقة ملائمة وسريعة.

7-الخدمة الاجتماعية لرعاية الأمومة: وظهرت هذه الخدمة من الفكرة القائلة بان قوة الأمم لا تقاس بعدد أفرادها، ولكن تقاس بارتفاع عدد الأصحاء منهم ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الاهتمام برعاية الأمومة وذلك بفحص الزوجين قبل عقد القران والتأكد من سلامتهم من الأمراض وخاصة التي تنتقل للمواليد الجدد، وكذلك بمتابعة كل أطوار الحمل.

8-الخدمة الاجتماعية لرعاية الطفولة: وهي الخدمة التي تقدم للأطفال بداية من كونه جنينا حتى يصبح شخصا سليما عقليا وجسميا ونفسيا، وبذلك يصبح عضوا فعالا في مجتمعه.

9-الخدمة الاجتماعية لرعاية الشباب: وتهدف إلى تربية النشئ تربية جسمية ونفسية وخلقية وروحية وذلك للعناية به وتكوين شخصيته.

10-الخدمة الإجتماعية لرعاية الشيخوخة: وترمي إلى الاعتناء بالمسنين وتوفير الراحة لهم سواء كانوا متواجدين ضمن عائلاتهم أو بدور العجزة.

11-الخدمة الإجتماعية لرعاية الفقراء: وتهتم بالفقراء بتوفير حاجاتهم المختلفة.

12-الخدمة الإجتماعية لرعاية الأيتام: وتهتم برعاية الأيتام وتوفير شروط الحياة لهم ضمن مراكز خاصة.

13-الخدمة الإجتماعية العائلية: وتوسى هذه الخدمة إلى مساعدة الأفراد داخل عائلاتهم للتخلص من المتاعب الناشئة عن العلاقة فيما بينهم وعلاقتهم مع المجتمع كذلك وتعد الأسرة مجال عمل هذه الخدمة.

14-الخدمة الإجتماعية في تنظيم اوقات الفراغ: وتتضمن الترويح عن النفس وتنظيم أوقات الفراغ ويقسم وقت الانسان خلال اليوم إلى ثلاث فترات وهي فترة العمل لكسب العيش أو للدراسة والتعليم وفترة للنوم والراحة وفترة للترويح وتجديد النشاط.

15-الخدمة الإجتماعية في مختلف النواحي الاجتماعية الاخرى: وتتعلق بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية الاخرى كالانحلال الخلفي والطلاق والتشرد والانتحار والمخدرات والكحول والتبغ...

II-الخدمة الإجتماعية في المجال الثقافي: كما هو معلوم أن الثقافة هي الطريقة في التفكير والسلوك، وبالثقافة يكتسب المرء القدرة على مواجهة الواقع وتسيير شؤونه وحل مشاكله ولذلك لابد من تقديم خدمات اجتماعية لأفراد المجتمع وذلك بتوفير وسائل لتوصيل هذه الثقافة كدور الثقافة وما تتوفر عليه من امكانيات للقيام بذلك.

III- مجال العدالة ومؤسسات إعادة التربية: وهي الخدمات الاجتماعية الموجهة للأفراد المحكوم عليهم بالسجن لما اقترفوه من جرائم وجنح ومخالفات، وتتمحور هذه الخدمات حول الجانب الاجتماعي والنفسي والصحي لهؤلاء المساجين وتكون مصلحة هذه الخدمات البحث في كيفية إعادة إدماجهم في المجتمع من جديد.

IV- الخدمة الاجتماعية في المجال الاقتصادي: وتشمل الخدمة الاجتماعية في المجال الاقتصادي توظيف عاطلين عن العمل والقضاء على البطالة، إعانة العائلات المعوزة، الرفع من المستوى المعيشي...

V- الخدمة الاجتماعية في المجال النفسي: وتشمل على الخدمة الاجتماعية النفسية في المجال السلوكي وتهدف بالأساس من خلال ذلك إلى تعديل السلوك ليتلائم والسلوك العام بالمجتمع وكذلك تشمل على الخدمة الاجتماعية النفسية في المجال المرضي وتعتمد في ذلك على التحليل النفسي واختبارات الذكاء...

VI- الخدمة الاجتماعية في المجال الروحي: للمجال الروحي دور كبير في الخدمة الاجتماعية لضرورته لمن هم في حاجة إلى المساعدة للخروج من الفراغ الروحي ومثال ذلك معالجة ظاهرة الانتحار وتؤكد الدراسات ان معظم المقبلين على هذا الفعل هم ممن يعانون من الفراغ الروحي وكذلك الامر لمدمني المخدرات والخمور وكل المشكلات الاجتماعية والنفسية والعقلية والمادية...

VII- الخدمة الاجتماعية في مجال البحث الاجتماعي: ويتضمن هذا المجال كل البحوث العلمية المتعلقة بالخدمة الاجتماعية، وتركز على الذين يعانون من غياب أو نقص أو سوء توزيع في الخدمات الاجتماعية، وتستغل هذه البحوث ونتائجها لوضع مشاريع وبرامج قابلة للتنفيذ.

VIII- الخدمة الاجتماعية في مجال إدارة الخدمة الاجتماعية: وهذا ما يستدعي ان يكون في مجال الخدمة الاجتماعية متخصصين اجتماعيين يحملون رصيذا معرفيا نظريا وميدانيا حول الخدمة الاجتماعية لوضع برامج ومشاريع والعمل على تنفيذها.

IX - الخدمة الاجتماعية في مجال النكبات والكوارث العامة: رغم التطور العلمي الذي بلغته الانسانية إلا أن الكوارث والنكبات العامة التي مصدرها عوامل طبيعية كالفيسانات الزلازل، البراكين والكوارث تترك آثارا مؤلمة على السكان الذين يبقون

على قيد الحياة هذه الآثار تتمثل في مشكلات اجتماعية ونفسية ومادية وصحية وبذلك تصبح حاجاتهم ماسة للخدمة الاجتماعية لتخفف عنهم وتوفر ما يحتاجونه من مساعدات.

X- الخدمة الاجتماعية في المجال التربوي والتعليمي: وهي الخدمات التي تقدم للفرد منذ بداية التحاقه بالمدرسة إلى غاية انتهاء علاقته بالعملية التعليمية الذي يكون بالتوجه إلى الحياة العلمية إما للعمل أو الالتحاق بمراكز التكوين بغية الحصول على تكوين متخصص في إحدى مجالات الحياة وهذا في حد ذاته خدمة تقدم لمثل هؤلاء من الشباب. أما الذين كانت لهم فرصة إكمال تعليمهم بداية من المدرسة إلى الإكمال فالثانوية فالالتحاق بالتعليم العالي وهذه الفئة هي المعنية بالدراسة في هذا البحث، ولكن يجب الإشارة هنا إلى أن التعليم العالي يتكون من شقين بيداغوجي تعليمي وشق اجتماعي خدمي ونعني به قطاع الخدمات الجامعية الذي هو محور هذه الدراسة وهذا البحث أين يتلقى الطلبة خدمات اجتماعية تتمثل في الإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية والرياضية والعلمية.

المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في أداء الخدمة الاجتماعية

لقد أصبحت الخدمة الاجتماعية مع مرور الأيام المهنة التي ميزت وتميز المجتمعات الإنسانية، لكونها تهتم بالإنسان لتوفير حاجاته المختلفة، وتهتم كذلك بتفاعله مع بني جنسه من جهة وتفاعله مع البيئة المحيطة به من جهة أخرى، وهي لا تقف عن حد توفير هذه الحاجات فقط، ولكن تعمل على تطوير قدرات واستغلال طاقات الأفراد لما يخدم مصالحهم ومصالح الجماعة والمجتمع على حد سواء. وما دامت الخدمة الاجتماعية بهذه الأهمية فيا ترى ما هي العوامل التي تتحكم في أدائها؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد من الرجوع للتطور التاريخي وكذا الرصيد النظري المتعلق بالخدمة الاجتماعية ومن خلال ذلك يمكن حصر هذه العوامل في ثلاث عناصر أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

I- فلسفة المجتمع:

من بين العوامل التي تتحكم في أداء الخدمة الاجتماعية بل تتحكم أيضا باعتماد الخدمة الاجتماعية بمجتمع ما أولا هي فلسفة المجتمع أي نضرتة لمكوناته" فالخدمة الاجتماعية تقوم على أساس من الفلسفة الديمقراطية التي تؤمن بقيمة الفرد والجماعة والمجتمع والثقة في قدرة الفرد على تناول إيموره بنفسه، مهما فقد من قدراته وواجهته العديد من المشكلات" (أحمد خاطر، 1998، ص 171).

من خلال هذا القول نكتشف أن المجتمعات التي لا تؤمن بقدرات الفرد وإمكانية معالجة مشكلاته كيف لها أن تعتمد الخدمة الاجتماعية كسبيل لحل هذه المشكلات، كما أن الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية مرتبطة بالمجتمع الذي تمارس فيه وقد استعرضنا عند تعرضنا للمحة التاريخية عن الخدمة الاجتماعية لنضرة الأديان السماوية للخدمة وذلك وجه من أوجه تأثير فلسفة المجتمع عن الخدمة الاجتماعية.

ويؤكد آخر بضرورة "التوصل إلى نماذج للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية تتوافق مع قيم المجتمع ومعاييرها، ويتطلب ذلك ممارسين مهنيين أكثر كفاءة وفعالية في

الأداء وتسجيل ونقل الخبرات والتجارب المحلية والانفتاح على الآخر" (طلعت مصطفى السروجي، 2009، ص 395)

ولتوضيح هذه الفكرة أكثر نجد هناك من يقول أن "المجتمع الرأسمالي يلقي بعبء الخدمة الاجتماعية على الأفراد، فهم الذين يمولونها ويحددون مستوياتها وأنواعها، وبذلك تحتم فلسفة النظام الرأسمالي أن يكون تدخله أضيق النطاق على النحو الذي يكفل بقاء النظام نفسه، بينما في ظل النظام الاشتراكي نجد أن الخدمة الاجتماعية أصبحت حقا للمواطنين بقصد الرفع من المستوى المعيشي لهم، في حين تعتبر مسكنا للآلام في النظام الرأسمالي، ونجد أن في النظام الاشتراكي هناك شمول لبرامج الرعاية لكافة أفراد المجتمع فضلا عن تطوير نوعيتها لتصبح أكثر فاعلية من ذي قبل" (محمد كامل البطريق، بدون سنة الطبع، ص 25).

يتضح مما سبق أن فلسفة المجتمع لها تأثير كبير في اعتماد الخدمة الاجتماعية وفي مضمونها وكيفية أدائها فالدين والقيم والوعي وطريقة التفكير كل ذلك وغيره يتحكم في أداء الخدمة الاجتماعية.

II- التمويل المالي:

إن موضوع التمويل المالي لمشاريع الخدمة الاجتماعية طرحت منذ بدايات الأولى لها والملاحظ لتطور الخدمة الاجتماعية يجد أن عملية التمويل المالي لمشاريع الخدمة الاجتماعية كان يعتمد على ما يمنح من قبل الأشخاص الأغنياء وبقي الأمر كذلك حتى انتشرت المشكلات الاجتماعية من فقر ونزوح فجاء تدخل الدولة بتمويل جزئي أو كلي لهذه المشاريع وعلى هذا الأساس يعد التمويل المالي لمشاريع الخدمة الاجتماعية عاملا أساسيا في أداء الخدمة الاجتماعية.

III-تنظيم الخدمة:

إن المنتبع لظهور وتطور الخدمة الاجتماعية يلاحظ ان ظهورها كان بأبسط الأشكال فكانت تقوم على أسس قرابة أو دين ومبادرة من أفراد منعزلين ولكن مع تطور التجمعات البشرية بدأت تظهر للوجود بوادر لتنظيمات تشرف على الخدمة متمثلة في

جمعيات كجمعية الإحسان مثلا ومنظمات أهلية كالكشافة ونظام الأوقاف بالمجتمعات المسلمة، ومع عجز هذه التنظيمات على القيام بهذا الدور تحملت الدول مسؤولية إنشاء منظمات تسهر على تقديم الخدمات في شتى مجالات الحياة" فمنظمات الخدمات الإجتماعية في بداية تكوينها تكون صغيرة الحجم بحيث أن القادة يستطيعون أداء العمل الضروري على أسس تطوعية... إلا أنه مع اتساع المؤسسة وتعدد أنشطتها وبرامجها تصبح هناك حاجة ماسة إلى وجود نظام اتصالات ما بين المؤسسة وفروعها بالإضافة إلى بناء علاقات عامة متميزة وتوظيف الاموال اللازمة لاستمرارها... وبذلك تظهر أهمية التنظيم لأي مؤسسة " (أحمد مصطفى خاطر، 2001، ص 153)

ولا تنشأ المنظمات هكذا اعتبارا بل تنشأ لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقا فهي "تنشأ لإشباع الاحتياجات خاصة في المجتمعات المنظمة والميالة إلى توفير الخدمات لأفرادها كحق من حقوقهم الأساسية.. ويتم تنظيم حصول الأفراد على الخدمات من خلال برامج اشباع احتياجاتهم وكيفية إدارة هذه البرامج والخدمات من حيث حجمها وتكاملها. والتأكد من عدالة التوزيع وكفاية الخدمات التي تقدم". (محمد سيد فهمي، 2001، ص 46).

ونظرا لأهمية المنظمات في مجال الخدمات الاجتماعية "ولما كانت المؤسسة أحد عناصر الخدمة الاجتماعية بطرقها المهنية وهي المكان المحدد لتقديم الخدمة، فكان لزاما على المتخصصين في هذا المجال التعرف على الأسباب الكامنة وراء تأدية المؤسسات المختلفة لوظائفها بنجاح... ولكي نصف أي نشاط بأنه ناجح ويحقق الهدف منه لا بد أن يؤدي بأحسن مستوى ممكن وبأقل قدر ممكن من التكاليف وفي أسرع وقت ممكن" (محمد سيد فهمي، 2001، ص 160).

من خلال ما تقدم يتبين أن نوع التنظيم المعتمد بأي منظمة من منظمات الخدمات الاجتماعية يعد عاملا حاسما وأساسيا في أي مجال من مجالات الخدمة الاجتماعية من حيث التحكم بأداء هذه الخدمة، فالهيكل التنظيمي وما يرتبط به من عناصر، السلطة والرقابة ونظام الاتصالات وتسيير للموارد البشرية كلها عناصر تدخل ضمن هذا العامل الهام وهو نوع التنظيم المعتمد لإدارة شؤون الخدمة الاجتماعية.

خلاصة

بعد تقديم لمحة تاريخية عن تطور الخدمة الاجتماعية وارتباطها الوثيق بإنسانية الإنسان، وارتباطها بجميع الأديان، نؤكد على أن الخدمة الاجتماعية ميزة أساسية لأي مجتمع إنساني، وبعد ذلك تم التطرق للمبادئ والأهداف السامية التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية فهي تقدم للإنسان بعيدا عن جنسه ولون بشرته أو دينه أو جنسيته، بالإضافة إلى أنها لا تقدم للفقراء وذو الفاقة فحسب بل تقدم لكل أفراد المجتمع لكي يسود العدل والمساواة بينهم، ثم حاول البحث الكشف عن أطر أداء الخدمة الاجتماعية وطرقها المختلفة، ثم مجالات عملها والعوامل المتحكمة فيها، وهذا ما سمح للإطلاع على محتوى الإطار المعرفي والرصيد النظري الذي تزخر به الخدمة الاجتماعية والذي نجد بأنه مقسم إلى قسمين الأول قسم نظري نتج عن العلاقة القائمة بين الخدمة الاجتماعية وباقي العلوم الاجتماعية الأخرى، وقسم ثان متعلق بالتجارب والخبرات الميدانية للممارسين الاجتماعيين في شتى مجالات الخدمة، وهذا ما دفع بالدول الغربية إلى سن القوانين والتشريعات الضابطة لكل هذه العلاقات، ولا يمكن إغفال واقع الخدمة الاجتماعية بالجزائر الذي عرف النور بعد رحيل الاستعمار الفرنسي، وبداية النهوض بهذا القطاع الحساس وخاصة بعد التركة الهزيلة في شتى مجالات الحياة، إقتصادية وإجتماعية وإنسانية ونفسية، وبذلك جاء التعليم المجاني والصحة المجانية إلى غير ذلك من الخدمات. وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث ليسلط الضوء على قطاع من قطاعات الخدمة الاجتماعية بالجزائر ألا وهو قطاع الخدمات الاجتماعية الجامعية.

الفصل الثالث

التنظيم وأداء الخدمة الاجتماعية

المبحث الأول: نظريات التنظيم

المبحث الثاني: أنواع التنظيم والخدمة الاجتماعية

المبحث الثالث: عناصر التنظيم وأداء الخدمة الاجتماعية

تمهيد:

التنظيم سمة المجتمعات قديما وحديثا، ولكن طبيعة التطورات الكبيرة التي شملت جل مناحي الحياة فرضت أنماطا جديدة من التنظيمات، لأن الإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره وانتمائه لتنظيم معين لا يكون بدافع الاختيار، وإنما هو مدفوع للانتماء إليها، فهي تصاحبه طيلة حياته فهو يعيش ضمن التنظيمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة رئيسية أو فرعية، وفي كل أوجه حياته وفي كل قطاعات المجتمع، للأسرة والمدرسة والجامعة والدوائر الحكومية والمستشفى... كلها تنظيمات يعيش ضمنها الإنسان.

ويشكل موضوع التنظيم من حيث الأبعاد والمحتوى موضوعا على غاية من الأهمية، واعتنت بدراسته العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، وتشكل موضوع التنظيم ظاهرة بأوجه متعددة وهذا ما يؤكد الكم الهائل من الرصيد النظري الذي تناوله بالبحث والدراسة، فنجد أن بعضها يركز على المحتوى المادي وعنصر العمل منه وآخرون يركزون على العنصر البشري بتفاعلاته المختلفة، أما قسم فيركز على البناء التنظيمي من منظور نظامي، من هيكله ووظائف ووسائل ومجموعة أخرى تركز على الأبعاد الثقافية التي تمنح للتنظيم ميزة عن باقي التنظيمات الأخرى.

وتطورت نظرة الدارسين والمفكرين للتنظيم ومرت بمراحل عديدة، وانتقلت النظرة بذلك من هيمنة الفكر الكلاسيكي التقليدي المبني على أحادية التصور والتحليل إلى الفكر الحديث المبني على شمولية التناول والدراسة.

وعلى هذا الأساس جاء هذا الفصل لتناول هذا الموضوع الحساس في حياة الناس عموما، ولإعطاء فكرة ولو بسيطة عنه، فتناول المبحث الأول منه نظريات التنظيم، وكيف انتقل التفكير الخاص بظاهرة التنظيم من الكلاسيكي التقليدي إلى الفكر الحديث المبني أساسا على النظرة الشاملة له. ثم مبحث ثاني تناول فيه البحث أنواع التنظيم والخدمة الاجتماعية، فمبحث ثالث وأخير تناول البحث من خلاله عناصر التنظيم من هيكل ووظائف مختلفة ووسائل وعلاقتها بأداء الخدمة الاجتماعية.

المبحث الأول: نظريات التنظيم

التنظيم ظاهرة إنسانية واسعة الانتشار، توجت لدراسة هذه الظاهرة جهود علمية مكثفة، بسبب ترابط الظاهرة بكل جوانب حياة الأفراد إذ تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل ليس أمرا سهلا كما يعتقد الكثيرون، وذلك راجع بالأساس إلى تعدد وكثرة المداخل والمدارس الفكرية التي اجتهدت لبلورة صياغة نظرية متكاملة لدراسة هذه الظاهرة، ولقد اختلفت هذه المداخل والمدارس باختلاف تخصصات واهتمامات أصحابها من حيث تناول والتركيز على جوانب دون أخرى.

ومن خلال هذا التقديم يتبين أن البحث سيعرض التطور الفكري للأطر التي تناولت ظاهرة التنظيم من خلال تقديم لمحة موجزة عن كل اتجاه من التطور الفكري لها من خلال مدرستين:

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية

للمدرسة الكلاسيكية الكثير من المفكرين ولكن يمكن اعتبار ثلاثة منهم هم الأشهر والأكثر بروزا من حيث أفكارهم وهم فدرريك تايلور **Frederick Taylor** وماكس فيبر **Max weber** وهنري فايول **Henry Fayol** واختصارا لفكر هذه المدرسة يمكن إجمال أهم الصفات العامة لها في: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 109-110).

1- الآلية: هذه المدرسة نظرت للعنصر البشري نظرة آلية ، فالفرد يجب عليه أن يتأقلم مع العمل ويؤدي مهامه بدقة، فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة بشكل مسبق.

2- التنظيم نظام مغلق: تطلب هذه المدرسة من الفرد الذي يعمل ضمنها أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها، وأن يفكر فقط في محتوى عمله فقط وان ينسى مشاكله.

3- **المثالية:** هذه المدرسة تصف ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المنظمة دون أن تأخذ بالواقع الفعلي وتأثيره بعين الاعتبار.

4- **التعاون:** المدرسة الكلاسيكية تعتبر المنظمة نمط للتعاون بين الأفراد القائم أساساً من أجل تحقيق أهدافها أولاً ثم أهدافهم في المرتبة الثانية.

5- **السلطة أو النفوذ:** تنادي المدرسة الكلاسيكية بضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل إحكام السيطرة وخضوع المرؤوسين للأوامر والتعليمات.

6- **الجمود:** إن كثرة التعليمات واللوائح وقواعد العمل ودراسة الحركة والزمن، كلها تجعل من العمل غير مرن، كما تجعل الفرد يتقيد بها خوفاً من المسؤولية والمحاسبة.

7- **السلوك الرشيد:** تفترض هذه النظريات أن الفرد داخل المنظمة إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال، فطالما أن الفرد يتقاضى أجره على أساس إنتاجه، فمن الطبيعي أن يعمل بجد وبأعلى فاعلية من أجل تحقيق أقصى المكاسب المادية.

ثم بعد ذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر رد فعل مباشر لما جاءت به التaylorية، وقد رفضت رفضاً قاطعاً ما جاءت به وخاصة فيما تعلق بالأفراد العاملين، وأهم روادها إلتون مايو **Elton mayo**، وتتمثل أهم الصفات العامة لهذه المدرسة فيما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 114).

1- الأفراد مخلوقات إجتماعية بالضرورة.

2- إن الأفراد باعتبارهم مخلوقات إجتماعية هم أعضاء في جماعة.

3- إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون.

4- استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية وصنع جميع العمليات بها.

5- التوافق والإنسجام الإجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو أهمية كبيرة ومؤثرة في الإنتاجية، فالمناخ المادي الجيد ليس هو الأساس لرفع إنتاجية الفرد.

6- لا تتم إثارة دافعية الفرد بواسطة الحوافز المادية فحسب بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا.

7- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية.

8- العمال لا يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يفعلون ذلك ضمن جماعات وبذلك فإن سلوك الفرد هو انعكاس لأفراد الجماعة التي ينتمي إليها.

يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية نبهت لجانب مهم ضمن التنظيم ألا وهو أهمية الفرد وقيمه، وضرورة الاهتمام بالعلاقات الجماعية والمشاركة وعدة جوانب مهمة لتوازن التنظيم، إلا أنها بقيت رهينة الاهتمام بالبيئة الداخلية للتنظيم واعتبرته نظاما مغلقا، مهمة بذلك ما للبيئة الخارجية من الأثر الكبير في إدارة التنظيم.

المطلب الثاني: المدرسة الحديثة في التنظيم

بعد استعراضنا للملامح العامة للمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية، نحاول فيما سيأتي استعراض محتوى المدرسة الحديثة في التنظيم من خلال محتوى نظرية النظام التي تعبر عن وجهة النظر المتكاملة عن التنظيم.

تبنى نظرية النظام من فكرة أن المدارس السابقة بكل نظرياتها تناولت التنظيم من خلال جزء من أجزائه وزاوية من زواياه وهي بذلك قاصرة عن إعطاء تفسير وتحليل كلي للتنظيم أو بمعنى آخر لا تتصف بطابع العمومية والشمول، إلى أن جاءت نظرية النظام لتقوم بدراسة التنظيم بشكل كلي شمولي متكامل من خلال ما قدمه كل من بيرتا لانفي **Berta lanvi** وبولدنج **Boldenage** وسكوت **Scote** الذين حددوا معالم نظرية التنظيم الحديثة.

"إن الفكرة الأساسية لنظرية النظام هي نظرتها للتنظيم أو المنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة، يعتمد بعضها على بعض وتسمى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، ويمكن التعرف على هذه الأجزاء وتحديدتها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع وأشمل يتفاعل معه وهو المجتمع، ويتضح ذلك إذا قارنا التنظيم بجسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام كلي يتكون من أنظمة فرعية (جهاز تنفسي، جهاز عصبي، جهاز هضمي...) هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الإنسان، ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيسي لتحقيق التوازن الإنساني، وبذلك عندما نتمتع في ذلك نجد إن كل شيء من حولنا ما هو إلا نظام بشكل أو بآخر فالإنسان نظام والأسرة نظام والمنظمة التعليمية نظام. والمجتمع الذي نعمل ونعيش فيه نظام... وبذلك نجد في النهاية أنظمة تعيش بجوار أنظمة وتتفاعل معها وتضمها أنظمة أكبر" (محمد سيد فهمي، 2009، ص 140-141).

ويمكن إجمال الصفات العامة لنظرية النظام فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2009، ص 142-151).

1- **فكرة النظام المفتوح:** تؤكد هذه النظرية على أن التنظيم نظام مفتوح وليس مغلقاً، فهو جزء لا يتجزأ من البيئة حيث يخضع لتأثيراتها، وتحدث عملية تبادل بينهما، فيأخذ منها المدخلات ويعطيها مخرجات.

2- **عناصر النظام:** يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأجزاء كل واحد منها يسمى بنظام فرعي، حيث تعمل هذه الأنظمة الفرعية بشكل متفاعل ومتكامل.

3- **مكونات النظام الفرعي:** يتكون النظام الفرعي الذي هو جزء من النظام الكلي من مجموعة من العناصر يمكن إيجازها فيما يلي: أهداف النظام، الفرد، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، الدور، الهيكل المادي.

4- **عمليات الربط:** اتضح مما سبق أن النظام يتكون من أجزاء حيث لكل جزء وجماعة وفرد دور محدد يقوم به، وهذه الأجزاء والجماعات وفق الأدوار التي يقومون بها لا بد لهم من عملية ربط بينهم.

5- **استيراد الطاقة:** ويقصد به المدخلات والتي تمثل احتياجات النظام كافة من أجل الوصول إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة مطلوبة ومنها رأس المال، المواد الأولية، العنصر البشري...

6- **أنشطة التحويل:** ويقصد بها مجموعة من العمليات الإنتاجية والتشغيلية التي يجري بموجبها تحويل المواد إلى منتجات وخدمات.

7- **المخرجات:** ويقصد بها الناتج من عملية التحويل، فالمخرجات يمكن أن تكون سلع أو خدمات وتسمى كذلك بالنتائج.

8- **مجال أو حدود النظام:** لكي يعرف على وجه الدقة ما الذي يقع داخل النظام الذي نتعامل معه، والذي يقع خارجه، لا بد من تعيين حدود له، فالإنسان كنظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية حدودها الجلد مثلاً أي ما يشكل حدوده الخارجية، وبذلك فإن

حدود النظام تمثل الخط الذي يقفل دائرة حول مجموعة من العناصر المختارة حيث درجة التفاعل فيما بينها أكبر.

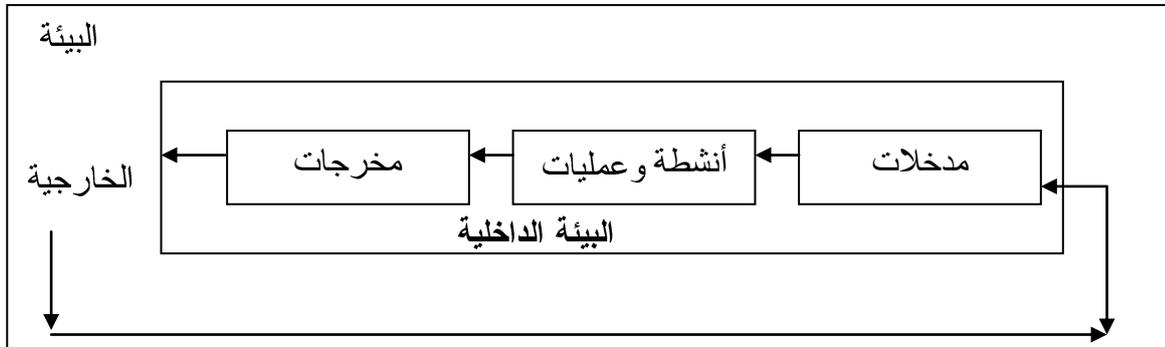
9- بيئة النظام: ترتبط بيئة النظام ارتباطا وثيقا ومباشرا بحدوده.

10-ديناميكية النظام: تعبر الديناميكية عن نوعية التفاعل الذي يحدث بين أجزاء النظام الداخلية أو بيئته الخارجية. والذي يتضح من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (02) يوضح ديناميكية النظام

11-التغذية العكسية: تعمل الأنظمة على التكيف مع بيئاتها ومتغيراتها لتحافظ على بقائها، وإذا فقدت الأنظمة هذه الميزة فإنها حتما ستفقد وجودها، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (03): يوضح عملية التغذية العكسية للنظام

12- التخصص: تؤكد نظرية النظام على أهمية التخصص في الأدوار والمهام والإدارات وذلك حسب الظروف الخاصة بكل منظمة.

13- الإدارة: كما أوضح تالكونت بارسونز أن الإدارة بمستوياتها الثلاثة هي المسؤولة عن عملية التفاعل التي تحدث بين الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي.

المبحث الثاني: أنواع التنظيم والخدمة الإجتماعية

يصنف التنظيم إلى نوعين إثنين، أولهما يمثل وجهة النظر التقليدية أو الكلاسيكية وهو النمط الميكانيكي أو الآلي أو العسكري، أما ثانيهما فهو النمط العضوي والذي يمثل الاتجاه الحديث في التنظيم وسنتعرض لمختلف جوانب هذين النوعين فيما يلي:

المطلب الأول: التنظيم الميكانيكي والخدمة الإجتماعية

هو نوع من التنظيم يعبر عن محتوى النظريات التقليدية أو الكلاسيكية، وهو يتناسب مع البيئة الأكثر إستقراراً وهو يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 280)

- 1- يقوم التنظيم على أساس الفرد الذي يعتبر الخلية الأساسية في تكوينه، وبالتالي فإن النظرة هنا قاصرة وليست شاملة.
- 2- يعتمد التنظيم في هذا النمط على درجة عالية من التقسيم والتخصص في الأعمال حيث يتم تفتيت العمل الواحد إلى جزئيات يجري تحديدها وتوصيفها بدقة واسنادها للأفراد.
- 3- تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات.
- 4- مركزية شديدة في مجال السلطة والرقابة والاتصالات.
- 5- كل الإتصالات والتفاعلات تتم بشكل عمودي بين الأفراد أي بمنطق رئيس ومرؤوس.
- 6- الولاء للمنظمة والخضوع للسلطة، أساس قبول الفرد في المنظمة واستمراره في العمل.
- 7- انعدام المشاركة وديمقراطية العمل.

من خلال استعراض محتوى التنظيم الميكانيكي، نجد أن هذا النوع من التنظيم لا يتناسب وطبيعة عمل الخدمة الاجتماعية التي تتكون أساساً من مقدم الخدمة، ومحتوى الخدمة، ثم متلقي الخدمة، في حين نجد أن هذا النوع من التنظيم تركيزه منصب حول الفرد كوحدة، في حين ان الخدمة الاجتماعية تستند إلى العمل الجماعي، المركزية الشديدة والخدمة الاجتماعية تقتضي التوازن بين المركزية وتفويض السلطة، إنعدام المشاركة أما الخدمة الاجتماعية فتقوم على المشاركة كمبدأ أساسي للنجاح في العمل.

المطلب الثاني: التنظيم العضوي والخدمة الإجتماعية

هو نوع من التنظيم يعبر عن كل ما هو حديث بالنسبة لمفهوم التنظيم وهو أساس النظريات الحديثة، كما يتناسب والبيئة المتغيرة التي تبرز فيها المشكلات التنظيمية بصفة مستمرة، بسبب التغيرات الكثيرة، كالتكنولوجيا، وظروف السوق والمنافسة...، ومن خصائص هذا النمط ما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 281).

1- النظرة للمنظمة والعمل نظرة شاملة، قائمة على أساس فكرة نظرية النظام عكس النوع الأول الذي يعتبر البيئة الداخلية أساس قيام المنظمة، في حين أن هذا النوع يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية بكل مكوناتها بالإضافة إلى البيئة الخارجية للتنظيم.

2- عدم المبالغة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

3- الإعتماد على فكرة ان البنية الأساسية التي يقوم عليها التنظيم هي جماعة العمل وليس الفرد، وبذلك فالعمل يقوم على أساس جماعي تعاوني.

4- الإعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات.

5- تبني ديمقراطية العمل التي تقوم على أساس المشاركة والحوار الدائم

6- المسؤولية جماعية وشاملة لجميع أعضاء التنظيم.

7- تنمية التنظيم غير الرسمي والتركيز على الرقابة الذاتية من خلاله.

8- تنمية الاتصال العمودي الأفقي على حد سواء من أجل زيادة التنسيق.

9- الإعتماد على التحفيز المعنوي والمادي بآن واحد، لتنمية ولاء الأفراد للمنظمة وارتباطهم بها بدل الاعتماد على فرض السلطة والخضوع التام للقواعد التنظيمية.

10- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

11- المرونة في العمل، لعدم الشعور بقيود الاجراءات واللوائح والتعليمات.

من خلال إستعراض خصائص هذا النظام نجده الأنسب لمحتوى الخدمة الإجتماعية، لأنه يوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وبذلك نجده يأخذ بعين الاعتبار كل أطراف الخدمة الاجتماعية، أما فكرة اعتبار البنية الأساسية للتنظيم جماعة العمل وهذا ما يتوافق ومضمون الخدمة الإجتماعية، اعتماده أسلوب المشاركة والحوار الدائم وهذا ما تعتمده الخدمة الإجتماعية في إعداد وتقديم الخدمة، اعتماده اللامركزية في الأداء وهذا ما يعتمده تنظيم الخدمة، تنمية الإتصالات العمودية والأفقية على حد سواء وهذا ما يدعم قيام الخدمة الإجتماعية والنجاح فيها. وباختصار فإن هذا النوع من التنظيم هو الأنسب بالنسبة للخدمة الإجتماعية التي تعتبر علم، مهارة وفن وقيمة إنسانية.

المبحث الثالث: عناصر التنظيم وأداء الخدمة الإجتماعية

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي والخدمة الإجتماعية

I- مفهوم الهيكل التنظيمي

أولا ليس هناك اتفاق حول مفهوم الهيكل التنظيمي، ولكن هناك اتفاق على أنه وسيلة وليس غاية، وهو يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ويرى الكلاسيكيون أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا وهو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، وهو الذي يوظف سبل الإتصال، ويوضح الحدود الفاصلة بين مختلف الأجزاء وشبكة العلاقات. هذه العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال استعراض التطور النظري لنظرية المنظمة نجد أن الهيكل التنظيمي يعتبر نظاما فرعيا يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة، وباعتبار التنظيم نظاما مفتوحا فإن الهيكل التنظيمي كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر، وبذلك لا بد من النظر إليه من الفينة والأخرى حتى يبقى متفاعلا ومتكيفاً مع المحيط الداخلي والخارجي ونستعرض فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي والبدائية تكون بتعريف روبرت أبلي **Robert Applepy** "الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي". (حسين حريم، 2010، ص 103)

ونجد أن هذا التعريف يشير فقط إلى عملية إدارية واحدة وهي عملية إتخاذ القرارات، أما ستونر **Stoner** وفريمان **Freeman** فيريان بأنه "يعني الطريقة التي تم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها". (حسين حريم، 2010، ص 103).

ونكشف بذلك عن بعد ثان وهو تقسيم الأنشطة و الأعمال والجمع بينهما في حين نجد أن بلاو **BLAU** يعرفه على أنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد". (حسين حريم، 2010، ص 103).

ويشير هنا إلى بعد ثالث وهو توزيع الأفراد وممارسة الأدوار وخلق علاقات عمل. ويرى روبينز **Robbins** أن "الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها". (حسين حريم، 2010، ص 103)

ويكشف هذا التعريف على أربعة أبعاد هي توزيع المهام و الواجبات، توزيع الأفراد على هذه المهام، تحديد طرق وأساليب التنسيق فيما بينهم ثم التأكيد على ضرورة التفاعل وأنماطه. أما **هيننغز Hinings** فيرى بأن "الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر، وبذلك فالهيكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت". (عبد الوهاب سويسي، 2009، ص 88-89).

يكشف هذا التعريف على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمية والذي يعكس ما يجري داخل وخارج المنظمة. ويرى **جيبسون Gibson** وزملائه أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد أو جوانب لأي منظمة وهي:

أ- تقسيم العمل والتخصص.

ب- أسس أو طرق تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الوظائف والأعمال).

ج- حجم هذه الوحدات (نطاق الإشراف).

د- تفويض السلطات.

وهناك تعريف قدمه **جون شيلد Johns Child** الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية. (حسين حريم، 2010، ص 104).

أ- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد

ب- تحديد العلاقات لمن يتبع كل فرد، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له

وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تحديد نطاق الإشراف).

ج- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.

د- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.

هـ- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وكذلك التفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات أو خدمات جيدة.

و- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

ونورد هنا تعريف تتوفر فيه هذه الأبعاد "الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى بيان أشكال وأنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما يعد بناء هرميا للعلاقات وتدفق الإتصالات، وهو يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل ويعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها". (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص163).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج النقاط الأساسية التالية:

أ- يتشكل الهيكل التنظيمي من:

- تقسيمات تنظيمية يعبر عليها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة و التي تعبر عن التخصص.
- مجال محدد لأداء كل مهمة أي نطاق الإشراف.
- مجال اتخاذ القرارات أي توزيع السلطة.
- شبكة الانتقال المعلومات أي الإتصال.

ب- يقدم الهيكل التنظيمي الوظائف التالية:

- تهدف الهياكل التنظيمية لإنتاج مخرجات لتحقيق أهداف.
- توجد الإطار الذي تحقق من خلاله الأهداف العامة للمؤسسة ويوجه الأهداف الخاصة بالأفراد بحسب المتطلبات التنظيمية.
- يعبر الهيكل التنظيمي عن المجال الذي تمارس فيه السلطة.
- درجة المركزية واللامركزية- والكيفية التي تتخذ فيها القرارات- انتقال المعلومة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

II-تصميم الهيكل التنظيمي:

تصميم هيكل تنظيمي ما يتوقف على عوامل موقفية معينة كالبينة، التقنيات المنافسة، الحجم، ويعبر هذا الأخير على أن المنظمة تتكون من مجموعة من الوظائف والأنشطة والواجبات والمهام والأعمال التي تميزها عن غيرها وهذا ما يعبر عنه بالتمايز وجميع هذه الوظائف والمهام والأنشطة ضمن وحدات وأقسام والتنسيق بينها يضمن لنا التكامل. والتي هي ميزتان أساسيتان لأي هيكل تنظيمي. ولتصميم هيكل تنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:

- أ- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذا الأهداف الفرعية.
 - ب- تحديد الأعمال أو مختلف الأنشطة التي تحقق الأهداف المحددة مسبقا والتي بدورها تؤدي إلى تحديد السياسات والبرامج والإجراءات.
 - ج- تجميع الأعمال والأنشطة حسب تلاؤمها وتشابهها ضمن وحدات.
 - د- وصف الوظائف مع تحديد جميع الأنشطة مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات ومؤهلات شاغل الوظيفة.
 - هـ- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف الوحدات والأقسام مما يحقق الإنسجام والتوافق ويبعد التضارب والصراع.
 - و- تحديد المستويات التنظيمية في إطار نطاق الإشراف.
- ويرى جون شيلد بأن تصميم الهيكل التنظيمي يتطلب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: (حسين حريم، 2010، ص 108 - 109).

- أ- إلى أي مدى يتعين علينا تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص؟
- ب- إلى أي مدى يتسع نطاق الإشراف وما عدد مستوياته؟
- ج- على أي أساس تم تجميع الأنشطة والأعمال، هل على أساس وظيفي، منتج، جغرافي؟
- د- هل من الضرورة تحقيق قدر أكبر من التنسيق والتكامل بين الوحدات؟ وما هي الوسائل المتاحة لذلك؟
- هـ- ما هو أسلوب الرقابة الذي ستعتمد عليه الإدارة، وهل سيتم اعتماد المركزية أم تفويض السلطة في بعض القرارات وما هي؟

أما جيبسون وزملاؤه فيرون أن تصميم الهيكل يتوقف على مجموعة من القرارات فيما يخص جوانب وأبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة في: (حسين حريم، 2010، ص 109).

أ- تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى أنشطة أصغر حتى نصل إلى الوظائف لكل منها واجبات ومسؤوليات من خلال تطبيق مبدأ التخصص في العمل.

ب- اختيار الأساس الذي من خلاله تجمع هذه الأعمال ضمن وحدات ويتحقق من خلالها التجانس والتكامل.

ج - نطاق الإشراف ضيق أو أوسع أي عدد الأفراد المسؤولين من رئيس واحد.
د- توزيع السلطات.

وهناك وجهتا نظر بالنسبة لتصميم الهياكل التنظيمية نوجزها فيما يلي: (أحمد ماهر، 2005، ص 174-180).

1- المدخل الفوقي أو الإستراتيجي:

والذي تكون فيه بداية تصميم الهيكل التنظيمي من فوق أي من الإدارة العليا، فيقوم خبراء ومستشارو التنظيم بالاستفسار عن الأوضاع الراهنة للمنظمة من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحيطة، التحركات الإستراتيجية للمنظمة ورؤيتها وأهدافها، وتتمثل أهم الخطوات التي يتضمنها هنا المدخل فيما يلي:

أ- **تحديد إستراتيجيات المنظمة:** ويكون ذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية.

ب- **تحديد إدارات المنظمة:** هناك ارتباط وثيق بين تحديد الإستراتيجيات وتحديد إدارات المنظمة إذ هذه الأخيرة تحدد وفقا للأولى وذلك من خلال إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.

ج- **تحديد الوظائف:** بعد ضبط النقاط السابقة ننتقل إلى تحديد الوظائف من خلال تحديد أسماء الوظائف ووصفها، ثم تحديد شروط شاغليها وعدد العاملين بها.

د- **تحديد السلطات:** وتتطوي عملية تحديد السلطات على أربعة نقاط أساسية، أولها تحديد الصلاحيات التنظيمية، أما ثانيهما فهي حدود تفويض الصلاحيات

والسلطات، وثالثها تحديد الاختصاصات والمهام، أما رابعها فهو تحديد العلاقات التنظيمية.

هـ-التنسيق: ويرمز إلى علاقات التكامل والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام ويتم ذلك من خلال اللجان المشتركة، عقد الاجتماعات، فرق العمل، الوسائط.

2-المدخل التحتي:

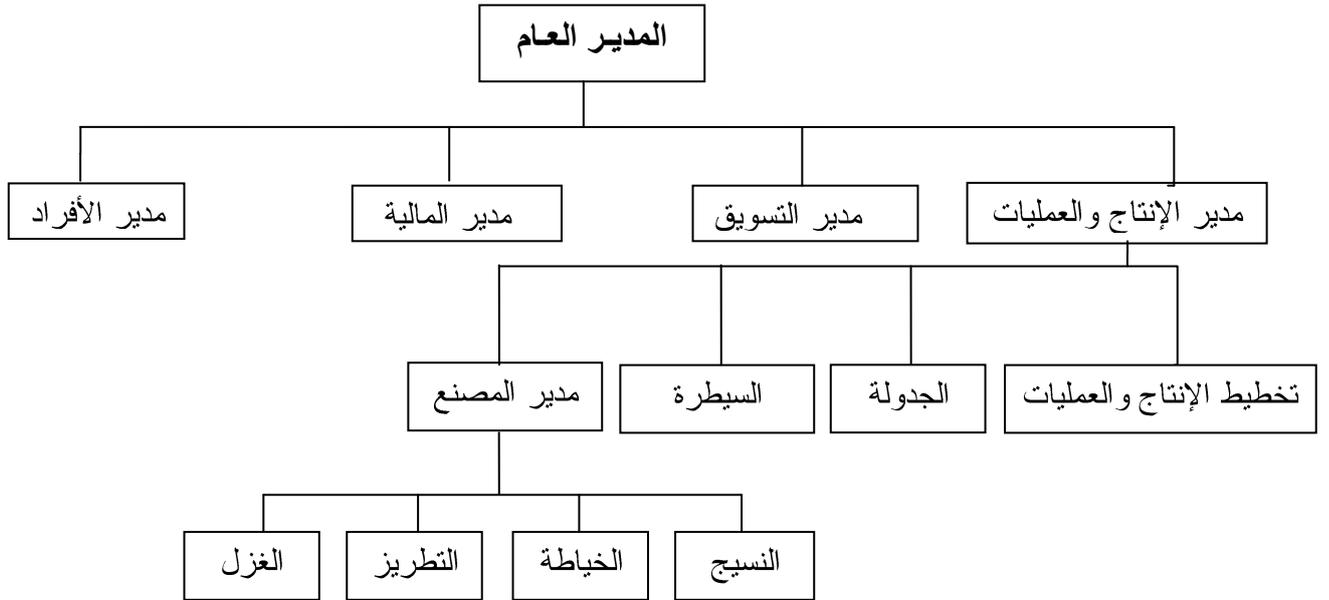
في هذا النوع من المداخل يتبنى المديرون والمسؤولون عن تصميم الهياكل إتجاهها مغايرا للإتجاه الأول، إذ تكون بداية الإهتمام بقاعدة المنظمة أي العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية، وتعتمد هذه العملية على الخطوات التالية:

- تحليل الأنشطة ومهام العمل
- تحديد معدلات الأداء
- تصميم الوظائف وتوصيفها
- تجميع الوظائف في أقسام ثم إدارات
- التنسيق

III-أنواع الهياكل التنظيمية:

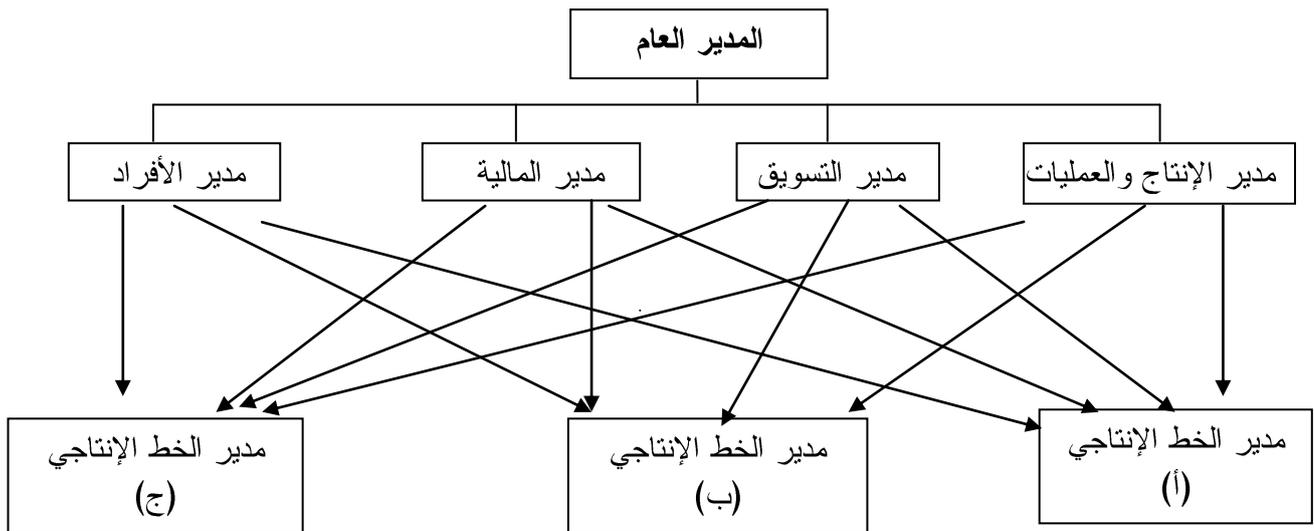
تواجه المنظمات عموما والمشرفين عليها صعوبات جمة عند اختيار الهيكل التنظيمي المناسب والذي يحقق الفعالية والنجاعة، إذ لا يوجد نموذج نمطي يمكن اختياره وتطبيقه وهذا راجع بالأساس إلى اختلاف ظروف كل منظمة من حيث الأهداف والظروف الخاصة والهيكل التنظيمي هو البناء الهرمي للمنظمة والذي تتحدد من خلاله العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء ويوضح المواقع الوظيفية وما يرتبط بها من مهام وصلاحيات ومسؤوليات كما يحدد أنواع العلاقات وطبيعة الإتصالات وهناك أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية الرسمية نوجزها فيما يلي:(خليل محمد حسن الشماعوخضير كاظم حمود،2009، ص166).

1-الهيكل التنظيمي الرأسي (العمودي، التنفيذي): وهو الهيكل التنظيمي الأكثر انتشارا وقد شاع استخدامه أو اعتماده في المنظمات العسكرية بشكل خاص والمنظمات الصغيرة الحجم وهو أبسط أشكال الهياكل التنظيمية، حيث تمارس فيه السلطات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى أسفله.



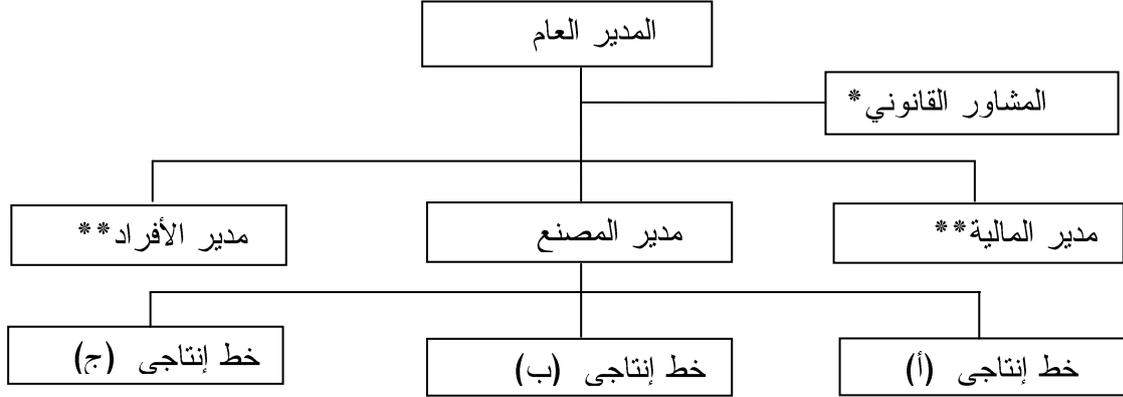
الشكل رقم (04) نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)

2- الهيكل التنظيمي الوظيفي: وكان الفضل لفريدريك تايلور لإرساء هذا النموذج من الهيكل التنظيمي المبني على أساس الوظيفة وأشار إليه في كتابه إدارة الورش الذي نشر عام 1903 لما لاحظته من أعباء وظيفية تتطلب جهودا كبيرة ووقتا أطول للإنجاز، ولهذا اقترح هذا النوع من التنظيم الهيكلي والذي يقوم أساسا على مبدأ التخصص وتقسيم العمل مع التأكيد على مبدأ التفاعل الوظيفي بين التنفيذيين والإستشاريين وفي مختلف المستويات.



الشكل 05 نموذج التنظيم الوظيفي

3- الهيكل التنظيمي الرأسي الإستشاري: هو مزيج بين النوع الأول والثاني إذ يستفيد من مزاياهما، ويتجاوز عيوبهما، ويستفيد المدراء في هذا النوع من الاستشاريين في إبداء النصح والتوجيه والإرشاد في حل المشكلات.

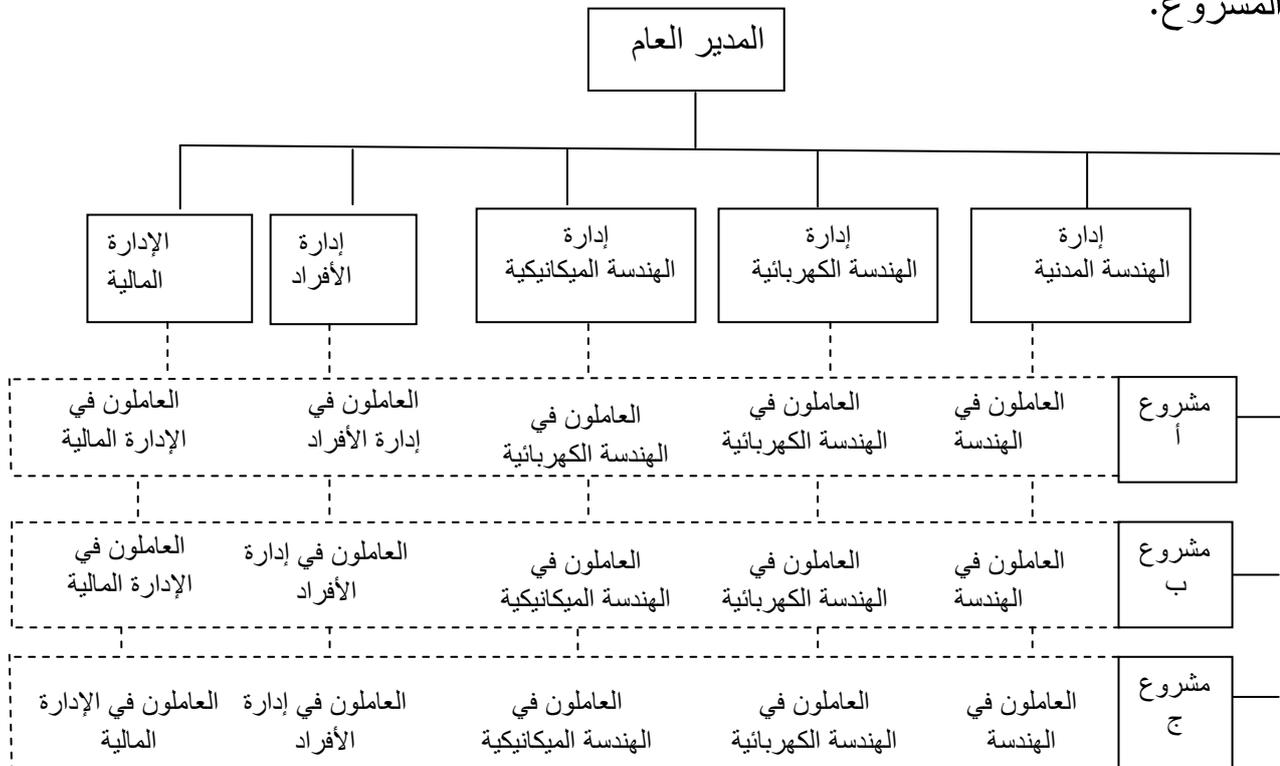


الشكل رقم (06) نموذج التنظيم الرأسي الإستشاري

*علاقة استشارية اتجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع.

**علاقة استشارية اتجاه مدير المصنع.

4- الهيكل التنظيمي المصفوفي: ظهر نتيجة التعقيد المتزايد في الأسواق والتكنولوجيا، وقد ظهر كأول مرة في الخمسينات في صناعات الفضاء إذ يستند هذا النوع إلى أساس المشروع.



الشكل رقم (07) نموذج التنظيم المصفوفي (في شركة مقاولات)

IV- السمات والمشكلات التي تواجه الهياكل التنظيمية:

1- سمات الهيكل التنظيمي الناجح:

لنجاح الهيكل التنظيمي لأي منظمة وليؤدي مهامه كاملة وتحقيقا للكفاءة والفاعلية والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة فإنه لا بد من تميزه بما يلي: (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص165).

أ- التوازن: ونعني به تحقيق التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للفرد العامل، وكذا التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال واعتماد وحدة الأمر الصادر من المستويات الإدارية المختلفة.

ب- المرونة: ونعني بها قابلية الهياكل التنظيمية بعد عملية تصميمها لأحداث التعديلات التي تفرضها العوامل الداخلية والخارجية.

ج- الاستمرارية: تشير سمة الاستمرارية إلى اعتماد القواعد العلمية عند بناء وتصميم الهياكل التنظيمية لتجنب الوقوع في فخ التغيرات المتكررة التي تفقد التصميم معناه، واستشراف المتغيرات المستقبلية ووضع الاحتياطات اللازمة لذلك، بدون إحداث تغيرات تترك التصميم ومسار المنظمة.

2- المشكلات التي تواجه الهياكل التنظيمية:

هناك العديد من المشكلات التي قد تواجه تصميم الهياكل التنظيمية، إذ لا بد من المديرين والمشرفين على عملية تصميم هذه الهياكل من إدراكها وتجنبها قدر المستطاع ومنها ما سيتم التطرق إليها فيما يلي. (أحمد ماهر، 2005، ص 20-22).

أ- تضخيم الهياكل التنظيمية: والذي يعبر عن زيادة عدد المستويات التنظيمية عن ما هو مطلوب فعلا ولاعتبارات شخصية عموما كرغبة المنظمة في ترقية أحد مديريها. الشيء الذي يدفع إلى إنشاء قسم أو إدارة ليشغلها أو تقسيم إدارة واحدة إلى إدارتين لتمكينه من تولي مسؤولية ما.

ب- عدم الاهتمام بوصف الاختصاصات التنظيمية: تهمل بعض المنظمات عملية وصف الاختصاصات التنظيمية وبذلك تجتهد بعض الوحدات التنظيمية فيما يجب

أن تقوم به من اختصاصات، وبذلك يبرز تداخل بين الوحدات من حيث الصلاحيات وخط في المهام مما قد يؤدي إلى نشوء صراع.

ج-المركزية المفرطة: هناك من المنظمات من لا تعتمد مبدأ تفويض السلطة، وبذلك تعيق أساليب التكامل والتعاون بين الوحدات، وذلك رغبة من بعض المسؤولين للتمسك بكل السلطات وعدم الثقة في من دونهم، وهذا ما ينتج عنه بطأ في الإجراءات، إنزال الوحدات التنظيمية، قتل المبادرة والإبداع، هدر الوقت من المديرين في مهام لا تعنيهم.

د-كثرة اللجان: تميل بعض المنظمات إلى تشكيل اللجان بدعوى التنسيق بين الوحدات، وحل المشكلات وتدريب العاملين على اتخاذ القرارات، ولكن لهذه التقنية عيوب منها تشتيت السلطة وطول فترة إتخاذ القرارات والميل إلى الحل الوسط.

هـ- المبالغة في استحداث وظيفة نائب: وتلجأ المنظمات عموماً لهذه الطريقة في حالة ترقية أحد الموظفين، واستحداث منصب نائب الرئيس له بالمنظمة ككل أو بوحدة ما، أو بغرض التخفيف على المدير.

و- تعدد الأجهزة الاستشارية والمعاونة: جرت العادة على استحداث أجهزة استشارية ومعاونة للرئيس وكبار المديرين بالمنظمة من شؤون قانونية، تخطيط، علاقات عامة، نظم معلومات، ورغم أن الدافع الرئيسي لإنشاء مثل هذه الوظائف هدفه المساعدة إلا إنها قد تؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف لرئيس المنظمة.

V-الخرائط التنظيمية والدليل التنظيمي:

1-الخرائط التنظيمية: يتم التعبير عن تصميم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة، مرسوم بها مربعات أو مستطيلات، تعبر عن الوحدات التنظيمية من إدارات وأقسام، ويساعد رسم الخرائط التنظيمية للتعرف على حدود السلطة ونطاق الإشراف وكذا مختلف العلاقات والمستويات التنظيمية. وتوفر الخرائط التنظيمية رؤية عامة لهيكل المنظمة مما يساعد على التحقق من التصميم وإجراء التعديلات التنظيمية عليه.

أ- **تعريف الخرائط التنظيمية:** تعرف الخرائط التنظيمية على أنها "صورة أو مخطط للهيكل التنظيمي للمنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها والوظائف وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها. وتعرف كذلك بأنها عبارة عن أشكال هندسية مختلفة بين أنواع الوظائف ومسمياتها. وعددها وعلاقتها، مما يسمح للأفراد العاملين من معرفة المنظمة التي يعملون بها". (عبد الوهاب سويسي، 2009، ص142).

- ب- **أهداف الخرائط التنظيمية:** للخرائط التنظيمية عدة أهداف يمكن إجمالها فيما يلي:
- تحدد إطار المنظمة والوحدات الإدارية والوظائف والمهام التي تقوم بها تلك الوحدات.
 - كيفية تقسيم العمل بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.
 - توضح مختلف العلاقات بين الإدارات والأقسام ومختلف المستويات التنظيمية.
 - معرفة الفرد العامل لموقع عمله وطبيعية العلاقات مع رئيسه، ومع مختلف المستويات الأخرى.
 - مصدر للمعلومات تساعد الأفراد العاملين على فهم أعمال المنظمة ونشاطها.
 - تساعد على صياغة برامج التدريب الخاصة بتعريف المنظمة.
 - وسيلة تسيير من خلال القيام بالتخطيط وبناء الموازنات وكذلك الرقابة.
 - تبين مواطن الضعف داخل التنظيم من توزيع الأفراد إلى الوظائف بالزيادة (التضخيم الوظيفي) أو النقصان.
 - تعتبر وسيلة اتصال وتؤدي أغراض إعلامية بالنسبة للأطراف الخارجية، ويجب أن تتضمن الخرائط التنظيمية ما يلي:
 - يجب أن يكون للخريطة التنظيمية اسم يوضع أعلاها.
 - كما يجب أن تحوي الخريطة على تاريخ إعدادها.
 - يجب أن تحوي الخريطة اسم وتوقيع معدها لتصطبغ بصفة الرسمية.

- يجب متابعة الخريطة التنظيمية باستمرار لإحداث التعديلات والتغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي.

ج- أشكال الخرائط التنظيمية:

الخرائط التنظيمية يمكن أن تتخذ مجموعة من الأشكال حسب المصمم لها ونوعها فيما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 319-320).

- **الخرائط الرأسية:** وهي الأكثر شيوعاً، وهي التي تنساب فيها السلطة من الأعلى إلى الأسفل ومن مزاياها أنها تظهر مختلف الوظائف الإدارية التي هي في نفس المستوى.

- **الخرائط الأفقية:** وشكل الخريطة هنا يكون أفقياً والسلطة فيها تنساب من اليمين إلى اليسار، تتميز بتوافقه مع طبيعة القراءة والوضوح.

- **الخرائط الرأسية الأفقية:** وهذا الشكل يجمع بين النوعين السابقين ويستخدم عادة في المنظمات الكبيرة، لأنه يمنح حيزاً أكبر لرسم الوحدات.

- **الخرائط الدائرية:** وهي تقوم على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط، وتمركز السلطة هو مركز الدائرة ثم تتوزع انطلاقاً منه حتى المحيط الخارجي.

2- الدليل التنظيمي

أ- مفهوم الدليل التنظيمي: الخريطة التنظيمية لا توضح كل التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة، وبذلك يأتي الدليل التنظيمي ليقوم بهذه المهمة التفصيلية. وبذلك يكون مكملاً للخريطة وهو "عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة وعنوانها. والأهداف التي أنشأت من أجلها والتي تسعى إلى تحقيقها، مع موجز للسياسات والإجراءات التي تستخدمها في سبيل ذلك كما يتضمن الهيكل التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وشرحاً لمهام الإدارات ومسؤولياتها وسلطاتها. ويشمل شرحاً عاماً عن النشاط العام للمنظمة، والإنتاج أو الخدمة المقدمة وحجم القوى العاملة فيها، ووصفاً للوظائف الموجودة، وبذلك فالدليل التنظيمي هو بمثابة البطاقة الشخصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 321-322).

ويعد الدليل التنظيمي مصدرا للمعلومات المتعلقة بالشروط الواجب توفرها لشاغل الوظيفة كما يستخدم كأداة للتكوين مع إمكانية خلق مناصب جديدة، كما يشكل بنك معلومات بالنسبة لاتخاذالقرارات .

ب-محتوى الدليل التنظيمي: يحتوي الدليل التنظيمي على العناصر التالية: (عبد الوهاب السويسي، 2009، ص149-150)

- الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسات العامة والوظيفية للمنظمة.
- التقسيمات الرئيسية والفرعية وأهداف كل وحدة تنظيمية.
- السلطة والمسؤولية.
- الوصف الوظيفي والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- مجموعة العلاقات الإدارية.
- تحديد متطلبات كل وحدة من الأفراد.
- الأساليب والإجراءات الضرورية لإنجاز الأعمال في مختلف الوحدات.
- خرائط تصميمية لمكان العمل وتسلسله أوالتخطيط الداخلي لمكان العمل ويمكن تسجيل ملاحظة بالنسبة للدليل التنظيمي وهي ضرورة مراجعته المستمرة لمتابعة كل التغيرات التي تطرأ على المنظمات من وقت لآخر.

من خلال استعراض كل هذه العناصر المتعلقة بالهيكل التنظيمي، تتضح الأهمية الكبرى لهذا العنصر بالنسبة لأي تنظيم، وهذا ما يدعو للحرص الشديد عند تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تقدم الخدمات الإجتماعية، فلا بد من التركيز عند القيام بالتقسيمات التنظيمية، ثم تحديد مجموع المهام وكذا نطاق الإشراف بشكل دقيق، تم تحديد كيفية توزيع السلطات وبذلك مجال اتخاذ القرارات واختيار الهيكل التنظيمي الذي يوفر شبكة للاتصالات، وعند القيام بهذا التصميم لابد من تحديد الأهداف ولتحقيق ذلك لابد من تحديد الأعمال وتجميعها ووصف مختلف الوظائف وتحديد العلاقات بينها وكل المستويات التنظيمية، وتحديد أي أنواع الهياكل التنظيمية هو الأنسب ونتأكد فيما إذا كان هذا النوع يتوفر على خصائص التوازن والمرونة والاستمرارية.

المطلب الثاني: وظائف التنظيم والخدمة الإجتماعية

ضمن أي تنظيم مهما كانت طبيعته، تمارس عدة وظائف تختلف من تنظيم لآخر صناعي أو تجاري أو خدمي، ونحاول فيما يلي إستعراض مجموعة من الوظائف ضمن تنظيم يقدم الخدمات الإجتماعية.

I- السلطة: مفهومها أنواعها ومصادرها

1- مفهوم السلطة: يعد موضوع السلطة من الأمور الجوهرية التي يجب عرضها وتوضيحها في مجال التنظيم، فعندما نقول مدير فهذا يعني حقا وقوة في إصدار الأوامر والتعليمات، وإتخاذ القرارات، ومسؤولية محددة ناجمة عن ذلك التكليف.

وكما هو معلوم فإن التنظيم ليس مجرد تحديد للوحدات بل يتعداه إلى تحديد العلاقات، ومن أهمها علاقات السلطة التي تحدد العلاقات رأسيا وأفقا ضمن الهيكل التنظيمي لأية منظمة.

وتعني السلطة "الحق في التصرف واتخاذ القرار، ويأتي هذا الحق من إعراف المنظمة صراحة في دليل وصف الوظائف بالحق الذي يمارسه شاغل إحدى الوظائف، ومثال ذلك أن لشاغل وظيفة ما الحق في: إعداد، توجيه، متابعة، تخطيط توزيع، تحفيز، صرف، عقاب، إتخاذ قرار بصدده، التصرف في...". (أحمد ماهر، 2005، ص 92).

وهناك من يقول بأن السلطة هي: "عبارة عن حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير، من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة فعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والإمتثال في ما يطلبه منهم، من أجل تسيير عمل ما وتحقيق هدفه". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 323).

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص ما يلي:

أ- السلطة هي قوة رسمية: رسمية من خلال شغل الفرد لمنصب المدير أو الرئيس أو المسؤول، وبذلك من حقه الحصول على الطاعة والامتثال من قبل

المرؤوسين عند إصداره للأوامر، التعليمات والتوجيهات، واتخاذ قرارات تكون ملزمة للآخرين. وقيام المرؤوسين بالعمل بالكيفية التي يريد لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء.

ج- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، من خلال خط السلطة الرسمية التي تنساب منه أومن خلال الأوامر، التعليمات، والتوجيهات، والقرارات الملزمة للتنفيذ.

د- يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه وهذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية عندما يخطئ المفوض.

هـ- السلطة باعتبارها قوة تمنح لصاحبها الحق في فرض العقوبات ومنح المكافآت للحصول على الطاعة والإمتثال وإتمام العمل المطلوب.

ومن خلال استعراض مفهوم السلطة لابد من الإشارة إلى مفهوم آخر وثيق الصلة به وهو مفهوم القوة، "فالقوة هي القدرة أو الطاقة في التغلب على المقاومة، وتقديم تغيير بالرغم من المعارضة". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص324).

ولقد وسع الاجتماعيون مفهوم القوة من العلاقة بين الأفراد إلى العلاقة بين الجماعات وبذلك فهي تعبر عن القدرة لدى الفرد أو الجماعة للتأثير على فرد أو جماعة أخرى لتغيير سلوكه أو سلوكها. وبذلك يمكن أن نقول "أن السلطة هي الحق في أن تدير وتوجه أين يبقى هذا الحق ساكنا ما لم تتوافر له القوة والقدرة لممارسته بأسلوب ينتج تغييرا في سلوك الآخرين.

وترى ماري باركر فوليت "أن تفويض السلطة يجب أن لا ينظر إليه على أنه تفويض للقدرة والقوة على إتخاذ القرار وإصدار الأمر بشكل جيد، إنما هو فرصة تعطى للمرؤوسين في المستويات الأدنى لتنمية قدراتهم وقوتهم على ذلك". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 324).

كما يجرنا الحديث عن السلطة إلى الحديث عن المسؤولية لأن غالبية المشكلات التنظيمية تعود إلى عدم وضوح مفهوم السلطة والمسؤولية أو عدم دقة تحديدهما، ولأن السلطة هي الحق الذي يخول لفرد أن يفعل شيئاً ما، وقد يكون ذلك إصداراً لقرار أو إعطاء أمر أو القيام بعمل وفي ضوء ذلك تعرف السلطة على أنها "علاقة بين شخصين أحدهما رئيس والآخر مرؤوس، وبموجبها يقوم الرئيس بتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لهما. والمسؤولية هي الإلتزام بأداء عمل أو أعمال معينة" (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص 84).

إذا العلاقة بين السلطة والمسؤولية هي علاقة إرتباط، إذ نتوقع من شخص أن يقوم بعمل معين فلا بد أن نجعله مسؤولاً عليه، ولكي يتمكن من ذلك نمحه السلطة الكافية لأدائه. وبذلك فإن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية، أي أن يعطى الشخص سلطات بقدر مسؤولياته أو يكلف بمسؤوليات قدر سلطاته. وأن المراكز التنظيمية تتدرج من حيث نطاق السلطات والمسؤوليات، وبذلك نجد أن نطاق السلطات والمسؤوليات يتسع كلما تدرجنا إلى الأعلى في حين يضيق كلما اتجهنا إلى الأسفل.

2- أنواع السلطة: تتضمن كل منظمة على ثلاث أنواع من السلطة يمكن إيضاحها فيما يلي:

أ- السلطة التنفيذية: هي السلطة الممنوحة لمدير على مرؤوسيه فيما يخص إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وهي سلطة تتحدد ضمن الدليل التنظيمي الذي يصف السلطات والصلاحيات الخاصة بالمراكز الإدارية والمستويات التنظيمية المختلفة". وهي تأخذ شكل خط يدعى خط السلطة الذي تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات وفق سلسلة من العلاقات الرسمية من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته. وبموجبها يكون معروف لدى المرؤوسين عبر المستويات التنظيمية لمن سوف يتصلون، ومن يصدر لهم الأوامر، ومن هو المسؤول عنهم. وبذلك نقول

أنه بموجب السلطة التنفيذية يصبح كل رئيس رئيساً لمستوى أدنى ومرئوساً للمستوى الأعلى". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص331).

ب- **السلطة الإستشارية:** يحق لمن تمنح هذه السلطة إصدار توجيهات وإرشادات على سبيل النصح والمشورة، وهي غير ملزمة بالتنفيذ. "وهي بذلك تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية وتتبلور هذه السلطة في أنها تلعب أدواراً متعددة منها تقديم النصح والمشورة، تقديم خدمات مساعدة، تقديم معلومات وتحليلات، إقتراح حلول للمشكلات". (أحمد ماهر، 2005، ص93)

ج- **السلطة الوظيفية:** وهي السلطة التي يحق لصاحبها إصدار الأوامر للآخرين داخل المنظمة، تكون ملزمة بالتنفيذ لهم، لكن ضمن نطاق تخصصه، وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته، ويظهر ذلك جلياً عند مدير الموارد البشرية أو مدير المالية اللذين يصدران أوامر وتعليمات لكل فرد عامل بالمنظمة سواء كان تحت سلطتهما أم لا. كما أنه في مؤسسة إنتاجية يصدر مدير الصيانة مثلاً أوامر وتعليمات ينفذها عمال إدارة أخرى كالإنتاج، رغم أن لديهم مديرهم الخاص.

وهذا النوع من السلطة يفرض إزدواجية في الأوامر مما لا يحبذ اللجوء إليه إلا في حالات الضرورة، في حين أنه يمكن اعتماد هذا النوع، ولكن يجب أن تمر التعليمات الصادرة على المسؤول المباشر للوحدة قبل من يعملون معه وهو من يوصلها إليهم". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 331).

3- **مصادر السلطة:** للسلطة في أي منظمة مصدران أساسيان المصدر الرسمي والغير الرسمي وسنأتي على تفصيل ذلك فيما يلي:

أ- **المصدر الرسمي:** وتسمى السلطة النابعة منها بالسلطة الرسمية، والمستمدة من المركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد ضمن البناء الكلي للمنظمة، وهذه السلطة تمنح لصاحبها الحق في فرض العقوبات وتقرير المكافآت، وذلك للحصول على الطاعة والامتثال من المرؤوسين. ويجب الإشارة هنا إلى أن

العقوبة تحقق الغاية منها إذا توفر لدى المرؤوسين الخوف من العقاب، كالطرد النهائي من الوظيفة، أو الخصم من المرتب، وكذلك المكافئة ولكي تحقق الهدف منها يجب أن يتحسس الرئيس حاجة المرؤوسين لتلك المكافئات. ورغم ذلك لا يمكن اعتبار السلطة الرسمية هي أداة قسر وإكراه وإجبار ولكن هي أداة تنظيمية وهي أداة بناء تنشُد السيطرة التي تعتمد على الإقناع أولاً". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 325).

ب-المصدر غير الرسمي: والسلطة من هذا المصدر تسمى السلطة غير الرسمية، ولهذا النوع عدة مصادر هي: الشخصية، القدرة والمهارة الفنية، مهارة التعامل مع الآخرين.

4-المركزية وتفويض السلطة:

أ-المركزية: "تعني درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص معين وبذلك تكون سلطة اتخاذ القرار أو التصرف في يد الجهة المخولة لذلك وعادة ما تكون الإدارة العليا دون غيرها من المستويات". (أحمد ماهر، 2005، ص 77).

وتعني كذلك "الرغبة والميل إلى تركيزها في جهة أو جهات قليلة ومحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل عملية إتخاذ القرارات وتصريف الأمور محصورة فيها". (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 346).

ب-مزايا وعيوب المركزية: من أهم مزايا المركزية مايلي: (أحمد ماهر، 2005، ص 77-78).

- إمكانية التنسيق بين الوحدات المختلفة وكذا المستويات التنظيمية مما يساعد على جمع المعلومات وبذلك اتخاذ قرارات سريعة، وبذلك السرعة في التنسيق والاتصال بين مختلف الوحدات والمستويات ومنه المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- يمكن إستغلال هذه المركزية وهذه السلطة في حل المشكلات بشكل أدق وأسرع بحكم إمتلاك المهارة والمعرفة.
- المركزية تساعد على فرض رقابة عالية على المستويات الدنيا، وبذلك التعرف على الإنحرافات والأخطاء المرتكبة وبذلك تصحيحها وإعادة توجيهها.
- مركزة القرارات في سلطة عليا تضمن قلة الأخطاء والمخاطر، لأن المهارة والمعرفة قد تقل كلما كان النزول إلى المستويات الدنيا.
- تحقق المركزية أكثر التزاما بالأنظمة والتوجيهات. واللوائح والسياسات والإجراءات والقواعد.

ومن أهم عيوبها ما يلي: (أحمد ماهر، 2005، ص78)

- بحكم مركزة القرار لدى الإدارة العليا، فإن المدير قد ينشغل بالأمر الصغير والغير مهمة فيتناسى القرارات المصيرية.
- المدير الذي تتمركز لديه السلطة لا يستطيع إيلاء الإهتمام بالتفكير الاستراتيجي، وتحقيق أهداف المنظمة والمشاريع المستقبلية بحكم إنشغاله بإصدار قرارات قد ينوب عليه من إصدارها.
- تمركز السلطة قد يحجب عن المدير رؤية التهديدات التي تلاحق المنظمة، أو فرص إرتقاء كان يمكن إقتناصها.

ج- تفويض السلطة أو اللامركزية: تفويض السلطة كعملية تنظيمية هي "عملية يتم بموجبها نقل حق التصرف وإتخاذ القرار من الرئيس الأعلى إلى مرؤوسيه، وهذا يعني توزيع حق إتخاذ القرار والتصرف وإصدار الأوامر من مستوى تنظيمي أعلى لمستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد يضعه أو يحدده صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة." (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص337).

وتفويض السلطة يتخذ صورتين، فقد يكون التفويض شفهيًا من خلال مقابلة أو عن طريق الهاتف، وهذا التفويض يتميز بالخطورة لأن حدوده تكون غير واضحة عادة عند المرؤوسين. أما الصورة الثانية وهي الأكثر شيوعًا وأمانًا وهي تفويض السلطة كتابيًا وفق مذكرة تفويض السلطة، يكون فيها نطاق وحدود السلطة واضحة للمرؤوس. وعملية تفويض السلطة، مكونة من ثلاث مراحل هي: تحديد وتعيين الواجبات والمسؤوليات الواجب إسنادها للمرؤوس أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التفويض، الذي يقتضي تفويض السلطة والنفوذ لأداء واجب أو مسؤولية ما والمرحلة الثالثة فهي المحاسبة والمساءلة أي أن المرؤوس المفوض له السلطة يجب أن يعي جيدًا بأنه مطالب أمام رئيسه بما طلب منه من واجبات ومسؤوليات وفي حالة عدم القيام بما يجب فإنه معرض للمساءلة والمحاسبة. أما الأمر الآخر الواجب الإشارة إليه في هذا الصدد فهو أن تفويض السلطة لا يكون مطلقًا، إذ أن صاحب السلطة يمكن أن يسترجع سلطته في أي وقت شاء.

د-مزايا تفويض السلطة أو اللامركزية: من أهم مزايا اللامركزية ما يلي: (أحمد ماهر، 2005، ص 81)

- سرعة أكبر في التصرف واتخاذ القرار بحكم علم الوحدة المعنية بحثيات المشكلة المراد حلها، وبذلك القدرة على التصرف واتخاذ القرار المناسب.
- القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة ومنه اتخاذ القرار على دراية ووعي.
- زرع الثقة لدى المستويات الأدنى بحكم تولي المسؤولية في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالوحدة نفسها وبذلك تبرز قدرات أفضل.
- تفرغ الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف المسطرة والتفكير في مستقبل المنظمة، والإستقرار وخدمة العملاء.
- تحقق اللامركزية الرضا الوظيفي من خلال سلطة أكبر ومسؤولية أوسع، حرية التصرف ومنه الثقة بين المستوى الأعلى والأدنى.

5-العوامل المحددة لدرجة المركزية واللامركزية للسلطة:

هناك عدة عوامل مؤثرة تجعل أي منظمة تعتمد في توزيع سلطاتها على مركزيتها أو تفويضها وهذه العوامل يمكن إجمالها في: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص348-351)

أ- **تكلفة القرار وخطورته:** عندما تكون تكلفة القرار عالية، وتأثيره يشمل أمورا هامة تظهر الرغبة في جعل عملية إتخاذه مركزيا.

ب- **حجم المنظمة:** صغر حجم المنظمة يتيح الفرصة للإتجاه نحو المركزية حيث تكون عملية الإتصال سهلة وعدد العاملين وحجم العمل ليس كبيرا. وعكس ذلك صحيحا.

ج- **الإتجاه العام للمنظمة:** تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الرؤساء في الإدارة العليا في تفويض السلطة وبذلك تتجه نحو اللامركزية وعكس ذلك صحيح.

د- **مركزية ولا مركزية الأداء:** بعض المنظمات لا يكون عملها محصورا في منطقة جغرافية واحدة بل يتعداه إلى مناطق أخرى، بشكل يستدعي الأمر منها أن يكون هناك مركز رئيسي وفروع في مناطق مختلفة، وهذا ما يطلق عليه لا مركزية الأداء.

هـ- **كفاءة عملية الرقابة وأساليبها:** هناك علاقة مباشرة ما بين كفاءة الرقابة وأساليبها، وبين درجة المركزية واللامركزية، لأن لامركزية السلطة تعني تفويض السلطة للآخرين للتسيير واتخاذ القرارات. وهذا الأمر يستدعي وجود رقابة وأساليب فعالة.

و- **كفاءة وخبرة من ستفوض لهم السلطة:** يلعب مستوى كفاءة وخبرة الأفراد الذين ستفوض لهم السلطة دورا كبيرا في الإتجاه نحو المركزية أو اللامركزية.

ز- **مستوى الثقة السائدة في المنظمة:** لاشك أن مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لها دور مؤثر وكبير في عملية تفويض السلطة، ومن ثم الميل الى المركزية أو اللامركزية.

ط- سرعة التغير في المنظمة: في المنظمات التي يتصف نشاطها بالتغير المستمر الذي تفرضه المتغيرات البيئية المحيطة، عليها تبنى اللامركزية في ممارستها للسلطة لمواجهة هذه التغيرات الطارئة ولحسن التعامل معها.

ح- الرغبة في توحيد سياسة العمل: نجد أن بعض المنظمات تميل إلى التوحيد في سياسة التعامل مع الزبائن في تقديم خدماتها. وعلى هذا الأساس نجدها تميل أكثر إلى المركزية منه إلى اللامركزية.

وبالرغم من إستعراضنا لعوامل الميل إلى المركزية أو اللامركزية فإنه يمكننا القول أنه لا يوجد في الحياة العملية مركزية مطلقة ولا مركزية كاملة. لأنه لا بد من توازن يحقق تسيير الأعمال وعدم الوقوع في فخ التعطيل وبطء تنفيذها. وبذلك فالمركزية أمر نسبي يخضع في الكثير من الأحيان للعوامل المذكورة آنفاً.

II- الرقابة مفهومها، أهميتها، عناصرها وأنواعها ومستوياتها

1- مفهوم الرقابة: هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، وبحكم تحديد أهداف مسبقة يراد تحقيقها، فإنه لا بد من وظيفتين أساسيتين هما التخطيط والرقابة. وبذلك نستطيع إجراء مقارنة بين ما هو مخطط له وما تم انجازه بالفعل. وفي حالة تسجيل حصول أخطاء أو انحرافات لا بد من اتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح، وتحديد سبل الوقاية مستقبلاً، ونجد أن هناك اختلاف بين مختلف المدارس التي تناولت موضوع الرقابة، فنجد أن المدرسة الكلاسيكية للتنظيم تقر بما يصطلح عليه بالرقابة البعدية. أي أنه يتم تحديد العمل المطلوب وينجز ثم بعد ذلك تتم عملية الرقابة والتقييم ثم تصحح الأخطاء والانحرافات إن وجدت. أما المدارس الحديثة في التنظيم، فتؤكد على ما يسمى بالرقابة القبلية، والتي تقوم على التنبؤ لما قد يحصل وبذلك اتخاذ كل الإجراءات الوقائية لتجنب الوقوع في الأخطاء، وهي بذلك تؤكد على أن عملية الرقابة هي عملية مستمرة تكون قبل تنفيذ العمل من توفير لكامل مستلزماته ثم رقابة أثناء تأدية الأعمال ثم رقابة بعدية للمنتوج أو ما تم تحقيقه من أعمال. ويعرفها **Thompson** بأنها "جعل

الأشياء تتم طبقا للطريقة أو الخطط الموضوعة". (عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، 2007، ص 556).

هذا التعريف يؤكد أن عملية الرقابة لا يمكن أن تتم في غياب عملية التخطيط من خلال تحديد معايير ومستويات الأداء التي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين ما هو فعلي وما هو مخطط له. وفي هذا الإطار نجد أن كونتز **Koontz** وزملائه يصفون عملية الرقابة والتخطيط كطرفي مقص لا يمكن استخدام أحدهما دون الآخر أما **Thierauf** فيعرفها بأنها "نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع المخطط له مسبقا لغرض انجاز أهداف المنظمة" (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 316)

والإضافة التي قدمها هذا التعريف هو أن هذه المقارنة بين الفعلي والمخطط تتم في إطار الأهداف العامة للمنظمة. وعرّفها **علي شريف** و**محمد علي سلطان** بأنها "النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة إستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها" (صالح نوار، 2010، ص 85).

وهما يؤكدان هنا على مفهوم موارد المنظمة التي تتوافق والأهداف المسطرة وأن الرقابة تكون على كيفية إستغلال ما هو متوفر من موارد وتحقيق الأهداف المسطرة وفقها. أما **دور Dew** فعرفها على أنها "عملية اتخاذ القرارات لما يجب أن يتم تجنبه، أو عملية الحد من الإنحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي للخطط القائمة". (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 316).

ويتطرق هذا التعريف للإنحرافات التي يمكن تسجيلها على مستوى الأداء وكيفية الحد أو التقليل منها. وطبقا لما هو مخطط له من قبل. أما **الدريج Aldrich** فيرى أن الرقابة هي "عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء أكانت هذه الانجازات جملة أو تفصيلا، واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك." (خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، ص 316، 2009).

ونجد أن هذا التعريف يشير إلى أن عملية الرقابة عملية مستمرة. تكون قبل وأثناء وبعد واتخاذ كل الإجراءات اللازمة للتصحيح والتقويم. أما هنري فايول **H.Fayol** فيرى أن الرقابة "تنطوي على التحقق فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء (الأشياء، الناس، الأفعال)". (صالح بن نوار، 2010، ص 85).

ويوضح هنري فايول من خلال تعريفه أن الرقابة هي مقارنة العمل المنجز بما هو مخطط له مسبقاً وفق تعليمات ومبادئ وبذلك الكشف عن الأخطاء والانحرافات المسجلة لمعالجتها ومنع تكرارها مع أن عملية الرقابة تشمل كل جوانب حياة المنظمة أو مكوناتها من تجهيزات أشياء أفراد وكذلك أفعال.

ومن خلال ما تقدم من تعاريف نؤكد على أن الرقابة وظيفة من وظائف التنظيم تتميز بالاستمرارية وهي تسير بالتوافق مع عملية التخطيط، تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيحها وتقديم توصيات لعدم الوقوع فيها مستقبلاً وعملية الرقابة تتصف بالشمول إذ تكون على مستوى كل مكونات المنظمة وسائر أفراد وأعمال.

2- أهمية الرقابة: "تكمن أهمية الرقابة بوصفها من الوظائف التنظيمية الرئيسية، فالمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، تمارس أعمال ومهام وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، ولكن عند القيام بذلك غالباً ما تواجهها معوقات وانحرافات، وعلى هذا الأساس لا بد من وجود نظام رقابة فعال يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها وخططها، وكما هو معلوم أن الرقابة مبنية على عملية التخطيط الذي هو التنبؤ بما سيحدث، والذي أصبح علماً بحد ذاته (الاستشراف) إلا أنه لم يصل بعد إلى مستوى الدقة المطلوبة، وهي لو افترضنا أن الخطط المرسومة مسبقاً لا تحتاج إلى مراجعة، وأن التنظيم تم تصميمه بطريقة مثالية تضمن توزيع ملائم للسلطة والمسؤولية، مع التزام العاملين بما هم مكلفون به مع سيطرة مطلقة للمنظمة على ظروفها الداخلية والخارجية المؤثرة في

نشاطها. من خلال هذا يمكن القول أن هذه المنظمة لا تحتاج إلى الرقابة، ولكن بحكم أن الإنسان هو المكون الرئيسي أو الأساسي لأي منظمة وبما أنه متقلب من حين لآخر إذ نجده مجتهدا في فترات ومتقاعس كسول في أخرى، محبا لعمله تارة وكارها له تارة أخرى. ومنه نكتشف أنه لا بد من وجود نظام رقابة فعال يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها وخططها. والرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة، وتقليل أوجه الهدر والضياع فيها. ويمكن التأكيد كذلك على أن التطبيق الصارم للرقابة في بعض الأحيان قد يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع منها". (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 316)

3- عناصر الرقابة: يمكن أن نحدد خمس عناصر للرقابة يجب توافرها في أي منظمة أو عند القيام بأي عمل والتي نوجزها فيما يلي: (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 318-320).

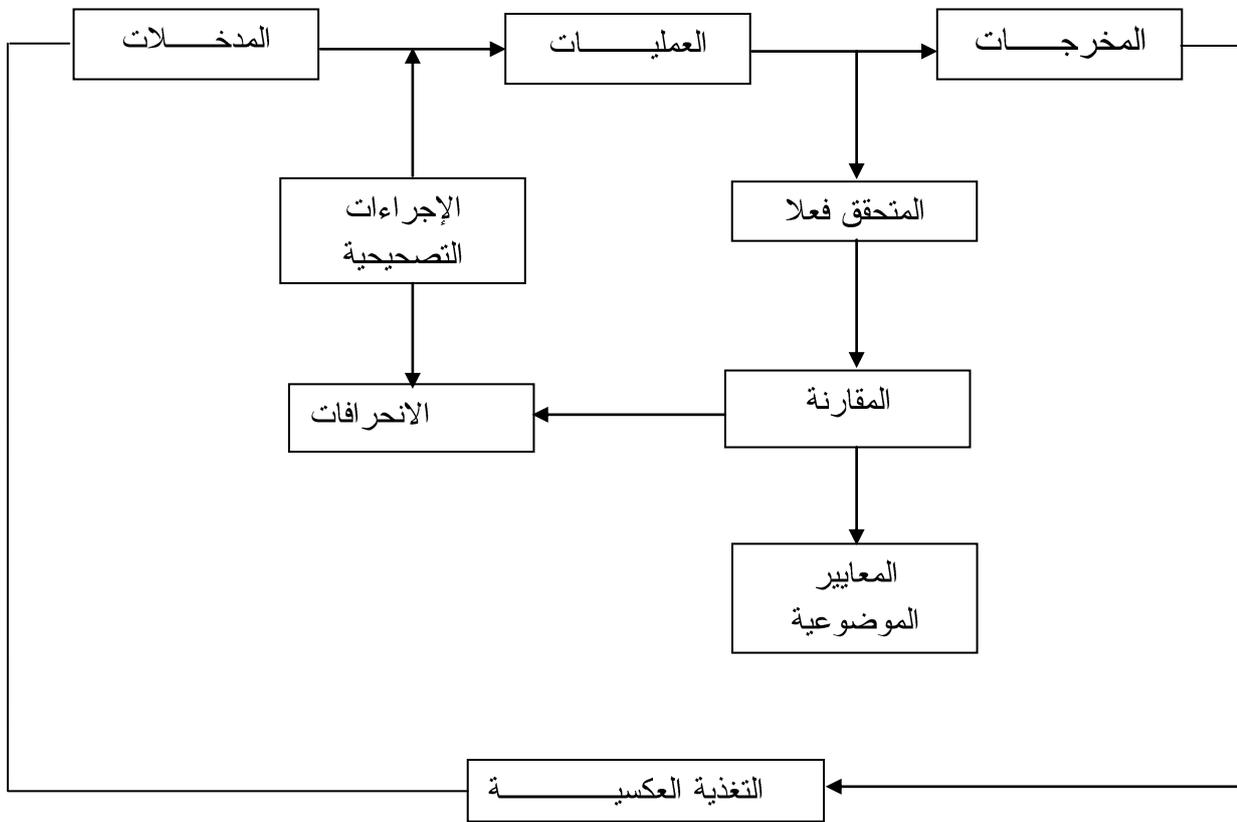
أ- تحديد المعايير الموضوعية: وضع المعايير هي الخطوة الأولى من خطوات الرقابة، وأهم هذه المعايير ما يلي:

- **المعايير الكمية:** وهي المؤشرات القابلة للقياس: كالعدد، الحجم، المبالغ المالية.
- **المعايير النوعية:** وتمثل الصفات التمييزية الاعتيادية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة والمذاق.
- **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد على الزمن كمؤشر للقياس كعدد الساعات ...
- **المعايير المالية:** وتعتمد على الوحدة النقدية: كالإيرادات، العائدات، التكلفة... ويجب أن تتسم هذه المعايير بالموضوعية، بالوضوح، والدقة، والمرونة، والقابلية للتحقق مما يؤدي إلى أداء أعلى.
- ب- قياس الأداء الفعلي:** تنطوي هذه الخطوة على قياس الأداء المراد تحقيقه قبل عملية التنفيذ المتكامل وأثنائها أو بعدها.

ج-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: تمثل هذه الخطوة الجمع بين ما هو مخطط له وما هو معياري ومع ما هو محقق ومنتج فعلياً.

د-التشخيص: في ضوء المقارنة التي أقيمت بين ما هو معياري وما هو حقيقي، تأتي مرحلة التشخيص باكتشاف الانحرافات والمسببات الرئيسية لها.

هـ-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تمثل خطوة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، بعد إدراك الخطط، التنفيذ، الانحرافات ثم إجراء التصحيحات والعلاجات اللازمة.



الشكل رقم (08) يمثل خطوات الرقابة في المنظمة. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، 2009، ص320).

4 - أنواع ومستويات الرقابة: يمكن تصنيف وتحديد أنواع الرقابة من خلال عدة مستويات نوجزها فيما يلي: (عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، 2007، ص 560-565).

أ- التصنيف على أساس توقيت حدوثها وهي ثلاثة أنواع:

- الرقابة القبليّة (السابقة): ويهتم هذا النوع من الرقابة بتوافر العوامل الضرورية لإنجاح العمل من مدخلات بالجودة المطلوبة، يد عاملة مؤهلة، إجراءات وقواعد تنظيمية.

- الرقابة أثناء الانجاز (المتزامنة): هذا النوع من الرقابة يعتبر إصلاحية وعلاجية، حيث تباشر أثناء العمل وأي خطأ يصلح أثناء التنفيذ نفسه أو التأكد بأن ما ينجز هو المطلوب فعلا.

- الرقابة اللاحقة: وتكون بعد إتمام تنفيذ الأعمال وإعداد تقرير على ما تم انجازه وتحديد النقائص والأخطاء المسجلة.

ب- التصنيف على أساس المستوى التنظيمي: وتكون على ثلاث مستويات وهي:

- الرقابة على مستوى الأفراد: وهي التي تكون على أداء الأفراد للأعمال الموكلة إليهم.

- الرقابة على العمليات والأنشطة: وهي الرقابة المفروضة على مختلف العمليات والأنشطة أي محتوى العمل كالموارد البشرية، معدل دوران العمل...

- الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة: وهي التي تهتم بالرقابة على الأداء الكلي للمنظمة خلال فترات زمنية معينة والمؤشرات المعتمدة في ذلك: الإنتاج النهائي، حصة المنظمة في السوق، الربح، معدل النمو، رضا الزبون.

ج- التصنيف على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

نتناول نموذج شيلد Child لاستراتيجيات الرقابة في المنظمة وهو كالآتي:

- الرقابة المركزية على الفرد أو الرقابة الشخصية من حيث السلوك القيادي والإشراف.

- الرقابة البيروقراطية حيث تهتم بإجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة وما مدى التمسك بالقواعد والطرق والأساليب المستخدمة.

- الرقابة على النواتج أو المخرجات.

- الرقابة الثقافية: مدى وضوح الأهداف، درجة الحرية المطبقة، استقلالية عمل الأفراد والاختيار والتدريس، التحفيز، حاجات الأمان، الترقية... الخ.

د- التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة:

-**الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تكون على المكونات الداخلية للمنظمة الأنشطة المهام، فرق العمل، نظم الإشراف، الآلات،... الخ

-**الرقابة الخارجية:** وتكون الرقابة مركزة على أطراف التعامل الخارجي الموردين، العملاء، وكل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة خارج إطارها. ويجب الإشارة إلى أن العلاقة بين المستويات الإدارية ومجالات الرقابة تكون كالآتي:

*محور اهتمام الإدارة العليا هي الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة.

*أما محور اهتمام الإدارة الوسطى فهي الرقابة على الأداء الوظيفي للأنشطة والعمليات.

*محور اهتمام المستوى الإشرافي هو الرقابة على أداء الأفراد.

هـ-**الرقابة الذاتية:** وهي تتضمن إلتزامات ذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوازع من الضمير والإحساس، بمستوى أدائهم والأهداف العامة للمنظمة وتولد خلال هذه الإلتزامات العديد من مشاعر الرضا والسمو بالنفس والسيطرة على الذات. أما العكس فيؤدي إلى الشعور بالإحباط في تنفيذ المهام بالمستوى المطلوب وهذا النوع من الرقابة يتعلق بمدى إدراك الفرد لرقابة العلي القدير الذي يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور وعلى هذا الأساس فإن التهرب وإخفاء الأخطاء على

المسؤولين لا يجدي نفعاً وبذلك على الفرد أن يستوعب بأن الرقابة مسلطة عليه مهما غابت التعليمات ومهما غاب المسؤول. (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 321-322).

5- خصائص نظام الرقابة الناجح: نظام الرقابة الناجح يتميز بالخصائص التالية: (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 323-324)

أ- **الملاءمة:** لا يكتب النجاح لأي نظام رقابة إلا إذا كان متلائماً مع باقي مكونات المنظمة.

ب- **المرونة:** يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة الكافية ليتأقلم وينسجم مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية.

ج- **الوضوح:** يجب أن يتسم نظام الرقابة بالوضوح لكي يفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه وأن يلقي القبول من الأفراد المطبق عليهم.

د- **السرعة في اكتشاف الانحراف:** السرعة في اكتشاف الانحرافات في نظام الرقابة يؤدي إلى التقليل من التكلفة والمشكلات التي يمكن أن تنجم عن ذلك.

هـ- **اقتصاد الكلفة:** ونعني بها التقليل من التكاليف الناتجة عن عملية الرقابة ويتحقق ذلك عندما تكون نتائج نظام الرقابة أكبر من تكاليفها.

و- **إمكانية تصحيح الانحرافات:** كما أشرنا من قبل فإن ميزة السرعة في اكتشاف الانحراف يجب أن يرافقه إمكانية تصحيح هذه الانحرافات قبل تفاقمها.

ز- **التغذية العكسية:** تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من اكتشاف مدى تقبل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة لضمان الاستمرارية.

ح- **القدرة:** ونقصد بها الشروط الواجب توافرها في المسؤولين القائمين بهذه المهمة إذ من خلال ذلك تترسخ معاني الرقابة لدى المرؤوسين.

تعد الرقابة من الوظائف الأساسية لأي تنظيم، وخاصة إذا كان يقدم خدمات اجتماعية، فانتشار مؤسسات هذا التنظيم وتقديمه لعدة خدمات يقتضي تطوير الأساليب الرقابية و التنويع فيها، وتعد الرقابة الذاتية في هذا المجال من أهم أنواع الرقابة، بالإضافة إلى فرض رقابة قبلية وأثناء وبعد تقديم الخدمة.

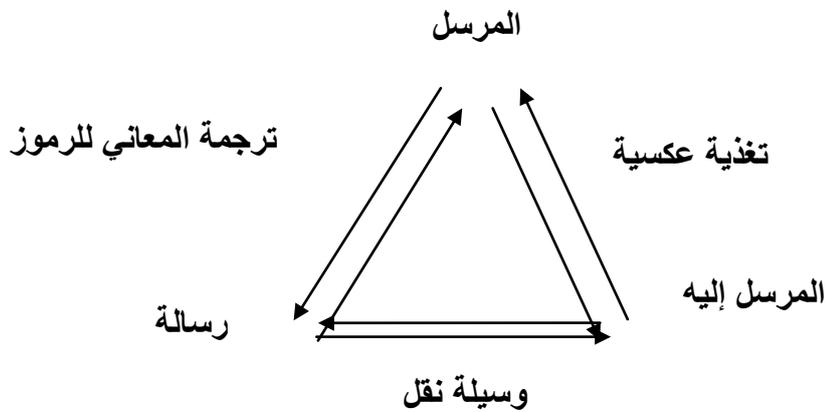
III- الاتصال، مفهومه، أنواعه وعوامل نجاحه

1- مفهوم الإتصال: ليس هناك اتفاق بين الباحثون والمتخصصون لمفهوم الاتصال فقد عرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة." (محمود المساد، 2003، ص178).

ونجد أن هذا التعريف يقتصر على نقل المعلومات والأفكار باستعمال اللغة أو الإشارات أو الكلام في حين أن جمعية الإدارة الأمريكية فقد عرفت على أنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار، ونقلها ونشرها بين الأفراد" (محمود المساد، 2003، ص178)

ونلاحظ بأن هذا التعريف أضاف متغيرا جديدا وهو تبادل الأفكار والكلام. أما **عمر وصفي عقيلي** فعرفها بأنها "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأوامر وأراء وتعليمات... من جهة لأخرى والتي قد تكون فردا أو جماعة، من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم، وتفكيرهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، بهدف ضمان إستمرارية العمل في المنظمة" (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص401)

ويمكن تصور عملية الاتصال وفق هذا التعريف على الشكل التالي:



الشكل رقم (09) يمثل عملية الاتصال

أما **منال طلعت محمود** فتري بأن الإتصال هو "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف" (صالح بن نوار، 2010، ص 63)

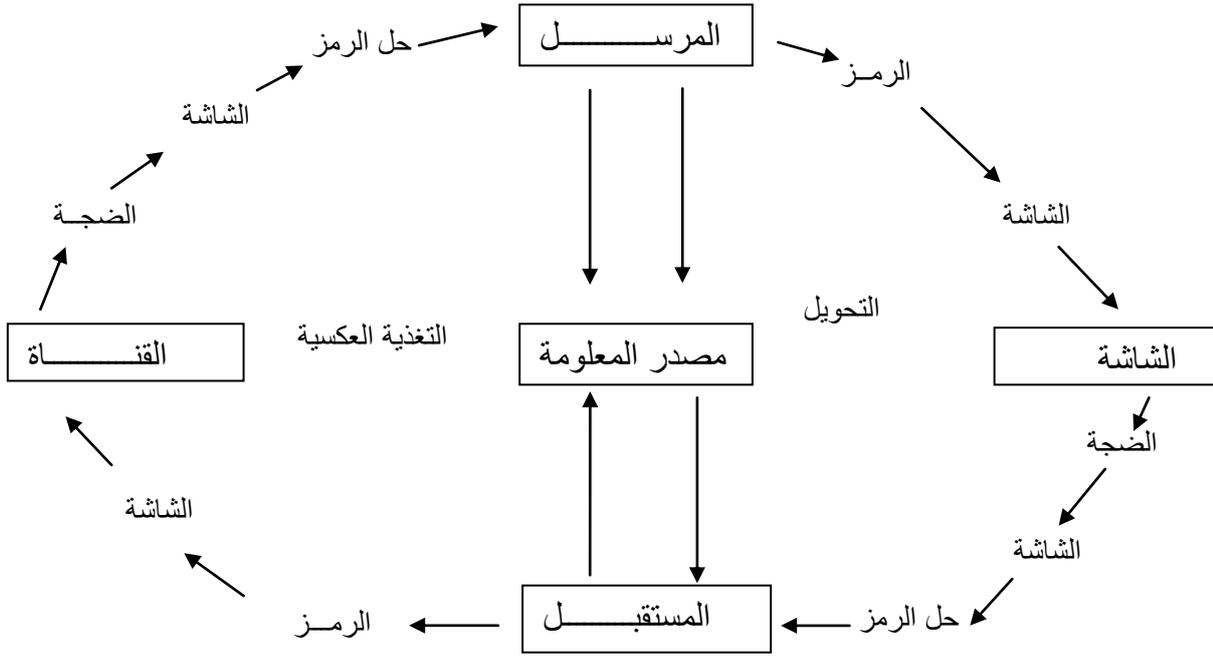
هذا التعريف يشير إلى أن عملية الإتصال تتم داخليا وخارجيا، وهناك تأثير وتوجيه للسلوك نحو تحقيق هدف التنظيم.

ويرى **محمود المساد** بأن محاولات البحث في وظيفة الإتصال مرت بمراحل فيزيائية ونفسية تتخلل عملية الإرسال والاستقبال وبذلك يمكن إيضاح مفهوم الإتصال من خلال عرض النموذجين التاليين: (محمود المساد، 2003، ص 181).

أ- النموذج التقليدي للإتصال: يظهر النموذج التقليدي أن عملية الإتصال تكون في صورة خطية مباشرة حيث المعلومات تمر من المرسل إلى المستقبل مستخدمة مراحل فيزيائية ونفسية. تتجنب بذلك التأثير بالعملية الشخصية ومعظم الأشخاص يصلون لهذه المرحلة من الفهم ويعانون من مشكلة في الإتصال ويكون هذا النموذج وفق الشكل التالي:

أصل المعلومات ← المرسل ← التشويش ← المستقبل

ب- نموذج العملية الدينامية للإتصال: يكشف الإختبار لعملية الإتصال عن الفشل إلا إذا كانت عملية دينامية تدمج نظام التغذية المرتدة (العكسية) المحفز من المستقبل إلى المرسل حيث يظهر من هذا النموذج أن المعلومات تستمر بشكل متواصل ومفتوح ومتغير وكل المراحل تتفاعل وتتأثر ببعضها كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يمثل نموذج العملية الدينامية للاتصال

الترميز: يكون باستعمال اللغة من خلال المعنى الصحيح الذي يجذب الانتباه

الشاشة: عملية تنقيح اللغة وسوء الفهم

القنوات: اختيار القناة الأكثر ملائمة لاستلام الرسالة

الضجة: أي تدخل أثناء نقل الرسالة كالتخريب المقصود للرسالة أو مشكلة لغوية أو عطب.

الترجمة: ضعف القدرة على الاستقبال بسبب ضعف التركيز ضعف الانتباه، الانشغال بأفراد آخرين.

التغذية العكسية: وهو العامل الذي يوضح للمرسل أن التأثير المطلوب قد أنجز، وهو يعطي الفرصة

لأي تعديل أو لمواصلة عملية الاتصال.

2- أنواع الإتصال: تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل أي منظمة أنواعا متعددة

تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية أو الغير رسمية السائدة فيها وهي: (خليل محمد حسن

الشماع، خضير كاظم حمود، 2009 ، ص 208-209)

أ- الإتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى نوعين من الإتصالات هي:

- الإتصالات النازلة: وهي التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه وتكون في شكل

تعليمات، مذكرات...

- **الإتصالات الصاعدة:** وتتضمن نشاطات الإتصال من المرؤوسين إلى الرئيس وتظم نتائج تنفيذ الأعمال، إبراز المعوقات والصعوبات، وكذلك الطلبات ...
- ب- **الإتصالات الأفقية أو الجانبية:** وتمثل الإتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في مستويات متقابلة، ويعزز هذا النوع العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية.
- ج- **الإتصالات المتقابلة أو المحورية:** وتشمل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات تتمتع بنوع من الاستقلالية التنظيمية.
- د- **الإتصالات الخارجية:** وتشمل الإتصالات بين المدراء والأطراف الأخرى الخارجية كالمجهزين والمستهلكين والمتعاملين ...
- 3- **عناصر عملية الإتصال:** لقيام العملية الإتصالية، لابد من توفر مجموعة من الأطراف التي يطلق عليها عناصر عملية الإتصال والتي يمكن إيضاحها فيما يلي: (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، 2009، ص 205-207)
- أ- **المرسل:** وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة.
- ب- **الرسالة:** هي صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم في شكل عبارات، كلمات، خرائط، رسومات، بيانات إحصائية، من خلال أربعة عوامل ومؤشرات هي:
- المرسل وكيفية صياغته للرسالة.
 - المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة وفهمه لها.
 - درجة الثقة المتبادلة بينهما.
 - الخلفية الفكرية لكل منهما.
- ويمكن للرسالة أن تتخذ شكلين هما: الرسالة المكتوبة، الرسالة الشفوية.
- ج- **قناة الإتصال:** وسيلة إيصال الرسالة، فقد تكون بطريقة مباشرة من خلال علاقة وجه لوجه أو باستعمال الهاتف أو المؤتمرات أو الإجتماعات إلى غير ذلك.

د-المرسل إليه: وهو الشخص الذي يتسلم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا إذا قام بالرد على الرسالة التي وصلتته.

هـ- ترجمة الرسالة واستيعابها: وهي إعادة ترجمة الرسالة وفق ما صيغت به من أفكار ومشاعر ومفاهيم وآراء، وتعتمد الترجمة على قابلية المستلم للاستيعاب والإدراك للمعاني والمفاهيم الواردة فيها.

و- التغذية العكسية: وتعبر عن فهم الرسالة والقدرة للرد عليها، وتقتضي هذه المرحلة الفهم الجيد لمحتواها بوضوح. وبمجرد تسلم الرسالة يقتضي الرد مع التنفيذ لتجنب حدوث مشكلات بعد ذلك.

ز-الضوضاء والتشويش: وهي كل ما من شأنه أن يؤثر على كفاءة إدراك المقصود أو المغزى أو المدلول من الرسالة وقد يتعلق ذلك بالمرسل أو المرسل إليه.

4- شبكات الاتصال: تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة وقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات لتناسب وكل واحدة منها. وتؤثر وتتأثر شبكات الإتصال بالمركزية واللامركزية للمنظمة، وأن للمدير أو للرئيس الدور الكبير في إختيار إحدى شبكات الاتصال وبذلك تتحدد الخصائص التنظيمية كتمركز القوة والسلطة أو توزيعها. ويمكن إيجاز مختلف أنواع الشبكات فيما يلي (محمود المساد، 2003 ، ص201-204)

أ-المروحة: يكون الإتصال في هذا النوع من الشبكة مباشر بين الرئيس والمرؤوسين فمنه تبدأ الرسالة وتعود إليه، ويطبق هذا النوع بالمنظمات الصغيرة أين السلطة و القوة تكون متمركزة بيد الرئيس.

ب-السلسلة: يكون فيها الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين ولكن في شكل سلسلة.

ج-الشعاع: الإتصالات في هذا النوع توجه من الأعلى إلى الرئيس وبدوره يقوم بتوزيعها إلى المستويات الأدنى منه وبعده اتجاهات، والسلطة تكون لدى الرئيس ولكن بمركزية متوسطة.

د-العجلة: تتمركز السلطة بيد الرئيس بالمركز (الوسط) وتتفرع منه الإتصالات في جميع الاتجاهات وتعود إليه، ويمثل ذلك نزعة عالية من المركزية.

هـ-شبكة الإتصال Y: في هذا النوع من الشبكات النزعة إلى المركزية متوسط، باعتبار أن الإتصالات تتمركز لدى الرئيس حيث أن مصادر الإتصال اثنين من الأعلى ثم تنتقل إلى ما دون ذلك.

و-الدائرة: السلطة والقوة في هذا الشكل موزعة بالتساوي على الأطراف المشاركة أو مجموعة العاملين والنزعة نحو المركزية قليلة جدا.

ز-الجمع بين الشبكات: السلطة والقوة موزعة بالتساوي نحو مركزية قليلة جدا وهو النموذج الأنسب لتحقيق نجاح المنظمة وأهدافها. ولذلك يكون اختيار شبكة من هذه الشبكات متعلق أساسا بالمنظمة وظروفها الداخلية. وعملية الاتصال تكون ناجحة من خلال التفاعل الحقيقي بين الرئيس ومرووسيه ومن خلال الثقة المتبادلة والتشاور الدائم وتحمل المسؤولية والإستفادة من جميع الحواس، والتأكد من وصول الرسائل وفهمها كما هو مطلوب.

5- أساليب الإتصال: الإتصال وظيفة أساسية في كل منظمة وهي تتخذ مجموعة من الأساليب نوجزها فيما يلي: (محمود المساد، 2003، ص 207-212)

أ-المحادثة: على الرغم من أن الإتصال الشفهي مباشر وشخصي أكثر من الأساليب الأخرى إلا أنه يجب الحذر والإهتمام أكثر بانتقاء الكلمات والتعابير، إذ أن 75% من الاتصالات الشفاهية يساء فهمها و تهمل وتنسى بسرعة.

ب-الاتصال المدون: ويكون عن طريق الكتابة التي هي أصعب شيء لانعدام علاقة الوجه لوجه، مما يؤدي إلى تغييب تعابير الوجه والإيحاء وهذا ما يؤدي إلى استبعاد جزء كبير من التأثير أثناء عملية الإتصال وهو نوع يتطلب تدريبا.

ج-الإشارات: وهي وسيلة من وسائل الإتصال المرئي وتتميز بفقدان التأثير أو ضعف الأثر لأن إشارات كمنوع التدخين، خطر، إستخدام الرايات والإعلام، الأضواء الملونة قد لا يراها الشخص المقصود بها.

د-الأعمال: أفضل وسيلة للإتصال هو ممارسة ما يطلب من المرؤوسين تنفيذه كنموذج عملي أين يتم إدراك ما هو مطلوب فوراً. وهذا راجع لأن حواس الأفراد تختلف وليست متطابقة ففاعلية حاسة الرؤية مقدره بـ 87% في حين أن السمع 7% واللمس والتذوق 6% وهذا ما يتوافق والمثل القائل الأعمال تتكلم بصوت مرتفع أعلى من الكلمات.

هـ-الصمت: يمكن أن يستخدم الصمت كصيغة بارعة في الإتصال، ولكن عندما يساء استخدامه فإنه يتحول إلى أسوء صيغة. الصمت فعال وقاس كوسيلة لإظهار عدم السرور والرضا، ومن أهم آثار الصمت على الأفراد الإنزعاج، اللامبالاة، الإشمئزاز، الشعور بالأذى، الخوف، الشك، عدم الثقة، الحيرة، الإرباك، خصومة و صراع.

و-الإتصال غير اللفظي: الإتصال غير اللفظي قد يسبب تفسيراً خاطئاً للرسالة، أو قد يؤكد أو يفسره ويمكن التعرف على هذا النوع من الإتصال شعورياً أو لا شعورياً، من خلال العلاقة وجها لوجه وإن حركة الجسد تشكل ما نسبته 55% من عناصر الإتصال في حين تشكل الكلمات 7% أما الصوت فيشكل ما نسبته 38% وكل شخص يميل إلى أن يكون لديه سلوك جسدي معين، وقد لا يتوافق ولا يتطابق السلوك أو التصرف اللفظي مع التصرف والسلوك غير اللفظي، وهذا ما يؤدي إلى الغرابة والإستهجان. ويمكن تصنيف إشارات الإتصال غير اللفظي إلى مايلي: تعابير الوجه، الجو المحيط بالعملية الإتصالية، حركات الجسد، إشارات القرب، الإتصال الجسدي، المظهر، الإطار الزمني، البيئية. ووسائل الاستقبال التي بدورها تنقسم إلى: الرؤية والسمع

6- معوقات الإتصال و شروط نجاحه:

أ- معوقات الإتصال: لا يمكن لأحد أن ينكر ما للإتصال من أهمية كبرى لتحقيق أهداف المنظمات. وبذلك فإنه من الواجب على المشرفين في هذه المنظمات تذليل الصعاب والمعوقات التي يمكن أن تتعرض نجاح العملية الإتصالية. والتي يمكن إيجازها في ما يلي: (خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، 2009، ص 213، 214)

-صعوبات في التكيف: و يتلخص هذا العائق في كون المشرفين على المنظمة يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار استخدام الإتصال في كل التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظمة فيما يخص مثلاً: الأجور، المكافآت.

-المعوقات النفسية (السيكولوجية): إن للمعوقات النفسية الأثر الكبير أثناء عملية الإتصال، إذ غالباً ما يعتقد المرسل أن مستقبل الرسالة يمتلك من الإستعدادات الفكرية والذهنية والقابلية الإدراكية ما يؤهله لاستيعاب محتوى الرسالة. مغفلاً بذلك ما لهذا المستقبل من بناء نفسي سيكولوجي في لحظة استقبال الرسالة.

-صعوبات نقل المعلومات عن طريق الرموز والمعاني: محتوى الرسالة عامة يكون عبارة عن كلمات، رموز، وعبارات، وبحكم أن هذه الرسالة توجه لأفراد مختلفين من حيث القدرات العقلية والذهنية فإن فك شفرة هذه الكلمات وهذه الرموز يكون بصورة مختلفة من شخص لآخر.

-المعوقات المتعلقة بالفئات الإجتماعية: يعبر هذا العامل من المعوقات عن ما تعبر عنه جماعات العمل المختلفة والمشكلة لدوافع متعددة وما تحمله من اتجاهات.

-تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة (التناثر الجغرافي): يعد التوزيع الجغرافي المتناثر على مساحات بعيدة عائقاً لإتمام عملية الاتصال وإن تمت تكون هناك مشكلات في فهم مدلولات الرسالة. وبالاعتماد على الرسائل المكتوبة التي تثير مشاكل الألفاظ والتفسير، وعلى هذا الأساس يستخدم الهاتف بأنواعه

لتذليل البعد الجغرافي. وبنفس التأثير على الإتصال يكون عندما تتعدد المستويات الإدارية.

ب- **عوامل نجاح عملية الإتصال:** لنجاح عملية الاتصال لابد من توافر مجموعة من العوامل لها صلة مباشرة بمكونات العملية الاتصالية والتي نوجزها فيما يلي: (صالح بن نوار، 2010، ص72 - 76)

-**اللغة:** يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الإتصال ومستوى الأفراد من حيث القدرات، الخبرات، والمهارات ...

-**الجانب الإجتماعي والثقافي:** لتحقيق فعالية الإتصال لابد من مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع الالتزام بالقيم السائدة كذلك.

-**الجانب الإنساني:** لابد عند القيام بالإتصال الالتزام بالصدق والإخلاص، مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات.

-**الجانب التنظيمي:** من حيث الجانب التنظيمي في عملية الإتصال لابد على المشرفين على المنظمة بالإضافة إلى الإعتماد على الإتصال الرسمي لابد من عدم إهمال الإتصال غير الرسمي لأهميته في العمل التنظيمي ككل.

-**الجانب التكنولوجي:** إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع مجالات الحياة ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال وعلى هذا الأساس لابد من اقتناء آخر المبتكرات ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان.

-**ما هو متعلق بالرئيس:** بحكم أن الرئيس هو المسؤول الأول عن المنظمة فإنه لابد من تحليه بمجموعة من المواصفات التي تمكنه من حسن الإتصال مع المرؤوسين والتي يمكن إيجازها فيما يلي: نظرة المدير للمنظمة على أنها نظام مفتوح، ليست ملكا لشخص واحد بعينه ولكنها ملك لكل شخص يفيدها ويطورها ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان للرئيس روح الاستماع وقبول الرأي الآخر، عدم تمسك الرئيس بالمعني الرسمي الجاف للسلطة أي قوة توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات، بل يتعين عليه الإنصاف بالقدرة على الإقناع والتأثير. الفهم الجيد

لمعنى الإتصال وتجاوز معنى نقل المعلومات وتبادل الأفكار إلى إحداث التوافق والترابط في العلاقات من خلال التفاعل والاحتكاك اليومي. عدم إغفال الرئيس للتنظيم والاتصال الغير رسمي نظرا لقوته وتأثيره في توجيه الرأي العام داخل المنظمة ولذلك لابد من اعتباره حقيقة واقعة ويجب التعامل معه والتقرب منه والاستفادة منه جنبا إلى جنب مع التنظيم والإتصال الرسمي. كما يجب على الرئيس اكتساب مهارات متعلقة بالإحتكاك اليومي مع غيره. واكتساب مهارات فنية خاصة بالعمل ومهارات فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات ومواكبة التغيير الديناميكي للمنظمة والمحيط على حد سواء. وعليه كذلك إطلاق الكلام المناسب في الوقت المناسب نفسه لكسب ود الآخرين، القدرة على الإصغاء، عدم المشاركة في المناقشات الحادة وإبداء إنفعالات عاطفية أمام المرؤوسين، الإبتعاد عن استعمال الألفاظ الغير اللائقة أثناء العمل وكما أنه يجب أن يدرك أبعاد ومزايا الإتصال خارج المؤسسة.

كما يمكن مراعاة أربع نقاط أثناء عملية الاتصال هي: (عبد الوهاب سوسي، 2009، ص49)

- تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة أفراد المنظمة.
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الإتصال.
- أن يتوفر لدى أعضاء المنظمة مستوى ملائم من الكفاءة.
- أن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن سيرورة عملية الإتصال.

إن ما تقدم يؤكد أن للإتصال قوة هائلة للتأثير في سلوك الفرد ونشاطه ولتكوين الرأي وتعديله إن تطلب الأمر، فهو يقوم على الفهم الصحيح وعلى المهارة الفنية والقدرة على رسم الخطط وتنفيذها. والاتصال جزء من السلوك البشري المستحيل التنبؤ بأبعاده ومقاصده ومعانيه، ولن يوجد بما يعرف بنظام الإتصال المثالي ولكنها محاولات نحو اتصالات أكثر فعالية، وخاصة إذا تعلق الأمر بقطاع الخدمات الذي يفرض ما يعرف بالعلاقة المباشرة وبالتعامل وجها لوجه، وهذا ما يحتم إعتداد سياسة اتصالية

مبنية على حسن رسم شبكة الإتصال، واختيار الوسائل والتقنيات الضرورية لإحداث سيولة الإتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ومحالة تجاوز كل العقبات، كبعد المسافة وتعدد الخدمات، وضغوطات متلقي الخدمات...

IV- إدارة الموارد البشرية:

لقد تطورت المنظمات إلى أن أصبحت تحتاج أكثر فأكثر للفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل، ولقد اعترفت كل الدراسات والأبحاث أن كفاءة المنظمات تتوقف على الكفاءة في إدارة مواردها البشرية، ويعود هذا إلى الإدراك لأهمية العنصر البشري في المنظمات إلى تطور الفكر التنظيمي ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية والضغوطات الاقتصادية الدافعة للمنافسة.

إن المتتبع لتطور هذه النظرة يجد أن هناك تغيرات كبيرة طرأت عليها . فنجد من تحدث عن إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة المستخدمين، إلى أن إدراك الكل أن هذا العنصر الهام من التنظيم يجب أن تهتم به إدارة خاصة وهي إدارة الموارد البشرية التي أصبحت من أهم الوظائف في أي منظمة كانت، فهي التي تعني بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة ،وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم وخلق روح التعاون لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، وإن تمعن الدارس والباحث فيجد أن الشركات الدولية الكبرى تشترك في اعتماد إستراتيجية للموارد البشرية كإستراتيجية للتميز والمنافسة والبقاء والنمو، حيث أن الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الأصول المالية، فرأس المال الحقيقي لديها هم الأفراد فمن خلالهم يتم الإبداع والابتكار وكفاءة وفاعلية الأداء.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتطلب لوجود أي منظمة مهما كانت طبيعتها بعض المستلزمات المادية كالموقع، المباني والتجهيزات، المال ومستلزمات الإنتاج، إلا أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية كالمعلومات والبيانات والخطط، وهي وظيفة الموارد البشرية التي تعد أصل من الأصول المهمة التي تمتلكها المنظمة، وإدارة الموارد البشرية كغيرها من المفاهيم في

العلوم الاجتماعية لا يتفق في تحديد مفهومها وتعريفها الكثير من الباحثين فنجد أن سيد محمد جاد الرب يعرفها على أنها " الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها". (سيد محمد جاد الرب ، 2009 ، ص 6) .

من خلال هذا التعريف نكتشف أن التركيز فيه كان على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية. وتعرف كذلك بأنها "الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المنظمة " (نوري منير، 2011 ، ص 6).

ويبقى التركيز في هذا التعريف على المدخل الوظيفي كذلك، كما يعرفها ميشيل أرمسترونج كذلك بأنها" منهجا استراتيجيا متماسكا لإدارة الأصول القيمة للتنظيم، الذين يعملون هناك ممن يساهمون فرديا وجماعيا في إنجاز أهدافهم من أجل الفائدة التنافسية." (ميشيل أرمسترونج، 2004 ، ص 539) .

ونجد أن هذا التعريف يقر باعتبار إدارة الموارد البشرية منهجا استراتيجيا لأي منظمة، ويعتبر الأفراد بمثابة الأصول القيمة للتنظيم أكثر من أي مكونات أخرى له بالإضافة إلى إبراز ما لهذه الأصول من قيمة لتحقيق التنافسية المطلوبة، ويرى عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ أنه لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، لابد أولا من تحديد المستوى أو المدخل الذي نتناول من خلاله هذا المفهوم وهي ثلاثة مستويات وهي كالآتي: (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 19- 29) أ- إدارة الموارد البشرية كممارسة أو نشاط: وتعرف بأنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل البرامج وضع استراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف والأنشطة والبرامج في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين وتدريبهم وتمييزهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة

مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين.

ب- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة: وهذا ما يعبر عنه تطور الفكر التنظيمي، أين أصبحت الموارد البشرية حقل من حقول الدراسة والبحث وهذا ليس تركيز بحثنا هذا.

ج- إدارة الموارد البشرية كمهنة: ضمن المهن التي تمارس في التنظيم الكلي

د- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في تنظيم: لا تكاد تخلو أي منظمة كانت حكومية، صناعية، خدمية من وحدة تنظيمية يطلق عليها مسميات مختلفة كإدارة الموارد العاملة أو شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية وتكون مهمتها القيام بجميع المهام والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في التنظيم. والمفهوم الذي يهمننا في خلال إعداد هذا البحث هو مفهوم إدارة الموارد البشرية كمهنة أو نشاط وممارسة.

2-وظائف إدارة الموارد البشرية:

من مجمل وظائف ومهام وأدوار إدارة الموارد البشرية سنستعرض أربع وظائف أساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من جهة ومهمة أيضا لمجريات البحث وهذه الوظائف هي تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية تكوين وتدريب الموارد البشرية وأخيرا تحفيز الموارد البشرية.

أ-تخطيط الموارد البشرية

-مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من العوامل الأساسية لأي تنظيم، وبذلك فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية كذلك. ومن هنا تأتي أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة المهمة ضمن هذه الإدارة فهو بذلك يوفر التنبؤ وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها وتتعدى هذه الأهمية لتخطيط الموارد البشرية لتبلغ قيادة المنظمة

ككل. ونورد في هذا الصدد مجموعة من التعاريف لنشاط تخطيط الموارد البشرية وهي كالاتي (عبد الباري إبراهيم درة وزهيرنعيم الصباغ، 2008، ص163) فقد عرف برنهام **Branhum** هذا النشاط بأنه "استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة." وعرفها باتن **Patten** كذلك بأنها "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال." أما بيتش **Beach** فقد عرفها بأنها " التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين وعرف هذا النشاط كذلك بأنه "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات " (نوري منير، 2011، ص 27).

رغم بعض الاختلافات في صياغة التعاريف السابقة إلا أنها تتفق في ضرورة التنبؤ ووجود إستراتيجية وهذا ما يعني بصفة عامة وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة، ثم توفر نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية تربط بين حاجة المنظمة للموارد البشرية وحاجاتها الأخرى. مع إحداث موازنة بين ما هو مطلوب وما هو موجود وما هو معروض كذلك، إشمال هذه الخطة على عمليات وأنشطة أخرى كالتوظيف والتدريب والتحفيز والتنمية للموارد البشرية مع ضرورة توفر قاعدة معلومات تمد المنظمة بمعلومات عن خصائص هذه الموارد داخلها وخارجها وأخيرا مراعاة أهمية النظرة للموارد البشرية من حيث احترام الفرد ورغبته وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها.

-أهمية تخطيط الموارد البشرية: لنشاط تخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذه الأهمية نوجزها في النقاط الآتية: (نوري منير، 2011، ص 27- 30)

* التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة: إن التخطيط للموارد البشرية في جوهره يركز على تحديد الطلب المستقبلي للموارد البشرية من جهة وكذلك ما هو معروض من هذه الموارد خارج المنظمة.

* خدمة الأهداف العامة: تخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، فعلى مستوى الفرد يتحقق من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أما على مستوى المنظمة فتحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض فوق الطاقة.

* تقليل التكاليف: تخطيط الموارد البشرية يسهم بشكل واضح في التقليل من التكاليف من خلال تحديد الاحتياجات بدقة وبذلك تقلل من إمكانية هدر المال على وظائف وموظفين المنظمة ليست في حاجة إليهم.

* تحسين توزيع استخدام الموارد البشرية: يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحسين توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية، هذا يعود إلى تزايد عدد السكان وإغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في تكوينها المعرفي والمهني المهاري مما يدفع إلى التخطيط للحصول على ما يفيد المنظمة، بالإضافة إلى زيادة عدد المنظمات وكبر حجمها وتنوع نشاطاتها يخلق منافسة على المورد البشري، زيادة على التقدم التكنولوجي وما صاحبه من ضرورة التخطيط لهذه الموارد، ناهيك عن إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغييرات جوهرية في تشكيلة الموارد البشرية، وأخيرا العولمة التي اتجهت إليها أغلبية المنظمات، وبذلك أصبح لزاما عليها انتقاء موارد بشرية تواكب هذا الإنفتاح على العالم الخارجي والمنافسة.

ونلخص في النهاية إلى أن تخطيط الموارد البشرية أصبح نشاطا تخصصيا داخل إدارة الموارد البشرية. وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ككل ولذلك لا بد من إيلاء هذا النشاط الكثير من الأهمية، والتأني والدقة في وضع الخطة العامة للموارد البشرية.

- **مراحل تخطيط الموارد البشرية:** يمكن إجمال مراحل تخطيط الموارد البشرية في ست مراحل نوجزها فيما يلي: (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 95-97).
- * **المرحلة الأولى:** التنبؤ بالطلب (تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية)
- * **المرحلة الثانية:** التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية من خلال الإطلاع على قوائم طالبي الوظائف بالمنظمة، وكذا منظمات العمل الأخرى.
- * **المرحلة الثالثة:** تحديد الاحتياجات الفعلية من خلال تحليل كل من العرض والطلب، وبذلك يكتشف العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا.
- * **المرحلة الرابعة:** تحليل التكلفة والإنتاجية: في خلال هذه المرحلة يتم الموازنة بين التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وما يمكن أن يتحقق من أهداف.
- * **المرحلة الخامسة:** التخطيط للتنفيذ الفعلي: ويتم ذلك من خلال إيجاد خطة لسد العجز المسجل أو تصريف الفائض وبذلك تتمكن المنظمة من زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- * **المرحلة السادسة:** وضع الموازنات والرقابة: خلال هذه المرحلة تتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية وإعداد النماذج اللازمة للرقابة على الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له.

ب-توظيف الموارد البشرية:

- **مفهوم التوظيف:** "وهي عملية تنظيمية تقتضي من المنظمة الإعلان عن ترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة، ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل إسهاما في تحقيق أهدافها. وبحكم أن تخطيط الموارد البشرية يقوم بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، حاليا ومستقبلا، ومن ثم امداد المنظمة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف في التحليل النهائي إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها. وبذلك فإن عملية التوظيف تعد من العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهي تشمل على ثلاثة مراحل أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين(عبدالباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 213-224).

ولعملية التوظيف أهداف تتمثل في:

* تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة.

* تطوير قدرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم.

* إشباع حاجات العاملين الشخصية وربط ذلك بأهداف المنظمة.

* الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق تلك الأهداف.

-**مراحل عملية التوظيف:** وتشمل عملية التوظيف على ثلاثة مراحل أساسية نوجزها فيما يلي:

***الاستقطاب:** تعرف عملية الاستقطاب على أنها: "اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة." (نوري منير، 2011، ص47).

وتتم إدارة هذه العملية وتنفيذها من خلال إدارة أو قسم الموارد البشرية، وبذلك فإن توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة هو من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات وإدارة الموارد بصفة خاصة.

***مصادر الاستقطاب:** تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين هما:

• **مصادر داخلية:** ويقصد بها الاعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب العاملين فيها للتقدم لتلك الشواغر، بشرط توافر متطلبات الوظيفة فيهم. ويمكن إتباع عدة طرق في ذلك (عبدالباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 217-218).

➤ **الترقية الداخلية:** ويقصد بها ترقية أحد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة والتي تعلق عادة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

➤ **الإعلان والتنافس:** يتم الإعلان داخليا عن طريق لوحة الإعلانات والملصقات، بوجود وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، وإعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل أن يتقدم بطلب مع تقديم الأسس والمعايير التي ستعتمد في الاختيار.

أما مزايا وعيوب هذا المصدر فتتمثل في توفير أسباب الترقية واستقرار العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى إزالة ما قد يعلق لدى العاملين من عدم رضا حول الوظيفة التي يشغلها مع تحقيق إخلاص وولاء العاملين للمنظمة ومحاولة تحقيق أهدافها، زد على ذلك تخفيض التكاليف المالية المترتبة عن إجراءات جذب وتوظيف موارد بشرية جديدة وأخيرا المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة وتوفير فرص تدريب العاملين للرفع من كفاءة الأداء. أما عيوب هذا المصدر فتتمثل في عدم الاستفادة من أفكار جديدة، الخطأ في ترقية من هم ليسوا أهلا للوظائف الجديدة وكذلك قلة الاختيارات.

• **مصادر خارجية:** وتتمثل أهم المصادر الخارجية للتوظيف في ما يلي (نوري منير، 2011، ص 48-50).

- التقدم المباشر للوظيفة من خلال طلبات التوظيف.
- الإعلان بكل أنواعه وباستغلال كل الوسائل المتاحة.
- المدارس والجامعات باستغلال تربصات الطلبة بالمنظمات ثم دمجهم.
- وكالات ومكاتب التوظيف وقد تكون عامة أو خاصة.
- نقابات العمال والمنظمات المهنية
- توصيات العاملين في المنظمة.

أما مزايا وعيوب هذا المصدر فتتمثل في الاستعانة بخبرات وأفكار جديدة، عدم إحداث تغييرات في الهيكل الوظيفي. أما عيوبه فتتجلى في حاجة الفرد المعين حديثا للتأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة، التكاليف المخصصة للتوظيف، التدريب والتكوين، مع بروز بوادر عدم الرضا لدى العاملين المؤهلين للترقية وأخيرا عدم التأكد من قدرة الفرد الجديد على شغل الوظيفة بالقدر المطلوب. وهناك مصدر أشيع الإعتماد عليه في الفترات الحالية وهو إستعمال الأنترنت كوسيلة إعلانية للإستقطاب نظرا لتكالييفها الغير باهظة وإقبال عدد كبير من طالبي الوظائف عليها، كما تمكن الأنترنت من نقل أكبر قدر من المعلومات على المنظمة وكذلك عن الوظيفة.

***الإختيار:** يعتبر الإختيار الخطوة الثانية في عملية التوظيف ويرى 'برنار دين وروسل أن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة وإجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق

أهدافها إن لم يتوفر الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات، إذ أن النتائج و الأهداف لا تتحقق بفعل القوى الاقتصادية وحدها، وإنما هي إنجازات بشرية من الدرجة الأولى" (فتحي إبراهيم محمد أحمد، 2007، ص 20-21).

ويعتبر الإختيار مرحلة فرعية أساسية ضمن عملية التوظيف،" إذ حسن إختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كل حسب قدراته وإمكاناته مما ينعكس على أداء الفرد والمنظمة ككل. إذا هي عملية تحظى باهتمام كبير، لأن الخطأ في الإختيار يعني إختيار شخص تقل قدراته عن واجبات الوظيفة، أو أنها تفوق وجبات تلك الوظيفة. ومن هنا تعرف عملية الإختيار على أنها "عملية إنتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين، قادرين على القيام بأعباء الوظيفة وبذلك يكون التركيز في الإختيار على الفاعلية والكفاءة وهما العاملين اللذين يحددان احتمالات الفشل أو النجاح". (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 222)

وعادة فإن قرار الإختيار يبنى على التنبؤ، رغم الشروط المحددة مسبقا لشغل الوظيفة، إلا أن توفر هذه الشروط لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذا الفرد هو المناسب حتما لشغل هذه الوظيفة.

• خطوات عملية الإختيار: تنطوي عملية الإختيار على مجموعة من الخطوات

نوجزها فيما يلي: (إدارة الموارد البشرية، سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 203، 222) طلب التوظيف، المقابلة، إختبارات التوظيف، مراجعة المصادر، الفحص الطبي، القرار النهائي للإختيار.

***التعيين:** وهي الخطوة التي تلي مباشرة عملية الإختيار والتي تقضي بتعيين الفرد الحاصل على الوظيفة شرط أن يوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وبعد ذلك تقدم للشخص المعني معلومات شاملة حول الوظيفة والمنظمة والزملاء، وقد تكون شفويا أو كتابيا من خلال دليل المنظمة. وتقتضي عملية التعيين توجيه وإرشاد الموظف الجديد للتقليل من الأخطاء المحتمل الوقوع فيها، تخفيض حدة التوتر والشعور بالإحباط التي تتولد من الخوف بالفشل، هذا الخوف الذي يدفع ربما حتى للاستقالة، ويتحقق ذلك

من خلال تهيئة الموظف الجديد من خلال إستقباله من قبل المسؤول المباشر عليه، وتقديم المعلومات التي يجب أن يطلع عليها، تقديم الموظف الجديد لزملائه بالعمل، التقييم والمتابعة الدائمين حتى نصل إلى مرحلة التجانس بين بيئة العمل الداخلية والموظف الجديد.

ج- تكوين وتدريب الموارد البشرية

- مفهوم التدريب: هو "نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية، إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى الأداء المقبول". (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 301).

يؤكد هذا التعريف أن التدريب عبارة عن عملية نقل للمهارات ويغلب عليها أنها مهارات حركية يدوية. ويعرف التدريب كذلك على أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب كما كانوا يتبعونه قبل التدريب." (نوري منير، 2011، ص 85).

ونجد أن هذا التعريف يقر بأن التدريب محاولة لتغيير سلوك الأفراد العاملين، لأنه يمكن أن يتلقى هؤلاء العاملين تدريباً لكن في النهاية لا يؤثر بشكل مباشر في تغيير سلوكهم. كما يعرف كذلك بأنه "الجهد المنظم لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتطوير وتحسين مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي". (عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 302).

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يؤكد أن التدريب هو جهد منظم ومخطط له لتطوير وتحسين والتزويد بالمعارف والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات كذلك. وعرف بأنه "عملية تعلم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن إلتزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة. لأن غايات التدريب بعكس التعلم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها كما هدفت إليه، بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، إذا التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورسالاتها." (نوري منير، 2011، ص 85).

نقطة التركيز في هذا التعريف هي عامل الزمن المستغرق وكذا التمييز بين العملية التدريبية والعملية التعليمية. وعرفه آخر بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة والوقت المستغرق." (نوري منير، 2011، ص 85-86)

ويؤكد هذا التعريف على أن التدريب تعديل إيجابي للسلوك فيما يخص الوظيفة داخل المنظمة والذي من خلاله يكتسب المعلومات، الخبرات، المعارف التي هو في حاجة ماسة إليها لأداء عمله بإتقان. أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية فقد عرفت التدريب على أنه تخصص من تخصصات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وهو يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف، المهارات، والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية." (عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 303)

نلاحظ من خلال تعريف الجامعة الأمريكية أن التدريب هو تخصص من تخصصات إدارة الموارد البشرية أولاً ثم أن موضوع اهتمامه هو الكفايات الرئيسية للموارد البشرية من معارف ومهارات واتجاهات أي ما يخص العامل داخل منظمته، والسبيل إلى ذلك هو التعلم المخطط والمبرمج. هذا كله يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين في المراحل الحالية وحتى مستقبلاً.

-أهمية التدريب: بعد تحديد مفهوم التدريب فإنه يمكن أن نوجز أهميته في مجموع النقاط التالية : (سيد محمد جاد الرب، 2008، ص 338)

* يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.

- * يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج والعمل، لأنه يهدف إلى التخلص من الأخطاء وكل ما من شأنه أن يعطل سير العمل.
- * يساعد على بناء الثقة لدى الفرد، وارتفاع درجات الرضا لديهم وبذلك زيادة الولاء والانتماء للمنظمة .
- * يستمد التدريب أهميته كذلك من أنه موجه لأعلى وأثمن ما تمتلكه المنظمة وهم الأفراد العاملين الذين يمثلون ثلث رأس المال الحقيقي لأي منظمة.
- * البرامج الفعالة للتدريب تخفض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل
- * كما يعتبر التدريب أداة إستراتيجية لدى الإدارة العليا عند إجراء تعديلات تنظيمية وإدخال تكنولوجيا جديدة.
- * يساعد على اكتساب الأفراد العاملين لمهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم. وبذلك يتضح جليا أن العملية التدريبية هي مهمة من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ولهذه العملية فوائد على الفرد العامل الخاضع لها، وللمنظمة ككل.
- مراحل العملية التدريبية: العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة من خلال برنامج تدريبي معين والذي يحدث الأثر المطلوب منه. وتتطوي على عدة مراحل، فهناك من يوسع في عددها وهناك من يضيق فيها، ويمكن اعتماد نموذج يقر بأن هذه العملية تشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي: (عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 314 - 334)

*تصميم البرنامج التدريبي: وهي أول المراحل وأهمها لكونها تتكون من عدة عناصر متشابكة، تتميز بالتعقيد لتأثير عوامل داخلية وخارجية عليها ونجاح البرنامج التدريبي في الأساس يعتمد على التصميم الدقيق له، ويمكن إيجاز عناصره في:

- تحديد الإحتياجات التدريبية: إن تحديد الإحتياجات التدريبية يجعل من هذا النشاط هادفاً، وواقعياً وبذلك يوفر لنا الكثير من الجهد والنفقات. وعندما نقر بضرورة القيام بنشاط تدريبي فهذا يعني أنه توجد فجوة أو إنقاصاً في مكون من مكونات المنظمة، وأن هذا النشاط يساهم في تدارك وتلافي هذا النقص وتغطية

تلك الفجوة. وبذلك يتضح أن تقدير الحاجات التدريبية يكون على ثلاث مستويات: مستوى المنظمة، مستوى الوظيفة، على مستوى الأفراد، ولتقدير هذه الاحتياجات التدريبية يمكن الاعتماد على مجموعة من الأساليب منها: المقابلة، الملاحظة، تقارير العمل...

● تحديد الأهداف للبرنامج التدريبي: بعد الفراغ من تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من تحديد الأهداف المراد تحقيقها بعد خضوع العامل لهذا التدريب. ويجب أن تتوفر في هذه الأهداف مجموعة من المواصفات، كأن تكون تعليمية أي تضيق الفجوة بين المتدرب من حيث المعلومات، والمهارات والاتجاهات وبين ما سيؤول إليه بعد تعرضه للخبرات التدريبية.

● وضع محتوى النشاط التدريبي وإعداد المواد التدريبية: بعد الفراغ من تحديد الأهداف التدريبية لابد من البدء في تحديد محتوى العملية التدريبية الذي يتوافق وهذه الأهداف. ويدور المحتوى التدريبي حول موضوعات تحدد عادة في النواحي التالية: المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم، المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه، أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها .

● اختيار الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية البصرية المناسبة: الأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي، ومنها ما يركز على المدرب كالمحاضرة والندوة، وأساليب تركز على المتدرب، وأساليب تركز على كليهما، يمكن اللجوء في ذلك إلى استخدام التقنيات السمعية البصرية.

● تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى: بالموازاة مع ما سبق يجب تهيئة الظروف المساعدة على إنجاز العملية التدريبية ومنها: قاعة للتدريب، الأجهزة والمعدات السمعية البصرية، وسائل النقل، الخدمات المرافقة

● استقطاب المدربين الأكفاء: الذين تتوفر فيهم المواصفات التالية: خلفية علمية، خبرة تدريبية والتحلي بالمرونة والقدرة على حل المشكلات القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء الجيد للمتدربين، القدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة، والتقنيات السمعية البصرية.

- إستقطاب المشاركين: قائمة المشاركين يمكن تحديدها بعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الإحتياجات التدريبية.
 - توفير الإعتمادات المالية: على مصمم البرنامج التدريبي أن يراعي الجانب المالي عند صياغته لكل مرحلة من مراحل تصميمه.
 - إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: يتضمن الجدول الزمني كل الأنشطة التدريبية وكذا أسماء المدربين، ويجب أن يكون هذا الجدول مرنا إذ يمكن إحداث تعديلات عليه وفق الظروف المحيطة.
 - تنفيذ البرنامج التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، والواقع إن هذه المرحلة مهمة جدا، ففيها تتبين حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية. ونجاح البرنامج يتوقف على توافر عدة عوامل مثل قدرة المنسق أو المشرف والظروف المادية والغير مادية المحيطة به، ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون موجها للقيادات العليا أو الوسطى أو العاملين العاديين.
 - تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته: وهي عملية قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم. كما تقاس بها مدى كفاءة المدربين المشرفين على هذه العملية. وهذه الأخيرة قد تكون أثناء أو في خلالها أو بعدها فيحاول المشرف أو الجهة المشرفة على متابعة سلوك وتفاعل المتدربين وقياس الأثر الذي حصل بعد تعرضهم لخبرات تدريبية.
- د- تحفيز الموارد البشرية:

- مفهوم الحوافز: "هي مجموع العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته." (نوري منير، 2011، ص 82).

هذا المفهوم يوضح أن هناك سلوك مقابل إشباع حاجات. ويعرفها آخر بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين." (مراد زعيمي، 2008، ص 120).

هذا التعريف يؤكد أن هناك قيم مادية ومعنوية توفر من المنظمة لإشباع حاجات الأفراد للقيام بسلوكات معينة. ويعرفه آخر بأنه "فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة، تشجيع...) توفر أمام الفرد لتثيير لديه الرغبة والدافعية للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها، ويريد إشباعها وهنا لابد من توضيح السبيل الذي يمكن للفرد أن يسلكه من أجل الحصول على الحافز. وعموما في المنظمة يكون السبيل محصورا بين الأداء الجيد والسلوك السليم. ومنه ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته. وهذا لا يكفي بل يجب أن يكون الحافز متكاملا ومتوافقا مع الحاجة أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع، فالرجل العطشان مثلا لا تثير دافعيته للسلوك المرغوب فيه إلا كأس ماء بارد." (عمر وصفي عقلي، 2009، ص 390).

إذا الحافز مقابل مادي أو معنوي يمنح للفرد العامل لأدائه الجيد وتحقيق أهداف المنظمة، وكذا عن سلوكه الحسن السليم. هذا المقابل الذي تحقق لدى الفرد العامل ارتفاع حالته المعنوية، بلوغ درجة الرضا، وكذا استقرار الفرد في منظمته ومنه جودة أداء الفرد وإنتاجيته، ومنه كفاءة الأداء التنظيمي ككل.

-أنواع الحوافز: تصنف الحوافز إلى عدة أنواع نوجزها فيما يلي: (عمر وصفي عقلي، 2009، ص 395-400).

***حوافز مادية (مالية، نقدية):** تعد الحوافز المادية من أهم الحوافز وخاصة في الدول النامية نظرا لفقرها وحاجة أفرادها للمال لسد حاجاتهم ورغباتهم المعيشية كالمأكل والملبس والسكن وهي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع نذكر منها: الراتب أو الأجر، الزيادات الدورية المرتبطة بزيادة الإنتاج، المكافأة، المشاركة، في الأرباح.

***الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا ترتبط بالمال كمحفز، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها الاحترام للأفراد الذين هم بشر لديهم أحاسيس ومشاعر وتطلعات وهي كذلك أنواع نذكر منها: فرص الترقية المرتبطة بالكفاءة والإنتاج، إشراك العاملين في الأداء (رسم السياسة، إتخاذ القرارات)، ضمان العمل واستقراره، توسيع العمل المرتبط بزيادة مهام الفرد العامل ضمن تخصصه، إغناء

وإثراء العمل من خلال إضافة بعض المهام القريبة من وظيفة أو تخصص المعني، تحديد ساعات العمل تجنباً للإرهاق والتعب والملل، تحسين ظروف ومناخ العمل.

***حوافز الخدمات الاجتماعية:** وهي تعبر عن الحوافز أو التعويضات الغير مباشرة لأن العمال يحصلون عليها عن طريق غير العمل. وهي تلك التي تشبع حاجات العاملين وتشعرهم أن المنظمة ترحى مصالحهم وتساعدهم على حل مشكلاتهم الخاصة، وهي تشمل خدمات تقدمها المنظمة دون مقابل أو بأثمان رمزية ومنها ما يلي: توفير مستلزمات معيشية من خلال تعاونية استهلاكية، منح قروض وإعانات، تقديم خدمات طبية، تقديم خدمات ثقافية وترفيهية.

لا يمكن لأحد أن يتجاهل ما للموارد البشرية من الأهمية الكبرى لأي تنظيم، بل الأكثر من ذلك فهي رأسمالها الحقيقي، وخاصة إذا تعلق الأمر بتقديم الخدمات. لأن تقديم الخدمة يقتضي موارد بشرية مؤهلة عند الإعداد للخدمة ويقتضي معاملة حسنة عند تقديمها، ويقتضي الفطنة والذكاء عند حدوث أي طارئ، ولذلك كله تعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية لنجاح أي تنظيم ينشط ضمن قطاع الخدمات الاجتماعية.

المطلب الثالث: وسائل التنظيم والخدمة الاجتماعية:

يعتبر التنظيم أي كان نوعه أو حجمه وسيلة في يد صاحبه أو أصحابه لتحقيق أهداف وغايات محددة، وهو أي التنظيم في سبيل ذلك يلجأ إلى استعمال مجموعة من الوسائل أو التقنيات، وقد يتبادر إلى ذهن البعض أن استعمال هذه الأخيرة يقتصر فقط على تنظيمات دون غيرها كالصناعة مثلا ولكن الحقيقة أن كل التنظيمات صناعية كانت أو خدمية تلجأ لتحقيق أهدافها إلى اعتماد واستخدام وسائل وتقنيات وهذا ما يريد البحث إيضاحه وتقديم لمحة وجيزة عنه. لأن التطور والتغير التقني أصبح واضحا وملموسا في شتى الأنشطة والأعمال في المنظمات، كما أن للتقنية تأثيرها على جوانب كثيرة في المنظمة بما في ذلك تصميم الأعمال، تصميم الهياكل التنظيمية. وإعداد إستراتيجيات المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية. وهنا يجب الإشارة إلى أن مصطلح أو مفهوم الوسائل سنتناوله من خلال تناولنا لمفهوم التقنية كمرادفين وهذا ما سيتضح أكثر من خلال إستعراضنا لذلك.

I - مفهوم التقنية:

هناك إتفاق بين علماء التنظيم على أن التقنية لا تقتصر فقط على الجوانب المادية المحسوسة كالمعدات والأجهزة والأدوات أي كل ما هو ميكانيكي صناعي ولكنها تتضمن كذلك المعرفة الفكرية والأساليب والفنون اللازمة لإنتاج وتسويق سلعة ما أو تقديم خدمة معينة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات. لذلك نجد أن ستيرز Steers عرف التقنية على أنها "تشير إلى أي شيء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية (الفكرية) والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات أي المواد الخام إلى مخرجات (سلع وخدمات) في سبيل تحقيق أهدافها." (حسين حريم، 2010، ص183).

أما بيرو Perrow فيري بأن التقنية هي "الأفعال التي يقوم بها الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأجهزة والأدوات أو بدونها، من أجل إحداث تغيير ما على هذا الشيء." (حسين حريم، 2010، ص184).

أما هودج Hodje وأنتوني Anthony فعرفاها بأنها: "العلم والفن المستخدمان في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات... فالتقنية تتعلق بكيفية استخدام الموارد من قبل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات... وبمعنى آخر فإن التقنية تتعلق بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات". (حسين حريم، 2010، ص 184).

أما الكاتبان واجنر وهوللنك فيشيران إلى أنها "المعرفة، والإجراءات والمعدات التي تستخدمها المنظمة في تحويل الموارد غير المعالجة إلى سلع أو خدمات جاهزة". (إدارة المنظمات، حسين حريم، 2010، ص 184).

ويرى هودج وأنتوني بأن التقنية علم وفن في آن واحد. فهي تعتمد على العلم. ولكنها تعتمد أيضا على استخدام العلم وذلك هو الفن. ومن خلال مجموع التعاريف السابقة نجد أن الكل يتفق على أن التقنية هي مادي ملموس، وكذلك هي معرفة وعلم وفكر. ويجب الإشارة إلى أن هناك تقنية أساس أي رئيسية وهي التي يعتمد عليها في مختلف عمليات التحويل داخل المنظمة، وهناك تقنية تحتية تعتمد في تسويق السلع والخدمات في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية.

II- التقنية بالمنظمات الخدمية:

هناك إختلافات بين تطبيق التقنية بالمنظمات الخدمية والصناعية منها تبعا لمجموعة الخصوصيات التي تتميز بها كل منظمة ويمكن إبراز أوجه الاختلاف في النقاط التالية: (حسين مريم، 2010، ص 195-196).

1- مخرجات منظمات الخدمات غير ملموسة: فالخدمة شيء مجرد فالبنوك والأسواق، والمستشفيات، والجامعات، وشركات الهواتف والتأمين تقدم للعملاء خدمات لا يمكن تخزينها أو ملامستها أو مشاهدتها.

2- القرب من العميل: منظمات الخدمات غالبا أكثر قربا لعملائها من المنظمات الصناعية. فالعميل الذي لا يرضى عن خدمة ما لإحدى المنظمات غالبا ما يلجأ لمنظمة أخرى. ولذلك لا بد لها من تلبية رغبات العميل.

3-الإعتماد على تقنية كثيفة العمالة: تعتمد منظمات الخدمات على تقنية كثيفة العمالة نظرا لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل. ونظرا لحاجة كل عميل لعامل ليقدم الخدمة له.

ونظرا لهذه الاختلافات بين المنظمات الخدمية والصناعية، فإن الهيكل التنظيمي للمنظمات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية من حيث: (حسين حريم، 2010، ص196).

1-درجة الإعتماد على الأدوار الحدودية: وهنا يتضح الفرق جليا بين المنظمة الصناعية التي تلجأ إلى الأدوار الحدودية في علاقاتها مع البيئة الخارجية بغرض رصد التغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق التكيف، والتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين. أما منظمات الخدمات، فإن متلقي الخدمة هو الذي يأتي إلى المنظمة، وبذلك تستطيع المنظمة التعرف على رغباته وحاجاته وتلبيتها في الحين. من خلال التفاعل المباشر وبدون وسائط.

2-الإنتشار الجغرافي لفروع المنظمة: المنظمة الصناعية يمكن لها أن تنتج سلعا وتنقل إلى مسافات بعيدة حتى تصل إلى المستهلك في حين أن الخدمة لا يمكن نقلها بعيدا. ويجب أن يذهب المستهلك للمنظمة، لذا فإن درجة الانتشار الجغرافي في حالة المنظمات الخدمية تكون أكبر منها في حالة المنظمات الصناعية.

3-درجة مركزية إتخاذ القرارات: تميل المنظمات الصناعية إلى اعتماد درجة أكبر من المركزية في اتخاذ القرارات نظرا لنمطية الأداء. أما في حالة المنظمات الخدمية فإن العامل المسؤول عن الخدمة لابد أن يتفاعل بشكل مباشر مع طالب الخدمة. وبذلك لابد من اعتماد درجة عالية من اللامركزية.

4-درجة الرسمية: تعتمد المنظمات الصناعية على درجة أكبر من الرسمية في الاتصالات، أما منظمات الخدمات فتعتمد أكثر على الإتصالات الشفهية المباشرة سواء بين العاملين أو بينهم والمستهلكين.

III-أنواع التقنيات بمنظمات الخدمات:

تعتبر الدراسة التي قام بها **ثومبسون جيمز** بشأن التقنية في المنظمات الخدمية الأهم أو الأكثر ميولا بين الباحثين وقد ميز بين ثلاث أنواع من التقنية تستخدمها المنظمات الخدمية. وأن كل نوع يرتبط بها نوع معين من الاعتمادية بين الوحدات (جماعات العمل) وهي موجزة كما يلي: (حسين حريم، 2010، ص197-199)

1-التقنية الوسيطة: وهذه التقنية تقدم خدمات تربط فيما بين العملاء، جهات لديها موارد وجهات لديها حاجة. كالبنوك، مكاتب الطيران، شركات التأمين... وكثير من المنظمات الحكومية. وبهذه التقنية الاعتمادية التجمعية يعمل الأفراد والجماعات المختلفة بصفة مستقلة عن بعضها البعض إلى حد كبير، حيث التنسيق مطلوب في هذه المنظمات للتأكد من قيام جميع العاملين بتأدية خدمة عالية الجودة باستمرار. ويقدمون نفس الخدمة لكل عميل، ومنه يتم تطوير إجراءات عمل نمطية لإتباعها، وبذلك نجد أن التنظيم الذي يناسبها هو التنظيم الآلي.

2-تقنية السلسلة الطويلة: وهي مشابهة لتقنية الإنتاج الكبير فكل منها يتضمن سلسلة متتابعة من الأعمال البسيطة كبعض المنظمات الحكومية التي تمنح رخص السياقة، جوازات السفر، التسجيل في الجامعات... ويرتبط بهذه التقنية الاعتمادية المتتابعة. حيث تكون مخرجات وحدة أو أكثر عبارة عن مدخلات لوحدة أخرى وهكذا حيث يتم التنسيق بواسطة تنميط الإجراءات والتي يجب أداؤها بتسلسل واضح ومحدد. وهي ميزة نموذج التنظيم الآلي.

3-التقنية المكثفة: وتتضمن إختيار الاستجابة المناسبة لكل حالة من الحالات المختلفة ويعتمد ذلك على طبيعة المشكلة وتنوعها الذي لا يمكن التنبؤ به. وأمثلة ذلك تقنيات المستشفيات، الجامعات، الأبحاث والشركات الإستشارية، وتتضمن التقنية عمليات يمكن أن تتغير تركيبها في حال تلقي العامل تغذية راجعة من العميل الذي يقوم بخدمته، وهذه التقنية تلازمها علاقة الاعتمادية التبادلية. فإدخال حالة مرضية للمستشفى تتطلب قيام العديد من العمليات، كالأشعة، التحاليل، التغذية، الايواء، الصيدلانية...، وتلبية ذلك يجب أن يكون التنظيم مرنا، إذ لا يمكن التنبؤ بالحالات اللاحقة، ويتطلب ذلك توافر المواد باستمرار، والتفاعل المكثف بين مختلف الجهات. وهذا ما يتطلب اعتماد نموذج التنظيم العضوي.

IV- الأعمال الإلكترونية

إن إدارة الأعمال أصبحت الآن هي التوجه والمنطلق للمنظمات، من أجل استمرارها وبقائها، وتحقيقا للتطور التنظيمي لها، وبما يحقق لها التمايز عن بقية المنظمات، وبذلك التحول من الأساليب التقليدية في التنظيم إلى الأساليب الإلكترونية. ولكن ما يتطلبه هذا الأمر هو تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الأعمال الإلكترونية. وإدخال تغييرات أساسية على الهياكل التنظيمية، واستخدام التقنيات الحديثة بغرض تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.

1- مفهوم الأعمال الإلكترونية: "الأعمال الإلكترونية هي تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط إلكترونية كشبكة المعاملات الدولية الأنترنت أو غيرها. ويمكن تعريفها كذلك على أنها: قدرة الإدارات والمنظمات المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات بوسائل إلكترونية للأفراد أو منظمات أخرى ويتم التعامل الإلكتروني في الخدمات من خلال ميكنة هذه الخدمات بصورة تحقق إمكانية الحصول على الخدمات دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقر أداء الخدمة من خلال:

أ- التعرف على إجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة.

ب- إتاحة وتوفير النماذج المستخدمة في أداء الخدمة.

ج- فتح قناة اتصال بين منلقي الخدمة والمنظمة المقدمة لها.

إذا تطبق الأعمال الإلكترونية سيغير من مفهوم التنظيم التقليدي في إدارة المنظمات ويجعل الجودة والتميز شعارها. من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات كالحاسب الآلي. نظم الإتصال (الشبكات)، المعلوماتية (البرمجيات).

ولكن يجب الإشارة هنا إلى أن بعض المسؤولين في المنظمات يعيشون هاجس الخوف من فكرة الأعمال الإلكترونية واستخدام المعلومات حيث يلزمها التوجس والقلق من احتمالات الفشل في تطبيقاتها. وهذا حق مشروع وظاهرة إيجابية، من حيث ضرورة الإعداد والتكيف المسبق لهذه التطبيقات وبناء الرؤية الإستراتيجية لضرورتها وتجاوز محدداتها، أما مقاومة إدخال هذه التطبيقات تهربا من المسؤولية ومن عناء التطوير ومتطلباته أو رغبة بالسكون وعدم الخوض في التجارب، فهو ظاهرة سلبية وضارة، لأن ذلك سيوسع الفجوة بين مختلف المنظمات والبيئة المحيطة بهم". (بلال

خلف السكارنة، 2009، ص 438- 440)

2- **خصائص الأعمال الإلكترونية:** يقصد بخصائص الأعمال الإلكترونية السمات المميزة لهذا النوع من الخدمات والتي تجعلها مختلفة عن الأعمال التقليدية وإبراز هذه الخصائص لتحسين أداء المنظمات من خلال: (بلال خلف السكارنة، 2009، ص441-442).

أ- تخفيض الإنفاق والتكاليف المباشرة من خلال خفض تكلفة الخدمات المرتبطة بكافة الأعمال سواءا مالية أو تسويق أو مورد بشري، أو مشتريات أو مبيعات...
ب- تحقيق التنسيق ما بين المنظمات بعضها ببعض، فمن خلال الأنترنت يمكن إجراء تبادل المعلومات في إطار التأمين والسرية، بإخفاء محتوى الرسائل وتأمينها من التعرض للتغيير أو التعديل من خلال عملية تشفيرها.

ج- الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات في أقل وقت ممكن.

د- خفض الزمن المستغرق المرتبط بإنتاج الخدمة وتوصيلها.

هـ- تقديم الخدمات من خلال عدد محدود من العمالة ذات الكفاءة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

و- عدم وجود مستويات إدارية متعددة مما يساعد في سرعة إتخاذ القرار وتقديم الخدمة.

ز- تحسين الخدمات من خلال التقارير الواردة بالبريد الإلكتروني للتعرف على أهم المعوقات وكيفية مواجهتها وتطويرها.

3- شبكة المعاملات الدولية (الأنترنت)

لقد تمكن العالم أخيرا أن يزيل حاجز المكان، وبذلك قصرت المسافات وأصبح بإمكان الأفراد التنقل بين مختلف الدول دون جوازات سفر أو تأشيرات وبذلك تم إذابة حاجز الزمن إذ من الممكن القيام بزيارة حول العالم في عدة ثوانٍ والتعامل مع كل المشتركين وبمختلف اللغات. وبذلك أصبح العالم المترامي الأطراف قرية صغيرة. كل ذلك بفضل هذه التقنية التي قدمت الكثير للعالم بأسره. "ويتكون الأنترنت من عدة شبكات للمعلومات، ويقصد بشبكة المعلومات توصيل عدد كبير من أجهزة الكمبيوتر بعضها ببعض بهدف تبادل المعلومات والشكل النهائي لها على هيئة شبكة ضخمة يمكن لكل عنصر فيها الإتصال بعنصر آخر عن طريق جهاز لنقل إشارات رقمية. والتي

يمكن نقلها على قنوات الإتصال وأيضا على خطوط الهاتف. وتتنوع خدمات شبكة الأنترنت بعد أن ربطت بين جميع القطاعات بدون التقيد بنوعية الحواسيب الآلية." (بلال خلف السكارنة، 2009، ص444).

وتقدم الانترنيت عدة خدمات لمستعملها تتمثل أساسا في: البريد الإلكتروني المؤتمر الإلكتروني (الحوار التفاعلي)، تبادل الملفات، الإستخدام عن بعد، مجموعات المناقشة، الدليل الإلكتروني، التصفح بالصوت عبر الإنترنت، وسنتناول خدمة من مجموع الخدمات الكثيرة هاته كمثال خدمة البريد الإلكتروني.

* خدمة البريد الإلكتروني: "يقوم البريد الإلكتروني بدور حيوي في الربط بين مستخدمي الشبكة العالمية (الانترنيت) في جميع المجالات ومختلف التخصصات، حيث أنه أصبح للمستخدم إمكانية الإتصال بأقرانه في أي مكان وفي زمن قياسي لا يتعدى بضع ثوان، ويمكن أن يتلقى الرد على خطاباته في نفس الوقت في حالة وجوده أمام جهازه يستعرض بريده الإلكتروني. وقد أصبح البريد الإلكتروني ذا أهمية كبرى إذ يبدأ المستخدم نهاره صباحا بتصفح الرسائل الواردة إليه. والرد عليها إن أراد." (بلال خلف السكارنة، 2009، ص 444-445)

4-الموقع الإلكتروني: "يمثل الموقع الإلكتروني أحد التقنيات الحديثة التي تستخدمها المنظمات، ويجب تدريب الموظفين على فهم أنظمة الرسائل الإلكترونية التي أصبحت جزء من العمل التنظيمي." وإن أهمية وجود موقع إلكتروني هو لإرشاد المنظمات إلى كيفية تقديم كافة الخدمات اللازمة بسرعة وسهولة ويسر وكذلك كيفية التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني ذات الطابع الرسمي وليس الشخصي، ووضع القواعد والمعايير اللازمة لتخزين وحفظ واسترجاع وتقييم الرسائل. ولكي يتم ذلك داخل المنظمة الواحدة لا بد من وجود شبكة داخلية هذه الأخيرة هي شبكة إتصالات يتم إمتلاكها بشكل خاص وتغطي مساحة المنظمة ككل." (بلال خلف السكارنة، 2009، ص448)

أ- مميزات المواقع الإلكترونية: للمواقع الإلكترونية مميزات يمكن حصرها في الآتي: (بلال خلف السكارنة، 2009، ص450-451)

- وسيلة إتصال سهلة وسريعة.
 - وسيلة إتصال رخيصة الثمن تتجاوز عقبة المكان والزمن.
 - يعمل الموقع الإلكتروني طوال الوقت دون إجازات (عطل)
 - تسجيل معلومات حول التاريخ والوقت رغم عدم دقته مائة بالمائة.
 - إمكانية إرسال أكثر من رسالة لأكثر من شخص في وقت واحد.
 - منع التطفل على الرسائل للإطلاع عليها بإستعمال تشفير البريد الإلكتروني.
 - إمكانية الإطلاع على محتوى البريد الإلكتروني في أي مكان وفي أي وقت. ما دام المستفيد يتصل بالشبكة وصندوق البريد متاح من خلال إسم المستفيد مع كتابة كلمة المرور.
 - تلبية كافة الخدمات للزبائن بسهولة ويسر وبسرعة عالية في الإستجابة لمطالبهم.
- ب- عيوب الموقع الإلكتروني:** وتتمثل عيوب المواقع الإلكترونية فيما يلي: (بلال خلف السكارنة، 2009، ص 451).
- إمكانية تخزين الرسائل في أي مكان مما يؤدي إلى تراكمها وتكرار تخزينها.
 - إمكانية طبع الرسائل من خلال الأنترنت دون أخذ رأي المسؤول.
 - إمكانية الحذف والتعديل مع أن ذلك إن حدث لا يعني حذفها نهائياً. إذ يمكن استرجاعها والإطلاع عليها.
 - عدم الرسمية مما يؤدي إلى الإنحراف.
 - عدم وجود إدارة منهجية للبريد الإلكتروني في المنظمة سوف يحدث إرتباك في المساحة المخصصة لتخزين الرسائل.

خلاصة

يمكن إطلاق أوصاف وتسميات كثيرة على عصرنا الحاضر ومن أكثرها التصاقاً به هي عصر التنظيمات، فهي الشكل الأكثر بروزاً وهي الوسيلة الرئيسية والهامة لإشباع حاجات الأفراد المخلفة من لباس وغذاء وسكن ومواصلات وعلاج وتعليم والقائمة تطول، لأن هذه التنظيمات تحيط بالأفراد من كل جانب وتلازمه كظله من ولادته كالأسرة، والمدرسة والجامعة، ومنظمة العمل... إلى حين وفاته فنتم مراسيم توديعه ودفنه في تنظيمات ووفق شعائر وطقوس معينة. وبذلك يستحيل على الفرد تجنبها أو الفرار منها، من هذا كله تأتي دراسة وتحليل هذه التنظيمات لفهم كيفية عملها، والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملها ونجاحها أو فشلها.

ولهذه الأهمية ولدراسة موضوع نوع التنظيم بقطاع الخدمات الجامعية وعلاقته بنوعية الخدمات المقدمة للطلبة، جاء هذا الفصل ليوضح الصورة حول هذا المتغير المستقبل ألا وهو التنظيم وليميط اللبس عن بعض مفاهيمه واعتماده مفهوم يناسب الموضوع وطبيعته.

وبذلك نجد أن الفصل قد استعرض نوعين من النظريات التي تناولت التنظيم بالدراسة والتحليل، وهي النظريات التقليدية والنظريات الحديثة ممثلة في نظرية النظام، ثم انتقلنا إلى استعراض أنواع التنظيم وعلاقتها بالخدمة الاجتماعية، ثم تطرقنا إلى عناصر التنظيم من هيكل ووظائف ووسائل في علاقتها بأداء الخدمة الاجتماعية.

الفصل الرابع

تنظيم قطاع الخدمات الجامعية في الجزائر

المبحث الأول: التعريف بقطاع الخدمات الجامعية

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية

المبحث الثالث: مهام قطاع الخدمات الجامعية

المبحث الرابع: الوسائل المستخدمة بقطاع الخدمات الجامعية

تمهيد

" لطالما كانت المنظمة الجزائرية ولمدة خمس وعشرين سنة بعد الإستقلال أي من سنة 1963 إلى غاية 1988، مسرحا وميدانا لنظريات وتطبيقات البناء الإشتراكي. وهذا تماشيا وتطور الاقتصاد الوطني الذي جعل منها أي المنظمة عاملا متغيرا في كل مرحلة من المراحل المتعاقبة، تتكيف في كل مرة مع الأوضاع الجديدة وتدخل مرحلة الإصلاحات، وتجلى ذلك في نص دستور 1976 الذي أقر بالطابع الإشتراكي للدولة" (رشيد واضح، 2003، ص 5)

"وخلال الفترة التي أعقبت استرجاع السيادة الوطنية صدرت عدة نصوص وتشريعات سعت إلى التخلص من آثار الإستعمار، والانتقال من التسيير الذاتي الإقتصادي إلى التسيير الذاتي الإجتماعي، الشيء الذي أحدث ثورة في المجال السياسي والقانوني، ليصبح بعد ذلك التسيير الذاتي يخص جميع القطاعات، لأنه يفرض مشاركة قاعدية وديمقراطية ومراقبة فعالة، ليصبح هذا النظام المعتمد والمطبق على المنظمات (التسيير الذاتي) هو عماد الإشتراكية.

فوجدت الجزائر في تلك الفترة في أزمة متعددة الأوجه، ولم يكن أمامها سوى البحث عن أنجع الطرق للخروج تدريجيا منها والدخول في تنمية اقتصادية شاملة... فعرفت هذه المرحلة حتى نهاية السبعينات تحولات عميقة ودقيقة، مبنية على مبادئ تاريخية وإيديولوجية قصد بناء نظام إقتصادي مستمد من مصادر إتجاه إيديولوجي تمتد جذوره إلى مختلف المواثيق الوطنية (ميثاق الصومام 1956، ميثاق طرابلس 1962، ميثاق الجزائر 1964).

ومن أجل تحقيق هذه التنمية عنيت الجزائر بإنشاء صناعات منتجة لوسائل الإنتاج أو ما يسمى بالصناعات القاعدية، والعمل على تطوير صناعات أخرى... وإنشاء قطاع وطني عمومي بإعادة تنشيط المنظمات الموروثة (حوالي 450) بالإضافة إلى إسترجاع قطاع وسائل التمويل، مؤسسات التأمين، التجارة الخارجية، المؤسسات المنجمية ومركب الحجار 1966، ثم تأميم شبكة المحروقات ما بين 1968 و 1970 ثم

مؤسسات الصناعة الميكانيكية الإلكترونية والبناء، مما استدعى توفير إطارات ذات تكوين عالي للتحكم في التكنولوجيا المتطورة، فتم إنشاء هياكل البحث العلمي والحصول على التكنولوجيا" (رشيد واضح، 2003، ص 53-55).

" كانت بداية الجامعة الجزائرية من سنة 1963 ممثلة بجامعة الجزائر فقط، ثم بلغ عددها مع نهاية التسعينات 53 جامعة على مستوى 30 ولاية، وبلغ عددها حاليا 90 جامعة تغطي 47 ولاية، بالإضافة إلى المركز الجامعي باليزي.

وعرف قطاع الخدمات الجامعية نفس التطور إذ انتقل عدد الإقامات الجامعية من إحدى عشر إقامة سنة 1971 إلى 103 سنة 1990، ثم 388 إقامة جامعية سنة 2012 أي من 163 ألف سرير إلى 362 ألف سرير" (موقع الديوان الوطني للخدمات الجامعية).

وهنا يثار سؤال مشروع حول المقصود بالديوان الوطني للخدمات. وما هي الوظائف التي يؤديها؟ وما هي الوسائل التي يعتمد عليها للقيام بهذه الوظائف أو المهام في ظل التطورات التي يعرفها.

المبحث الأول: التعريف بقطاع الخدمات الجامعية

قطاع الخدمات الجامعية هو تعبير عن الديون الوطني للخدمات الجامعية، هذه المنظمة التي تتكفل بتقديم خدمات جامعية من إيواء ونقل ومنح ونشاطات ثقافية ورياضية وعلمية، للطلبة وقد أسس الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، والديوان الوطني للخدمات الجامعية باختصار (د.و.خ.ج) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، موضوعة تحت تصرف وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبعد سلسلة من التطورات التي تم التطرق لها عند تحديد إشكالية الدراسة وخاصة عند تحديد المرحلة المعنية بالدراسة وسنتطرق في المطالب اللاحقة إلى التعريف بمهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية وأهم الخدمات التي يقدمها، بالإضافة إلى استعراض ممارسات السلطة به وآليات الرقابة المعتمدة فيه، ووسائل الإتصال المعتمد عليها، وكيفية إدارة الموارد البشرية به، وأخيرا الوسائل المستعملة لتقديم هذه الخدمات بأفضل الشروط.

المطلب الأول: مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية

يتولى الديوان الوطني للخدمات الجامعية تنفيذ مجموعة من المهام يمكن إيجازها فيما يلي: (موقع الديوان الوطني للخدمات الجامعية).

1- يتولى تسيير عمليات الإستثمار المرتبطة بتنمية وصيانة المنشآت الأساسية وتجهيزات الخدمات الجامعية.

2- يتولى متابعة أنشطة مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيره.

3- يسهر على الإستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية لا سيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها.

- 4- يساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والسهر على ترشيده بالإتصال مع الأجهزة المعنية.
- 5- يتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهياكل المتخصصة.
- 6- يضع نظاما إعلاميا ووثائقيا لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية ويقوم بترقيته.
- 7- يتولى في إطار التنظيم المعمول به، التكفل في مجالي الخدمات الجامعية والمنح بالطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين.
- 8- يعد ويقترح مخطط التنمية وتوسيع شبكة المنشآت الأساسية والتجهيزات اللازمة للتكفل بالحاجات.
- 9- يعد وثيقة برامج تكوين المستخدمين العاملين بهياكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- 10- التعرف على حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية، لاسيما الإيواء، الإطعام، النقل، الوقاية الصحية، والأنشطة الثقافية الرياضية والعلمية واقتراح عناصر استراتيجية للتكفل بهذه الحاجات والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة.
- 11- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في إثرائها وتحسينها.
- 12- تطوير وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة بالإتصال مع الهيئات والهياكل المعنية.

المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها الديوان الوطني للخدمات الجامعية

يسهر الديوان الوطني للخدمات الجامعية عبر شبكته الوطنية من مديريات وإقامات جامعية لتقديم خدمات إجتماعية جامعية للطلبة تتمثل أساسا في: (موقع الديوان الوطني للخدمات الجامعية).

1-خدمات النقل: يضمن الديوان الوطني للخدمات الجامعية عملية نقل الطلبة وفق ثلاثة صيغ هي:

أ-النقل الحضري: ويتمثل في نقل الطلبة داخل حدود الولاية التي تضم المدينة الجامعية، ويتم نقل الطلبة من الإقامات الجامعية إلى أماكن الدراسة أي الهياكل البيداغوجية.

ب-النقل الشبه حضري: وهي صيغة من النقل الجامعي يستفيد منها الطلبة الذين يقطنون بمسافة أقل من المسافة المشروطة للإيواء أو يستفيد منها الطالبات اللاتي تتوفر فيهن شروط الإيواء وطاقة إستيعاب الإقامات الجامعية لا تسمح بإيوائهن وهذه المدن بالنسبة لولاية باتنة هي (عين التوتة، تيمقاد، سريانة، عين ياقوت...).

ج-نقل طلبة الجنوب الكبير: وهي صيغة جاءت نتيجة إتفاقية مبرمة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التضامن الوطني والخطوط الجوية الجزائرية، وهي تنص على توفير تذكرة سفر واحدة خلال الموسم الجامعي عبر الخطوط الجوية الجزائرية من الجزائر العاصمة إلى الولايات (تندوف، أدرار، تمنراست، إليزي...).

ويستفيد الطالب من خدمات النقل بعد تسديد مبلغ مائة وخمسة وثلاثون دينار جزائري لمدة موسم جامعي واحد، ويتحصل على بطاقة الإستفادة من الخدمات الجامعية.

2-خدمات الايواء: بعد إيداع الطالب بداية الموسم الجامعي أي أثناء التسجيلات الجامعية لملف الايواء، وبعد توفر شرط المسافة القانونية والذي يتمثل في 35 كلم بالنسبة للطالبات و50 كلم بالنسبة للطلبة الذكور. يستفيد الطالب في حدود قدرات الاستقبال التي تتوفر عليها الاقامات الجامعية، من غرف جماعية يختلف عدد المقيمين بها حسب مساحتها، وبعد تسديد مقابل الإيواء الذي يقدر بأربعة مائة دينار جزائري

للطالب القديم وأربع مائة وأربعون دينار جزائري لكل طالب جديد خلال موسم جامعي، ويتحصل الطالب على بطاقة تمكنه من الاستفادة من الخدمات الجامعية.

3- خدمات الإطعام: يستفيد من خدمات الإطعام الطالب المقيم كما يستفيد منها الطالب الخارجي، وتقدم الوجبات الغذائية على مستوى مطاعم الإقامات الجامعية، كما أن هناك مطاعم تفتح على مستوى الهياكل البيداغوجية وتسمى بالمطاعم المركزية ويستفيد الطالب المقيم من الوجبات الثلاثة فطور وغذاء وعشاء، بينما يستفيد الطالب الخارجي أي الغير مقيم من وجبة واحدة وهي وجبة الغداء، ويجب على الطالب الخارجي تقديم بطاقة النقل أو بطاقة الطالب ليسمح له بتناول الوجبة، بينما الطالب المقيم يجب عليه أن يظهر بطاقة الإقامة ويقدم الطالب في كلتا الحالتين تذكرة بقيمة دينار وأربعة سنتيمات لوجبتي الغذاء والعشاء وتذكرة بقيمة نصف دينار أي خمسون سنتيما لفطور الصباح وهناك تذاكر أخرى للعمال بقيمة دينار وأربعون سنتيما وتذاكر أخرى للزائرين بقيمة ست دنانير.

4- خدمات المنح: أثناء التسجيلات الأولية يقوم الطالب بإيداع ملف المنحة الذي يشترط ان تكون مسجلا بإحدى الشعب بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي. بالإضافة إلى تقديم وثائق خاصة بالطالب وأخرى خاصة بمدخيل الأولياء وعليه تتحدد قيمة المنحة المقدمة للطالب، فقد تكون ألف وثمانمائة دينار جزائري أو ألفان وأربعمائة دينار جزائري أو ألفان وسبعمائة دينار جزائري، وتقدم المنحة بعد كل ثلاثي. وتقدم منحة جامعية لطلبة ما بعد التدرج بعد تقديم ملف أيضا وتتراوح قيمتها ثلاثة آلاف وتسعمائة دينار جزائري خلال الموسم الجامعي الأول ثم أربعة آلاف وثمانمائة دينار جزائري خلال الموسم الجامعي الثاني، وتقدم بعد كل ثلاثي.

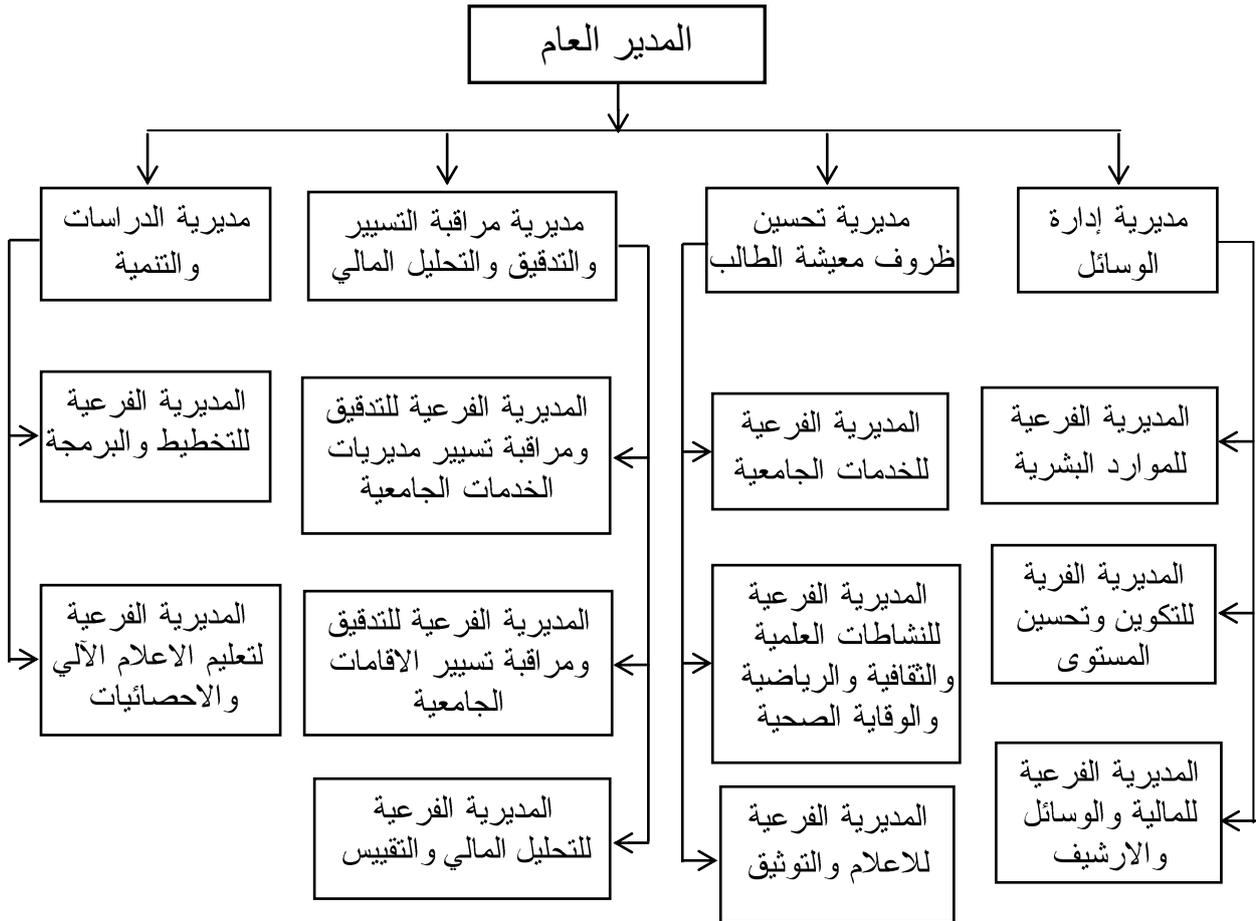
5- خدمات النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية: ضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية أو الإقامة الجامعية تتواجد مصلحة للنشاطات الثقافية الرياضية والعلمية، من مهام هذه المصلحة إعداد برنامج سنوي للنشاطات بالتنسيق مع ممثلي

الطلبة (التنظيمات الطلابية المتواجدة على مستوى الإقامة)، وتسهر مصلحة النشاطات الثقافية على تنفيذه.

6- الخدمات الصحية والوقائية: تتواجد على مستوى كل إقامة جامعية وحدة طبية علاجية تسهر على تقديم الرعاية الصحية للطلبة وتتوفر على أطباء عامون ممرضين وتجهيزات طبية خاصة بالاستعجالات الأولية كما تتوفر بعض الإقامات الجامعية على سيارات إسعاف، ويعد لكل طالب ملف طبي خاص، كما تنظم حملات تحسيسية خاصة بالآفات الاجتماعية والأمراض المتقلة، وتبرمج دوريا حملات تلقيح للطلبة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية
المطلب الأول: الخريطة التنظيمية للديوان الوطني للخدمات الجامعية، (الديوان
المديرية الاقامة).

I- الخريطة التنظيمية للديوان الوطني (المديرية المركزية)



شكل رقم (11) يمثل الخريطة التنظيمية للديوان الوطني

من خلال الخريطة التنظيمية نجد أن الديوان الوطني للخدمات الجامعية يشتمل على المديريات التالية: (المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 84-95 المؤرخ في 22 مارس 1995)

1-مديرية الدراسات والتنمية: وتتكفل هذه المديرية بما يلي:
أ-إعداد واقتراح مخطط تنمية الهياكل والتجهيزات الضرورية للتكفل باحتياجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية.

ب-تنظيم جمع المعطيات الإحصائية ومعالجتها وإعداد مخطط تعميم آليات الاعلام الآلي.

- وتشتمل مديرية الدراسات والتنمية على المديرية الفرعية التالية:
- أ-المديرية الفرعية للتخطيط والبرمجة.
- ب-المديرية الفرعية لتعميم الاعلام الآلي.

2- مديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي: وتتكفل هذه المديرية بما يأتي:

أ-متابعة تنفيذ إجراءات التسيير المالي والمحاسبي لمديريات الخدمات والإقامات الجامعية ومراقبتها.

ب-القيام بمهام التدقيق لمديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية واستغلال تقارير التفتيش والمراقبة للهيئات المختصة.

ج-إجراء التحليل المالي لحسابات تسيير مديريات الخدمات والإقامات الجامعية لوضع آليات تحسين استعمال الموارد وتخصيصها.

د-إقتراح مقاييس ومعايير إعداد مشاريع الميزانيات.

وتشتمل مديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي على المديرية الفرعية التالية:

أ-المديرية الفرعية لتدقيق ومراقبة تسيير مديريات الخدمات الجامعية.

ب-المديرية الفرعية لتدقيق ومراقبة تسيير الإقامات الجامعية.

ج-المديرية الفرعية للتحليل المالي والتقييم.

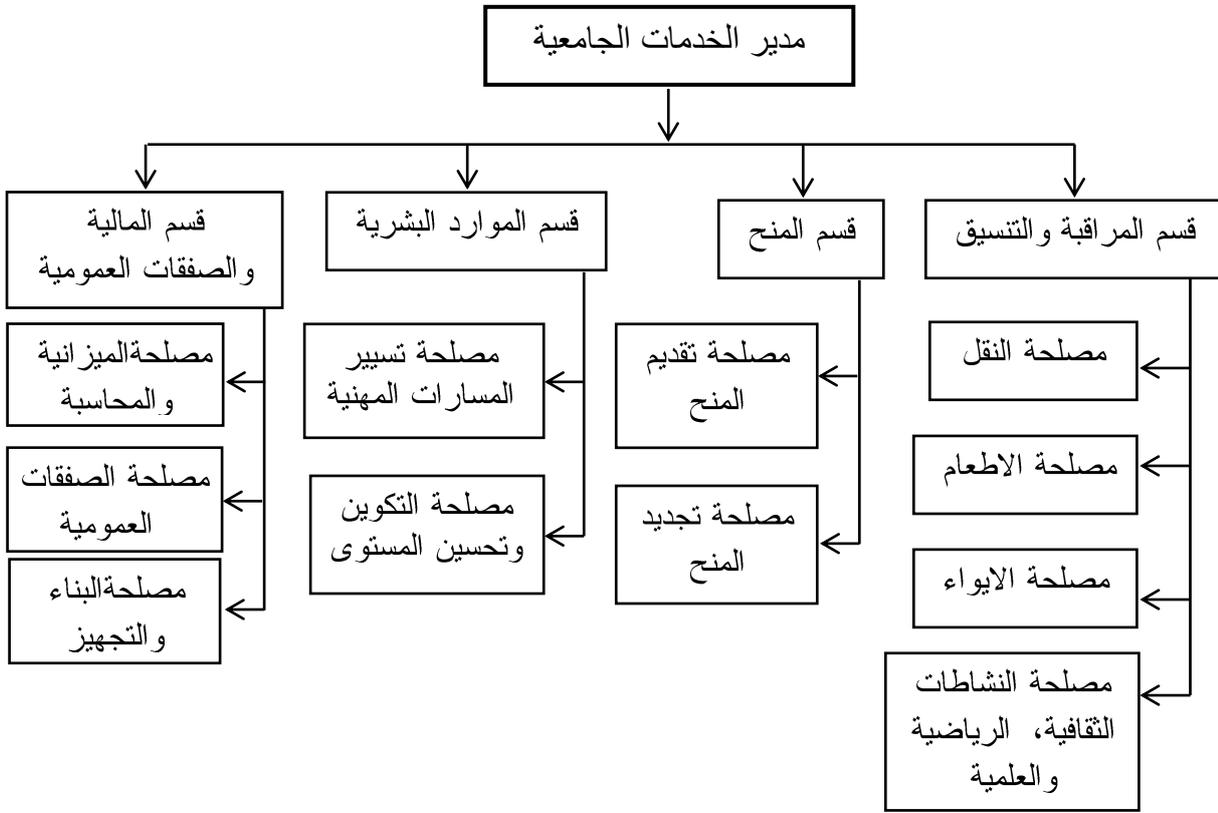
3-مديرية تحسين ظروف معيشة الطالب: وتتكفل هذه المديرية بالتالي:

أ- وضع آليات مراقبة نوعية نشاطات الخدمات الجامعية واقتراح كل تدبير لتحسينها.

ب- القيام بكل تحقيق أو سبر آراء قصد تحديد حاجيات الطلبة واقتراح كل تدبير لتحسين ظروف المعيشة في الإقامات الجامعية.

- ج- ترقية تنظيم النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والوقاية الصحية داخل الإقامات الجامعية وسيرها.
- د- إنشاء خلايا للإعلام والتوثيق داخل الإقامات الجامعية وترقيتها.
- وتشتمل مديرية تحسين نوعية ظروف معيشة الطالب على المديريات الفرعية التالية:
- أ-المديرية الفرعية للخدمات الجامعية
- ب-المديرية الفرعية للنشاطات العلمية والثقافية والرياضية والوقاية الصحية.
- ج-المديرية الفرعية للإعلام والتوثيق.
- 4-مديرية إدارة الوسائل: وتتكفل هذه المديرية بالآتي:
- أ-إقتراح كل تدبير لتطوير الموارد البشرية وكذا عقلنة تسييرها وتخصيصها والسهر على تطبيق النصوص التنظيمية السارية المفعول.
- ب-إعداد مخططات تكوين وتحسين مستوى مستخدمي الخدمات الجامعية وضمان تنفيذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية.
- ج-وضع تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية الوسائل المالية الضرورية لسيرها.
- د-القيام بإعداد مشاريع ميزانيات الديوان بالتنسيق مع الهياكل المعنية.
- وتشتمل مديرية إدارة الوسائل على المديريات الفرعية التالية:
- أ-المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- ب-المديرية الفرعية للتكوين وتحسين المستوى
- ج- المديرية الفرعية للمالية والوسائل والأرشيف

II- الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية



شكل رقم (12) يمثل الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية

الملاحظ للخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية يجد أنها تتكون من الأقسام التالية (المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 84-95 المؤرخ في 22 مارس 1995)

1- قسم المراقبة والتنسيق: ويتكفل هذا القسم بما يلي:

أ- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.

ب- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.

ج- إقترح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.

د- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

ويشتمل قسم المراقبة والتنسيق على المصالح الآتية:

أ- مصلحة النقل

ب- مصلحة الإطعام

ج- مصلحة الإيواء

د- مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية

2- قسم المنح: يتكفل هذا القسم بالآتي:

أ- ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها

ب- ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال إختصاص مديرية الخدمات الجامعية.

ج- ضمان الدفع المنتظم للمنح

د- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها

ويشتمل قسم المنح على المصالح التالية:

أ- مصلحة تقديم المنح

ب- مصلحة تجديد المنح

3- قسم الموارد البشرية: ويتكفل هذا القسم بما يلي:

أ- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ب- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ويشتمل قسم الموارد البشرية على المصالح الآتية:

أ- مصلحة تسيير المسارات المهنية

ب- مصلحة التكوين وتحسين المستوى

4- قسم المالية والصفقات العمومية: ويتكفل هذا القسم بالآتي:

أ- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.

ب- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ج- ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الاقامات الجامعية.

د- ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

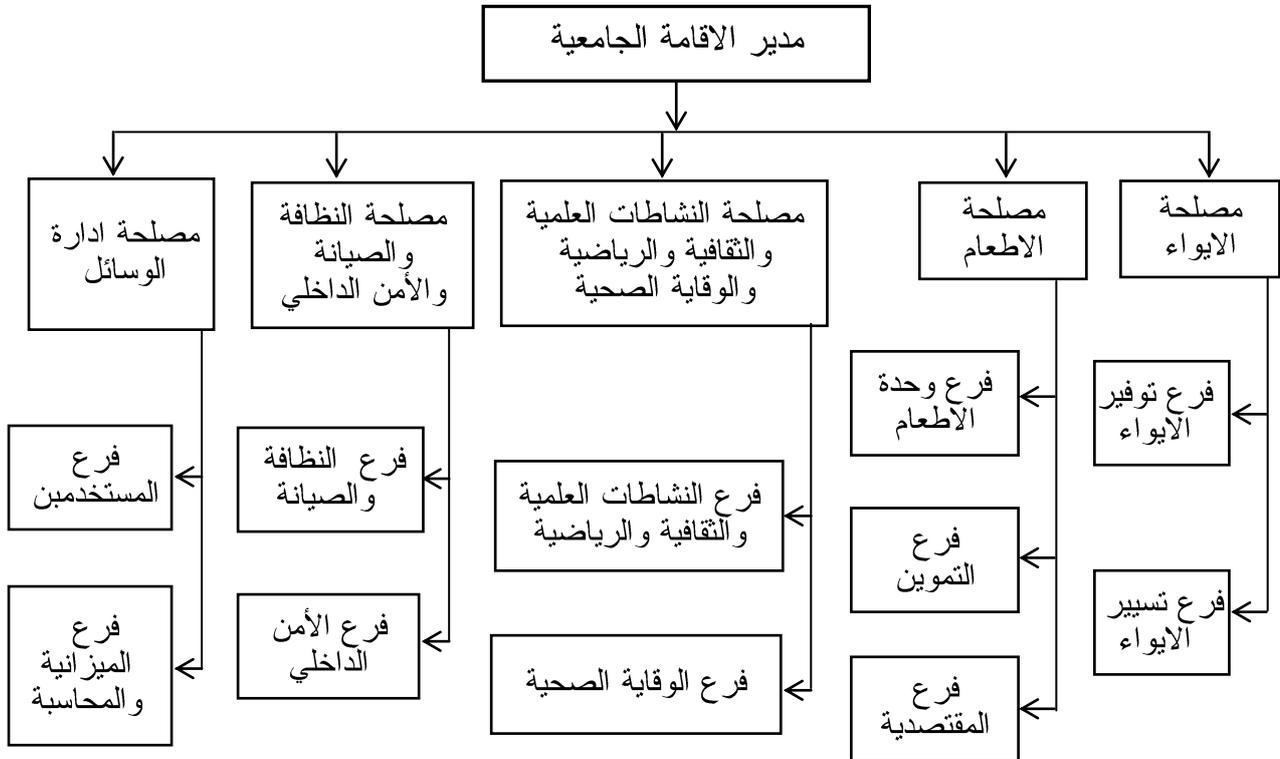
ويشتمل قسم المالية والصفقات العمومية على المصالح التالية:

أ- مصلحة الميزانية والمحاسبة

ب- مصلحة الصفقات العمومية

ج- مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز

III- الخريطة التنظيمية للإقامة الجامعية



شكل (13) يمثل الخريطة التنظيمية لإقامة جامعة

من خلال الخريطة التنظيمية للإقامة الجامعية نجدها تتكون من مجموعة من المصالح نجملها فيما يلي: (المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 84-95 المؤرخ في 22 مارس 1995).

1-مصلحة الإيواء: وتشتمل على الفروع التالية:

أ- فرع توفير الايواء

ب- فرع تسيير الايواء

2-مصلحة الاطعام وتشتمل على الفروع الآتية:

أ- فرع وحدة الإطعام

ب- فرع التموين

ج- فرع المقتصدية

3-مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والوقاية الصحية: وتشتمل على الفروع التالية:

أ- فرع النشاطات العلمية والثقافية والرياضية

ب- فرع الوقاية الصحية

4-مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي وتشتمل على الفروع الآتية:

أ- فرع النظافة والصيانة

ب- فرع الأمن الداخلي

5-مصلحة إدارة الوسائل: وتشتمل على الفروع التالية:

أ- فرع المستخدمين

ب- فرع الميزانية والمحاسبة

ج- فرع الوسائل العامة

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص مجموعة من الملاحظات متمثلة في:

1- بالنسبة للمديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية

أ- فيما يخص مديرية الدراسات والتنمية والتي تتكفل بإعداد واقتراح مخطط تنمية الهياكل والتجهيزات وهذا ما يعني أن هناك على الأقل نماذج هندسية فيما يخص بناء الإقامات الجامعية مثلا وهذا غير موجود. والدليل على ذلك هو أن إنجاز الإقامات الجامعية تتكفل به مديريات السكن والتجهيزات العمومية بالولاية دون الرجوع لهياكل الديوان وطنيا أو محليا فيما عدا ما يتعلق بالترميمات، وكان نتيجة لذلك بناء وتشيد إقامات جامعية لا تتوفر على أدنى شروط الرفع من مستوى معيشة الطالب، لأننا في الكثير من الأحيان نجد أن هناك إقامات جامعية لا تتوفر إلا على أجنحة للإيواء ومطعم جامعي، في حين نجد أن هناك إقامات جامعية تتوفر بالإضافة إلى ذلك على مراكز للنشاطات الثقافية وعلى هياكل رياضية، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأنه يمكن اعتماد نماذج هندسية يراعى فيها التنوع المعماري لكل مناطق الوطن وتكون بذلك الإقامات الجامعية تتوفر على هياكل الإيواء والإطعام والنشاطات الثقافية وكذا الهياكل الرياضية، كما يمكن اعتماد نماذج تجهيزات خاصة بقطاع الخدمات الجامعية لتجهيزات الإيواء والإطعام.

أما الملاحظة الثانية فتتعلق بتنظيم جمع المعطيات الإحصائية ومعالجتها وإعداد مخطط تعميم آليات الإعلام الآلي في حين أن أضعف قيمة مالية بميزانية التسيير بالمديرية أو الإقامات الجامعية، هو بند إقتناء أدوات وتجهيزات الإعلام الآلي، وبذلك نجد تراكم الديون على الإقامات الجامعية فيما يخص هذا البند مع الإشارة إلى أن برامج الإعلام الآلي لتسيير مصالح الإيواء والإطعام والميزانية والمالية والموارد البشرية كلها نتيجة إجتهدات مديريات الخدمات الجامعية وخاصة مديريات الخدمات الجامعية بانتة وسط وبانتة بوعقال.

ب- أما مديرية تحسين ظروف معيشة الطالب فإنها تتكفل بوضع آليات مراقبة نوعية نشاطات الخدمات الجامعية، والمنتبع لنسق العمل على مستوى مديريات الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها يدرك أنه ليس هناك أي إجراءات ميدانية تعبر عن ذلك، كأن تشكل لجان على مستوى المديرية العامة وتكلف بالسهر للقيام بدورات مراقبة وفق برنامج سنوي، وذلك من خلال تقسيم الهياكل القاعدية للقطاع بحسب الجهات، ويمكن تقديم توجيهات لتحسين نوعية خدمات الإطعام أو الإيواء أو النقل، بالإضافة إلى نقل التجارب الناجحة بين المديريات والإقامات الجامعية، عقد لقاءات جهوية ووطنية من أجل تبادل الخبرات وتقديم التوجيهات اللازمة للرفقي بمستوى الخدمة الجامعية وفي هذا الصدد تقرر في السنوات الأخيرة أي من سنة 2009 فقط عقد لقاءات جهوية بإشراف السيد المدير العام للديوان الوطني يحضر هذه اللقاءات كل من السادة مدراء الخدمات الجامعية ومدراء الإقامات ورؤساء أقسام المراقبة والتنسيق ورؤساء أقسام المالية والصفقات العمومية، كما تعقد ندوات وطنية تحت إشراف السيد معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي بحضور مدراء الخدمات الجامعية. هذه الندوات تبرمج بعد نهاية كل ثلاثي، ولكن ما يعاب عليها برنامج عملها، لأنه يعتمد بالأساس على تقديم التقارير فقط.

أما فيما يخص القيام بتحقيقات وسبر للأراء خاصة بالطلبة لتحديد حاجاتهم لتحسين ظروف معيشتهم بالإقامات الجامعية، يعد هذا الهدف إجراء عمليا يمكن تحقيقه وخاصة مع التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الإتصال إلا أن هذا لم يجسد بعد على مستوى قطاع الخدمات الجامعية باتتة كمثال أما ما يمكن الإشارة إليه هو توجيه تعليمات بضرورة إشراك الطلبة من خلال عقد لقاءات مع مكاتب التنظيمات الطلابية للحديث حول نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، مع طرح سؤال على مدى تمثيل هاته التنظيمات الطلابية لعموم الطلبة.

ثم تظهر مهمة العمل على ترقية تنظيم النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والوقاية الصحية داخل الإقامات الجامعية، وهذا الهدف يجب التعبير عنه عمليا

بإجراءات ميدانية، في حين نجد أن عمل مصلحة النشاطات على مستوى مديريات الخدمات والإقامات يتوقف عملها على الإجهادات الشخصية للقائمين عليها، ووفق ما هو متوارث من تجارب سابقة إلا ما صدر من الديوان الوطني في شكل تعليمات لضرورة الإهتمام بالنشاطات وتنويعها أو إقامة نشاطات تتزامن والمناسبات والأيام الوطنية والعالمية كمكافحة الآفات الاجتماعية كالتدخين مثلا...

أما إنشاء خلايا للإعلام والتوثيق داخل الإقامات الجامعية، فهي غير موجودة إلا ما صدر عن المديرية العامة في تعليمة تنص على تكليف رئيس قسم المراقبة والتنسيق على مستوى المديرية بمهمة الإعلام مع أن هذا الأمر لم يفعل على الأقل على مستوى قطاع الخدمات الجامعية باتنة بمديرياته الثلاث.

هذا التقصير الملاحظ على عدم المتابعة الجيدة من قبل مديريةية تحسين ظروف معيشة الطالب ناتج أساسا عن هيكلية هذه المديرية الفرعية.

ويرى البحث بأن تكون هناك مديريةية فرعية لكل خدمة، كأن تكون هناك مديريةية فرعية للإيواء وأخرى للإطعام وثالثة للنقل وهذا لتحقيق مبدأ التخصص والعمل على الرفع من مستوى الخدمات من خلال المتابعة الدائمة من جهة وباقتراح صيغ عمل وحلول للمشكلات المطروحة مع العمل على نقل التجارب من مديريةية لأخرى والاستفادة من التجارب في بلدان أخرى. مع تفعيل لجان وخلايا الإعلام على مستوى المديرية والإقامات.

ج- أما مديريةية إدارة الوسائل فتتكفل باقتراح كل تدبير لتطوير الموارد البشرية وهذا يقتضي رسم سياسة وطنية للموارد البشرية على مستوى قطاع الخدمات الجامعية وهذا غير موجود كيف ذلك؟

كمثال لو لاحظنا عدد المناصب النوعية على مستوى المديرية ككل من مدير إقامة إلى رئيس قسم إلى رئيس مصلحة أو فرع نجد أن عدد الموظفين المؤهلين لشغل هذه المناصب أقل بكثير من عدد المناصب وهذا خلل واضح على مستوى التأطير التي هي مهمة إدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة لإعداد مخططات التكوين على مستوى الديوان الوطني فهي غير موجودة إلا ما تم برمجته سنة 2009 من تكوين على مستوى مركز تكوين متخصص بمدينة وهران خاص بالإطارات إلا أنه تم إلغائه لأسباب تبقى مجهولة، ويبقى التكوين فقط متوقف على ما يبرمج على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، ولكن قيمة الأرصدة المالية المخصصة له دائما تبقى غير كافية.

أما فيما يخص المحافظة على الأرشيف فكيف يكون ذلك ولا توجد أي مصلحة أو على الأقل فرع على مستوى المديرية والإقامات مكلف بذلك، رغم ما يكتسبه الأرشيف من أهمية، ويتوقف ذلك على الاجتهادات بكل مديرية وبحسب الامكانيات المتوفرة.

2- على مستوى مديرية الخدمات الجامعية

أ- إن قسم المراقبة والتنسيق يتكون من أربع مصالح وهي النقل، الإطعام، الإيواء، والنشاطات الثقافية، الرياضية، والعلمية وبذلك فهو قسم يشرف على أهم الخدمات التي تقدم للطلبة مما يؤكد أن احتياجات الطلبة في معظمها تتمحور حول طريقة عمل هذا القسم، وعلى هذا الأساس يجب ان تتوافق المهام الموكلة لهذا القسم والمصالح التابعة له، فنجد أن من بين المهام التي يتكفل بها هي إعداد مخططات النقل ولكن هناك مهام أخرى يجب الاشراف عليها والقيام بها كمتابعة تنفيذ صفقات النقل، توفير مراقبين للنقل الجامعي إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بكافة اطراف خدمات النقل (الطالب، المتعامل، السائق)، اما خدمات الإطعام والإيواء فتتمثل المهام المحددة لها في متابعة نشاطات الخدمات ومراقبتها وتنسيقها أو اقتراح تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية وهذا أمر غير كاف إذ يجب تكليف كل مصلحة من مصالح هذا القسم بمهام من صميم وظائفها الأساسية، فعلي سبيل المثال مصلحة الإطعام يجب أن تشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية ومتابعته وإحداث تغييرات فيه بحسب التغييرات التي تطرأ على السوق من جهة والمواد التموينية من جهة أخرى تكوين لجان مراقبة دورية للمطاعم الجامعية في كل ما يتعلق (بالتموين، إعداد الوجبات، التخزين،

الوقاية...) مع إعداد تقارير مكتوبة واقتراح حلول للمشكلات المطروحة وتحديد الجزاءات وتقديمها لمدير الخدمات الجامعية.

أما مصلحة الإيواء فتكلف بتكوين لجان لمراقبة ملفات الإيواء، مراقبة هياكل الإيواء، إعداد تقارير مكتوبة حول إمكانيات الإيواء المتوفرة، التحضير للدخول الجامعي من خلال توفير الظروف المادية لإنجاح التسجيلات الخاصة بالإيواء.

ب- أما مهام قسم المراقبة والتنسيق فيما يخص مصلحة النشاطات فهي دراسة برامج النشاطات والسهر على تطبيقها، في حين يجب على هذه المصلحة الإشراف على إعداد برامج النشاطات على مستوى الإقامات الجامعية والحرص على برمجة نشاطات لفائدة الطلبة، ثم جمع البرامج وتوحيدها ضمن برنامج واحد على مستوى مصلحة النشاطات بالمديرية والسهر على برمجة ولو نشاط موحد بالتنسيق مع كل الإقامات سنويا، والعمل دائما على أن يكون الطالب المقيم هو المستفيد الوحيد من إمتيازات النشاط الطلابي (الهدايا والتكريمات) بالنسبة لقسم الموارد البشرية وبالإضافة إلى مهام المتابعة الدائمة للمسار المهني للموظف والعامل وكذا إستراتيجية تكوين الموارد البشرية كان الأجدر إلحاق مهمة التكفل برواتب المستخدمين والتي أدرجت ضمن مهام قسم المالية والصفقات العمومية، في حين أن هذه المهمة وثيقة الصلة بقسم الموارد البشرية لأنها متعلقة بالمسار المهني للموظف والعامل.

3-الإقامة الجامعية: الملاحظة الأساسية التي يمكن تسجيلها على المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 84-95 والمؤرخ في 22 مارس 1995 هو غياب تحديد ما يجب أن تتكفل به مختلف المصالح والفروع على مستوى الاقامات الجامعية واكتفت فقط بتسمية المصالح والفروع، بالرغم من أن العمل التنفيذي المباشر مع الطلبة تقوم به هذه المصالح وهذه الفروع، وهذا ما دفع إلى أن يكون العمل بها ضمن إطار الاجتهادات الخاصة للقائمين على هذه المصالح والفروع.

المطلب الثاني: شروط تولي المناصب النوعية بقطاع الخدمات الجامعية:

حددت الشروط الواجب توافرها في الموظف لتولي المناصب النوعية بقطاع

الخدمات الجامعية كما سيأتي: (المرسوم رقم 86-179 المؤرخ في 05 أوت 1986)

1-منصب مدير عام يعين بمرسوم رئاسي

2-منصب مدير ويشترط في تولي هذا المنصب رتبة متصرف إداري رئيسي مثبت أو متصرف إداري أو موظف من رتبة معادلة له بأقدمية قدرها ست سنوات بهذه الصفة والتعيين يكون بقرار من وزير القطاع.

3-مدير الخدمات الجامعية: ويتعين أن يتولى هذا المنصب موظف من رتبة متصرف إداري رئيسي مثبت أو متصرف إداري أو موظف من رتبة معادلة يتمتع بأقدمية ست سنوات بهذه الصفة. والتعيين يكون بقرار من معالي الوزير.

4- مدير فرعي بالمديرية العامة: ويشترط ان يتولى هذا المنصب موظف برتبة متصرف إداري أو موظف برتبة معادلة بأقدمية أربع سنوات بهذه الصفة والتعيين يكون بقرار من معالي الوزير.

5-رئيس قسم بمديرية الخدمات الجامعية: يتولى هذا المنصب متصرف إداري أو موظف منتمي إلى رتبة معادلة بأقدمية أربع سنوات بهذه الصفة أو بأقدمية ست سنوات أقدمية عامة، والتعيين يكون بمقرر من السيد المدير العام للديوان

6- مدير إقامة جامعية: يتولى هذا المنصب الموظف الذي يكون متصرفا إداريا أو من رتبة معادلة بأقدمية قدرها أربع سنوات بهذه الصفة أو ست سنوات بأقدمية عامة أو موظف برتبة مساعدا اداري رئيسي أو رتبة معادلة بأقدمية قدرها ست سنوات أو ثماني سنوات عامة، والتعيين يكون بمقرر من السيد المدير العام للديوان.

7- رئيس مصلحة بمديرية الخدمات الجامعية أو بإقامة جامعية: يتولى هذين المنصبين كل موظف برتبة متصرف إداري مثبت أو موظف برتبة معادلة له وبأقدمية قدرها ثلاث سنوات على الأقل أو مساعدا إداريا رئيسيا أو موظفا من رتبة معادلة بأقدمية

قدرها ثلاث سنوات على الأقل بهذه الصفة أو خمس سنوات أقدمية عامة، وقرار التعيين يكون بمقرر من السيد المدير العام للديوان.

8- رئيس فرع بإقامة جامعية فإن شروط توليه محددة كالآتي: (المرسوم رقم 85-95 المؤرخ في 23 مارس 1985 المادة السادسة منه).

يتولى مهام هذا المنصب موظف برتبة مساعد إداري رئيسي مثبت أو موظف من رتبة معادلة له بأقدمية عامة قدرت بخمس سنوات على الأقل أو عامل مهني خارج الصنف مثبت له سنتين أقدمية عامة على الأقل أو عامل مهني من الدرجة الأولى مثبت له من الأقدمية خمس سنوات أقدمية عامة على الأقل، والتعيين يكون بمقرر من السيد المدير العام للديوان.

المبحث الثالث: مهام قطاع الخدمات الجامعية

المطلب الأول: الرقابة بقطاع الخدمات الجامعية

قبل الخوض في أولى مهام قطاع الخدمات الجامعية فإن المتمعن في الهيكل التنظيمي لهذا الأخير يلاحظ أن انسياب السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى قاعدته فالتعيين في المناصب مثلا نجد أن السيد المدير العام للديوان الوطني يعين بمرسوم رئاسي، في حين أن التعيين في منصب مدير أو مدير فرعي أو مدير خدمات جامعية يكون بقرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي، أما التعيين في منصب رئيس قسم بمديرية الخدمات أو مدير إقامة جامعية أو رئيس مصلحة بالمديرية أو بإقامة جامعية أو رئيس فرع يكون بمقرر من المدير العام للديوان الوطني، كما نلاحظ كذلك من خلال الهيكل التنظيمي أن هناك مجال سلطة لكل منصب مسؤول بقطاع الخدمات الجامعية بدءا من مجال السلطة للسيد المدير العام الذي يشرف على كل هيكل أو مؤسسة مهما كان حجمها حتى وإن كانت ملحقة بإقامة جامعية على كامل التراب الوطني وانتهاء بمجال سلطة رئيس فرع بإقامة جامعية.

وكما للسيد المدير العام كل هذه السلطة فإن هناك سلطات مفوضة للسادة مدراء الخدمات الجامعية ومدراء الاقامات الجامعية. (المرسوم التنفيذي رقم 95-85 المؤرخ في 22 مارس سنة 1995، المادة 16 منه).

والتي تحدد طبيعة اعتماد التسيير التي يفوضها المدير العام للديوان الوطني للخدمات الجامعية إلى مديري الخدمات الجامعية، وعناوين الفصول المالية الموافقة لها:

1- نفقات الموظفين: وتتمثل هذه النفقات في الأجور الرئيسية، الرواتب وملحقاتها، التعويضات والمنح، التكاليف الإجتماعية والجبائية، مساهمة في الخدمات الاجتماعية، معاش الخدمة والأضرار الجسدية

2- نفقات التسيير: وتتعلق بالأدوات وتسيير المصالح ومنها تسديد النفقات، لوازم المكاتب، ألبسة العمال، حظيرة السيارات، صيانة المباني، مصاريف تكوين الموظفين، التكاليف الملحقة، عتاد ولوازم الإعلام الآلي، الأدوات والأثاث.

3- الخدمات الجامعية: وتتمحور حول المنح الوطنية، تغذية الطلبة، نقل الطلبة

أما المادة 17 من نفس المرسوم المذكور أعلاه فتحدد طبيعة اعتماد التسيير التي يفوضها المدير العام للديوان للخدمات الجامعية إلى مديري الاقامات الجامعية وعناوين الفصول المالية الموافقة لها:

4- نفقات التسيير: وتتعلق بتسديد النفقات، الأدوات والأثاث، عتاد ولوازم الإعلام الآلي، لوازم المكاتب، التكاليف الملحقة، ألبسة العمال، حظيرة السيارات، الصيانة العادية للمباني، النشاطات الثقافية، الرياضية والعلمية لفائدة الطلبة.

عبرنا عن انسياب السلطة من خلال التعيين في المناصب، وعبرنا عن تفويض السلطة من خلال تفويض الإعتمادات المالية، بالإضافة إلى تفويض سلطات أخرى نذكر منها ما يلي:

1- تفويض توظيف الموارد البشرية

2- التقاضي وتمثيل السيد المدير العام في حدود السلطة الممنوحة

3- سلطة الإمضاء على الوثائق الرسمية والمتعلقة بالتسيير الإداري

وتحتم السلطة التي يتمتع بها المسؤولون على مستوى مختلف المستويات الإدارية، ممارسة مهام رقابية على مختلف الأصعدة كجزء من مسؤولياتهم المهنية، هذا وتكتسي هذه المهمة بقطاع الخدمات الجامعية على وجه الخصوص أهمية بالغة نظرا لعدة اعتبارات نذكرها فيمايلي:

تعد الرقابة من الوظائف الأساسية بقطاع الخدمات الجامعية وذلك لعدة عوامل نذكر منها:

1- الإنتشار الواسع لقطاع الخدمات الجامعية الذي أصبح يغطي كامل التراب الوطني حتى أننا نجد عدة مديريات خدمات جامعية بالولاية الواحدة وكل مديريةية تتكون على الأقل من خمس إقامات جامعية.

2- تعدد المهام التي يقدمها قطاع الخدمات الجامعية من إيواء وإطعام ونقل ونشاطات ثقافية، ومنح.

3- الأرصدة المالية الكبيرة المخصصة لتوفير هذه الخدمات.

4- العدد الكبير من الموارد البشرية إذ نجد بكل إقامة جامعية ما يفوق المائة عامل، ويفوق عدد الموارد البشرية على مستوى مديريةية خدمات جامعية الخمسمائة عامل.

وبما أن الهدف الأساسي الذي أنشأ من أجله هذا القطاع هو تقديم خدمات إجتماعية لفئة مهمة من فئات المجتمع الجزائري، كان لا بد من إعتقاد سياسة رقابية من أجل تحقيق هذا الهدف ويمكن أن نوجز بعض ملامح هذه الرقابة في الآتي:

1- الرقابة على التسيير المالي: ويمكن حصر هذه الرقابة في نوعين وهي رقابة داخلية تقوم بها الهيئات العليا لقطاع الخدمات الجامعية ورقابة خارجية تتكفل بها مؤسسات الدولة الأخرى المخول لها قانونا.

أ- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تكون على التسيير المالي من المؤسسات المالية المخول لها القيام بذلك وهي:

• الرقابة المفروضة من المراقب المالي والخزينة

ب- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تكون على التسيير المالي من مؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الديوان الوطني للخدمات الجامعية وهي كالاتي:

• **دفتر المتابعة الشهرية:** خصص جزء من دفتر المتابعة للإقامة الجامعية ويتعلق الأمر بإعداد وضعية حول النفقات فيما يخص كل فصول ميزانية الإقامة بالإضافة إلى

وضعية الإيرادات والوضعية المحاسبية وكذا وضعية تجريد المقتنيات ووضعية حظيرة السيارات والمتابعة الشهرية لها، بالإضافة إلى بطاقة عن الإقامة الجامعية تحتوي معلومات تتعلق بتسمية الإقامة، سنة بداية العمل، اسم مدير الإقامة عدد أجنحة الإيواء، عدد الغرف، الطاقة النظرية، الطاقة الحقيقية، معلومات عن مطعم الإقامة، معلومات عن المرافق الملحقة.

أما الجزء المتعلق بمديرية الخدمات الجامعية فيحتوي على إعداد وضعية حول النفقات لكل فصل من ميزانية المديرية يضاف إليها الإطعام والنقل، التكوين، بالإضافة إلى الوضعية المحاسبية الخاصة بالمديرية، وضعية حول النقل الجامعي، ووضعية التجريد.

• لجان تفتيش دورية أو بصفة إستثنائية من وزارة التعليم العالي أو المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية.

1- الرقابة على تسيير الموارد البشرية: وتصنف إلى نوعين، رقابة داخلية ورقابة خارجية.

أ- الرقابة الخارجية: وتتمثل الرقابة الخارجية على تسيير الموارد البشرية في رقابة مؤسسة الوظيفة العمومية ومؤسسة الرقابة المالية والتي تتضح أكثر أثناء عملية التوظيف.

ب- الرقابة الداخلية: ويمكن أن نذكر منها:

• دفتر المتابعة الشهرية: والذي يحتوي على وضعية العمال الدائمين والعمال المتعاقدين والأصناف الأخرى كعقود ما قبل التشغيل، وضعية تسيير المستخدمين فيما يخص التأطير والتحكم والتنفيذ وشغل المناصب النوعية، وكذا تسيير عمال المؤسسات الخاصة بالإقامة والمتعلقة بالأمن والنظافة، ثم القائمة الإسمية لكل عمال الإقامة وكل ما يتعلق بالتحويلات أو الإنتدابات.

• سجلات الحضور اليومي

• جداول تقييم مردود الموارد البشرية

2- الرقابة على الخدمات المقدمة للطلبة: وسنتناول فقط الخدمات الثلاث التي هي الإطعام والإيواء والنقل.

أ- الرقابة على خدمات الإطعام: وهي رقابة داخلية ورقابة خارجية.

• الرقابة الخارجية: وتتكفل بذلك كل من مديرية التجارة بالولاية من خلال لجان تفتيش، بالإضافة إلى لجان الوقاية الخاصة بالبلدية والولاية

• الرقابة الداخلية: وتمارس هذه الرقابة من خلال:

-محاضر إستقبال السلع التي تعدها اللجنة المكلفة بذلك والتي يترأسها مدير الإقامة بالإضافة إلى رئيس مصلحة الإطعام، رئيس وحدة الإطعام، رئيس فرع التموين، رئيس فرع المقتصدية، وطبيب بيطري أو تقني في التغذية إن وجد ويحتوي محضر إستقبال السلع على المعلومات التالية: تعيين السلعة، الكمية المحددة في سند الطلب، الكمية المستقبلية، الكمية المرفوضة إن وجدت وتحدد وسيلة النقل، التحفظات إن وجدت ثم إمضاء وختم أعضاء اللجنة وتحديد الإجراءات المتخذة في ذلك. (تعليمية رقم 05 /D.G /729 ت 05 /07/2013).

• إجبارية حضور مدير الإقامة عند تقديم الوجبات للطلبة.

• لجان الوقاية الصحية على مستوى المديرية والإقامات الجامعية.

• وضعيات الإستهلاك اليومية تحدد فيها الكميات، المخزون، المدخلات،

المخرجات بالنسبة للوجبات الثلاث مع التقييم المالي لها.

ب- الرقابة على خدمات الإيواء: وتتم هذه العملية من خلال:

• لجان مراقبة وتطهير ملفات الإيواء لكل موسم دراسي.

• لجان مراقبة الغرف.

• إعداد البطاقة الوطنية للإيواء خلال كل موسم جامعي.

• لجان التفتيش والمراقبة من الديوان الوطني بصفة دورية أو إستثنائية.

- إعداد تقرير شهري للوضعية الأمنية بالإقامات يتضمن كل الإحتجاجات، سببها الإجراءات المتخذة لعلاجها.

ج- الرقابة على خدمات النقل: وتتمثل إجراءات الرقابة على خدمات النقل فيما يلي:

- مراقبي النقل الجامعي وتتم المراقبة من خلال ملئ ورقة الحضور لشهر، فيما يخص الفترة الصباحية والفترة المسائية ويشار في هذه الورقة إلى رقم خط النقل والمحطات التي يشملها، ويختتم من قبل مراقب النقل ورئيس مصلحة النقل وكذا ختم المؤسسة الخاصة المكلفة بنقل الطلبة.

من خلال إجراءات الرقابة التي إستعرضناها نجد أن هذه الرقابة تتنوع فيما بينها إذ نجد منها، ما هو إجراءات رقابة قبلية ومنها ما هو إجراءات رقابة أثناء أداء الأعمال ومنها ما هو إجراءات رقابة بعدية، ولكن يبقى أنه لا بد وأن تتنوع هذه الإجراءات، وتكثف الرقابة، مع العمل على ما يعرف بالرقابة الذاتية التي تعد أهم كل هذه الأنواع.

المطلب الثاني: الإتصال بقطاع الخدمات الجامعية

يعد الإتصال كباقي وظائف التنظيم الأخرى ذو أهمية بالغة لأي مؤسسة وخاصة بالنسبة لقطاع الخدمات الجامعية، وذلك راجع لمجموعة العوامل التي تم ذكرها، كالانتشار الجغرافي الواسع، تعدد المستويات الإدارية... وغير ذلك.

فعملية الإتصال بقطاع الخدمات الجامعية تتم على عدة مستويات، على مستوى المؤسسة الواحدة كالمديرية العامة، أو مديرية الخدمات الجامعية، أو إقامة جامعية، ولكن الأهم من ذلك هو الإتصال القائم بين المدير العامة ومديرية الخدمات بالإقامة الجامعية، وفي كل هذه المستويات هناك نوعين من الإتصال، إتصال داخلي وخارجي، داخلي يتم بين مختلف مديريات وأقسام ومصالح، وفروع كل مؤسسة، وبين مختلف هذه المستويات الإدارية، وإتصال خارجي بين مؤسسات قطاع الخدمات الجامعية وباقي مؤسسات الدولة الأخرى، سواء الرقابية منها أو المعاونة.

ومن خلال ما تقدم نجد أن هناك من يرى أن النموذج الأنسب من الإتصال لقطاع الخدمات الجامعية هو نموذج العملية الدينامية للإتصال ذلك أنه يوفر إستمرار المعلومات بشكل متواصل ومفتوح ومتغير، وكل مراحل هذه الوظيفة تتفاعل وتتأثر بعضها ببعض.

كما يجب الإعتماد كذلك على كل أنواع الإتصال، عمودية أو أفقية، نازلة أو صاعدة، متقابلة أو محورية، وداخلية وخارجية.

ونجد كذلك أنه في هذه الظروف التي يعمل بها قطاع الخدمات الجامعية لا بد من الاعتماد على الجمع بين شبكات الإتصال لأنه يوفر سلطة وقوة موزعة بالتساوي نحو مركزية قليلة، والتأكيد على التفاعل الحقيقي من الرؤساء والمرؤوسين من خلال الثقة المتبادلة والتشاور الدائم وتحمل المسؤولية، والإستفادة وإستغلال جميع الحواس، والتأكد من وصول الرسائل وفهمها جيدا.

أما فيما يخص أساليب الإتصال فلا بد من الإعتماد على الأساليب المحبذة منه كالمحادثة أو الإتصال المدون أو الإشارات أو الأعمال أو الصمت أو تعابير الوجه إلى غير ذلك، وتجنب أساليبه الغير مجندة كالإتصال الجسدي.

ومن أهم المعوقات التي تواجه عملية الإتصال بقطاع الخدمات الجامعية هو تعدد المستويات الإدارية والتناثر الجغرافي لمؤسساته، ولتجاوز هذه المشكلة لجأ المسؤولين على القطاع إلى الإعتماد على مجموعة من وسائل الإتصال الحديثة والتي تعد من عوامل نجاح عملية الإتصال نذكر منها بالإضافة إلى الوسائل التقليدية كالتعليمات والمراسلات والهاتف بأنواعه، نجد الإعتماد على البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية كوسيلة إتصال فعالة وسريعة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية

لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية الموارد البشرية لأي منظمة، وهذا ما أكدته كل الدراسات الحديثة، بل إن الموارد البشرية هي الرأسمال الحقيقي لها، ونفس الشيء بالنسبة لقطاع الخدمات الجامعية، وخاصة لأن طبيعته تقديم الخدمات الاجتماعية لفئة الطلبة، والخدمة أساسا تحتاج لموارد بشرية من نوع خاص، فيا ترى ما حقيقة إدارة هذه الموارد بهذا القطاع استنادا لهذه الأهمية.

إن الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية تخضع لنفس ما تخضع له كل الموارد البشرية التابعة لمؤسسة الوظيفة العمومية، ومنوط بهذه الموارد أن تساهم بفعالية في كل وظائف التنظيم من ممارسة للسلطة ومن تخطيط ورقابة واتصال بالإضافة إلى حسن إدارة هذه الموارد لتحقيق الهدف المسطر وهو تقديم خدمات إجتماعية تلبى رغبات هذه الشريحة من المجتمع، مع الحرص على حسن التخطيط لهذه الموارد وحسن توظيفها وتكوينها وتدريبها، فكيف تتم هذه الوظائف بقطاع الخدمات الجامعية.

إن إدارة الموارد البشرية تبدأ عند تخصيص وزارة التعليم العالي بالتنسيق مع وزارة المالية مناصب مالية لقطاع الخدمات الجامعية، فيقوم الديوان الوطني بتقسيم هذه المناصب على مختلف مديريات الخدمات الجامعية، فتقوم هذه الأخيرة وبعد حصر كل المناصب الشاغرة لديها للأسباب المختلفة كالترقيات والتخلي عن المناصب، والوفاة والتقاعد، تضاف إليها المناصب المخصصة من قبل، وبحسب الحاجة للموارد البشرية، تقوم مديرية الخدمات الجامعية بإعداد مشروع الحالة "ب" مع الأخذ بعين الاعتبار نمط المناصب (داخلي أو خارجي)، ثم يوجه هذا المشروع للديوان الوطني للخدمات الجامعية، وهو بدوره يقوم بتوجيهه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية اللتان غالبا ما توافقا عليه، هذه الموافقة وهذا التأكيد يكون من خلال قرار وزاري لفتح المناصب وتحديد نمط التوظيف، هذا كله يندرج ضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

أما عملية توظيف الموارد البشرية فتمر بالمراحل التالية:

- 1- إعداد مقررات فتح مسابقات التوظيف
- 2- إرسالها لمديرية الوظيفة العمومية للموافق عليها أو إحداث تعديلات عليها
- 3- بعد الموافقة يتم الإعلان عن المسابقة الخاصة بالتوظيف في أجل أقصاه سبعة أيام في حالة ما إذا كانت المناصب المعلن عنها تتعلق بالتوظيف الخارجي فإن هذه العملية تتم كآتي:

1- مسابقة على أساس الشهادة.

2- مسابقة على أساس الإختبار

وهنا يمكن التمييز بين حالتين وهما:

- 1- إذا كانت المناصب المعلن عنها تتعلق بالرتب من الصنف 10 فما فوق فإن الإعلان عنها يكون في الجرائد الوطنية واحدة باللغة العربية وثانية باللغة الفرنسية بالإضافة إلى ذلك يتم الإعلان بالموقع الرسمي الخاص بمديرية الوظيفة العمومية
 - 2- إذا كانت الرتب أقل من الصنف 10، فإنه يتم الإعلان على مستوى الوكالة المحلية للتشغيل وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بمديرية الوظيفة العمومية.
- بعد ظهور أول إعلان في إحدى الجرائد تبدأ عملية إستلام ملفات المترشحين خلال مدة قد تم تحديدها بمقررات فتح المسابقة، وفي الغالب تكون خمسة عشر يوما، وبعد استكمال عملية استقبال الملفات، تعرض على اللجنة التقنية لدراستها دراسة تفصيلية، وبعد فرز الملفات المقبولة، يتم إعداد محضر اللجنة التقنية ومع الإعلان المنشور يوجه هذا الملف لمديرية الوظيفة العمومية في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوم عمل بداية من تاريخ غلق عملية إستلام الملفات، ثم بعد ذلك يتم تشكيل لجنة لإجراء المقابلة مع المترشحين مع تبليغ مقرر تشكيل لجنة المقابلة لمديرية الوظيفة العمومية في أجل أقصاه عشرة أيام بداية من تاريخ توقيعه، ويتم تنقيط المترشحين بحسب المرسوم التنفيذي رقم 199/12 المؤرخ في 25 أفريل 2012 والمنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 والمتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقات.

ترتيب الملفات يتم وفق محضر لجنة المقابلة ومحضر لجنة الإختبار والمحضر التقني، ويتم بعد ذلك إعداد محضر نهائي للناجحين والذي يتوافق وعدد المناصب المفتوحة وقائمة الناجحين الإحتياطيين، توجه هذه المحاضر كلها إلى مديرية الوظيفة العمومية مع جميع ملفات المترشحين.

في حالة وجود تعديلات يتم إعادة صياغة المحضر النهائي وفقا لتوجيهات مديرية الوظيفة العمومية.

بناء على النتائج النهائية تبدأ عملية إعداد مقررات التوظيف وإستدعاء المعنيين وإعداد محاضر تنصيبهم ثم إعداد مقررات تحويلهم لأماكن عملهم أما إذ كان التوظيف داخلي فإن خطوات هذه العملية تكون كالآتي:

- 1- إعداد مقررات فتح المسابقات، وإرسالها لمديرية الوظيفة العمومية
- 2- الموافقة من مديرية الوظيفة العمومية.
- 3- الإعلان يكون على مستوى جميع أماكن العمل بالمنظمة المعنية
- 4- استقبال طلبات المشاركة في المسابقة وفق المدة المحددة بمقرر فتح المسابقة.
- 5- بعد انتهاء مدة إستقبال الملفات، تتم دراسة الطلبات ويعد تقرير من قبل اللجنة التقنية، ويرسل مع نسخة من الإعلان إلى مديرية الوظيفة العمومية، في أجل أقصاه خمسة عشر يوما.
- 6- يتم الإتصال بمراكز الإمتحانات المخصصة لهذا الغرض لطلب الإشراف على المسابقات.
- 7- تجرى المسابقة بالتاريخ المحدد لها وتعد قائمة الناجحين النهائية من طرف مركز الامتحانات، وبناء على هذه القائمة، يعد محضر نهائي لقائمة الناجحين ويوجه لمديرية الوظيفة العمومية، التي تبدي موافقتها على هذه النتائج، وبعد ذلك يستدعي المعنيين ويتم إعداد مقررات التعيين في المناصب مع محاضر التنصيب.

أما التكوين بقطاع الخدمات الجامعية، فتخصص له لكل سنة مالية ميزانية خاصة على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، "يخصص جزء منها للمسابقات والإمتحانات، والجزء الثاني يخصص للتكوين وتحسين المستوى، أما الجزء الثالث فيخصص للتكوين الخاص بتجديد المعلومات، وبذلك يكون على عاتق كل مديرية خدمات إعداد برنامج التكوين الذي تكون مواردها البشرية في حاجة اليه.

أما التحفيز على مستوى قطاع الخدمات الجامعية فيتمثل أساسا في تلقي منحة المردودية كل ثلاثة أشهر من خلال تنقيط العامل من قبل رئيسه المباشر هذا من الناحية المادية، في حين تكون أشكال التحفيز الأخرى عموما متعلقة باستفادة الموظف أو العامل بتكوين أو الاستفادة من ترقية

وتجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات الجامعية يحتاج إلى موارد بشرية متنوعة من حيث التخصص، فخدمات الإطعام بحاجة لطباخين أكفاء، والعمل الإداري بحاجة لإطارات ذو خبرة في التسيير الإداري، والصيانة في حاجة لعمال مختصين في التلحيم والنجارة والترصيص والبناء... والرعاية الصحية بحاجة لأطباء وممرضين وهكذا.

المبحث الرابع: الوسائل المستخدمة بقطاع الخدمات الجامعية:

تعد الوسائل التقنية كما حددها البحث أنفا للتنظيم الحديث، سمة من سماته البارزة وخاصة إذا تعلق الأمر بقطاع الخدمات الجامعية، وهذا يعود للأسباب التي تم عرضها مسبقا كالإنتشار الجغرافي الواسع وتعدد الخدمات التي يقدمها هذا القطاع، ويمكن أن تتعدد الوسائل بقطاع الخدمات الجامعية تبعا للخدمات التي يقدمها للطلبة.

1- خدمات الإطعام: لا يمكن بأي حال من الأحوال تقديم خدمات الإطعام لما يتعدى الألف طالب بدون الإستعانة بالوسائل والتجهيزات الخاصة بالطبخ الجماعي، ناهيك عن الهيكل الأساسي الذي هو البناء، إذ يتكون مطعم جامعي عموما من قاعة للطبخ مقسمة لجزئين، جزء مخصص للإعداد والجزء الثاني مخصص للطبخ، تتوفر هذه القاعة على تجهيزات الطبخ الجماعي من تجهيزات للطهي، أفران، آلات غسل الأطباق، آلات تقشير الخضروات، آلات فرم اللحم...، بالإضافة إلى توفر المطعم الجامعي على قاعة أو قاعتين بحسب سعته لتقديم الوجبات الغذائية مجهزة بطاولات وكراسي ومغاسل، تتوفر هذه القاعات على الإضاءة اللازمة والتهوية ومنافذ النجدة، كما يتوفر المطعم الجامعي على مخازن يكون واحدا منها مخصصا للمواد الغذائية والآخر للخضر والفواكه بشروط صحية، كما يتوفر المطعم الجامعي كذلك على غرف تبريد على الأقل إثنان، واحدة للحوم الحمراء والبيضاء وأخرى للحليب ومشتقاته، وإن كانت ثالثة تخصص لبعض المواد الغذائية الأخرى السريعة التلف، كما يتوفر المطعم الجامعي على مغاسل خاصة بالعمال ومرشات، ولصحة وسلامة العاملين بالمطعم والطلبة على السواء، يجب أن تكون هناك تجهيزات إطفاء الحرائق وكاشفات تسرب الغاز بالإضافة إلى تجهيز مطعم الإقامة بتجهيزات الإعلام الآلي لغرض مراقبة دخول الطلبة للمطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية، مع تجهيز قاعات المطعم بكاميرات مراقبة، يضاف إلى كل هذه التجهيزات اللباس الخاص بعمال المطعم.

2- خدمات الإيواء: تقديم خدمات الإيواء يتطلب توفر أجنحة إيواء تتوفر على غرف جماعية تتكون من فردين أو ثلاثة، تتوفر هذه الأجنحة على مغاسل جماعية بكل طابق كما تتوفر على شروط الصحة من تدفئة وتهوية، وتجهيزات إطفاء الحرائق، ومزودة

بالكهرباء والمياه، ويضاف إلى ذلك توفر الغرف على تجهيزات تتمثل عموماً في أسرة، أفرشة (بطانيات)، أغطية، إزارات، وسائد، خزائن، طاولات، كراسي، ويضاف إلى مرافق الإيواء ما يعرف بالمرافق الملحقة من عيادة مجهزة بتجهيزات الإسعجات الأولية، نادي مجهز، مكتبة، قاعة أنترنت، قاعة للنشاطات، ملاعب لمختلف الرياضات، قاعة رياضية، بالإضافة إلى توفر تجهيزات خاصة بأمن الإقامة من لباس خاص، كاميرات مراقبة، باب دوار، تجهيزات الإتصال الداخلي، سيارة إسعاف.

3- خدمات النقل: يعد النقل عموماً قطاعاً حيويًا لأي نشاط إنساني، كذلك الأمر بالنسبة لخدمات النقل التي تقدم للطلبة، وعلى هذا الأساس فإن وسائل النقل يجب أن تتوفر بالكم والنوع الملائمين، من حيث العدد يجب أن يتوفر العدد الكافي، بالإضافة إلى عمر الحافلات، وضرورة توفير شروط النظافة اللازمة فيها.

4- الإعلام الآلي: لجأ قطاع الخدمات الجامعية، وبغرض مسايرة التطورات الحاصلة في العالم ككل وفي منظومة تسيير وإدارة المنظمات، إلى الإعتماد على الإعلام الآلي كتقنية ووسيلة لتسهيل تقديم الخدمات للعدد الهائل من الطلبة، فيتم بداية إدخال نظام الإعلام الآلي في التسيير الإداري لمختلف المصالح، كإيواء والإطعام وتتلخص العملية في الحصول على المعلومات الخاصة والعامة، كما تم تزويد مصلحة الإطعام ببرنامج إعلام آلي للتسيير الإداري، ولتسهيل متابعة عملية الإستهلاك وعمليات التمويل وإعداد مختلف الوضعيات، وكذلك إستعمال هذه التقنية في عملية المراقبة عند الدخول إلى المطعم وذلك للتحكم أكثر من خلال استخدام البطاقات المغناطيسية، يضاف إلى إدخال الإعلام الآلي كذلك عند المداخل الرئيسية للإقامات الجامعية من خلال الباب الدوار لتسهيل ومراقبة الدخول والخروج من الإقامة.

إن ما واجه قطاع الخدمات الجامعية من تحديات كبيرة وخاصة منها تقديم خدمات اجتماعية بالمستوى المطلوب، وتبعاً للتزايد المستمر في أعداد الطلبة والإرتفاع الملحوظ في عدد الهياكل من إقامات التي يتم إستلامها كل موسم جامعي، وكذلك الزيادة الملحوظة في أعداد الموارد البشرية، كل ذلك وغيره من الأسباب أصبح من الضرورة الملحة الإعتماد أكثر على التقنيات الحديثة، لتحقيق السرعة والدقة والتحكم.

خلاصة

إن قطاع الخدمات الجامعية ممثلا بالديوان الوطني للخدمات الجامعية، مؤسسة غاية في الأهمية ضمن قطاع أكبر وهو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذه الأهمية ناتجة عن المهمة الموكلة لهذا القطاع، وهي تقديم خدمات إجتماعية للطلبة، هذه الفئة المهمة من المجتمع الجزائري نظرا للدور المنوط بها وهو تسيير مؤسسات الدولة مستقبلا، وعلى هذا الأساس جاء هذا الفصل ليقدم تعريفا فيما يخص تنظيم قطاع الخدمات الجامعية في الجزائر من خلال تقديم نبذة تاريخية عن تطورهن ثم الهيكل التنظيمي له، فأبراز بعض المهام الموكلة له، والوسائل المستعملة لتنفيذ هذه المهام.

ومن بين الملاحظات المسجلة على ذلك هو بعض القصور في هيكله القطاع وفي تأدية بعض مهامه، وفي تحديد الصلاحيات لبعض هيكله كتحديد مهام المصالح والفروع بالإقامات الجامعية، ناهيك عن إحداث تعديلات على هذه المهام بالنسبة لمديريات الخدمات الجامعية والمديرية العامة كذلك.

الفصل الخامس

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

I- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة

2- العينة وطريقة اختيارها

3- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة

II- عرض البيانات، تحليلها و تفسيرها

III- نتائج الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، أما المبحث الأول فيتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويحتوي على ثلاث عناصر العنصر الأول يستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويحتوي مجالات الدراسة من مجال مكاني وزماني وبشري، والعينة وطريقة اختيارها، والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، ثم عنصر ثان من خلاله تم عرض البيانات، تحليلها وتفسيرها، أما العنصر الثالث فاستعرضنا من خلاله نتائج الدراسة ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

I- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني: ويتمثل في مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، وهذه المديرية تعد إحدى مؤسسات الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وقد أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر سنة 2005، المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 22 ديسمبر سنة 2004، والمتضمن انشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها وقائمة الاقامات الجامعية التابعة لها. تقع مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال بولاية باتنة بالإضافة الى مديريتين للخدمات الجامعية وهي باتنة وسط وباتنة فسديس، مقرها كائن بحي 150 مسكن حي كشيدة باتنة، تتبعها سبع اقامات جامعية وهي:

- الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة إناث

- الإقامة الجامعية أول نوفمبر 54 إناث

- الإقامة الجامعية عمار بن فليس إناث

- الإقامة الجامعية 1500 سرير إناث

- الإقامة الجامعية 1000 سرير إناث

- الإقامة الجامعية حملة (4) إناث

- الإقامة الجامعية حملة (1) ذكور

- وقد اخترنا أن تكون الإقامة الجامعية حملة (1) والإقامة الجامعية حملة (4) ممثلة لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال في هذا البحث أي المجتمع الأصلي للدراسة للأسباب التالية:

* بداية إستقبال الطلبة بالنسبة للإقامة الجامعية حملة (1) هي سنة 2008، أما

حملة (4) فكان ذلك سنة 2009، أي أن بداية عملهما كان خلال موسمين متلاحقين

* طاقة الإيواء لكل منهما هي 2000 سرير

* التشابه من حيث الهيكل المعماري، وتوفر الإقامتين على نفس الهياكل تقريبا.

* تواجدهما بنفس الموقع من حيث البعد عن الهياكل البيداغوجية.

وفيما يلي سنقدم نبذة موجزة عن كل واحدة منهما:

أ- **الإقامة الجامعية حملة (1):** أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ

في 26 ديسمبر 2008، المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 22

ديسمبر 2004، والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقارها وقائمة

الإقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها، وتتربع الإقامة على مساحة أربع هكتارات،

وفتحت الإقامة أبوابها لاستقبال الطلبة خلال الموسم الجامعي 2009/2008، وتقع

بالمجمع السكني الجديد حملة غرب مدينة باتنة، ويعمل بها خمسة وعشرون عاملا دائما

وثلاثة وتسعون عاملا متعاقدا بالتوقيت الكامل وثمانية عشر عاملا متعاقدا بالتوقيت

الجزئي، تتكون الإقامة من ثمانية أجنحة على شكل حرف (L)، ويحتوي كل جناح منها

على 125 غرفة، أي بمجموع ألف غرفة، سعة كل واحدة منها طالبين يحتوي كل جناح

على مرش بالطابق الأرضي به ستة غرف، ويحتوي كل طابق على اثنين من المغاسل

ماعد الطابق الرابع الذي يحتوي على ثمانية غرف فقط، كل جناح منها مزود بمسخن

ضمن البناية.

يتواجد بالإقامة مطعم جامعي بسعة 108 طاولة و345 كرسي، يتكون من قاعة طبخ وقاعتي تقديم الوجبات، وثلاث غرف تبريد ومخزين للخضر والمواد الغذائية وعلى مغاسل للطلبة ومغاسل للعمال بالإضافة الى مرشات، تتوفر الإقامة على مجمع ثقافي بطابقين، الطابق الأول يحتوي على قاعة مجهزة بكراسي ومنصة وتجهيزات سمعية بصرية، بالإضافة الى نادي بمساحة 182م² أما الطابق الثاني فيتوفر على مكتبة وقاعة للمطالعة وقاعة انترنت مجهزة بثلاثين جهاز، ومجموعة من القاعات الأخرى، كما تتوفر الإقامة على مجمع تقني يتواجد به المخزن العام، البياضة وورشات المصلحة التقنية، وتتوفر الإقامة على مجمع إداري به مكتب المدير ومكاتب مختلف المصالح والفروع، كما تتوفر الإقامة على عيادة لتقديم الخدمات الصحية للطلبة، وتتوفر الإقامة على خزائين للمياه، ومركزي حراسة أحدهما بالجهة الأمامية والآخر بالجهة الخلفية، كما تتوفر الإقامة على مولد كهربائي، وهي إقامة بسعة 2000 سرير وتأوي فعليا 1123 طالبا من مختلف التخصصات الجامعية، وتتوفر الإقامة على ملعب جوار واحد وقاعة رياضة إختصاص كمال الأجسام

ب-الإقامة الجامعية حملة (4): أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 26 ديسمبر 2008، المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 22 ديسمبر 2004، والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقارها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشمولاتها، وتتربع الإقامة على مساحة قدرها أربع هكتارات، وفتحت أبوابها لاستقبال الطالبات خلال الموسم الجامعي 2009/2010، وتقع كذلك بالمجمع السكني الجديد حملة غرب مدينة باتنة، ويعمل بها اثنان وأربعون عاملا دائما ومتعاقدا وستة وأربعون عاملا متعاقدا بالتوقيت الكلي وواحد وعشرون عاملا متعاقدا بالتوقيت الجزئي.

تحتوي الإقامة على ثمانية أجنحة للإيواء على شكل حرف (L)، ويتكون كل جناح من أربع طوابق وطابق أرضي، يحتوي كل واحد منها على 125 غرفة أي بمجموع

ألف غرفة، بسعة طالبين لكل منها، يتوفر كل طابق على مغسل واحد مع نهاية الرواق الثاني، يتواجد بالإقامة مطعم جامعي، بقاعة لتحضير الوجبات، وقاعة واحدة لتقديمها، به ثمانون طاولة وخمسمائة كرسي، له مدخلان وأربع مخارج، ويتواجد به كذلك مغاسل للعمال، ولا يتوفر المطعم على مغاسل للطالبات كما يتواجد بالطابق العلوي للمطعم نادي الإقامة الجامعية، وتتوفر الإقامة كذلك على مجمع ثقافي بطابق أرضي به مكتبة وقاعة مطالعة، قاعة أنترنت بثلاثين جهاز، قاعة عرض مجهزة بكراسي ومنصة وأجهزة سمعية بصرية، بالإضافة الى توفر الإقامة على مجمع تقني به مخزن عام، بياضة، مرش بستة وخمسون غرفة مستقل عن الأجنحة، ورشات المصلحة التقنية، وتتوفر الإقامة على مجمع إداري به مكتب المديرية ومكاتب مختلف المصالح والفروع، وتتوفر الإقامة على ملعبين جواريين، وثمانين مسخنة للتدفئة المركزية، وقاعة متعددة الرياضات، وعيادة يعمل بها ثلاث أطباء وثلاث ممرضين، ويتواجد بالإقامة خزائنين للمياه، ومركزي حراسة، كما تتوفر الإقامة على مولد كهربائي، وهي إقامة بسعة ألفي سرير، ويقوم بها حاليا 1164 طالبة من مختلف التخصصات الجامعية.

من خلال استعراضنا للتعريف بالإقامتين نجد أن هناك بعض الاختلافات فيما بينهما من ناحية تخطيطهما المعماري وعدد العاملين فيهما، وتتمثل مجمل الاختلافات في الآتي:

- **هياكل الإيواء (الأجنحة):** يتواجد بطوابق أجنحة الإقامة الجامعية حملة (1) إثنين من المغاسل في نهاية كل رواق في حين نجد أنه بالإقامة الجامعية حملة (4) يتواجد بها مغسل واحد في نهاية الرواق الأول، فقط يجب أن نشير الى ان الطابق الرابع بأجنحة حملة (1) لا يوجد بها مغاسل رغم وجود ثمانين غرفة.

- النقطة الثانية التي يمكن تسجيلها على مستوى أروقة الأجنحة بالإقامة حملة (4) أنها ضيقة جدا، عكس الأروقة بأجنحة الإقامة حملة (1)، لكن بالمقابل أن المرشات بحملة (4) عبارة عن مجمع مستقل يتكون من 56 غرفة في حين أن المرشات بالإقامة

حملة (1) متواجدة على مستوى الطابق الأرضي للجناح، وهذا ما يجعل عمليات الصيانة والإشراف عليها بالإقامة حملة (4) أحسن منها بالإقامة حملة (1)، لكن يبقى أن تواجدها داخل الجناح توفر على الطالب عناء التنقل واحتمال التعرض لنزلات البرد، النقطة الأخرى التي يجب الإشارة إليها ويمكن اعتبارها كميزة ويمكن اعتبارها تشكل خطرا على حياة الطالب بكلتا الإقامتين، وهي تواجد المسخنات بالطابق الأرضي مدمجة بالجناح، وهي ميزة لكون أن إصابة إحداها يعطل وتتوقف عملية التسخين فقط على جناح واحد دون غيره، أما تواجدها بجوار وتحت غرف الطلبة فقد تشكل خطرا على صحتهم في حالة حدوث تسربات غاز أو إنفجار.

- **المطعم الجامعي:** بالنسبة لمطعمي الإقامتين هناك إختلافات فيما بينهما من ناحية الهندسة المعمارية، إذ نجد أن مطعم الإقامة الجامعية حملة (1) يحتوي على قاعتين لتقديم الوجبات، وتحتوي هذه القاعات على مغاسل خاصة بالطلبة في حين ان مطعم الإقامة حملة (4) يحتوي فقط على قاعة تقديم وجبات واحدة وبدون مغاسل للطلبة، أما تجهيزات تحضير الوجبات فان التجهيزات الموجودة بمطعم الإقامة حملة (4) أكثر عددا وأجود من التجهيزات الموجودة بالإقامة حملة (1). بالنسبة للإقامة الجامعية حملة (4) نسجل ان مطعم الإقامة بها يتكون من طابق أرضي، وطابق أول عبارة عن نادي وهذه ميزة لكون هاته الخدمتين تكملان بعضهما البعض في حين أن نادي الإقامة بحملة (1) يتواجد بالمجمع الثقافي.

- **المجمع الثقافي:** بالإقامة الجامعية حملة (1) نجد المجمع الثقافي يتكون من طابقين، وهذا ما يوفر مساحة أكبر للتنوع من النشاطات الخاصة بالطلبة. في حين نجد أن المجمع الثقافي بالإقامة الجامعية حملة (4) يتكون من طابق واحد.

- **الهيكل الرياضية:** بالنسبة للهياكل الرياضية فإننا نجد ان الإقامة حملة (4) تتوفر على ملعبين جواريين بالإضافة إلى قاعة متعددة الرياضات، في حين نجد أن الإقامة الجامعية حملة (1) لا تتوفر إلا على ملعب جوارى واحد.

- حجم وتركيبه العاملين (المستخدمين): من حيث حجم العاملين، نلاحظ أن عدد العمال الدائمون بالإقامة حملة (4) هو تقريبا الضعف بالنسبة لعددهم بالإقامة حملة (1)، وعلى العكس من ذلك نجد أن العمال المتعاقدون بالتوقيت الكلي بحملة (1) هو أكبر من الضعف بالنسبة للإقامة حملة (4) في حين نجد أن هناك تقريبا عدد متساوي من العمال بالدوام الجزئي أما شغل المناصب النوعية بالإقامتين فإننا نجد على سبيل المثال أن رؤساء مصالح الإطعام بالإقامتين مكلفين فقط وليس معنيين، وكذلك الأمر بالنسبة لرؤساء الفروع فكلهم مكلفون إلا رئيس فرع التموين بالإقامة الجامعية حملة (1) الذي هو معين.

ب- المجال الزمني: امتدت الفترة الزمنية للدراسة من شهر أكتوبر 2013 إلى غاية شهر أبريل 2014، وكانت البداية بجمع المعلومات والوثائق، والإطلاع على كل ما يخص محاور البحث، واختتمت الدراسة الميدانية بتطبيق إستمارات البحث بكل من الإقامة الجامعية حملة (1) والإقامة الجامعية حملة (4).

ج- المجال البشري: مجتمع البحث المقصود بالدراسة هو مجتمع الطلبة، وبالضبط الطلبة المقيمين بالإقامتين الجامعيتين حملة (1) وحملة (4) والذين يبلغ عددهم 1643 طالبة بالإقامة حملة (4)، و1124 طالبا بالإقامة حملة (1)، من مختلف التخصصات الدراسية ومن مختلف المستويات الدراسية كذلك، والذين يشكلون في مجموعهم 2767 طالبا مقيما.

2- العينة وطريقة اختيارها

العينة هي: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (رشيد زرواتي، 2002، ص 191).

بالنسبة لحجم العينة فقد تم إختيار نسبة 10% من مجتمع البحث، وهي النسبة التي حرصت على مراعاتها بالإقامتين الجامعيتين حملة (1) وحملة (4)، وهي بلا شك توفر حظوظ الظهور لمختلف مفردات العينة مع الإختلافات الموجودة فيما بينها من حيث الجنس أو المستوى الدراسي أو التخصص الدراسي كذلك. وبإجراء عملية حسابية للنسبة 10% من مجموع الطلبة بالإقامتين وجدنا أن هذه النسبة من مجموع الطالبات والمقدر عددهن بـ 1164 هي 164 طالبة، في حين أن هذه النسبة من مجموع الطلبة والمقدر عددهم بـ 1124 هي 112 طالبا، وبذلك يكون مجموع العينة (112 طالب + 164 طالبة = 276 مفردة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح وصف العينة حسب الجنس

الجنس	عدد الطلبة في الإقامتين	
	التكرار	10%
ذكور	1124	112
إناث	1164	164
المجموع	2288	276

بالنسبة لنوع العينة، فقد اختار الطالب العينة العشوائية البسيطة وذلك للأسباب التالية: - الإختلاف من حيث الجنس (طلبة وطالبات)

- الإختلاف من حيث التخصصات الدراسية

- الإختلاف من حيث المستويات الدراسية

وقد أسفرت عملية الإختيار العشوائي للطلبة على مستوى الإقامتين على عينة ممثلة لصفات غالبية شرائح المجتمع الأصلي مجال الدراسة، سواء تعلق الأمر بالمستوى الدراسي، التخصص الدراسي، أماكن الدراسة...
مثلما توضح ذلك بيانات الجداول أدناه:

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمستوى الدراسي

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس المستوى الدراسي
		%	ك	%	ك	
48,6	134	44,5	73	54,5	61	السنة الأولى
25,7	71	26,8	44	24,1	27	السنة الثانية
9,4	26	8,5	14	10,7	12	السنة الثالثة
1,1	3	0,6	1	10,8	2	السنة الرابعة
1,8	5	1,8	3	10,8	2	السنة الخامسة
9,24	26	11,6	19	6,3	7	ماستر -1-
3,6	10	5,5	09	9	1	ماستر -2-
0,4	01	0,6	01	/	/	دكتوراه
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن كل المستويات الدراسية ممثلة في عينة الدراسة من السنة الأولى بنسبة 48.6% إلى مستوى الدكتوراه بنسبة 0.4%.

جدول رقم (03) يوضح توزيع الطلبة على الهياكل البيداغوجية والتوزيع بحسب الجنس

الجنس مكان الدراسة	ذكور		إناث		المجموع	%
	ك	%	ك	%		
معهد العلوم الاسلامية	12	10,7	31	18,9	43	15,6
كلية العلوم	23	20,5	30	18,3	53	19,2
كلية الهندسة	7	6,3	11	6,7	18	6,5
كلية الاداب واللغات	10	8,9	48	29,3	58	21,0
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير	44	39,3	16	9,8	60	21,7
كلية الحقوق والعلوم السياسية	8	7,1	22	13,4	30	10,9
كلية علوم الزراعة	6	5,4	1	0,6	7	2,5
كلية العلوم الانسانية	2	1,8	5	3,0	7	2,5
المجموع	112	100	164	100	276	100

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ثماني كليات ممثلة في عينة الدراسة، أعلى نسبة كانت لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير 21.7% وأدنى نسبة كانت لكلية العلوم الزراعية والعلوم الإنسانية بنسبة 2.5% لكل منها.

جدول رقم (4) يوضح توزيع الطلبة على التخصصات الجامعية والتوزيع بحسب الجنس

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	%
	ك	%	ك	%		
التخصص الدراسي						
علوم اسلامية	12	10,7	30	18,3	42	15,2
علوم المادة	23	20,5	29	17,7	52	18,8
هندسة	7	6,3	10	6,1	17	6,2
أدب عربي	7	6,3	47	28,7	54	19,6
علوم اقتصادية وتسيير	44	39,3	16	9,8	60	21,7
سياسات وتنظيمات إدارية	7	6,3%	21	12,8	28	10,1
زراعة	6	5,4	2	1,2	8	2,9
تاريخ الثورة	2	1,8	5	3,0	7	2,5
قانون	1	0,9	1	0,6	2	0,7
تدقيق محاسبي		/	1	0,6	1	0,4
أمازيغية	2	1,8		/	2	0,7
فرنسية	1	0,9	1	0,6	2	0,7
تكنولوجيا التغذية	/	/	1	0,6	1	0,4
المجموع	112	100	164	100	276	100

من خلال الجدول نلاحظ أن التخصصات الدراسية بجامعة باتنة كلها ممثلة تقريبا في عينة الدراسة، وكانت النسبة الأكبر لتخصص العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 21.7%، وأقل نسبة كانت لتخصصي التدقيق المحاسبي وتكنولوجيا التغذية بنسبة 0.4%.

وتم الإتصال بمفردات العينة بالإقامتين الجامعيتين من خلال إستغلال تواجدهم ببعض هياكل الإقامة كالمكتبة وقاعة المطالعة وقاعة الأنترنيت، حيث يتم تسليم الإستمارات لهم عشوائيا، ويمنح لهم الوقت الكافي لمثلها وإعادتها إلى نفس المكان.

3- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

أ- المنهج المستخدم: المنهج هو "طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الإستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع" (موريس انجرس، 2006، ص 102).

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو: "أسلوب من اساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة." (علي غربي، 2009، ص 83).

ويعرف كذلك بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها." (علي غربي، 2009، ص 83).

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه يتناسب وموضع بحثي، الذي حاولت من خلاله جمع بيانات بالقدر الكافي، ثم كخطوة ثانية تحليل هذه البيانات بطريقة موضوعية. ب- أدوات جمع البيانات: تعرف الأداة بأنها "الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، وهناك الكثير من الأدوات والوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، كما يمكن إستخدام عدد منها في البحث الواحد." (علي غربي، 2009، ص 109).

وخلال بحثي هذا وموازة مع المنهج المعتمد فإنني اعتمدت على الأدوات البحثية التالية:

-الإستمارة: تعرف الاستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ

الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية وأن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد." (رشيد زرواتي، 2002، ص123)

*محتوى الاستمارة: تتضمن استمارة بحثي على أربع محاور أساسية هي:

• **المحور الأول:** ويتعلق ببيانات شخصية تتعلق أساسا بجنس طالب ومستواه الدراسي وتخصصه ومكان مزاولته لدراسته.

• **المحور الثاني:** ويتعلق بأسئلة حول خدمات النقل التي تقدم للطلبة

• **المحور الثالث:** ويتعلق بأسئلة حول خدمات الإطعام التي تقدم للطلبة

• **المحور الرابع:** ويتعلق بأسئلة موجهة حول خدمات الإيواء التي تقدم للطلبة.

*شكل الأسئلة: ضمت الإستمارة مجموعة متنوعة من الأسئلة فمنها المباشر والتي تتعلق بالمعلومات الشخصية، وغير المباشرة والتي تتعلق بالمحاور الأخرى بالإستمارة ومنها الأسئلة المغلقة والمقدرة بستة عشر سؤالاً. وهناك أسئلة شبه مغلقة، فيها تحديد للإجابات المحتملة مع ترك المجال للمبحوث لإضافة إجابات أخرى غير مطروحة ضمن الإحتمالات وعدد هذه الأسئلة هو تسعة، وهناك ثلاث أسئلة مفتوحة تركت للمبحوث ليعبر عن رأيه بكل حرية، وتحتوي الإستمارة كذلك أربعة وعشرون سؤالاً رئيسياً، واثنا عشر سؤالاً تابعا.

- **الملاحظة:** "وهي الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية، وهي لا تستعمل وحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملة لأدوات أخرى، وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة وذلك السلوك" (علي غربي، 2009، ص110).

وقد اعتمدت الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات المتكررة للإقامتين الجامعيتين، ومما زاد من اعتماد هذه التقنية هو وظيفتي بقطاع الخدمات الجامعية لمدة أربعة عشر

سنة، ورغم أن المديرية محل الدراسة ليست المديرية التي أعمل بها، إلا أن علاقات العمل التي تربطني بالمسؤولين أو الموظفين والعمال سهلت علي أمر التواجد بهذه الإقامات وملاحظة تقديم الخدمات الجامعية للطلبة، من إطعام كملاحظة عمليات تموين الإقامات الجامعية بالمواد اللازمة، إعداد الواجبات،... الإطلاع على هياكل الإيواء وملاحظة الميزات التي تتوفر عليها والنقائص الموجودة بها ملاحظة النقل الجامعي ومراقبة سيره وكذا الإحتكاك بالطلبة والإطلاع على مشكلاتهم.

-المقابلة: "هي إحدى أدوات جمع البيانات وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص للحصول على بعض البيانات الموضوعية" (رشيد زواتي، 2002، ص 148).

استخدام المقابلة بالإضافة إلى أدوات بحثية أخرى كالإستمارة والملاحظة والإطلاع على الوثائق، هو لزيادة حجم المعلومات المتحصل عليها، وهي مقابلات حرة غير مقننة مع عدد من المسؤولين بمديرية الخدمات الجامعية نذكر منهم:

• رئيس قسم المراقبة والتنسيق

• رئيس مصلحة الإيواء

• رئيس مصلحة الإطعام

• رئيس قسم المراد البشرية

وعلى مستوى إدارة الإقامتين الجامعيتين تم إجراء مقابلات حرة غير مقننة مع كل من:

• رئيس مصلحة الإطعام

• رئيس مصلحة الإيواء

• مسؤول خلية الأمن بالإقامة

• عدد من الطلبة والطالبات المقيمت.

-الوثائق والسجلات: بالإضافة إلى الأدوات البحثية السابقة الذكر من إستمارة وملاحظة ومقابلة، لجأت للإطلاع على الكثير من الوثائق سواء على مستوى مديرية الخدمات الجامعية وهذه الوثائق يمكن تقسيمها إلى قسمين إثنين، وثائق صادرة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية في شكل تعليمات لإجراءات تطبيقية خلال الممارسة الميدانية. أو تذكير بقوانين ومراسيم، ووثائق أخرى صادرة عن مديرية الخدمات موجهة للإقامات الجامعية كتعليمات وتوجيهات.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

المعالجة الإحصائية للبيانات المفرغة من الإستمارة الخاصة بالدراسة الميدانية، تم حصرها في ثمانية وثلاثون جدولاً كلها عبارة عن جداول مركبة من متغيرين أو ثلاثة متغيرات، وقد اعتمدت في معالجتها إحصائياً على النسب المئوية في كل الجداول.

II- عرض البيانات، تحليلها وتفسيرها:

تعتبر هذه الخطوة آخر مرحلة في البحث الإجتماعي، وتتطوي على مناقشة وتحليل وتفسير الأرقام المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، ونحاول أن نقسم هذه الجداول وفق الخدمات المقدمة للطلبة لتسهيل عملية التحليل والتفسير.

1- المحور الأول: نوعية خدمات النقل وعلاقتها بنوع التنظيم المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية.

قبل الخوض في قراءة الجداول وتحليلها وتفسيرها لا بد من عرض بعض المعطيات المتعلقة بخدمات النقل بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وخاصة فيما يتعلق بنقل طلبة وطالبات الإقامتين الجامعيتين حملة (1) وحملة (4)

يتم نقل طلبة الإقامتين الجامعيتين حملة (1) وحملة (4) من خلال تخصيص عشر حافلات لكل إقامة أي بمجموع عشرون حافلة للإقامتين، أما عمر الحافلات فإن تاريخ بداية عملها هي سنة 2010 و2011، وهذا يعني أنها حافلات جديدة عمرها لا يتجاوز أربع سنوات في أسوأ الحالات.

أما برنامج عملها فيكون بداية من الساعة السابعة صباحا إلى غاية السادسة مساء بدون توقف وكل حافلة تقوم تقريبا بعشرة دورات أي بمعدل مائتان دورة لكل الحافلات أي انه كل ثمانية عشرة دقيقة تنطلق حافلة.

أما مخطط النقل الخاص بهاته الإقامات، فإن الحافلات تنطلق صباحا من الإقامتين متجهة إلى المحطة المركزية للنقل الجامعي الكائنة بجوار المركز الجامعي الثاني العرقوب مرورا بمقر مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال بحي كشيدة، فالمحطة الرئيسية للنقل البري "أذرار الهارة" مرورا بجامعة الحاج لخضر، فالمحطة المركزية، مع العلم انه تم التأكيد بان هذه المحطة تقع وسط مجموعة من الهياكل البيداغوجية والإقامات الجامعية بالنسبة لعملية المراقبة فإنها تتم عن طريق مراقبين للنقل الجامعي بتكليف من مديرية الخدمات الجامعية، والمؤسسة الخاصة المكلفة بالنقل خصصت مراقبا كذلك وتجدر الإشارة أن عملية نقل الطلبة تتكفل بها مؤسسة خاصة واحدة، تجنبا لتعقيدات تعدد شركات النقل.

جدول رقم (5) يوضح إستعمال الطلبة للنقل الجامعي

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
95,7	264	94,5	155	97,3	109	نعم
1,1	3	0,6	1	1,8	2	لا
3,3	9	4,9	8	0,9	1	أحيانا
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن التكرارات أو النسب المئوية المرافقة لها توضح بأن غالبية الطلبة يستعملون النقل الجامعي، فنسبة 97.3% من الطلبة الذكور يستعملون النقل الجامعي ونسبة 94.5% من الطالبات يستعملن النقل الجامعي كذلك، هذا يفسر بأن عدد الحافلات كاف كما أنها جديدة وفق المعطيات المقدمة قبل عرض هذا الجدول كما أن هناك مراقبين للنقل الجامعي بالإضافة إلى وجود برنامج نقل ومخطط نقل كذلك. وهناك عدد قليل من الطلبة من لا يستعمل النقل الجامعي والنسبة مقدرة عند الذكور بـ: 1.8% بينما عند الطالبات النسبة هي 0.6% فقط، وهذه النسبة من الطلبة عموما قد يلجؤون إلى استخدام النقل العمومي لأن المدينة الجديدة تتوفر عليه، كما أن هناك عدد قليل من الطلبة يستخدمون وسائل نقل خاصة بهم.

جدول رقم (6) يوضح إلتزام السائقين بمخطط النقل الجامعي.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
80,8	223	78,7	129	83,9	94	نعم
19,2	53	21,3	35	16,1	18	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التزام السائقين بمخطط النقل الجامعي قدرت عند الطلبة الذكور بـ: 83.9% بينما قدرت عند الطالبات بـ: 78.7% وقدرت النسبة الإجمالية بـ: 80.8% في حين أن نسبة الذكور التي قالت بعدم إلتزام السائقين بمخطط النقل هي 16.1% ونجدها عند الإناث بـ: 21.3% وبلغت النسبة الإجمالية 19.2% وستتضح أسباب ذلك من خلال الجدول التالي

جدول رقم (7) يوضح أسباب التأخرات في النقل

الجنس الإحتمالات	ذكور		إناث		المجموع	%
	ك	%	ك	%		
عدم الالتزام من السائقين	1	6,7	6	17,6	7	14,3
الاكتظاظ في السير	14	93,3	28	82,4	42	85,7
المجموع	15	100	34	100	49	100

من خلال الجدول نلاحظ أن السبب الرئيسي في التأخرات الحاصلة بالنقل الجامعي هو الإكتظاظ في السير الذي تشهده طرقات مدينة باتنة، إذ نجد أن نسبة الطلبة التي أكدت على أن الإكتظاظ في السير هو سبب التأخرات هي 93.3% ونجدها عند الطالبات 82.4% أما سبب عدم إلتزام السائقين فنجد أن النسبة عند الطلبة هي 6.7% وعند الطالبات 17.6%، وهي نسب ضئيلة مقارنة بسابقاتها، وهذا الأمر يحتاج إلى الرقابة أكثر.

جدول رقم (8) يوضح عملية مراقبة بطاقات النقل عند استعمال حافلات النقل الجامعي

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
8,7	24	7,9	13	9,8	11	نعم
91,3	252	92,1	151	90,2	101	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الطلبة التي لا تستظهر بطاقات النقل عند استعمال حافلات النقل الجامعي هي 90.2% وعند الطالبات 92.1% بينما النسبة العامة هي 91.3% وهي نسب مرتفعة مقارنة بالطلبة الذين يظهرون بطاقاتهم عند استعمال حافلات النقل الجامعي إذ نجد هذه النسبة عند الطلبة هي 9.8% بينما عند الطالبات هي 7.9%، وأسباب ذلك تعود بالأساس إلى أن هناك مراقب حافلات واحد لكل عشر حافلات، عدم قيام المراقبين رغم قلتهم بواجبهم المنوط بهم، أو ربما عدم حمل الكثير من الطلبة لبطاقاتهم، ونقص عملية مراقبة البطاقات يسهل استعمال النقل الجامعي من الغرباء وخاصة القريبين لسن الطلبة. وهذا ما يسبب مشكلات أخرى يمكن تلافيها في حالة وجود عمليات مراقبة دائمة لمستعملي النقل الجامعي

جدول رقم (9) يوضح كيف تتم عملية المراقبة لبطاقات النقل إن وجدت.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
85,0	17	81,8	9	88,9	8	يدويا من المراقب
15,0	3	18,2	2	11,1	1	عن طريق أجهزة المراقبة
100	20	100	11	100	9	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عمليات المراقبة لبطاقات النقل تتم يدويا بنسبة 88.9% عند الطلبة و 81.8% عند الطالبات، أما النسب الظاهرة في الجدول بان عمليات المراقبة تتم بتجهيزات خاصة، فالطلبة لم يفهموا معنى السؤال، لأنه عندما قمت بالإستفسار لدى مصلحة النقل على مستوى المديرية عن وجود أجهزة محمولة أو مثبتة بالحافلات لمراقبة بطاقات النقل أكد لي المسؤول الأول على المصلحة أنه لا توجد أي تجهيزات مراقبة على مستوى المديرية. رغم وجودها بالسوق. وهذه التجهيزات تسهل عملية المراقبة، كما يمكن مراقبة أكبر عدد من البطاقات في أقل وقت ممكن.

2- المحور الثاني: نوعية خدمات الإطعام وعلاقتها بنوع التنظيم المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية.

بالنسبة لخدمات الإطعام فإنه سيتم عرض المعطيات الخاصة بكل إقامة جامعية مع العلم أنه تم عرض بعض المعطيات حول هياكل الإطعام عند التعريف بالإقامتين الجامعيتين.

أ- الإقامة الجامعية حملة (4): بالنسبة لمصلحة الإطعام على مستوى الإقامة الجامعية حملة (4) فإنها تتكون من حيث الموارد البشرية من رئيس مصلحة إطعام رئيس فرع المقتصدية ورئيس فرع التموين وكلهم مكلفون بالتسيير فقط وليسوا معينين كما أن عمال هذه المصلحة مقسمون على ثلاث أفواج، فوج لإعداد فطور الصباح ويتكون من 04 عمال، وفوج لإعداد وجبة الغداء ويتكون من خمسة عشر عاملا وفوج لإعداد وجبة العشاء ويتكون من ستة عشر عاملا. كل فوج يتكون من طباخ رئيسي ومساعد طباخ وأعوان مع الإشارة إلى أن هناك منصب رئيس وحدة الإطعام ويشغل عموما مساعدا لرئيس مصلحة الإطعام مع تواجد أمناء المخازن وغسالي أطباق ومنظفات، ومراقبي تذاكر وبائعي التذاكر ومراقبي قاعات كما يتوفر مطعم الإقامة على تجهيزات الطبخ الضرورية من آلات الطبخ، أفران، آلة تقشير الخضروات، آلة فرم اللحم، آلة تقطيع الخضر، آلة غسل وتجفيف السلطة آلة غسل الأطباق، طاولة لتقطيع اللحوم بأنواعها، وكل هذه الآلات سلمت للإقامة سنة 2009، ومنها ما يحتاج إلى تصليح ومنها ما يحتاج إلى تجديد، وهناك برنامج لتمويل الإقامة بالمواد الأساسية للطبخ من مواد غذائية ولحوم وخضروات وفواكه وبيض وأسماك... وتبدأ هذه العملية من التاسعة صباحا إلى الثانية بعد الظهر، للحرص على حضور كل أعضاء لجنة إستلام السلع وذلك لإعداد محضر بذلك، كما تقوم مصلحة الإطعام على مستوى المديرية بمعية قسم المراقبة والتنسيق بإعداد جدول وجبات غذائية كل شهر، وذلك لإحداث تعديلات بحسب توفر المواد الأساسية بالسوق وبحسب قبول ورضا

الطلبة أو رفضهم لبعض الأطباق. ويعد جدول الوجبات من قبل لجنة تتكون من رؤساء مصالح الإطعام بالاقامات الجامعية، بعض الأطباء، طباطين رئيسيين.

ب- الإقامة الجامعية حملة (1): تتكون مصلحة الإطعام على مستوى الإقامة الجامعية حملة (1) من حيث الموارد البشرية من رئيس مصلحة الإطعام رئيس فرع التموين رئيس فرع المقتصدية وعمال هذه المصلحة مقسمين كذلك إلى ثلاث أفواج فوج لإعداد فطور الصباح و يتكون من ثلاث عمال، وفوج لإعداد وجبة الغداء ويتكون من سبعة عشر عاملاً. وفوج مكلف بإعداد وجبة العشاء ويتكون من تسعة عشر عاملاً. وكذلك الأمر فان كل فوج يتكون من طباطين رئيسيين ومساعد له وأعاون، ويعمل بهذه المصلحة كذلك أمناء مخازن، وغسالي أطباق، منظفات، ومراقبي تذاكر ومراقبي قاعات. وبائعي التذاكر.

وما يمكن التأكيد عليه أن تجهيزات مطعم الإقامة الجامعية حملة (1) قديمة، وتتطلب التجديد الكامل، رغم توفر المطعم على كل التجهيزات، ونفس الأمر بالنسبة لتموين مطعم الإقامة بالمواد الأساسية فان هذه العملية تجري بنفس الإجراءات، ونفس الإجراءات تطبق كذلك على إعداد الوجبات وإعداد جدول الوجبات الغذائية.

جدول رقم (10) يوضح هل الدخول للمطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية يكون أسرع.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
54,7	151	42,7	70	72,3	81	نعم
45,3	125	57,3	94	27,7	31	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 72.3% من الطلبة أكدوا بأن الدخول للمطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية يكون أسرع منه عند مراقبة البطاقة العادية من قبل مراقب البطاقات، أما نسبة 42.7% من الطالبات لهن نفس الرأي في حين نجد أن نسبة 57.3% من الطالبات و 27.7% من الطلبة أكدوا بأن البطاقة المغناطيسية لم تجلب السرعة المطلوبة للدخول إلى المطعم، وهذا قد يعود للأعطاب التي تصيب أجهزة الإعلام الآلي والتجهيزات المرافقة لها والتي تقوم بعملية المراقبة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل مطعم جامعي يجب أن يتوفر على مركزي مراقبة للبطاقات على مستوى الطابورين مجهزين بأجهزة إعلام آلي وأجهزة قراءة البطاقات كما أن هناك شريحة من الطلبة لا تحبذ استخدام هذه الأجهزة لأنها لا تسمح لهم بإعادة تناول أطباق أخرى إلا بتواطؤ العامل المشرف على المراقبة. كما أن هناك فئة منهم لا تحترم الطابور وتقوم بتجاوز زملائهم والجدول اللاحق سيوضح أكثر أسباب ذلك.

جدول رقم (11) يوضح الأسباب التي تعيق الطالب للحصول على طبق الوجبة بأسرع وقت.

الجنس	الإحتمالات		ذكور		إناث	
	ك	%	ك	%	ك	%
نقص في التنظيم	7	31,8	21	25,3	28	26,7
الامتظاظ	13	59,1	40	48,2	53	50,5
طول الطابور	02	9,1	22	26,5	24	22,9
المجموع	22	100	83	100	10	100

من خلال ملاحظتنا للنسب المئوية نجد أن السبب الأول الذي يعيق حصول الطلبة على واجباتهم هو الإكتظاظ الذي يشهده الطابور إذ أن نسبة 59.1% عند الطلبة الذكور ونسبة 48.2% عند الإناث يؤكدون ذلك بينما نجد أن العامل الثاني هو سوء التنظيم المتعلق أساسا بالهندسة المعمارية للمطعم ولبواباته، أو سوء وضع أجهزة المراقبة أو عدم سرعة العاملين بالمطعم لتقديم أطباق الوجبات، أو عمليات التجاوز من الطلبة وعدم إحترام أدوارهم، كما أن هناك أوقات ذروة عن تقديم الوجبات وخاصة عند البداية أي عند الساعة الحادية عشر صباحا أو السادسة مساء.

جدول رقم (12) يوضح نظافة أو عدم نظافة الطاولات عند استلام الطالب لوجبته

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
23,2	64	11,6	19	40,2	45	نعم
21,4	59	26,8	44	13,4	15	لا
55,4	153	61,6	101	46,4	52	أحيانا
100	276	100	164	100	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 55.4% للإختيار (أحيانا)، أي يجد الطلبة طاولات المطعم نظيفة أحيانا عند استلامهم لأطباق الوجبات وهذه النسبة مقسمة بين الطلبة الذكور بـ: 46.4% والطلبات بـ: 61.6%، ثم إن نسبة الطلبة التي قالت بأن الطالب بعد إستلامه لطبق الوجبة يجد الطاولات نظيفة كانت نسبتهم 40.2% بالنسبة للذكور و 11.6% للإناث ولهذه النسبة تفسيرها الوحيد هو أن تقدير الطالب لنظافة الطاولات غير تقدير الطالبات لنظافة الطاولات، رغم أنه يمكن القول أن هناك بالإقامة حملة (1) عاملات نظافة تقوم خلال تناول الطلبة لوجباتهم بتنظيف الطاولات، في حين أن ماهو متعارف عليه في هذا الأمر أن طاولات المطعم تنظف بعد انتهاء كل وجبة بينما نجد أن من ينفي تماما نظافة الطاولات عند استلام طبق الوجبة عند الطلبة الذكور فكانت نسبتهم 13.4% و 26.8% عند الطالبات، وهنا يمكن الإشارة إلى أن عدد من الطلبة الذين يتناولون وجباتهم مع بداية فترات الإطعام أي على الحادية عشر صباحا والسادسة مساء يجدون الطاولات نظيفة ولكن مع مرور الوقت تتراكم بقايا الطعام على الطاولات.

جدول رقم (13) يوضح تناول الطلبة للوجبات الثلاث بالمطعم الجامعي.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس	
		%	ك	%	ك	الإحتمالات	
20.3	56	16.5	27	25.9	29	نعم	فطور الصباح
79.7	220	83.5	137	74.1	83	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	
64.5	178	58.5	96	73.2	82	نعم	الغداء
35.5	98	41.5	68	26.8	30	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	
94.6	261	93.3	153	96.4	108	نعم	العشاء
5.4	15	6.7	11	3.6	04	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	

يمكن تحليل الجدول من خلال كل وجبة على حدى.

- فطور الصباح: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الطلبة الذين يتناولون وجبة الفطور بمطعم الإقامة الجامعية هي 25.9% في حين أنها عند الطالبات 16.5%، في حين أن نسبة الذين لا يتناولون فطور الصباح بمطعم الإقامة الجامعية عند الطلبة هي 74.1% بينما عند الطالبات هي 83.5%، ولهذه النسب ما يبررها، فالطالب الجامعي عموماً لا يستيقظ مبكراً فنجده يسرع للالتحاق بمقاعد الدراسة، الأمر الثاني بالنسبة للطالبات هو أن معظم الطالبات يقمن بإعداد فطور الصباح بغرفهن، السبب الآخر هو أن وجبة فطور الصباح لا تكلف كثيراً كوجبة الغداء أو العشاء، فنجد أن الطالب خاصة يتناول وجبة الفطور في المقاهي الخارجية، ناهيك عن كون أنه لا يتم إعداد وجبة الفطور بطريقة جيدة وخاصة مادة الحليب، لكن الملاحظ على مستوى الإقامتين الجامعيتين حملة (1) وحملة (4) أن فطور الصباح عموماً يتكون من حليب وخبز به معجون أو زبدة أو حليب وهلايات، أو حليب وبريوش، مع العلم أن الزبدة والمعجون عبارة عن قطع منفصلة.

- **وجبة الغداء:** نلاحظ أن نسب الطلبة التي تتناول وجبة الغداء قد ارتفعت مقارنة بوجبة فطور الصباح، إذ نسجل نسبة 73.2% عند الطلبة و 58.5% عند الإناث، والذين لا يتناولون وجبة الغداء بمطعم الإقامة الجامعية سجلت نسبة 26.8% عند الطلبة و نسبة 41.5% عند الطالبات، و لهذه النسبة ما يبررها، أولاً الطالب عندما ينتقل إلى الأماكن البيداغوجية يجد هناك مطاعم مركزية تقدم وجبة الغداء يوميا بالإضافة إلى مطاعم الإقامات المجاورة للهياكل البيداغوجية، والنسبة لدى الطالبات أقل تؤكد على أن هناك نسبة من الطالبات يقمن بإعداد وجباتهم بغرفهم رغم أن القانون يمنع ذلك، ضف إلى ذلك عزوف نسبة من الطلاب عن تناول وجبات المطعم الجامعي نظرا لرداءتها، وتتاول البعض الآخر لوجبات خارجية. و هذا ما سيتضح أكثر عند استعراض باقي الجداول.

- **وجبة العشاء:** نجد من خلال الجدول أن نسبة تناول الطلبة لوجبة العشاء بمطعم الإقامة الجامعية قد ارتفعت بشكل كبير إذ نجد أن هذه النسبة عند الطلبة هي: 96.4% وعند الطالبات 93.3% في حين أن نسبة 3.6% من الطلبة لا يتناولون وجبة العشاء وكذلك 6.7% من الطالبات، ولهذا الواقع ما يبرره، أولاً نجد أن هناك إهتمام ملحوظ من المشرفين على المطاعم الجامعية على تحسين وجبة العشاء، ثانيا أن وجبة العشاء عموما تحتوي على مادة اللحوم سواء الحمراء أو البيضاء، ونجد فيها تنوع في المأكولات بداية من المقبلات إلى الطبق الرئيسي إلى السلطة إلى كمية من اللحم وكذا الفواكه المختلفة والتحليات. ومع ذلك تبقى هناك نسبة من الطلبة لا تتناول وجبات المطعم الجامعي رغم قلتهم.

جدول رقم (14) يوضح تناول الطلبة للوجبات الخارجية.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
83,3	230	83,5	137	83	93	نعم
16,5	46	16.46	27	17	19	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الطلبة الذين يتناولون وجبات خارجية هي 83.3% ككل، وعند الطلبة الذكور هي 83% بينما عند الطالبات هي 83.5%، بينما الطلبة الذين لا يتناولون وجبات خارجية فنسبتهم هي 16.5% مقسمة بين الطلبة الذكور بـ: 17% والطالبات بـ: 16.46% وتفسير ذلك يتضح من خلال الجداول اللاحقة.

جدول رقم (15) يوضح كيف يتناول الطالب للوجبات الخارجية.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
14,8	34	16,8	23	11,8	11	دائما
85,2	196	83,2	114	88,2	82	أحيانا
100	230	100	137	100	93	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) وجدنا أن الطالب يتناول وجبات خارجية بنسبة 83.3% ونجد بهذا الجدول بأن ذلك يكون أحيانا بنسبة عامة هي 85.2% و لدى الطلبة بـ: 88.2% و عند الطالبات بـ: 83.2%، في حين أن النسبة التي تتناول وجبات خارجية بصفة دائمة كانت لدى الطلبة 11.8% و عند الطالبات 16.8%. و أسباب ذلك تتضح من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (16) يوضح أسباب تناول الطلبة للوجبات الخارجية.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
62,6	142	67,2	92	55,6	50	رداءة الوجبات في المطعم
4	09	2,9	04	5,6	05	توفر المال لديهم
19,4	44	14,6	20	26,7	24	رغبة في التنوع
14,1	32	15,3	21	12,2	11	طول الطابور
100	227	100	137	100	90	المجموع

بناء على أن هناك نسبة 83.3% من الطلبة الذين يتناولون وجبات خارجية و ذلك لا يكون دائما ولكن يكون أحيانا بنسبة 85.2%، فإن السبب الرئيسي لذلك والذي يوضحه الجدول رقم ستة عشر هو لرداءة الوجبات بنسبة 55.6% عند الطلبة ونسبة 67.2% لدى الطالبات وبنسبة عامة قدرت ب: 62.6%، ثم يلي ذلك سبب الرغبة في التنوع بنسبة عامة هي 19.4% مقسمة بين الطلبة بنسبة 26.7% ولدى الطالبات بنسبة 14.6%، ثم يلي ذلك سبب طول الطابور بنسبة 14.1% مقسمة كذلك بين الطلبة بنسبة 12.2% والطالبات بنسبة 15.3%، في حين أن السبب الأخير هو توفر المال لدى الطالب والذي ظهر بنسبة 4% مقسمة بين الطلبة بنسبة 5.6% والطالبات بنسبة 2.9%.

جدول رقم (17) يوضح تقييم الطلبة للوجبات الغذائية المقدمة لهم بالمطاعم الجامعية.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
39,9	110	48,2	79	27,7	31	رديئة
59,1	163	51,8	85	69,6	78	مقبولة
1	03	/	/	2,7	03	جيدة
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن تقييم الطلبة للوجبات المقدمة لهم على مستوى المطعم الجامعي بأنها مقبولة بنسبة عامة هي 59.1% مقسمة بين الطلبة بنسبة 69.6% والطالبات بنسبة 51.8%، في حين أن نسبة 39.9% ذهبت إلى أن الوجبات المقدمة على مستوى المطاعم الجامعية رديئة وهذه النسبة مقسمة بين الطلبة بنسبة 27.7% والطالبات بنسبة 48.2% وهذا الفرق الملاحظ بين الطالبات والطلبة، يبين حساسية الطالبات عند تقييم نوعية الوجبات المقدمة لهن على مستوى المطاعم الجامعية، في حين نجد أن نسبة 1% فقط هي التي قيمت الوجبات بأنها جيدة، وظهرت هذه النسبة عند الطلبة بـ: 2.7% في حين كانت 0% عند الطالبات.

جدول رقم (18) يوضح أسباب كون الوجبات المقدمة على مستوى المطاعم الجامعية رديئة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
44,9	53	50,6	43	30,3	10	النظافة
33,9	40	32,9	28	36,4	12	الطبخ
21,2	25	16,5	14	33,9	11	غير منظمة وناقصة
100	118	100	85	100	33	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 44.9% من الطلبة يؤكدون أن رداءة الوجبات الغذائية على مستوى المطاعم الجامعية راجع لغياب النظافة وهي نسبة مقسمة بين الطلبة ب: 30.3% وعند الطالبات ب: 50.6%، في حين أن نسبة 33.9% أكدت أن رداءة الوجبات تعود بالأساس إلى عمليات الطبخ وقسمت هذه النسبة بين الطلبة ب: 36.4% وعند الطالبات ب: 32.9%، أما الفئة الثالثة من الطلبة فيرون أن رداءة الوجبات الغذائية يعود للنقص فيها بنسبة 21.2% مقسمة بين الطلبة ب: 33.9% ونسبة 16.5% عند الطالبات، والنقص هنا يمكن تفسيره من ناحية الكمية أو من ناحية غنائها بالمواد الضرورية لجسم الإنسان.

جدول رقم (19) يوضح كيفية تحسين نوعية الوجبات المقدمة للطلبة على مستوى المطاعم الجامعية.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
26,5	44	27,0	33	25	11	المراقبة الدورية لعمال
22,9	38	27,0	33	11,4	05	النظافة
50,6	84	45,9	56	63,6	28	تنوع الوجبات الغذائية
100	166	100	122	100	44	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الطلبة يرون أن السبيل إلى تحسين نوعية الوجبات المقدمة لهم هو التنوع فيها بنسبة عامة قدرت بـ: 50.6% مقسمة بين الطلبة بـ: 63.6% وعند الطالبات بـ: 45.9%، بينما ترى فئة أخرى منهم أن السبيل إلى ذلك هو المراقبة الدورية للعمال المشرفين على إعداد هذه الوجبات وظهر هذا الخيار بنسبة 26.5% وتساوت النسبة بين الطلبة والطالبات بنسبة 25% لكل منهم، في حين ترى فئة ثالثة بأن تحقيق الرفع من نوعية الوجبات يكون بالنظافة بنسبة 22.9% وكانت النسبة لدى الطلبة 11.4% بينما عند الطالبات كانت 27%.

3- المحور الثالث: نوعية خدمات الإيواء وعلاقتها بنوع التنظيم المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية

تبدأ علاقة الطالب الجامعي بخدمة الإيواء بالإقامة الجامعية بعد حصوله على شهادة البكالوريا وتوفره على شرط المسافة القانونية للإيواء وهي خمسون كلم بالنسبة للطلبة الذكور وثلاثون كلم بالنسبة للطالبات، ثم يقوم بإيداع ملف الإيواء بعد الإنتهاء من التسجيل البيداغوجي وتوجيهه للمؤسسة الجامعية التي سيدرس بها، فيتحصل بموجب ذلك على مقرر يتيح له الإتصال بالإقامة الجامعية للحصول على غرفة إيواء، الغرف بالإقامات الجامعية غرف جماعية، وبعد التسجيل النهائي بالإقامة الجامعية يتحصل الطالب على بطاقة إيواء وبيان تجهيز، ويستطيع بذلك استلام مفتاح الغرفة بالإضافة إلى تجهيزات الإيواء، ويمكن له في البداية إختيار زميله أو زملائه بالغرفة كإجراء لتسهيل تأقلم الطالب بالوسط الجامعي، وتتكون مصلحة الإيواء بالإقامتين الجامعتين حملة (01) وحملة (04) من رئيس مصلحة ورؤساء فروع، الأول لفرع توفير الإيواء والثاني لفرع تسيير الإيواء بالإضافة إلى أعوان مساعدين، كما تتوفر المصلحتين على برنامج إعلام ألي لتسيير عملية الإيواء بالإقامة، ويضبط سلوك الطالب بالإقامة الجامعية النظام الداخلي للإقامات الجامعية، والذي يحدد حقوق وواجبات الطالب. وتنشأ على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لجنة مع كل نهاية موسم جامعي، تهتم بدراسة ملفات الإيواء للطلبة المقيمين لكل إقامة على حدى، ثم يرفع تقرير به الإحصاء النهائي للطلبة المقيمين والطلبة المقبلين على التخرج. وتنشأ كذلك مع نهاية كل موسم جامعي لجنة للتحضير للدخول الجامعي يترأسها مدير الخدمات الجامعية يعين من قبل المدير العام للديوان وتتكون من كل المعنيين بالتحضير للدخول الجامعي، وموازاتاً مع ذلك تنشأ لجان على مستوى الإقامات الجامعية للقيام بكل العمليات التي من شأنها توفير الشروط الضرورية لإنجاح الدخول الجامعي. ونجد أن هناك فارق بين عدد الطلبة المقيمين بكلتا الإقامتين رغم أن الطاقة النظرية لكل واحدة منهما هي 2000 سرير، فنجد أن الطاقة الفعلية للإقامة حملة (01) هي 1123 طالب في حين نجد أن الطاقة الفعلية بالإقامة حملة (04) هي 1643 طالبة. وسنستعرض فيما يلي حصيلة تفريغ بيانات الإستمارة فيما يخص خدمات الإيواء.

جدول رقم (20) يوضح تناسب مساحة الغرفة وعدد الطلبة المقيمين بها.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
70,3	194	57,3	94	89,3	100	نعم
29,7	82	42,7	70	10,7	12	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن رأي الطلبة عموماً يميل إلى أن هناك تناسب بين مساحة الغرفة وعدد الطلبة المقيمين بها وذلك بنسبة 70.3% مقسمة بين الطلبة بنسبة 89.3% و لدى الطالبات بـ: 57.3%، ونلاحظ أن هناك فرق في النسبة بين الطلبة الذكور و الطالبات لأن الطالبة عموماً تبحث عن مساحة أكبر، لأنها تتصور في غرفتها كمنزل، لأن الكثير من الطالبات يقمن بعملية الطبخ بالغرف رغم المانع القانوني، يقسمن الغرفة إلى جزء للنوم وجزء للدراسة واستقبال الزميلات، كما يبحثن دائماً على الخصوصية، بينما الطالب عموماً يبحث عن غرفة فقط وهذا ما يفسر نسبة 10.7% فقط من الطلبة الذين يرون أن مساحة الغرفة لا تتناسب وعدد الطلبة، في حين نجد أن النسبة مرتفعة لدى الطالبات وهي 42.7%.

جدول رقم (21) يوضح توفر تجهيزات الإيواء بغرف الطلبة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس نوع تجهيزات الإيواء
		%	ك	%	ك	
100	276	59.42	164	40.57	112	سرير
88.04	243	58.84	143	41.15	100	فراش
64.85	179	60.89	109	39.10	70	إيزارات
66.66	184	60.86	112	39.13	72	بطانيات
69.20	191	56.02	107	43.97	84	وسادة
93.11	257	59.53	153	40.46	104	خزائن
93.11	257	59.14	152	40.85	105	طاولة
91.66	253	59.68	151	40.31	102	كراسي

نلاحظ من خلال الجدول أن توفر تجهيزات الإيواء بغرف الطلبة فيه إختلاف في النسب أولاً بين غرف الطلبة وغرف الطالبات، إذ نجد أن النسب عند الطالبات تتراوح بين 58% و60% بالنسبة لكل تجهيزات الإيواء، في حين نجد أن النسب عند الطلبة تتراوح بين 39% و41% فيما يخص توفر غرفهم على تجهيزات الإيواء، تسجل هذه النسب رغم أن الإقامة حملة (01) هي إقامة بسعة 2000 سرير ويقوم بها فقط 1123 طالب وهذا ما يجعل توفير تجهيزات الإيواء بالأمر الهين، حتى إن هذا العدد من الطلبة يجعل كل طالب يقيم بغرفة لوحده ما عدا 123 غرفة تكون بطالين اثنين. وهذا ما يطرح السؤال حول هذا النقص بالنسبة لتجهيزات الإيواء عند الطلبة و الطالبات على حد سواء.

جدول رقم (22) يوضح رأي الطلبة بنوعية تجهيزات الإيواء.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
28.3	78	30,5	50	25,0	28	رديئة
65.9	182	64.6	106	67,9	76	مقبولة
5,8	16	4,9	08	7,1	08	جيدة
100	276	100	164	100	112	المجموع

نلاحظ من خلال النسب المسجلة على الجدول أنها تشير إلى أن تجهيزات الإيواء بالإقامتين الجامعيتين ذات نوعية مقبولة بنسبة عامة قدرت بـ: 65.9% وهي موزعة بين الطلبة بنسبة 67.9% وعند الطالبات بـ: 64.6%، في حين أن من يقول بأنها رديئة بلغت نسبتهم 28.3% مقسمة بـ: 25% عند الطلبة الذكور و بـ: 30.5% عند الطالبات، بينما ظهرت نسبة 5.8% ممن يقولون بأنها جيدة. وأسباب ذلك تتضح من خلال الجدول اللاحق.

جدول رقم (23) يوضح أسباب رداءة نوعية تجهيزات الإيواء.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
25,6	20	18	09	39,3	11	نوعية التجهيزات أصلا
39,7	31	38	19	42,9	12	غياب الصيانة الدورية
34,6	27	44	22	17,9	05	غياب النظافة
100	78	100	50	100	28	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 39.7% من الطلبة يرجع سبب رداءة تجهيزات الإيواء إلى غياب الصيانة الدورية و كانت النسبة المسجلة لدى الطلبة هي 42.9% وعند الطالبات هي 38%، في حين ترى نسبة عامة من الطلبة قدرت بـ: 34.6% بان سبب رداءة التجهيزات يعود بالأساس إلى غياب النظافة لبعض التجهيزات و غياب الصيانة للبعض الأخر، أما من يقول بان رداءة التجهيزات يعود بالأساس إلى رداءة النوعية الأصلية للتجهيزات فكانت نسبتهم العامة هي 25.6% مقسمة بـ: 39.3% عند الطلبة و بـ: 18% عند الطالبات.

جدول رقم (24) يوضح كيف هي حالة المغاسل بأجنحة الإيواء الخاصة بالطالبة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
74,3	205	84,8	139	58,9	66	رديئة
25	69	15,2	25	39,3	44	مقبولة
0,7	02	/	/	1,8	02	جيدة
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال النسب المسجلة بالجدول نلاحظ أن نسبة 74.3% منها 58.9% طلبة و84.8% طالبات أكدوا أن حالة المغاسل رديئة، في حين أن نسبة 25% منها 39.3% من الطلبة و15.2% من الطالبات قالوا أنها مقبولة، في حين أن نسبة ضئيلة جدا وهي 0.72% منها 1.8% من الطلبة و0% من الطالبات قالوا بأنها جيدة. و هذه النتائج تعود لعدة أسباب، كالهندسة المعمارية السيئة وخاصة فيما تعلق بالمغاسل، فكل المشرفين على الإقامات الجامعية يشكون من وضعية المغاسل، نظرا لانسداد القنوات المتكرر، التسربات الكثيرة، تجمع المياه، التشطيبات الغير متقنة ثم لا مبالاة الطلبة مستعملي هذه المغاسل، والتقصير من عاملات النظافة وخاصة في حالة وجود عاملة نظافة واحدة في جناح من أربعة أو خمسة طوابق و125 غرفة.

جدول رقم (25) يوضح تناسب عدد المرشحات وعدد الطلبة بالجنح أو الإقامة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
18,8	52	14,6	24	25	28	نعم
81,2	224	85,4	140	75	84	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

قبل الخوض في تحليل وتفسير النسب المسجلة بالجدول يجب الإشارة إلى أن المرشحات بالإقامتين ليست على نفس الوضعية، إذ نجدها بالإقامة الجامعية حملة (01) مدمجة بالأجنحة وهي متواجدة بالطابق الأرضي، وهذه الوضعية تشكل ميزة أنها قريبة من الطالب، فلا يضطر الطالب ليغادر الجناح ليستحم، ولكن مشكلاتها تتمثل في السهر على نظافتها ومتابعتها إذ يستوجب تكليف ثمانية عمال أو حتى أربعة لمتابعتها والإشراف عليها، أما بالإقامة الجامعية حملة (04) فإن المرشحات بها عبارة عن مجمع من 56 غرفة، والميزة هنا هو تكليف عامل واحد أو اثنين للقيام بما يلزم من عمليات النظافة والصيانة الدورية، والعيب الوحيد الذي يمكن تسجيله هو تنقل الطالبات بين الجناح والمرش وإمكانية إصابتهن بنزلات البرد.

جدول رقم (26) يوضح تقييم الطلبة لوضعية المرشحات.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
62	171	65,9	108	56,3	63	رديئة
36,2	100	33,5	55	40,2	45	مقبولة
1,8	05	0,6	01	3,6	04	جيدة
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62% من الطلبة أكدوا أن المرشحات رديئة وكانت نسبة الطلبة 56.3% ونسبة الطالبات 65.9%، في حين أن نسبة 36.2% رأت بأنها مقبولة وكانت نسبة الطلبة 40.2% والطالبات بنسبة 33.5%، بينما رأت فئة قليلة جدا وهي نسبة 1.8% وكان الطلبة بنسبة 3.6% والطالبات بنسبة 0.6%، وهذا التقييم سنكتشف أسبابه من خلال الجدول اللاحق.

جدول رقم (27) يوضح النقائص المسجلة من قبل الطلبة على المرشات بالإقامة الجامعية.

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	%
	ك	%	ك	%		
برودة المياه	51	45,5	75	45,7	126	45,7
إتلاف تجهيزاتها المتكرر	40	35,7	43	26,2	83	30,1
الانقطاع المتكرر للمياه	21	18,8	46	28	67	24,3
المجموع	112	100	164	100	276	100

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة من الطلبة والمقدرة بـ: 45.7% كنسبة عامة منها 45.5% طلبة و 45.7% طالبات يؤكدون أن رداءة وضعية المرشات تعود بالأساس إلى برودة المياه، هذه البرودة التي يعود سببها إلى قوة ضخ المياه أو لضعف قوة المسخنات، أما السبب الثاني فهو إتلاف تجهيزات المرشات المتكرر والذي ظهر بنسبة عامة قدرت بـ: 30.1% وكانت النسبة لدى الطلبة هي 35.7% و 26.2% عند الطالبات، ويعود السبب الرئيسي لإتلاف تجهيزات المرشات إلى الطلبة الذين هم مستعملوها أو لعامل ثان وهو جودة التجهيزات أصلا. ويأتي الانقطاع المتكرر للمياه هو السبب الثالث بنسبة عامة قدرت بـ: 24.3% وعند الطلبة كانت 18.8% وعند الطالبات كانت 28%. وهذا السبب يعود إما لعامل خارجي متعلق بالجزائرية للمياه، أو لسوء تسيير خزانات المياه للإقامة أو للتسربات بقنوات المياه.

جدول رقم (28) يوضح ما مدى توفر التدفئة على مستوى الغرفة والجناح.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
74,6	206	60,4	99	95,5	107	نعم
25,4	70	39,6	65	4,5	05	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

قبل الخوض في النسب المسجلة على مستوى الجدول يجب الإشارة إلى أن الكلام عن التدفئة على مستوى الغرفة أمر طبيعي، وكذلك الجناح لماذا؟ لأن الطالب يغادر من حين لآخر غرفته ليستعمل المغاسل أو المرشحات ولذلك حرارة الجناح يجب أن تساوي أو تكون أقل بقليل لحرارة الغرفة تجنباً للإصابة بنزلات البرد، والمهم من خلال الجدول نجد أن النسبة الغالبة من الطلبة هي 74.6% أكدت أن التدفئة كافية على مستوى الغرفة والجناح وكانت النسبة لدى الطلبة 95.5% وعند الطالبات 60.4%، في حين أن نسبة 25.4% قالوا بأن التدفئة على مستوى الغرفة والجناح غير كافية، وكانت النسبة لدى الطلبة هي 4.5% وعند الطالبات 39.6% وهذا ما يشير إلى أن هناك نقص في التدفئة على مستوى أجنحة الإقامة الجامعية حملة (04).

جدول رقم (29) يوضح أسباب عدم كفاية التدفئة على مستوى الغرفة والجنح.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
35	21	32,7	18	60	03	لا تعمل
35	21	38,2	21	/	/	غير منتظمة
30	18	29,1	16	40	02	غياب الصيانة والمراقبة
100	60	100	55	100	05	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسب العامة لكل الأسباب تقريبا متساوية فنجد سبب أنها لا تعمل 35% وأنها غير منتظمة هي 35% أما سبب غياب الصيانة والمراقبة فهي 30%، الفرق يظهر عند التمييز بين الطلبة والطالبات، فنجد أن السبب أن التدفئة لا تعمل ظهرت عند الطلبة بنسبة 60%، في حين أن النسبة عند الطالبات هي 32.7% أما سبب أن التدفئة غير منتظمة، فكانت النسبة لدى الطلبة 0% بينما عند الطالبات 38.2%، أما سبب غياب الصيانة والمراقبة فظهرت عند الطلبة بنسبة 40% أما عند الطالبات فكانت 29.1%.

جدول رقم (30) يوضح هل أن غرف الطلبة تنظف دوريا.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
76.4	211	84.1	138	65.2	73	نعم
13.4	37	11.6	19	16.1	18	لا
10.1	28	4.3	07	18.8	21	أحيانا
100	276	100	164	100	112	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76.4% أكدوا بان غرفهم تنظف دوريا و منها 65.2% عند الطلبة و 84.1% عند الطالبات، و نجد أن نسبة 13.4% أقرت أنه لا يتم تنظيف غرفهم دوريا وكانت هذه النسبة عند الطلبة 16.1% وعند الطالبات 11.6%. أما الإختيار (أحيانا) فكان بنسبة عامة 10.1% وعند الطلبة بـ: 18.8% وعند الطالبات بـ: 4.3%، ومن خلال النسب نلاحظ بأن النسب لدى الطالبات فيما يخص تنظيف الغرف أعلى منه عند الطلبة.

جدول رقم (31) يوضح من يقوم بتنظيف الغرف.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
99.5	210	100	138	98.6	72	تقوم بذلك بنفسك
0.5	01	/	/	1.4	01	تقوم بذلك عاملة النظافة
100	211	100	138	100	73	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 99.5% من الطلبة هم الذين يقوم بأنفسهم بتنظيف غرفهم، وكانت النسبة لدى الذكور 98.6% بينما عند الطالبات 100%، في حين نجد أن النسبة التي أكدت بأن عملية التنظيف تقوم بها عاملة النظافة هي 0.5%، وكانت النسبة عند الطلبة 1.4% بينما عند الطالبات 0%، وهذا ما يؤكد بأن عملية تنظيف الغرف تكون من قبل الطلبة، ونسبة قليلة من الطلبة الذكور من يعتمدون على عاملة النظافة للقيام بذلك.

جدول رقم (32) يوضح شعور الطالب بالأمن عند وجوده بالإقامة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
68.1	188	59.1	97	81.3	91	نعم
31.9	88	40.9	67	18.8	21	لا
100	276	100	164	100	112	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة عامة من الطلبة والمقدرة بـ: 68.1% أكدوا بأنهم يشعرون بالأمن عند تواجدهم بالإقامة، في حين أن نسبة عامة منهم مقدره بـ: 31.9% تقول عكس ذلك أنها لا تشعر بالأمن داخل الإقامة وكانت نسبة الطلبة منها 18.8% ونسبة الطالبات هي 40.9%، فإذا كان عنصر الأمن يوفره تواجد أعوان الأمن بالكم الكافي وقيامهم بواجبهم على أحسن وجه، توفر أجهزة المراقبة كالكاميرات حول محيط الإقامة توفر البوابة الرئيسية للإقامة على باب دوار يجبر الداخل للإقامة أن يمتلك بطاقة مغناطيسية، إرتفاع السور المحيط بالإقامة، إذا فما هي أسباب عدم الإحساس بالأمن داخل الإقامة وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الجدول اللاحق.

جدول رقم (33) يوضح أسباب عدم الشعور بالأمن عند التواجد بالإقامة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
60,2	53	62,3	43	52,6	10	تواجد الغرباء بالإقامة
23,9	21	21,7	15	31,6	06	عدد أعوان الأمن غير كافي
5,7	05	4,3	03	10,5	02	ارتفاع الصور المحيط بالإقامة
10,2	09	11,6	08	5,3	01	غياب تجهيزات المراقبة
100	88	100	69	100	19	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة عامة من الطلبة مقدره بـ: 60.2% أكدت أن الشعور بعدم الأمن داخل الإقامة راجع بالأساس إلى تواجد الغرباء بالإقامة وكانت هذه النسبة لدى الطلبة الذكور 52.6% وعند الطالبات 62.3%، في حين أن نسبة 23.9% أكدت أن سبب عدم الشعور بالأمن يعود لقلة أعوان الأمن وهذه النسبة بارزة لدى الطلبة بـ: 31.6% في حين نجدها عند الطالبات بـ: 21.7%، أما العامل الثالث فهو غياب تجهيزات المراقبة والظاهر بنسبة عامة هي 10.2% وكانت النسبة لدى الطلبة 5.3% وعند الطالبات 11.6%، أما العامل الرابع فهو ارتفاع السور المحيط بالإقامة والذي ظهر بنسبة 10.5% وعند الطالبات بنسبة 4.3%، مع الإشارة أن سور الإقامة ارتفاعه ثلاثة أمتار بالإقامتين.

جدول رقم (34) يوضح مدى استفادة الطلبة من الخدمات المرافقة بالإقامة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس	
		%	ك	%	ك	الإحتمالات	
40,2	111	53	87	21,4	24	نعم	المكتبة
59,8	165	47	77	78,6	88	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	
75	207	71,3	117	80,4	90	نعم	الأنترنت
25	69	28,7	47	19,6	22	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	
51.8	143	33,5	55	78,6	88	نعم	النادي
48.1	133	66,5	109	21.4	24	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	
37.3	103	23.2	38	58	65	نعم	الملاعب
62.7	173	76.8	126	42	47	لا	
100	276	100	164	100	112	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب الاستفادة من قبل الطلبة لمجموع الهياكل المرافقة بالإقامة الجامعية تتفاوت من هيكل إلى آخر وكانت النسب المسجلة كالآتي:

1- المكتبة:

توضح النسبة العامة أن المكتبة لا تستعمل من 59.8% من الطلبة وكانت النسبة لدى الطلبة الذكور 78.6% والطلبات بنسبة 47%، في حين نجد أن النسبة العامة من الطلبة المستعملين للمكتبة هي 40.2% وهي مقسمة على الطلبة بقيمة 21.4% والطلبات بنسبة 53%، وأسباب هذه النسب ستوضح من خلال الجدول اللاحق.

2- الأنترنت:

على عكس النسب المسجلة في استعمال المكتبة، نجد أن نسبة المستفيدين من الأنترنت هي 75%، وكانت النسبة عند الطلبة الذكور 80.4% وعند الطالبات كانت 71.3%، في حين أن الذين لا يستفيدون من الأنترنت كانت نسبتهم العامة هي 25% منها 19.6% للطلبة و 28.7% للطالبات. ونفس الشيء لأسباب ذلك تتضح من خلال الجدول اللاحق.

3- النادي:

نسب إستعمال النادي من قبل الطلبة تقريبا متساوية بين الفئتين فنجد أن المستفيدين من النادي كانت نسبتهم العامة 51.8% وكانت نسبة الطلبة الذكور 78.6% ونسبة الطالبات 33.5%، في حين أن غير المستفيدين من خدمات نادي الإقامة كانت نسبتهم العامة 48.1% وكانت نسبة الطلبة الذكور 21.4% ونسبة الطالبات كانت 81.9%.

4- الملاعب:

بالنسبة للملاعب فإن النسبة العامة من الطلبة هي 62.7% لا تستفيد من الملاعب وكانت النسبة لدى الطلبة الذكور 42% بينما عند الطالبات 76.8%، وكانت النسبة العامة من الطلبة الذين يستفيدون من الملاعب هي 37.3%، وكانت نسبة الطلبة الذكور 58% بينما الطالبات فكانت النسبة 23.2%. والفرق هنا يتضح بين إقبال واستعمال الطلبة الذكور للملاعب عكس الطالبات التي كانت نسبتهم أقل.

5- قاعة النشاطات:

ويتضح من الجدول أن النسبة العامة من الطلبة و هي 71.4% لا يستفيدون من خدمات قاعة النشاطات، وكانت نسبة الطلبة 57.1% بينما نسبة الطالبات هي 81.1%، في حين أن النسبة العامة من الطلبة الذين يستفيدون من خدمات قاعة النشاطات فكانت 28.6%، وكانت نسبة الطلبة 42.9% نسبة الطالبات 8.9%.

6- قاعة الرياضة:

ونفس النسب تسجل على الاستفادة من قاعة الرياضة، وكانت النسبة العامة من الطلبة التي لا تستفيد من خدمات قاعة الرياضة هي 77.9%، وكانت نسبة الطلبة الذكور 67%، ونسبة الطالبات 85.4%، في حين أن الطلبة المستفيدين من خدمات قاعة الرياضة كانت نسبتهم 22.1%، و كانت نسبة الطلبة 33% ونسبة الطالبات 14.6%.

جدول رقم (35) يوضح أسباب عدم الاستفادة من خدمات الهياكل المرافقة.

%	المجموع	إناث		ذكور		الجنس الإحتمالات
		%	ك	%	ك	
8	21	1,3	02	17,6	19	عدم وجودها
13	34	13,1	20	13	14	موجودة ولكنها مغلقة
29,5	77	30,7	47	27,8	30	ذات خدمات رديئة
49,4	129	54,9	84	41,7	45	عدم توفر الوقت المناسب لاستعمالها
100	261	100	153	100	108	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدم استفادة الطالب من الهياكل المرافقة يعود إلى مجموعة من الأسباب، أولها هو عدم توفر الوقت المناسب لاستعمالها وكانت النسبة العامة هي 49.4%، وكانت نسبة الطلبة الذكور 41.7%، بينما نسبة الطالبات 54.9%، أما السبب الثاني فكان أنها ذات خدمات رديئة بنسبة 29.5%، وكانت نسبة الطلبة 27.8% ونسبة الطالبات 30.7%، أما السبب الثالث فيتعلق بوجود هذه الهياكل و لكنها مغلقة في وجه الطلبة وكانت نسبة هذا الإختيار 13%، وكانت نسبة الطلبة الذكور 13% ونسبة الطالبات 13.1%، أما السبب الرابع والأخير فهو عدم وجودها أصلا وكان بنسبة عامة 8%، وكانت النسبة عند الطلبة الذكور 17.6% والنسبة عند الطالبات 1.3%، ولكن هذا السبب يتنافى والواقع الحقيقي، لأن الإقامتين الجامعيتين حملة (04) وحملة (01) تتوفران على هذه الهياكل، ولذلك قد تكون الأسباب الثلاثة الأولى واقعية، ولكن السبب الرابع غير واقعي.

جدول رقم (36) يوضح العلاقة بين المستوى الدراسي واستظهار بطاقة النقل.

المجموع	%	إظهار بطاقة النقل		المستوى الدراسي		
		لا	نعم	لا	نعم	
134	48.6	46.8	118	66.7	16	السنة أولى
71	25.7	26.6	67	16.7	04	السنة الثانية
26	9.4	9.5	24	8.3	02	السنة الثالثة
03	1.1	1.2	03	/	/	السنة الرابعة
05	1.8	2	05	/	/	السنة الخامسة
26	9.4	9.5	24	8.3	02	ماستر -1-
10	3.6	4	10	/	/	ماستر -2-
01	0.4	0.4	01	/	/	دكتوراه
276	100	100	252	100	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن طلبة السنة الأولى جامعي هم الأكثر استظهارا لبطاقة النقل خلال عملية المراقبة عند استعمال النقل الجامعي بنسبة 66.7%. ثم يلي ذلك طلبة السنة الثانية بنسبة 16.7%، فطلبة السنة الثالثة بنسبة 8.3%، بينما طلبة السنة الرابعة والسنة الخامسة فلا يستظهرون بطاقة النقل، ثم طلبة الماستر (1) بنسبة 8.3% في حين أن طلبة الماستر (2) والدكتوراه لا يستظهرون البطاقات كذلك. هذه النسب تظهر أن تقدم الطالب في المستويات الدراسية يجعله لا يولي إهتمام لهاته السلوكيات أو أنه مع مرور السنوات يكتسب علاقات ولا يطلب منه استظهار البطاقة مثلا...

جدول رقم (37) يوضح العلاقة بين نوعية تجهيزات الإيواء والمستوى الدراسي.

المجموع		جيدة		مقبولة		رديئة		نوعية تجهيزات الإيواء المستوى الدراسي
48.6	134	43.7	07	51.6	94	42.3	33	السنة أولى
25.7	71	12.5	02	24.2	44	32.1	25	السنة الثانية
9.4	26	12.5	02	11.5	21	3.8	03	السنة الثالثة
1.1	03	6.2	01	/	/	2.6	02	السنة الرابعة
1.8	05	6.2	01	1.6	03	1.3	01	السنة الخامسة
9.4	26	18.7	03	8.2	15	10.3	08	ماستر -1-
3.6	10	6.2	01	2.2	04	6.4	05	ماستر -2-
0.4	01	/	/	/	/	1.3	01	دكتوراه
100	276	100	16	100	182	100	78	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن حكم الطلبة على نوعية التجهيزات كذلك تختلف من مستوى دراسي الى آخر فنجد أن حكم طلبة السنة الأولى على تجهيزات الإيواء كان بنسبة 51.6% بأنها مقبولة و 42.3% بأنها رديئة و 43.8% بأنها جيدة، في حين نجد أن هذه النسبة تتناقص كلما ارتفع المستوى الدراسي، فنجد أن النسبة عند طلبة السنة الثانية بالنسبة للاختيار ذهب إلى أنها رديئة بنسبة 32.1%، في حين أن 24.2% منهم قالوا أنها مقبولة و 12.5% أكدوا بأنها جيدة. أما طلبة السنة الثالثة فإن اختيارهم كان بأن التجهيزات جيدة بنسبة 12.5%، مقبولة بنسبة 11.5% و 3.8% فقط بأنها رديئة، أما طلبة الماستر (1) فإن اختيارهم كان بأنها جيدة بنسبة 18.8%، ومقبولة بنسبة 8.2% ورديئة بنسبة 10.3% من خلال هذه الأمثلة نجد إن اهتمام الطالب بنوعية تجهيزات الإيواء يتناقص مع التقدم في المستويات الدراسية، لأن علاقة الطالب بهذه التجهيزات تتناقص كلما تقدم في المستوى الدراسي، فطالب السنة الأولى مثلاً يعلم أن علاقته مع نوعية التجهيزات ستكون أطول على عكس الطالب الذي هو مقبل على التخرج.

جدول رقم (38) يوضح ترتيب الطلبة للخدمات المقدمة لهم بحسب نوعيتها.

نوع الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
النقل	112	40.57
الإيواء	125	45.28
الإطعام	39	14.13
المجموع	276	100

من خلال الجدول نلاحظ أن ترتيب الطلبة للخدمات المقدمة لهم بحسب نوعيتها جاءت على الشكل التالي: خدمات الإيواء بنسبة 45.28% في المرتبة الأولى بحسب نوعيتها، ثم تليها خدمات النقل بنسبة 40.57%، وثالثا خدمات الإطعام بنسبة 14.13%، ولهذا الترتيب ما يبرره، فخدمات الإيواء احتلت المرتبة الأولى من حيث النوعية لأننا لو أجرينا مقارنة بسيطة بين الطاقة النظرية للإقامة الجامعية حملة (01) التي هي 2000 سرير والطاقة الفعلية التي 1123 طالب نجد أن وضعية الإيواء تكاد تكون طالب بكل غرفة إيواء مع 123 طالب الذين يتم إيوائهم في وضعية بطالين في الغرفة الواحدة، و نجد أن الإقامة الجامعية حملة (04) تتسع لـ: 2000 طالب و يقيم بها 1643 طالبة، رغم ان العدد قريب من عدد الأسرة الموجودة إلا أن هناك 357 غرفة شاغرة، ناهيك عن أن جامعة باتنة وقطاع الخدمات الجامعية بها يتكون من ثلاث مديريات خدمات جامعية و 22 إقامة جامعية وتم التنازل عن بعض الهياكل لقطاع التربية التي هي أساسا ملك لها.

أما خدمات النقل وكما تم الإشارة إليه من قبل عند تحليل الجداول الخاصة بهذه الخدمة فإن النقل الجامعي يتوفر على حافلات جديدة من جهة وبالعدد الكافي كذلك، وهناك ضبط لبرنامج عمل النقل الجامعي، كما أن هناك مخطط للنقل الجامعي كذلك، بالإضافة إلى التعامل مع متعاملين إثنين فقط مما يساعد على التحكم أكثر في تسيير هذه الخدمة والمشكل الوحيد الذي تعاني منه خدمة النقل هي عدم وجود محطة مركزية للنقل الجامعي. أما فيما يخص خدمات الإطعام، و رغم كل الجهود المبذولة في سبيل تحسين هذه الخدمة، ورغم أن الجداول الخاصة بالإطعام توضح أن هناك نسبة لا بأس بها من قبول ورضا الطالب على نوعية هذه الخدمة، إلا أن هناك العديد من النقائص التي يجب التحكم بها مستقبلا.

III- نتائج الدراسة

وتنقسم إلى نوعين:

(أ) النتائج حسب فرضيات الدراسة:

- إختبار الفرضية الجزئية الأولى:

"يؤثر نوع الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية على الوجبات الغذائية المقدمة للطلبة من حيث الكمية والنوعية".

ولاختبار هذه الفرضية يمكن الرجوع إلى البيانات الميدانية للتحقق منها من خلال المؤشرات التي تم تحديدها مسبقا. وهي سرعة الدخول إلى المطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية وكانت الإجابة التي توضح نسبة النجاح من خلال استخدام هذه التقنية فكانت النسبة المعبر عنها هي 54.7%.

أما بعد دخول الطالب وإستلامه لوجبته، فنظافة الطاولات توفر للطالب تناول وجبته في ظروف صحية، فكانت النسبة المعبر عنها لاختيار الطلبة أن الطاولات تكون نظيفة أحيانا بنسبة 55.4%.

كما أن سرعة إستلام الطالب لوجبته يقلل من تضرره ومغادرته المطعم الجامعي لتناول وجبات خارجية فكانت النسب المعبر عنها فيما يخص تناول الوجبات الثلاثة بالمطعم الجامعي، بالنسبة لفظور الصباح فإن النسبة المسجلة كانت بـ: لا وهي 79.7% ومبررات ذلك لا تعود، لا للإكتظاظ ولا لرداءة الوجبة ولكن لأسباب تتعلق بالطالب نفسه وقد تم عرض هذه الأسباب عند تحليل الجدول الخاص بتناول الوجبات الثلاثة، أما النسبة الخاصة بوجبة الغداء فكانت الإجابة بنعم ونسبتها 64.5% رغم أن النسبة كانت لتكون أكبر لو أن الطلبة يعودون في فترة الغداء للإقامة، لأنهم يفضلون تناول وجبة الغداء في المطاعم المركزية الكائنة بالهيكل البيداغوجية أو الإقامة المجاورة لمكان دراستهم. والنسبة الأكثر وضوحا بالنسبة لتناول الطلبة للوجبات الغذائية بالمطاعم الجامعية هي النسبة المسجلة فيما يخص وجبة العشاء التي هي 94.6%، وقد

يقول قائل بأن تناول الطالب لهذه الوجبة ربما يعود لأسباب عدم قدرته للاتصال بخارج الإقامة لتناول وجبات خارجية، وهذا غير مؤكد لأن الإقامتين الجامعيتين حملة (01) وحملة (04) تقع بالمدينة الجديدة حملة وهي تتوفر على كل الخدمات بما فيها توفر المطاعم بالعدد وبالخدمات المقبولة. وحتى المطلع على جدول الوجبات الغذائية الذي سيخرج بالملاحق نجد أن هناك مجهودات تبذل من أجل تنويع الوجبة، تقديمها في أحسن الظروف، العمل على جعلها غنية بمتطلبات جسم شاب ينمو ويبدل مجهودات من أجل الدراسة.

ومع كل ذلك نجد أن الطالب يتناول وجبات خارجية بنسبة 83.3% لكن ذلك يكون أحيانا بنسبة 85.2% وأسباب ذلك تعود لرداءة الوجبات الغذائية بنسبة 62.6% والسبب الرئيسي لهذه الرداءة هو غياب النظافة بنسبة 44.9%. رغم أن نوعية الوجبات مقبولة بنسبة 59.1%، وأن الطالب يرى بأن تحسين نوعية الوجبات المقدمة للطلبة يكون من خلال تنويعها وذلك بنسبة 50.6%.

وبما أن الطالب في هذه الحالة هو متلقي خدمة الإطعام فكل ما يهمله في الأمر هو سرعة الحصول على طبق الوجبة، وأن يحتوي هذا الطبق على وجبة ذات كمية مقبولة، وذات فوائد صحية أي أنها تحتوي على عناصر مغذية، والأكثر من ذلك أنها لذيدة، وتتوفر على شروط النظافة والصحة. ولكن يجب الإشارة إلى أن هذه الوجبة ولكي تعد بهذه المواصفات يجب أن يسبق ذلك مجموعة كبيرة من الممارسات التنظيمية، التي لا تهم الطالب بالأساس ولكن يهمله تلقي هذه الخدمة بالمواصفات المطلوبة، فنجد أنه لتقديم هذه الخدمة هناك هياكل تنظيمية عديدة تقوم بالكثير من الوظائف التنظيمية لتقديم هذه الخدمة، وأمثلة ذلك أن مديرية الخدمات الجامعية تقوم بعقد صفقات التموين الخاصة بالمطاعم الجامعية وما تتطلبه هذه العملية من إجراءات تنظيمية، ثم بعد عقد هذه الصفقات، يجب تنفيذها بالإقامات الجامعية من خلال إصدار طلبيات، وإستلام السلع التموينية، ثم مراقبتها والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، ثم الإشراف على

تخزينها ضمن شروط صحية كذلك، ثم تكليف موارد بشرية من طباطين وأعاون ومساعدين من أجل تحضير هذه الوجبات والتنويع فيها. ثم ضرورة العمل على تقديمها بالشكل المناسب والشروط الصحية وفي أسرع وقت للطالب.

وعلى هذا الأساس نجد أن الهيكل التنظيمي المعتمد ومن خلاله فان كل وظائف التنظيم التي تعتمد ضمنه كالسلطة وممارستها، والرقابة وآلياتها والإتصال ووسائله والموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنجاز والوسائل والتجهيزات، كل هذه العوامل لها علاقة مباشرة ومؤثرة في إنجاز هذه الخدمة ألا وهي نوعية الوجبات الغذائية المقدمة للطلبة.

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

"يساهم نوع الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية في توفير ما يلزم الاقامات الجامعية من مرافق وملحقات الإيواء بالمواصفات المطلوبة".

ولإختبار هذه الفرضية الجزئية الثانية لابد من الرجوع للبيانات الميدانية للتحقق منها من خلال المؤشرات التي تم تحديدها من قبل، فتناسب مساحة الغرفة وعدد الطلبة المقيمين بها كانت نسبتها المعبر عنها هي 70.3%، أما فيها يخص تجهيزات الإيواء فهي متوفرة بنسب مختلفة للأسرة مثلا متوفرة بنسبة 100% والأفرشة بنسبة 88.04% والوسائد بنسبة 69.2% والإيزارات بنسبة 64.85% والبطانيات بنسبة 66.66% والخزائن بنسبة 93.11% والطاولات بنسبة 93.11% والكراسي بنسبة 91.66%، ورغم أن تجهيزات الإيواء متوفر بأكثر من 50% ومنها ما هو متوفر بنسبة 100% أو اقل بقليل إلا أنه لابد من العمل على تدارك النقص الموجود. التجهيزات مقبولة بنسبة 65.9% وأسباب رداؤها يعود لغياب الصيانة من جهة بنسبة 79.7% وغياب النظافة من جهة ثانية بنسبة 34.6%.

أما المؤشر الآخر فهو مدى توفر المغاسل في كل الطوابق، فنجد أنه بالإقامة الجامعية حملة (01) المغاسل متوفرة بكل الطوابق وعددها إثنان، إلا أنه لا توجد

بالطابق الرابع رغم وجود ثماني غرف إيواء بينما بالإقامة الجامعية حملة (04) موجودة ولكن عددها قليل فكل طابق يتوفر على مغسل واحد وليس بوسط الرواق ولكن في آخره، ولكن الأهم من ذلك هو أن تقييم الطلبة لهذه المغاسل أنها رديئة بنسبة 74.3%، وكما جرى الحديث عن المغاسل فإن حالة المرشات كذلك، فعددها لا يتناسب وعدد الطلبة بالجناح أو بالإقامة وهذا ما عبر عنه بنسبة 81.2% ومع ذلك فخدماتها رديئة بنسبة 62% وذلك راجع بالأساس إلى عاملين اثنين هما برودة المياه بنسبة 45.7% وإتلاف تجهيزاتها المتكرر بنسبة 30.1%، وعلى عكس ذلك فإن التدفئة على مستوى الغرفة والجناح متوفرة وبنسبة 74.6%، أما فيما يخص توفر الأمن في الإقامة فإن إجابة الطلبة كانت بتوفير الأمن بنسبة 68%، أما باقي الطلبة فقد أكدوا على عدم وجود الأمن والمبرر لذلك هو تواجد الغرباء بنسبة 60.2%، أما النظافة على مستوى الغرف فإن النسبة الأكبر من الطلبة أكدت بأن هناك تنظيف دوري للغرف بنسبة 76.6%، ولكن الطلبة هم الذين يقومون بذلك بنسبة 99.5%.

أما مؤشر ملحقات الإيواء، فإن هذه الملحقات موجودة بالإقامتين الجامعيتين كما تم عرض ذلك من قبل عند تحليل الجدول الخاص بالهيكل الملحقة ولكن نسب استغلالها من قبل الطلبة تتفاوت من هيكل إلى آخر، وأكثر هذه الهياكل استعمالاً من قبل الطلبة هي الأنترنت بنسبة 75% ثم النادي الذي يستغل بنسبة 51.8% بينما باقي الهياكل كانت نسب عدم استغلالها أكبر، فكانت نسبة عدم استغلال المكتبة 59.8%، ونسبة عدم استغلال قاعة النشاطات هي 71.4%، ونسبة عدم استغلال قاعة الرياضة 77.9% ونسبة عدم استغلال الملاعب هي 62.7%، وكانت الأسباب الرئيسية وراء عدم استغلال واستعمال هذه الهياكل هي عدم توفر الوقت بنسبة 49.4% وذات خدمات رديئة بـ: 29.5%.

بالنسبة لهياكل الإيواء فإنه لا بد من التطرق لعدة نقاط نذكر منها أن إنجاز هذه الهياكل لا يكون بإشراف الديوان الوطني أو باقي الهياكل القاعدية التابعة له ولكن إنجاز

هذه الهياكل يكون تحت إشراف الولاية ممثلة في مديرية البناء والتجهيز دون الرجوع لمسؤولي الديوان الوطني ولذلك في الكثير من الأحيان تنجز هذه الهياكل بأخطاء تؤثر فيما بعد على التحكم الجيد في تقديم هذه الخدمات. ومثال ذلك إنجاز سبع إقامات جامعية بالقطب الجامعي فسديس باتنة، بأجنحة إيواء ومطعم فقط دون الهياكل الملحقة الأخرى رغم بعد هذا القطب عن أي هياكل خدمات خارجية، أما بالنسبة للإقامتين الجامعيتين حملة (01) و حملة (04)، فإن الأخطاء المتعلقة بالإنجاز فتتمثل باختصار في المغاسل والتسربات الكثيرة، شبكات الغاز التي لم يراعى فيها شروط الأمن والسلامة، الهياكل الرياضية بالإقامة الجامعية حملة (01) التي لا تتوفر إلا على ملعب جوارى صغير غير متقن تماما، ضيق أروقة الأجنحة بالإقامة الجامعية حملة (04)، المرشات نجدها بالإقامة مدمجة بأجنحة الإيواء وموزعة بشكل يصعب مراقبتها والإشراف عليها، وتجدها بإقامة أخرى منعزلة عن الأجنحة وتكون ضمن مجمع خاص. وبالنهاية تعود تلك الأعباء على الإقامات الجامعية، رغم أن ميزانية الترميمات لا تمنح للإقامات ويشرف عليها الديوان الوطني للخدمات الجامعية بعد إعداد البطاقات التقنية من قبل الإقامات وانتظار موافقة الديوان، رغم أن هناك بعض الترميمات التي لا تنتظر، وهذا ما يدفع الى تراكم الديون على الإقامات الجامعية.

ونخلص إلى أن نوع الهيكل التنظيمي المعتمد لا يساهم في توفير ما يلزم للإقامات الجامعية من مرافق وملحقات الإيواء، ولكن الإشراف على التسيير الجيد لها وضمان عملها بشكل متواصل وفعال يوفر الراحة للطلبة المقيمين، ويضمن بذلك تقديم خدمات إيواء بالمواصفات المطلوبة.

- إختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

"يساهم نوع الهيكل التنظيمي المعتمد بقطاع الخدمات الجامعية في تأمين وسائل النقل بالكم والنوع المطلوبين".

ولاختبار هذه الفرضية نرجع الى البيانات الميدانية للتحقق منها، وذلك من خلال المؤشرات التي تم تحديدها مسبقا. فتوفير حافلات نقل جامعي جديدة، يساهم في توفير الراحة للطلبة في تنقلاتهم، وهذا ما يؤكد عمر حافلات النقل المستعملة للإقامات الجامعية حملة، فكلها بدأت عملية السير سنة 2010 و2011 وهذا ما يعني أنه لم يمر على استعمالها سوى أربع أو ثلاث سنوات، وما النسبة التي توضح استعمال الطلبة للنقل الجامعي إلا دليل على ذلك فهي 95.7%، يضاف إلى ذلك مؤشر عدد الحافلات، إذ يبلغ عددها الإجمالي الخاص بالإقامات الجامعية حملة أربعون حافلة، وقد خصص لكل إقامة عشر حافلات، ولم يشر الطلبة في الصعوبات عند استعمال النقل الجامعي، لا لقدم الحافلات ولا لنقص عددها، والعامل الحاسم الذي ظهر بنسبة معتبرة هو الإكتظاظ في السير الذي تشهده مدينة باتنة عموما والتنقل من وإلى المدينة الجديدة حملة وهي 85.7%.

كما أن وجود مخطط للنقل الجامعي يساهم في تسهيل تنقل الطلبة من الإقامات الجامعية إلى الهياكل البيداغوجية، ومخطط النقل موجود و ظهر بنسبة 80.8%. أما عملية مراقبة مستعملي النقل الجامعي، فتوضح نسبة عدم إظهار الطلبة لبطاقة النقل أثناء استعمالهم للحافلات وهي 91.3% بأن عملية المراقبة لا تتم بنسبة كبيرة، ضف إلى ذلك أن عملية مراقبة بطاقات النقل تتم يدويا بنسبة 85%، مع العلم أن استعمال وسائل وتجهيزات المراقبة، تجعل من الغرباء يفكرون كثيرا في محاولات استعمال النقل الجامعي.

ونخلص في النهاية إلى أن نوع الهيكل التنظيمي بكل الوظائف والعمليات الممارسة فيه له الدور الأساسي في تقديم خدمات نقل جامعي بالشروط والمواصفات المطلوبة من خلال توفير حافلات بالكم والنوعية المطلوبين وإعداد مخطط للنقل وضبط برنامج عمل الحافلات والقيام بعمليات المراقبة الدائمة.

ب- النتائج العامة:

بناء على مضمون هذه الدراسة، يمكن حصر مجموعة من النتائج العامة وهي:

1- الهيكل الحالية لقطاع الخدمات الجامعية، لا تستجيب للمتطلبات الكثيرة من أجل أداء خدمة جامعية بالشروط المطلوبة في ظل الإنتشار الواسع لهياكل القطاع، الزيادة المستمرة لأعداد الطلبة...

2- الإقامة الجامية كما هي عليه الآن، لا توفر للطالب إمكانية التعبير عن إمكانياته وطموحاته...

3- تحقيق القطاع لأهدافه يقتضي التقييم الدقيق للمراحل السابقة مع رسم خطة عمل مستقبلية

تكتسي الخدمة الإجتماعية أهمية بالغة في المجتمعات المعاصرة، لأن تطور هذه الأخيرة صاحبها تفاقم وتعدد المشكلات الإجتماعية، مما حتم على الدول اعتماد الخدمة الإجتماعية كسبيل للتغلب على هذه المشكلات، فإذا كان هذا حال الخدمة الإجتماعية عموماً، فإن الخدمة الإجتماعية الجامعية بالجزائر تستوجب الكثير من الإهتمام، فإذا كان الإختيار قد تم وتبنت الدولة الجزائرية الخدمة الإجتماعية الجامعية من جهة، وتوفرت الأموال اللازمة لتقديم هذه الخدمات وخاصة أثناء العشرية الأخيرة، فالتحدي الذي يطرح نفسه وبالبحاح هو ما هو نوع التنظيم الذي يجب اعتماده لتقديم هذه الخدمات بالشروط والمواصفات المطلوبة، ويتضح من خلال هذا البحث ورغم اعتماد هيكله أولى، ثم هيكله ثانية إلا أن أمر تنظيم قطاع الخدمات الجامعية يتطلب الكثير من التفكير والكثير من الجدية في صياغة هيكله تنظيمية تتوافق وخصائص ومميزات هذا القطاع، التي تتمثل أساساً في إنتشاره الجغرافي الواسع، وكذا تقديم خدمات متعددة، كما أن متلقي الخدمة له خصائصه التي تميزه عن باقي فئات المجتمع التي تتلقى الخدمات أيضاً، كالعجزة أو الطفولة مثلاً، ولكن هذه الفئة تتميز بأنها في مرحلة الشباب الذي يجمع بين خاصيتي النمو الجسمي والتكوين العقلي، وكما أن الوتيرة التي تقدم بها هذه الخدمات والمدة الزمنية المخصصة لذلك طويلة نوعاً ما مقارنة بالخدمات الصحية مثلاً، كما أن عدد الطلبة المتلقين لهذه الخدمات يزداد يوماً بعد يوم.

فنوع التنظيم بقطاع الخدمات الجامعية، له علاقة مباشرة بنوعية الخدمات المقدمة للطلبة، لأن صلاحيات صرف الميزانيات، وممارسات السلطة والرقابة بأيدي المسؤولين على مستوى مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية كذلك، أما بالنسبة لنوعية خدمات الإيواء فجزء منها مرتبط بإنجاز هياكل الإيواء التي هي ليست من صلاحيات الهيئات المشرفة على تسيير قطاع الخدمات الجامعية. وبما أن التفكير جاري حالياً في عملية إعادة هيكله القطاع فإنه من الضروري العمل على تقييم المراحل السابقة تقييماً دقيقاً، من أجل الوصول إلى صياغة تنظيم يحقق نوعية الخدمات بالشروط المطلوبة من خلال هيكل تنظيمي يتوفر على المرونة استجابة لأي تعديلات تفرضها العوامل الداخلية

أو الخارجية، ويجب أن يتصف بالتوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ونطاق الإشراف، ويتصف كذلك بالإستمرارية من خلال اعتماد القواعد العلمية عند التصميم، واستشراف المتغيرات المستقبلية ووضع الإحتياجات اللازمة، أما الأمر الثاني فهو الممارسات المتعلقة أساساً بالسلطة من حيث تفويضها أو مركزتها، ومتعلقة بالرقابة الواجب إعتادها والسبل الكفيلة لتحقيق فعاليتها، وكذا خطوط الإتصال والتقنيات الواجب توفرها لتحقيق سهولته ونجاعته، وأخيراً الإختيار الجيد للموارد البشرية الجديدة، والإهتمام بتكوين وتدريب الموارد البشرية المتوفرة، والعمل على تحفيزها لأنها أساس قيام أي تنظيم، وأخيراً ضرورة العمل على الإختيار الأنجع للوسائل والتجهيزات الضرورية لتقديم هذه الخدمات، واعتماد التقنيات الحديثة في التسيير.

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نقدم جملة من التوصيات كالتالي:

في مجال خدمات الإطعام:

- 1- إعادة النظر في هيكله مصلحة الإطعام على مستوى المديرية والإقامة على حد سواء وتحديد مهامها بدقة.
- 2- إعداد دفتر شروط خاص بالإطعام، تتنوع فيه المواد التموينية بحسب فصول السنة.
- 3- تموين المطاعم الجامعية بالمواد الغذائية بالموصفات المطلوبة، يحترم من خلال ذلك نوعية المواد، الحفاظ على سلسلة التبريد، توفر المواد على الموسم...
- 4- تخزين المواد التموينية وفق الشروط المطلوبة من خلال فصل المواد بعضها عن بعض.
- 5- إعداد جدول الوجبات الغذائية، وتغييره دوريا تبعا لتنوع المواد الغذائية حسب المواسم.
- 6- الإعداد الجيد للوجبات الغذائية من خلال نظافة مكان الإعداد، نظافة الأواني، ونظافة العمال المشرفين على ذلك من خلال ارتداء اللباس الخاص.
- 7- الإهتمام بعملية تقديم الوجبات من خلال شكل التقديم، تكليف عمال يتمتعون بمواصفات ضبط النفس للتعامل مباشرة مع الطالب.
- 8- تغيير طبق تقديم الوجبات، مع تخصيص مكان أكبر للطبق الرئيسي وخاصة عندما تكون وجبات سائلة.

في مجال خدمات النقل:

- 1- تقليص عدد المتعامل معهم من شركات النقل وهذا ما يوفر الجهد والمال.
- 2- إعداد مخطط للنقل الجامعي واختيار أقصر الطرق للوصول إلى الهياكل البيداغوجية.
- 3- توفير العدد الكافي من مراقبي النقل.
- 4- تزويد الحافلات بتجهيزات مراقبة بطاقات النقل.
- 5- توفير الأمن بمحطات النقل من خلال التنسيق مع السلطات الأمنية بالولاية.

في مجال خدمات الإيواء:

1- تكليف مكاتب دراسات هندسية لإعداد نماذج لإقامات جامعية، تراعى فيها الخصوصيات المعمارية لمختلف المناطق، وتتوفر على كل ملحقات الإيواء الضرورية.

2- عند تشييد هذه الإقامات لأبد من التركيز على الشبكات الخاصة بالماء، الغاز، الكهرباء، الصرف الصحي، إطفاء الحرائق...

3- ضرورة إعداد البطاقات التقنية الخاصة بالترميمات في الأجل المحددة، وإبلاغها للديوان الوطني من أجل استغلال فترة العطل للقيام بالتصليحات اللازمة.

4- العمل على أن تكون هناك أنشطة موازية من خلال ملحقات الإيواء لأنه لا يمكن تصور هذا العدد الكبير من الطلبة لا يمارس هواياته، ولا ينمي طاقاته الإبداعية.

5- ضرورة العمل التحسيبي في الأوساط الطلابية للمحافظة على هذه المكتسبات والبحث عن صيغ لإشراك الطلبة ولو في تسيير الجناح الذي يقيمون فيه.

6- تكليف عمال كمسؤولين لأجنحة الإيواء من أجل المتابعة الدائمة والإبلاغ عن كل النقائص.

7- القيام وبشكل دور بعمليات الصيانة للمباني والنظافة للتجهيزات وخاصة أثناء فترات العطل.

وفي الأخير نقدم توصيات عامة تتعلق بهيكله قطاع الخدمات الجامعية وهذا باستحداث وزارة منتدبة لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي مكلفة بالخدمة الاجتماعية الجامعية، على غرار الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث العلمي.

كما أنه يجب الإشارة إلى أن قطاع الخدمات الجامعية يعد ميدانا خصبا لقيام دراسات علمية وبحوث أكاديمية في تخصصات متعددة كعلم الاجتماع، علم النفس، الإقتصاد، التغذية...

I- الكتب

- 1- أحمد ماهر- التنظيم- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 2- أحمد ماهر- تطوير المنظمات- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر
- 3- أحمد محمد المصري- التخطيط والمراقبة الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- أحمد مصطفى خاطر وآخرون- الإدارة في المؤسسات الإجتماعية- المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 5- أحمد مصطفى خاطر-الخدمة الإجتماعية، مناهج الممارسة، مجالات العمل- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر بدون سنة نشر.
- 6- أحمد مصطفى خاطر-الخدمة الإجتماعية، نظرة تاريخية، مناهج الممارسة، المجالات- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1998.
- 7- بن عيسى محمد المهدي-علم إجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة- بدون دار نشر، بدون سنة طبع.
- 8- حسين حريم- إدارة المنظمات- دار الحامد، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 9- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود- نظرية المنظمة- دار المسيرة، ط4، عمان ، الأردن، 2009.
- 10- خيرى خليل الجميلي-التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، البناء الإجتماعي للمجتمع- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 11- رشاد أحمد عبد اللطيف-إدارة وتنمية المؤسسات الإجتماعية-المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12- رشيد زرواتي- تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية- بدون دار نشر، ط1، الجزائر، 2002.
- 13- رشيد زرواتي-مدخل للخدمة الإجتماعية- دار هومة، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2000.
- 14- رشيد واضح -المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق- دار هومة، الجزائر، 2003.

- 15- زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون- نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق- دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 16- سيد محمد جاد الرب- إدارة الموارد البشرية- بدون دار نشر، مصر، 2008.
- 17- صالح بن نوار- فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية- جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 18- طلعت مصطفى السروجي-الخدمة الإجتماعية، أسس النظرية والممارسة- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 19- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 20- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف- تنظيم وإدارة الأعمال- المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 21- عبد الله محمد عبد الرحمن- علم إجتماع التنظيم- دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 22- عبد الوهاب سويسي- المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم- دار النجاح، الجزائر، 2009
- 23- علي عبد الرزاق جلبي- علم إجتماع التنظيم- دار المعرفة الجامعية، سوتير الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 24- علي غربي- أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية- مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، ط2، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 25- عمر وصفي عقيلي- الإدارة المعاصرة- دار زهران، عمان، الأردن، 2009.
- 26- فتحي إبراهيم محمد أحمد -مصادقية المديرين وفعالية أداء المرؤوسين- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2007.
- 27- قاسم نايف علوان المحياوي-إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات ، تطبيقات- دار الشروق، ط01، عمان، الأردن، 2006.
- 28- مالكولم باين- نظرية الخدمة الإجتماعية المعاصرة- ترجمة حمدي محمد إبراهيم منصور وسعيد عبد العزيز عويضة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، 1998.

- 29- محمد الصغير بعلي -دروس في المؤسسات الإدارية- جامعة عنابة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 30- محمد رفيق الطيب-مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات- ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 31- محمد سيد فهمي- تصميم وتنفيذ بحوث الخدمة الإجتماعية-دار الوفاء، الإسكندرية، مصر 2006.
- 32- محمد سيد فهمي- مدخل في الخدمة الإجتماعية- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 33- محمد كامل البطريق وحسن طه أبو الفضل- مدخل الخدمة الإجتماعية ، دراسة تحليلية لدور الخدمة الإجتماعية في المجتمع الإشتراكي- مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ، مصر، بدون سنة نشر.
- 34- محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة- إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية- المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 35- محمود المساد- الإدارة الفعالة- مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 2003.
- 36- مراد زعيمي وآخرون- دراسات في تسيير الموارد البشرية- دار قرطبة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 37- مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 38- موريس أنجرس- منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- دار القصة ، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، 2006.
- 39- ميشيل أرمسترونج- تقنيات الإدارة- مكتبة جرير ترجمة مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 40- نور الدين تاوريريت-الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق- عالم الكتب الحديث، ط1، أربد، الأردن، 2009.
- 41- نوري منير-الوجيز في تسيير الموارد البشرية- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

II- المراسيم والمناشير

- 1- المرسوم رقم 179/86 المؤرخ في 05 أوت 1986 خاص بالتصنيف الفرعي للمناصب العليا في بعض الهيئات المستخدمة.
- 2- المرسوم رقم 95/84 المؤرخ في 22 مارس 1995 الذي يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات والإقامات الجامعية وخاصة المادة 06، 16، 17 منه.

III- التعليمات

- 1- تعليمة رقم 05/D.G/729 ت 07-09-2013.

IV- المواقع الإلكترونية

- 1- الموقع الإلكتروني للديوان الوطني للخدمات الجامعية

الملاحق

- 1- إستمارة البحث
- 2- نماذج لجدول الوجبات الغذائية
- 3- مخطط النقل الجامعي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERINNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Mohamed Khider Biskra
Faculte des sciences humaines – Sociales
Département des sciences sociales
Filière de SOCIOLOGIE

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

رقم الاستمارة:

استمارة بحث
خاصة بمذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم

أختي الطالبة أخي الطالب
هذا البحث يتناول موضوع " نوع التنظيم المعتمد في قطاع الخدمات الجامعية وعلاقته بنوعية الخدمات المقدمة للطلبة " وقد اختار البحث إجراء دراسته الميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال والاقامتين حملة (01) وحملة (04) التابعة للمديرية المذكورة والهدف من هذا البحث هو الكشف عن دور نوع التنظيم المعتمد في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، وبذلك محاولة الكشف عن ما هو ايجابي لتدعيمه، وما هو سلبي لتجنبه وإبعاده.
ويعتبر الطالب الجامعي المعني المباشر بتقييم نوعية الخدمات المقدمة له، وما مدى نجاح نوع التنظيم المعتمد في ذلك، ولذلك أرجو منك أخي الطالب أن تخصص جزءا من وقتك وتملاً هذه الاستمارة بكل عناية، خدمة للبحث العلمي وبما يضمن التوصل إلى نتائج ذات مصداقية.
وأخيرا أشكرك جزيل الشكر على تعاونك وتفهمك.

ملاحظات:

- 1-المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
- 2-ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة، كما يمكنك الإجابة بحرية في أسئلة أخرى.

الطالب بوجمعة عقابي

1-الجنس: ذكر ، أنثى

2-المستوى الدراسي: السنة.....

3-التخصص الدراسي:.....

4-مكان الدراسة:.....

5-هل تستعمل حافلات النقل الجامعي؟ نعم ، لا ، أحيانا

5-1-إذا كانت الإجابة بـ: لا. هل تستعمل وسيلة نقل أخرى؟

سيارة أجرة ، حافلات النقل العمومي ، وسيلة نقل خاصة

6-ما هي أسباب عدم استعمالك للنقل الجامعي؟

التأخرات ، رداءة الحافلات ، غياب الأمن

أسباب أخرى تذكر:

..... -

..... -

..... -

6-1-إذا كانت الإجابة متعلقة بالتأخرات، فهل السبب يعود:

لعدم ضبط برنامج عمل الحافلات من قبل الإدارة

لعدم التزام السائقين بذلك

أسباب أخرى تذكر:

..... -

..... -

..... -

6-2-إذا كانت الإجابة متعلقة بغياب الأمن، فهل السبب يعود:

لعدم تخصيص مراقبين للنقل الجامعي ، عدم التزام المراقبين بتأدية مهامهم

تواجد الغرباء بحافلات النقل الجامعي

أسباب أخرى تذكر:

--
--
--

7- هل هناك التزام بمخطط النقل (خط السير بين الإقامة والمرفق البيداغوجي)؟

نعم ، لا

7-1 في حالة الإجابة بـ " لا " . هل عدم الالتزام بذلك يعود لـ:

عدم الالتزام من السائقين ، الاكتضاض في السير الذي تشهده الطرقات

أسباب أخرى تذكر:

--
--
--

8- هل تظهر بطاقة النقل (المغناطيسية) عند استعمالك للنقل الجامعي؟

نعم ، لا

8-1 في حالة الإجابة " بنعم " هل عملية المراقبة تتم :

يدويا من مراقب النقل ، أو عن طريق أجهزة مراقبة: محمولة أو مثبتة بالحافلات

9- هل الدخول للمطعم باستعمال البطاقة المغناطيسية أسرع؟

نعم ، لا

9-1 في حالة الإجابة بـ: " لا " ، ما هي الصعوبات التي تواجهها؟

--
--
--

10- عند استلامك لطبق الوجبة، هل تجد الطااولات نظيفة؟

نعم ، لا ، أحيانا

11- هل تتناول كل الوجبات المقدمة على مستوى المطعم (الوجبات الثلاثة)؟

فطور الصباح نعم لا ،

الغداء نعم لا ،

العشاء نعم لا ،

12- هل تتناول وجبات خارجية؟

نعم لا

12-1 إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك:

دائماً ، أحياناً

13- تتاولك للوجبات الخارجية راجع إلى:

رداءة الوجبات في المطعم لديك المال الكافي

رغبة في التنوع طول الطابور

أسباب أخرى تذكر:

.....-

.....-

.....-

14- ما هو تقييمك للوجبات المقدمة على مستوى المطعم؟

جيدة مقبولة رديئة

14-1 إذا كانت الوجبات رديئة، ما هي النقص التي تسجلها عليها؟

.....-

.....-

.....-

15- ما هي الاقتراحات التي تقدمها لتحسين نوعية الوجبات الغذائية بالمطعم الجامعي؟

.....-

.....-

16- هل مساحة الغرفة التي تسكنها كافية بالنسبة إليك؟

نعم لا

17- هل تتوفر الغرفة على التجهيزات الضرورية؟

سرير فراش ايزارات بطانيات وسادة خزائن
طاولة كراسي

18- ما رأيك بنوعية تجهيزات الإيواء؟

رديئة مقبولة جيدة

18-1- في حالة الاجابة بأنها رديئة إلى ما يعود ذلك؟

إلى نوعية التجهيزات أصلاً

إلى غياب الصيانة الدورية

إلى غياب النظافة

أسباب أخرى تذكر:

.....-
.....-
.....-

19- كيف هي حالة المغاسل؟

رديئة مقبولة جيدة

20- هل عدد المرشات كاف مقارنة بعدد الطلبة على مستوى الجناح أو الإقامة؟

نعم لا

21- ما هو تقييمك لوضعية المرشات بالإقامة؟

رديئة مقبولة جيدة

22- ما هي النقائص التي تسجلها أنت عليها ؟

برودة المياه

اتلاف تجهيزاتها المتكرر

الانقطاع المتكرر للمياه

أسباب أخرى تذكر:

.....-

.....-

.....-

23- هل التدفئة على مستوى الغرفة والجناح كافية؟

نعم لا

23-1 في حالة الإجابة بـ: " لا" . ما هي أسباب عدم كفايتها حسب رأيك ؟

.....-

.....-

.....-

24- هل يتم تنظيف غرفتك بشكل دوري؟

نعم لا أحيانا

24-1 في حالة الإجابة "بنعم"؟

هل تقوم بذلك بنفسك هل تقوم بذلك عاملة النظافة

25- هل ترى بأنك آمن عند وجودك بالإقامة؟

نعم لا

25-1 في حالة الإجابة بـ: " لا"، هل ذلك يعود إلى:

-تواجد الغرباء بالإقامة

- عدد أعوان الأمن غير كافي

-ارتفاع الصور المحيط بالإقامة

- غياب تجهيزات المراقبة (كاميرات، باب دوار...)

أسباب أخرى تذكر:

.....-
.....-
.....-

26- هل تستفيد من خدمات المرافق التالية؟

مكتبة نعم لا،

انترنت نعم لا،

نادي نعم لا،

ملاعب نعم لا،

قاعة للنشاطات نعم لا،

قاعة للرياضة نعم لا،

27- ما هي أسباب عدم استفادتك من هذه المرافق؟

عدم وجودها موجودة ولكنها مغلقة

ذات خدمات رديئة عدم توفر الوقت لاستعمالها

أسباب أخرى تذكر:

.....-
.....-
.....-

28- رتب الخدمات المقدمة لك (ايواء، اطعام، نقل)، بحسب نوعيتها من 1 إلى 3؟

الاطعام

الإيواء

النقل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

الديوان الوطني للخدمات الجامعية

Office national des œuvres universitaires

25 فيفري 2014

Direction Des Œuvres Universitaires

Batna Bouakal

Direction des Oeuvres Universitaires



مديرية الخدمات الجامعية

باتنة - بوعقال

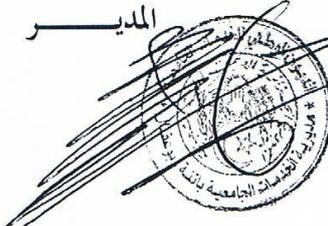
باتنة في 25 فيفري 2014

الرقم: 98/2014

جدول الوجبات لشهر مارس 2014

وجبة العشاء	وجبة الغداء	فطور الصباح	الأيام
-سلطة خضراء -بطاطا مريحة -دجاج محمر -يازورت قارورة 160 مل	-سلطة متنوعة -سيبتي -تونة -عصير	-حليب -خبز -معجون+زبدة	الأحد
-شرية فريك -تليطي -لحم عجل مفروم -تحلية قشدة	-سلطة متنوعة -لوبيا -كاشير/باني -موز	-حليب -هاليات	الاثنين
-سلطة خضراء -بطاطا فريت -دجاج محمر -مشروب غازي	-سلطة متنوعة -مقرونة -جبين 16/1 -برنقال	-حليب -خبز -معجون+زبدة	الثلاثاء
-سلطة خضراء -جليانة -جبين طازج -يازورت بالقواكه والبسكويت	-سلطة متنوعة -أرز -سمك -برنقال	-حليب -بريوش	الأربعاء *
-سلطة خضراء -طاجين الزيتون -لحم عجل قطع -يازورت معطر 100 غ	-سلطة متنوعة -حمص -جبين 16/1 -موز	-حليب -خبز -معجون+زبدة	الخميس
-شرية/شعيريات -بطاطا كوشة -بيض مقلي -تفاح	-سلطة خضراء -كسكسي -دجاج -برنقال	-حليب -هاليات	الجمعة
-سلطة خضراء -بطاطا راقو -لحم عجل مفروم -مرطبات	-سلطة متنوعة -عدس -بيض مسلوقي -تفاح	-حليب -بريوش	السبت

المدير



عن المدير العام للديوان
وبتفويض من
مدير الخدمات الجامعية
باتنة بوعقال

عمارة بوسيرة

الطبيب المنسق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

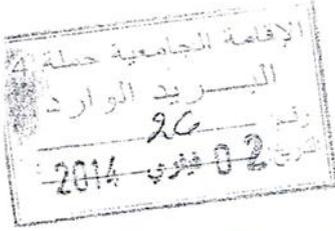
République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

الديوان الوطني للخدمات الجامعية

Office national des œuvres universitaires



Direction Des Œuvres Universitaires

Batna Bouakal



مديرية الخدمات الجامعية

باتنة - بوعقال

الرقم: 4/م.د. 2014

باتنة في: 28 جواني 2014

جدول الوجبات لشهر فيفري 2014

وجبة العشاء	وجبة الغداء	فطور الصباح	الأيام
-سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -تيليني - لحم عجل مفروم -تحلية نشدة	-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -لويبا -حبي 16/1 -برتقال.	-حليب -خبز -معهون + زبدة	الأحد
-سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -بطاطا مرجحة. - دجاج محمر -بازورت بالفواكه والبسكوت	-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -مقرونة -تونة -تنفاح	-حليب -هلايات	الاثنين
-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -بطاطا فريت. - حبي طازج -عصير	-سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -أرز -سمك -برتقال	-حليب -خبز -معهون + زبدة	الثلاثاء
-سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -طاجين الزيتون - لحم عجل قطع -بازورت معطر 100 غ.	-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -سباتيني -كاشير/باني -سوز	-حليب -ببروش	الأربعاء
- سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -جلبانة -دجاج محمر -بازورت قارورة 160 مل	-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -عدس -بيض مسلوق -برتقال	-حليب -خبز -معهون + زبدة	الخميس
-سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -بطاطا راتو -حبش مقلي -مرطبات	-سلاطة خضراء + طماطم + زيتون أسود -كسكسي - دجاج. -برتقال.	-حليب -هلايات	الجمعة
-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -بطاطا كرشة -لحم عجل مفروم -مشروب غازي	-سلاطة متنوعة (بطاطا - جزر - شمندر - سباس - طماطم) -حمص -حبي 1/16 -تنفاح	-حليب -ببروش	السبت

التطبيب المنسق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

الديوان الوطني للخدمات الجامعية

Office national des œuvres universitaires

03 أفريل 2014

Direction Des Œuvres Universitaires

Batna Bouakal

Direction des Oeuvres Universitaires



مديرية الخدمات الجامعية

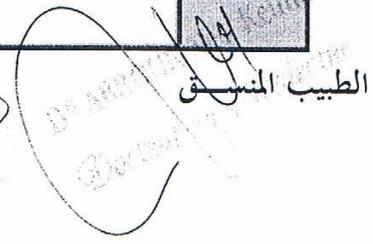
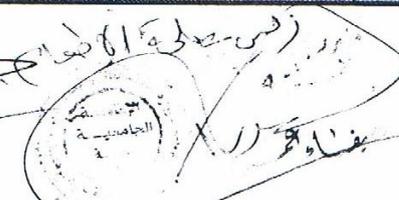
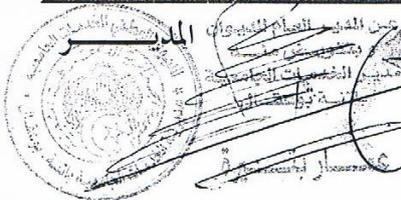
باتنة - بوعقال

باتنة في: 03 أفريل 2014

الرقم: 183/2014

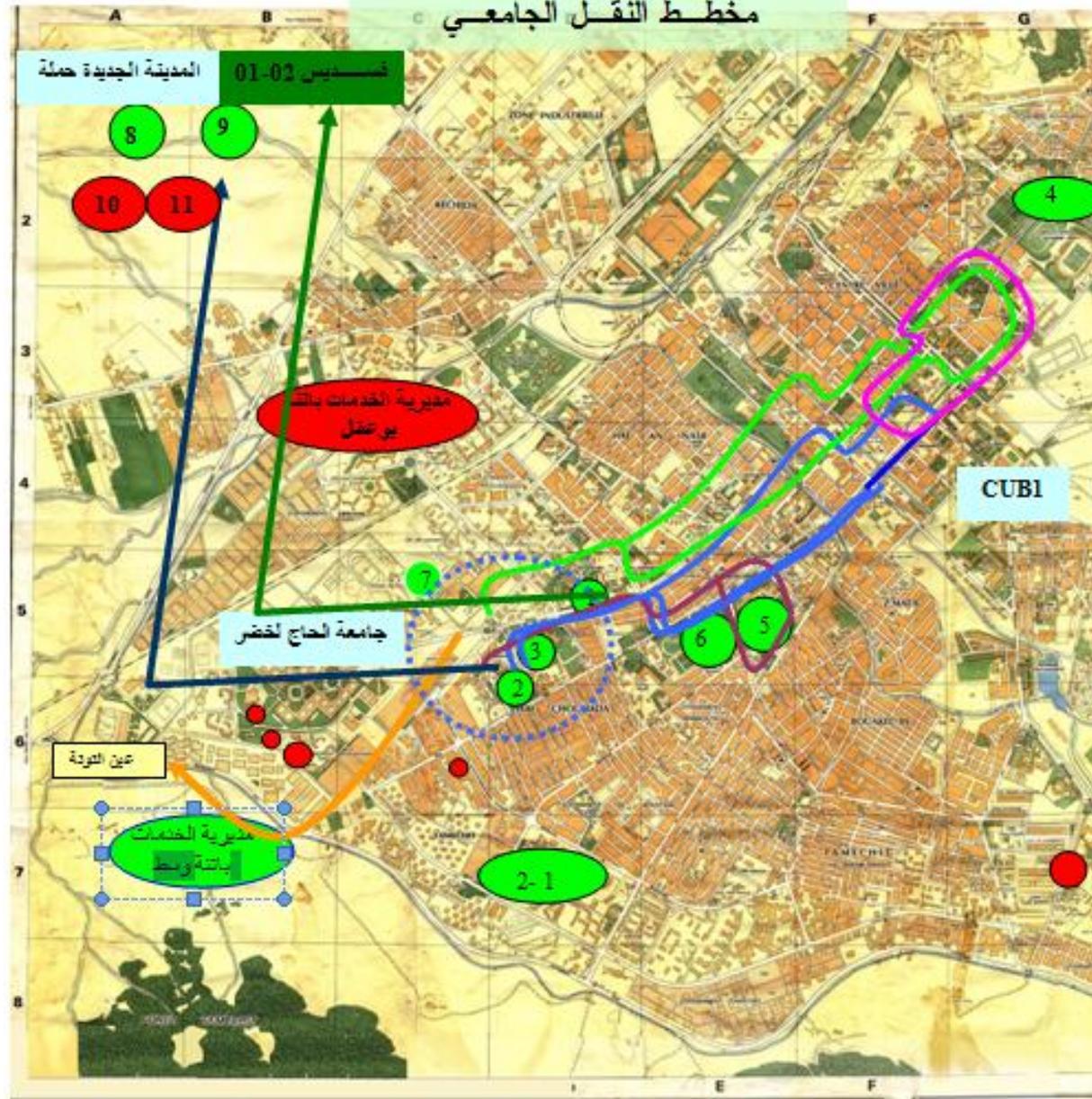
جدول الوجبات لشهر افريل 2014

الأيام	فطور الصباح	وجبة الغداء	وجبة العشاء
الأحد	- حليب - خبز - معجون+زبدة	- سلاطة متنوعة - لوبيا - كاشير/بابي - موز	- شربة فريك - تليطي - لحم عجل مفروم - تحلية قشدة
الاثنين	- حليب - هالليات	- سلاطة متنوعة - سبقيتي - تونة - عصير	- سلاطة خضراء - بطاطا مرحية - دجاج محمر - يازورت فارورة 160 مل
الثلاثاء	- حليب - خبز - معجون+زبدة	- سلاطة متنوعة - مقرونة - بيض مسلوقة - برتقال	- سلاطة خضراء - طاجين الزيتون - لحم عجل قطع - يوروت معطر 100 غ
الأربعاء	- حليب - بريوش	- سلاطة متنوعة - حصص - جبن 16/1 - موز	- سلاطة خضراء - بطاطا فريت - دجاج محمر - ياوروت بالفواكه والبسكويت
الخميس	- حليب - خبز - معجون+زبدة	- سلاطة متنوعة - أرز - سمك - برتقال	- سلاطة خضراء - جليانة - جبن طازج - مشروب غازي
الجمعة	- حليب - هالليات	- سلاطة خضراء - كسكسي - لحم عجل قطع - برتقال	- شربة/شعيريات - بطاطا كوشة - بيض مقلي - تفاح
السبت	- حليب - بريوش	- سلاطة متنوعة - عدس - جبن 16/1 - تفاح	- سلاطة خضراء - بطاطا رافو - لحم عجل مفروم - مرطبات



الطبيب المنسق

مخطط النقل الجامعي



المحطة المركزية
الجامعة المركزية

المحطة المركزية الإقامة الجامعية
خديجة أم المؤمنين

الإقامة الجامعية خديجة أم المؤمنين
الجامعة المركزية

بين يولعيد
المحطة المركزية

المحطة المركزية - حملة
حافلة 40

الإقامات التابعة
لمديرية باتنة
يو عتقل