الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبـــة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيـــل: 22/PG/D/SOC/15

الرقم التسلسلي:.....

إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب

دراسة ميدانيـــة بمديريـــة الخدمـات الجامعيـة باتنـة بوعقـــال

أطروحـــة مقدمـــة لنيل شهـــادة دكتـــوراه علـــوم في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم

إعداد الطالب:
عقابي بوجمعة

إشراف الأستاذ:
العقبي الأزهر

لجنـــــــة المناقشـــــــة

اللقب والاسم	الرتبـــــــة	الجامعـــة	الصفـــــة
دبلة عبد العالي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
العقبي الأزهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
بوقرة كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة –1–	عضوا مناقشا
قرزيز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا
بوبكر عصمان	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
قودة عزيز	أستاذ محاضر –أ–	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبـــة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب

دراسة ميدانيـــة بمديريـــة الخدمـات الجامعيـة باتنـة بوعقـــال

أطروحـــة مقدمـــة لنيل شهـــادة دكتـــوراه علـــوم في علم الاجتماع
تخصص : علم اجتماع التنظيم

إعداد الطالب:
عقابي بوجمعة

إشراف الأستاذ:
أ.د العقبي الأزهر

السنة الجامعية : 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل عن توفيقه وإحسانه

فلولاك يا ربي ما بلغت هذا فلك الحمد والشكر

الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور العقبي الأزهر على متابعته وتوجيهه وصبره ونصحه

طوال مجريات إنجاز هذه الأطروحة

الشكر والتقدير لإدارة مدرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

بكل مسوؤليها وموظفيها وعمالها على كل التسهيلات

المقدمة لي من أجل إتمام دراستي الميدانية ...

الشكر والتقدير لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة

على احتضانها لي ومنحى الفرصة لبلوغ هذه الدرجة العلمية

لكل هؤلاء أقول شكرا لكم وجزاكم الله عن كل خير

وجعل ذلك في ميزان حسناتكم إنه ولي ذلك والقادر عليه

الإهـــداء

إلى رباعي حياتي ...

زوجتي الغالية والمحبة الأستاذة دليلة يحياوي

إلى بناتي نور عيوني:

درة ملاك ❁ نور إسراء ❁ آلاء سندس

أهدى ثمرة جهدي وعصارة فكري

اللهم أحفظهن لي وادم فرحت قلبي بهن

فهـــرس

المحتـــويـــات

فهـــــــرس المحتويـــــــــات

الفهـــــــــرس	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة.	01
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
تمهيد.	09
أولا- إشكالية الدراسة	10
ثانيا- فرضيات الدراسة	14
ثالثا- أسباب إختيار الموضوع	17
رابعا- أهداف الدراسة	19
خامسا- المقاربات النظرية لموضوع الدراسة	20
سادسا- مفاهيم الدراسة	27
سابعا- الدراسات السابقة	51
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية	
تمهيد.	58
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية عموما	59
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية	59
المطلب الثاني: وظائف وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية	71
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وملامح مستقبلها، وتنظيمها ومؤهلات ووظائف من يديرها	78
المبحث الثاني: الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية عموما	87
المطلب الأول: الخدمة الاجتماعية التطور والمبادئ والأهداف والأبعاد	87
المطلب الثاني: اطر ومقومات وركائز أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية	96

المطلب الثالث: طرق وسمات ومجالات عمل الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية والعوامل المتحكمة فيها	110
خلاصة.	119
الفصل الثالث: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية	
تمهيد.	122
المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية	123
المطلب الأول: تصميم وتحليل الوظائف	123
المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية	141
المبحث الثاني: توظيف الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية	155
المطلب الأول: عملية التوظيف، المفهوم، العوامل المؤثرة فيه وشروطه	155
المطلب الثاني: الاسقطاب، المفهوم والأهمية، المصادر والوسائل، الأساليب والعوامل المؤثرة عليه	159
المطلب الثالث: الإختيار والتعيين، المفهوم والأهمية، المعايير والإجراءات، الصعوبات والتقييم	173
خلاصة	189
الفصل الرابع: التدريب والتكوين والتحفيز والخدمة الاجتماعية الجامعية	
تمهيد.	192
المبحث الأول: التدريب والتكوين والخدمة الاجتماعية الجامعية.	193
المطلب الأول: تقييم الأداء، المفهوم والأهمية، المراحل الأساليب والمجالات، المعايير والمشكلات ومقومات نجاحه	193
المطلب الثاني: التدريب والتكوين، المفهوم والأهمية، المراحل والأساليب، المشكلات ومقومات النجاح	210
المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية	229
المطلب الأول: تقييم الوظائف، المفهوم والأهمية، الخطوات الشروط والمبادئ، طرق ممارسته والانتقادات الموجهة له	229
المطلب الثاني: التحفيز، المفهوم والأهمية، أنواعه ومتطلباته، نظرياته وطرقه المختلفة، أسسه في النظام الإسلامي والمنهج العلمي لبناء نظام الحوافز	242
خلاصة	272

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيـــــــد .	275
أولا- مجالات الدراسة	276
1- المجال المكاني	276
2- المجال الزماني	296
3- المجال البشري	296
ثانيا- العينة وخصائصها.	311
ثالثا- المناهج المستخدمة في الدراسة	319
رابعا- أدوات جمع البيانات	323
خامسا- الأساليب الإحصائية	327
خلاصة	328
الفصل السادس: المعالجة السوسيولوجية لمعطيات الدراسة الميدانية	
أولا- عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية	331
1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بدليل الملاحظة والمقابلة	331
2- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة	371
ثانيا – النتائج الجزئية للدراسة	451
ثالثا-النتائج العامة للدراسة	463
رابعا- التوصيات والاقتراحات	470
خاتمة.	477
قائمة المراجع.	481
الملاحق.	
ملخص.	

فهـــــرس الجـــــــداول

الرقم	عنـــــــــوان الجـــــدول	الصفحة
01	مقارنة نواتج المداخل الأربعة لتصميم الوظائف	129
02	المعطيات الخاصة بالإيواء للاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	281
03	وضعية تجهيزات الإيواء للاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	283
04	حالة مطاعم الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	284
05	تهيئة مطاعم الاقامات الجامعية لمدير الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	286
06	تهيئة المحيط العام للاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	288
07	الهياكل الملحقة بالاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	290
08	إدارة أقسام ومصالح المديرية والإقامات بالاعتماد على برامج الإعلام الآلي	293
09	توزيع موظفي المديرية بين التأطير والتحكم	296
10	خصائص المؤطرين بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	297
11	خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية الإخوة أوجرة	299
12	خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية أول نوفمبر 1954	301
13	خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية عمار بن فليس	303
14	خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية 1500 سرير (السلم)	305
15	خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية 1000 سرير (المصالحة)	307
16	الطاقة النظرية والفعلية للإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	310
17	توزيع أفراد التأطير بحسب الجنس	312
18	توزيع أفراد التأطير بحسب السن	312
19	توزيع أفراد التأطير بحسب المستوى الدراسي	313
20	توزيع أفراد التأطير بحسب الخبرة المهنية	313
21	يمثل توزيع أفراد العينة بحسب الإقامة الجامعية	315
22	يمثل توزيع أفراد العينة على مختلف التخصصات الجامعية	316
23	يمثل توزيع أفراد العينة بحسب مستواهم الدراسي	317
24	يمثل توزيع أفراد العينة على مختلف المواقع الجامعية	318
25	المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي	345

26	المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي -1-	346
27	يمثل المناصب العليا (الجدول الأول)	348
28	المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي -2-	349
29	المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي -3-	349
30	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019 للمناصب العليا	352
31	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019 للأعوان المتعاقدين	354
32	المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة 2019	360
33	خاص بالترقيات	367
34	إمكانية اختيار شريك الغرفة بالاقامة	372
35	أسباب عدم السماح للطالبات بإختيار شريك الغرفة	373
36	تقييم الطالبة لنظافة جناح إقامتها	375
37	أسباب عدم نظافة أجنحة الإيواء	376
38	قيام أو عدم عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات	377
39	أسباب عدم قيام عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات	378
40	قيام عاملات النظافة بتنظيف دورات المياه أم لا	379
41	جمع عاملات النظافة للقمامة على مستوى أجنحة الإيواء	380
42	توفر المرشات على مستوى الأجنحة أو الإقامة ككل	381
43	وجود برنامج عمل المرشات أو لا	382
44	أسباب عدم عمل المرشات وفق برنامج	383
45	معاملة عاملات النظافة للطالبات بالإقامات	384
46	معاملة المشرفات على المرش للطالبات	385
47	وجود أو عدم وجود مسؤول جناح	386
48	وجود من يتدخل لإصلاح الأعطاب وحل المشكلات على مستوى الجناح	387
49	وجود أو عدم وجود برنامج عمل المصلحة التقنية	388
50	إطلاع الطالبات على جدول عمل المصلحة التقنية	389
51	تنظيف أجنحة الإيواء من عدمه خلال عطلة نهاية الأسبوع	390
52	معرفة الطالبة بمن يشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية	391
53	معرفة الطالبات بالمشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية	392

54	مشاركة الطالبات في إعداد جدول الوجبات الغذائية	393
55	إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية	394
56	أسباب عدم إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية	395
57	معرفة الطالبات للقيمة المالية للوجبة الغذائية	396
58	معرفة الطالبات للكميات من الطعام الواجب توفرها في الطبق	397
59	كفاية كمية الوجبة الغذائية	398
60	استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية	399
61	أسباب عدم استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية	400
62	إقبال الطالبات على اقتناء وجبات خارجية	401
63	إقبال الطالبات على إعداد الوجبات الغذائية على مستوى غرفهن	402
64	إمكانية إطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية	403
65	أسباب عدم إطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية	404
66	تقييم الطالبات لنظافة المحيط العام للمطعم	405
67	تقييم الطالبات لنظافة أواني إعداد وتقديم الوجبات الغذائية	406
68	السلوكات الخارجة عن الآداب العامة لعمال المطاعم اتجاه الطالبات	407
69	تعداد السلوكات المنافية للآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاه الطالبات	408
70	ملاحظة الطالبات لتناول عمال المطعم للتبغ بأنواعه	409
71	إطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي	410
72	أسباب عدم إطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي	411
73	استعمال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن للدراسة	413
74	أسباب عدم استغلال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن	415
75	توفر مراقبين للنقل الجامعي	416
76	كيفية تعرف الطالبات على مراقبي النقل الجامعي	417
77	معاملة مراقبي النقل للطالبات	419
78	اتخاذ إجراءات إدارية اتجاه مراقبي النقل في حالة سوء معاملة الطالبات	420
79	وجود أو عدم وجود برنامج عمل عيادة الإقامة	421
80	أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج عمل العيادة	422
81	معاملة الطاقم المشرف على العيادة للطالبات بالإقامة	424

82	توفر الرعاية والتكفل الصحي أثناء الحالات الطارئة	425
83	أسباب غياب التكفل والرعاية الصحية أثناء الحالات الطارئة	426
84	توفر الرعاية والتكفل الصحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع	427
85	مكان التكفل والرعاية الصحية للطالبات ليلا وفي عطلة نهاية الأسبوع	428
86	برمجة عملية التلقيح للطالبات	429
87	خضوع الطالبات لهذه اللقاحات	430
88	برمجة نشاطات تحسيسية حول مختلف الآفات الاجتماعية	431
89	برمجة أنشطة تحسيسية حول الأمراض المتنقلة	432
90	تلقي الطالبات للرعاية النفسية اللازمة	433
91	أسباب عدم تلقي الطالبات للرعاية النفسية	434
92	ضرورة تواجد أخصائي نفساني على مستوى الإقامة	435
93	تلقي الطالبات للمنحة الجامعية في وقتها المحدد من عدمه	436
94	مشاركة الطالبات في مختلف الأنشطة المبرمجة على مستوى الإقامة	437
95	طبيعة الأنشطة التي تشارك فيها الطالبات	438
96	إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات للإقامة	439
97	أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات	440
98	مساهمة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات	441
99	أسباب عدم مشاركة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات	442
100	وجود نوادي نشاطات متخصصة على مستوى الإقامة	444
101	انخراط الطالبات بهذه النوادي	445
102	اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني	446
103	أسباب عدم اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني	447
104	مشاركة الطالبات في فعاليات برنامج النشاطات الوطني	448
105	طبيعة النشاطات المشارك فيها وطنيا	449
106	تقييم الطالبات العام للخدمات المقدمة لهن بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	450

فهـــــرس الأشكـــــال

الرقم	عنـــــوان الشكـــــل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية خدامات جامعية	277
02	الهيكل التنظيمي لإقامة جامعية	280
03	توزيع أفراد العينة بحسب الإقامات الجامعية	315
04	توزيع أفراد العينة على مختلف التخصصات الجامعية	316
05	توزيع أفراد العينة بحسب مستواهم الدراسي	317
06	توزيع أفراد العينة على مختلف المواقع الجامعية	318
07	إمكانية اختيار شريك الغرفة بالإقامة	372
08	أسباب عدم السماح للطالبات باختيار شريك الغرفة	373
09	تقييم الطالبة لنظافة جناح إقامتها	375
10	أسباب عدم نظافة أجنحة الإيواء	376
11	قيام عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات	377
12	أسباب عدم قيام عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات	378
13	قيام عاملات النظافة بتنظيف دورات المياه أم لا	379
14	جمع عاملات النظافة للقمامة على مستوى أجنحة الإيواء	380
15	توفر المرشات على مستوى الأجنحة أو الإقامات ككل	381
16	وجود برنامج عمل المرشات أو لا	382
17	أسباب عدم عمل المرشات وفق برنامج	383
18	معاملة عاملات النظافة للطالبات بالإقامات	384
19	معاملة المشرفات على المرش للطالبات	385
20	وجود أو عدم وجود مسؤول جناح	386
21	وجود من يتدخل لإصلاح الأعطاب وحل المشكلات على مستوى الجناح	387
22	وجود أو عدم وجود برنامج عمل المصلحة التقنية	388
23	إطلاع الطالبات على جدول عمل المصلحة التقنية	389
24	تنظيف أجنحة الإيواء من عدمه خلال عطلة نهاية الأسبوع	390
25	الإشراف على إعداد جدول الوجبات الغذائية	391

26	معرفة الطالبات بالمشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية	392
27	مشاركة الطالبات في إعداد جدول الوجبات الغذائية	393
28	إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية	394
29	أسباب عدم إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية	395
30	معرفة الطالبات للقيمة المالية للوجبة الغذائية	396
31	معرفة الطالبات للكميات من الطعام الواجب توفرها في الطبق	397
32	كفاية كمية الوجبة الغذائية	398
33	استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية	399
34	أسباب عدم استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية	400
35	إقبال الطالبات على اقتناء وجبات خارجية	401
36	إقبال الطالبات على إعداد الوجبات الغذائية على مستوى غرفهن	402
37	إمكانية إطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية	403
38	أسباب عدم إطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية	404
39	تقييم الطالبات لنظافة المحيط العام للمطعم	405
40	تقييم الطالبات لنظافة أواني إعداد وتقديم الوجبات الغذائية	406
41	السلوكات الخارجة عن الآداب العامة لعمال المطعم اتجاه الطالبات	407
42	تعداد السلوكات المنافية للآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاه الطالبات	408
43	إطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي	410
44	أسباب عدم إطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي	411
45	استعمال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن للدراسة	413
46	أسباب عدم استغلال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن	415
47	توفر مراقبين للنقل الجامعي	416
48	كيفية تعرف الطالبات على مراقبي النقل الجامعي	417
49	معاملة مراقبي النقل للطالبات	419
50	اتخاذ إجراءات إدارية اتجاه مراقبي النقل في حالة سوء معاملة الطالبات	420
51	وجود أو عدم وجود برنامج عمل عيادة الإقامة	421
52	أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج عمل العيادة	422
53	معاملة الطاقم المشرف على العيادة للطالبات بالإقامة	424

54	توفر الرعاية والتكفل الصحي أثناء الحالات الطارئة	425
55	أسباب غياب التكفل والرعاية الصحية أثناء الحالات الطارئة	426
56	توفر الرعاية والتكفل الصحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع	427
57	مكان التكفل والرعاية الصحية للطالبات ليلا وفي عطلة نهاية الأسبوع	428
58	برمجة عملية التلقيح للطالبات	429
59	خضوع الطالبات لهذه اللقاحات	430
60	برمجة نشاطات تحسيسية حول مختلف الآفات الاجتماعية	431
61	برمجة أنشطة تحسيسية حول الأمراض المتنقلة	432
62	تلقي الطالبات للرعاية النفسية اللازمة	433
63	أسباب عدم تلقي الطالبات للرعاية النفسية	434
64	ضرورة تواجد أخصائي نفساني على مستوى الإقامة	435
65	تلقي الطالبات للمنحة الجامعية في وقتها المحدد من عدمه	436
66	مشاركة الطالبات في النشاطات المبرمجة على مستوى الإقامة	437
67	طبيعة الأنشطة التي تشارك فيها الطالبات	438
68	إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات للإقامة	439
69	أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات	440
70	مساهمة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات	441
71	أسباب عدم مشاركة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات	442
72	وجود نوادي نشاطات متخصصة على مستوى الإقامة	444
73	انخراط الطالبات بهذه النوادي	445
74	اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني	446
75	أسباب عدم اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني	447
76	مشاركة الطالبات في فعاليات برنامج النشاطات الوطني	448
77	طبيعة النشاطات المشارك فيها وطنيا	449
78	تقييم الطالبات العام للخدمات المقدمة لهن بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال	450

مقدمـــة

مقدمة:

الميزة التي فضل بها الله عز وجل الإنسان عن بقية خلقه هي العقل، ولكن هذه الحقيقة بقيت بعيدة كل البعد عن البشر أنفسهم، فقد قتل الأخ أخاه، وقد استعبد الأبيض الأسود، وقد استعمر الأوروبي بقية العالم بزعم أنه المتفوق والمتحضر والذي يجب أن يقود ويوجه، وبذلك اتسمت علاقة الإنسان بالإنسان بالغيرة والحسد والكراهية والتمييز والتفوق بدلا عن مشاعر الحب والود والتسامح والثقة والمساواة وهي الخصائص التي جبل الله بها الإنسان ووجه ليعيش بها مع أخيه الإنسان.

ولقد تأكدت هذه الحقيقة في سيرة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، فقد جمع في بداية رسالته بين شباب من قريش بينهم الغني والفقير، الأسود والأبيض، المتعلم والجاهل دون أي تمييز، كما آخا بين المهاجرين والأنصار عند هجرته، واختار سيدنا بلال الحبشي الذي كان عبدا في جاهليته، لينطق بالأذان يوم فتح مكة، هاته الحقيقة التي لم يعلمها الغرب بعد ذلك وحاول بشتى الطرق والوسائل والأساليب لاستغلال هذا الإنسان في مجال العمل والبحث الدائم عن أنجع المهارات فيه لينتج أكثر ويضاعف إنتاجه دون مراعاة لإنسانيته ومشاعره وقدراته ولذلك نجد أن العديد منهم قد أهلك جراء التعب الشديد أو الجوع أو البرد أو الحروب المختلفة التي كان دافعها السيطرة فحسب.

فمنذ ظهور ظاهرة العمل والإنسان كان الحلقة الأضعف، وكانت لرؤوس الأموال أو وسائل الإنتاج السطوة الأكبر بين كل العناصر بما فيها الإنسان، ولكن مع كل هذا المخاض بدء الغرب الذي قاد وحمل راية التطور والرقي باكتشاف حقيقة هذا الإنسان وانتقل به كمرحلة أولى من مرحلة العبد إلى مرحلة الأجير، وفي مرحلة أخرى فردا، ثم إلى مستخدم وكمرحلة أخيرة أصبح هذا الإنسان موردا بشريا ينافس باقي عناصر العمل وأصبح مع مرور الوقت ومع كل تلك التجارب يعتبر الرأس المال الحقيقي لكل منظمات العالم المتطور وأصبح الاهتمام بهذا المورد حتى وهو في بطن أمه، فأصبحت هذه الدول تهتم به في مرحلة الحمل وبعد الولادة، وتوفر له كل الدعم وسبل العيش الكريم من تعليم وتغذية متوازنة ومن اكتساب للمهارات والقدرات حتى ينضج ويكون مؤهلا لخوض غمار ظاهرة العمل. و لم يتوقف الأمر عند هذا الحد فقط أي الاهتمام بهذا المورد في حدود منظمة عمله بل تخطاه للاهتمام بكل جوانب حياته الاجتماعية بصفة عامة.

ولكن حقيقة أن المورد البشري هو الرأس المال الحقيقي لأي منظمة مهما كانت إنتاجية أو خدمية أصبح من الضروري خلق إدارة خاصة به تتولى كل شؤونه وتوفر له سبل الراحة وكل الوسائل

والتجهيزات الضرورية لعمله وتوفر له المحيط الصحي والظروف الفيزيقية الضرورية، وجوا من العلاقات بين الموارد نفسها أو من يشرف عليها وتهيئ ظروف التخطيط لحياته المهنية من البحث عليه وجلبه إلى اختياره وتعيينه والعمل على صقل مواهبه وإكمال أوجه النقص عنده بالتكوين والتدريب، والبحث الدائم على عوامل وشروط تحفيزه والرفع من معنوياته، ولذلك لم تكتفي هذه المنظمات بحياة هذا المورد في حدود المنظمة التي يعمل بها فقط بل تجاوزه إلى جوانب من حياته الاجتماعية كالسكن وتعليم الأبناء وشغل أوقات الفراغ والرعاية الصحية ومعاشه وجوانب حياته حتى بعد إحالته على التقاعد أي الاهتمام بهذا المورد من يوم حمل أمه الأول به إلى يوم وفاته.

للأسف أن هذا الواقع في الدول النامية ومنها الجزائر لم يتحقق بعد، فرغم التجارب المريرة التي عاشها الإنسان في الغرب المتطور الآن عكس الإنسان في المجتمعات المسلمة خاصة أي كان يتمتع بكامل الحقوق سواءا كمورد بشري داخل المجتمع أو مورد بشري في إطار العمل، فالإنسان الجزائري عانى من ويلات الاستغلال، والعبودية أثناء التواجد الفرنسي بالجزائر، أين كان يعامل كفرد ناقص للأهلية في المجتمع وكان يستغل بأبشع الطرق والأساليب في مجال العمل وليس أصدق من أنه كان يعامل كعبيد للإقطاعي المستدمر. وما فتئت الجزائر إن استقلت وتحررت من تلك القيود إلا أن نظرة الدولة الجزائرية لأفرادها لم تتغير عن باقي دول العالم الثالث التي حاولت اللحاق بركب تلك الدول المتطورة واعتقدت أن في بناء المصانع وترقية القاعدة الاقتصادية للدولة هو الحل ونسيت تماما الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر العصب الحقيقي لكل تطور، رغم الجهود المبذولة منذ الاستقلال لإرساء قواعد للتعليم المجاني والصحة المجانية لكن هذا لم يكن كافيا لبناء موارد بشرية حقيقية لأن الاهتمام الأول لم يكن للإنسان بل كان للآلة في المجال الصناعي أو الفلاحي أو الخدمي، وكانت النتيجة الحتمية في النهاية أن انهارت كل تلك المنظومة للصناعات الثقيلة وأصبحت مناطقنا الصناعية عبر كامل التراب الوطني مدن أشباح لأننا ابتعدنا عن أصل الأشياء وحقيقة خلق الله سبحانه وتعالى للإنسان وهدفه الذي هو عمارة الأرض بشرط أن يبقى الإنسان متصدرا للمشهد وهو سيد نفسه.

فالاهتمام بالمورد البشري لم يكن مغايرا عن باقي الدول النامية، فرغم ما أشرنا إليه من فرص مجانية التعليم والصحة، إلا أن اكتفاء الجزائر في مداخيلها على مورد واحد وهو البترول خلق فيما بعد أزمة حادة متعددة الجوانب اقتصاد ريعي، بطالة، غياب الاستثمار في مجالات تعد حيوية بحكم ما أنعم الله على الجزائر من خيرات كمجال السياحة والفلاحة الذين يعدان قطاعين استراتيجيين يمكن من

خلالهما فقط النهوض باقتصاد البلاد، وبالاستثمار الجيد في الموارد البشرية وخاصة أن المجتمع الجزائري سبعين في المائة (70 %) من تعداد سكانه شباب.

ولقد كان لما شهده العالم من تطور في شتى مجالات الحياة وخاصة في مجال الاتصالات والسمعي البصري الأثر البالغ في قدرة الدولة الجزائرية على احتضان مواردها البشرية وما عاشته الجزائر من أزمات أدى إلى ظاهرة أعاقت مساهمة أبناء الجزائر في تطورها وهي ظاهرة هجرة الأدمغة بحثا عن مكانة أحسن وتقدير أكبر، لأن غياب الاستثمار في المورد البشري هو الذي أدى إلى ذلك في النهاية، وجعل هذه الموارد تبحث عن مكان لها في الدول المتطورة، وقد ساهمت هذه الموارد في مختلف مراحل تطور هذه الدول الأوروبية أو الأمريكية وعلى هذا الأساس فإن ركيزة التطور والرقي والنهوض بالاقتصاد وبناء دولة أساسها العدل والمساواة هو الاهتمام بالمورد البشري الذي يعد عاملا إضافيا أين تعيش باقي الدول المتطورة شيخوخة في مجتمعاتها، ولذلك لزاما على الجزائر الاهتمام بهذا المورد من يوم حمله الأول إلى يوم ولادته إلى تعليمة وتغذيته والتحاقه بمنصب عمله إلى خارج منظمته وحياته الاجتماعية وإحالته على التقاعد إلى يوم مماته.

هذه المشكلات التي عاشها الإنسان منذ وجوده على هذه المعمورة من قهر واستعباد وظلم وتمييز، دفع بجزء من المجتمع والذي يمثل أصحاب القلوب الرحيمة إلى اللجوء لأسلوب الخدمة الاجتماعية كسبيل لمساعدة هذه الطبقات الكادحة والمهمشة من الناس وتوفير ما يسد رمقهم على الأقل، وبهذه البساطة كانت بداية الخدمة الاجتماعية أي توفير الغذاء والمأوى وكان يقوم بذلك رجال الدين، ولكن شيئا فشيئا بدأت الفكرة في النضوج والتطور، وانضم إلى ركب رجال الدين بعضا من مالكي رؤوس الأموال، وما فتئت هذه الفكرة أن تطورت أكثر وظهرت منظمات تشرف على الخدمة الاجتماعية وكانت في البداية موجهة للفقراء والمعوزين ولكن مع مرور الوقت وتطور المجتمعات أصبحت من مميزات المجتمعات المتطورة ولا تقتصر فقط على الفقراء والمساكين ولكن أصبحت تعتني بأفراد المجتمع كلهم بحسب حاجاتهم ومتطلباتهم.

فإذا كان هذا حال الخدمة الاجتماعية في دول العالم المتطور فإن حالة هذه الخدمة بالنسبة للدول النامية اقتصرت في الكثير من الأحيان على توفير الحاجات الأساسية نتيجة للظروف السياسية من حروب ونزاعات وظروف اقتصادية من فقر للموارد إلى غياب سياسة اقتصادية لاكتشافها والاستثمار فيها، وظروف اجتماعية من انتشار للبطالة ومختلف الآفات الاجتماعية ولكن حال الخدمة الاجتماعية

على مستوى الدول العربية وخاصة دول الخليج العربي بحكم البحبوحة المالية التي تعيشها هذه الدول فإن الخدمة الاجتماعية عرفت قفزة نوعية بل تعدى الأمر من خدمة الإنسان إلى خدمة الحيوانات.

أما واقع هذه الخدمة بالجزائر، فبدأ برحيل الاستدمار الفرنسي أين كانت جل منظمات الدولة تعاني من التأطير والتكفل، ناهيك عن الفقر المدقع وانتشار الأمراض والأوبئة مما دفع بالدولة للتكفل بهذا الجانب المهم من حياة الناس، واعتمدت الجزائر منذ الاستقلال سياسة مجانية التعليم ومجانية الصحة والكثير من الخدمات الاجتماعية الأخرى لفائدة مواطنيها بدون استثناء، وقد تكلفت الدولة بهذا الجانب لغياب الرأسمال الخاص في تلك الفترة، لكن مع تطور المجتمع الجزائري وبلوغه مرحلة الاكتفاء الاقتصادي وظهور الرأسمال الخاص، فقد أصبحت الدولة الجزائرية تتكفل بجانب من هذه الخدمة وخاصة في مجالي الصحة والتعليم، وأضاف تدخل الرأسمال الخاص إلى مجال الخدمة الاجتماعية ميادين أخرى.

إن انتهاج الجزائر لسياسة مجانية التعليم بمختلف أطواره من الابتدائي إلى المتوسط إلى الثانوي وصولا للجامعة، ومع هذا لم تكتف الدولة بتقديم خدمات بيداغوجية تعليمية فقط ولكن تجاوز الأمر إلى توفير خدمات اجتماعية بحسب الأطوار التعليمية، فتوفر في الأطوار الثلاثة الأولى خدمة إطعام التلاميذ من المعوزين كما تقدم لهم منحة كل دخول مدرسي وتوفر كذلك المراقبة الطبية للتلاميذ خلال فترات معينة، أما على مستوى الجامعة، فإن الجزائر تعد البلد الوحيد في العالم الذي يتفرد بهكذا خدمات اجتماعية للطلبة الجامعيين تتمثل في الإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية، فالطالب الجامعي إضافة إلى الهياكل البيداغوجية تشيد لفائدته اقامات جامعية تقدم فيها الخدمات الآنف ذكرها وبشروط بسيطة جدا، فالطالب المقيم على بعد خمسين كيلومتر عن الهياكل البيداغوجية والطالبة المقيمة بثلاثين كيلومتر يستفيدان من الخدمات الجامعية،بدفع مبلغ أربعمائة وستون دينار جزائري للاستفادة من الإيواء والنقل، في حين يتناول وجبة الفطور بخمسين سنتيم ووجبة الغداء والعشاء بدينار وأربعة سنتيمات، بالإضافة إلى تخصيص منح جامعية بحسب مدخول الوالدين، ويكون ذلك برصد ميزانيات ضخمة جدا، وفي مقابل ذلك على الدولة توفير موارد بشرية كفؤة من أجل العمل على تقديم هذه الخدمات بالمواصفات المطلوبة، ولذلك جاءت هذه الأطروحة الموسومة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطلب، كمحاولة للاطلاع على خبايا هذه الإدارة ومدى نجاحها في تقديم خدمات تليق بهذه الفئة من المجتمع الجزائري والتي ينتظر الكثير منها مستقبلا لتطوير

والرقي بهذا الوطن الغالي الذي ضحى من أجله المليون والنصف من الشهداء وقد احتوت هذه الأطروحة على ستة فصول.

تناول الفصل الأول والمعنون بموضوع الدراسة، إشكالية الدراسة والتي تلخصت في سؤال رئيسي تمثل في هل تؤثر نوعية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية في مستوى الخدمات المقدمة للطالب، ثم تلاها عنصر فرضيات الدراسة، بفرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية، ثم عنصر أسباب اختيار الموضوع وضم الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية، فعنصر أهداف الدراسة وهي أربعة، ثم عرضنا المقاربات النظرية للدراسة وهي البنائية الوظيفية والعلاقات الإنسانية، فعنصر تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة وهي مفهوم إدارة الموارد البشرية ومفهوم الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية، وأخيرا تم استعراض عنصر الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني والمعنون بإدارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية، فقد ضم ثلاثة مباحث، الأول تعرضنا فيه لإدارة الموارد البشرية عموما من خلال ثلاثة مطالب، الأول خصص للمحة تاريخية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في أوروبا والعالم العربي ثم الجزائر، أما الثاني فخصص لوظائف وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية، أما الثالث فقد تناول العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وملامح مستقبلها وتنظيمها ووظائف ومؤهلات من يديرها ، أما المبحث الثاني فاستعرضنا من خلاله ثلاثة مطالب كذلك، الأول خصص للخدمة الاجتماعية من حيث التطور والمبادئ والأهداف والأبعاد، أما الثاني فكان لأطر ومقومات وركائز أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية، أما المطلب الثالث فحتوي على طرق وسمات ومجالات عمل الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية والعوامل المتحكمة فيها.

في حين أن الفصل الثالث والمعنون بتخطيط وتوظيف الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية فقد ضم مبحثين اثنين، الأول تناول تخطيط الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية، وضم بدوره على مطلبين اثنين، الأول تناول تصميم وتحليل الوظائف، أما الثاني فقد تناول تخطيط الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتناول توظيف الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية وضم ثلاثة مطالب، الأول خصص لعملية التوظيف المفهوم والعوامل المؤثرة فيه وشروطه، أما الثاني فتناول الاستقطاب المفهوم والأهمية المصادر والوسائل والأساليب والعوامل المؤثرة عليه، في حين أن المطلب الثالث فخصص للاختيار والتعيين المفهوم والأهمية، المعايير والإجراءات، الصعوبات والتقييم.

كما أن الفصل الرابع من الأطروحة والمعنون بالتدريب والتكوين والتحفيز والخدمة الاجتماعية الجامعية، فقد قسم إلى مبحثين اثنين، تناول الأول التدريب والتكوين والخدمة الاجتماعية الجامعية، وجاء في مطلبين اثنين، الأول تناول تقييم الأداء المفهوم والأهمية ، المراحل والأساليب والمجالات، المعايير والمشكلات، ومقومات نجاحه، أما الثاني فخصص للتدريب والتكوين المفهوم والأهمية، المراحل والأساليب، المشكلات ومقومات النجاح، أما المبحث الثاني فتناول تحفيز الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية وتجسد في مطلبين اثنين، الأول جاء بعنوان تقييم الوظائف المفهوم والأهمية، الخطوات والشروط والمبادئ ، طرق ممارسته والانتقادات الموجهة له، أما المطلب الثاني فتناولنا من خلاله التحفيز المفهوم والأهمية ، أنواعه ومتطلباته ، نظرياته وطرقه المختلفة ، أسسه في النظام الإسلامي والمنهج العلمي لبناء نظام للحوافز.

بيد أن الفصل الخامس تناولنا من خلاله الإجراءات المنهجية للدراسة والتي ضمت خمس عناصر، كان أولها مجالات الدراسة، المكاني والزماني والمجال البشري، أما ثانيها فكان مخصص للعينة وخصائصها، في حين أن ثالثها كان مخصص للمنهج المستخدم واعتمادنا المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون والمنهج المقارن، أما رابعها فخصص لأدوات جمع البيانات وتمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة، دليل الملاحظة والمقابلة وكذا الوثائق والسجلات والعنصر الخامس والأخير كان للأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة.

غير أن الفصل السادس والأخير من الأطروحة تناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية، وكانت البداية بعرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بدليل الملاحظة والمقابلة، ثم انتقلنا إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة، ثم تناولنا فيه مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة، ثم استعرضنا نتائج الدراسة، وأخيرا وتتويجا لذلك كله قدمنا مجموعة من التوصيات والإقتراحات المتعلقة بمتغير إدارة الموارد البشرية، ثم اقتراحات وتوصيات خاصة بالخدمات المقدمة، ونهاية قدمنا مجموعة من التوصيات والاقتراحات العامة.

الفصل الأول:
موضوع الدراسة

تمهيد.

أولا– إشكالية الدراسة.

ثانيا– فرضيات الدراسة.

ثالثا– أسباب إختيار الموضوع.

1– الأسباب الموضوعية.

2– الأسباب الذاتية.

رابعا– أهداف الدراسة.

خامسا– المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.

1– البنائية الوظيفية.

2– العلاقات الانسانية.

سادسا– تحديد مفاهيم الدراسة.

1– مفهوم إدارة الموارد البشرية.

2– مفهوم الخدمة الاجتماعية.

سابعا– الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد.

يعد الفصل الأول من أي دراسة من الأهمية بمكان في تحديد المنحى العام لها، وقد تطلق عليه مجموعة من المسميات كالفصل التمهيدي أو الإطار العام للدراسة، أما في هذه الدراسة فقد إرتأينا أن نطلق عليه مسمى موضوع الدراسة والذي سنتناول من خلاله مجموعة من العناصر المهمة التي ستؤسس للأطروحة بأكملها والبداية بإشكالية الدراسة ثم فرضياتها ثم نعرج على أسباب إختيارنا لهذا الموضوع، وبعدها الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، ثم المقاربات النظرية للدراسة، وبعدها المفاهيم الأساسية لها وأخيرا الدراسات السابقة.

أولا– إشكالية الدراسة.

تعتبر الخدمة الاجتماعية من الأساليب العلمية التطبيقية للرعاية الاجتماعية الشاملة، والتي تقوم عليها أنشطة العمل الاجتماعي، وهذا من خلال مجموع المؤسسات والأجهزة والمنظمات الاجتماعية المختلفة والتي أفرزت نتيجة للتغيرات الاجتماعية السريعة والمتلاحقة والتي أدت إلى شيوع المشكلات الاجتماعية على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات حتى أصبحت بعض هذه المشكلات عالمية في طبيعتها، مما أدى إلى تنوع ممارسات الخدمة الاجتماعية، استجابة للتطورات التي تطرأ على المجتمعات من حين لآخر وتمتاز على أنها سريعة وحاسمة وغير معهودة وتفرض على الخدمة الاجتماعية مسؤوليات وأهداف أكثر، بغرض إحداث التوازنات المجتمعية المنشودة والتغيرات المطلوبة في شتى مجالات الحياة. ولذلك ظهرت بدائل اجتماعية تعمل على تدعيم الأدوار والوظائف من خلال الهيئات والمنظمات التي تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء التنظيمي لها.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الخطأ تصور الخدمة الاجتماعية كممارسة فقط مع الفئات الضعيفة والمهمشة في المجتمعات كالفقراء والمسنين وذوي الحاجات، بل الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية تتعامل مع كل فئات المجتمع كالقادرة والفاعلة والأسوياء والقيادات ومتخذي القرارات، ولذلك تنوعت الخدمة الاجتماعية من وقائية وعيادية وتنموية تبعا لأهدافها المسطرة.

ولذلك نجد أن الخدمة الاجتماعية تكتسي أهمية بالغة في المجتمعات المعاصرة من خلال تغطيتها لشتى مجالات الحياة الاجتماعية من صحة وطفولة وعجزة وكوارث طبيعية وتربية وتعليم ...، فإذا كان هذا حال الخدمة الاجتماعية عموما، فإن الخدمة الجامعية في الجزائر لقيت الاهتمام الأكبر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ومادام أن الدولة الجزائرية قد اختارت اعتماد الخدمة الاجتماعية التعليمية كحل من أجل تبني الاتجاه التنموي من الخدمة الاجتماعية لتكوين إطارات المستقبل من خلال مجانية التعليم من أطواره الأولى إلى الجامعة، فقد أخذت على عاتقها بناء الهياكل البيداغوجية (الجامعات) وخدمية (الإقامات الجامعية) على مستوى كامل التراب الوطني مع توفير ما يلزم من ميزانيات للتكفل الأحسن بهذه الفئة المهمة من المجتمع الجزائري وتوفير الخدمات الجامعية لها بالمواصفات والشروط المطلوبة، ولذلك نجد أن هذا القطاع خضع لعدة تغييرات تنظيمية رافقت توسعه وانتشاره الجغرافي ناهيك عن زيادة الطلبة المستفيدين من هذه الخدمات وتنوعها وطبيعة متلقيها الذين يتميزون بخصائص عن باقي فئات المجتمع التي تتلقى بدورها خدمات اجتماعية، وأهم هذه الخصائص الشباب الذي يجمع بين النمو الجسمي

والتكوين العقلي في آن واحد، كما أن الوتيرة التي تقدم بها هذه الخدمات والمدة الزمنية المخصصة لذلك طويلة نسبيا مقارنة بالخدمات الصحية مثلا.

والمؤكد أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار الموارد البشرية في مجال الخدمة الاجتماعية مجموعة من الصفات الجسمية والعقلية والنفسية أهمها النضج العقلي والانفعالي والجسمي، المزودين بالخبرات والمهارات الفنية التي تكفل لهم النجاح في الممارسة المهنية الميدانية في خدمة الفئات المقصودة. وإن إدارة الموارد البشرية وما تضطلع به من مهام تلعب دورا أساسيا وهاما في تحسين الخدمات وإنتاجية أي منظمة كانت، وهذا الهدف لا يتحقق فقط بالآلات والسيولة المادية، بل بواسطة الأداء الكفء للموارد البشرية التي تم اختيارها وتدريبها جيدا، وقد تم تهيئة الظروف وبيئة العمل المناسبة، ما يدفع هذه الموارد لبذل أقصى جهدها وإمكانياتها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة لها والأهداف العامة للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تتميز بتعاملها تنظيما وتوجيها وتخطيطا ورقابة مع الموارد البشرية، والذين لديهم حاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوكات لا يماثل أي فرد فيها للآخر ناهيك عن عدم توفر الاستعداد لتغيير بعض الخصائص الذاتية، وهم أكثر موارد المنظمة حساسية وعرضة للتأثير من البيئة الداخلية والخارجية، وهو المورد الغير قابل للتقليد، فيمكن تقليد الآلة، وأسلوب العمل أو طريقة الإنتاج. وتأسيسا لتلك الأهمية فقد وجهت كل المنظمات الحديثة اهتماماتها. بإدارة هاته الموارد البالغة الأهمية، منذ رحلة البحث عنها في سوق العمل إلى توظيفها ثم تكوينها وتدريبها فتحفيزها، أي من ساعة التحاقها أول مرة بالمنظمة إلى لحظة مغادرتها بالتقاعد أو العزل أو الاستقالة، وهناك من المفكرين من يؤكد علاقة الفرد بالمنظمة حتى بعد مغادرتها، وخاصة إذا تمت عملية إعادة تأهيله للالتحاق بمنظمة أخرى، أو تكفل المنظمة الأم بالرعاية ومتابعة حالة الفرد حتى وهو متقاعد، وقبل ذلك وأثناء تواجده بالمنظمة تقوم بمتابعة سلوكه وأدائه وتعمل على صيانة وجوده مستهدفة بذلك الحفاظ على قوة عمل محفزة ودافعة له وذات ولاء عالي .

والإدارة الفاعلة للموارد البشرية تقوم على فلسفة إدارية ترى في مواردها البشرية عقولا مفكرة وليست مجرد أفراد، بل لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المنظمات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها، وبذلك تعمد المنظمات إلى تخصيص إدارة تهتم بالموارد البشرية، لها مكانتها وقيمتها وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها وعلى أحسن وجه من خلال موظفين أكفاء متخصصين قادرين على القيام بعملهم، إدارة تهتم بالأفراد وباحتياجاتهم ورغباتهم ويكمن دورها

في تهيئة محيط مناسب للعمل، الاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات إدارة الموارد البشرية والبرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنظمة والفرد، وتسهم في خلق وتعزيز والرفع من مستوى الخدمة وتؤدي إلى الانسجام المطلوب بين أهداف الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة.

إن تطور منظومة الخدمات الجامعية في الجزائر أصبح يحتاج أكثر فأكثر للأفراد الذين يقومون بالمبادرة واتخاذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل، لأن إدارة المنظمات لم تعد تقتصر فقط على إدارة ما هو مادي منها بل تعداه الأمر إلى حسن إدارة مواردها البشرية، ويعود هذا بالأساس إلى إدراك أهمية العنصر البشري من خلال تطور الفكر التنظيمي وانتشار النقابات العمالية وتوفر ترسانة من القوانين المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الموارد البشرية على جميع المستويات، وتنظيمها وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم وخلق روح التعاون لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وبذلك أصبحت المنظمات تشترك في امتلاكها لاستراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية، بل لا تقل أهمية هذه الأخيرة عن إدارة الأصول المالية، بل إن رأسمالها الحقيقي هم الأفراد الذين يتم من خلالهم الإبداع والابتكار والكفاءة والفاعلية في الأداء.

ولذلك يجب إدراك كل الحثيثيات المتعلقة بالموارد البشرية، كيف التحقوا بهذه المنظمات، وكيف تم اختيارهم، وكيف تم تقديمهم لأعمالهم أو إعدادهم لممارستها، وما هي الأسس التي تستند إليها المنظمات في تحديد مستويات أجورهم أو نوعيات الحوافز التي يحصلون عليها، وما هي الأسس التي تم الاستناد إليها في ترقيتهم أو نقل هؤلاء العاملين، كيف تم تقييم أدائهم، وكيف يتم تهيئة هؤلاء العاملين للتعامل مع تحديات تكنولوجيات العمل المستحدثة، وماذا يحدث عندما ينشأ الصراع بين الاتحادات العمالية والنقابات من جهة والإدارة من جهة أخرى.

إذا افترضنا أن مستلزمات إنتاج الخدمة من مواد وآلات وأموال متوافرة وبالشكل والقدر المناسبين، فإن ذلك لا يعني شيئا دون إضافة عنصر أكثر أهمية منها وهو المورد البشري، الذي هو أداة المنظمة الفاعلة وقواها المحركة. لأن الإنسان هو أثمن شيء في الوجود، وقد كرمه الله سبحانه وتعالى وأنعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على الكثير من خلقه، وسخر له ما في الأرض، فهو بذلك عصب الحياة، بل الحياة كلها، فإذا كان شأنه عند ربه الذي خلقه وصوره، ألا يجدر بالمنظمات أن تكرمه وترعاه وتهتم بشؤونه في مكان العمل.

وتتويجا لكل ما تقدم وللخوض في تفاصيل أطروحة الدكتوراه الموسومة بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب . سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

– هل تؤثر إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية في مستوى الخدمات المقدمة للطالب؟

ولكي نتمكن من حسن الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

– ما هو تأثير عملية تخطيط الموارد البشرية في مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب ؟

– ما هو تأثير عملية توظيف الموارد البشرية في مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب ؟

– ما هو تأثير تكوين وتدريب الموارد البشرية في مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب ؟

– ما هو تأثير تحفيز الموارد البشرية في مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب ؟

ثانيا– فرضيات الدراسة.

الفروض هي إجابات مقترحة لأسئلة البحث، والتي يمكن من خلالها التنبؤ أو التصريح أو التحقق الإمبريقي من خلال مقارنة الفروض بالواقع باستعمال الملاحظة، وبحكم طبيعة العلوم الاجتماعية أين يصعب التنبؤ معها لصياغة فرضية يمكن أن نكتفي بطرح تساؤلات والإجابة عليها من خلال البحث.

وصياغة الفروض يتم وفق حدود غير مبهمة، أي أن تكون واضحة الحدود ودقيقة ولها دلالة أي معنى، ويجب أن تكون حيادية أي أنها لا تحمل تمنيات وآمال بل تكون قابلة للتحقيق، ويمكن صياغة هذه الفروض وتحت أشكال مختلفة كفرضيات أحادية المتغير أو ثنائية أو فروض متعددة المتغيرات. ويجب التمييز هنا بين الفرضية التي تقدم تنبؤا، وهدف البحث الذي يعني قصدا، ويجب التركيز في صياغة الفروض على المفهوم الذي يعد تصورا ذهنيا عاما ومجردا لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها، ويجب تحديد تعريفات لها، وتقتضي عملية تجريد المفهوم تفكيكه إلى أبعاد في حين أن الأبعاد يتم تحديدها من خلال المؤشرات والتي تترجم الأبعاد إلى سلوكات أو ظواهر ملاحظة ويرتبط بالمفهوم ما يعرف بالمتغير الذي ينحدر منه ويجعل الظاهرة قابلة للقياس، والمتغيرات أنواع، متغيرات مستقلة وأخرى تابعة وأخرى وسيطة.

ونتيجة لما تقدم، ونظرا للأهمية البالغة لصياغة فروض تستجيب لكل المقاييس العلمية بالنسبة لموضوع أطروحتنا، فإننا حددنا فرضية رئيسية وفرضيات فرعية مفككة لعناصرها وأبعادها، وأرفقنا الفرضيات الفرعية بمؤشرات مفسرة لها، وهي كالآتي :

الفرضية الرئيسية:

نوعية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية تؤثر على الخدمة الاجتماعية للطالب .

ومن تفكيك الفرضية الرئيسية صغنا مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى:

تخطيط الموارد البشرية يؤثر في مستوى الخدمة الاجتماعية المقدمة للطالب .

ونوضح هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

- وصف الوظائف (بطاقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة) يمكن من اختيار الأفراد المناسبين لكل خدمة اجتماعية (إطعام، إيواء، نقل، ...).

- توصيف الوظائف (الشروط الواجب توفرها في المورد البشري لشغل الوظيفة) يساعد على اختيار العامل المناسب لكل خدمة في حد ذاتها (إطعام، إيواء، نقل، ...).

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (مقارنة ما هو موجود وما يجب توفيره والمتاح في سوق العمل) يعني توفير ما يلزم من الأفراد لإعداد خدمات بالمستوى المطلوب .

الفرضية الفرعية الثانية:

توظيف الموارد البشرية يساهم في الرفع من مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب .

ولتوضيح هذه الفرضية نطرح المؤشرات التالية :

- استقطاب أفضل الموارد البشرية يؤدي إلى توفير أفضل الخدمات الاجتماعية (إطعام، إيواء،نقل، ...).

- استخدام أحسن طرق للاختيار يمكن من انتقاء أفضل الأفراد لإعداد خدمات جيدة.

- تعيين الموارد المناسبة في الوظائف المناسبة يحقق أداء رفيع للخدمات الاجتماعية (إطعام، إيواء،نقل، ...).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تدريب وتكوين الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب .

ولتوضيح هذه الفرضية تعتمد المؤشرات التالية :

- تقييم أداء الموارد البشرية يساهم في رسم خطة للتكوين للرفع من مستوى الخدمة الاجتماعية المقدمة للطالب.

- إعداد برنامج تدريبي جيد يحسن من مستوى أداء الموارد البشرية في إعداد وتقديم خدمات جيدة .

- تقييم البرنامج التدريبي يساهم في إعداد خطط جديدة للتدريب تساهم في الرفع من مؤهلات الموارد البشرية ومنه الرفع من مستوى أدائهم للخدمة المكلفين بما .

الفرضية الفرعية الرابعة:

تحفيز الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب.

ونوضح هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية :

- تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب .
- تقييم الوظائف للتنويع في الحوافز ومنه الرفع من مستوى أداء الخدمة الاجتماعية (إطعام، إيواء، نقل، ...).
- ثراء النظام العام للحوافز يشجع الموارد البشرية لإعداد خدمات اجتماعية راقية.
- اعتماد أساليب تحفيز مبتكرة لخلق الإبداع والتميز في مجال الخدمة الاجتماعية للطالب .

ثالثا– أسباب اختيار الموضوع:

إن ما يتبادر للأذهان عند تناول أي موضوع بحثي والرغبة في الاطلاع عليه هو سعي القارئ لاكتشاف الأسباب الحقيقة الدافعة إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الأخرى، وهو موقف لا يعيشه القارئ والمطلع فحسب بل عاشه قبل ذلك الباحث نفسه، والذي يجد نفسه بين رغبتين اثنتين هما حسن اختيار موضوع الدراسة وتحقيق النجاح المتوقع من خلال ذلك، فنجد أن أسباب اختيار الطالب الباحث لأي موضوع تتعلق بنوعين من الأسباب وهي الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية والتي سنحاول تقديمها في الآتي:

1– الأسباب الموضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع **إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب** من التنوع المفاهيمي الوارد فيه والذي سيتم توضيحه في التالي :

أ. الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذا ما جعله حقل دراسة واسع للكثير من الدراسات والبحوث باعتباره من أهم الوظائف التي تؤدي داخل التنظيم مثلها مثل باقي الوظائف المالية والإنتاجية والتسويقية، وهذا لأن هذه المنظمات أدركت أخيرا أن كل المقاربات النظرية السابقة والتي أولت الاهتمام الأكبر لوسائل الإنتاج المادية وللخطط والبرامج جانبت الصواب وأيقنت انه حان الأوان للتركيز على المورد البشري وكيفيات إدارته؛ لأنه المورد الحيوي الذي بفضله تتطور المنظمات من خلال تحديد وتنويع الوسائل ورسم الاستراتيجيات وتنشيط عمليات التسويق وزيادة الإنتاج... و لم تكتفي المنظمات الحديثة بالاهتمام بهذه الموارد ضمن حدود البيئة الداخلية فقط بل تعداه الأمر إلى الاهتمام بها ضمن البيئة الخارجية للمنظمة كذلك.

ب. أهمية الخدمة الاجتماعية بالنسبة للمجتمعات الحديثة وخاصة بعد التطورات الحاصلة في شتى مجالات الحياة، وما تبعها من تفاقم المشكلات الاجتماعية، مما دفع بالدول إلى العمل على توفير خدمات اجتماعية متنوعة متعلقة بالصحة والسكن والثقافة والترفيه والسياحة والتعليم بمختلف أطواره؛ أي منذ السنوات التحضيرية حتى الجامعة، ففي الجزائر مثلا فإن الطالب الجامعي يتلقى نوعين من الخدمات: تعليمية بيداغوجية وخدمات اجتماعية متعلقة أساسا بالإطعام، الإيواء، النقل، النشاطات الثقافية والمنح وما يسخر ويرصد لها من إمكانيات مالية وتجهيزات وهياكل وموارد بشرية، هذه الأهمية التي اكتسبها هذا القطاع لكونه النموذج الوحيد في العالم بهذا الشكل وبهذه

المواصفات، والذي يشهد في المدة الأخيرة انتشارا واسعا، إذ يغطي كامل التراب الوطني بالموازاة مع انتشار الجامعات والمراكز الجامعية، ضف إلى ذلك أن هذه الخدمات تقدم لشريحة واسعة ومهمة ضمن المجتمع الجزائري وهي فئة الطلبة الجامعيين، الذين سيشكلون في المستقبل القاعدة الصلبة من الموارد البشرية لكل المنظمات الوطنية، ومع زيادة ما شهده القطاع وسيشهد من تغيرات وعمليات إعادة هيكلة وتطورات تبعا لما هو حاصل داخليا وخارجيا، ولكي يستطيع محاكاة الأعداد المتزايدة من الطلبة، وكذا التغيرات والتحولات الاقتصادية الغير المتحكم فيها.

ج. بعد الانتهاء من إعداد مذكرة الماجستير والمسومة – **بنوع التنظيم المعتمد في قطاع الخدمات الجامعية وعلاقته بنوعية الخدمات المقدمة للطلبة** – اتضح أن نوع التنظيم المعتمد لم يكن العامل الوحيد المؤثر على جودة أو تدني مستوى الخدمات الجامعية، بحكم أن نوع التنظيم المعتمد هو نفسه على مستوى كل مديريات الخدمات الجامعية، ولذلك اختير للبحث في أطروحة الدكتوراه موضوع – **إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب** – انطلاقا من أن إدارة الموارد البشرية وباعتبارها وظيفة من وظائف أي منظمة اعتبرت كمتغير لأن مضمون هذه الإدارة من موارد بشرية وكيفية تطبيق الإجراءات الإدارية قد يختلف من مديرية خدمات إلى أخرى تبعا لاختلاف معطيات كل بيئة داخلية أو خارجية.

د. ومن بين الأسباب التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع وبإلحاح هو ما شهده وما يشهده قطاع الخدمات الجامعية من حركات احتجاجية متكررة للمطالبة بتحسين الخدمات المقدمة، وخاصة مع إدراك الطالب الجامعي للإمكانيات التي توفرها الدولة الجزائرية، من تشييد للهياكل ورصد لميزانيات ضخمة وفي المقابل لا يتحصل الطالب إلا على خدمات لا يمكن أن يقال عنها إلا أنها متدنية ورديئة بحسب محتوى بيانات احتجاجاتهم.

ه. في حدود اطلاعي فإن الدراسات العلمية التي تناولت هذا القطاع بالدراسة والتحليل قليلة إن لم نقل قليلة جدا، رغم ما يكتسبه هذا القطاع من أهمية، ضف إلى ذلك أنه يمثل حقلا خصبا لموضوعات وظواهر كثيرة يمكن أن تشكل موضوعات بحوث علمية ناجحة.

2– الأسباب الذاتية: يعد السبب الذاتي الوحيد الدافع للخوض في إعداد أطروحة الدكتوراه حول موضوع يتعلق بقطاع الخدمات الجامعية هو كوني موظفا بهذا القطاع لما يزيد عن احدى وعشرين (21) سنة من العمل مع تقلدي عدة مناصب ومعرفتي الجيدة لهذا القطاع.

رابعا– أهداف الدراسة.

من خلال ما هو متوفر من الكم النظري حول إدارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية، ومن خلال التجربة الميدانية للطالب الباحث على مستوى قطاع الخدمات الجامعية، ومعايشته على الأقل لنموذجين متلاحقين من الهيكلة التنظيمية في هذا القطاع. فإننا سنسعى لخوض غمار إعداد هذه الأطروحة لتحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على كيفية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية بالجزائر من حيث أدائها لمجموعة الوظائف الموكلة إليها كالتخطيط والتوظيف والتكوين والتدريب والتحفيز، وكيفية تمكن هذه الإدارة من توفير ما يلزم القطاع من موارد بشرية بالمواصفات المطلوبة لتوفير خدمات جامعية بالجودة والنوعية التي تجعل من الطالب الجامعي يتفرغ بصفة تامة للتحصيل العلمي الذي يعد الهدف الأساسي لتواجده بالجامعة.

– محاولة الكشف عن مدى مطابقة الواقع العملي للخدمات الجامعية لما هو متوفر من أبجديات وطرق ووسائل إدارة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة مقارنة بالقطاعات الأخرى كالصحة والسياحة والعجزة والطفولة ...

– الاطلاع على وجهات نظر الطالب الجامعي فيما تعلق بالخدمات الجامعية، والكشف عن تعاطيه لمجريات الواقع وكيفية التعامل معها، وخاصة أنه المعني المباشر بتلقي هذه الخدمات.

– من خلال النتائج التي سنتحصل عليها من إعداد هذه الأطروحة، سنحاول تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والحلول لعلها تساهم ولو بشكل بسيط في الدفع بإدارة الموارد البشرية إلى توفير ما يلزم من هذه الموارد وتأهيل ما هو موجود منها للعمل على ترقية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة.

خامسا– المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.

إن تناول موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وتأثيرها على الخدمة الاجتماعية للطالب، بالدراسة والتحليل لا يمكن أن نعتمد فيه على مقاربة نظرية واحدة؛ لأن كل مقاربة نظرية تركز على جانب أو جانبين من هذا الموضوع، فبحكم تنوع متغيرات هذه الدراسة؛ فإن الأمر يستدعي الاعتماد على مقاربتين نظريتين بواسطتهما نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، باعتبار إدارة الموارد البشرية كنسق فرعي لبناء كلي وهو المنظمة، وبحكم أن هذا النسق الفرعي له وظائف متعددة، كما أن هذا النسق يعتبر بناء كليا لمجموعة الأنساق الفرعية المكونة له، كما أن كل نسق فرعي مكون له يحقق وظيفة أو مجموعة وظائف، فإننا سنعتمد مقاربة البنائية الوظيفية عند **تالكونت بارسونز Talcott Parsons**.

وبما أننا بصدد دراسة وتحليل موضوع يتعلق بالموارد البشرية، يتعين علينا أن لا نغفل مضمون مدخل العلاقات الإنسانية، بحكم أنها تهتم بهذا الفاعل الاجتماعي، الذي يحتل مكانة أساسية وخاصة في المنظمات الحديثة.

1– البنائية الوظيفية: وسنستعرض محتوى البنائية الوظيفية عند تالكونت بارسونز. (جوناثان تيرنر، 2000، ص52- 63).

وقد تصور **بارسونز** الترعة الإدارية في هذه الصيغة المبكرة عمليات ذاتية لاتخاذ القرارات عند الأفراد الفاعلين، لكنه رأى أن هذه القرارات محصلة جزئية لأنواع معينة من القهر، سواء أكان القهر وفق معايير معينة أو الموقف، ومن ثم يتطلب الفعل الإرادي العناصر الأساسية التالية :

أ. إن الفاعل حسب تفكير **بارسونز** هو الشخص الفرد.

ب. يرى أن الفاعل الأصلي ينشد أهدافا.

ج. يمتلك الفرد الفاعل وسائل يتاح بينها الخيار للوصول إلى الأهداف .

د. يواجه الفاعل مجموعة أوضاع في الموقف، مثل البيئة البيولوجية والوراثة وأساليب القهر المنبثقة من البيئة، والتي تؤثر في اختيار الهدف والوسائل.

ه. يحكم مجموعة من القيم والمعايير والأفكار الأخرى سلوك الفاعل، بمعنى أن هذه الأفكار تؤثر على كل ما يعتبر هدفا وما يعتبر كذلك وسائل تختار لبلوغ هذا الهدف.

و. يرتبط الفعل بوجود شخص فاعل يتخذ قرارات ذاتية تتعلق بالوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، ويقيد القهر والأوضاع التنظيمية هذه الوسائل.

إن بناء الأنساق الاجتماعية لا يمكن أن ينبثق مباشرة من إطار مرجع الموقف عند الفاعل، فالأمر سيستلزم تحليلا وظيفيا للعناصر.

أ.يواجه الفاعل مجموعة أوضاع في الموقف مثل البيئة البيولوجية والوراثة وأساليب القهر المنبثقة من البيئة والتي تؤثر في اختيار الهدف والوسائل.

ب. يحكم مجموعة من القيم والمعايير والأفكار الأخرى سلوك الفاعل، بمعنى أن هذه الأفكار تؤثر على كل ما يعتبر هذا وما يعتبر كذلك وسائل تختار لبلوغ هذا الهدف.

ج. يرتبط الفعل بوجود شخص فاعل يتخذ قرارات ذاتية تتعلق بالوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، ويقيد القهر والأوضاع التنظيمية هذه الوسائل.

إن بناء الأنساق الاجتماعية لا يمكن أن ينبثق مباشرة من إطار مرجع الموقف عند الفاعل، فالأمر يستلزم تحليلا وظيفيا للعناصر المعقدة التي تترتب على مجموعة من الفاعلين، والأمر الأكثر أهمية أن هذا التحليل الوظيفي ينبغي أن يسمح بإدراج أفكار عن الحاجات، وبعبارة **بارسونز** وهي الحاجات الوظيفية للتعامل الاجتماعي الشروط الضرورية لقيام مجموعة من الفاعلين بأداء وظائفهم باعتبارهم وحدة نسق يتكامل تكاملا كافيا من أجل الوجود كما يفرضه الآخرون، وتكشف لنا هذه الافتراضات وجود تقارب كبير بين **بارسونز وسبنسر Spencer ودوركايم Durkheim ورادكليف براون Red Klef Brawen ومالينوفسكي Malinovschi** وكان هذا التقارب بداية تقديم مساهمة لإرساء جذور النزعة الوظيفية ولكي يتحقق هذا التكامل يتعين علينا أن نحقق مطلبين وظيفيين هما:

أ. يتعين على النسق الاجتماعي أن يحقق درجة من الإتساق والانسجام بين الفاعلين المكونين له والذين يدفعون إلى أداء الفعل حسب مطالب نسق الأدوار.

ب. يتعين على الأنساق الاجتماعية أن تتجنب "الالتزام بالأنماط الثقافية التي تفشل في تحديد الحد الأدنى من النظام أو التي تفرض مطالب عسيرة على الناس، مما يولد الانحراف و الصراع."

ونظر **بارسونز** إلى تكوين النظام باعتباره عملية وبناء ومن الأهمية أن نبين أنه ناقش عملية التنظيم في البداية إلا أنه مع ذلك أشار إليها باعتبارها بناء وتلك حقيقة يهملها النقاد، الذين أكدوا أكثر مما

ينبغي على أن نظرية الفعل هي نظرية بنائية باعتبار التنظيم عملية يمكن لنا أن نتصورها على النحو التالي:

أ. يواجه الفاعلون الذين لديهم توجيهات مختلفة مواقف ينبغي أن يتفاعلوا داخلها.

ب. إن الطريقة التي توجه الفاعلين هي انعكاس بناء حاجاتهم والكيفية التي تغير بها بناء الحاجات الفطرية هذه بعد توحدها بالأنماط الثقافية.

ج. وأثناء عمليات التفاعل، تلك العمليات التي تتضمن قبول الأدوار، والاتفاق على الدور وتبادل الأدوار، تبرز المعايير عندما يكيف الفاعلين توجهاتهم فيما بينهم.

د. تظهر هذه المعايير باعتبارها طريقة لتكيف توجهات الفاعلين سويا، ولكن تحددها في الوقت نفسه الأنماط الثقافية العامة.

ه. تنظم هذه المعايير مواقف التفاعل اللاحقة، وتضفي عليها طابع الاستقرار، وخلال تلك العملية تتكون أنماط تنظيمية تأخذ طابعا الاستقرار والاستمرار وتحدد من طبيعتها بالتغير المستمر.

ويمكن أن يقال عندما ينظم التفاعل أن "النسق الاجتماعي" موجود ورغم أن **بارسونز** اهتم اهتماما مثاليا بالمجتمعات كلها، فإن النسق ليس بالضرورة المجتمع كله، إذ يمكن أن يطلق مفهوم النسق الاجتماعي على أي نمط منظم للتفاعل، سواء أكان هذا النمط صغيرا أم كبيرا، أما عند التركيز على المجتمعات الكلية أو أجزاء صغيرة منها والتي تتكون من مجموعات مترابطة متداخلة من الأدوار التنظيمية، فإن **بارسونز** يشير إلى الأنساق الاجتماعية التي يتكون منها ذلك الكل باعتبارها أنساقا فرعية.

والتزاما بتعهده على صياغة مفهومات تعكس خصائص كل أنساق الفعل، صاغ لنا **بارسونز** مجموعة من المفهومات تعرض بعض الخصائص المتغيرة لهذه الأنساق أطلق عليها متغيرات نمطية، وتسمح هذه المتغيرات النمطية بتصنيف أساليب التوجيه في نسق الشخصية، وأنماط القيم الثقافية والمطالب المعيارية في الأنساق المعيارية، وقد صاغ **بارسونز** هذه المتغيرات في ثنائيات خمس تسمح بتصنيف قرارات الفاعلين وتوجيهات قيم الثقافة والمطالب المعيارية التي تفرض على الأدوار التي يؤديها من يشغل مراكز معينة وهي كالآتي:

أ. **التحيز الوجداني في مقابل الحياد الوجداني**: يهتم هذا النمط بمقدار العاطفة أو الشخصية الانفعالية الملائمة في موقف التفاعل المحدد، وعما إذا كان التعبير بقدر كبير أم قليل من العواطف.

ب. **الانتشار مقابل التحديد**: يعرف مسألة ما ينبغي أن يحدث لبلوغ الالتزامات في موقف التفاعل، وهل هذه الالتزامات محدودة في مجال ضيق، أم أنها ممتدة ومنتشرة.

ج. **العمومية في مقابل الخصوصية أو التجزئة**: تشير إلى مشكلة عما إذا كان تقييم الآخرين والحكم عليهم في موقف التفاعل يتطلب استخدام معايير مقننة ومتفق عليها، أم يستخدم معايير ذاتية، وهل ينبغي أن يكون التقييم في إطار المعايير الموضوعية والعامة أم في إطار صفات ومقاييس خاصة وذاتية.

د. **الإنجاز مقابل الوضع الموروث**: ويهتم هذا المتغير بكيفية تقييم التفاعل سواء في إطار الأداء أو الإنجاز أم استنادا على خصائص فطرية أو متوارثة مثل الجنس والعمر والعرق والمركز العائلي، وهل يتعامل الفاعل مع الآخرين استنادا على خصائص الإنجازات أم الصفات المتوارثة التي ترتبط بالأداء.

ه. **مصالح الذات مقابل مصالح الجماعة**: ويعرف هذا المتغير المدى الذي يوجه إليه الفعل، وهل يوجه إلى مصالح الذات والأهداف الفردية والشخصية أو إلى مصالح الجماعة وأهدافها، وهل يغلب الفاعل أهدافه الشخصية على أهداف الجماعة أو ينصر الأهداف المرتبطة بذاته على أهداف المجتمع الكبير الذي ينتمي إليه.

وقد تصور **بارسونز** أن أنساق الفعل لديها أربعة مطالب أو عمليات تهدف إلى تحقيق البقاء وهي التوافق وإدراك الهدف والتكامل والكمون، وبين أن هناك تحولا دقيقا من تحليل الأبنية إلى تحليل الوظائف، وينظر إلى الأبنية الآن بوضوح في إطار النتائج الوظيفية لحل المشكلات الأربع، وتحليل العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين الأبنية المحددة في إطار كيفية تأثير التداخل والتبادل مع المطالب التي يواجهها كل بناء.

إن الأهمية التحليلية الحاسمة لهذا المنهج هي التبادل في أوضاع النسق الأكبر والأنساق الفرعية، إذ من الصعب أن تدرك وظائف أي نسق اجتماعي محدد، دون أن تختبر التبادل بين القطاعات الخاصة فيما تعلق بإدراك الهدف والتكامل والتوافق والكمون وخاصة عندما يتأثر هذا التبادل بالتبادل بين الأنساق الفرعية والأنساق الأخرى في البيئة، وبالتالي فإن وظائف الأنساق الفرعية تحدد وظيفة النسق الأكبر.

2- العلاقات الإنسانية: (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 111-115)

إن مدخل العلاقات الإنسانية جاء كرد فعل على محتوى المدخل الكلاسيكي في التنظيم والذي كان يعتبر الإنسان والفرد العامل كآلة، بل وقد يهتم بالآلات الحديدية أكثر ما يهتم بالإنسان ككيان وبدأت مدرسة العلاقات الإنسانية بالظهور عند **روبرت أوين Robert Owen** والذي كان مديرا ناجحا في مصانع الغزل في اسكتلندا بين سنة **1800 و1828** والذي عرض موقفه في خطاب وجهه لمديري المصانع، الذين يعتقدون أن مسألة طرق التعامل مع العنصر البشري (الآلة الحية) شيئا بسيطا وسهلا، والذي قال فيه أنه إذا كان من المقبول بصفة عامة أن العناية وصرف النفقات على المعدات الميكانيكية (الآلات الصماء) يعطي عائدا أكبر من التكلفة المصروفة عليها، وذلك من خلال زيادة كفاءتها التشغيلية وعمرها الإنتاجي، فإن الأمر ينطبق أكثر على الآلات الحية أي العنصر البشري، وقد طبق **أوين** استنتاجاته على مصانع في نيولانارك، وأعلن في النهاية أن عنايته بأفراده نتج عنه عائد يزيد 5% على أية أموال قام بصرفها في سبيل ذلك.

أما **جورج إلتون مايو George Elton Mayo** ومجموعه فريقه من باحثي جامعة هارفرد، فقد أوضحت دراساته بجلاء صحة النتائج التي توقعها **أوين** وبعد ذلك قاد **مايو** بصفته رئيسا لقسم البحوث، الصناعية سلسلة من الدراسات الرائدة في مصانع هاوثورن لشركة الويسترن إلكتريك، وكان الغرض الرئيسي من الدراسة هو تحديد أثر الإضاءة في إنتاج العمال، وأثر الإرهاق والتعب في الإنتاجية، إلا أنه بعد فترة استهدفت دراساته تحديد طرق تكوين فريق العمل والتعاون المستمر داخل الجماعات الصناعية، وبذلك اتضح أن هناك عوامل أخرى غير ظروف العمل المادية لها الأثر في الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية سيكولوجية (نفسية)، وسنعرض فيما يلي أبرز النتائج التي توصل إليها **مايو** وفريق العمل الذي كان معه :

أ. إن الأفراد مخلوقات اجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات اقتصادية، وينبغي معاملتهم على هذا الأساس، وهم أهم عناصر الإنتاج.

ب. إن الأفراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية هم أعضاء في جماعة، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الاعتداد بها في مناقشة المشاكل وتقرير الحلول.

ج. إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جوا مريحا للعمل يسوده التعاون، يكون موضع تقدير واحترام العمال وله الأثر الفعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية، فالقائد الديمقراطي المخلص الذي لديه إمكانية القيادة، عامل أساسي في نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية.

د. استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية وصبغ جميع العمليات بها، لا يناسب الطبيعة البشرية التي تحب الحرية والمرونة وتنفر من المعاملة الآلية.

ه. التوافق والانسجام الاجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو أهمية كبيرة ومؤثر في الإنتاجية، فالمناخ المادي الجيد ليس هو الأساس لرفع إنتاجية الفرد كما أشارت المدرسة الكلاسيكية، بل الأهم هو الانسجام الاجتماعي والتوافق بين أفراد العمل.

و. لا تتم إثارة دافعية الفرد بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا، وهي الأهم في هذا المجال، فالإنسان ليس بكائن اقتصادي مادي فقط، إن الناس لا يتجاوبون بطريقة يمكن التنبؤ بها إذا دفعوا بدوافع مادية، فالجو الاجتماعي في العمل هو الأساس.

ز. هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك يجب توفير معاملة إنسانية للأفراد يحترم بموجبها أحاسيسهم ومشاعرهم، وإشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه.

ط. العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياسات المنظمة كأفراد، إنما يفعلون ذلك ضمن جماعات، إن سلوك الفرد إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي لا يمكن للمنظمة كإدارة أن تنظر إليه منعزلا كما فعلت المدرسة الكلاسيكية، بل يجب النظر إليه كعضو في الجماعة يتأثر بضغوطها، وهذا ما يطلق عليه التنظيم غير الرسمي الذي يجب عدم مقاومته، بل التقرب إليه.

أما **ماري باركر فوليت Mary P . Foulet** فكانت أبرز أفكارها ما يلي:

أ. شيء طبيعي أن يكون هناك تعارض بين مصالح الأفراد والمنظمة، والإدارة الناجحة هي التي تتمكن من تحديد جوهر المشكلة، وتحليل أسباب التعارض، ووضع حل يرضي الطرفين بشكل ألا يكون الحل على حساب أحدهما.

ب. استخدام السلطة والنفوذ والخضوع التام، أمر مخالف للطبيعة البشرية، وسيولد شعورا عدائيا لدى المرؤوس اتجاه رئيسه.

ج. العمل الجماعي وحل المشكلات جماعيا عن طريق التشاور، أفضل من القرار الفردي، وبالتالي المسؤولية الجماعية نتاج العمل الجماعي.

د. التنسيق محور العمل الجماعي ومحور العملية الإدارية، والاتصال الجيد يساعد في تحقيق درجة تنسيق عالية.

ه. الإدارة لم تكمل مهنتيها بعد، ويقتضي القيام بدراسات من أجل إرساء قواعد العمل الإداري المهني.

سادسا– مفاهيم الدراسة.

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من أهم الخطوات في البحوث الاجتماعية، نظرا لاختلاف زاوية الرؤية عند كل باحث، بالإضافة إلى أن المفهوم الاجتماعي له ارتباطاته بالمفاهيم الأخرى، وكذا كون المفهوم يعبر عن سلوك الأفراد اجتماعيا خضع لعملية التجريد فأصبح على ما هو عليه، ولأن العلوم الاجتماعية يجب معها تحديد المفاهيم وهذا ما سنلاحظه عند استعراضنا لمجموع مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى أن تحديد المفاهيم سيزيل عند كل قارئ الالتباس الذي يحدث بينها، والمفهوم كما سبق ذكره هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها. وسنستعرض مجموعة من المفاهيم والتي يمكن من خلالها زيادة فهمنا لموضوع الأطروحة، وهي مفاهيم تتعلق بصفة أساسية بمتغيرات الدراسة وهي إدارة الموارد البشرية أو الخدمة الاجتماعية الجامعية.

1– مفهوم إدارة الموارد البشرية: قبل الخوض في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من تحديد مفهوم كل من الإدارة والموارد البشرية، ثم نصل في النهاية إلى تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية .

أ. **مفهوم الإدارة:** لم يتفق العلماء والمفكرين على تعريف واحد للإدارة كما هو الحال بالنسبة لكل المفاهيم الاجتماعية، فقد عرفها **رالف دايفز Ralph Davis** بأنها «عمل القيادة التنفيذية» (موسى خليل، 2005، ص 16).

وعرفها **لويس ألن Louis Allan** بأنها «عبارة عما يفعل المدير من أعمال» (محمد رشلان الجيوسي وجميلة جاد الله، 2000، ص 20).

وعرفها **شستر برنار C. Barnard** بأنها « ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة.» (هاشم حمدي رضا، 2014، ص 15).

نجد أن هناك اتفاق بين هذه التعريفات في كون الإدارة تنحصر في عمل المدير أو القيادة التنفيذية.

أما **كونتز وأودانول Koontz et Oudanol** فقد عرفاها بأنها « وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .» (هاشم حمدي رضا، 2014، ص 15).

أما **جونس Jhones** فقد عرفها بأنها «توجيه الوسائل والطرق نحو تحقيق هدف معين» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 12).

ويعرفها آخر بأنها «توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين.» (عبد الغني بسيوني عبد الله، 1993، ص 18).

ويعرفها **بترسون وبلومان Petersson et Blomain** بأنها «أسلوب يمكن من خلاله وبواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة.» (موسى خليل، 2005 ،ص 17).

أما **كونتز ودونيل Koontz et Donil** اللذان عرفاها بأنها «عملية خلق البيئة الداخلية للجهد المنظم بغرض تحقيق الأهداف الجماعية.» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 12).

أما **ماري نايلز Mary Niles** فقد عرفها بأنها «وظيفة تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة بالمواد المتاحة .» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 13).

ويعرفها آخر بأنها «نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة.» (عمر السعيد وآخرون، 2003، ص 09).

وتعرف كذلك بأنها « فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد » (موسى خليل، 2005 ، ص 16).

ويلاحظ على هذه المجموعة من التعاريف أنها تشترك بأن الإدارة هي وظيفة أو نشاط أو فن أو جهد بشري أو أسلوب في استعمال الوسائل والطرق لتحقيق أهداف وغايات وأغراض معينة.

أما **موسوعة العلوم الاجتماعية** والتي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية فقد عرفتها على أنها «العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه.» (كامل بربر، 2006، ص 66).

وتعرفها أيضا بأنها « الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية .» (كامل بربر، 2006، ص 66).

ومن خلال هذين التعريفين نجد أن التركيز في تعريف الإدارة كان على أنها عملية تتطلب جهد جماعي بشري يقوم بالإشراف والتنفيذ لغرض تحقيق ناتج مشترك .

أما **فريدريك تايلور Fredrik Taylor** فيعرفها على أنها «المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.» (هاشم حمدي رضا، 2014، ص 15).

أما **موني ورايلي Mooney et Reiley** فعرفاها بأنها «هي الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطط وإجراءات المشروع.» (زكي محمد هاشم، 2001، ص 12).

أما **دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية** فقد عرفتها بأنها «العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين، والإشراف على تحقيقه، وبأنها الناتج المشترك الأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.» (موسى خليل، 2005 ، ص 16).

ويرى آبلي L. A.Apply بأنها «تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، حيث تنقسم هذه الوظيفة إلى مسؤوليتين رئيسيتين: التخطيط والرقابة.» (موسى خليل، 2005، ص 16).

ويعرفها **بلومان بترسون Blomane Peterson** بأنها «أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة.» (محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، 2000، ص 20).

أما **بتر دراكر Peter Dracker** فيقول بأن الإدارة هي «وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.» (كامل بربر،2006،ص 66).

ومن خلال هذه المجموعة من التعريفات نستطيع أن نؤكد على أن الإدارة لا يمكن أن تقوم بغياب الموارد البشرية، وأن الإدارة عمل جماعي مشترك، وأنها ترتبط بهدف أو مجموعة أهداف، وتؤكد هذه التعريفات على ضرورة وجود مشرف أو مدير .

وتذهب مجموعة أخرى إلى إعطاء تعريفات أخرى لمفهوم الإدارة نذكر منها تعريف :

الفنجستون Livingston والذي يقول فيه بأن الإدارة هي «نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأحسن استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة.» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 12).

أما **هايمن Haimann** فيعرفها على أنها «وظيفة من شأنها أداء أعمال عن طريق أفراد آخرين وتوجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو هدف مشترك .» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 13).

أما **ألبانيز R.Albanese** فقال بأن الإدارة هي «إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية.» (كامل بربر، 2006، ص 66).

ما يمكن استخلاصه من هذه التعريفات هو أن الإدارة سواء كانت نشاطا أو وظيفة لابد فيها من تحقيق الأهداف المرسومة من خلال التخطيط والتوجيه وتوفير ظروف ملائمة ويجب أن نستعمل لذلك أحسن الوسائل وأقل التكاليف وبحسن استخدام الموارد المتاحة، وللتمكن من ذلك لابد من جعل الأهداف مشتركة بين جميع أفراد التنظيم.

بينما مجموعة أخرى من المفكرين فقد أعدوا تعريفات أخرى من بينها تعريف **هنري فايول H.Fayol** والذي يؤكد من خلاله أن الإدارة هي «التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة .» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 11).

أما مفكر آخر فقد ذهب إلى أن الإدارة هي «عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية.» (هاشم حمدي رضا، 2014، ص15).

أما **شيلدون Sheldon** فعرفها على أنها «الوظيفة المختصة برسم السياسات والتنسيق بين النواحي المالية والإنتاج والتوزيع وتحديد الهيكل التنظيمي للمشروع والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 11).

وعرفت من آخر على أنها «عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف معينة بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة.» (عمر السعيد وآخرون، 2003، ص 09).

أما **جون مي Jhon Mee** فقد عرفها بأنها «فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.» (موسى خليل، 2005 ، ص 16).

وتعرف كذلك بأنها «مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة إلى تحقيق أهداف محددة عن طريق توظيف واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام طرق وأساليب الكفاية والفعالية الإنسانية والفنية.» (موسى خليل، 2005 ،ص 18).

أما **بريخ Brech** فقد عرفها بأنها «عملية إجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد.» (كامل بربر، 2006، ص 65).

الملاحظ لهذه التعريفات يكتشف ظهور مؤشر أن الإدارة عملية أو وظيفة اجتماعية تهدف إلى استغلال للموارد المتاحة بشرية كانت أو مالية استغلالا أمثل باستخدام أحسن الطرق والأساليب من أجل تحقيق الوفرة والكفاية والرواج من خلال عمليات التوجيه والتنسيق والرقابة والتنظيم، كل هذا لتحقيق أهداف العاملين وصاحب العمل.

أما **كيميول وكيمول Kimyol et Kimol** فقد عرفها على أنها «عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنظمة من حيث: تمويلها، ووضع السياسات الرئيسية لها، وتوفير كل المعدات الضرورية واللازمة، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي تستعمل فيه المنظمة، واختيار الرؤساء الرئيسيين.» (محمد رسلان الجيوسي وجميلة جادالله، 2000، ص 19).

يكرس هذين العالمين المعنى التقني لمفهوم الإدارة من خلال التأكيد على الواجبات والوظائف والعوامل التي تساعد على تحقيق ذلك وهي التمويل ووضع السياسات وتوفير المعدات ورسم الشكل العام واختيار الرؤساء الرئيسيين.

وتذهب مجموعة أخرى من المفكرين والعلماء لإعطاء أبعاد أخرى لمفهوم الإدارة ومن هؤلاء **كمبول Kimball** والذي يعرفها على أنها «أوجه النشاط اللازمة لإنشاء المشروع وتمويله ورسم السياسات الرئيسية، وتوفير ما يلزم من التجهيزات والأفراد وتنظيم المشروع لتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة وتوجيهه في دور التشغيل .» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 12).

ويعرفها آخر على أنها «عملية بشرية تناسق فيها جهود الموظفين في المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، آخذين في الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، ومن هنا الإداري هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المرسومة.» (عمر السعيد وآخرون، 2003، ص 09).

وهناك تعريف آخر للإدارة يتمثل في كونها «النشاط الإنساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المجتمع، والعمل على تنميتها والحفاظ عليها باستخدام أنسب الوسائل والأساليب، من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والأوضاع المحيطة.» (علي السلمي، 1999، ص 14).

هذه المفاهيم مجتمعة تنص على أن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى يقتضي التمويل اللازم وتوفير كل ما يلزم من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية من خلال بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من أجل السعي لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرفها **بريتش Brech** على أنها «عملية اجتماعية يترتب عليها المسؤولية عن التخطيط الفعال ووضع اللوائح الخاصة بالعمليات في المشروع، وتشمل هذه المسؤولية إنشاء وتوفير إجراءات عمل

سليمة لضمان الالتزام بالخطط المقدرة والتوجيه والإشراف على الأفراد العاملين بالمشروع وتحقيق التكامل بينهم.» (زكي محمود هاشم، 2001، ص 12، 13).

ويعرفها آخر بأنها « عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يسعون لتحقيق الأهداف والغايات للمشروع من خلال العمل الجماعي، وهؤلاء الأشخاص هم: مجلس المديرين، المدير العام، المدير التنفيذي، المدير المساعد، المشرف.» (محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، 2000، ص 18).

وتعرف كذلك بأنها « مجموعة المبادئ والنظريات والدراسات الخاصة بمجالات الإدارة والبيئة الإدارية من خلال عناصر الإنتاج بالاعتماد على التخصص والخبرة والمهارة ولياقة الأفراد الإداريين والمنفذين كفن.» (محمد رسلان الجيوسي وجميلة جادالله، 2000، ص 18).

تؤكد هذه التعريفات على أن الإدارة عملية اجتماعية أساسها العمل الجماعي وتحمل المسؤولية عن التخطيط الفعال ووضع اللوائح، بالاعتماد على التخصص والخبرة والمهارة هذا كله من أجل تحقيق الغايات والأهداف المسطرة .

أما **جلوفر Jelofair** فعرفها على أنها «القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.» (هاشم حمدي رضا، 2014، ص 15).

يضيف **جلوفر** بعدا جديدا لمفهوم الإدارة وهي أنها قوة مفكرة وهي المسؤولة عن كل العمليات الإدارية كالوصف والتخطيط والتحفيز والتقييم والرقابة كل هذا في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بالطبع التحقيق الهدف المحدد مسبقا.

وتعرف كذلك بأنها «مجموعة الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف، والتي تلي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة.» (محمد رسلان الجيوسي وجميلة جادالله، 2000، ص 18).

وتعرف كذلك بأنها « عبارة عن مهام وواجبات المديرين المتعلقة بعناصر الإنتاج وهي القوى العاملة، رأس المال، المواد والآلات، ... وهذه الأعمال والمهام هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.» (محمد رسلان الجيوسي وجميلة جادالله، 2000، ص 18).

الإدارة من خلال هذين التعريفين هي مجموعة عمليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق تتم من خلال مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد والعمل والجهد الجماعي المبذول والهدف من ذلك هو تحقيق ما تم برمجته من غايات وتحقيق الاستمرارية .

وعرفت الإدارة بأنها «نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية . الداخلية والخارجية . المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءا بالرقابة وتقييم الأداء.» (نبيل الحسيني النجار، 1999، ص 15).

من خلال هذا التعريف نكتشف أن الإدارة نشاط إنساني يهدف لتحقيق غاية أو غايات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية في ظل ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية، ولتحقيق هذا النشاط على أكمل وجه لابد من القيام بعدة وظائف أساسية كالتوجيه والقيادة والإشراف والرقابة والتكوين والتنمية والتقييم ...

ويمكن إيراد التعريف التالي للإدارة وهي «النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة، والمتعلق بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية سليمة، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف في إطار المنفعة العامة للمجتمع ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق بينها وتفجير الطاقات الكامنة لدى أفراد القوى العاملة وإثارة مواطن القوى فيهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، وكذا الرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة.» (زكي محمود هاشم، 2001، ص14- 15)

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن الإدارة نشاط إنساني أساسه التفكير المرتبط بالشخصية الإدارية والاتجاهات والسلوكات، والدافع إلى توحيد الجهود الجماعية لتحقيق الهدف بالطبع باستخدام الموارد المتاحة من مادية وبشرية من خلال سلامة القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج الاعتماد الكلي على الموارد البشرية التي هي مصدر كل إبداع من خلال تفجير طاقاتها وتنمية مواهبها وقدراتهما والرفع من روحهم المعنوية وهذا طبعا بفرض أساليب رقابة صارمة على الأداء.

من خلال كل ما تقدم حول مفهوم الإدارة نصل في النهاية إلى صياغة مفهوم إجرائي لها والمتمثل في كون الإدارة « نشاط إنساني اجتماعي متكامل يتأثر بالبيئة عموما داخلية كانت أو خارجية، وهي عملية مستمرة لأنها تقدم سلع وخدمات وهذه الأخيرة في تغير مستمر وتنشأ أساسا لتحقيق هدف أو أهداف يتفق عليها. والوصول إليها بأقل جهد وأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن، ويكون ما ينتج من سلع أو خدمات بجودة عالية وتحقق ذلك كله من خلال مجموعة من الأنشطة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة بالإضافة إلى أساس المسؤولية الإدارية أي اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أهمية القيادة الإدارية، التي تبث روح العمل وتدفع إليه وتساهم في التطوير والتنمية والتكوين، وتكون بذلك الركيزة الأساسية للإدارة هي مواردها البشرية لأنها هي التي تشرف على كل ما تقدم ذكر .»

ب. مفهوم الموارد البشرية: هناك اختلافات بسيطة بين المفكرين والباحثين عند تحديدهم لمفهوم الموارد البشرية، فمنهم من عرفها على أنها « الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.» (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 19).

في هذا التعريف نجد أن الموارد البشرية تم حصرها فقط في كونها الأداة المحركة والموجهة لعناصر الإنتاج في حين أن مهام وقيمة هذه الموارد أكبر من ذلك بكثير وهذا ما سيتضح من خلال عرض باقي التعريفات.

وهذا آخر يعرفها على أنها « مجموعة من البشر يتفاعلون كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والاتجاهات الشخصية والتوقعات والدوافع والسلوكيات.»(أحمد سيد مصطفى، 2000،ص 17).

وهنا يؤكد هذا العالم بأن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد تكون في حالة تفاعل ويتم تصنيفهم كرؤساء ومرؤوسين، وهذا التفاعل يكون وفق ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم واتجاهات وتوقعات ودوافع وسلوكات.

في حين أن آخر عرف الموارد البشرية على أنها « مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.» (حمداوي وسيلة، 2004، ص 25).

يرى صاحب هذا التعريف أن الموارد البشرية هم جماعة الأفراد المكونين للنسيج الداخلي لأي منظمة، ويؤكد على فكرة الاختلافات الموجودة بين مجموع هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم الخاص، وكذا اختلافاتهم من حيث وظائفهم ضمن المنظمة التي يعملون بها.

نجد آخر قد عرف الموارد البشرية على أنها « هم العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، وهم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة، وهم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان للعمل والعطاء .» (علي السلمي، 2001، ص 41).

ويؤكد هذا التعريف على الاختلافات الموجودة بين الموارد البشرية المشكلة للمنظمة، ولكن هذا لا يمنعها على أن تكون هي الدعامة الحقيقية لها، والدافع الحقيقي لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن نلاحظ بأن هناك تجاهل لأهداف هذه الموارد في حد ذاتها. ويؤكد على أن هذه الموارد دون غيرها من الموارد الأخرى التي لها قوة التفكير والتطوير ويشترط لحصول ذلك كله توفر مجموعة شروط وظروف إيجابية تخلق الدافعية وحب العمل لدى هذه الموارد

في حين نجد أنها تعرف « بأنها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحين يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.» (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 19).

ومن خلال هذا التعريف نكتشف بأن قدرة الموارد البشرية على العمل لا تكفي بل يجب أن تتوفر الرغبة كذلك بالتزام وجدية من الأفراد، وبالمقابل على المنظمة أن تحسن استغلال هذه الموارد بتوفير نظم يحسن فيها التصميم والتطوير والتعليم والاختيار والتدريب والتقييم ...

ويرى آخر بأن الموارد البشرية هي «جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، إلى تنظيم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد...، من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية وعلى شكل رعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن

جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات ، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج والخدمة وتشرف على تصنيعه وإنتاجه ورقابة جودتهما، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.» (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 11).

بحسب محتوي هذا التعريف فإن الموارد البشرية هم الموارد الموجودة ضمن النطاق الداخلي للمنظمة والوافدين أساسا إليها من البيئة الخارجية عن طريق التوظيف مهما كانت وظائفهم ورتبهم، والخاضعين لمحتوى الثقافة التنظيمية الداخلية وقواعد الضبط وأنماط من السلوك والموجهين بخطط وسياسات وإجراءات بغرض تنظيم أدائهم وتنفيذا لوظائفهم غياتهم الأساسية من خلال ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة بالأفكار والخبرات والمهارات والجهد وفي مقابل ذلك تتلقى تعويضات ومزايا من رواتب وأجور.

وتلخص بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعريفات لتحديد مفهوم إجرائي للموارد البشرية وهو كالآتي « الموارد البشرية لمنظمة ما هم مجموع الأفراد المتواجدون ضمن نطاقها والوافدين إليها من خلال عمليات التوظيف من البيئة الخارجية والحاملين لأنماط تفكير وثقافات بيئاتهم الأصلية، مما يستوجب إخضاعهم للثقافة التنظيمية للمنظمة محل العمل، والمطلوب من هؤلاء الموارد تقديم الجهد والعمل بكل تفان وإخلاص وإبراز مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة، وتتلقى هذه الموارد نظير ذلك توفير كل ما يلزم من إمكانيات وشروط عمل ضرورية بالإضافة إلى كل التعويضات المادية اللازمة والمعنوية وخدمات متنوعة، وبهذا المعنى فالموارد البشرية تعتبر من الأصول المهمة إذ لم تكن هي الأهم بين باقي الأصول الأخرى كالأموال والتجهيزات والآلات. ولذلك وجب على المنظمة حفظها وصيانتها والرقي بها من خلال تدريبها وتكوينها وتحفيزها، بعد أن تم اختيارها بعناية شديدة وتوظيفها .»

بعد استعراضنا لمفهومي الإدارة والموارد البشرية سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، أين نجد تباينا بين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى ذلك إلى التباين في المصطلح المستخدم كإدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين أو إدارة الموارد البشرية .

وعرفت على أنها « أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين .» (عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18).

وعرفت كذلك بأنها « مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات.» (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18).

يرى هذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نظام لمجموعة أنشطة داخل المنظمات يهتم بشؤون الموظفين ويهدف لفعالية الموارد البشرية .

وعرفها آخر بأنها « مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها.» (باري كشواي، 2006، ص 12).

ثم عرفها **ميلكوفيش Milkovich** على أنها «سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين .» (سنان موسوي، 2006، ص 19).

وينص تعريف آخر بأنها «سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين والمنظمة.» (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 06).

ويرى مفكر آخر بأنها «الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك التحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.» (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 06).

في حين يرى آخر بأنها «تهدف إلى الإجابة عن التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.» (نوري منير، 2011، ص 08).

ثم عرفت على أنها «الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المنظمة.» (نوري منير، 2011، ص 09).

يرى أصحاب هذه التعريفات على أن الموارد البشرية وظيفة أو عملية أو إدارة تتكون من مجموعة أنشطة، قرارات، تساؤلات، بغرض الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على حد سواء.

أما **فرنش French** فقد عرفها على أنها « عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.» (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 16).

وعرفت كذلك بأنها «الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.» (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 31).

ويرى شريدن **Chruden وشيرمن Sherman** بأنها « تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب، يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية.» (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 18).

وتعرف كذلك بأنها «تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها...، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.» (باري كشواي، 2006، ص 10).

ويعرفها كل من **تورينقتون Toringtonوهال Hall** على أنها «سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: تمكين الأشخاص العاملين والمنظمات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، كما تضمن تنفيذ الاتفاق.» (باري كشواي، 2006، ص 12).

وعرفت على أنها «ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.» (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 17).

وتعرف بأنها « تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال مجموعة السياسات والممارسات المتعددة، بما يتوافق ورسالة وهدف المنظمة والإسهام في تحقيقها.» (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 14) .

أما **بول Poll** فعرفها على أنها « العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.» (سنان موسوي، 2006، ص 19).

وتعرف كذلك بأنها «مجموعة الأنشطة التي تعمل على جذب والحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة.» (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 06).

وعرفت من قبل آخر على أنها « مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز، وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين .» (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18).

من خلال هذه المجموعة من التعريفات نجد أن إدارة الموارد البشرية إدارة ووظيفة مهمة ضمن أي منظمة، وهي تشتمل على مجموعة من العمليات التي يجب القيام بها كالبحث عن هذه الموارد وتوظيفها وتكوينها وتحفيزها. ومجموعة من القواعد العامة التي يجب الالتزام بها وإتباعها باستخدام مجموعة أدوات وأساليب، مع إحداث الموازنة بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للموارد العاملة بها.

أما **بيقروس Pigros وميراس Mures** فيريان بأنها « عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية .» (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 17).

وتعرف أيضا بأنها «عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالأفراد في الإدارة، الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم.» (حمداوي وسيلة، 2004، ص 28).

وعرفت كذلك بأنها «النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويراغبهم في البقاء بخدمتها، وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.» (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 18).

وعرفها **شلر Shuler** على أنها «مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.» (سنان موسوي، 2006، ص 19).

ويرى البعض الآخر بأنها « العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.» (نوري منير، 2011، ص 08).

وقد عرفت على أنها «تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة.» (نوري منير، 2011، ص 09).

وكحوصلة لهذه التعريفات نجد أن لإدارة الموارد البشرية وظائف تبدأ بعملية البحث عن الموارد البشرية ثم توظيفهم بالكم والنوع المناسبين، وجعلهم يخدمون المنظمة التي تعمل على ترغيبهم للبقاء فيها، وجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

وتعرف كذلك بأنها «مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير

إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.» (نوري منير، 2011، ص 08).

وعرفت بأنها « النشاط الذي يقوم به مجموعة من العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية، سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة، أو كانوا من منظماته العامة وشركات القطاع العام.» (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18).

أما **قليك GLucch** فقد عرفها على أنها « تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشتمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها، ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.» (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 17).

وعرفت كذلك بأنها «عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشتمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.» (حمداوي وسيلة، 2004، ص 28).

وعرفها آخر بأنها «مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة)، واستخدامهم، ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض.» (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18).

هذه المجموعة من التعريفات توضح أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تتكون من مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات تمكن من البحث عن الموارد البشرية، جلبها بالمواصفات والقدرات والكفاءات المطلوبة، ثم العمل على صيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها وتدريبها وتعويضها لتحقيق الأهداف والمساهمة في تطوير المنظمة، وأخيرا يتم الاستغناء عنها بالتقاعد مثلا.

كما عرفت كذلك بأنها «مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار، والتعيين، وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.» (نادر أحمد أبوشيخة، 2000، ص 19).

أما **سيكيلا Sikula** فيقول بأنها «استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطتها ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض

والمرتبات، العلاقات، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.» (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 18).

ويعرفها **فليبو Filippo** بأنها «تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.» (سنان الموسوي، 2006، ص 19).

وعرفت كذلك بأنها «دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة. داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.» (نوري منير، 2011، ص 08).

ما يستنتج من مجموعة التعاريف هاته أن إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من الأنشطة بداية بتخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية من خلال الاختيار والتعيين، تقييم أدائها وبذلك صياغة برامج تدريبية تتلاءم والنقائص المسجلة عند التقييم ثم تحفيز هذه الموارد من خلال الأجور والتعويضات والخدمات الاجتماعية والصحية والترقية والصيانة والحماية وزيادة الثقة وبذلك تحقيق أعلى مستويات الأداء وتكون نتيجة ذلك تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى الموارد البشرية أو المنظمة ككل.

وقد عرفها **ميتان Maytin** على أنها « ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو جماعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.» (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 16).

كما عرفت من آخر على أنها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة ، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. فهي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.» (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18- 19).

وعرفت كذلك بأنها « استخدام الموارد البشرية في وبواسطة المشروع من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.» (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 18).

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من إدارة المنظمة الذي يهتم بشؤون الموارد البشرية من خلال مجموعة من العمليات التخطيط لها واجتذابها وتوظيفها، وتوفير كل ما يلزم من أجل نجاحها في أداء مهامها والاهتمام بها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تكوين وتدريب وتنمية هذه الموارد بالإضافة غلى تحفيزها وتعويضها والرفع من معنوياتها من أجل كسب ولائها.

وأكد باحثين آخرين أن إدارة الموارد البشرية هي «مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فعال في نجاح هذه السياسات والأنشطة، وتتمثل هذه السياسات والأنشطة، أو لنقل أنها النظم الفرعية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، إدارة دوران العمالة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي، الحفز، النقل والترقية، صياغة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين.» (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 20).

ويرى آخر أنها « عبارة عن التخطيط والتنظيم ورقابة شبكة عريضة من عمليات التنظيم والمتعلقة بتكوين القوى العاملة (الاختيار والتعيين) والتدريب والتنمية ومكافأة الأفراد، تحقيق التكامل بين المصالح الفردية وبين مصالح المنظمة (القيادة، الاتصالات، التنظيم غير الرسمي)، تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية، المساومة الجماعية، تقييم كفاءة العاملين، تحقيق العدالة بين العاملين وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري بالمنظمة.» (مصطفى محمود أبوبكر، 2006، ص 58).

من خلال التعريفين السابقين نكتشف أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة والتي تعبر عن مجموعة أنظمة فرعية ضمن نظام كلي ألا وهو المنظمة. هذه الأنظمة تتداخل فيما بينها وتتكامل، فتخطيط الموارد البشرية يعتمد على إحداث موازنة بين ما هو موجود من الموارد البشرية وما هو متوفر في سوق العمل لتلبية حاجات المنظمة من الموارد الناقصة، ونفس الشيء بالنسبة لباقي الوظائف الأخرى كالتوظيف والتكوين والتدريب والتحفيز، والرعاية الاجتماعية والصحية.

وعرفت كذلك بأنها « نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى للحصول على الأفراد (القوى العاملة) اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة، كما أنها تبحث في أن توفر شروطا عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره، ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته، وتقدم يد العون في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.» (محمد الصيرفي، 2006، ص 10).

يظهر لنا من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط تخصصي يكون محور عمله هو العنصر البشري منذ التحاقه بالمنظمة إلى حين مغادرته لها من خلال البحث عنهم وتوفير الشروط الملائمة لالتحاقهم بالمنظمة بالكم والكيف اللازمين والذين يخدمون أغراض المنظمة، وهي تعمل على ترغيبهم للبقاء فيها وجعلهم يبذلون أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك تعمل على تكوينهم وتنمية قدراتهم، ومساعدتهم على بذل أقصى ما يستطيعون كمجموعة متعاونة ومتآزرة، من خلال توفير شروط المعاملة الجيدة الإنسانية، والتي تحترم مشاعرهم، وتساعدهم على تحقيق آمالهم وطموحاتهم، والمساعدة في حل مشكلاتهم الخاصة والمتعلقة بالعمل.

وعرفت أخيرا على أنها « إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، ...، وتشتمل هذه الأنشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعا بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ أهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتوفير شروط عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية، ويشتمل نشاط إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق

أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها والولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة. كما تشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل، وكذا توفير الأمان والاستقرار الوظيفي، ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاونا متآزرا، يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى، ...، من أجل تحقيق رسالة المنظمة وغايتها التي تطمح إليها.» (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 13).

ومن خلال التعريف السابق نجد أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية في أي منظمة كانت، محور عملها أو نشاطها هو جميع الموارد البشرية المتوفرة ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، وكل ما يتعلق بها. وتؤدي هذه الوظيفة الرئيسية مجموعة وظائف فرعية أو مهام تتمثل في تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد والعمل على توظيفها وتدريبها وتنمية قدراتها، وتوفير الشروط اللازمة لعملها، من أجل أداء عال، ثم تحفيزها من أجل إحداث التوازن بين أهدافها وأهداف المنظمة ككل والوصول إلى مرحلة التوافق والتكامل بينها وبين المنظمة من حيث الأهداف. من أجل تحقيق مفهوم الولاء والانتماء لديها، بالإضافة إلى توفير شروط الصحة والوقاية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والعمل على توحيد قوة العمل المتوفرة وجعلها فريقا واحدا متعاونا ومتآزرا من أجل غاية واحدة وهي الرسالة التي تطمح المنظمة إليها.

وبعد الوقوف على هذه المجموعة من التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة الموارد البشرية يمكن في النهاية أن نحدد تعريفا إجرائيا يخدم مجريات ومحتوي هذه الأطروحة والمتمثل في الآتي: «إدارة الموارد البشرية هي من الوظائف الرئيسية لأي منظمة كانت، وهي تهتم أساسا بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من لحظة تأسيس المنظمة وخلال كل مراحل تطورها. فهي التي تقوم بالتخطيط للموارد البشرية بتقييم وضعيتها الحالية وتحديد الاحتياجات منها، ثم البحث عنها وتستخدم في ذلك أحسن الأساليب والطرق لاجتذابها ثم توظيفها من خلال التركيز عند اختيارها والنجاعة في تعيينها، ثم توفر لها الشروط الضرورية والوسائل اللازمة الخاصة بمحيط العمل أي البيئة المشجعة، ثم الاهتمام بتكوينها وتنميتها وتدريبها للوصول بها إلى مرحلة تكون فيها بأكثر فعالية ممكنة، ثم الانتقال إلى تحفيزها والرفع من معنوياتها من خلال تلقيها لما تستحقه من مقابل مادي و معنوي، فالمادي يتمثل في الأجور والمرتبات والتعويضات وكل الحوافز المادية الأخرى، أما المعنوي فيتمثل في الشعور بالعدالة في التعامل وتلقي ما يلزم من رعاية

صحية ونفسية واجتماعية للوصول بهذه الموارد إلى حالة من الرضا الوظيفي، الناتج أساسا عن الشعور بالأمان الوظيفي، ولا يجب الاكتفاء فقط بالبحث عن تحقيق أهداف المنظمة، بل يجب البحث دائما عن إمكانية المزاوجة بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية العاملة بها.»

ونقول ختاما أن إدارة الموارد البشرية وباعتبارها وظيفة رئيسية يقع تحت طائلها مجموعة من الوظائف الفرعية كالتخطيط للموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها وتكوينها، ثم تحفيزها، فهي كذلك تعتبر وظيفة فرعية إلى جانب وظائف فرعية أخرى ضمن وظيفة أكبر وهي التنظيم. ولكن كل هذه الوظائف تتكامل بعضها مع بعض من أجل المساهمة بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والموارد البشرية على حد سواء.

2- مفهوم الخدمة الاجتماعية: الخدمة الاجتماعية كباقي المفاهيم الاجتماعية وجد الباحثين والمفكرين صعوبة في تحديد مفهومها بدقة، لأن المفهوم يتغير تبعا للحقبة الزمنية أو بتغير المجتمعات ولذلك نجد أن دراسة قامت بها هيئة الأمم المتحدة قارنت فيها بين مفاهيم الخدمة الاجتماعية في ثلاث وثلاثون دولة مختلفة، فوجدت أن هناك اختلافات في تحديد هذا المفهوم، فبينما تعرف في بعض البلدان على أنها لون من ألوان الإحسان الفردي أو المنظم، فإن دولا أخرى ترى أنها وسيلة لإغاثة الملهوف والمحروم لتجعله أكثر قدرة على مجابهة مشاكله الاقتصادية في المستقبل، أما في دول أخرى فتعرف على أنها طريقة وقائية أكثر منها علاجية تهدف إلى التخفيف من الظروف المجتمعية والمشكلات الشخصية التي تعوق الفرد عن تحقيق مستوى اقتصادي واجتماعي لائق. بينما دول أخرى ترى بأنها مهنة تعمل على مساعدة جميع الناس من جميع الطبقات والمستويات حتى يصل هؤلاء إلى أقصى ما تسمح به إمكاناتهم لحياة منتجة ومشجعة. فتوصلت هذه الدراسة في النهاية إلى أن الخدمة الاجتماعية لم تستقر بعد على أنماط محددة أو متشابهة، ولذلك ظهرت صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، ويمكن تأكيد هذه الاختلافات من خلال مجموعة من التعريفات وهي كالآتي :

في الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعية الصادر سنة 1954م بالولايات المتحدة الأمريكية والذي تضمن تعريفا للخدمة الاجتماعية وهو «هي خدمة فنية ترمي إلى مساعدة الناس سواء كانوا أفراد أو جماعات للوصول بهم إلى تكوين علاقات مرضية ومستوى من الحياة يتفق مع رغباتهم وقدراتهم وميولهم الخاصة .» (المبروك محمد الغرياني، 2008، ص 29.)

ويرى صاحب هذا التعريف أن الخدمة الاجتماعية بداية هي فن هدفها الأساسي هي خدمة الناس أفرادا وجماعات من خلال مساعدتهم على تكوين علاقات فيما بينهم ترضيهم أولا ثم تساعدهم على تحقيق مستوى من الحياة يلبي رغباتهم وميولهم وطموحاتهم.

أما كل من **فوس Voss ونورمان Norman** فيعرفانها على أنها «تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما.» (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص 52).

نجد كل من فوس ونورمان يصفان الخدمة الاجتماعية على أنها تفاعل اجتماعي بين طرفين وهما الزبون وهو متلقي الخدمة ومعد الخدمة أو مجهزها وهذا التفاعل يكون بغرض تحقيق الكفاءة لكل منهما.

وفي عام 1925 عرفها **ويليام هدسون Wiliam Hidssone** بأنها «خدمة فنية تتضمن علما ومهارة، ونحاول بها مساعدة الفرد على مقابلة احتياجاته في بيئته الاجتماعية، كما أنها تعمل من ناحية أخرى على إزالة العوائق التي تمنع الفرد من الحصول على أقصى ما تسمح به قدراته .» (المبروك محمد الغرياني، 2008، ص 28) .

وعندما تم توطين الخدمة الاجتماعية في الوطن العربي عرفها كمال أحمد سنة 1973 بأنها «طريقة علمية الخدمة الإنسان، ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته ومعاونة النظم الاجتماعية الموجودة في المجتمع للقيام بدورها وإيجاد نظم اجتماعية يحتاجها المجتمع لتحقيق رفاهية أفراده.» (المبروك محمد الغرياني ، 2008، ص 29) .

ونجد **الفاروف زكي يونس** قد عرفها سنة 1978 على أنها «مهنة إنسانية تعمل على تهيئة أسباب التغير تحقيقا للرفاهية الاجتماعية، وأسلوب منهجي يجند طاقات الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية بتدعيم قدراتها وإمكانياتها وعلاج مشاكلها على أساس المساعدة الذاتية وفي الإطار الإيديولوجي للمجتمع.» (المبروك محمد الغرياني، 2008، ص 29.)

يرى أصحاب هذه التعريفات أن الخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية قوامها العلم والمهارة تهدف بالأساس لمساعدة الأفراد من جهة والقضاء على ما من شأنه أن يعرقل مسار تطور الأفراد والجماعات والمجتمعات من جهة ثانية تحقيقا للرفاهية .

أما **كينيت براي Kinit Beray** فيرى بأنها «تلك الجهود المنظمة التي تخصص وتستخدم المساعدة 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، ص 114) .

أما **شرويدر Shroeder** فعرفها على أنها «الإستراتيجية وهي الفلسفة التي تلعب دور المرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون، والزبون الذي يجب أن تلبي الخدمة احتياجاته، والنظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة، والعاملون هم الأفراد المكلفون بإنتاج الخدمة ضمن المنظمة وهذه العناصر الأربعة تفيد المسؤولين في الإدارة العليا عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة، وتجنب الإدارة الوقوع في الكثير من المشكلات التي تواجه إنتاج الخدمة، وقد أطلق عليها اسم مثلث الخدمة .» (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص 53، 54) .

أما هذين التعريفين فيريان بأن الخدمة الاجتماعية جهود منظمة تتشكل من خلال رسم إستراتيجية لمحاولة مساعدة الأفراد على تحقيق أكبر نسبة من الإشباعات وهم ما يعرف بالزبائن، ولتحقيق ذلك لابد من توفر نظام مادي ومجموعة إجراءات معتمدة. وفي النهاية عاملون أي موارد بشرية مهمتها الأساسية إنتاج خدمة تلبي طموحات وتشبع حاجات متلقيها.

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1948 عرفها الأخصائي الاجتماعي الأمريكي **ستروب Stroub** 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، ص 114).

أما **الجمعية الدولية للأخصائيين الاجتماعيين** فعرفتها على أنها «الأنشطة المهنية التي توجه لمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات لتغيير واستعادة قدرتهم على التوظيف الاجتماعي والتعامل مع المواقف الاجتماعية بطريقة مرغوبة لتحقيق أهدافهم.» (طلعت مصطفى السروجي، 2009، ص 18).

أما **ماكس سيبورين Max Siporin** فيعرفها 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، ص 18) .

تتفق هذه التعريفات على أن الخدمة الاجتماعية طريقة ونشاط وفن يتجه لسد حاجات الأفراد والجماعات والمجتمعات بطريقة علمية من خلال تقوية الوظائف الاجتماعية والهدف من ذلك هو مساعدة المستفيدين من الخدمة الاجتماعية لتحقيق أهدافهم، واعتبارها مهنة مجتمعية غاية في الأهمية.

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 اجتماعية يحتاجها المجتمع لتحقيق رفاهية أفراده.» (سيد محمد فهمي، 2001، ص 16) .

ولقد عرفها **روبرت باركر Robert Barker** على أنها «استخدام الأساس المعرفي المهاري للخدمة الاجتماعية لتنفيذ التفويض المجتمعي بتقديم الخدمات الاجتماعية بالطرق التي تتسق مع الأساس القيمي لها. لتشمل 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، ص 15) .

من خلال هذين التعريفين نرى بأن الخدمة الاجتماعية تتطلب تفويض مجتمعي ويجب أن تتسق والنظام القيمي للمجتمع وتشمل على العلاج من جهة وإعادة التأهيل للقدرات والأداء المجتمعي وهي تمارس على مستوى الوحدات الاجتماعية صغيرة كانت أو متوسطة أو كبيرة.

في حين نجد أن **جون لويس Jhone luisse** قد عرفها بأنها «نتائج النشاط الإنساني، ذات القيمة الاقتصادية مثل التجارة، الصحة، السياحة والإدارة، ذات خدمات تجارية، اقتصادية، 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، ص 12) .

نلاحظ من خلال تعريف **جون لويس** أنه قد ركز على أن الخدمة الاجتماعية هي نشاط إنساني و قيمة اقتصادية فقط، وتنوع مصادرها من عامة حكومية وخاصة من هيئات أو أفراد.

ويرى **بيار ماسي Piare Massi ومادلان قينار Madlane Ginare** على أن الخدمة الاجتماعية هي «المعونة، السند، المساعدة، الدعم، النجدة، إعطاء (منح، تقديم)، دفع، توزيع، وهذه المفاهيم كلها تعني أن يكون الإنسان في خدمة أخيه الإنسان كلما تطلب الأمر ذلك، وتنطبق هذه المفاهيم على الأفراد كما تنطبق على الإدارات.» (رشيد زرواتي، 2000، ص 11) .

هذا التعريف وبمجموعة المفاهيم الواردة فيه يؤكد على أن الخدمة الاجتماعية هي الوسيلة الأنجع لخدمة الإنسان لأخيه الإنسان أو هيئة لهيئة أخرى.

في حين نجد أن **برندا دبواس Brenda Dubois و كارلا ميلي Karla miley** يريان أن الخدمة الاجتماعية هي « عملية التركيز 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، ص 15) .

من تعريف **بريندا وكارلا** يتضح أنهما ركزا على فكرة التفاعل بين الفرد وبيئته من جهة وبين المنظمات ومختلف النظم الاجتماعية من جهة أخرى، والخدمة الاجتماعية لها الدور الكبير في حصول الناس على الموارد لإقامة منظمات تستجيب لحاجاتهم، وتسهيل عمليات التفاعل.

أما **محمد كامل البطريق** فيرى أن الخدمة الاجتماعية هي «الخدمة المباشرة التي تقدمها الهيئات والمنظمات لمعالجة عدم التكيف أو سد العوز أو التفكك، والحياة العائلية، والتكيف والتأهيل الاجتماعي، وتقدم الصحة وارتفاع مستوى التعليم ونشره 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 13،12) .

محمد كامل البطريق أكد أن الخدمات الاجتماعية تقدم ضمن هيئات أو منظمات، وهي تهدف بالأساس إلى تقديم العون والسند لمن يعانون من مشكلات اجتماعية في شتى مجالات الحياة. وأكد على فكرة أخرى هي أن تقديم هذه الخدمات لا يقتصر فقط على من لديهم مشكلات بل هي تقدم لكل أفراد المجتمع تحقيقا لمبدأ المساواة. وهي بذلك تقدم بحسب حاجة كل فرد ضمن المجتمع الواحد.

ونخلص بعد كل هذه التعريفات إلى تحديد المفهوم الإجرائي الذي نستعمد مضمونه خلال هذه الأطروحة، ولذلك نرى أن الخدمة الاجتماعية هي «مهنة إنسانية مبنية على أساس علمي وفني، تنطوي على تفاعل اجتماعي، وجهود منظمة يدعمها التفويض المجتمعي، تهدف بالأساس إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي الوقاية أولا ثم العلاج ثانيا وثالثا التنمية وهذا بحسب طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه،

واستغلالا للموارد المتوفرة سواء كانت مادية أو بشرية أو استراتيجيات مرسومة، موجهة لخدمة الفرد أو الجماعة أو المجتمع، ويسهر على تنفيذها هيئات أو منظمات عامة أو خاصة أو أفراد منعزلين، ويجب أن يتوافق مضمون الخدمة مع الأساس القيمي للمجتمع الذي تقدم فيه، كما يجب التأكيد على أن الخدمة الاجتماعية تقدم إلى كل أفراد المجتمع على حد سواء وذلك بحسب حاجة كل فرد أو فئة في المجتمع الذي تقدم فيه، فقد يحتاج البعض لما يسدون به جوعهم أو لإيوائهم أو لعلاجهم أو لترفيههم أو لتعليمهم ، وما إلى ذلك من مجالات الخدمة الاجتماعية المختلفة.

سابعا– الدراسات السابقة.

عادة ما يتناول عنصر الدراسات السابقة أصنافا مختلفة لها، فمنها الدراسات المطابقة وهي التي يتطابق فيها متغيرات الدراسة الأولى والثانية، في حين أن هناك دراسات عامة وخاصة وينطوي على ذلك اعتماد الطالب البحث على دراسات أجنبيه وأخرى عربية ودراسات جزائرية محلية ويعمد الباحث إلى إعداد هذا العنصر من أجل تكوين صورة واضحة عن التراكم الحاصل في المحتوى النظري للموضوع محل الدراسة، وما يمكن لهذه الدراسة أن تضيف ولو النذر القليل لهذا الصرح النظري، كما يمكن أن تؤسس له.

بالنسبة لهذه الدراسة والتي يتمحور موضوعها حول إدارة الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب. فبحسب المجهودات المبذولة للحصول على دراسات سابقة، مكننا من الحصول فقط على دراسات مشابهة، إذ تتناول هذه الدراسات متغير إدارة الموارد البشرية، أما متغير الخدمة الجامعية، فقد تعذر ذلك لتقصير من الطالب الباحث أو لندرتها وخاصة أن قطاع الخدمات الجامعية بالجزائر يختلف كليا عن ما هو موجود بالدول الغربية وحتى الدول العربية، ناهيك عن الصعوبات التي تواجه الطالب الباحث للحصول على الموافقة لإجراء دراسات ميدانية بهذا القطاع، وقد عاش الطالب هذه الصعوبات طيلة هذه الأطروحة رغم أنه موظف بهذا القطاع لما تجاوز العشرين سنة، وقد تم حصر مجموعة من الدراسات السابقة المتشابهة والمتمثلة في.

الدراسة الأولى: والموسومة بدراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية، انطلقت الدراسة من أهمية العنصر البشري ومكانته التي ما فتئت تزداد في مرحلة الاقتصاد المعرفي والتي تهتم مباشرة بالمعارف التي يمتلكها هذا العنصر البشري وما تتقنه من مهارات بل وتعتبر كترا حقيقيا سواء للمؤسسة أو للبلد ككل، لأنه بكل بساطة مورد لا ينضب بل يتجدد ويتحسن باستمرار ما يجعل منه مورد مستداما بالمرتبة الأولى ضمن نطاق المؤسسة.

وتذكر الدراسة هذه من خلال إطلالة مختصرة على مرحلة هامة من مراحل إدارة هذه الموارد، وهي مرحلة ما بين الثورة الصناعية وأزمة الكساد العظيم والتي كانت تعرف إداريا بمرحلة الإنتاج، لأن الاهتمام كان منصبا على كيفيه الرفع من الإنتاج وزيادة حجمه بالتركيز على المكتبة ثم ركزت هذه المؤسسات على إدارة الجودة، ثم الإدارة المالية حتى الثلاثين سنة الماضية والتي عرفت بمرحلة إدارة الموارد البشرية، رغم أن هذا المورد كان المفتاح لكل المراحل السابقة، رغم عدم الاهتمام به حيث كان إدراك قيمة هذا العنصر المهم ضمن العملية الإنتاجية متأخرا جدا.

وجاءت إشكالية الدر اسه في محتوى السؤال الرئيسي والمتمثل في ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية ؟

وقد فصل الطالب السؤال الرئيسي من خلال طرح أربعة أسئلة فرعية متعلقة بالتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وما مدى التأثير الغير مباشر من خلال مؤشرات معارف العاملون ومهاراتهم وقدراتهم، مواقفهم وسلوكهم، ثم ما مدى التأثير المباشر والغير مباشر لأبعاد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية،وتمثلت الأبعاد في التوظيف، التدريب، القيادة وطبيعة الإشراف بالمكافأة، العدالة والفرص وبيئة العمل.

مناقشه وتعقيب: خلصت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة تؤثر على أداء العاملين بشكل مباشر وغير مباشر بنسب متفاوتة، وبناء عليه قدمت الدراسة عدة اقتراحات تمثلت أساسا في ضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف، مراجعة سياسة التدريب، تشجيع القيادة ذات الكفاءة، مراجعة سياسة المكافآت، رقمنة إدارة الموارد البشرية، دمج إدارة الموارد البشرية في أعلى مستويات الإدارة وإشراكها في بناء إستراتيجية المؤسسة، ربط إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل مباشر مع مصادر المعرفة والخبرة ذات العلاقة، التحسين المستمر في مهارات ومعارف موظفي المؤسسة من خلال توفير فرص التعليم والتدريب المستمرين...

الدراسة الثانية: والموسومة بـــ: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة انطلقت الدراسة مما يشهده العالم من تحولات وتطورات وتحديات متعددة ومتسارعة ومتلاحقة شملت جل الميادين، وهي إفرازات ظاهرة العولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية ميزها الانفتاح وتحرر السوق... مما مهد لخلق منافسة شرسة مما دفع بالمنظمات إلى البحث الدائم لإرضاء العملاء وكسب ولائهم وثقتهم ... ولذلك فإدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لأن التميز في الأداء وجودة المنتوجات ونوعية الخدمات هي انعكاس لجودة الموارد البشرية، لذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستثمار في الموارد البشرية وتفعيل ادوار الأفراد في تحقيق أهدافها ... ولذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على نظم مهمة في تسيير الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم للاداء.

كما أكدت الدراسة على الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي في تطوير الموارد البشرية والتأثير على أداء العاملين وانجازهم للعمليات، وتتمثل عناصره في نمط القيادة وشكل الاتصال السائد ونظام فرق العمل.

وبرزت معالم إشكاليه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي كيف تتعامل المؤسسة مع مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة قصد تفعيل دورها في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات ؟.

وأدرج الطالب الباحث من خلال التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية تمثلت في كيف تعتمد المؤسسة نظاما للوظائف التنظيمية يتماشى وإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للعمليات ؟ وكيف يساعد المناخ التنظيمي المعتمد في تفعيل دور الأفراد في تحسين العمليات ؟ وكيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين العمليات بالمؤسسة ؟.

مناقشه وتعقيب: وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة فيما يتعلق بالوظائف التنظيمية فإنها تولي اهتماما لتوفير التكوين المستمر، اعتماد أسلوب التوضيح والشرح المستمر، مع اعتماد أنواع مختلفة من التكوين بحسب الحاجة والأهداف ويرتكز التكوين على مستلزمات أداء الوظيفة، استخدام أسلوبي التكوين النظري والتطبيقي، الاهتمام بمحتوى التكوين، اختيار من هم في حاجة للتكوين التركيز في تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير المهارات والكفاءات.

كما أن وظيفة التحفيز اعتمدت فيها المؤسسة على توزيع متدرج للأجور مع وجود فرص للتحسين فيها، وأن الأجور تلبي الحاجات الأساسية بالخضوع للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، كما أن الميل إلى تلقي الأجر يختلف من أعوان التنفيذ واختيارهم للجهد المبذول وزمن إنتاج القطع بينما عند أعوان التحكم يميلون إلى كمية القطع المنتجة، بينما فئة الإطارات فيملون إلى جودة القطع المنتجة، وحددت أسس التحفيز في شغل الوظائف والقيام بالمهام ثم المساهمة في التحسين المستمر وحل المشكلات، ثم انعكاسات شغل الوظائف من مسؤوليات وصعوبات، تلقى اغلب العاملين للعلاوات تقديم خدمات متنوعة يستفيد منها الكل دون تمييز، اعتماد التحفيز المعنوي من خلال التقدير والتشجيع.

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء فإنه قد اعتمدت المؤسسة على طرق تقييم متنوعة والاعتماد على التقييم قصير الأمد ما يضمن المتابعة المستمرة، التقييم يتم عبر مختلف المستويات الإدارية إلا أهمية بالغة لمعايير التقييم كالمواظبة على العمل ثم الالتزام بالمهام ثم الانضباط في السلوك ثم المساهمة في التحسين المستمر، ثم المساهمة في حل المشكلات ثم السلوك التعاوني تم احترام الزملاء، واعتماد التقييم الفردي أكثر من الاعتماد على التقييم الجماعي، واعتماد الموضوعية والمصداقية والشفافية في إعلان نتائج التقييم.

خلاصه:

انتهينا في نهاية هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة من خلال طرح تساؤل رئيسي ومجموعة من التساؤلات الفرعية، ثم صيغت فرضيات الدراسة انطلاقا من هذه التساؤلات، ثم عرجنا على أسباب تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل وانطوى هذا العنصر على الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية، قمنا بتحديد أهداف الدراسة، فالمقاربات النظرية لها، ومنه مفاهيم الدراسة واختتمنا هذا الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة.

الفصل الثاني:
إدارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية

تمهيد.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية عموما.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أولا– إدارة الموارد البشرية في أوروبا.

ثانيا– إدارة الموارد البشرية في البلدان العربية.

ثالثا– إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

أولا– وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثانيا– أهداف إدارة الموارد البشرية.

ثالثا– أهمية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وملامح مستقبلها، وتنظيمها ومؤهلات ووظائف من يديرها.

أولا– العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

ثانيا– الملامح المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

ثالثا– تنظيم إدارة الموارد البشرية ومؤهلات ووظائف من يديرها.

المبحث الثاني: الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية عموما.

المطلب الأول: الخدمة الاجتماعية التطور والمبادئ والأهداف والأبعاد.

أولا– تطور الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

ثانيا– مبادئ الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

ثالثا– أهداف الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

رابعا– أبعاد الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

المطلب الثاني: اطر ومقومات وركائز أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

أولا– اطر أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

ثانيا– مقومات أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

ثالثا– ركائز أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

المطلب الثالث: طرق وسمات ومجالات عمل الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية والعوامل المتحكمة فيها.

أولا– طرق أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

ثانيا– سمات الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

ثالثا– مجالات عمل الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

رابعا– العوامل المتحكمة في أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

خلاصة.

تمهيد.

مما لا شك فيه، أن نجاح أي منظمة يعود بالدرجة الأولى إلى مواردها البشرية، وإدارة هذه الموارد بالطريقة المناسبة، ولا يمكن أن نتصور تحقيق الأهداف التنظيمية بعيدا عن هذه الموارد، لأن المباني والخطط والاستراتيجيات والوسائل والتجهيزات والأرصدة البنكية لا يمكن لها وحدها أداء هذه المهمة بعيدا عن الرأسمال الحقيقي، ألا وهو الموارد البشرية، ولكن حتى هذا لا يكفي إن غابت الإدارة الجيدة مع هذه الموارد؛ لأن أي منظمة مهما كان حجمها أو شكلها أو طبيعة عملها تحتاج إلى أن تخصص جزءا هاما من جهودها الكلية لإدارة هذه الموارد، وصيانتها وحسن توزيعها وتوجيهها.

وإدارة الموارد البشرية تعد وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة، وفي علاقة دائمة مع كل الوحدات التنظيمية الأخرى، ويتوقف حجمها على عوامل شتى تتعلق بأهمية المنظمة، المهام التي يتوقع أن تؤديها وعدد الموارد البشرية المراد إدارتهم، فإذا كانت هذه هي أهمية الموارد البشرية لمختلف المنظمات، فإن هذه الأهمية تزداد بالنسبة لإدارة هذه الموارد في قطاع الخدمات الاجتماعية عموما، وقطاع الخدمات الجامعية خصوصا، وهذه الخصوصية مستسقاة بالدرجة الأولى من طبيعة متلقي هذه الخدمات، المدة الزمنية الطويلة نسبيا، الوعي الذي تتمتع به هذه الفئة، حجم المؤهلات التي تم توفيرها من مباني وتجهيزات ووسائل وأرصدة مالية، الشيء الذي يجبر إدارة الموارد البشرية على بذل جهود أكبر في أداء مهامها التنفيذية والفنية، والمتعلقة أساسا بالتخطيط والتوظيف والتدريب والتكوين والتحفيز بفاعلية أكبر، وبتحكم مطلق من خلال استغلال كل ما هو متوفر لها، ويكون هدفها الأسمى هو توفير خدمات اجتماعية جامعية في مستوى تطلعات الهيئات المشرفة والطبقة الواسعة من الطلبة، وهذا لا يتعارض أبدا وتحقيق الأهداف الخاصة لهذه الموارد.

وسنحاول في هذا الفصل استعراض محتوى إدارة الموارد البشرية من خلال لمحة تاريخية عن ممارسات هذه الإدارة ثم وظائفها وأهدافها وأهميتها ثم العوامل المؤثرة عليها والتحديات المستقبلية لهما وكذا أنشطتها المختلفة ، ثم استعراض محتوى الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية من خلال تطورها، مبادئها، أهدافها وأبعادها وكذا أطر أدائها وركائزها وأخيرا سمات ومجالات عمل الخدمة الاجتماعية والعوامل المتحكمة فيها.

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية عموما.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية.

إن المتصفح لتاريخ ظاهرة العمل بصفة عامة يجد أن التعامل مع الإنسان الذي يقوم بالعمل نفسه عومل بأشكال مختلفة بحسب تعاقب الحقب التاريخية، وما يميز بشكل واضح تلك المعاملة تاريخيا هو ظهور الصناعة كنشاط إنساني غاية في التعقيد، فقبل ذلك تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على نشاطي الصيد والزراعة، وانتشار الإنتاج الأسري أو العائلي، و لم يكن لنشاط إدارة الإنسان العامل أي اهتمام واضح، و« المتعمق في الفكر الإداري والذي ترجع جذوره إلى الحضارات القديمة، والتي نجد فيها بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث نجد ذلك واضحا في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتاجاتها مسلة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين العظيم أهم ملامحها الأساسية ... وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة، إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، لهذا كان الإقطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين .» (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 20- 21) .

كما تميزت تلك الفترة «بقيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية، فالعامل الجديد كان يتتلمذ على أحد قدامى العاملين فيكتسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب والطرق الأداء العمل، كما أن أقارب وأصدقاء كبار العاملين كانوا يمنحون الأولوية عند توافر الفرص الوظيفية ناهيك عن أن الأجور كانت تتسم بالضالة وأن المزايا الوظيفية الأخرى لم تكن تتجاوز السكن والوجبات الغذائية.» (جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 26).

أما بعد ظهور النشاط الصناعي فقد بدأت ملامح إدارة الموارد البشرية في البروز من خلال ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها، مما تتطلب وجود أعداد كبيرة من العاملين، مما استدعى ظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية، و«تميزت تلك الفترة بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، وخلال فترات العمل بشكل خاص ومن

هذه الإسهامات كتاب **روبرت أون Robert Owen** سنة **1771م** حول ضرورة تبني نضرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا. وكتاب **آدم سميث Adam Smith** سنة **1776م**، وكتاب **شارلز باباق Charles Babbage** سنة **1832م** والمعنون باقتصادية الآلة والتصنيع، وكتاب **أندرو Andrew** سنة **1835م**. هاته المراجع التي اتفقت جميعها على مبادئ وأفكار جديدة لتقسيم العمل، المنفعة المتبادلة، تحسين الإنتاجية، أجور أحسن وأرباح أعلى، الدافعية وحوافز العمل والمشاركة في العمل والأرباح.» (خالد عبد الرحيم مطور الهيتي، 2005م، ص 23) .

وكان « لظهور حركة الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين حوالي السنة **1911م** مساهمة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، استخدام حوافز العمل للحث على زيادة الإنتاجية، منح العاملين فترات للراحة، ودراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الوسائل أداء العمل...وخلال الفترة من **1911م** إلى **1930م** تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما كان يعرف (بقسم الأفراد) والذي يتمثل دوره الرئيسي في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين، مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين. أما ما بين **1930م و1970م**، فقد بدأت المنظمات تدرك أهمية العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات من ناحية، وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل من ناحية ثانية، وأثر ذلك على الإنتاجية ... كما أن دراسات **هاوثورن** ممثلة لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي أجريت في مصانع شركة وسترن يونين سنة **1927م** أكدت على أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما تم معاملة العاملين بطريقة إيجابية.

كما أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية والتي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وإلحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة بعد ذلك. إضافة إلى ذلك فقد أصبحت إدارات أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارستها مع القوانين والتشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية

الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة **1964م** والذي يحظر التمييز بين المتقدمين للوظائف على أساس الدين أو الجنس أو اللون أو العرق ...

وكنتيجة لهذه التطورات فإن مسؤوليات أقسام الأفراد والتي أصبحت تسمى بأقسام "علاقات العاملين" أو أقسام "الموارد البشرية" قد تجاوزت الأدوار الإدارية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، التفاوض بشأن عقود العمل، إجراء الدراسات والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين والرضا الوظيفي وتطوير أساليب العمل... إنه فقط خلال عقد الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثم أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة.» (جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 26- 28).

وسنستعرض فيما يلي نماذج عن وضعيات مختلفة لإدارة الموارد البشرية كنماذج توضيحية، وسنتطرق لحالة إدارة الموارد البشرية في أوروبا والدول العربية وأخيرا الجزائر بحكم أن هذه الدراسة تتناول منظمة من منظماتها.

أولا– إدارة الموارد البشرية في أوروبا.

وسنتناول ثلاث نماذج لدول أوروبية تعتبر دولا رائدة في مجال إدارة الموارد البشرية وهي: ألمانيا، فرنسا واسبانيا (باري كشواي، 2006م، ص 17- 19) .

1– إدارة الموارد البشرية في ألمانيا: تعتبر البيئة الخاصة بالموارد البشرية من أكثر البيئات تنظيما في أوروبا ويرجع الفضل في ذلك بشكل كبير إلى مجالس العمل التي ظهرت أول ما ظهرت عندما تم إنشاؤها في الخمسينيات من القرن العشرين، ثم تم تدعيمها تشريعيا بعد ذلك في سنة **1972م**، أين يجب أن يتحصل أصحاب العمل على موافقة مجالس العمل الخاصة بهم على عمليات التعيين أو الفصل، أو على تحديد ساعات العمل أو على تقديم وقت عمل إضافي، أو حتى على تغيير الأسعار في الكانتين الخاصة بالعمل. وقد ضمن القانون للعاملين حق التعاون، كما أن لديهم الحق في استشارتهم في الأمور الخاصة بالعمل وفي إعطائهم معلومات عن أداء المنظمة .

من ناحية أخرى فإن البنية الخاصة للمنظمات العامة تتكون من طبقتين، وتتكون هذه البنية من مجلس إشرافي يمثل منه الموظفون ثلث أو نصف الأعضاء، والذي يقوم بدوره بتعيين المجلس التنفيذي،

ويقوم المجلس الإشرافي بتعيين مدير العمالة والذي يترأس المجلس التنفيذي، وقد كان دوره الأساسي تمثيل الموظفين، ولكنه أصبح الآن في الغالب مسؤولا عن شؤون الأفراد.

كما يوجد في ألمانيا سبع عشرة نقابة تنتمي إلى هيئة وطنية جامعة، وان المسؤولين عن شؤون الأفراد لا يشتركون في المفاوضات المتعلقة بالمرتبات، ولكن يتعين عليهم تنفيذ وتفسير الاتفاقيات في بيئة تشريعية معقدة جدا، ولهذا السبب فإنه غالبا ما يكون لديهم خلفية قانونية ... أما فيما يتعلق بموضوع التعيين، فإن هناك مزيدا من التأكيد على الترقية الداخلية وعلى التدريب، حتى يتماشى الوضع مع النقص في المهارات، فإن هناك مزيدا من الاستفادة الآن من المرونة في العمل.

2- إدارة الموارد البشرية في فرنسا: توجد في فرنسا بيئة لإدارة الموارد البشرية أكثر تنظيما، مع تشريع شامل عن العمل والأمان الاجتماعي مع التزامات أخرى مفروضة بواسطة بعض الاتفاقيات طويلة الأمد والعادات والممارسات ... وتتمثل إحدى نتائج هذا التنظيم في تواجد وظيفة خاصة بالموارد البشرية وأخرى خاصة بالشؤون الاجتماعية، وتتمثل مسؤوليته في مراقبة النطاق الواسع من لجان ممثلي الموظفين ومراقبة تنفيذ التشريعات الخاصة بالأمان الاجتماعي داخل المنظمات، وتشغل الاتفاقيات الجماعية موقعا مركزيا في المنظمات الفرنسية، كما أن لها قوة القانون . كما أن مدير الشؤون الاجتماعية يلعب دور النصح، وأن إدارة اللجان يعتبر مركزيا، حيث أن انتهاك القواعد يعني توقيع الغرامات، وقد تصل أساليب العقاب حتى سجن من تقع على عاتقه المسؤولية النهائية.

وتضم اللجان مجالس العمل ووفود من اجتماعات الموظفين والتي تعنى بالمشاكل الفردية أكثر من المشاكل الخاصة بالمنظمة ككل، علاوة على لجان الصحة والأمان...كما أخذت العديد من السياسات الخاصة بالمكافآت في فرنسا شكلا فرديا وتم ربطها بمستوى الأداء ... مع مجموعة محددة جدا من الاتفاقيات التي تمنح المديرين مجموعة من المزايا الخاصة والتي تفوق في القدر تلك التي يتمتع بها العاملون الآخرون. ولهذا بالمنظمات ليسوا على حالة واحدة أي المنظمات التي يكون فيها العاملون متمتعين بنفس المزايا وفق بنود وشروط واحدة، وتخصص المزايا بشكل تلقائي، وبذلك تتضاءل فرص عرض قائمة بالمزايا للموظفين يستطيعون الاختيار منها.

3- إدارة الموارد البشرية في اسبانيا: لقد تم تشكيل الكثير من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في إسبانيا من خلال تاريخها السياسي والانتعاشة الاقتصادية التي حدثت مؤخرا ... بالإضافة إلى التغيير

في البيئة الاجتماعية بشكل سريع إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وتنمية الموظفين التنفيذيين بصفة خاصة من أولويات المنظمات، كما أن هناك إدراك لوجود حاجة متزايدة لما يطلق عليه "العقول العاملة" والمقصود بهم الأشخاص الذين لديهم مهارات تقنية، ولضمان أن يكون هناك نوع من التكامل والاندماج الكامل بين هؤلاء الموظفين والمنظمة، وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك إحصائيات تؤكد أن هناك ما نسبته ستين بالمائة فقط من المنظمات قد طورت أنشطة تدريب منهجية، في حين أن ثلثها ليس لديهم خطة تدريب، أما فيما يتعلق بالتعيين فيتم بشكل أساسي من خلال المقابلات، والتي تمثل الوسيلة الأساسية للاختيار في حوالي ثمانين بالمائة من المنظمات، هذا على الرغم من اتجاه أعداد من هذه المنظمات لاستخدام الاختبارات الشخصية.

ومن ناحية أخرى فإن أصحاب العمل الإسبان يستفيدون بشكل متزايد من استخدام الأجر أو الراتب المتغير، حيث يقوم ما يقدر بستين بالمائة من المنظمات بتطبيق نوع من الحوافز المادية، أما الفوائد الهامشية أو غير المادية فإنها تمثل طريقة شائعة للإنفاق على الخطط الخاصة بالتعيين والإبقاء على الموظفين، أما بالنسبة لقانون العمل فيحكمة الدستور الاسباني والقانون المدني وقوانين العمالة، وكل هذا يشهد تطورا مستمرا مع وجود حاجة أكبر للتعاون فيما بين الإدارة من جهة والنقابات من جهة ثانية .

ثانيا– إدارة الموارد البشرية في البلدان العربية.

إن واقع إدارة الموارد البشرية في البلدان العربية يعيش في حالة عدم وضوح مقارنة بالتطورات الكبيرة الحاصلة في البلدان الأوروبية أو أمريكا، وسنحاول فيما يلي استعراض مجموعة من الإشكاليات التي تواجه الموارد البشرية وإدارتها. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 59-60)

1– تنوع التسمية المعتمدة للإشارة إلى النشاط الذي يتعامل مع الموارد البشرية، أو القوى العاملة في تلك المنظمات، فتارة يستخدم مصطلح شؤون العاملين، أو المستخدمين، أو إدارة الأفراد ...

2– تنعكس التسمية المعتمدة على كم ونوع النشاطات التي تمارسها تلك الإدارة، إذ يلحظ بأن الإدارة تمارس أعمال كتابية لا تتعدى متابعة تطبيق قوانين الخدمة السارية أو أنظمة وأدلة العمل التي غالبا ما تكون الإدارة العليا المصدر الوحيد والجهة المسؤولة عن إصدارها، أي أن الدور الذي تمارسه الإدارة هو تنفيذي يتمثل في تنفيذ التعليمات والقواعد والأنظمة والإجراءات الصادرة من الإدارة العليا، ولا تختلف في ذلك المنظمات الإنتاجية السلعية أو الإنتاجية الخدمية .

3- تفتقر تلك الإدارة إلى آلية عمل محددة مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى كإدارة الإنتاج، حيث يشوب أهدافها الغموض والتداخل مع أنشطة أخرى.

4- ضعف الدعم الإداري لتلك الإدارة بالرغم من أن أغلب المنظمات تستخدم عنصر العمل المعبر عم المورد البشري بشكل كثيف، ويظهر ذلك في المنظمات الخدمية كالمصارف والبنوك وشركات التأمين والمنظمات التربوية والتعليمية.

5- ينعكس ضعف الدعم الإداري وعدم وضوح دور وهدف إدارة الموارد البشرية في عدم وضوح وضعها التنظيمي في المنظمة، وفي بعض الأحيان لا يتعدى المستوى الذي تقع فيه تلك الإدارة عن المستوى التنفيذي الذي يقع أسفل الهرم التنظيمي.

واعتمادا على ذلك فإنه سيكون لزاما على الدول العربية إذا أرادت أن تنهض بمنظماتها وباقتصادياتها أن تهتم أكثر بمواردها البشرية وذلك من خلال الاهتمام بـــ:

1- توصيف دقيق لعمل إدارة الموارد البشرية عن طريق توحيد التسمية وتحديد الأدوار والتعريف الشامل للوظائف التي يجب ممارستها وبما يتلاءم على الأقل مع الوظائف التنفيذية كالتخطيط والتوظيف والتكوين والتحفيز...

2- منح الدعم الإداري اللازم لهذه الإدارة لتتمكن من ممارسة أدوارها وتنفيذ نشاطاتها بفاعلية، ويمكن أن يبرز هذا الدعم من خلال تحديد الموقع المناسب لتلك الإدارة في هياكل المنظمات كغيرها من الإدارات الأخرى.

ثالثا- إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

عند استعراضنا لواقع أو تاريخ إدارة الموارد البشرية في الجزائر فإن ذلك سيكون متوافقا والواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، بحكم أن الجزائر تصنف ضمن ما يطلق عليه العالم الثالث أو الدول النامية. أي أن هذا الواقع بالتأكيد لن يكون مطابقا لما هو حال هذه الإدارة بأوروبا أو أمريكا، فكيف هو ماضي وواقع هذه الإدارة بالجزائر، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الآتي. (عبد الحميد قرفي، 2008م، ص 97-103).

وننطلق في وصف ذلك بما وأرده السعيد مقدم والذي قال بأن الإدارة لا تهتم بمختلف جوانب إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتكوين وتحفيز، فلا مخططات ناجعة وفعالة في مجال تسيير

الموارد البشرية، ولا وجود لسياسة ترشيد مناصب العمل، ولا انسجام في الأجور. والعناية بهذه الشروط هي أدنى شروط الإدارة للموارد البشرية لأي تنظيم، ذلك لأنه لابد على أي تنظيم إحكام عملية التوظيف، باللجوء إلى جلب الكفاءات التي يحتاجها دون غيرها في زمن معين ومكان معين، مما لا يجعل مجالا للعفوية والارتجال، كما أن تنمية الكفاءات والمهارات وتتبع المسارات المهنية لأفراد التنظيم وتقييم أداءاتهم وقدراتهم كلها، عمليات وأنظمة دقيقة تصب كلها في تنمية الموارد البشرية سعيا من التنظيم تقديم أجواء إنتاج في أحسن الظروف، وأي اختلال في إحدى هذه العمليات تؤدي حتما إلى قصور في الجوانب الأخرى، بعواقب سلبية على جملة الموارد البشرية .

1- في ميدان التوظيف: إن القواعد التي تتم على أساسها عملية التوظيف في المنظمات، إنما هي مقننة ومتوقفة على قواعد تستوجب احترامها والعمل بها، ومن أهم المقاييس في التوظيف هي الحاجة إلى كفاءة أو كفاءات معينة في مناصب معينة ولزمن معين، ولاقتناء هذه الكفاءات تراعى شروط المستويات المعرفية والخبرات والمؤهلات، بما في ذلك القدرات الشخصية للمترشح للمنصب. إلا أن الأمر في الإدارات والمنظمات العمومية في الجزائر عكس ذلك، حيث أن عملية التوظيف غالبا ما تتم على أسس غير موضوعية؛ بحيث تتغلب في العملية الشروط والمقاييس الذاتية على الشروط الموضوعية، وتكون شروط الكفاءة والمؤهلات المتعلقة بالمنصب من آخر الشروط التي تنتظر أن تتوفر في المترشح، وتتمثل الشروط الذاتية على الأخص في الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف والوفاء له.

كما أن اختيار المرشحين للمناصب يتم عادة باعتبار درجة القرابة، إذ أن القواعد الاجتماعية في المحيط تحتم على أغلب من لهم سلطة التوظيف بإعطاء الأولوية للقريب قبل غيره، ويقيم الإنسان في محيطه ومجتمعه في عائلته أو عشيرته بمدى احترامه وتطبيقه لهذا المبدأ. وبمدى تقديمه من خدمات لأقاربه، وما دام أن مقابيس الكفاءة والتأهيل في التوظيف لا تؤخذ بعين الاعتبار وهي أمر مغيب تماما من الإدارة الجزائرية أصلا، فليست هناك جدوى من احترام مقاييس نظام مراقبة الأعمال وتقييم إنجاز المهام، والفرد بنفسه لا ينتظر منه أن يكون كفأ بقدر ما ينتظر منه أن يكون مخلصا ووفيا لمن نصبه في ذلك المنصب، ويتم تقديمه على أساس الخدمات التي يقدمها له كعربون العلاقة الزبونية الصادقة .

ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في الإدارة الجزائرية الآتي :

أ. سوء معالجة القضايا والملفات.

ب. معالجتها في آجال خيالية (عمل اليوم ينجز في أسبوع أو شهر مثلا).

ج. اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل أو فعل إداري.

د. اتخاذ قرارات مجحفة لها عواقب على أهل القضايا دون أي فرصة للطعن .

ه. الدفع بالمواطن لاستعمال الحيل والطرق الملتوية لقضاء حاجته.

إن النمط الشخصي للسلطة السائد هو الذي يؤدي في مجال التوظيف إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية لا غير في جلب واستخدام الطاقات والكفاءات، وهو ما يؤدي إلى نظام قائم بذاته ، يعتمد على الزبونية التي تعتمد على الانتماءات المشتركة، القبلية أو العائلية الجهوية .

وفي هذا السياق فإن الذي سعى إلى توظيف أحد أعضاء عشيرته مضطر لذلك اضطرارا اجتماعيا، وهو يستجيب استجابة عفوية لقوانين غير مكتوبة تحكم المجتمع الجزائري، فهو من جهة يؤدي واجبا اجتماعيا نحو أحد أعضاء مجموعته (عائلة، قبيلة، عشيرة)، ومن جهة أخرى يحتاط باستعمال موظفين وإطارات يكنون له الإخلاص والوفاء ويقدمون له الخدمات والحماية التي يحتاجها بدوره، ولذلك لا يسع الإطار أو الموظف إلا أن يكون في خدمة الشخص وليس خدمة المنظمة .

ويساعد على ازدهار هذا النظام أسباب عديدة منها:

غياب هيئة "الوظيف العمومي" وما يتبعها من قيم ومبادئ الخدمة العمومية، ونعني بذلك عدم بروز وتكون الفئة الاجتماعية التي تشكل البيروقراطية، تكون مهمتها الأساسية تقديم الخدمة العمومية للمواطن وذلك موازاة مع ما يسميه الإنجليز في نظامهم الخاص "الخدم العموميون" أو "موظفو الخدمة العمومية"، ومثلما يعتبرهم الفرنسيون مستخدمو الدولة على عكس تسخيرهم لغيرها.

كما أن الشخص الذي ينفرد بالسلطة يستعمل المنظمة ويعاملها على أنها ملك له وليس على أساس أنه يخدمها ويصونها، لذلك فإن هذا الشخص لا يتوانى في تسخير المنظمة لخدمة مصالحه الخاصة.

ثم إن المنظمة في حد ذاتها لا تقدم أي ضمانات للفرد الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب، لذلك فهو يحتاط لنفسه بقضاء حاجاته قبل قضاء حاجات المواطنين .

والنمط الشخصي الذي تعالجه هو نفسه الذي وجدناه في العهد العثماني وعهد الأمير عبد القادر وكذلك في عهد الاستدمار، وذلك رغم التغييرات التي أدرجت على كل الأنظمة وخاصة منها النظام

الاستدماري، وهذا النمط هو أحد ركائز الثقافة التنظيمية للإدارة الجزائرية، وهي ركيزة فرضها المحيط الخارجي والمجتمع الذي يتعامل مع الإدارة واعتمدته هذه الأخيرة دون عناء ولا مقاومة، ولا غرابة في ذلك، حيث يرى **تورو قورتنر** وفريقه أن القيادة في التنظيمات الأمريكية "تتمثل في دور أو موقع تسمح به الجماعة مقابل خدمات تقدم لها." ولذلك فإن عامل الزبونية وتبادل الخدمات وضمان التضامن والتكاتف بين الفئة المكونة للتنظيم أمر طبيعي عند مختلف المجتمعات، ونظام تسعى من خلاله الفئات المعنية إلى البقاء في السلطة والحفاظ على مكانتها.

2- في ميدان المسارات المهنية: إن غياب نسق للتكوين داخل المنظومة الإدارية يعني أنه لا يوجد تقييم الأداء والكفاءات وفقا للشروط العقلانية والموضوعية، كما لا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية وترقية الموظفين، ذلك أن هذه الأنساق كلها من تقييم وتكوين ومسارات مهنية وحراك داخلي كالترقية وتغيير المناصب مرتبطة بعضها ببعض ويخدم بعضها بعضا، وبما يمكن لأي منظمة أن تهيئ الشروط الضرورية للأداء الجيد للموارد البشرية، ولتثمين هذه الأخيرة وإعطائها المكانة المنوطة بها في المنظمة.

إن من خصائص الموظف في الإدارات أن مساره المهني محدد عن طريق القانون والنصوص التنظيمية التي تحدد شروط التوظيف والترقية، وكذا شروط الدخول إلى مختلف الأسلاك والدرجات ومناصب العمل، إلا أن الترقية على سبيل المثال، تتم على أسس ذاتية، والبحث الميداني الذي قام به **فؤاد منصوري** في بلدية عنابة يؤكد ما لا يقل عن **60%** من العينة تقر بذاتية العوامل التي تحكم عمليات الترقية، وتتأكد الذاتية أكثر لما يتعلق الأمر بمناصب القيادة، ولما كانت هذه المناصب حساسة فإنها لا توزع إلا على الأقربين والزبائن، وهو الأمر الذي يؤكد الاتجاه الذي تتخذه الإدارات في التوظيف، وقد اتضح أن هذا الأمر يتم من خلال اعتماد "المناورة" والاتصالات الحثيثة والضغط على المسؤولين (عن طريق الوساطة التي تعرف "المعرفة" خاصة) وعلى أعضاء " اللجان المتساوية الأعضاء" المختصة في دراسة ملفات الحراك المهني، وكذلك "الاتصال بأفراد خارج المنظمة لهم سلطة ونفوذ من أجل التدخل لدى المسؤولين وأعضاء اللجان المكلفين بالبث في الترقية ."

3- التكويـــن: ونميز هنا بين نوعين منه:

أ. **التكوين القاعدي:** لقد تطورت النظرة إلى التكوين داخل التنظيمات وخاصة منها المنظمات الاقتصادية، بحيث أصبح اليوم التكوين أهم العناصر التي تعتمد في تحضير الفرد ليكون فعالا في منصب عمله وداخل نسق الإنتاج، وكي يؤدي مهامه المنتظرة على أحسن وجه، ويجري هذا التكوين عند تلقين

المعارف الأساسية التي يحتاجها الفرد في عمله، ثم بعد اكتساب الخبرات، وطوال المدة التي يعمل فيها الفرد داخل المنظمة يتلقى من حين لآخر فترات تدريبية هدفها تحسين مستوى المعنى أو تحيين معارفه في مجال اختصاصه، أو اطلاعه على خبرات أخرى أو مستجدات تساعده على التحكم في مجال عمله.

ولقد كانت المنظمات في السابق تعتبر التكوين عبأ عليها وكان المسؤولون يرفضون أن يغادر الفرد مكان عمله على اعتبار أن ذلك إعاقة للعمل وخسارة للإنتاج، بينما أكدت الدراسات أن خضوع العامل لفترات تدريبية وتكوينية يجعل الفرد أكثر فعالية في أدائه، وأحسن إقبالا على العمل لما لهذه الفترات من محفزات ومن آثار إيجابية على الأوضاع المهنية والنفسية للمعني، لذلك فإن ميزانيات التكوين في المنظمات أخذت تتزايد من سنة لأخرى، وفي الجزائر أصبحت المنظمات الاقتصادية مجبرة قانونا على تخصيص واحد بالمائة (**1%**) من رقم أعمالها للتكوين وتحسين المستوى، ورغم هذه الترتيبات لازال التكوين لم يأخذ الحجم والمكانة ولا الأهمية التي يجب في عملية تطوير وتثمين الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.

ويلاحظ أن التكوين في المنظمات الجزائرية ليس له أثر وجود، فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري المتخصص من النقائص التي تعاني منها الإدارة والمنظمات العمومية على اختلاف المستويات الهرمية لموظفيها، إلى جانب العوائق النفسية ومسبباتها وتأثيراتها السيئة على مردودية الخدمة العمومية، وهي عوامل لها تأثيرها على العلاقات الإنسانية داخل وخارج بيئة العمل. والمنظمات الجزائرية تفتقر إلى منظمات مختصة في تكوين أعوان لها، كمراكز التكوين الإداري التي كانت في السابق تتكفل بتكوين الموظفين في متوسط الهرم الذي تفتقر إليهم الإدارة، لكن وللأسف الشديد أن هذه المراكز حلت وألغيت، فأصبحت الإدارة توظف الأعوان ممن ليس لهم تكوين قاعدي إداري، غابت المهن الإدارية من خريطة مراكز التكوين المهني، وأصبح الموظفون يتوارثوها عمن سبقهم مع كل ما تحمله هذه الطريقة من مخاطر كالعشوائية والانحراف.

أما تكوين الإطارات فهو يتم من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة وهي المنظمة الوحيدة التي تتكفل بتوفير مجمل احتياجات المنظمات الإدارية والعمومية من التأطير وهو أمر غير كاف إذ أن نسب التأطير لاسيما في قطاع الجماعات المحلية لا تتجاوز الأربعة بالمائة (**4%**) من التعداد الإجمالي للموظفين، مع العلم أن المقاييس تحدد معدل عشرة بالمائة (**10%**) النسبة المئوية المقبولة للتأطير في كل تنظيم .

ومن انعكاسات هذا الوضع على المنظمات أنها تباشر توظيف الإطارات ذوي الاختصاصات الجامعية المختلفة، ومنها البعيدة كل البعد عن الوظيف العمومي وعن الأعمال الإدارية، فالإطارات غير مجهزة تقنيا ولا ماديا لأداء مهام الخدمة العمومية، فينعكس ذلك سلبا على طبيعة وجودة الخدمة العمومية .

ب.التكوين المتواصل: أما في ميدان التكوين المتواصل والمستمر المقنن والواجب في كل منظمة، فإنه منعدم تماما في الإدارة الجزائرية، سواء منها المركزية أم المحلية، وقد أشارت الدراسة التي أشرنا إليها سابقا والتي أجريت ببلدية عنابة أن التكوين المتواصل لم يمس إلا أربعة ونصف في المائة (**4.5 %**) فقط من أفراد العينة التي شكلت موضوع البحث، مع أن الأقدمية في العمل لهاته العينة تتراوح بين ستة إلى ثلاث وعشرين سنة، فالإدارة الموظفة لا تبالي بهذا الموضوع ولا توليه أدنى اعتبار، والأكثر من ذلك غياب مصلحة مكلفة بالتكوين من الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة.

مع الإشارة أن اللامبالاة هذه تأتي من المنظمات الإدارية وحدها دون الموظفين؛ لأن معظم الموظفين لهم اتجاه إيجابي نحو إجراء التكوين بحيث نتائج الدراسة السابقة أكدت على أن ما نسبته تسعون بالمائة (**90%**) من أفراد العينة والذين ينتمون إلى فئات مختلفة (إطارات وأعوان) لهم تطلعات إيجابية للتكوين ومتعطشون لإجراء فقرات تدريبية وتكوينية للحصول على خبرات ومعارف جديدة، لكن تبقى هذه التطلعات دون جدوى، بحيث أن الذين طالبوا رسميا إجراء التكوين من المنظمة لم يستفيدوا منه و لم تعلمهم إدارة المنظمة بأسباب الرفض... وقد كشف البحث الميداني أن الإطارات المشرفة على الموارد البشرية ليست لها الكفاءة للتخطيط والتنظيم والتكوين، وخاصة أنه في مثل هذه المواقف يتعين أن تحترم القواعد العلمية والتقنية الضرورية لتحديد الحاجة إلى التكوين، ووضع البرامج والمخططات وتنفيذها وتقييم إنجازها، وهذا يتطلب المهارة والخبرة في تسيير وتطوير هذا الجانب من تكوين الموارد البشرية.

من خلال ما استعرضناه من لمحة تاريخية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، سنحاول الآن إحداث مقارنة بين ماضي وواقع هذه الإدارة في أوروبا والدول العربية ثم الجزائر، وما أمكننا من استنتاجه بداية أنه عندما نتحدث عن إدارة الموارد البشرية في أوروبا نتكلم على مجموعة الخصائص والمميزات الإيجابية والمتمثلة في :

- إنشاء المجالس للعمال مع التشريعات الخاصة بها، إذ يتعين استشارتها فيما يتعلق بالتعين أو الفصل، تحديد ساعات العمل والساعات الإضافية، تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالأداء...
- ظهور النقابات والتي تقوم بمهام التفاوض الخاصة بالأجور، ظروف العمل، الترقيات الداخلية، التدريب ...
- منظومة من التشريعات الخاصة بالعمل والأمان الاجتماعي.
- ظهور وظيفة خاصة بإدارة الموارد البشرية وأخرى خاصة بالشؤون الاجتماعية.
- الاعتماد على الاتفاقيات الجماعية .
- الاهتمام بالمشاكل الخاصة بالأفراد من خلال لجان ومجالس للصحة والأمن، وتحديد المكافآت بمقابل الأداء المنجز.
- اعتبار إدارة الموارد البشرية وتنمية الموظفين من أولويات المنظمات.
- الاتجاه إلى اعتماد التدريب كمنهجية، والمقابلات كأسلوب من أساليب التعيين، بالإضافة إلى المقابلاتالشخصية .
- الاعتماد على الحوافز المادية والغير مادية، كما أن قانون العمل يحكمه الدستور والقانون المدني وقوانين العمالة .
- التعاون المستمر بين الإدارة والنقابات.

في حين أنه عندما نتكلم عن إدارة الموارد البشرية في الدول العربية والجزائر، فإننا نتكلم عن مجموعة السلبيات والنقائص والمتمثلة أساسا في تنوع التسميات لهذه الإدارة، كم ونوع النشاطات الممارسة، الافتقار لآليات العمل، ضعف الدعم الإداري وعدم وضوح هذا الوضع أصلا، بالإضافة إلى ذلك غياب مخططات ناجعة وفعالة، ولا وجود لسياسة ترشيد مناصب العمل ولا انسجام في الأجور، وهذا يكون أو يتحقق بإحكام عملية التوظيف من خلال جلب الكفاءات ومراعاة الشروط المنصوص عليها في ذلك، كالكفاءة والمهارة والمعرفة والمؤهل والقدرة الشخصية، بعيدا عن الشروط الذاتية كدرجة القرابة، مما يمكن النمط الشخصي للسلطة، وكل ذلك سينعكس لا محالة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتدريب والتكوين والتحفيز .

المطلب الثاني: وظائف وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .

أولا- وظائف إدارة الموارد البشرية.

تتعدد وظائف الموارد البشرية نتيجة التطورات التاريخية لهذه الإدارة، ونضرة القائمين عليها لهذا المورد البشري وللمكانة التي تحتلها ضمن المنظمة ككل، وهذه الوظائف تتحقق في كل المنظمات مهما كانت طبيعتها، رغم بعض الاختلافات التي قد تسجل في بعض تفاصيلها، وسنحاول في هذا المطلب استعراض هذه الوظائف باختصار على أن نتناولها في الفصلين القادمين بالتفصيل، وسنركز على ما يعرف لدى غالبية المفكرين والباحثين بالوظائف الفنية لهذه الإدارة؛ لأنها تعد المتغير الرئيسي لموضوع هذه الأطروحة وهي كالآتي :

1- التخطيط للموارد البشرية: وتنطوي هذه الوظيفة من إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف الفرعية الضرورية لنجاحها، ويمكن إيجازها في الآتي :

أ. تصميم الوظائف .

ب. تحليل الوظائف .

ج. وصف الوظائف .

د. توصيف الوظائف .

2- توظيف الموارد البشرية: ويكون ذلك من خلال ثلاث وظائف فرعية تتمثل في :

أ. الاستقطاب .

ب. الاختيار .

ج. التعيين .

3- تدريب وتكوين الموارد البشرية: وترتكز هذه الوظيفة على وظيفة فرعية مهمة وهي :

أ. تقييم الأداء.

4- تحفيز الموارد البشرية : وتندرج تحت هذه الوظيفة مجموعة من الوظائف الفرعية يمكن إجمالها في الآتي :

أ. تقييم الوظائف.

ب. إدارة وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

ج. الأجور والمكافآت.

د. الصحة والسلامة المهنية .

ه. ظروف العمل والوقاية .

و. الخدمات الاجتماعية .

ز. اشتراك العاملين .

وهناك من الباحثين والمفكرين من يتحدث عن وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية بالتوازي أو بالتوافق مع مجموع التطورات الحاصلة في نضرة المنظمات للموارد البشرية من جهة ولإدارة هذه الموارد البشرية من جهة ثانية، ويمكن إيجاز هذه الوظائف في الآتي: (أمين سعاتي، 1998م، ص 20 - 22).

1- تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد، ليس فقط على الأساس المهني والمؤهل العلمي، ولكن أيضا حسب شخصياتهم وقيمهم وتوجهاتهم.

2- إن العبرة في التعيين ليست بالموقع التنظيمي للفرد (إدارة كذا في فرع كذا)، ولكن بالمكان الذي يستطيع أن يقدم فيه أحسن عطاء ... لذلك سيختفي التنظيم المصفوفي أو الدائري، أو الأفقي...

3- تطوير نظم قيادة الأفراد؛ لأن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قادة مبتكرين، وإن العاملين ذوي الدوافع العالية يحتاجون إلى قادة طموحين، وإن الأفراد الذين لديهم قيم صالحة واتجاهات صحية يلزمهم قادة من نفس النوع.

إن القائد الإداري الجديد سيكون عضوا في فريق عمل متكامل، معلما، موجها، مرشدا، منصتا جيدا ومتحدثا لبقا، مستبشرا ومتبادلا للمعلومات .

وسيكون القادة الإداريون في كافة المستويات التنظيمية مسؤولين عن توجيه المرؤوسين، ليس فقط للأداء العادي، ولكن دفعهم للتفوق والامتياز، تنمية الأفكار الجديدة وتأكيد أهمية الإبداع وغرس المنافسة بينهم في هذا المجال، توفير الوسائل المادية والمعنوية اللازمة للحصول على التفكير الابتكاري، مع قبول تحديات الأفراد المبدعين، ودراسة أفكارهم وتجربتها وتطبيقها.

4- تطوير نظم تقويم الأداء، وسيلعب الأفراد في هذا المجال دورا فعالا إيجابيا، فيشتركون مع رؤسائهم في تحديد الأهداف، تصميم مقاىيس الأداء وتحديد مجالات التطوير، وسيصبح التحسين المستمر، هو الركيزة الهامة والنتيجة المتوقعة من تقويم الأداء.

5- تطوير نظم الحوافز والمزايا لتحقيق الإشباع الملائم للحاجات الأرقى، غرس روح المنافسة بين الأفراد لتحسين الأداء، تمييز المبدعين المتفوقين وتقديم تشكيلة متنوعة من الحوافز وتطويرها لتواكب التغيرات الجارية.

6- تطوير نظم معلومات الأفراد لتتبع حركتهم الوظيفية وتقدمهم العلمي والتدريبي، وتدرجهم في المواقع التنظيمية المختلفة.

7- تطوير نظم التدريب حتى يحقق الإعداد الملائم . العلمي والفني - إلى جانب الإعداد النفسي والشخصي للوظائف التي يتحمل الأفراد مسؤوليات متنوعة متجددة مع تطوير الأعمال وطرق أدائها.

ثانيا- أهداف إدارة الموارد البشرية.

لا تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية عن الأهداف العامة للمنظمة، لكون هذا التوافق بين الأهداف سيؤدي إلى إحداث الانسجام المطلوب في أي منظمة. ويتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية والمنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين اثنين أساسيين هما: (سنان الموسوي، 2006م، ص25-26).

1- الكفاءة: من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية، فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة وأداء العاملين، ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين ... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل...

2- العدالة: فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين، ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما: المنظمة والعاملين كذلك، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحابات في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحهم .

ونستطيع الحكم على عدالة المنظمة كذلك من خلال نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

ومن خلال هذين الهدفين الأساسيين لإدارة الموارد البشرية تتجلى مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي: (محمد فالح صالح، 2004م، ص 28- 29) .

1- أداء نشاطاتها التي منحت صلاحيات مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية .

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

أ. ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

ب. ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المنظمة.

ج. ضمان حقيقة أن المنظمة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم.

د. إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية، مما يعطي للمنظمة سمعة طيبة بين المنظمات الأخرى.

ه. وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمنظمة.

3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ما يلي :

أ. المشاركة في توضيح كامل اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المنظمة للعاملين .

ب. المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشكلات العمالية.

ج. إبداء النصح والتوجيه والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات منظمتهم.

د. حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم .

4– إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية، وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة. (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 49)

ثالثا– أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها تتم بأغلى وأهم عنصر من عناصر أي منظمة، وهو المورد البشري؛ لأنه العقل المفكر والمبدع، فمهما بلغت أهمية باقي العناصر الأخرى يبقى المورد البشري هو القيمة الثابتة من حيث الأهمية. ولذلك وجب علينا قبل الخوض في توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية التطرق لمجموعة الأسباب التي زادت من أهمية هذه الإدارة والمتعلقة بالعديد من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المديرين أو المسيرين للمنظمات في غياب هذه الإدارة المهمة، وهذه الأسباب يمكن إجمالها في الآتي : (جاري ديسلر، 2003م، ص 25- 26) .

1– تعيين شخص غير مناسب بوظيفة ما .

2– ارتفاع دوران العمل بين الموظفين .

3– تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد .

4– ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.

5– مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين .

6– وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الفدرالي للأمان المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية.

7– إحساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظائرهم داخل المنظمة.

8– قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء.

9– الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

وتدعيما لهذه الأسباب، نجد أن رئيس إحدى الشركات صرح بقوله: "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي؛ لأن تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة العمل الكفأة والمحفزة ."

لا شك أن خلق كل منظمة ناجحة تقف وراءه إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواءا كانت هذه البرامج متعلقة باختيار الأفراد، أو تدريبهم أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستوى نجاح المنظمات، فقد أوضح تقرير تناول مائة (**100**) شركة أمريكية ناجحة في سنة **1990م**، أن هذه الشركات تتبع سياسات خاصة في إدارة مواردها البشرية تتجلى في: (سنان الموسوي 2006م، ص 20- 22.)

1- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة .

2- إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.

3- تحويل بعض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

وفي دراسة شملت **785** مديرا لمنظمات مختلفة، أجاب **92%** منهم أن سياسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح المنظمات، كما سئل هؤلاء المدراء عن مواصفات المنظمات الناجحة فكانت إجاباتهم أنها تتميز بـــ:

- الاهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- تقدم لهم أجورا جيدة إلى جانب الحوافز المادية الأخرى .
- المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل.
- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات .
- اهتمام الإدارة العليا والتزامها ببرامج الموارد البشرية .
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

إذا أهمية إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على البيئة الداخلية للمنظمات، بل تتعداه إلى أهميتها على البيئة الخارجية لها. ويمكن أن نعدد هذه الأهمية على البيئة الداخلية فيما يلي: (سنان الموسوي، 2006م، ص 22).

1- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها وأرباحها في الأجل الطويل.

2- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

3- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

4- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين، لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو تجاوز في الترقيات.

أما على مستوى البيئة الخارجية فتتمثل أهميتها في: (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص27- 29).

- الموارد البشرية أساس النفوذ الاقتصادي والاستقلال.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادئة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية .
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي .
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وملامح مستقبلها وتنظيمها ومؤهلات ووظائف من يديرها.

أولا– العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

تتأثر إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات بمجموعة من العوامل بحكم أن هذه الإدارة جزء لا يتجزأ من منظومة متكاملة، تترابط عناصرها بشبكة علاقات متداخلة؛ أي أن هذه الإدارة هي وظيفة من مجموعة وظائف في منظمة هي في حد ذاتها جزء من كل، سواء كان مجموع المنظمات في نفس الاختصاص، أو منظمة ضمن مجتمع ككل، ولذلك نجد أن العوامل المؤثرة عليها تتعدد من خلال البيئة الداخلية بكل مكوناتها وبيئة خارجية بكل متغيراتها.

1– العوامل البيئية: عند الكلام عن العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائفها، فإنه لا بد منا أن ندرك بأن هذه البيئة تنشطر إلى جزأين اثنين وهما بيئة خارجية وبيئة داخلية، تتوسطهما بيئة وسيطة، وسنستعرض بعض مكونات كل منها فيما يلي:

أ. **البيئة الخارجية:** وهناك من يطلق عليها المحيط الكلي، وتتمثل في متغيرات البيئة الخارجية، كالمتغيرات الاقتصادية والقانونية، والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة. وما يسجل على ذلك أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات، ولذلك لا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي والمتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات، واغتنام الفرص وإعداد البرامج المناسبة، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارهم. (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 31) .

إذا هذه البيئة الخارجية تتكون من المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والمحيط السياسي والقانوني. (حمداوي وسيلة، 2004م، ص 39) .

ب. **البيئة الوسيطة:** وتتكون من المنافسين الموردين والمستهلكين وغيرهم من المنظمات الموجودة بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، والمنافسة هنا تتعلق بالمنظمات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات، أو بالمنظمات المختلفة للحصول على الموارد، ويتطلب تحليل المنافسة تحديد درجة شدتها وهيكلتها ومعدل

التطور والنمو ...، أما المستهلكون ، فهم من يتلقون السلع والخدمات بهدف إشباع حاجاتهم المتغيرة، وهذا يتطلب من المنظمة تحديد هذه الحاجات، الفئات المختلفة من المستهلكين ... (حمداوي وسيلة، 2004م، ص 40) .

ج. **البيئة الداخلية:** وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد، وتتميز بكون هذه العوامل داخلية يمكن للمنظمة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط بصفة مباشرة بالواقع التشغيلي، وتتمثل هذه العوامل في: (حمداوي وسيلة، 2004م، ص42) .

- **رسالة المنظمة وأهدافها:** وتتمثل في كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، وهي تعكس الفلسفة الخاصة لها، والصورة الذهنية وما تقدم من خدمات ومنتجات، وتركز المنظمة عند وضع سياستها على عدة أبعاد أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانيات ... وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة والاستراتيجيات المختلفة.
- **ثقافة المنظمة:** وتمثل مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة التي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وقد تكون هذه العناصر نقطة قوة في تحقيق الأهداف، أو نقطة ضعف تحول دون ذلك.
- **قيادة المنظمة والسياسات الإدارية:** تؤثر قيادة المنظمة على القرارات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمة، على كيفية اتخاذ هذه القرارات، وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون هذه الأخيرة ثابتة لفترة من الزمن وقد تكون متغيرة باستمرار بحسب متخذي هذه القرارات.
- **خصائص الفرد وسماته الشخصية:** وهي مجموع ما يميز الفرد عن بقية الأفراد الآخرين، وتتمثل في قدراته ومؤهلاته ومهارته ودوافعه ومواقفة وسلوكاته ... وتتأثر شخصية الفرد بمجموع العوامل المذكورة سابقا، بالإضافة إلى العوامل الوراثية، العائلية، النظام التعليمي والتكويني، والبيئة الاجتماعية والثقافية والدينية، ويعتبر سلوك الفرد في المنظمة محصلة لعدة عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، والتي يستمد منها ثقافته وقيمه الشخصية كالدين والعائلة ووسائل الإعلام، المنظمات المختلفة...، وبيئة المنظمة التي يعمل بها "يضاف إلى ذلك جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن أهمها التوافق والتطابق بين الفرد العامل والمنظمة والمسؤولية

الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل أو عمليات إعادة هيكلة المنظمة، ويتطلب ذلك كله سياسات لدمج العاملين تتوافق مع قيم العاملين والمنظمة وجذب الأكفأ منهم للعمل والاستمرار فيه... إن التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم وصحتهم النفسية ... وعلى هذا الأساس لا تلجأ المنظمات إلى تقليص قوة العمل، بل تعتمد على سياسة التنقلات للاستفادة من هؤلاء العاملين في نشاطات ومواقع أخرى مع تطبيق سياسات إعادة التدريب والتأهيل." (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 33-34).

ثانيا– الملامح المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

نتجه لهذه العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، والتي تشكل مجموعة من التحديات التي يجب على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية كإحدى وظائفها المهمة. التصدي لها من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والحلول التي يمكن إيجازها في : (جاري ديسلر، 2003م، ص 49-51).

1– ممارسات إدارية جديدة: وهي دعوة للمنظمات من أجل تغيير الأساليب الإدارية المتبعة نتيجة تأثير عوامل عدة نذكر منها:

أ. انفجار الإبداع التكنولوجي.

ب. تخفيف القواعد والقوانين .

ج. التغيرات الديمغرافية .

د. نظم سياسية جديدة .

ه. عولمة السوق والمنافسة .

و. التحول نحو مجتمع الخدمات .

وهذه العوامل دفعت بالكثير من المنظمات إلى تغيير الأساس التنظيمي الذي بنيت عليه، وكذا تغيير الأسلوب الإداري المتبع، فنجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائما في الوقت الحالي، ولذلك فإن هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي.

هذا ويرى الخبراء أن منظمات اليوم لابد وأن تضع متلقي الخدمات أو العميل ضمن أولوياتها الأولى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد

وتدريب العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء بما يضمن تقديم خدمة متميزة، فأصبحت المنظمات تتكون من ثلاث إلى أربع مستويات إدارية بدلا من سبعة وعشرة مستويات ، كما أن العمل أصبح ينظم على أساس فرق العمل والعمليات أكثر منه على أساس الوظائف التخصصية، ولذلك لم يعد للموظف دور واحد لا يتغير بل أصبح له دور في فريق عمل متعدد الوظائف.

2- الأفراد والأداء: بعد التطورات الكبيرة التي تعرضت لها المنظمات وإدارات الموارد البشرية مع مرور الحقب والفترات الزمنية، عملت هذه المنظمات على إحداث التوافق مع هذه التغيرات الهيكلية والثقافية، وبذلت مجهودات كبرى لفك شفرة العلاقة بين الأفراد والأداء، ففي أوائل القرن التاسع عشر كان الاهتمام منصب حول تصميم الوظيفة بالشكل الذي مكن من إتباع القواعد والإجراءات، ثم مع بداية الثلاثينات صدر قانون النقابات، وبدأ التركيز على ضرورة توطيد علاقة الشراكة بالنقابات والاتحادات العمالية، ثم صدر قانون تجريم التمييز في المعاملة خلال الستينات والسبعينات من القرن العشرين، وتطور بذلك دور الأفراد و لم يعد ذلك التركيز على الأداء ومردوديته، بل أصبح الاهتمام أكثر بهذا الفرد الذي أصبح الشريك والوكيل في عملية التغيير، وما يتأكد يوما بعد يوم وأن هذه المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع ما هي إلا منظمات يتواجد لديها قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريبا عاليا. ويؤكد هذا الكلام **جاك والش Jack Walch** مدير شركة جنرال موتورز بأن القيمة السوقية لشركته ارتفعت من **60** بليون دولار عام **1991م** إلى **300** بليون دولار، ويرجع الفضل في هذه الإنجازات الضخمة إلى الأفراد العاملين معه، وفي دراسة أخرى اتضح أن **70%** من المنظمات ذات الأداء المالي فوق المتوسط تؤمن بأن تنمية الموظفين تعد عاملا أساسيا في تحقيق نجاح المنظمات، وأن برامج تدريب القيادات تساهم بشكل فعال في تدعيم القدرات التنافسية.

3- ولاء الموظفين: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤثر على أداء الموظفين وولائهم، وهذا ما أدركته عدة منظمات عالمية **كتويوتا وفيدرال إكسبريس** اللتين أكدتا بأن ولاء الموظف والتزامه يعد أمرا ضروريا عندما توجد العديد من الوظائف التي تمارس في ظل تكنولوجيا متقدمة، وتعتمد بشكل أساسي على فرق العمل، ويمكن تنمية ولاء الموظف من خلال فتح قنوات الاتصال في اتجاهين.

4- مستويات الأداء: تساهم الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الأداء بالمنظمات، فقد توصل باحثون أمريكيون إلى أن استخدام الاختبارات في تصفية المتقدمين بهدف اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة قد تساهم في توفير ملايين الدولارات كل عام، بالإضافة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط

وتنفيذ عمليات التخفيض في الحجم، كما حدث في شركة **IBM** كان كبيرا في الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية للعاملين الباقين في المنظمة.

5- الموارد البشرية بقطاع الخدمات: كما أشرنا إليه سابقا بأنه من التطورات الحاصلة في مجال العمل هو البروز اللافت لقطاع الخدمات على حساب قطاعات أخرى، هذا القطاع الذي يلعب فيه سلوك الموظف دورا مؤثرا على مستوى أداء المنظمات الخدمية، فلو فرضنا أن العميل قد واجه عاملا ليس لديه الاستعداد لمناقشة مزايا وعيوب السلع والخدمات المقدمة له، فإن جهود هذه المنظمة سوف تضيع هباء، فقد بينت دراسة حديثة أن تقديم برامج للتأهيل والتطويع الاجتماعي للعاملين الجدد، بالإضافة إلى إمكانية تدرجهم خلال مسارهم الوظيفي يلعبان دورا مؤثرا في مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء.

6- سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية: يجب أن تعمل المنظمات على الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة من خلال مواردها البشرية ومن خلال إدارتهم إدارة جيدة، فتقليص عدد المستويات الإدارية، وزيادة تمكين العاملين والتنظيم على أساس فرق العمل هذا بلا شك سيمكن من تسيير الاتصالات، وبذلك يساعد على سرعة اتخاذ القرارات الناجحة، فلقد أشارت إحدى الدراسات أجريت على **1050** منظمة بنكية تم جمع بيانات متعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، تمثلت في الفرص الوظيفية المتاحة داخليا، التدريب، التقييم الموجه بالنتائج، المشاركة في الأرباح، الأمان الوظيفي، المشاركة وتوصيف الوظائف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التقييم الموجه بالنتائج والمشاركة في الأرباح والأمان الوظيفي تؤثر على مستوى أداء جميع المنظمات البنكية بعينة الدراسية.

ثالثا- تنظيم إدارة الموارد البشرية ومؤهلات ووظائف من يديرها .

1- تنظيم إدارة الموارد البشرية: تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية المهمة، إذ تقدم خدماتها الخاصة لعموم العاملين في المنظمة، وبهدف تحقيق الفاعلية المطلوبة منها لابد لها من بعض الضوابط والأسس في تنظيمها وتحديد صلاحياتها وارتباطها بالإدارات الأخرى. (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 37-38)

وبهذا الخصوص يمكن أن نورد ملاحظتين اثنتين وهما: الأولى في حالة المنظمات الكبيرة حيث تخصص لهذا النشاط إدارة الموارد البشرية كهيكل خاص يمارس كافة النشاطات والوظائف المرتبطة

بالموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وتطوير وتحفيز ... ويرأس هذه الإدارة مدير تنفيذي للموارد البشرية، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين حسب كل نشاط، تدريب، تعيين، تحفيز ...

أما الثانية فهي نموذج المنظمات الصغيرة، فغالبا ما تناط فيها مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت منظمات قطاع خاص، أو بالإدارة العليا إذا كانت منظمات قطاع عام.

أما فيما يتعلق بعلاقة هذه الإدارة بالإدارة المركزية والإدارات الأخرى فيمكن حصر نموذجين معتمدين في الغالب وهما:

أ. **التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية (التنظيم الآلي)**: وهذا النموذج يتوافق ووجود إدارة مستقلة بشؤون العاملين، وترتبط بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يديرها متخصص أو استشاري، وتمتلك هذه الإدارة صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة، مديرها يكون عضوا بمجلس الإدارة، ويساهم بفعالية في إعداد الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالطبع بالتوافق مع الخطط العامة للمنظمة.

ب. **التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية (التنظيم العضوي)**: أما النموذج الثاني الذي تعتمده المنظمات المعاصر الكبيرة منها والصغيرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي؛ أي تفويض مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات الأخرى بالمنظمة، ووفق هذا التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين في إداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، وفي هذه الحالة يظهر ضمن الهيكل التنظيمي وظيفة جديدة هي مساعد المدير العام لشؤون الموارد البشرية يمتلك صلاحيات استشارية فيما يتعلق بشؤون العاملين، ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإداراتهم، وكذا الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة ونشاطات ومهام إدارتهم.

إذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل تحدد فيما إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم المركزي أو اللامركزي، ومن أهمها ما يلي: (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص41-42).

- **تكنولوجيا الإنتاج**: من خلال التكنولوجيا المعتمدة يتحدد ميل المنظمات إلى أي أنواع التنظيم ستعتمد، فإذا كانت التكنولوجيا روتينية مثل تكنولوجيا الإنتاج الواسع، فإن إدارة الموارد البشرية فيها تميل إلى التنظيم الآلي والمركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، كالتركيز على الجوانب الرسمية في عملية الاختيار والتعيين من خلال معايير محددة، ومن قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض، وكذلك على برامج تدريبية وتطويرية محددة وغير متنوعة، أما إذا كانت التكنولوجيا غير روتينية فإن هذا النوع يعتمد على إعداد الكوادر العلمية والمبدعة، لذا يكون الاهتمام بالبرامج التطويرية المرنة وأنظمة الحوافز المتنوعة، وهذا ما يميز التنظيم العضوي أو اللامركزي.
- **فلسفة الإدارة**: تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية، فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة يوجه نشاطات هذه الإدارة، حيث يكون الاختيار من خارج المنظمة بهدف الحصول على أفضل الكفاءات، أما عندما يكون المدير متحفظا، يبحث عن الاستقرار والثبات في عمله، نجده يميل إلى الترقية من داخل المنظمة وأنظمة التحفيز تركز على معايير محددة وكمية كالأقدمية.
- **التوسع في النشاطات التنظيمية**: المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها، غالبا ما يسعى مدير إدارة الموارد البشرية إلى تبني التنظيم اللامركزي أو العضوي في نشاطات الإدارة ، حيث يكون الاعتماد على المرونة والتنوع في الخبرات والمهارات.
- **خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة**: المنظمة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، لابد أن يؤثر ذلك على تنظيم الموارد البشرية فيها، فالتعيينات تكون من الخارج وقرارات الأجور والرواتب تحدد من قبل الإدارات التنفيذية؛ أي شكل اللامركزي أو نمط التنظيم العضوي.

2- مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية : قبل الخوض في الحديث عن مؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة لابد من الحديث أولا على مجموعة الأدوار والمهام التي يجب على مدير هذه الإدارة القيام بها، والمتمثلة في: (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 57) .

أ. **دور رجل الأعمال**: والذي يجب أن يفهم كيف يعمل من تحت سلطته، ويدرك كيف يمكن الحصول على الأموال، وكيف تصرف، وكيف يمكن أن تهدر، كما عليه أن يعرف طبيعة السوق الذي تتعامل معه المنظمة وخصائص المستهلكين فيه، كما عليه أن يفهم رسالة المنظمة واتجاهاتها في المدى البعيد .

ب. **دور مدير التغيير**: أي أن يفهم نوع التغيير المطلوب وكيفية إدارته، كما عليه أن يفكر بنوع التغيير الذي يمكن أن يقود المنظمة إلى الوضع الأفضل.

ج. **دور المستشار**: أي أن يمتلك القدرة على خلق الولاء للفعل، وأن يكون قادرا على اختيار نوع الاستجابة المطلوبة لحاجات المنظمة والبيئة، علاوة على إدراكه لأهمية فرق العمل والتفكير في أساليب العمل داخل الجماعة.

د. **دور المخطط**: أي أن يكون على دراية بالخطط الخاصة بالإدارة العليا، ويتخذ القرارات الملائمة لتنفيذها بفاعلية وكفاءة، وأن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار والخطط التي تستهدف إثارة الحماس وزيادة الإنتاجية لدى العاملين .

ه. **دور المعلم**: أي أن يمتلك القدرة على تعليم الآخرين بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المطلوبة.

و. **دور المراقب**: أي أن يكون المبادر في تحديد الحاجة وتلبيتها، وأن يكون قادرا على قياس فاعلية العاملين في المنظمة ويمتلك معرفة باستخدام التقنية .

ولتنفيذ هذه المجموعة من الأدوار لابد وأن يتوفر مدير إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المؤهلات والقدرات يمكن إيجازها في الآتي: (جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 126 – 128).

أ. **القدرة على فهم مجال النشاط**: وتتمثل هذه القدرة في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة ومنتجاتها وأسواقها، بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتساعد هذه الخاصية في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطط المرسومة في ضوء المعلومات المتوفرة.

ب. **المعرفة المهنية والفنية**: يجب على مسؤول إدارة الموارد البشرية كذلك أن يمتلك معرفة واسعة عن أحداث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تصميم التنظيم، تقييم الأداء... بل أكثر من ذلك يجب أن يمتلك القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واعتماد التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة .

ج. **إدارة عمليات التغيير**: وتنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق خطط التغيير وتقييم النتائج، ففي كل مرة تتغير خطط المنظمة يجب على كافة الوحدات الخضوع لتلك التغيرات والتأقلم معها، ولكن هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراع

والغموض في الأدوار والمهام بين العاملين ... ومن هنا فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك الرؤية والقدرة والمهارة لمراقبة تغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

يضاف إلى المجموعة من المهارات مجموعة أخرى من القدرات تتمثل في الآتي:(سنان الموسوي، 2006م، ص 50)

د. **المهارات السلوكية**: أي فن التعامل مع الآخرين، كمهارات الاتصال، حل الصراعات، والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

هـ. **المهارات الفكرية**: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة، وتختلف هذه المهارات بحسب المستوى الإداري والتنظيمي، فالإدارة العليا يجب أن تتوفر على المهارة الفكرية في حين الإدارة الوسطى يجب أن تتوفر على المهارة السلوكية، أما الإدارة الإشرافية فيجب أن تتوفر على المهارة الفنية.

3- وظائف مدير إدارة الموارد البشرية: يقوم مدير إدارة الموارد البشرية من خلال موقعه ضمن الهيكل التنظيمي وفي علاقة إدارته بالإدارات الأخرى بثلاث وظائف أساسية نوردها في الآتي: (رواية حسن، 2004، ص 50).

أ. **وظيفة تنفيذية**: وتتمثل هذه الوظيفة في توجيه أنشطة الأفراد بإدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى، كما يمارس بعض السلطة الضمنية، والمتمثلة في تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير إدارة الموارد البشرية باعتباره ذو خبرة في مجال الموارد البشرية وخاصة فيما تعلق بالنواحي القانونية، واعتبار مقترحاته على أنها قرارات فاصلة.

ب. **وظيفة تنسيقية**: يعمل مدير إدارة الموارد البشرية كمنسق لأنشطة الموارد البشرية، والتي تسمى أحيانا بالرقابة الوظيفية، والمتمثلة في قيام المدير بالتأكد من تطبيق الإجراءات والسياسات والخطط التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العامة.

ج. **وظائف خدمية**: وتتمثل هذه الوظيفة في تقديم النصائح والخدمات للعاملين التنفيذيين، فيساعد مدير الموارد البشرية في التعيين والاختيار وتقييم الأداء والتحفيز والترقية والاستغناء عن العمالة، كما يلعب دورا في الابتكارات من خلال المعلومات المتوفرة والاتجاهات الحديثة لحل المشكلات ويساعد في مجال إعادة الهيكلة، وإعادة تصميم الوظائف تبعا للتغيرات البيئية الحديثة.

المبحث الثاني: الخدمة الاجتماعية والخدمة الاجتماعية الجامعية عموما .

الخدمة الاجتماعية خاصية من خصائص المجتمعات الإنسانية، فلقد ظهرت بدوافع متعددة منها الإنسانية والدين، استمرت كممارسة الأفراد وجماعات لفترات زمنية، وبصفة منعزلة، إلى أن أصبحت من المتطلبات الأساسية للمجتمعات نتيجة ضغوط الواقع الاجتماعي، وبروز مجموعة من المشكلات التي صاحبت التصنيع والتحضر خلال القرن العشرين، وتميزت هذه المشكلات بالتكرار وشمول نطاق واسع من المجتمعات التي شهدت حربين عالميتين غير مسبوقتين وتعرضها لأزمات اقتصادية، وارتفاع لعمليات الهجرة، وإهدار للحقوق الإنسانية وانتشار الأمراض والأوبئة والبؤس والفقر والجهل والتخلف والجوع. فأصبح لزاما على كل المجتمعات تبني خيار الخدمة الاجتماعية كحل أساسي لهذه المشكلات الاجتماعية.

ولكن يبقى أن نشير إلى أن العالم الغربي المتطور أولى للخدمة الاجتماعية الاهتمام الأكبر، على اعتبار أن الإنسان في تلك المجتمعات توفر له هذه الخدمات حتى قبل أن يولد من خلال الاهتمام بالنساء الحوامل، وتستمر تلك العناية بتقديم الرعاية النفسية والاجتماعية والصحية والروحية والمادية له حتى يصير شابا فشيخا، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الخدمات الاجتماعية. فإذا كان هذا حال الخدمة الاجتماعية في المجتمعات الغربية التي يهدف قادتها بالأساس إلى الحفاظ على أنظمتهم وسيطرتها، فإن دافع الخدمة الاجتماعية عندنا كمجتمعات مسلمة يفترض أن تكون أحسن مما هي عليه عندهم .

المطلب الأول: الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية ، التطور، المبادئ، الأهداف والأبعاد .

أولا– تطور الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

الخدمة الاجتماعية ظاهرة إنسانية ودينية تحث على إعانة الفقير ومساعدة المحتاج وكفالة اليتيم، والوقوف إلى جانب ذو العاهات والمرضى والمختلين عقليا، ومع تطورها التاريخي مرت من زمن لآخر ومن مجتمع لمجتمع بتطورات و تحولات عديدة نوردها في الآتي :

1– الخدمة الاجتماعية في العصور القديمة: وسنستعرض حال الخدمة الاجتماعية عند كل من اليونان والرومان. (رشيد زرواني، 2000، ص 16) .

أ. **عند اليونان:** تميز المجتمع اليوناني بصفة عامة بالقوة في التعامل، إذ لم يكن يعرف الشفقة، مع وجود بعض الخيرين الذين كانوا يساعدون العبيد، وكانت الميزة الأساسية للمجتمع اليونان انتشار الفقر، ثم جاءت آراء أفلاطون الاجتماعية حول التنظيم الاجتماعي للدولة، ولكن ما فتئت أن تحول الأمر بعد ظهور المدن الذي أدى إلى تفكك الروابط العائلية مما دفع بالدولة للتدخل والتكفل بالأفراد من خلال إنشاء مأوى للفقراء بمدينة أثينا، وكذا تعليم الأيتام، رغم أن هذا الأمر كان لأهداف سياسية.

ب. **عند الرومان:** رغم أن الخدمة الاجتماعية عند الرومان كان لأهداف سياسية كذلك، إلا أنها كانت أكثر تأثرا بالروح الشعبية مقارنة على ما كانت عليه عند اليونان، حيث كانت الغلال والزيوت واللحوم والخبز توزع شهريا على الفقراء.

2- الخدمة الاجتماعية في العصور الوسطى: وسنقدم من خلال هذا العنصر حال الخدمة الاجتماعية في أوروبا تعبيرا عن هذه الفترة. (رشيد زرواني، 2000م، ص 20) .

ومن أوروبا نسوق مثال وضع الخدمة الاجتماعية في بريطانيا أين فرضت الحكومة سنة **1947م** ضريبة على أهالي لندن لمساعدة الفقراء، ثم تلى ذلك مشروع الأسقف سنة **1552** والذي أقرته الحكومة بعد ذلك والذي نص على تقسيم المحتاجين إلى مرضى ومقعدون وهؤلاء يدخلون المستشفيات وأيتام ويدخلون الملاجئ من أجل تدريبهم على شتى المهن، وأخيرا الأصحاء الفقراء الذين يرغمون على العمل وتخصص لهم أماكن للإيواء، ولكن حجم النفقات كان كبيرا، مما دفع بالبرلمان البريطاني إلى سن قوانين لتنظيم حالة الفقر ونصت هذه القوانين على مساعدة الفقراء من مال الدولة ومنع التسول، مراقبة دور العمل المخصصة للفقراء ، تدريب الصغار على المهن وحرمانهم من التعليم، مع تشييد المستشفيات للعجزة والمقعدين. كما تم سنة **1691م** سن قانون بتخصيص سجل لكل مدينة يدون فيه الفقراء مع تخصيص إعانات مالية للأسر الفقيرة ، ومع كل ذلك إلا أن الفقراء كانوا يعاملون معاملة العبيد حتى أن من يخطئ منهم ثلاث مرات كان يعدم .

3- الخدمة الاجتماعية في العصر الحديث: ونتكلم هنا عن الحقبة التاريخية والتي يمثلها القرنين الثامن والتاسع عشر والذين تميزا بالتالي : (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 4-6).

أ. **الثورة الصناعية**: كان لظهور الثورة الصناعية مطلع القرن الثامن عشر نبريطانيا، ثم انتشارها بعد ذلك إلى العديد من الدول، وامتازت هذه الفترة بارتفاع معدلات الإنتاج نتيجة استخدام الآلات مع تشغيل عدد أكبر من العمال لتلبية المتطلبات الكبيرة. فحل كبار رجال الصناعة محل الأرستقراطية الزراعية، فكانت الهجرة من الريف نحو المدينة، مع تفضيل تشغيل النساء والأطفال نظرا لأجورهم الزهيدة، فسيطرت ظروف العمل السيئة الغير صحية وظروف إيواء مزرية وسوء تغذية مما أدى إلى سوء الأحوال الاقتصادية والصحية وانتشار الانحرافات الأخلاقية، مما دفع إلى ظهور النقابات العمالية.

أما في الجهة المقابلة وهو المعسكر الاشتراكي، فقد قامت هناك مجتمعات حكمتها الطبقة العمالية التي وفرت رغيف الخبز وسلبت الحرية، ونتيجة لذلك كان لابد من قيام نظام للخدمة الاجتماعية للمساهمة في خفض التوتر المتزايد وحل المشكلات الفردية والجماعية.

ب. **الثورة الحضرية**: ارتبطت الثورة الصناعية بأوروبا بثورة ديموغرافية وحضرية، وذلك لارتفاع عدد المشتغلين بالصناعة وتمركزهم حول المناطق الصناعية، وقد أدى ذلك إلى مجموعة من المظاهر نذكر منها: النمو الحضري، التصنيع، ظهور الطبقة الوسطى، وبذلك أصبحت المدينة تعبيرا واستجابة لحاجات اجتماعية أملتها المتغيرات الحديثة وما ارتبط بها من حياة اتسمت بانتشار المشكلات الاجتماعية الكثيرة، مما دفع بهذه المجتمعات مع الثلث الأخير من القرن التاسع عشر إلى تركيز النشاط والجهود لإصلاح حال المدن والتغلب على مختلف المشكلات كالهجرة، والجريمة والفقر ، والبغاء، وذلك من خلال التخطيط للمدن، وبذلك أصبحت واقعة باللجوء لتبني الخدمة الاجتماعية كالسبيل الأنجع لدراسة وعلاج هذه المشكلات الاجتماعية.

ج. **الثورة الفرنسية وظهور التيارات الاشتراكية**: مثلت الثورة الفرنسية ثورة على الفساد والأوضاع التي سادت المجتمع الفرنسي خاصة والأوروبي عامة، ومن أهم هذه المظاهر سيطرة الكنيسة على أوجه النشاط الإنساني، فكان كل ما يقع للإنسان يعزى إلى قضاء الله وقدره، ولا مجال للمحاولة والإصلاح؛ لأن الإنسان غير قادر وغير واع بمصالحه. إلا أن التقدم الحاصل في شتى العلوم وانتشار حركات الإصلاح وقيام النظام الرأسمالي أدى شيئا فشيئا إلى تغيير الأوضاع، وكمرحلة أخرى كان لظهور الفلسفة الاشتراكية وقيام الكثير من الثورات التي دعت إلى الإصلاح والتي كانت تهدف بالأساس 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 المتمثلة في تفكك المجتمع وسوء التنظيم، ومشكلات الهجرة التي اقتلعت العامل من بيئته الريفية مما خلق لديه عدم الاستقرار والاغتراب ومختلف الأمراض النفسية والاجتماعية .

د. **الأخذ بالاتجاه العلمي**: الفلسفة الإصلاحية في القرنين الثامن والتاسع عشر اهتمت بدراسة الواقع الاجتماعي على أساس المنهج العلمي، ومن أبرز هذه الدراسات، دراسات **جون هوارد** بين **1726م و1790م** عن إصلاح السجون ودراسة **فريديريك لابلاي** بين **1806م** و **1882م** عن العمال في فرنسا وظروفهم المعيشية وكذا دراسة **شالزيوت** عن الفقراء في مدينة لندن سنة **1892م**، ودراسة **ريس** سنة **1890م** عن الحالة السكنية في مدينة نيويورك، كما ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية ثلاث حركات لمواجهة هذه المشكلات، هذه الحركات التي شكلت حجر الزاوية في تطور مهنة الخدمة الاجتماعية، وهي جمعية الإحسان سنة **1877م** بمدينة نيويورك وحركة المحلات سنة **1886م**، بنفس المدينة وجمعية مساعدة الأطفال والمجتمع.

4- نظرة الأديان للخدمة الاجتماعية: وسنتطرق لنظرة الأديان المختلفة للخدمة الاجتماعية وهي كالتالي : (رشيد زرواني، 2000م، ص 16-19).

أ. **الخدمة الاجتماعية في الديانة اليهودية**: عرف اليهود مبادئ العدل والمساواة بفضل وصايا موسى العشر، وكانوا شعبا زراعيا ولذلك كان عدد الفقراء ضئيلا، وكانوا يعتقدون أن الأرض ملك لله، ولذلك من حق الفقراء أن يتمتعوا بما تنتجه، وكان من حقهم أن يلتقطوا ما يتركه المزارعون، وبذلك عرف اليهود نوعا من الإحسان للفقراء.

ب. **الخدمة الاجتماعية في الديانة المسيحية**: لقد مارس المسيحيون الأوائل المساعدة على أحسن وجه، مدفوعين إلى ذلك بعاطفة حب الجار التي جعل منها المسيح قانونا ساميا وبذلك عمل الرهبان على تخفيف آلام الأبدان ومساعدة الأطفال والمرضى.

ج. **الخدمة الاجتماعية في الإسلام**: علاقة الخدمة الاجتماعية بالإسلام بدأت بفرض الله سبحانه وتعالى للزكاة كقاعدة من قواعد الإسلام الخمس، حيث جعل الإسلام منها 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 هناك الصدقات والهبات والإعانات التي تقدم كلها للفقراء. كما أنه منذ فجر الإسلام ظهر للوجود نظام الوقف وهو حبس العين عن تمليكها لأحد مع التصديق بالمنفعة، وكذلك المساجد بيوت الله كجامع عمر بن العاص وهو مسجد أنشئ بمصر في السنة الحادية والعشرين من الهجرة وكان يحتوي على مصلى وعدد من المغاسل العامة الحضائر ونزل يأوي إليه المسافرون 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** منه والتي تنص على أنه إذا لم يكن للقيط مال ولا ادعى أحد نسبه 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، ومهرا إذا زوجه القاضي. أما المادة **413** فتنص على وجوب نفقة الشيخ الكبير والمريض على بيت مال المسلمين عند عدم وجود قريب يعولهم.

إذا الخدمة الاجتماعية بحسب ما تقدم مرت بثلاث مراحل، مرحلة الشيوع والارتجال، وكان يشرف عليها رجال الدين وأصحاب النفوذ والأقارب، 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، فكانت هذه الإجراءات النواة الأولى لظهور الخدمة الاجتماعية للوجود، ثم مرحلة ثالثة والتي ظهر فيها جليا مهنية الخدمة الاجتماعية من خلال تخرج أول دفعة للأخصائيين الاجتماعيين من جامعة كولمبيا، وكلفت **ماري ريتشموند** المشرفة على جمعية تنظيم الإحسان بفيلاديلفيا بتحديد الإطار العام وأهداف وأساليب الخدمة الاجتماعية ضمن كتابها: التشخيص الاجتماعي سنة **1917م**.

ثانيا– مبادئ الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

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 الاعتبارات النفسية والاجتماعية والمتمثلة في الآتي: (أحمد مصطفى خاطر، 2003م، ص 64-65.)

1– أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش ضمن جماعات .

2– أن الإنسان نتاج اجتماعي، أي أن سلوكه مرتبط بالخبرات المكتسبة.

3– أن لكل فرد ضمن جماعة أو منفردا حاجات مادية ومعنوية يحاول باستمرار تحقيقها، مما يؤدي إلى تفاعل اجتماعي ومنه تغير اجتماعي.

4– أن كل إنسان تتصارع بداخله رغبات متعددة، فهو يريد الاعتماد على الغير والابتعاد في أحيان أخرى، كما يريد التقليد مرة والتجديد مرات.

5– إن اقتناع الإنسان بشيء لا يعني بالضرورة أنه سيؤدية، 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 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 كثيرة 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 ثانية مرتبط بالتغيرات الحاصلة بالمجتمع، ويمكن إيجاز مبادئ الخدمة الاجتماعية فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 20- 25).

1– مبدأ التقبل: ونعني به تقبل الفرد المتلقي للخدمة كما هو سواءا كان فردا أو جماعة وليس كما يجب أن يكون، دون تحيز لجنس أو لون أو دين أو مظهر، ويجب علينا الاعتراف بها، وعدم رفض 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، وهذا المبدأ بالأساس يتوافق 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 من مبادئ فلسفة الحياة الديمقراطية، ويعني أن لكل فرد أو جماعة أو مجتمع الحق في اتخاذ ما يراه مناسبا لكل 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 لغيره.

4- **مبدأ العلاقة المهنية**: وهي العلاقة التي تنشأ بين مقدم الخدمة ومتلقيها، واصطلح عليها كذلك لتمييزها عن العلاقة الشخصية التي تقوم بين الأصدقاء، وكذا العلاقة الرسمية التي تقوم بين الرئيس ومرؤوسيه، وتقوم هذه العلاقة على عنصرين هما، الأول وجداني يتمثل في المشاعر بين الطرفين والتي ترسخ للثقة والاطمئنان بينهما، أما الثاني فهو الأفكار المتبادلة بينهما من خلال هذه العلاقة، والتي تتميز بكونها علاقة تقوم على الحقائق والمهارات والخبرات المهنية، وتقوم كذلك على الثقة والاحترام المتبادل بين طرفيها.

5- **مبدأ التقويم الذاتي** : هذا المبدأ يتعلق بصفة خاصة بمقدم 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 و تصور خطة لعلاجها.

7- **مبدأ المشاركة**: وينص هذا المبدأ الاشتراك بين مقدم الخدمة ومتلقيها على حل المشكلات من خلال الاعتماد على الدراسة العلمية والمهارة لفهم المشكلات، ورسم خطة للعلاج، يعتمد فيها الأفراد على إمكاناتهم الذاتية بقدر استطاعتهم مع الاستعانة بالموارد والخدمات الاجتماعية المتاحة في البيئة المحيطة.

وبعد استعراض هذه المبادئ، تجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاق شبه كلي بين العلماء والباحثين في مجال الخدمة الاجتماعية عليها، حتى وإن حدث بعض الاختلافات فهي بسيطة، كما أن هذه المبادئ ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل هي متداخلة ومتشابكة فيما بينها.

ثالثا– أهداف الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية .

كما أن للخدمة الاجتماعية مبادئ، فإن لها أهداف ترمي لتحقيقها نوردها في الآتي: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 26).

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

2– إحداث التغيير في النظم الاجتماعية العتيقة التي تستطيع 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– تجنيب 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– الاكتشاف 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، فأصبحت بعد ذلك من المقومات الأساسية للمجتمعات ، كما أصبحت ضرورة من ضرورات الحياة نتيجة تطورها المستمر وتعقد الحياة فيها.

رابعا– أبعاد الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

إن تحديد أبعاد الخدمة الاجتماعية يأخذ منحى تحديد المبادئ والأهداف الغير متفق عليها نظرا لكونها خاصة بظروف المجتمع من جهة وبالإطار الإيديولوجي ودرجة تطور هذه المهنة من جهة ثانية، وهذه الأبعاد متمثلة في: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 27 – 28.)

1- **القيم**: يقصد بالقيم كما 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 المختلطة، وهي تمثل شيئا مثاليا يلتزم به الممارسون، كما تتمثل في الأشياء أو السلوك الذي يعبر عن القيمة بمعني رمزي، وهذه القيم توضح الطرق والأساليب التي يجب أن يسلكها الإنسان لتحقيق أهدافه. وهذه القيم الأساسية تتمثل في الاعتراف بكرامة الفرد وقيمته 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، وأخيرا الاعتراف 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 حاجاتهم وحل كل مشكلة تواجه المجتمع فضلا عن أهداف هذه المهنة تتم في إطار قيم المجتمع وفلسفته وسياسته الاجتماعية السائدة. وتتمثل الأغراض الأساسية للخدمة الاجتماعية في تقوية نظام الرعاية الاجتماعية لإشباع احتياجات الناس الأساسية، وضمان 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 تبنى عليها ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية، أو هي مجموع المفاهيم والتعميمات والنظريات التي تكون الإطار المرجعي لهذه الممارسة، وتتكون من تراكم المعارف النظرية بالإضافة إلى ما تستمده من نظريات ونماذج علمية أخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى.

4- **الطرق المنهجية لممارسة**: إذا كانت الخدمة الاجتماعية مسؤولة عن تقديم خدمات فنية للأفراد فلابد أن يكون لها طرق مختلفة في ذلك تتناسب والتركيب العضوي للمجتمع، وبذلك تكون لهما طريقة معينة في خدمة الفرد أخرى لخدمة الجماعة وثالثة لخدمة المجتمع، ولكن هذه الطرق تعمل مع بعضها البعض مجتمعة على أساس هدفها الأساسي هو خدمة الفرد في النهاية.

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

المطلب الثاني: أطر ومقومات وركائز أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

الخدمة الاجتماعية باعتبارها مهنة أو فنا أو علما، فهي حديثة الظهور مقارنة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، ولكن رغم ذلك فهي تعمل وفق أطر محددة نتجت عن الرصيد النظري من جهة وعن خبرة علمية هي محصلة الممارسة من جهة ثانية، ويمكن حصر أطر أداء الخدمة الاجتماعية في الآتي:

أولا– أطر أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

1– الإطار القيمي للخدمة الاجتماعية: نوقش مصطلح القيم منذ البدايات الأولى للخدمة الاجتماعية لأنه لابد من تعريفه وتحديد دوره في ممارسة الخدمة الاجتماعية، لأن أي ممارسة تتأثر بقيم الفرد وقيم المهنة وقيم المجتمع. (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 92-95).

يعرف **قاموس وبستر** القيمة على أنها معاني وأفكار مرغوب فيها لدى جماعة من الناس. كما عرفها **وليام جوردن** على أنها تشير إلى الأشياء المفضلة، وهناك قيم خاصة بالمجتمع كما أن هناك قيم خاصة بكل مجموعة من الجماعات المشكلة للمجتمع، ومن هنا جاء مصطلح مرونة القيم، ولذلك فإن القيم إبداع حياتي مكتسب تضعه الجماعة لشعورها بأنها وسيلة لاستقرارها ورفاهيتها، ومن أهم خصائصها ما يلي :

أ. قابلة للتطور مع تطور الجماعة.
ب. ليست عامة في المجتمع الإنساني ولكنها شائعة ومتعارف عليها .
ج. تنبع من نبض الجماعة ومن الأديان والمعتقدات السائدة .
د. مكتسبة وليست وراثية.
ه. تكتسب بالتعلم والتدريب .
و. تتفاعل مع أيديولوجية المجتمع ونظمه الاجتماعية والسياسية وتطوره .
ز. 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 بقوة الأيديولوجية التي تؤثر بدورها على الأشخاص وقيمهم. ويعتنق بعض الأفراد قيم أفراد آخرون، وتنبع القيم من التدريب وتوزيع القوة، والتأثر بالدين، سواء بالتمسك به أو الابتعاد عنه، وقد انتشر في منتصف هذا القرن مصطلح القيم،

والذي اختص بالمعاني الأخلاقية لممارسة الخدمة الاجتماعية دون ربطها بالعمليات المهنية وقد ارتبطت بالقيم الفردية، واحترام كرامة الإنسان، وحق تقرير المصير، والسرية، وعدم التحيز، ومراعاة الفروق الفردية، وقد قسمت القيم إلى ثلاث مستويات هي:

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

ب. **قيم وسيطة**: وهي التي تشكلها الجماعة لتحقيق القيم المطلقة، فالحكم الديمقراطي قد يكون ممارسة الحرية عند جماعة والقتال قد يكون سبيل لتحقيق السلام عند جماعة أخرى.

ج. **القيم الأدائية**: وهي قيم مستمدة من القيم المطلقة والوسيطة التي حددتها فئة من 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 .

2- في الإطار المهاري للخدمة الاجتماعية: تعرف المهارة على أنها المقدرة على إنجاز شيء أو القيام به، أو هي معرفة أو خبرة وقدرة على الأداء، وتلك القدرة تتفاوت من فرد لآخر، وهنا يتدخل العنصر الفني في الخدمة الاجتماعية، وهنا نجد أن **جيزيلا كونيكا K.Gizila** تقول بأن الخدمة الاجتماعية مهنة ترتكز على العلم غير أن ممارستها تعتبر فنا. 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، وتقوم المهارة المهنية على العمليات التالية : (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 6-98) .

أ. انتقاء المعلومات.

ب. التحقق من ارتباطها بقيم الخدمة الاجتماعية .

ج .اختبارها في الأنشطة المرتبط بالخدمة .

وقد عدد البعض مهارات الخدمة الاجتماعية عند الممارسة في مهارة التأثير في الآخرين، مهارة التخطيط والتقويم، مهارة جمع المعلومات، المهارات الإدارية ... ويرى آخر أن هذه المهارات تتمثل في مهارات الاتصال، مهارات المقابلة بالملاحظة مهارة التسجيل، مهارة الموقف، مهارة التدخل، ويمكن بلورة مهارات الخدمة الاجتماعية المعاصرة فيما يلي:

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

ب. مهارة في تطبيق مفاهيم كل مدخل علمي للتدخل على حدى.

ج. مهارة في تكامل عملية المساعدة وترابطها كالقدرة على حصر الحقائق الدراسية عن الموقف وتفسيرها وتحديد اتجاهات العلاج.

د. مهارة في ممارسة الإجراءات المهنية كقيادة المقابلة، العمل ضمن فريق، مهارات التسجيل وتكوين العلاقات، مهارات إدارية، مهارة تطبيق المبادئ، مهارة تحويل الحالات.

ه. مهارات قيمية وتشمل مهارة ترجمة قيم المهنة إلى سلوك وأداء ومهارة غرس هذه القيم في متلقيها ومهارة تدعيم القيم الإيجابية بالأساليب المناسبة.

و. مهارات مهنية عامة، وتشمل مهارات في استخدام الذات المهنية في الممارسة، مهارة التقويم الذاتي، مهارة في استغلال إمكانيات المجتمع لتقديم خدمات أفضل، مهارة في التوفيق الإبداعي بين النظرية والتطبيق.

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

أ. روافد الإطار المعرفي: للإطار المعرفي روافد نستقي منها مضمونه، نوجزها فيما يلي:

- لما كانت الخدمة الاجتماعية تعنى بالأفراد في علاقاتهم بالمجتمع (مشكلات، قضايا، رفاهية)، فإن معارف كل من علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والسياسة والقانون والفيسيولوجيا والوراثة، لابد وأن تمثل روافد أولية لدراسة الخدمة الاجتماعية لحقائق ومشكلات الأفراد وقضاياهم.

- ولما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة تعنى بمساعدة الأفراد والمجتمع على تخطي العقبات التي تصادف استقرارهم، وتدعم قدراتهم لتحقيق أهداف المهنة في الارتقاء بمستوى معيشة هؤلاء الأفراد، فإن معارف الطب النفسي والتنمية الاقتصادية والتربية والتعليم والإعلام والتأهيل المهني والإدارة والتخطيط والبحث، لابد وأن تمثل روافد أولية لعلاج مشكلات الأفراد والمجتمع، طالما كانت علوم تطبيقية أو مهنة عملية تفسر كيفية الأداء وليست مجرد وصف .
- لما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية مرتبطة بقيم الأفراد ومعاييرهم ومعتقداتهم الدينية وأخلاقياتهم، فهي لا بد أن ترتبط بمعارف دينية وأخلاقية كعلوم الدين والأخلاق الثقافية، كعلوم تحدد الحدود القيمية والمعيارية التي تحفظ للإنسان كرامته.
- معطيات البحوث العلمية في الخدمة الاجتماعية في الماضي والحاضر كمعطيات تقدمها التجارب السابقة.

ب. خصائص الإطار المعرفي: يتميز الإطار المعرفي للخادمة الاجتماعية عن الإطار المعرفي لباقي المهن الأخرى بمجموعة من الخصائص، هذه الأخيرة اختلف فيها العلماء تبعا لمعتقداتهم وأفكارهم ومثلهم العليا، وأهم هذه الخصائص نوجزها في الآتي: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 58 - 59) .

- إنه إطار متغير بتغير المعارف المتطورة لفهم حقيقة الإنسان.
- إنه إطار متغير بتغير الأهداف العامة للممارسة تبعا لمتطلبات المجتمع المتغير .
- إنه إطار انتقائي لمعارف العلوم الأخرى والتي تناسب أهداف المهنة وأساليبها.
- إنه إطار يحوي المعطيات التاريخية للرعاية والخدمة الاجتماعية.
- إنه إطار يحوي معطيات البحوث العلمية للخدمة الاجتماعية، وما أسفرت عنه من نتائج لها قدر مناسب من اللياقة العلمية.
- إنه إطار متغير تبعا لطبيعة المجتمع الذي تمارس فيه المهنة وخاصة فيما يتعلق بأهداف المهنة العلمية وتاريخها وإن كان ثابتا بالنسبة للأهداف العامة والأساليب الإنسانية بفطرتها وقوانينها الثابتة.
- يتأثر إطار المهنة بالأيديولوجية العامة للمجتمع الرأسمالي أو الاشتراكي أو الديني او الشيوعي
- لابد من شمول الإطار على حقائق تدعم مصداقية المهنة بعناصرها الخمسة: العلم، المهارة ، القيم، الأساليب، الاعتراف المجتمعي.

ج. **مضمون الإطار المعرفي**: 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 توجيها منطقيا، إذا ما اتسم هذا المحتوى بالصحة والسواء؛ لأن المعرفة نتاج عقلي مرتبط بالإدراك العام الأشياء والعلاقة الضرورية بينها. ويمكن بذلك أن نحصر مصادر مضمون الإطار المعرفي في الآتي : (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 59)

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

د. **نظريات الإطار المعرفي**: يمكن تقسيم نظريات الإطار المعرفي للخدمة الاجتماعية بحسب الطرق الثلاثة للخدمة الاجتماعية، ولعل أبرز هذه النظريات والتي اعتمد عليها بالولايات المتحدة الأمريكية قبل السبعينات موجزه فيما يلي:

- **نظريات خدمة الفرد**: وهي متعددة سنحاول فيما سيأتي تقدم نموذجين اثنين كمثال لهذا القسم وهي كالآتي: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 60-65) .
- **نظرية التشخيص الاجتماعي**: وهي باكورة النظريات التي استحدثتها **ماري ريشموند M.Richmond**، وهي مستقاة مما يعرف بالميتاغور الطبي الذي افترض أن علاج العلة مرتبط بمعرفة أسبابها، ولكن أسباب المشكلة الاجتماعية كامن في الظروف الاجتماعية والأسرية، العملية، الفقر، البطالة...)

- **النظرية السلوكية:** رغم ارتباطها بنظريات التعلم منذ أواخر القرن الماضي، إلا أنها طوعت للعلاج النفسي من خلال أعمال **سكينر Skiner ودولارد 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 ستيوارت R.Stuart** و **جين فيليبس V.Philips** في أوائل الستينات ليقيموا منها منهجا علاجيا في الخدمة الاجتماعية وخاصة خدمة الفرد، وتقوم هذه النظرية على أن السلوك مكتسب ومتعلم، والسلوك الانحرافي يمكن تعديله وتقويمه من خلال عادات جديدة بالثواب والتخلي عن عادات منبوذة بالعقاب، والفرد كائن ميكانيكي تحكمه اللذة والألم، الفعل ورد الفعل، المثير والاستجابة، وبذلك فإن العلاج الاجتماعي يعتمد على خلق تجربة معتمدة لتعديل العادات والسلوك تدريجيا.

بالإضافة إلى هاتين النظريتين صيغت نظريات أخرى نوجزها في الآتي: نظرية سيكولوجية الإد لـــ: **ماري ريتشموند وجوردن هاملتون G.Hamilton** والنظرية الوظيفية لـــ: **أوتو رانك Otto Rank** وهو احد أتباع **فرويد** وعدلها وحسنها كل من **تافت Taft وفرجينيا روبنسون V.Robinson**، ونظرية سيكولوجية الذات لكل من **ستام Stam وأنا فرويد Ana Freud وهورتني Hortni**، والنظرية المعرفية (العقلية) لصاحبها **هارولد وورنر H.Worner** وكذا نظرية مدخل حل المشكلة لـــ : **هيلين برلمان H. Perlman** .

بالإضافة إلى هذه النظريات الواضحة المعالم والمتفق عليها غالبا، نجد أن علماء الخدمة الاجتماعية قدموا نماذج تطبيقية أساسها النظريات السابقة الذكر، وتمثلت هذه النماذج في النموذج المساعد، نموذج العلاج الكاره، نموذج الأزمات، العلاج الواقعي، نموذج العلاج، القصير، العلاج الوجودي...

- **نظريات خدمة الجماعة:** وقد عدد كل من **توم دوجلاس T.Douglas وبيتي بيكار B. Bicard** النظريات التقليدية لخدمة الجماعة في الآتي: (محمد سيد فهمى، 2001م، ص 66- 68).

* **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 من خلال وضع إطار للجماعة، ليعالج به نقائص وعيوب واضطرابات الشخصية، فهناك جماعة تكون لعلاج

الأنماط العدوانية، وأخرى لعلاج الأنماط الخائفة خوفا مرضيا، وثالثة لعلاج الخجل، ورابعة لعلاج السلبية، وأهم ما يميز هذا المنظور الآتي:

- في الجماعة تكون بقصد يختار أعضائها بحسب المشكلة المعنية بالعلاج.
- البرامج العلاجية المعدة مسبقا.
- ينتظم 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.

ويوجد إلى جانب هذا المنظور منظورين اثنين هما منظور الأهداف الاجتماعية لـــ: **جريس كوبال وتريكر وجيزيلا كونوبكا** وأهم مقوماته ما يلي:

- مشكلة الإنسان هو 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 ديمقراطي.
- لا بأس من الاستعانة بنظريات اللعب والجماعات الصغيرة في تحديد هذا النشاط وأسلوب ممارسته.

والمنظور التبادلي لكل من **شوارتز Chaoarts وجيرمين Girimine** وينسب للمدخل الإيكولوجي والذي يعتمد على المجتمع المحلي في تغيير سلوك الأفراد... فعجز البيئة عن تلبية حاجات الأفراد المختلفة يؤدي إلى مشكلات اجتماعية إلا في حالة التفاهم بين الفرد والبيئة.

– **نظريات تنظيم المجتمع**: أدى اختلاف طبيعة الأحياء في المجتمع الأمريكي إلى ظهور ثلاثة مداخل لتنظيم المجتمع حددها **جاك روثمان** في ثلاثة مداخل رئيسية هي (محمد سيد فهمي،2001م، ص70-72).

* **مدخل العمل الاجتماعي**: حدد إطار هذا المدخل **أرينسكي Arenski** وهو أحد علما 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 الانتماء. بينما قلة منعمة تتمتع بكل الحقوق والمزايا والثروة والجاه.

* **مدخل التخطيط الاجتماعي**: لكل من **جيرينج Girring وفيكوري Vickory** وهما من أنصار المدرسة الشمولية المبكرة في أواخر الستينيات، ويعتمد هذا المدخل على الخبراء والفنيين والهيئات الاستشارية التمويلية للتخطيط لتنمية الأحياء من خلال مشاركة محدودة من الأفراد أنفسهم.

* **مدخل التنمية الذاتية**: وقد اهتم بهذا المدخل كل من **روس Ross ودانهام Dunham** وبعدهما جاء **جبرينج Girring** وينص هذا المدخل على أن أبناء الحي هم أصلح العناصر لحل مشكلات مجتمعهم، وأكثر دراية بها، فضلا عن القيمة الأخلاقية والنفعية التي يكسبونها من خلال مشاركتهم وإسهاماتهم إلى الحد الذي يجعلهم أكثر دفاعا عن إنجازاتهم وأكثر تضامنا وتعاونا وانتماءا وتوحدا مع بيئاتهم.

بالإضافة إلى هذه المداخل، اعتمدت منظمات أمريكية على نماذج مستحدثة نذكر منها، نموذج مراكز القوى، نموذج المنظمات الاجتماعية، النموذج الإعلامي، النموذج الاقتصادي، نموذج الجيرة، والنموذج التعليمي من خلال إكساب أفراد الحي الخبرة والمعرفة كوسيلة فعالة لإحياء الانتماء والسعي لحل المشكلات.

4- الإطار الشمولي للخدمة الاجتماعية: من خلال ما تقدم نجد أن إطار الخدمة الاجتماعية شمل مجموعة من التطورات نوجزها فيما يلي: (محمد سيد فهمي، 2001ء، ص 73-74)

أ. للخدمة الاجتماعية بعدان، علاجي أي خدمة اجتماعية إكلينيكية، وبعد وقائي أي خدة اجتماعية شمولية.

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

ج. الممارسة دوما تكون وسيطا بين الموقف الإشكالي والإمكانيات المتاحة بالبيئة .

د. هناك مهارات رئيسية للممارسة تكتسب كوحدة لكافة المواقف الإشكالية .

هـ. يمكن استحداث نماذج علمية خاصة لكل موقف متميز فرد أو جماعة أو مجتمع، ومهارات لكل نمط علاجى.

و. الخدمة الاجتماعية الشمولية هي خدمة وقائية توقف نزيف المشكلات الجزئية أو تخفف من أعبائها، وتتضمن التدخل المهني في السياسة الاجتماعية من خلال تشريع القوانين واللوائح الخاصة بالتأمينات، البطالة ، الشيخوخة، الطفولة، الشباب، التعليم، الصحة...؛ لأن القصور في هذه القوانين واللوائح هو الذي يثقل كاهل المنظمات. وتتضمن كذلك التدخل في التخطيط الاجتماعي وكذا التدخل في الإدارة الاجتماعية للتنظيمات.

ز. التدخل المهني ينطوي على قيم مطلقة كالفردية والمساواة وتقدير إنسانية الفرد، وقيم وسيطة وهي الأكثر ارتباطا بالمنظمات الاجتماعية وتقاليدها والمواقف الإشكالية المختلفة كالقبول، وحق تقرير المصير، الاحترام...، وقيم أدائية مرتبطة بالنموذج العلمي المختار كالتفاعل الوجداني، العلاقة في المدرسة التحليلية، الإثارة في المدخل الوظيفي، التشجيع في المدرسة السلوكية، المشاركة في التنمية الذاتية، التنظيم في التخطيط الاجتماعي.

5- نظرية الممارسة في الخدمة الاجتماعية المعاصرة: نظرا للزخم النظري في مجال الخدمة الاجتماعية، وبغرض استقلالية مهنة الخدمة الاجتماعية، فقد تحددت النظريات الشمولية للتدخل المهني في الآتي: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 75- 80).

أ. **نظرية الأنساق العامة:** وهي من أكبر نظريات ممارسة التدخل المهني الشمولي، والتي ميزت الخدمة الاجتماعية عن باقي المهن، حيث أنها لم تستخدم من قبل في المهن المشابهة، وهي أكثر النظريات صلاحية للتدخل الاجتماعي المهني لمواجهة موقف إشكالي معين، وهي نظرية أتي بها مجموعة من علماء الخدمة الاجتماعية في ولاية كاليفورنيا بقيادة **برتا لادفي Berta Ladfy**، واستمدت أصولها من نظرية التوازن الذاتي والقصور الذاتي لجسم الإنسان في علم البيولوجيا، ونظرية تماسك المادة في علم الطبيعة واللتان 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 وهي:

- 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.

ب. **نظرية الأنساق الأربعة**: لصاحبها **بنكس Pincus ومينهان Minahan** والتدخل المهني فيها يعتمد على أربعة أنساق، نسق وسيط التغيير (المنظمة)، نسق الموقف (الفرد، الجماعة ،المجتمع)، نسق الأهداف (متلقي الخدمة)، ونسق الفعل (الأفعال والعمليات).

ج.**النظرية الإيكولوجية**: وقدمها **سان جيرمين S.Giriminne** ومحتواها يتعلق أساسا ببيئة الممارسة.

د. **النظرية الدينامية لحل المشكلات**: **من** خلال أعمال **هيلين برلمان وبيرت جالاواي** وتستند إلى افتراض أن كل فرد عاقل مع نفسه يستطيع مواجهة مشكلاته .

هـ. **النظرية التحليلية**: لكل من **ماكس سيورين وفيتز وباتريم** وهي تعبر عن محتوى نظرية سيكولوجية الإد وسيكولوجية الذات اللتان تم الإشارة إليهما سابقا.

و. **النظرية السلوكية المعدلة**: إذا كانت النظرية التحليلية تعتمد العواطف مصدرا للسلوك فإن هذه النظرية ترى أن العادة هي الموجه للسلوك، وقد عدلت من خلال أعمال كل من **ورنر Werner وستوارت Stuart**، وقد حقق تطبيقها علاج المدمنين والمشاغبين والجانحين .

ز. **النظرية التفاعلية**: وقد انبثقت عن أعمال نيوستر **Newsetter** وشفيلد **Shefeild**، وبنيت على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي وليس فردا منعزلا؛ أي أن كل حياته مبنية على فكرة التفاعل مع الآخرين.

ح. **نظرية العلاج المجتمعي**: لصاحبها **ماكفلين** وتركز على أن المشكلة تكمن في شبكة العلاقات بين موارد المجتمع بعيدا عن الفرد وداخله.

ط. **النظرية الوجودية**: وقد استخدمت من قبل **روجر وكاميرون** وتقوم على أن متلقي الخدمات لا يملك ذاته ومن ثم عليه المبادرة بطلب المساعدة.

ي. **النظرية الأخلاقية**: وقد استمدت جذورها من الكنيسة البريطانية، وتقوم فرضيتها الرئيسية على أن مساعدة الفرد تتجسد بالرجوع للقيم الدينية .

6- نظريات ونماذج الخدمة الاجتماعية الوقائية: وتتضمن مجموعة معارف ترتبط بدور الخدمة الاجتماعية في الحد من المشكلات الاجتماعية وتجنبها قدر الإمكان وهي كالآتي: (محمد سيد فهمي، 2001م، ص 86 -91) .

أ. **السياسة الاجتماعية**: وهي الأيديولوجية التي يتبناها المجتمع لتحديد مسار الخدمة الاجتماعية وفلسفتها وأهدافها، فهي ليست برامج أو جهود، ولكنها أفكار تتضمن مجموع من القيم والمعايير وتحديد الحقوق والواجبات حول المسائل الاجتماعية.

ب. **التخطيط الاجتماعي**: ويشمل الخطط الاجتماعية بحسب مداها، طويلة، متوسطة أو قصيرة، لمواجهة مشكلات معينة في إطار محدد الخطوات، مع توفير الإمكانيات في كل مرحلة من المراحل وصولا لتحقيق الهدف، ومن أهم النماذج العلمية للتخطيط الاجتماعي هي التي صاغها كل من **اتزيوني، جلبرت، نيوستر وكلامر** وهي كالآتي:

- **نموذج التخطيط العقلاني**: والذي يقوم على أن الخطة إطار مبرمج لعدة خطوات وإجراءات ملزمة، وهي خطة عقلانية تحكمها القوانين، ووضعوا هذه الخطة هم العباقرة والخبراء والمختصين، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المفاجآت والعراقيل.
- **النموذج التحرري**: وهو عكس النموذج السابق، وهو ميل للنزعة الفردية المتحررة، وخطواته تركت مفتوحة للاختيار وتوفير البدائل.
- **نموذج التخطيط المختلط**: وهو نموذج يجمع بين النموذجين السابقين؛ أي بين الالتزام والتحرر، فالخطة ملزمة في الإطار العام مع ترك حرية اختيار البدائل العلاجية.
- **النموذج المرحلي للتخطيط**: وهو نموذج يقتضي تقسيم الخطة إلى مراحل تستند على طبيعة الواقع.
- **النموذج التقاطعي**: هو نموذج مطابق للنموذج السابق، ولكنه يضع في الاعتبار الأحداث المحتملة التي تعطل مسار الخطة وكيفية التعامل معها.

ج. **التنظيم الاجتماعي**: وهو العلم الذي يصف ويحلل إدارة المنظمات الاجتماعية وأنواعها وأعدادها والعلاقات بينها، سواء على المستوى المحلي أو الدولة، والعلاقة بين الخدمات والاحتياجات والميزانيات ومصادرها.

ثانيا– مقومات أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

إن إقرار العالم بالخدمة الاجتماعية كمهنة كان له الدور الحاسم في مجتمعات عانت من حروب ونزاعات ومشكلات اجتماعية كثيرة، وبهذا استقلت الخدمة الاجتماعية بمناهجها عن باقي المهن الأخرى، وحاولت صياغة مقومات خاصة بها نحاول فيما يلي استعراضها. (المبروك محمد ىالغرياني، 2008، ص 36-40).

1– إستناد الخدمة الاجتماعية على قاعدة علمية: لم يتمكن الباحثين والمفكرين في حقل الخدمة الاجتماعية من بلورة معرفة علمية نظرية خاصة بها، كما في المهن الأخرى، لأنها تستفيد مما توصلت إليه باقي العلوم الاجتماعية من نتائج وقوانين وحقائق، فقد استفادت مما توصل إليه علم النفس حول نمو الشخصية وديناميكيات السلوك الفردي والدوافع... واستفادت من علم الاجتماع فيما تعلق بالتغير الاجتماعي والتنظيمات الاجتماعية، والنظم الاجتماعية المختلفة، والعمليات الاجتماعية، والأنماط الثقافية للمجتمعات الريفية والحضرية...، واستفادت من علم الاقتصاد في فهم القوانين والعمليات الاقتصادية، وتأثير العوامل الاقتصادية على المشكلات الاجتماعية...، ومن خلال هذه الاستفادة اكتسب ممارسي الخدمة الاجتماعية السمات العلمية الضرورية التالية :

أ. استخدام المنهج العلمي في التفكير.

ب. الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأمور .

ج. توظيف الملاحظة العلمية وقوتها.

د. الفهم والإدراك الواعي للأمور.

هـ. القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال الدراسة العلمية للماضي والحاضر.

و. القدرة على الأداء الأفضل والقدرة على النقد والنقد الذاتي وتقويم الذات.

كما تستفيد الخدمة الاجتماعية من بعض العلوم الطبيعية كالطب في الأمراض وتأثيرها على الأفراد والجماعات والمجتمع.

2- مهنة الخدمة الاجتماعية لها مجموعة من الأساليب والطرق المنهجية: أصبح للخدمة الاجتماعية طرقها ومناهجها المعتمد والتي سيتم التفصيل فيها في العناصر اللاحقة، ويذهب الكثير من الكتاب والمتخصصين في مهنة الخدمة الاجتماعية إلى وجود طريقتان أو منهجان هما: طريقة البحث الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية وطريقة إدارة المنظمات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية. وهذه الطرق هي التي تحدد وتوجه أساليب عمل وأداء مهنة الخدمة الاجتماعية.

3- المهارة المهنية للخدمة الاجتماعية: توصلت مهنة الخدمة الاجتماعية بفضل الخبرات المكتسبة من خلال الممارسة التطبيقية إلى اعتماد جملة من المهارات كتكوين علاوات مهنية هادفة مع الفرد والجماعة والمجتمع، وتحليل المواقف المختلفة، وفهم مشاعر الحالات أو العملاء...

4- أهداف مهنة الخدمة الاجتماعية: يتفق مهنيو الخدمة الاجتماعية والعاملون في حقلها على أن لهذه المهنة مجموعة من الأهداف متمثلة في :

أ. **أهداف إنشائية:** وهي أهداف متعلقة بعمليات التنشئة الاجتماعية

ب.أهداف وقائية: وتتعلق بحماية الأفراد والجماعات والمجتمع من الانحرافات ومختلف المشكلات.

ج. **أهداف علاجية:** والمتعلقة بالمشكلات الاجتماعية والتخفيف من حدة الانحرافات وعلاجها عن طريق برامج محددة.

د. **أهداف إنمائية:** وتتعلق بتنمية الأفراد والجماعات والمجتمع ومنها البرامج التعليمية المختلفة ...

ثالثا- ركائز أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

للخدمة الاجتماعية ركائز أساسية لا يستقيم العمل، ولا تستطيع الخدمة الاجتماعية أن تعمل خارج هذه الركائز الأساسية وهي كالآتي : (المبروك محمد الغرباني، 2088، ص 40 -44).

1- العميل: ويسمى كذلك الحالة أو متلقى الخدمة وهو محور العمل المهني للخدمة الاجتماعية، وقد يكون فردا أو جماعة أو مجتمعا.

2- الأخصائي الاجتماعي: هو شخص متخصص مهنيا يقوم بممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية، ويتم إعداده علميا وتطبقيا حتى يصل إلى مستوى يكون فيه قادرا على القيام بتطبيق طرق الخدمة الاجتماعية وأساليبها وأن يكون مزودا بما يلي :

أ. بالمعلومات الكافية عن الأفراد والجماعات والمجتمعات التي يعمل معها، معلومات اقتصادية واجتماعية وسياسية وصحية ونفسية...

ب. بالمهارات اللازمة والكافية لممارسة طرق الخدمة الاجتماعية وما يتطلبه ذلك من مهارة وإدراك واع وتطبيق لمبادئ وأساليب الخدمة الاجتماعية .

ج. بمجموعة الخبرات المتصلة بطبيعة النشاط الذي يشترك فيه والتي تساعده على إدراك ما قدمه من مختلف الأنشطة للعملاء.

د. بالاتجاهات والسلوكيات الشخصية كالمقدرة على حب الناس، والرغبة في العمل معهم أو تقدير ظروفهم، وضبط النفس، احترام المواعيد... ويمكن اكتساب هذه الضروريات للعمل ضمن حقل الخدمة الاجتماعية من خلال الآتي :

أ. الدراسة النظرية.

ب. التدريب العملي لسنوات .

ج. الممارسة الفعلية لمهنة الخدمة الاجتماعية بإحدى المنظمات الخاصة بذلك .

3- الأساليب المهنية للخدمة الاجتماعية : ونقصد بالأساليب الخطوات التي تتم أثناء تقديم الخدمات الموجهة للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات وسواء كانت إنشائية أو وقائية أو علاجية أو إنمائية ، فلا بد لها من خطوات تتمثل في الدراسة والتشخيص ثم العلاج.

4- المنظمة الاجتماعية: تعتبر المنظمة الاجتماعية هي الميدان الذي تمارس فيه مهنة الخدمة الاجتماعية، وهي لا تمارس في منظمات خاصة بل تمارس في كل المنظمات مهما كان نوعها ، اقتصادية، صحية، إنتاجية، خدمية، تعليمية، إن المنظمات الاجتماعية تعمل في إطار القيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وتحدد أهداف هذه المنظمات ومستويات تقديم الخدمة التي تحدد أساسا من ثقافة المجتمع، ولا تهدف المنظمة الاجتماعية إلى كسب مادي.

المطلب الثالث: طرق وسمات ومجالات عمل الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية والعوامل المتحكمة فيها.

أولا– طرق أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

يستخدم لفظ طريقة من قبل الباحثين في الخدمة الاجتماعية للدلالة على الفروع الرئيسية لها، وهناك شبه اتفاق حولها. وذلك يعود لسببين رئيسيين، أولهما كون الهدف العام من الخدمة الاجتماعية هو العمل على تحسين ظروف المجتمع، من خلال مكونه الأساسي الذي هو الفرد، هذا الأخير يتميز بكونه يختلف عن غيره، ولكن لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي الأفراد، وهذا التفاعل الدائم لا ينفي وجود فوارق فردية، أما ثانيهما فهو مرتبط بتطور فروع العلوم الإنسانية، والذي ترك انطباعه على الخدمة الاجتماعية. (أحمد خاطر، 1998، ص 172–174) .

وسنستعرض الطرق الثلاثة للخدمة الاجتماعية، وتبقى هذه الطرق ضمن مهنة أو علم واحد هو الخدمة الاجتماعية وأن الفرد يعتبر الوحدة الأساسية لتكوين الجماعة والمجتمع، وهذه الطرق هي: (محمد كامل النطريق وحسن طه أبو الفضل، بدون سنة النشر، ص 129 - 188) .

1– **طريقة خدمة الفرد**: إن الفرد وعلاقاته هو موضوع وعمل الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، ولكن هذا لا يعني بأي صفة كانت دراسة الفرد منعزلا عن غيره من الأفراد، بل هو يعيش في جماعات وتنظيمات بعلاقات متشابكة، والإنسان الفرد بكل مكوناته الجسمية، العقلية والاجتماعية المتفاعلة مع بعضها البعض ومع واقعه، كل ذلك ينتج في النهاية محصلة لهذا التفاعل وهي شخصية ذلك الفرد، تلك المحصلة التي يتم التعامل معها في مجال الخدمة الاجتماعية، إما بطريقة وقائية أو علاجية أو إنمائية ، والهدف من ذلك هو الارتقاء بحياة الفرد ليحيا حياة طيبة راضية، يحقق من خلال ذلك أكبر إشباع لاحتياجاته المختلفة، والخدمة الاجتماعية هنا توجه للفرد أو البيئة التي يعيش فيها.

2– **طريقة خدمة الجماعة**: تعتبر سنة 1935م السنة الفاصلة في تاريخ هذه الطريقة، حين درس المؤتمر القومي للخدمة الاجتماعية بأمريكا العمل مع الجماعات، حين بدأت جمعيات شبان المسيحية خدمة عملائها في جماعات، ثم أنشأت أندية الشبان في مستهل القرن العشرين وجمعيات الكشافة، كل تلك التجارب والخبرات هيأت للمؤتمر أن يتدارس طريقة خدمة الجماعة كإحدى الطرق الحديثة، فلقد عرفها **جريس كويل G.Kowil** على أنها "عملية تعليمية تهدف إلى نمو الأفراد

وتكيفهم الاجتماعي، عن طريق جماعات اختيارية يشتركون فيها." كما عرفها **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."

والعمل مع الجماعات يستلزم أولا دراسة شاملة للجماعة وصفاتها وأفرادها وخصائصها ومكوناتها، ثم تحدد الأهداف المراد تحقيقها، ثم توضع خطة عمل، ثم تنفيذ الخطة مع إشراك أفراد الجماعة، ثم تأتي مرحلة التقييم والتي تشمل أطراف الخدمة كمقدم الخدمة، منفذها، فنوعية الخدمة، مع التأكيد أن هذه الأهداف تختلف باختلاف الجماعات، ولطريقة خدمة الجماعة مبادئ نوجزها فيما يلي:

أ. **التفاعل الجماعي الموجه:** ما دام أن حقيقة التفاعل القائم بين أفراد الجماعة الواحدة مؤكد، فإن واجب الخدمة الاجتماعية توجيهه بما يخدم الجماعة.

ب. **التنظيم الوظيفي المرن:** التنظيم الوظيفي للجماعة يقابله احتياجاتها الفعلية .

ج. **الخبرات التقدمية لبرنامج العمل:** ما دام أن برنامج العمل يقابل سد الحاجات الأساسية لأفراد الجماعة، فإنه لا بد وأن يتغير باستمرار.

د. **استغلال الموارد:** ونعني بالموارد هنا الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية، ومن الضروري الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

3- طريقة خدمة المجتمع: وتسمى كذلك طريقة تنظيم المجتمع، وتتعامل مع تنظيم المحيط الاجتماعي للناس، ويتم ذلك عن طريق إنشاء منظمات بغية تقديم الخدمات الاجتماعية في جميع المجالات، ويكون ذلك من خلال إحداث المواءمة بين الاحتياجات وموارد المجتمع. (رشيد زرواني، 2000م، ص 142-143).

أ. **تطور طريقة المجتمع:** اعتمد تنظيم المجتمع في ظهوره على الأساس التاريخي للخدمة الاجتماعية عموما، وهو الذي ظهر جليا في نشاط جمعيات الإحسان بالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، وأدى التنسيق بين هذه الجمعيات إلى خلق جو يسوده التعاون بين مختلف المنظمات الاجتماعية بدلا من الصراع، ثم بعد ذلك أنشأت هيئة منفصلة تمثلت مسؤوليتها في التنسيق بين البرامج الاجتماعية والتخطيط لها سنة **1908م**، واستمر الأمر بإنشاء هيئات أخرى مماثلة سنة **1909م** مثل اتحاد الهيئات والمنظمات الاجتماعية، وتبعه إنشاء صندوق التمويل المشترك، هذه

الهيئات اهتمت بتطوير ظروف وإمكانيات تقديم الخدمة على المستوى المحلي كإنشاء الملاعب لممارسة مختلف الأنشطة، والحدائق والمعسكرات الصيفية للأطفال خلال الحرب العالمية الثانية. أما منظمات الجيرة فحملت على عاتقها إعادة بناء المجتمع بعدما أصيب بأضرار الحرب.

ب. أهداف خدمة المجتمع: تهدف خدمة المجتمع إلى تحقيق أهداف نوجزها في الآتي :

- التعرف على ما هو متوفر من موارد وما هو مطلوب من احتياجات .
- مقابلة هذه الاحتياجات بأقصى ما يمكن من أداء خدمات.
- العمل على تحقيق التوازن في توزيع الخدمات من حيث الكم والنوع.
- المساعدة المشتركة في توفير الخدمات الفنية كالقيادة والبحوث وتوفير الخدمات الإدارية اللازمة إلى جانب المساعدة المشتركة في التمويل.

بعد استعراض محتوى الطرق الثلاثة للخدمة الاجتماعية، يجب الإشارة هنا أن هذا التصنيف لا يعني بأي حال من الأحوال أن هذه الطرق منفصلة عن بعضها البعض، ولكن الدراسة العلمية والحاجة البحثية هي السبب المباشر في ذلك، مع الإشارة إلى أن هذه الطرق تعمل في تكامل وتناغم، فكل منها تمهد أو تكمل لعمل الأخرى، ويتجلى هذا التكامل في النقاط التالية:

1- تكامل في قيم طرق الخدمة الاجتماعية لأنها نابعة من قيم الإنسان نفسه .

2- تكامل أهداف طرق الخدمة الاجتماعية؛ لأن هدفها الأساسي هو تحقيق أكبر قدر من حاجات الأفراد الأساسية وبذلك بلوغ السعادة الإنسانية، إذا مجهود الخدمة الاجتماعية محصور في المسافة بين الإحساس بالحاجة وإشباعها، ثم الشعور بالمشكلة ومواجهتها إيمانا بأن حاجة الإنسان دوما ثلاثية الأبعاد وثلاثية الضغوط، فهناك الفرد ذاته، وانتمائه لجماعة، وارتباطه بالمجتمع، وتتمثل حاجته في اللا توافق بينه وبين هذه الأبعاد والضغوط.

3- تكامل المبادئ في طرق الخدمة الاجتماعية.

4- تكامل المعارف المتاحة في طرق الخدمة الاجتماعية .

ثانيا- سمات الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

للخدمة الاجتماعية مجموعة من السمات يكاد يتفق عليها كل الباحثين والمتخصصين، والتي يمكن إيجازها في الآتي : (أحمد خاطر، 1998، 175-176)

1- **الخدمة الاجتماعية منهج مزدوج:** يعتقد البعض أن الخدمة الاجتماعية تقتصر على جانب واحد وهو مساعدة الأفراد على النمو من ناحية، والتكيف مع الظروف المحيطة من ناحية أخرى، وهذا مفهوم قاصر؛ لأن الخدمة الاجتماعية انتقلت من الاهتمام بإصلاح المجتمع إلى إصلاح الأفراد، وخاصة مع التقدم الذي حصل في الطب النفسي في الدول الغربية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى المعيشة في هذه البلدان، حتى ساد الاعتقاد بأن مشكلات المجتمع كلها قد حلت، وهكذا نجد أن الخدمة الاجتماعية تعمل على مستويين هما:

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

ب. تعمل على تعديل النظم الاجتماعية في المجتمع في نواح معينة .

2- **للخدمة الاجتماعية أساليبها العلمية للعمل:** كما أشرنا إليه سابقا أن الخدمة الاجتماعية تستمد أصولها النظرية من علم النفس وعلم الاجتماع، وترى بأن لكل سلوك دافع أو مجموعة دوافع، وأن الناس سواء كانوا أفراد أو جماعات أو مجتمعات يتصرفون وفق ما تمليه عليهم ظروفهم وأن معاملة الفرد في طفولته تؤثر في سلوكه فيما بعد. وبذلك فالخدمة الاجتماعية بنت أساليبها ومبادئها على حقائق علمية توصلت إليها العلوم الإنسانية عن طريق البحث والدراسة.

3- **الخدمة الاجتماعية تمتاز بالمرونة:** لما كانت مشكلات الأفراد متجددة ومتنوعة، وبما أن الخدمة الاجتماعية هي الإطار الذي يتولى حل هذه المشكلات، فإنه كان لزاما عليها أن تتصف بالمرونة اللازمة، للانتقال من ميدان لآخر ومن مشكلة لأخرى.

4- **الخدمة الاجتماعية تنظر للفرد كوحدة:** الكثير من المهن والعلوم تنظر للفرد من زاوية دون الزوايا الأخرى، فالطب مثلا ينظر للفرد من الناحية الفيسيولوجية، في حين أن التعليم ينظر للفرد من الناحية الفكرية، وكذلك الاقتصاد ينظر إليه من الناحية المادية ... أما الخدمة الاجتماعية فتنظر للفرد كوحدة حية نامية ذات علاقات في المجتمع.

5- **تعتمد الاتصال المباشر في علاقتها مع المواطنين:** تعتمد الخدمة الاجتماعية الاتصال المباشر بالأفراد والجماعات، وعن طريق ممثلين يلتقون بالأفراد في المجالس والاتحادات إذا كان الأمر يعني المجتمع ككل، بغرض إحداث تأثير أكبر من الذي يحدث من خلال الوسائط كوسائل الإعلام.

6- **تعدد أهداف الخدمة الاجتماعية:** تتعدد أهداف الخدمة الاجتماعية، ففي الثلاثين سنة الأخيرة وفي الدول الغربية تحديدا، تغلب الجانب العلاجي كهدف للخدمة الاجتماعية وخاصة مع تطور الطب النفسي. ولكن هذا لا يعني اقتصار أهداف الخدمة على ذلك، بل تعداه إلى الوقاية والتنمية، ويمكن القول أن أهدافها باتجاه الأفراد يغلب عليها طابع العلاج، في حين أن عملها على مستوى الجماعات والمجتمعات، فنجد أنه يغلب عليه طابع الوقاية والتنمية.

7- **لا يقتصر عمل الخدمة الاجتماعية على فئة دون أخرى:** نخطئ عندما نعتقد بأن الخدمة الاجتماعية موجهة فقط للفقراء دون الأغنياء، وللمنحرفين دون الأسوياء، رغم أن بداياتها كانت كذلك، إلا أنها أصبحت مع التطورات الحاصلة تهتم بكل الفئات وتنوعت ميادينها فنجدها في المصانع والمدارس والأندية ودور الثقافة والجامعات ...

8- **الخدمة الاجتماعية نظام إنساني:** فمنذ بداياتها الأولى كانت تدعو إلى احترام الإنسان وصون كرامته، وخاصة أن الحقيقة الزمنية لظهورها كانت قائمة على أفكار البقاء للأصلح، مبدأ الجوع يدفع للعمل وزيادة الدخل تؤدي إلى زيادة النسل.

9- **الخدمة الاجتماعية ليست علما نظريا** : تنقسم مختلف العلوم إلى تطبيقية ونظرية، ولكن الخدمة الاجتماعية تعد من العلوم التطبيقية، لأنها تعتمد الممارسة كمنهج من خلال الاعتماد على الإمداد بالأصول من العلوم النظرية لاستخدامها فيما يهم الإنسان

ثالثا- مجالات عمل الخدمة الاجتماعية.

إن المتتبع لتطور عمل الخدمة الاجتماعية يجد أن بداياتها كانت تقتصر على تقديم خدمات تتمحور على ما هو أساسي للحياة كالأكل والشرب واللباس، وبالطبع يكون التركيز على فئات دون أخرى، ولكن مع مرور الوقت تعددت اهتمامات الخدمة الاجتماعية وبذلك تعددت مجالات عملها . ولذلك سنحاول فيما يلي إبراز هذه المجالات : (رشيد زرواني، 2000م، ص 46-87) .

1- المجال الاجتماعي: تتعدد ميادين عمل الخدمة الاجتماعية ضمن المجال الاجتماعي، ويمكن إجمال هذه الميادين في الآتي :

أ. الخدمة الاجتماعية الصحية .

ب. الخدمة الاجتماعية البيئية.

ج. الخدمة الاجتماعية السكنية .

د. الخدمة الاجتماعية في ميدان النقل.

ه. الخدمة الاجتماعية في ميدان العمل.

و. الخدمة الاجتماعية الإدارية .

ز. الخدمة الاجتماعية لرعاية الأمومة.

ح. الخدمة الاجتماعية لرعاية الطفولة.

ط. الخدمة الاجتماعية لرعاية الشباب .

ي. الخدمة الاجتماعية لرعاية الشيخوخة .

ك. الخدمة الاجتماعية لرعاية الفقراء .

ل. الخدمة الاجتماعية لرعاية الأيتام .

م. الخدمة الاجتماعية العائلية .

ن. الخدمة الاجتماعية لتنظيم أوقات الفراغ .

2- الخدمة الاجتماعية في المجال الثقافي: الثقافة هي الطريقة في التفكير والسلوك، وبها يكتسب المرء القدرة على مواجهة الواقع، وتسيير شؤونه، وحل مشكلاته، ولذلك وجب تقديم خدمات اجتماعية بتوفير وسائل لتوصيل هذه الثقافة من خلال إقامة منظمات كدور الثقافة ...

3- الخدمة الاجتماعية في مجال العدالة وإعادة التربية: وتتمحور هذه الخدمات حول الجانب الاجتماعي والنفسي والصحي، والهدف من ذلك إعادة الإدماج .

4- الخدمة الاجتماعية في المجال الاقتصادي: من خلال البحث عن توظيف العاطلين، وإعانة العائلات المعوزة، والرفع من المستوى المعيشي....

5- **الخدمة الاجتماعية في المجال النفسي**: العمل في مجال تعديل السلوك ليتلاءم والسلوك العام للمجتمع، الخدمة النفسية في المجال المرضي .

6- **الخدمة الاجتماعية في المجال الروحي**: العمل على الارتقاء بالجانب الروحي لمنع الكثير من المشكلات، الانتحار وشرب الكحول والإدمان...

7- **الخدمة الاجتماعية في مجال النكبات والكوارث**: رغم التطورات العلمية، إلا أن مختلف الظواهر الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات تترك آثار مؤلمة على الذين يبقون على قيد الحياة، من آثار اجتماعية ونفسية ومادية وصحية، والخدمة الاجتماعية هي التي تخفف عنهم وتوفر ما يحتاجونهم من مساعدات.

8- **الخدمة الاجتماعية في مجال إدارة الخدمة الاجتماعية**: وهذا يستدعي أن يتوفر المتخصصون الاجتماعيون الذين يحملون رصيدا معرفيا نظريا وميدانيا ليتمكنوا من وضع البرامج وتنفيذ المشاريع .

9. **الخدمة الاجتماعية في مجال البحث الاجتماعي**: ويتضمن هذا المجال على كل البحوث العلمية المتعلقة بهذا التخصص، ويجب أن تركز على الفئات التي تعاني من غياب أو نقص أو سوء توزيع في الخدمات الاجتماعية، وتستغل هذه البحوث ونتائجها لوضع مشاريع وبرامج قابلة للتنفيذ.

10. **الخدمة الاجتماعية في المجال التربوي والتعليمي**: وهي الخدمات التي تقدم للفرد منذ بداية التحاقه بمقاعد الدراسة إلى غاية انتهاء علاقته بالعملية التعليمية، إما بالتوجه إلى الحياة العملية والالتحاق بمنصب عمل، أو التوجه للحصول على شهادات من خلال الالتحاق بمراكز التكوين المهني، وهذا في حد ذاته خدمة اجتماعية تقدم لهذه الفئة، أما الفئة التي تواصل دراستها في مختلف الأطوار حتى بلوغ الجامعة والالتحاق بفئة الطلاب الجامعيين الذين يتلقون بدورهم خدمات جامعية بيداغوجية تعليمية من جهة، وخدمات اجتماعية خدمية تتعلق بالإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية على مستوى هياكل الديوان الوطني للخدمات الجامعية والهيئات المخول لها ذلك، وهذا البحث يتناول هذا الشق من الخدمات الاجتماعية .

رابعا– العوامل المتحكمة في أداء الخدمة الاجتماعية والخدمة الجامعية.

لقد أضحت الخدمة الاجتماعية مع مرور الوقت وتطور المجتمعات من السمات الأساسية لها، لكونها تهتم بالإنسان من خلال العمل على توفير حاجاته المختلفة، وتهتم كذلك بتفاعله مع بني جنسه من جهة ومع البيئة المحيطة من جهة ثانية، وهي لا تقف عند حد توفير هذه الحاجات، ولكن تعمل على تطوير قدرات وطاقات الأفراد لما يخدم مصالحهم ومصالح الجماعة والمجتمع على حد سواء، وما دام أن الخدمة الاجتماعية بهذه الأهمية للفرد وللجماعة والمجتمع، فيا ترى ما هي العوامل التي تتحكم في أدائها ؟ وللجواب على هذا السؤال لابد من العودة إلى التطور التاريخي والرصيد النظري المتعلق بها وبذلك يمكننا حصر هذه العوامل في الآتي:

1– فلسفة المجتمع: من بين العوامل التي تتحكم في أداء الخدمة الاجتماعية، بل تتحكم أيضا باعتماد الخدمة الاجتماعية بمجتمع ما، أولا هي فلسفة المجتمع أي نظرته لمكوناته "فالخدمة الاجتماعية تقوم على أساس من الفلسفة الديمقراطية التي تؤمن بقيمة الفرد والجماعة والمجتمع والثقة في قدرة الفرد على تناول أموره بنفسه مهما فقد من قدراته وواجهته العديد من المشكلات."(أحمد خاطر، 1998م، ص 71) .

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

ويؤكد آخر بضرورة "التوصل إلى نماذج للممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية تتوافق مع قيم المجتمع ومعاييره، ويتطلب ذلك ممارسين مهنيين أكثر كفاءة وفاعلية في الأداء وتسجيل ونقل الخبرات والتجارب المحلية والانفتاح على الآخر." (طلعت مصطفى السروجي، 2009م، ص 395)

ولتوضيح هذه الفكرة أكثر نجد أن هناك من يقول "بأن 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 ضل النظام الاشتراكي نجد أن الخدمة الاجتماعية أصبحت حقا للمواطنين بقصد الرفع من المستوى المعيشي لهم، في حين تعتبر مسكنا للآلام في النظام الرأسمالي، ونجد أنه في النظام الاشتراكي هناك شمول لبرنامج الرعاية لكافة أفراد المجتمع فضلا عن تطوير نوعيتها لتصبح أكثر فعالية من ذي قبل. " (محمد كامل البطريق، بدون سنة طبع، ص 25)

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

2- **التمويل المالي**: إن موضوع التمويل المالي لمشاريع الخدمة الاجتماعية طرح منذ البدايات الأولى لها، والملاحظ لتطور هذه المهمة وهذا النشاط، يجد أن عملية التمويل لمشاريع الخدمة الاجتماعية اعتمد في البداية على ما يمنحه الأغنياء وبقي كذلك حتى انتشرت وتفاقمت المشكلات الاجتماعية من فقر ونزوح وبطالة مما حتم على الدول والأنظمة ضرورة التدخل بتمويل جزئي أو كلي في بعضها لهذه المشاريع للحد من هذه المشكلات، التي قد تكون سببا في إسقاط هذه الأنظمة. ولهذا نجد أن التمويل المالي يعد عاملا حاسما في اعتماد الخدمة الاجتماعية وانتشارها وحدودها.

3- **تنظيم الخدمة**: إن المتتبع لظهور وتطور الخدمة الاجتماعية يلاحظ أن ظهورها كان بأبسط الأشكال، فكانت تقوم على أسس من القرابة أو الدين ومبادرات من أفراد منعزلين، ولكن مع تطور التجمعات البشرية بدأت تظهر للوجود بوادر لتنظيمات تشرف على الخدمة، متمثلة في جمعيات ونوادي كجمعية الإحسان مثلا ومنظمات أهلية كالكشافة ونظام الأوقاف بالمجتمعات الإسلامية، ومع صعوبة هذه المهمة على هذه التنظيمات وعجزها عن القيام بهذا الدور، تدخلت الدول لتتحمل هذه المسؤولية من خلال التمويل المالي، وإنشاء هيئات ومنظمات للقيام بهذه المهمة في شتى مجالات الحياة، "فمنظمات الخدمات الاجتماعية 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 الأموال اللازمة لاستمرارها ... وبذلك تظهر أهمية التنظيم لأي مؤسسة." (أحمد مصطفى خاطر، 2001م، ص 153) .

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

خلاصـــة:

إن الاهتمام بالموارد البشرية هو الميزة الأساسية للمنظمات المعاصرة، لما لهذا العنصر من مكانة بالغة الأهمية في أداء مختلف الوظائف والأدوار الموكلة له، فإذا كانت أهمية المورد البشري كذلك، فإن أهمية إدارته إدارة جيدة تعد من التحديات التي تواجه المنظمات وتطورها، فتبدأ هذه المهمة الشاقة من التخطيط الجيد للموارد البشرية، من خلال الموازنة بين ما هو متوفر من الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وما هو مطروح في سوق العمل واحتياجات المنظمة منه في الوقت الحالي، ثم تأتي مرحلة التوظيف بعمليتي الاختيار الجيد والمناسب، والتعيين في الوظائف بما يتلاءم ومؤهلات وخصائص الفرد المطلوب، وتوافقها مع متطلبات الوظيفة، ثم كيفية رسم خطة للتدريب والتكوين لتدارك النقص الملاحظ أو تدعيم الإيجابي المسجل، ثم العمل على التجديد المستمر في طرق ووسائل التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، فإذا كان هذا حال تنفيذ هذه الوظائف الفرعية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات، فإن هذه المسؤولية تزداد صعوبة في حالة ما إذا كانت المنظمة معنية بتقديم خدمات اجتماعية لأفراد المجتمع؛ لأنه في مجال الخدمة لابد من توفر عوامل عدة للنجاح في تأدية هذه المهمة، وهذه العوامل تتعلق بمقدم الخدمة أو معدها وهو المورد البشري، الذي يجب أن يتميز بخصائص نفسية وسلوكية واجتماعية، لأنه يتوجب عليه تحضير الخدمة وتقديمها في أحسن الظروف، ثم محتوى الخدمة أو مضمونها والذي يجب أن يتوفر على مواصفات الجودة والإتقان، ثم متلقي الخدمة الذي يعتبر حجر الأساس والمستهدف الأول من هذه الخدمات ورأيه يعتبر مقياس حقيقي لتقييم الخدمات المقدمة، وخاصة إذا كانت المنظمة المشرفة على ذلك تنتمي للقطاع العام، كما هو الحال في قطاع الخدمات الجامعية في الجزائر .

الفصـــل الثالـــث:

تخطيط وتوظيف الموارد البشرية في الخدمة

تمهيد.

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية في الخدمة الاجتماعية الجامعية

المطلب الأول: تصميم وتحليل الوظائف

أولا– تصميم الوظائف

ثانيا– تحليل الوظائف.

المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية.

أولا– مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.

ثانيا– مراحل، أساليب، بيانات تخطيط الموارد البشرية والمشكلات المعيقة له.

ثالثا– المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالجزائر.

المبحث الثاني: توظيف الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية.

المطلب الأول: عملية التوظيف، المفهوم، العوامل المؤثرة فيه وشروطه.

أولا– مفهوم التوظيف.

ثانيا– العوامل المؤثرة في عملية التوظيف.

ثالثا– شروط ومبادئ التوظيف حسب القانون الجزائري.

المطلب الثاني: الاسقطاب، المفهوم والأهمية، المصادر والوسائل، الأساليب والعوامل المؤثرة عليه.

أولا– مفهوم الاستقطاب وأهميته.

ثانيا– مصادر ووسائل الاستقطاب.

ثالثا– أساليب الاستقطاب والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الثالث: الإختيار والتعيين، المفهوم والأهمية، المعايير والإجراءات، الصعوبات والتقييم.

أولا– الاختيار والتعيين المفهوم والأهمية.

ثانيا– الاختيار والتعيين، المعايير والإجراءات.

ثالثا– الاختيار والتعيين، الصعوبات والتقييم.

خلاصة.

تمهيد:

إن الاعتقاد السائد في المنظمات الحديثة أن وظائف إدارة الموارد البشرية مستمرة ومتكاملة، وهذا يتضح عند بداية التأسيس لأي منظمة كانت لأن العملية التخطيطية العامة تضم كذلك التخطيط للموارد البشرية والتي تقوم أو تشرف عليها الإدارة العليا، ولكون المنظمات تعيش في حالة تطور ونمو نتيجة التعرض للتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يعبر عنه بديناميكية المنظمة، ما يؤدي إلى إعادة تخطيط الموارد البشرية لمواجهة هذه التغيرات لضمان فاعلية هذه الموارد. وعند الإنتهاء من هذه العملية تتحدد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد الموارد البشرية المناسب لها، والشروط والمواصفات الواجب توفرها في شاغليها، وبذلك تبدأ عملية البحث عن أنسب الأفراد لها مع محاولة جذب واستقطاب واختيار الأكفأ للعمل بالمنظمة .

ونظرا لما تكتسيه هاتين الوظيفتين أو العمليتين من أهمية لإدارة الموارد البشرية، سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح كافة جوانب هاتين العملتين .

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية فيالخدمة الاجتماعية الجامعية .

قبل الخوض في سرد محتوى وظيفة تخطيط الموارد البشرية لابد وأن نتطرق لوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي سابقة لتخطيط الموارد البشرية وهي وظيفة تصميم وتحليل الوظائف، والأكيد أن تخطيط الموارد البشرية لا يمكن أن يكون فعالا ولا يكمن أن تكون عملية اختيار وتعيين الأفراد ناجحة بدون تصميم وتحليل جيدين للوظائف.

المطلب الأول: تصميم وتحليل الوظائف

تعتبر الوظائف حجر الأساس في أي منظمة، وتضم العناصر الأساسية لعمل الأفراد والمجموعات والمصالح والإدارات، كما أنها تساعد على خلق شبكة من العلاقات بين الأفراد والمنظمة، والوظيفة تضم مجموعة من المهام والتي توكل لفرد واحد ولها هوية واسم، والمهمة هي مجموعة من الأنشطة، ومادامت هذه أهمية الوظائف بالمنظمة كان لزاما على القائمين على أية منظمة إيلاء الاهتمام والرعاية للوظائف من خلال حسن تصميمها وتحليلها.

أولا– تصميم الوظائف.

1– مفهوم تصميم الوظائف وأهميته.

أ. **مفهوم تصميم الوظائف:** عرف تصميم الوظائف على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافأته من جهة، والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى. (خالد عبد الرحيم مطر الفيتي، 2005، ص 97).

من خلال هذا التعريف نجد أن تصميم الوظائف وكما نجده في أبجديات أخرى بمصطلح تصميم الأعمال على أنه عملية يتم بموجبها تحديد خصائص ومميزات وسمات كل وظيفة من حيث محتواها مهام ووظائف وعلاقات، ومن حيث المؤهلات المطلوبة لإنجازها كالمهارات والمعارف والقدرات.

كما عرفت عملية تصميم الوظائف في مجموعة أخرى من التعريفات على أنها "مهام العمل المعنية التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، فيجب تصميم الوظائف وفقا للأسئلة التالية: كيف يؤدى العمل؟ من الذي يقوم به؟ أين يؤدي العمل؟." (رواية حسن، 2004، ص 42)

وتم تعريفه بأنه " عملية بناء وتشييد وتصميم أنشطة العمل المحددة سواء بالنسبة للفرد أو لجماعة من الأفراد، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعكس تصميم الوظيفة الإجابة عن الأسئلة التالية : كيف تؤدى الوظيفة؟، من الذي يؤديها؟ وأين تؤدى؟." (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 50)

هذين التعريفين ينصان على أن عملية تصميم الوظائف تنطوي على تشييد وبناء مضمون الوظيفة بما يحقق الأهداف التنظيمية من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة المشار إليها سابقا، والتي تضيف عامل تأثير بيئة الوظيفة.

وعرف على أنه " تحديد طريقة أداء العمل، نوع الأنشطة والمهام، حجم المسؤوليات، الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة، ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة حسب سياسة التصميم الوظيفي المستخدمة." (حمداوي وسيلة، 2004، ص 58).

من خلال هذا التعريف يتضح أن وظيفة تصميم الوظائف تتمحور حول طريقة أداء الوظائف كل على حدى فيما تعلق بمحتواها من أنشطة ومهام، توزيع المسؤوليات وحجمها، الوسائل والأدوات ومختلف المهارات المستخدمة في الأداء، وكذا الظروف المحيطة وهذا كله يتم في نطاق سياسة التصميم الوظيفي المعتمدة.

ونصل في النهاية إلى تحديد تعريف إجرائي لمصطلح **تصميم الوظائف** والذي يكون على النحو التالي : "عملية تحديد مجموع الوظائف ضمن المنظمة الواحدة، وموقع كل وظيفة في الهيكل التنظيمي وما تنطوي عليه من أنشطة ومهام وحجم المسؤوليات وكذا الوسائل والأدوات ومختلف الفنون والمهارات في الأداء بالإضافة إلى شبكة العلاقات مع البيئة الداخلية والخارجية".

ب. أهمية تصميم الوظائف: تتجلى أهمية تصميم الوظائف في العمل على زيادة فاعلية الفرد والمنظمة بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل لطرق انجاز العمل وزيادة الإنتاجية كذلك عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما تتضح أهمية تصميم الوظائف لاحتواء الفروقات الفردية في المؤهلات عند أداء الأعمال كالسن والقدرات والمهارات والخبرات والسلوكات، وبهذا فإنه يعد العملية التي يتم من خلالها تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب). لهذا يستوجب الأمر عند إجراء التصميم الأخذ بنظر الاعتبار خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المراد تصميمها وذلك يعتمد على قدرة المنظمة في إجراء تحليل

العمل بشكل متكامل ودقيق، فتصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل جدولته ووقت إنجازه. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص97)

2- المداخل الأربعة لتصميم الوظائف ودلالاتها.

أ. **المداخل الأربعة:** تشير الدراسات على وجود أربعة مداخل بديلة والتي يمكن استخدام أي منها في تصميم الوظائف ويمكن تحديد معالم كل الوظائف وفقا لمتطلبات كل مدخل، ومن ثم تحتاج الإدارة إلى فهم الأبعاد الخاصة بكل منها، وما هي المنفعة التي تعود عليها عند تفضيل احدها على الآخرين، وفيما يلي سنستعرض هذه المداخل الأربعة بالإضافة إلى دلالاتها. (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 169-179)

- **المدخل التحفيزي:** يستمد هذا المدخل جذوره من أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي ويركز على السمات الوظيفية ذات التأثير التحفيزي، ويرى أن المتغيرات الاتجاهية مثل الرضا الوظيفي، والحفز الداخلي، والمشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية مثل المواظبة والأداء تمثل أهم مخرجات تصميم الوظائف.

ويسعى أصحاب هذا المدخل إلى زيادة تعقيد الوظائف عن طريق توسيع نطاقها، أو الإثراء الوظيفي، وبناء الوظائف حول أنظمة اجتماعية فنية ومن أمثلة المدخل التحفيزي نظرية ذات العاملين **لهيرز برج** والتي ترى بأن الفرد يمكن تحفيزه بدرجة أكبر عن طريق الملامح الذاتية للوظيفة مثل جاذبية محتوياتها وتطلبها لمهارات مرتفعة وحرية التصرف وذلك مقارنة بالسمات الخارجية مثل الزجر، ويرى **هيرز برج** أن العامل الأساسي لتحفيز العاملين ليس الحوافز النقدية بل إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر جاذبية. ومن النماذج المتكاملة التي تظهر تأثير تصميم الوظيفة على استجابات العاملين هو نموذج السمات الوظيفية والذي من خلاله يمكن وصف الوظائف باستخدام خمس خصائص أو سمات هي :

* **تنوع المهارات:** وتعبر عن المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة استخدام مهارات متنوعة للاضطلاع بمهامها.
* **تكامل المهمة:** وتعكس المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة أداء جزء متكامل من العمل من البداية إلى النهاية .

* **أهمية المهمة:** وتعكس المدى الذي تمتلك فيه الوظائف التأثير على حياة الآخرين، أي أهمية الوظيفة للأفراد الآخرين.
* **الاستقلالية:** وتعني الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للأفراد باتخاذ القرارات بشأن أفضل الطرق لإنجاز مهامهم أو أعمالهم.
* **المعلومات المرتدة:** وتشير إلى المدى الذي يتلقى فيه الفرد معلومات حول مدى فعالية أدائه للعمل.

وتساهم هذه السمات الخمس في تحديد جاذبية الوظيفة أو قدرتها على الحفز من خلال التأثير في ثلاث حالات نفسية رئيسية هي إدراك المضمون، المسؤولية، معرفة النتائج. ووفق هذا النموذج فإنه عندما تكون السمات الوظيفية ومنه الحالات النفسية الرئيسية مرتفعة فإن الأفراد سوف تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الحفز الداخلي للوظيفة.

إلا أن هذا النموذج يشير إلى أن تحقيق الآثار الإيجابية لخصائص الوظيفة يتطلب وجود مستويات كافية من الرضا عن بيئة العمل والتي تشمل الإشراف ظروف العمل، وامتلاك العاملين القدرات الضرورية للأداء كما تتوفر لديهم الحاجة للنمو والتقدم الوظيفي. وافتقاد هذه الخصائص يضعف النتائج والآثار الإيجابية للحفز مهما كانت درجة جاذبية خصائص وسمات الوظيفة.

وللوظيفة بحسب المدخل التحفيزي معالم تتمثل في الاستقلالية، المعلومات المرتدة داخليا وخارجيا، التفاعل الاجتماعي، وضوح المهمة أي الأهداف، تنوع المهام، وحدة المهمة، مستوى القدرات والمهارات، تنوع القدرات والمهارات، أهمية الوظيفة، النمو والتعلم.

– **المدخل الآلي أو الميكانيكي:** يستمد هذا المدخل من المدرسة الكلاسيكية للهندسة الصناعية ويتركز الاهتمام فيه على تحديد أفضل طريقة لهيكلة العمل والتي تعظم الكفاءة الإنتاجية، ويتطلب ذلك الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية، بمعنى تبسيط العمل للدرجة التي يمكن معها تدريب أي فرد بسهولة الأداء مهامه ويركز في ذلك على ثلاثة جوانب هي تخصص المهمة، تبسيط المهارة، التكرارية ومن أبرز النظريات التي مثلت هذا المدخل الإدارة العلمية لصاحبها **فريديك تايلور**، والتي استخدمت مدخلا علميا في تصميم الوظائف من خلال معرفة أفضل الطرق لأداء العمل، من خلال دراسات الحركة والزمن، واختيار الموظف المناسب لكل وظيفة من خلال مهاراته، ثم تدريبه على الطريقة المثلى للأداء مع استخدام الحوافز المادية لبذل

أقصى طاقة للعمل، ويتبنى هذا المدخل مفهوم تبسيط المهام والتكرارية والحد من أهمية الوظيفة والتقليل من الاعتماد على العاملين المهرة، وبذلك يمكن استبدالهم وتدريب الجديد منهم بكل بساطة ومن أهم معالم الوظيفة في المدخل الميكانيكي تخصص الوظيفة، تخصص الآلات والإجراءات، تبسيط المهام، أنشطة فردية، تبسيط الوظيفة، التكرار، الآلية، وقت الفراغ.

- **المدخل البيولوجي**: يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيكا الحيوية، والتي تشمل علوم دراسة حركة الجسم، وفيسيولوجية العمل، الطب الوظيفي، وتتم هذه العلوم بدراسة العلاقة بين الخصائص الفيسيولوجية للفرد وبيئة العمل المادية، ويتمثل هدفه في التقليل من العبء أو الإجهاد العضلي على العامل من خلال بناء بيئة العمل وفقا للطريقة التي عمل بها جسم الإنسان، وبذلك فهو يعمل على الحد من آثار العمل السلبية الإجهاد العضلي، الألم والإرهاق والشكاوى الصحية.

وقد اعتمد هذا المدخل لإعادة تصميم المعدات المستخدمة في الوظائف المرهقة للجسم، كلوحة المفاتيح للحاسوب والكراسي والمكاتب بما يزيد من ملاءمتها وبالتالي إنتاجية أكثر.

فتكون بذلك معالم الوظيفة بحسب هذا المدخل متمثلة في القوة، الرفع، الاستمرارية، الجلوس اختلافات الجسم، حركة الساعد، الضوضاء، المناخ، فترات الراحة.

- **المدخل الإدراكي أو الحركي**: ترجع أصول هذا المدخل في تصميمه للوظائف إلى أدبيات مدرسية السلوك الإنساني من خلال التركيز على القدرات والقيود الذهنية ويكون الهدف من تصميم الوظائف عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية للأفراد، فيهدف إلى تحسين الاعتمادية، الأمان، استجابات العاملين بطريقة تقلل من متطلبات تشغيل المعلومات والقدرات الذهنية لأداء الوظيفة فالمصمم هنا ينظر إلى قدرات العامل العادي ثم يبدأ بناء متطلبات الوظيفة التي يستطيع أي فرد في هذا المستوى من القدرات القيام بها.

ومعالم الوظيفة وفق المدخل الحركي هي الإضاءة، والعرض، والبرامج، والمعدات الأخرى، المواد المطبوعة، وتنظيم مكان العمل، ومدخلات المعلومات ومخرجات المعلومات، ومتطلبات الذاكرة والضغوط، وأخيرا الملل.

ب. دلالات المداخل الأربعة لتصميم الوظائف: تعرضت الكثير من الدراسات لمحاولة فهم دلالات المداخل المختلفة لتصميم الوظائف من خلال المقارنة بينها والتعرف على أيها أكثر قبولا في الواقع العلمي بواسطة الإدارة أو العاملين، وتأثيرها النسبي على الأداء، فقد أيد بعض الباحثين استخدام المدخل التحفيزي في التصميم أو إعادة التصميم للوظائف، حتى يكون العمل أكثر جاذبية ومقبولا لدى الفرد ومن ثم تحفيزه على الأداء الفعال.

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن أعلى مستويات الرضا تتحقق في الوظائف التي يستند تصميمها إلى المدخل التحفيزي، كما أن الوظائف التي حققت درجات مرتفعة وفقا للمدخل البيولوجي كانت تلك التي أعرب شاغلوها عن محدودية متطلباتها المادية، كما اكتشف وجود ارتباط سلبي بين المدخلين التحفيزي والميكانيكي، حيث أن تصميم الوظائف حسب هذا المدخل الأخير لتعظيم الكفاءة يترتب عليه في الغالب انخفاض العنصر أو المكون التحفيزي لتلك الوظائف.

وتشير نتائج دراسة حديثة أخرى إلى أن توسيع نطاق الوظائف الكتابية وفق المدخل، التحفيزي ساهم في ارتفاع مستويات رضا العاملين وتقليل الملل الوظيفي والحد من الأخطاء وتحسين مستويات الخدمة المقدمة للعملاء إلا أن توسيع هذه الوظائف من ناحية أخرى أدى إلى ارتفاع التكلفة ممثلة في زيادة متطلبات التدريب وارتفاع متطلبات المهارات الأساسية، وارتفاع معدلات الأجر ، وباختصار عند تصميم الوظائف يجب فهم النواتج الإيجابية والسلبية المترتبة عن استخدام احد هذه المداخل ، وسنستعرض من خلال الجدول التالي مقارنة بين نواتج المداخيل الأربعة المعتمدة عند تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها.

جدول رقم: (01) يوضح مقارنة نواتج المداخل الأربعة لتصميم الوظائف

المداخل	النواتج الإيجابية	النواتج السلبية
الميكانيكي	تقليل وقت التدريب ارتفاع معدلات استغلال الوقت احتمالات منخفضة للأخطاء ضغوط ذهنية محدودة	انخفاض مستويات الرضا الوظيفي انخفاض مستويات الحفز ارتفاع معدلات الغياب
التحفيزي	ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي حفز مرتفع مشاركة وظيفية مرتفعة ارتفاع الأداء الوظيفي انخفاض معدلات الغياب	زيادة وقت التدريب انخفاض معدلات استغلال الوقت ارتفاع احتمالات الخطأ زيادة الضغوط الذهنية
البيولوجي	انخفاض المجهود البدني انخفاض الإجهاد الذهني انخفاض الشكوى الصحية انخفاض الحوادث العلاجية الطبية انخفاض معدلات الغياب ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي	ارتفاع التكلفة المالية بسب التغير في تكنولوجيا العمل أو البيئة
الإدراكي أو الحركي	انخفاض احتمالات الخطأ انخفاض احتمالات الحوادث انخفاض مستويات الضغوط الذهنية انخفاض أوقات التدريب ارتفاع معدلات استغلال الوقت	انخفاض معدلات الرضا الوظيفي انخفاض الحفر على العمل.

ثانيا– تحليل الوظائف.

1– مفهوم تحليل الوظائف وأهميته.

أ. **مفهوم تحليل الوظائف:** عرف تحليل الوظائف على أنه "يهدف للحصول كافة المعلومات التفصيلية عن جميع الأعمال الموجودة واللازم إنجازها للوصول للأهداف النهائية" (أحمد عادل راشد، 1981م، ص 140).

ينص هذا التعريف على أن عملية تحليل الوظائف تتم بجمع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض تحقيق الأهداف المبرمجة وتنفيذ للوظائف الأخرى.

وتم تعريفه كذلك بأنه "العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى مضمون الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما تم القيام به من خلالها، وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية." (باري كشواي، 2006ء، ص 42).

هذا التعريف يؤكد على أن تحليل الوظائف يقوم بالكشف عن مضمون الوظائف ومحاولة استغلال ذلك المحتوى فيما يخدم المنظمة بشكل عام.

أما في موقف أخر فقد تم تعريفه على أنه "عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات السلطات الوظيفية وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها." (أمين ساعاتي، 1998، ص 44)

ويفيد محتوي هذا التعريف أن عملية تحليل الوظائف تقوم على دراسة وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وسلطاتها وكل ما تعلق بها من بيئة العمل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى مضمونها ومتطلبات القيام بها.

كما اعتبرت عملية تحليل الوظائف على أنها "وصف العمل المراد تأديته والمسؤوليات التي ينطوي عليها، والمهارة التي يحتاج إليها، والتدريب المطلوب للقيام به، والظروف التي يؤدى في ظلها، وعلاقاته بالأعمال الأخرى، والمتطلبات الشخصية له." (صلاح الشينواني، 1972م، ص 44.)

وأنها "تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة، من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف من حيث اختصاصات الوظيفة؛ أي مجموعة الأعمال التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة، العلاقات الرئاسية."(محمد الصيرفي، 2006م، ص 55.)

وتعتبر عملية تحليل الوظائف من خلال هذين التعريفين بأنها تحديد مجموع الوظائف بالمنظمة ككل، ثم الخوض في تحديد التفاصيل المتعلقة بكل وظيفة منها فيما يخص المسؤوليات والمهارات والاختصاصات وطرق التدريب اللازمة والظروف الخاصة والعامة لبيئة العمل ومختلف العلاقات الأفقية أو العمودية وكذا الشروط الواجب توفرها في شاغلي هذه الوظيفة.

كما عرفت عملية تحليل الوظائف بأنها "عملية الحصول على بيانات تفصيلية عن الوظائف، أي جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطات وظيفية، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، ويكون ناتج ذلك تحديد أو إعداد بطاقة توصيف الوظيفة، وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة." (جمال الدين المرسى،2006م، ص151.)

وعرفت كذلك بأنها "العملية التي يتم بموجبها تجزئة الكل إلى مجموعة أجزاء صغيرة ، وتبعا لذلك فان كل نشاط وتشكيل إداري يتم تجزئته إلى مجموعة العناصر التي يتكون منها بغية تحديد عدد الوظائف واختصاصاتها ومسؤوليتها. أو بمعنى أخر تحديد الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد المستويات الأدائية لكل وظيفة أي تجزئتها هي الأخرى إلى العناصر الأساسية المكونة لها والتي تتعلق بواجبات الوظيفة وظروف العمل المحيطة بأداء تلك الواجبات وتحديد طبيعة الإشراف وحجمه، بالإضافة إلى المؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 106.)

يؤكد هذين التعريفين علي أن عملية تحليل الوظائف تنطوي على تجزئة كل نشاط إداري إلي مجموعة وظائف، وتجزئة كل وظيفة إلي مجموعة مهام ومسؤوليات بغية تحديد عدد الوظائف اللازمة، وتحديد عدد المستويات الإدارية اللازمة كذلك ، وتحديد المستويات الأدائية، وظروف العمل المحيطة ، وطبيعة الإشراف وحجمه، وأخيرا المؤهلات والبيرات المطلوبة في الوظيفة.

وعرف أخر هذه العملية على أنها "جمع المعلومات عن كل وظيفة لغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها، ومن خلال ذلك يمكن تحديد الأعمال التي يقوم بها الفرد، وكيف يقوم بتأديتها، ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها، ثم ما هو ناتج تلك الأعمال من الخدمات والسلع، وأخيرا ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال، فيتوفر لدينا جانبان أساسيان في تحليل الوظائف هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية." (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008م، ص 139.)

كما عرفها أخر بأنها "العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (مواصفتها)، وتوفر عملية تحليل الوظائف المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة (خصائصها) والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات والقابليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدى بما الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى." (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 87)

وعرفها ثالث بأنها "تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤوليتها وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل، ويتم من خلال هذه العملية، تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة، ثم وضع ذلك في توصيف متكامل، يحوي بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالوظيفة كل ما يتعلق بمواصفات من يستطيع شغلها، كفاءته، مهارته، خبراته، خصائص الشخصية وغير ذلك من المتطلبات الوظيفية. والهدف من ذلك كله توفير البيانات الكاملة عنها وعن المواصفات المثالية الواجب توافرها لدى شاغل هذه الوظيفة، مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا والارتياح من طرف العمال من جهة ، والى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى." (حمداوي وسيلة، 2004، ص58.)

تتفق هذه التعريفات الثلاثة بأن عملية تحليل الوظائف تندرج تحتها وظيفتين فرعيتين أو عمليتين هما وصف الوظائف وتوصيفها، أما الأولى فتتعلق بالتفاصيل الخاصة بالوظيفة أما الثانية فتتعلق بخصائص شاغل هذه الوظيفة.

أما تعريف أخر فقد نص على أن عملية تحليل الوظائف هي "مدخل أساسي لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة وهو بدوره يمثل المعيار الذي يستخدم الفحص ومقارنة طلبات التوظيف، أو المفاضلة بين طالبي النقل أو المفاضلة بين المرشحين للترقي وشغل وظائف أعلى ، ويبنى على تحليل الهيكل العام للوظيفة من حيث الواجبات وكيفية الأداء والأدوات المستخدمة، والمسؤوليات، والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة. ويقوم بذلك محللو الوظائف في المنظمات الكبيرة بينما يقوم بذلك في المنظمات الصغيرة الرؤساء المباشرون ." (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص127.)

في حين نص أخر بأنها "عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدى فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها، ومعرفة شاغل كل وظيفة ما هو المطلوب منه أداؤه في عمله ووظيفته ، وكيف يؤديه بنجاح، وان يعرف المديرون والمشرفون طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، ليتمكنوا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسيهم، وجعل أدائهم أفضل، وتمكينهم من تحقيق أهداف العمل المطلوب منهم بنجاح، وان تعرف إدارة الموارد البشرية من هو المناسب لشغل كل وظيفة والعمل داخل المنظمة." (عمر وصفي عقيلي، 2005ع، ص 186.)

وهنا نجد أن التعريفين قد أكدا أن عملية تحليل الوظائف تتمحور حول نظرة من يقوم بالتحليل للهيكل العام للوظائف المتوفرة بالمنظمة ، من خلال جمع المعطيات والحقائق عن كل وظيفة، وتحليلها وتلخيصها وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة، توضح المهام والمسؤوليات والمستويات، ظروف العمل، المخاطر المهنية، والمناخ النفسي والمادي والاجتماعي وهذا ما يتيح للقائم بعملية التحليل عقد مقارنات فيما تعلق بالموارد البشرية بين ما هو متوفر، المترشح للترقية أو التقاعد وما هو معروض منها في سوق العمل، وأخيرا حاجات المنظمة من الموارد البشرية.

ثم عرفت بأنها "عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح، ويعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لكل أنشطة ووظائف الموارد البشرية ويعني هذا اعتماد كل وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على قيمة وكفاءة برنامج تحليل الوظيفة، وعند القيام بالتحليل الوظيفي، فان العمل ومتطلباته هي التي تكون محل الدراسة، وليس خصائص الفرد شاغل العمل، فتحدد أولا المهام التي تتكون منها الوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك المهارات أو الخصائص الشفهية، والخلفية التعليمية، والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح، ولا بد لتحليل الوظيفة أن تسجل وتدون الوظيفة كما هي قائمة فعلا وقت التحليل، وليس كما يجب أن تكون، أو كما كانت في الماضي، وليس كما هي قائمة أو موجودة في محتوى متشابه." (راوية حسن، 2004م، ص 54.)

كما عرفت بأنها "جمع المعلومات والحقائق عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها لا عن شاغليها، ولهذه العملية أهمية كبيرة ...، ولذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم ومكونات كل وظيفة، هاته المعلومات سيتم الاعتماد عليها لدى إجراء تقويم الوظائف، ولدى جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم ، ويراعى ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال واختصاصات كل تقسيم تنظيمي كما يجب التعرف على سير العمل داخل التنظيم وعلى القوانين واللوائح والتعليمات والنظم التي تحكم العمل ومواقع الوظائف في البناء التنظيمي، حتى يتحدد نطاق إشرافها وكذا الإشراف الواقع عليها. وفي إطار عملية جمع الحقائق والمعلومات يتم حصر الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي للمنظمة، سواء أكانت هذه الوظائف شاغرة أو مشغولة، ومن ثم جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، ذلك لأن ما يعمله الموظف في وظيفته يحدد القدرات الجسمية والذهنية المطلوبة، وفي إطار هذه العملية أيضا تتم معرفة كيف يؤدي الموظف وظيفته، أي الطرق التي يسلكها لأدائها والوسائل التي يستخدمها لذلك، ومعرفة مستوى الشخص الذي يشغل الوظيفة وهدفها، ومكانتها في العملية الإنتاجية، ودرجة أهميتها قياسا بالوظائف الأخرى." (نادر أحمد أبو شيخة، 2000م، ص48.)

يتفق هذين التعريفين على أن عملية تحليل الوظائف تتمحور حول الوظائف نفسها وليس عن شاغليها، وتتضمن البحث وتحديد وتسهيل كل ما تعلق بها وما تتطلبه من مهارات ومعرفة وقدرات ومسؤوليات ومستويات وتدريب بل يتعداه الأمر إلى الإحاطة بميزانية الوظائف وبمكونات التنظيم القائم، شبكات الاتصال، العلاقات، ومستويات الإشراف وختاما لكل هذا تجمع هذه المعلومات في بطاقة خاصة بكل وظيفة تسمى بطاقة التحليل الوظيفي.

ومن خلال الاختلاف في المفاهيم الواردة حول مفهوم عملية تحليل الوظائف نصل في النهاية إلى تحديد مفهوم اجرائي لهذه العملية البالغة الأهمية لكل العمليات والوظائف الأخرى، وهو كالآتي: " تتمحور عملية تحليل الوظائف على محتوى كل وظيفة ضمن الهيكل الإداري لكل منظمة مهما كانت طبيعتها، ولذلك من الضروري الإحاطة بميزانية الوظائف، التقسيمات الفرعية والرئيسية، وخطوط الاتصال والسلطة ونطاق الإشراف، قبل الخوض في الكشف عن محتوى الوظائف من حيث المهام والمؤهلات والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات بالإضافة إلى الكشف عن شبكة العلاقات الوظيفية المختلفة، ثم كخطوة ثانية، تحديد المهارات والقدرات والتكوين ومستوي التدريب الذي تتطلبه

الوظيفة، بالإضافة إلى القدرات الفكرية والجسمية والنفسية والذهنية للقيام بها ثم تحديد الوسائل والطرق الضرورية للرفع من أداء هذه الوظائف، وفي النهاية يتم إعداد بطاقة خاصة بكل وظيفة على حدى تحوي كل هذه الحيثيات."

ومن خلال استعراضنا لمفهوم تحليل الوظائف برز لنا مفهومين يشكلان الأساس لهذه العملية، سنحاول فيما يلي تحديدهما وهما:

- **مفهوم وصف الوظائف:** عرف وصف الوظائف على أنه مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة والمدونة في التقرير ."(صلاح الشينواني، 1972م، ص 44.)

وينص هذا التعريف على أن وصف الوظائف هو مجموعة المعلومات المستمدة من مجموعة الدراسات والملاحظات للوظائف.

وعرف كذلك بأنه "قائمة بالمهام والواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها الوظيفة المعنية، وهي تبين ما يجب عمله ، وكيف يتم ، ولماذا ." (أمين ساعاتي، 1998م، ص 44.)

ويرى صاحب هذا التعريف على أن وصف الوظائف هو الإجابة عن ثلاثة أسئلة ما يجب عمله أي محتوى الوظيفة، وكيف يتم ذلك، أي مجموعة الطرق والأساليب الخاصة بالأداء، ولماذا أي الهدف منها.

وعرف من قبل مجموعة من الباحثين على أنه: "عملية ترتكز على الوظيفة ذاتها، إنه يبين ماذا تكون الوظيفة وما هي الواجبات والمسؤوليات والظروف العامة للعمل في هذه الوظيفة، وتبين الشكل العام لوصف الوظيفة والتي يجب أن تكون مكتوبة في حدود صفحة إلى ثلاث صفحات." (سيد محمد جاد الرب، 2009م، ص 66.)

أما آخر فقد عرفه على أنه "يختلف بحسب الوظيفة والمنظمة وبيئة العمل، وهناك اتجاه يميل إلى وصف الوظائف من حيث المدخلات أي ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة بالفعل...، وينبغي أن يتم وصف الوظائف من حيث المسؤوليات، أي ليس ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة، ولكن السبب الذي يجعله يقوم بذلك، ويطلق هذا المصطلح على بيان مكتوب عن مضمون أي وظيفة معينة ويتم التوصل إليه من خلال تحليل هذه الوظيفة." (باري كشواي، 2006م، ص 42.)

كما عرف على أنه "عملية تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات الوظيفة وفقا لمسمياتها وظروف أدائها وعلاقتها التنظيمية في المنظمة . فوصف الوظائف يحدد محتوى الوظيفة ومتطلباتها." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ،2005م، ص 106.)

وتم تعريفه أيضا على أنه "القيام بعملية التحليل، وهي تهيء سجلا كحقائق العمل القائمة ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسي للوظيفة والواجبات والمسؤوليات، والأعباء المصاحبة، ويجب تنظيم هذه الحقائق في نموذج يمكن الإفادة منه في المجالات السابقة."(أحمد سيد مصطفى، 2000م،ص 127.)

تؤكد التعريفات السابقة أن عملية وصف الوظائف تنطوي على التركيز على الوظيفة في حد ذاتها، من حيث موقعها، واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، هذا كله بحسب الوظيفة التي تتواجد بها، على أن يرد هذا الوصف من صفحة إلى ثلاث صفحات مكتوبة.

ثم عرف بعد ذلك بأنه "وثيقة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين، ابتداء من إنشاء الوظيفة ومرورا بإجراءات التوظيف، وانتهاء بتحديد برامج التدريب وتقسيم الأداء ...، والوصف الوظيفي لتصنيف الوظائف، وأكثر استخداماته أهمية هو اعتماده كأساس لتحديد الراتب، وكعقد بين الإدارة والموظف، ويحدد واجباته الوظيفية التي يشغلها، ومقدار الأجر الذي يجب أن يستلمه الموظف مقابل قيامه بهذه الواجبات." (نادر أحمد أبو شيخة، 2000م، ص56.)

من خلال هذا التعريف تبرز لدينا مؤشرات عملية الوصف الوظيفي، فبعد تحديد وثيقة الوصف الوظيفي التي تحوي الإجراءات المتعلقة بالموظفين بدءا من إنشاء الوظيفة وإجراءات التوظيف وانتهاء بتحديد برامج التدريب، تبرز أهمية هذا الوصف والذي يتمثل في مساهمته أو اعتماده كأساس لتحديد الأجر لكل وظيفة.

كما عرف على أنه "مجموع النتائج النهائية التي توصلنا إليها من خلال تحليل الوظائف، حيث تموضع تلك النتائج على هيئة نموذج يسمى بطاقة التوصيف، والذي يظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة وتبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والحد الأدنى في مطالب التأهيل اللازمة لشغلها وتتضمن بطاقة التوصيف اسم الوظيفة، كيفية أدائها، وصف عام للوظيفة، واجبات ومسؤوليات الوظيفة، الشروط الواجب توفرها في شاغلها." (محمد الصيرفي، 2006ء، ص 82.)

وعرف بأنه "عملية تتم بعد جمع الحقائق الوظيفية ثم تحليلها وتبويبها بغرض الحصول على ما يطلق عليه استمارة وصف العمل وهي تتضمن وصفا وتحليلا مفصلا لطبيعة العمل، يتضمن ملخص عن الوظيفة والأعمال التي تؤدى فيها، والواجبات الدورية، والواجبات الموسمية، والمسؤوليات الملقاة على من يشغل الوظيفة، سواء في الإشراف على الأفراد أو المسؤوليات عن أشياء مادية أو أفعال، والمجهود البدني الذي يبذل فيها والأخطار التي يتعرض لها، ومواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل، وكذلك الظروف المحيطة ببيئة العمل من حرارة أو رطوبة أو تهوية ...، ومكان العمل نفسه داخلي أو خارجي وما يتطلبه من كثرة الحركة أو الوقوف أو الجلوس."(أحمد عادل راشد، 1981م، ص 149.)

كما عرف بأنه "وظيفة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين، ابتداء من إنشاء الوظيفة ومرورا بإجراءات التوظيف وانتهاء بتحديد برامج التدريب وتقييم الأداء، واعتماده، كأساس لتحديد الراتب وكعقد بين الإدارة والموظف ، ويمكن كتابة الأوصاف الوظيفية عند إنشاء الوظيفة أو تغيير الواجبات والمسؤوليات بسبب إعادة التنظيم ..." (سنان الموسوي، 2006م، ص 65.)

يبرز لنا من خلال التعارف السابقة أن وظيفة توصيف الوظائف تتمحور حول جمع أكبر عدد من الحقائق عن الوظائف ثم تحليلها وتبويبها لإعداد استمارة الوصف الوظيفي التي تحوى مجموع الواجبات والمسؤوليات والمهام وتحوي كذلك مهام الإشراف والمسؤولية عن الأفراد والأشياء المادية والأفعال وكذا الجهد البدني المطلوب والأخطار التي يمكن أن تنجم عن القيام بها، وعدد ساعات العمل وما يتطلبه ذلك من كثرة الحركة، أو الوقوف أو الجلوس.

ثم عرف من آخر على أنه "العملية التي يتم من خلالها وصف الوظيفة بتحديد أهداف الوظيفة، المهام الذهنية والجسدية المطلوب أدائها، معايير الأداء المطلوب تحقيقها من الوظيفة، الظروف النفسية والاجتماعية والمناخية التي تؤدي فيها الوظيفة، المسؤوليات المترتبة عليها، الخصائص التي يتصف بها الأداء، الأمراض والمخاطر المحيطة بها، كيف وأين تؤدى الوظيفة، علاقاتها مع باقي الوظائف الأخرى." (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 186.)

ينص هذا التعريف على أن عملية وصف الوظائف تخوض في كل ما تعلق بوظائف أي منظمة مهما كان مجال عملها، فيما تعلق بالوظيفة ومحتواها من تحدد للأهداف والمهام الذهنية والجسدية، ومعايير الأداء والظروف النفسية والاجتماعية والمناخية، المسؤوليات المنوطة بها، والمخاطر والأمراض الممكن الإصابة بها أو التعرض لها عند ممارستها، وأخيرا علاقاتها بباقي الوظائف الأخرى.

من خلال هذه التعاريف التي استعرضناها حول عملية وصف الوظائف، فإنه يمكن تحديد مفهوم إجرائي يساهم في تحديد مسار هذه الأطروحة والذي يكون كالآتي: "عملية وصف الوظائف تعد من الخطوات الأساسية، كالبناء التنظيمي لأي منظمة مهما كان مجال عملها، ولذلك لابد من تحديد المضمون الفعلي لكل وظيفة على حدى فيما تعلق بتسميتها، موقعها ضمن الهيكل التنظيمي، شبكة علاقاتها مع باقي الوظائف الأخرى، والأهداف المراد تحقيقها من خلال ممارستها، مسؤولياتها، خصائصها، شروط التوظيف فيها، برامجها التدريبية، كيفية تقييم أدائها، المهام الذهنية والجسدية المطلوبة لأدائها، وكذا الظروف النفسية والاجتماعية والمناخية الواجب توفرها للرفع من أدائها، وأخيرا الأخطار والأمراض المحتمل أن تنجر عنها، وتتويجا لذلك كله اعتمادها كمعيار حقيقي لتحديد شبكات الأجور."

- **مفهوم توصيف الوظائف**: توصيف الوظائف تعد وظيفة مكملة لعملية وصف الوظائف ويمكن إيراد التعريفين التاليين كمحاولة لتحديد مفهومه المستقل؛ لأنه في كثير من الأحيان نجد أن هناك دمج بينه وبين وصف الوظائف.

عرفت وظيفة توصيف الوظائف على أنها "تحديد مواصفات الفرد أو الشخص الشاغل للوظيفة، فهي تصف السمات المطلوب توافرها فيه، حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين يرضي صاحب العمل." (باري كيشواي، 2006م، ص 54.)

وعرفت كذلك بأنها "العملية التي ترتكز على الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة، إنها تصف المؤهلات والمواصفات اللازمة لشغل الوظيفة." (سيد محمد جاد الرب، 2009م، ص 51)

من خلال هذين التعريفين نكتشف أنه إذا كانت وظيفة وصف الوظائف تتمحور حول الوظيفة بعينها، فإن توصيف الوظائف تتعلق بشاغل الوظيفة وبذلك يمكن تحديد مفهوم إجرائي هو كالآتي: "تتمحور وظيفة توصيف الوظائف حول الخصائص والسمات الشخصية والنفسية والذهنية وكذا الجسدية التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة لكي يستطيع أدائها على الوجه المطلوب، على اعتبار أن كل وظيفة لها مميزاتها التي تفرض بعض الخصائص والسمات المناسبة لأدائها."

ب. أهمية تحليل الوظائف: بعد استعراض مفهوم تحليل الوظائف والمفاهيم القريبة منه كالوصف والتوصيف الوظيفيين، تبرز لنا أهمية هذه العملية والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية: (محمد الصيرفي، 2007م، ص 55-56.)

- يساعد التحليل في الاختيار السليم لشاغلي الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر والمبالغ فيه.
- يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والناتج عن التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن ناتج الأداء.
- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
- يعتبر تحليل الوظائف المدخل السليم لتخطيط الموارد البشرية حيث يسهم في تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة، للمساهمة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
- يساعد تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يتم الاستناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين الموارد البشرية ويسهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم.
- يعتبر تحليل الوظائف المدخل السليم لتحديد الأجر العادل، حيث يرتبط بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
- يحقق التحليل الوظيفي الأمان لشاغلي الوظائف لمعرفتهم العمل المطلوب القيام به.

2- مراحل وطرق وشروط تحليل الوظائف.

أ. **مراحل تحليل الوظائف**: تتم عملية تحليل الوظائف وفق مراحل متسلسلة، وهناك شبه إجماع حول هذه المراحل والتي يمكن إيجازها في الآتي: (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 192 -199.)

- **تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها**: وتطرح هذه المرحلة لأن الوظائف والأعمال تتعدد من مكتبية وإدارية وفنية إلى خدمات وغيرها، كما تتعدد كذلك القطاعات والوحدات، ولذلك لابد من تحليل هذه القائمة بحسب الحاجة.
- **تحديد المعلومات المراد جمعها**: والتي تتعلق أساسا بمسمى الوظيفة، طبيعة المهام، المخاطر المصاحبة، بيئة العمل، الأدوات والمعدات، طبيعة العلاقة، طبيعة الإشراف...

- **تحديد مصادر المعلومات**: وتتعدد هذه المصادر من نتائج تحليل الأعمال السابقة، الرئيس أو المشرف المباشر، شاغل الوظيفة نفسه، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى وخاصة المشابهة منها، ومراكز الخبرة والاستشارة.
- **اختيار أسلوب جمع المعلومات**: كما تتعدد المصادر، تتعدد كذلك أساليب جمع المعلومات من الملاحظة، الاستبيان أو الاستمارة، قوائم التدقيق والمراجعة، سجل الموظف ...
- **تحديد مسؤولية تحليل الوظائف**: وتنحصر هذه المسؤولية عادة بين ثلاث أطراف وهي إدارة الموارد البشرية، الرؤساء والمشرفون المباشرون أو المحللون .
- **جمع المعلومات**.
- **تحليل المعلومات واستخلاص النتائج**: وتستخدم في عملية التحليل عدة مداخل نذكر منها، المدخل السردي أو القصصي، مدخل قوائم التدقيق، مدخل قائمة جرد تحليل المهمة، مدخل تحليل العمل الوظيفي. وتهدف عملية التحليل إلى بيان الهدف من الوظيفة، طبيعة وماهية الأعمال، عدد المهام، مقدار الجهد...
- **إعداد بطاقة تحليل الوظيفة**: وتتكون بطاقة تحليل الوظائف من قسمين، وصف الوظيفة ومحددات العمل وشاغلة.

ب. **شروط تحليل الوظائف** : لضمان نجاح عملية التحليل الوظيفي يجب على القائمين به مراعاة مجموعة من الشروط نوردها فيما يلي: (محمد الصيرفي، 2007م، ص 57.)

- أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحا بالنسبة للعاملين والإدارة، من خلال عقد الندوات والاجتماعات والمحاضرات، لشرح المقصود من هذه العملية، والمعلومات الواجب جمعها، وأسباب ذلك.
- أن يتم تحديد وبوضوح عدد الأفراد المكلفين بالتحليل ومؤهلاتهم، مع مراعاة أن يتناسب ذلك وعدد المقابلات المبرمجة، والزمن المحدد لها، وعدد وطبيعة الوظائف المقصودة.
- أن يتم الاتفاق مسبقا على مصادر جمع المعلومات والبيانات، كالعمال المباشرين، المشرفين، مع أنه يحبذ هنا التنويع في المصادر .
- تحديد أساليب جمع المعلومات والبيانات بما يتوافق وحجمها ونوعها.

ويمكن أن تواجه عملية تحليل الوظائف مجموعة من الإشكاليات تتعلق أساسا بأحد مكونات عملية التحليل والتي يمكن سردها في الآتي: (سيد محمد جاد الرب، 2009م، ص80.)

- افتقاد دعم الإدارة العليا للعمليات المرتبطة بتحليل الوظائف .
- الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على مصدر واحد، أو الاعتماد في ذلك على أسلوب واحد.
- عدم مشاركة العاملين أو المشرفين على هذه الوظائف في تصميم عملية التحليل.
- عدم توفر الوقت اللازم لذلك وغياب الوسائل المساعدة.
- المشكلات المتعلقة أساسا لكون الإنسان هو القائم بالعملية وفي نفس الوقت هو الخاضع للتقييم.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

أولا– مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.

1– مفهوم تخطيط الموارد البشرية: لتحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية سنستعرض مجموعة من التعريفات التي تتناول هذه الوظيفة الفرعية المهمة لإدارة الموارد البشرية.

وقد عرفت على أنها "النشاط الذي يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، إنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 96.)

من خلال هذا التعريف نجد أن تخطيط الموارد البشرية ينطوي على إجراء مقارنة بين ما هو متوفر من هذه الموارد فعليا، وما هو متوفر خارجها، واحتياجات المنظمة من هذه الموارد مستقبلا.

في حين أن هناك مجموعة من التعريفات ترى بأن تخطيط الموارد البشرية هو: "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية ."سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 56.)

وآخر يرى بأنها "عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات." (مصطفى محمود أبوبكر، 2006م، ص 265.)

كما عرفت بأنها "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم)، مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محدد." (راوية حسن، 2004م، ص 71.)

نلاحظ أن هذه التعريفات قد أكدت أن تخطيط الموارد البشرية عملية أو نظام، تنطوي على التنبؤ بما هو مطلوب من الموارد البشرية مستقبلا من خلال دراسة ما هو متوفر، والوظائف المتاحة، والأهداف المحددة.

في حين أن **باتن Patton** قد عرفها على أنها "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال." (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008م، ص 163.)

وعرفت كذلك بأنها "وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسهيل العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة، خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ." (نادر أحمد أبو شيخة، 2006م، ص 34.)

كما عرفت بأنها "التفكير في المستقبل بقصد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل، وتحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد عدد العمال اللازم لشغل كل وظيفة." (محمد الصيرفي، 2006، ص 19.)

وعرفت بأنها "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد 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." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 69).

وعرفها آخر على أنها "عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية، من الأفراد المؤهلين للقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (سنتين)، متوسطة (سنتين إلى خمس سنوات) أو طويلة (خمس سنوات أو أكثر)."(حمداوي وسيلة،2004،ص 67).

وعرفت في موقف آخر على أنها "عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضا لهؤلاء الأفراد ."(جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 184.)

مجموعة هذه التعريفات، ترى أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة فنيا وإداريا، من خلال الموازنة بين ما هو موجود فعلا وما هو معروض، والحاجة من كل ذلك مستقبلا، تحقيقا للاستراتيجية والأهداف المرسومة من قبل المنظمة.

وهناك مجموعة أخرى من التعريفات تنظر لعملية تخطيط الموارد البشرية بنظرة أخرى، فمنها من ترى بأنها "وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة." (سنان الموسوي، 2006م، ص 85.)

وآخر يرى بأنها "تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل." (سيد محمد جاد الرب، 2009م، ص 92.)

ورأى آخر بأنها "عملية ضمان توافر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة، وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة." (مصطفى محمود أبوبكر، 2006م، ص 266.)

تنص هذه التعريفات على أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية أو وظيفة أو نشاط يهدف بالأساس إلى توفير الموارد البشرية للمنظمة حاليا ومستقبلا، تتوفر هذه الموارد على الكفاءات والمؤهلات التي تتطلبها مختلف العمليات الإدارية أو الإنتاجية، أو التسويقية، بغية تحقيق أهداف المنظمة .

كما عرفت بأنها "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد 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، 2011م، ص 27.)

أما **معهد التطوير وشؤون الأفراد** فقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها." (باري كشواي، 2006م، ص 26.)

كما عرفت بأنها "أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من

حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق الأهداف ... وتقوم أساسا على دراسة عبء العمل المستقبلي المحدد، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)..." (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص229)

ترى هذه التعريفات الثلاثة أن وظيفة أو نشاط أو ممارسة تخطيط الموارد البشرية تبنى أساسا على عملية التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد أو الاختصاص أو المهارات، وذلك من خلال عقد مقارنة بين عبء العمل المستقبلي والموارد البشرية المتوفرة، وما مدى إيفاء هذه الموارد بذلك، سعيا دائما وراء تحقيق الأهداف المسطرة، مع الإشارة إلى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لكل منظمة مهما كانت إنتاجية أو خدمية.

وهناك تعريف آخر اعتبر هذه الوظيفة بأنها "الطلب والعرض (التنبؤ) الخاص بالموارد البشرية لتحقيق التنمية والإنتاجية المتوازنة، وذلك عن طريق إجابات دقيقة لكل من الأسئلة: ماذا ؟ (أي المتطلبات البشرية كما ونوعا اللازمة لسد حاجات قطاعات الإنتاج والخدمات قوميا وللتصدير)، ولماذا ؟ (لتحقيق مستوى معيشة فعال ومناسب عن طريق جداول الأجور الحقيقية اللازمة لذلك ومن خلال معدلات الإنتاجية المتزايدة)، وأين ؟ (مواقع العمل بالمنظمات المختلفة وفي المناطق الجغرافية داخل وخارج الحدود الدولية وفي الوظائف المحددة)، ومتى ؟ (أي تحديد الحدود القصوى والدنيا لساعات العمل والأجور والساعات الإضافية)، من ؟ (أي تحديد الطلب الفعال على الوظائف المختلفة، ومجموعات الحرف والمهن ومستوياتها)، ولمن ؟ (أي قياس النتائج وتحديد المستفيدين منها من العمالة الوطنية والعمالة الوافدة)." (فريد النجار، 2007م، ص 111.)

رأى صاحب هذا التعريف أن تخطيط الموارد البشرية ينطوي على التنبؤ من خلال الموازنة بين العرض والطلب لتحقيق التنمية والإنتاجية، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة: ماذا ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ وأين ؟ ومتى ؟ من ؟ ولمن ؟ وكل سؤال من هذه الأسئلة يشير إلى جزء مهم من حياة الموارد البشرية، منذ تحديد الاحتياجات منها كما ونوعا، إلى توفير الشروط الضرورية لتحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة إلى تحديد أساليب ووسائل الإنتاج، فمواقع الموارد البشرية إلى غير ذلك.

وتتويجا لهذه المجموعة من التعريفات، يمكننا صياغة تعريف إجرائي لتخطيط الموارد البشرية، والتي تعد وظيفة فرعية ضمن وضيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، فنقول بأنها "عملية أو نشاط أو وظيفة

تتمحور حول التنبؤ بالاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من خلال عقد مقارنة بين ما هو معروض خارجيا وما هو متوفر داخليا، وتحديد العدد المطلوب من جهة، والخصائص الواجب توفرها من مقدرات ودوافع وخصائص سلوكية من جهة ثانية، وهذا كله يكون ضمن إستراتيجية مرسومة تتطلب الاطلاع والمتابعة الدائمين لسوق العمل الخارجي وللمخزون المتوفر من هذه الموارد. وتهدف هذه الوظيفة بالأساس إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة لهذه الموارد."

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية: تنبع أهمية تخطيط الموارد البشرية للمنظمات من الدور الذي تؤديه هذه العملية بالنسبة للمنظمة ككل ولإدارة الموارد البشرية ولباقي العمليات التي تليها، ويمكن إجمال هذه الأهمية في مجموعة من النقاط، نوردها في الآتي: (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 81 - 83.)

أ. يمثل تخطيط الموارد البشرية نقطة البدء أو الأساس لعملية إدارة الموارد البشرية، ولا شك في أن فاعلية هذا التخطيط تؤثر بالتبعية على فاعلية المراحل اللاحقة في هذه العملية، فعلى ضوء تحديد الوظائف التي يتعين شغلها وخصائص وأعداد العاملين اللازمين لشغل كل منها، يجري الاستقطاب ثم الاختيار ... فإذا أحسن تخطيط الموارد البشرية حسنت العملية التي تأتي بعده.

ب. من واقع الجداول التقديرية لاحتياجات الموارد البشرية يمكن إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور .

ج. يسهم التحديد العلمي والعملي لحجم الموارد البشرية. موزعا على الإدارات والأقسام في تحقيق التوازن القطاعي أي توازن عدد الموارد البشرية في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يهيئ عدالة توزيعها على القطاعات تناسبا مع عبء العمل بكل قطاع.

د. يسهم تخطيط الموارد البشرية في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

ه.يسهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيطها على المستوى القومي، فمن واقع جداول احتياجات الموارد البشرية بالمنظمات، يمكن تحديد التخصصات التي تعاني من عجز الموارد، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد سياسات التعليم والتكوين المهني على المستوى القومي بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل تلك الوظائف، وعكس ذلك في حالة وجود فائض في

بعض التخصصات، نعالج ذلك من خلال سياسات التعليم والتكوين بتحديد وتحجيم عدد المقبولين بها.

و. **الأهمية** البالغة للموارد البشرية ضمن عناصر الإنتاج كرأس مال فكري، هذا فضلا عن أهمية التقدير السليم للاحتياجات الكمية منها لاسيما في أنشطة كثيفة العمالة مثل العمليات البريدية والخدمات الفندقية والخدمات الصحية والخدمات التعليمية، إذ يؤدي العجز في هذه الموارد للتأثير السلبي على انتظام وكفاءة العمليات، والاستغلال الأمثل للتجهيزات والآلات، والزيادة في تكلفة هذه الموارد دون مقابل أو عائد.

ثانيا– مراحل، أساليب، بيانات تخطيط الموارد البشرية والمشكلات المعيقة له.

1– مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية.

أ. **مراحل تخطيط الموارد البشرية**: تتجلى مراحل التخطيط للموارد البشرية عموما في سبعة مراحل نجملها في الآتي : (نوري منير، 2011م، ص 30 - 34)

- **التحليل**: وتركز هذه المرحلة على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف، المستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.
- **تقدير الطلب على القوى العاملة**: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية واحتياجاتها من مختلف فئات الموارد البشرية وتخصصاتهم.
- **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية**: أي تقدير الموارد البشرية المتوقع توفرها بسوق العمل، ويتمثل ذلك في الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات المنظمات التعليمية، وعلى المغادرين لسوق العمل، إما بالوفاة أو العجز أو التقاعد أو الهجرة.
- **الموازنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية**: أي عقد مقارنة بين ما هو معروض من هذه الموارد وما هو مطلوب منها، والفارق بينهما يمثل الفجوة الواجب ملؤها، مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع الكفاءات والتخصصات، ومعالجة ذلك الخلل من خلال التأهيل والتدريب وتحسين كفاءة المنظمات التعليمية بما يتوافق وفرص العمل المتاحة مستقبلا.

- **وضع الأهداف**: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كان الهدف التوسع أو الاستقرار فيجب أن يتوافق التخطيط وذلك.
- **تنفيذ الخطة**: وتتمحور هذه المرحلة حول تصميم البرامج المختلفة الخاصة بالاستقطاب أو التعيين أو التقاعد أو التدريب والأجور ...
- **تقيم ومتابعة خطة الموارد البشرية**: وتتحكم في اللجوء للتقييم والمتابعة الدورية لخطة الموارد البشرية عدة عوامل كتغير الظروف الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، بالإضافة إلى الهجرة في الاتجاهين ...

ب. أساليب تخطيط الموارد البشرية: تتعدد أساليب التخطيط للموارد البشرية وسنتطرق فيما يلي إلى بعض منها في الآتي: (محمد فالح صالح، 2004م، ص 77- 83.)

- **أسلوب تحليل عبء العمل**: يتم التخطيط للموارد البشرية باعتماد هذا الأسلوب من حساب درجة الارتباط بين حجم الإنتاج والمبيعات بشكل مباشر، وبين عدد الموارد البشرية المطلوبة، أما بالنسبة للقطاعات التي تتصل بالإنتاج والمبيعات بشكل مباشر، فعادة ما يتم التنبؤ بهذه الاحتياجات عن طريق إجراء تحليل لنتائج الأداء.

ويتطلب القيام بتحليل عبء العمل ملاحظة الجوانب التالية :

* التغيرات التكنولوجية.

* التغيرات التنظيمية داخل المنظمة مثل إعادة توزيع الموارد البشرية، أو حاجتها للتدريب .

ولضبط التوقعات المستقبلية من الموارد البشرية، لابد من الاعتماد على بعض المقاييس الإحصائية لتفسير هذه الحاجة ومنها:

* **سلسلة ماركوف.**

* **معدل دوران العمل**: وهناك معدل دوران العمل الذي يعبر عن ترك العمل ومعدل دوران العمل يعبر عن الالتحاق بالعمل.

ويجب هنا أن نشير إلى أن دوران العمل يرجع إلى سببين رئيسيين هما:

* أسباب حتمية لا يمكن تجنبها مثل التقاعد والعجز والوفاة.

* وأسباب يمكن تجنبها كظروف العمل السيئة، الرواتب المنخفضة، غياب الحوافز، علاقات إنسانية متوترة، عدم الترقية ...

- **معدلات الغياب**: وتلجأ المنظمات إلى حساب معدلات الغياب بتطبيق عدة طرق حسابية.

- **أسلوب الطرق الإحصائية**: وتخضع هذه الطرق للتحليل الرقمي وأهم خطواتها الآتي : جمع البيانات، التمثيل البياني، تصنيف البيانات، تحليل البيانات، وعندما تقوم الإدارة بالخطوات السابقة تلجأ إلى الاعتماد على مجموعة من طرق التحليل منها : تحليل السلاسل الزمنية، الانحدار المستقيم، إسقاط الاتجاهات .

2- بيانات تخطيط الموارد البشرية والمشكلات المعيقة له.

أ. **بيانات تخطيط الموارد البشرية**: تحتاج إدارة الموارد البشرية عند التفكير في البدء بعملية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية، يمكن تصنيفها على أساس الزمن، بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية أو على أساس مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من خارجها وسنحاول فيما يلي تقديم نبذة عن هذه البيانات :

- **بيانات متعلقة بداخل المنظمة**: والتي تتعلق بالجوانب التالية : بيانات عن التنظيم الحالي والتعديلات المنتظر القيام بها، بيانات عن الموارد البشرية المتوفرة حاليا، بيانات عن النشاط الرئيسي للمنظمة، بيانات عن التغيرات المتوقعة عن أساليب وطرق العمل...

- **بيانات متعلقة بخارج المنظمة**: والتي لها علاقة بسوق العمل، سياسة العمالة على مستوى الدولة، بيانات عن سياسة التعليم والتكوين.

ب. **المشكلات المعيقة لتخطيط الموارد البشرية**: تتعدد المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وخاصة في الدول النامية، ويمكن إجمال هذه المشكلات في الآتي: (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 88 - 89.)

- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تنتقي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها.

وللحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية أولا، وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانيا، إذ أن دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن ينعكس بنتائج إيجابية على قدرة المنظمة في بناء مزاياها التنافسية، كونها تستخدم مصدر لهذه الميزة غير قابل للتقليد .

- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراتهم العلمية والثقافية، مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموارد البشرية، وهذا بدوره يعكس ضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقادم هذه الأنظمة، بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموما، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص.
- صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها. فتعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية تارة ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازه.

... ولمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر بمحتوى كل الوظائف في المنظمة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة إنجازها.

- الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها، بحيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة... فإن الفصل بينهما يعرض المنظمة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بتكاليف عالية.

واعتمادا على ما تقدم، فإن تخطيط الموارد البشرية الدقيق يستلزم الربط بينه وبين الحاجات البيئية والمنظمية من خلال نظام معلومات دقيق يمتلك القدرة على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة.

ثالثا– المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالجزائر .

سنتطرق في هذا العنصر لعملية تخطيط الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية المنتمية للمديرية العامة للوظيفة العمومية من خلال استعراض طريقة إعداد محتوى مخطط تسيير الموارد البشرية . (نوري منير، 2011م، ص 37- 44).

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم **95/ 126** المؤرخ في **29** أفريل **1995م** يعتبر لوحة قيادة للموارد البشرية ووسيلة جديدة وأداة تحليل لنظام إدارة الموارد البشرية ... ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي، وهو يعتبر بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه القاعدة المرجعية، قصد تحديد الأهداف المسطرة والمتمثلة في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية .

1– أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية: تتمثل أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية في الآتي :

أ. ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.

ب. برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة، مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانونا، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم **133** المؤرخ في **30** مارس **1999م** المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف.

ج. والغرض منه كذلك هو ضبط عمليات التسيير التوقعية المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص التوظيف، الترقية، الإحالة على التقاعد، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

2– دور مديرية الوظيفة العمومية في رقابة مخطط التسيير : بعد الانتهاء من إعداد المخطط يعرض من قبل المسير على مصالح الوظيفة العمومية بغرض دراسته والمصادقة عليه وفقا للإجراءات المعمول بها في المجال، وإجراءات الرقابة تتم من خلال المصادقة على هذا المخطط مع الأحكام التنظيمية والقانونية المعمول بها في هذا المجال وبالأخص الجوانب التالية :

أ.توزيع المناصب المالية المفتوحة حسب الأنماط القانونية للتوظيف المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة .

ب. مطابقة رزنامة إنجاز عمليات التسيير مع الآجال المحددة بالتنظيم الساري المفعول .

ج. البرمجة الفعلية للإحالة على التقاعد لكافة المستخدمين المعنيين بهذه العملية.

كما تقوم مصالح الوظيفة العمومية ضمن هذا الإطار بإجراء مراقبته لتنفيذ المخطط المصادق عليه ... عن طريق وضع حوصلة دقيقة لحالة تنفيذ هذا المخطط وتبرير كل تأخير يلاحظ في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية كما ينص عليها المخطط السنوي، أو عدم تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بالقرارات الفردية لتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين عند الاقتضاء، عدم مراجعة قرارات التسيير غير المطابقة، والتي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

د. الإحالة على التقاعد لكل الموظفين والأعوان العموميون المعنيين بهذا الإجراء خلال السنة المنصرمة.

ه. التصفية المسبقة لكل الوضعيات العالقة الخاصة بكل نزاع والتي ظهرت خلال السنة المالية المنصرمة،

بالإضافة إلى ما سبق فإن تنفيذ المخطط السنوي المصادق عليه يكون محل مراقبة من طرف مصالح الوظيفة العمومية عن طريق ما يلي:

- تقييم تطبيق برنامج التسيير، قصد متابعة درجة تطبيقه.
- الوقوف على المشاكل التي تواجه المسير وإيجاد حلول لها.
- تقييم فعالية المصالح المسيرة .

وبهذا الصدد يجدر التوضيح أن المصادقة على المخطط السنوي تعد شرطا ضروريا لتمكين المسير من مباشرة أية عملية تسيير للموارد البشرية في كل مؤسسة أو إدارة عمومية، كما يذكر بأن المخطط السنوي للتسيير يمكن أن يعدل خلال السنة المالية في حالة ظهور مناصب وفق نفس شروط الإعداد والمصادقة، لكن يجدر التنبيه أن التعديل لا يمكن أن يتم بعد نهاية الثلاثي الثالث من السنة المالية، ويتم إعداد هذا المخطط بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفقا لجداول نموذجية معتمدة لهذا الغرض من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ إبلاغ البيانات المالية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، ومن دون تجاوز تاريخ **15** مارس من كل سنة والمحدد كآخر أجل لانتهاء المهلة المخصصة للمصادقة على المخططات السنوية.

كما ينبغي إرفاق المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ببطاقة تقديم البيانات الآتية :

أ. تسمية الإدارة المعنية .

ب. تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادق عليه .

ج. مجموعة التعدادات الحقيقية للمستخدمين.

د. عدد الأعوان المرسمين، المتعاقدين، المؤقتين والمستخلفين .

هـــ. عدد المناصب المالية الشاغرة موزعة حسب الرتب.

و. عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد بعنوان السنة المعتبرة .

ز. تاريخ الإيداع والتعديل.

ح. أسباب التعديل.

ط. عدد المناصب المالية الشاغرة المضافة موزعة حسب الرتب عند الاقتضاء.

3- تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية: تقتضي عملية تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية مجموعة من الإجراءات نوجزها فيما يلي:

أ. استعمال كافة المناصب المالية المخصصة للمسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية المدرجة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

ب. إن المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية المدرجة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والتي لم يتم استكمالها، ينبغي أن تكون محل إعداد محضر قصور يتضمن الغرض التقديري لأسباب عدم استكمالها.

ج. إن القائمة الاحتياطية المعدة في إطار مسابقة أو اختبار مهني ينبغي أن توافق عدد المناصب المالية المفتوحة لهذا الغرض، شريطة توفر المعدل العام وانعدام النقطة الإقصائية.

د. إن إعداد محاضر القبول والنجاح النهائي للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية يجب أن يكون طبقا للنماذج السارية المفعول.

ه. ضرورة الاحترام الصارم لمعاملات مختلف مواد الاختبارات للمسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

و. ينبغي أن تكون المسابقات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك والرتب المصنفة **13** فأقل إجباريا موضوع إشهار عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل بالإضافة إلى الإلصاق.

ز. ينبغي إعادة إدماج الموظفين الذين استنفذوا فترة إحالتهم على الاستيداع أو الانتداب على مناصب مالية مخصصة للتوظيف الخارجي، كما يمكن إعادة إدماجهم ولو في حالة الزيادة على العدد المطلوب.

4- مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية: يتكون مخطط تسيير الموارد البشرية من ثمان جداول هي:

أ. **جدول رقم (01)**: متعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية **31** ديسمبر من كل سنة.

ب. **جدول رقم (02)**: متعلق بالبيانات الخاصة بالأجهزة الاستشارية الداخلية لجان المستخدمين ولجان الطعن.

- **جدول رقم (02) مكرر (2)**: متعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها.
- **جدول رقم (02) مكرر (3)**: وضعيات الحالات التأديبية.

ج. **جدول رقم (03)**: متعلق بقرارات الإطار الخاص بالامتحانات والمسابقات.

د. **جدول رقم (04)**: المخطط التوقعي للتوظيف.

- **جدول رقم (04) مكرر**: الجدول التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل.

ه.**جدول رقم(05)**: يتضمن الوضعية المتعلقة برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة المحددة.

- **التوظيف الخارجي**: مسابقة على أساس الاختبارات، مسابقة على أساس الشهادات، توظيف على أساس الشهادات، فحص مهني.
- **التوظيف الداخلي**: الامتحانات المهنية عن طريق الاختبار، الترقية عن طريق التأهيل المهني.

يجب الالتزام بتبليغ قرارات فتح المسابقات ومحاضر الدراسة الأولية إلى مفتشية الوظيفة العمومية في الآجال القانونية المحددة بـــ **10** أيام بالنسبة لقرارات الفتح و**8** أيام بالنسبة للمحاضر، وذلك عملا بأحكام التعليمة الوزارية المشتركة رقم **08** المؤرخة في **10** أكتوبر **2004م**.

و. **جدول رقم (06)**: جدول توقعي للإحالة على التقاعد.

- **جدول رقم (2/06)**: جدول قائمة المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد وممارسة أعمالهم خلال السنة المالية.
- **جدول رقم (3/06)**: جدول قائمة المستخدمين المتقاعدين المدعوين لممارسة وظيفة خلال السنة المالية.

ز. **جدول رقم (07)**: مخطط تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

ح. **جدول رقم (09)**: جدول خاص بمجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين ..

ينبغي أن تقدم المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية (الجداول المشار إليها أعلاه) للمصلحة المعنية بعد إعدادها، طبقا للإجراءات والكيفيات المنصوص عليها في هذا المجال، قصد المصادقة عليها في صيغتها المكتوبة وعلى قرص مضغوط.

5- تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية: ويتجسد تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية من خلال (**05**) خمس جداول تتعلق بمدى تنفيذ المخطط التوقعي المشار إليه سابقا كما سيتم إيضاحه في الآتي:

أ. **جدول رقم (08)**: جدول تحركات المستخدمين إلى غاية **31** ديسمبر للسنة المالية للالتحاق (توظيف، إعادة إدراج) أو الخروج (الخروج النهائي، الخروج المؤقت).

ب. **جدول رقم (10)**: استمارة المسابقات على أساس الشهادات بعنوان السنة المالية، معلومات حول المسابقات المنظمة (قرار الفتح، عدد المناصب، الإشهار) ، (الاختيار، تاريخ الجلسة، عدد المترشحين، النجاح.)

ج. **جدول رقم (11)**: استمارة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للمسجلين في قائمة التأهيل بعنوان السنة المالية.

د. **جدول رقم (12)**: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين خلال السنة المالية.

ه. **جدول رقم (13)**: استمارة مخطط التوظيف على أساس الشهادة المهنية خلال السنة المالية.

إن مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يسمح بـــ:

- قياس درجة إنجاز مخطط التسيير للسنة المالية .
- مراقبة مطابقة القرارات المرتبطة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين .
- رفع النقائص في تسيير الموارد البشرية .
- تشخيص الصعوبات التي أعاقت الإنجاز .
- إتمام التنفيذ الكامل لمخطط التسيير .
- تقديم المقترحات والتدابير اللازمة لتسوية الوضع.

إضافة إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فإن المراقبة اللاحقة تأتي لتسمح بضمان مطابقة القرارات الفردية المرتبطة بالمسار المهني للموظفين، لذلك على المسير أن يبلغ مصالح المفتشية الولائية للوظيفة العمومية بنسخ من جميع القرارات المتعلقة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين، خاصة منها المتعلقة بالتوظيف، التعيين في مناصب عليا، الترقية، وذلك في أجل **10** أيام ابتداء من تاريخ التأشير على تلك القرارات.

المبحث الثاني: توظيف الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية.

إن الغاية من عملية التوظيف اكتشاف الكفاءات المناسبة وجذبها وحثها للالتحاق بالمنظمة، وترتكز هذه العملية على معرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق عملية التخطيط كما سبق ذكره، وهذا ما يمكن من تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية والمعارف والخبرات والمهارات والتكوين المناسب من خلال تحليل وتوصيف الوظائف .

وعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، ولذلك تعد عملية التوظيف مفتاح نجاح المنظمة.

المطلب الأول: عملية التوظيف، المفهوم، العوامل المؤثرة فيها وشروطها.

أولا– مفهوم التوظيف.

يعتبر التوظيف كباقي المفاهيم الاجتماعية الأخرى أين نجد اختلافات في تحديد مفهومه وسنستعرض بعضا منها فيما يلي:

عرف التوظيف على أنه "عملية إنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين ... وتعد مفتاح نجاح المنظمة، والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية." (نوري منير، 2011م، ص 50.)

يستشف من هذا التعريف أن عملية التوظيف تنطوي على ثلاث عمليات فرعية هي الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتعد مفتاح نجاح أي منظمة، وهي التي تمنحها قيمتها التنافسية.

كما عرف بأنه "عملية تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة، لمساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ولذلك تعتبر من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتظم مراحل ثلاث هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين ." (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008م، ص 215.)

يقر هذا التعريف أن هناك ربط مباشر بين توفير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف، ولذلك تعتبر من العمليات الأساسية في كل المنظمات ولإدارة الموارد البشرية كذلك، وتضم مراحل ثلاث هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

وعرف بأنه "عملية اكتشاف الكفاءات المناسبة، وحثها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة، وتتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق التخطيط لها وتحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف، الخبرات، المهارات والتكوين المناسب من خلال تحليل وتوصيف العمل، وتتضمن عملية التوظيف عمليتين أساسيتين: الاستقطاب والاختيار." (حمداوي وسيلة، 2004م، ص 85.)

يرى هذا التعريف أن عملية التوظيف هي اكتشاف الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة، وذلك من خلال عملية تقدير الاحتياجات منها وذلك بعد مقارنة بين ما هو متوفر وما يجب أن يكون من خبرات ومعارف وتكوين، ونجد أن هذا التعريف يؤكد أن عملية التوظيف تضم فقط مرحلتين هي الاستقطاب والاختيار وتم استبعاد مرحلة التعيين.

وتم تعريفه أيضا بأنه "إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة، سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية أو التطويرية، وخاصة في المنظمة التي تحتل فيها إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي، وتستند إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها ألا وهي الموارد البشرية، وهي تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة كالاستقطاب والاختيار والتعيين، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة..." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 122.)

وينص محتوي هذا التعريف على أن عملية التوظيف تعد من أهم العمليات المنجزة من قبل إدارة الموارد البشرية، بل ويتحدد النجاح أو الفشل في باقي النشاطات المنجزة على مدى النجاح في هذه العملية، وذلك تبعا لمهام المنظمة سواء خدمية أو إنتاجية، وللموقع الذي تحتله إدارة الموارد البشرية ضمن هيكلها التنظيمي والإداري؛ لأنها تقوم بوظيفة غاية في الأهمية ألا وهي تزويد المنظمة بأغلى الموارد وأثمنها وهي الموارد البشرية، ويحدث التكامل في التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة كالاستقطاب والاختيار والتعيين، وينسحب الخطأ فيها على باقي الأنشطة المنجزة من إدارة الموارد البشرية كالتدريب وتقييم الأداء والمتابعة والرقابة ...

بعد استعراضنا لهذه التعريفات الخاصة بعملية التوظيف نصل لتحديد مفهوم إجرائي لهذه العملية وهو: "عملية التوظيف وظيفة فرعية ضمن وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية وهي غاية في الأهمية،

يتعين قبل الخوض فيها استكمال إجراءات التخطيط للموارد البشرية مما يمكننا من تحديد الاحتياجات الحقيقية منها، ثم الخوض في أنشطة التوظيف بالعمل بداية بالاستقطاب بأساليبه المختلفة، مع تتبع إجراءات صارمة في الاختيار من طالبي الوظائف المتقدمين، ثم القيام بالتدابير اللازمة للتعيين؛ لأن النجاح في هذه النشاطات يؤدي بالضرورة إلى النجاح في باقي النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالتدريب والتحفيز والرقابة والمتابعة ."

ثانيا– العوامل المؤثرة في عملية التوظيف.

يتم القيام بعملية التوظيف بعد التعرف على العوامل التي تؤثر عليها مباشرة ويسهل بذلك اتخاذ القرارات المناسبة، ويتضح الاتجاه الذي يجب إتباعه من طرف المسؤول على الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل: (حمداوي وسيلة، 2004م، ص 87- 88.)

1- **السياسات التنظيمية:** تعتمد أغلب المنظمات على سياسات التوظيف الداخلي حيث تفضل استعمال مواردها الداخلية في حدود إمكانياتها المتاحة وعلى القائم بعملية التوظيف في هذه الحالة أن يتأكد من وجود الأشخاص ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة، والقيام بعملية النقل أو الترقية إلى المناصب الشاغرة .

وتتميز سياسة التوظيف الداخلي بتقليل التكاليف، لكون العامل لا يحتاج إلى توجيه أو إدماج في المنظمة لأنه يعرفها، كما تشجع هذه السياسة الموارد البشرية ويجيب عن انتظاراتهم لأنها تمكنهم من الترقية والنقل من منصب أخر، ويمكن خطر هذه السياسة في انقطاع علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي مما يحد من قدراتها على التلاؤم معه.

2- **سياسة رفع الأجر:** يرتبط نجاح المنظمات في سوق العمل بقدراتها على دفع أجور أفضل عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة ...، وتسهل هذه السياسة عملية التوظيف بجلب العمال العاملين بالمنظمات الأخرى وتمكن من استغلال تكوينهم المحصل في تلك المنظمات.

3- **التوظيف على أساس قدرات الفرد:** إن توظيف الأفراد على أساس قدراتهم على شغل الوظائف الشاغرة حاليا، وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم في شغل وظائف أخرى في المستقبل يعتبر أحد السياسات الهامة التي تعتمد على تسيير المسار الوظيفي للفرد. وترتبط فعالية هذه السياسة بوجود برنامج فعال لتسيير المسار الوظيفي في المنظمة، أي أن الأفراد وظفوا ليس لشغل وظيفة واحدة لكن عدة وظائف، ويتوقف ذلك على قياس قدراتهم مسبقا للتأكد من مناسبتهم لهذه الوظائف على المدى الطويل.

ثالثا– شروط ومبادئ التوظيف حسب القانون الجزائري.

1– شروط التوظيف حسب القانون الجزائري: تتحدد شروط التوظيف حسب القانون الجزائري في المادة **75** من الأمر رقم **06. 03** المؤرخ في **15** جويلية **2006م** المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، والذي ينص على أنه لا يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية: (نوري منير، 2011م، ص58-59.)

أ. أن يكون جزائري الجنسية .

ب. أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية .

ج. أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

د. أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية .

ه. أن يتوفر فيه شرط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذلك المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد شغلها. وهذا ما نجده مشارا إليه في نص القانون **90 – 11** المؤرخ في **21** أفريل **1990م** والمتعلق بقانون العمل في مادته **15** والتي تنص على أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن **16** سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر بصحته أو تمس بأخلاقه. وحسب المادة **18** فإنه يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة أشهر، كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى **12** شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي. وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموعهم عن طريق التفاوض الجماعي، كما أنه حسب المادة **21** منه فإنه يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد أيدي عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

2– مبادئ التوظيف حسب القانون الجزائري: ويقوم التوظيف حسب القانون الجزائري على المبادئ التالية: (نوري منير، 2011م، ص 59-60.)

أ. مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

ب. مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع طالبي العمل.

ج. مبدأ الكفاءة: هو اختيار الأفضل من العناصر المتقدمة للوظائف.

المطلب الثاني: الاستقطاب، المفهوم والأهمية، المصادر والوسائل، الأساليب والعوامل المؤثرة عليه.

أولا– مفهوم الاستقطاب وأهميته.

1– مفهوم الاستقطاب: عرف الاستقطاب على أنه "مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا." (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 105.)

كما عرف بأنه "عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة." (نوري منير، 2011م، ص 50.)

وعرف كذلك بأنه "العملية التي تهتم بالبحث عن وجذب الأفراد المناسبين من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار." (سيد محمد جاد الرب، 2009م، ص 155)

ترى هذه التعريفات أن النشاط الاستقطابي لأي منظمة مهمته الأساسية اكتشاف وتحديد وجذب الأفراد المناسبين والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها أو استحداثها.

أما مجموعة أخرى من التعريفات، فترى أن الاستقطاب هو: "إمداد المنظمة أو البحث عن العناصر البشرية الصالحة والسابق تحديدها، والصفات والقدرات البشرية اللازم توافرها في هؤلاء الأفراد من العمليات الإدارية الهامة والحيوية في مجال التوظيف." (أحمد عادل راشد، 1981م، ص153.)

وهو كذلك "عملية تتضمن الاتصال بمصادر الحصول على الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل هذه الوظائف ." (مصطفى محمود أبوبكر، 2006م، ص 309.)

بالإضافة إلى أنه "عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة." (حمداوي وسيلة، 2004م، ص 85.)

واعتبر الاستقطاب بحسب هذه التعريفات على أنه عملية إمداد أو الحصول على الأفراد المؤهلين والمحددين مسبقا أو من خلال الاتصال بمصادر الحصول عليهم، وفق مؤهلات وصفات وقدرات، وبالعدد المطلوب وفي الوقت المناسب.

في حين أن هناك من عرفه على أنه "ترغيب العناصر المناسبة في التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة ... وتجمع إدارة الموارد البشرية في ذلك بين السعي لزيادة المتقدمين، وبين تصفيتهم، بحيث يسمح لأنسب العناصر بشغل وظائفها." (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 161.)

وآخر رأى بأنه "عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإنه نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد، نوعياتهم واحتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة. (جمال الدين محمد المرسي ,2006م، ص 231)

وتم تعريفه كذلك بأنه "البحث عن وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة من هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ، ومتطلبات الوظيفة الشاغرة المراد شغلها."(راوية حسن ،2006، ص 150)

وعرف كذلك بأنه" مجموعة من الأنشطة ، تسعى لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة لإشباع رغبات الطرفين ."(عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ،2008م، ص 215)

هذه المجموعة من التعريفات رأت بأن عملية الاستقطاب تتمحور حول عقد مقارنة بين ما هو معروض من طالبي العمل وبين الطلب على هذه الموارد والمحدد من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية بحيث يتلاءم عدد المناصب الشاغرة والعدد الذي سيتم اختياره.

أما مجموعة أخرى من الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية فإنهم قد عرفوا عملية الاستقطاب علي النحو التالي . إذ يرى أولهم أن الاستقطاب هو "عملية تشير إلى مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية بها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 128.)

وعرفه ثاني بأنه "جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة، الصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة معينة، ووفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي؛ بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من انتقاء الأفضل منهم، ولا يقتصر الاستقطاب على الموارد البشرية الخارجية، إنما يشمل الموارد البشرية التي تعمل حاليا داخل المنظمة."(عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 273.)

يشير هذين التعريفين إلى أن الاستقطاب يتمحور حول البحث وجذب وترغيب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بشرط أن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لذلك، بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب، والبحث يتم داخليا فيما هو متوفر من الموارد البشرية وفي حالة عدم الاكتفاء يتم الانتقال للبحث خارج أسوار المنظمة.

في حين أن هناك من أكد أن الاستقطاب هو "البحث عن الأفراد المؤهلين واجتذابهم للتقدم بطلبات عمل للمنظمة لملأ شواغر قائمة، أو يتوقع شغورهما في المستقبل، ويتحدد ذلك من خلال أربعة عوامل: فعالية الأنشطة المستخدمة، حجم المنظمة، ظروف العمل، توقعات النمو." (نادر أحمد أبو شيخة، 2000م، ص 77.)

وأكد ثاني أنه "عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات المنظمة... والاستقطاب عملية ذات اتجاهين، أما الأول فهو تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية بمواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعة لها، بشكل يخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف، أما الثاني فأن يحدث الاستقطاب لقناعة ولرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة." (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 273.)

بالنسبة لهذين التعريفين فإن مهمة الاستقطاب تستوجب البحث عن الأفراد المؤهلين المحددين مسبقا خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ثم اختيار أفضل وأنجع السبل للوصول إلى طالبي العمل واجتذابهم من خلال محفزات ومغريات تتولد من عوامل عدة كحجم المنظمة، ظروف العمل، توقعات النمو المستقبلي...

ومن خلال التعاريف التي تم عرضها يمكن لنا أن نحدد تعريفا إجرائيا لمفهوم الاستقطاب ، والمتمثل في أنه "القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عملية التوظيف والتي تبني بدورها على نواتج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تعد الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب، ثم بعد ذلك البحث عن أنجع السبل للوصول إلى قاعدة طالبي الشغل. والعمل على تقديم التحفيزات والمغريات اللازمة من أجل اجتذابهم للالتحاق بالمنظمة بشرط أن يتوفروا على المؤهلات والمعارف والمواهب المطلوبة ."

2- أهمية الاستقطاب: ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لملىء الشواغر من الوظائف له تأثير كبير على المردود الفردي والجماعي، كما ينعكس النجاح في هذه العملية على كل العمليات الأخرى بالمنظمة .

وتتجلى أهميتها على مستوى المنظمة في النقاط التالية:(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي 2005م،ص 125.)

أ. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة .

ب. الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدى إلى تقليل عدد المتقدمين الغير المؤهلين.

ج. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

د. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

ه. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

ثانيا- مصادر ووسائل الاستقطاب.

1- مصادر الاستقطاب: تتعدد مصادر استقطاب الموارد البشرية بين مصادر داخلية وأخرى خارجية، ومن العادة أن تحدد الإدارة العليا أي المصادر ستعتمد، أو تقوم بالاعتماد على المصدرين معا، وسنستعرض محتواهما فيما يلي :

أ. المصادر الداخلية: "وفي هذه الحال يتم الحصول على الموظفين اللازمين من داخل المنشأة بإجراء عمليات النقل والترقية، ويتحدد ذلك بعد معرفة الأعداد والنوعيات الزائدة في قسم معين من دوائر المنظمة ليتم تحويل الفائض إلى قسم آخر، كما يتحدد بفصل معرفة الأفراد المؤهلين والذين لم تستغل مهاراتهم بالكامل، فيتم نقلهم أو ترقيتم إلى موقع آخر يتم فيه استخدام مهاراتهم فينعكس ذلك إيجابا على سلوكياتهم، ويزيد من إنتاجية المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة .(محمد صالح فالح، 2004م، ص 89- 90.)

ومن مزايا هذا المصدر ما يلي: (كامل بربر، 2000م، ص 83-84.)

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.
- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.
- إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة المنظمة .
- القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.
- خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.
- تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية .

ولكن في مقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من إتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر نوجزها فيما يلي:

- إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جوا من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد المرء الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة ذلك .
- حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة، التي قد تتوفر من المصادر الخارجية، مما يخلق جمودا في ديناميكية التنظيم.
- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها.
- احتكار المناصب الأمامية قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطرا حقيقيا على مستقبل المنظمة فالديناميكية تستوجب ضخ دماء جديدة في التنظيم الاستمراره، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية ، وأن يكون واضحا لأفراد المنظمة أنها ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافا في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الأكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية.

ب. المصادر الخارجية: تتعدد المصادر الخارجية الموفرة للموارد البشرية وتلجأ معظم المنظمات إلى هذه السياسة لعوامل عدة منها محدودية المخزون الداخلي من الموارد البشرية، بالإضافة إلى الرغبة في تحديد المهارات وأساليب العمل من خلال موارد بشرية تتمتع بالكفاءة وحاصلة لأفكار جديدة وتتميز هذه السياسة بمجموعة من الفوائد للمنظمات نذكرها في الأتي : (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص110.)

- الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤيا التنظيمية وتدعيم استراتيجيات المنظمة، وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية.
- تحقيق المزايا الاقتصادية في الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا كالمتخصصين والخبراء، إذا إن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية الحالية واكسابها مهارات تتناسب مع التكنولوجيات الجديدة تكلف المنظمة أكثر من حصولها على موارد بشرية بكفاءات عالية.
- من الصعوبة إجراء التغيير والتعديل أو إعادة هندسة الأعمال في المنظمة أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة ومؤهلة تأهيلا عاليا، ولذلك فان البحث في المصادر الخارجية للحصول علي النوعية المطلوبة يكون له مردوديته الواقعية في عملية التغيير ويقلل كثيرا من مشاكل التغيير التنظيمي.

ومع كل ما ذكر من مزايا فان انتهاج هذه السياسة تشوبه بعض السلبيات نوجزها في الأتي:

- انخفاض التكيف لدى العاملين الجدد للعمل وبالمنظمة وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيع الاجتماعي لدمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياستها.
- عدم تلاءم وتوافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى حصول صراعات، لذا لابد من الإحاطة بهذه الظاهرة والتقليل من آثارها لأنها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي.
- شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد .

2- **وسائل الاستقطاب:** تتنوع الوسائل المعتمدة من قبل المنظمات لاستقطاب الموارد البشرية وسنحاول فيما يلي استعراضها : (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص111-114)

أ. **الإعلانات:** تعد الإعلانات من الطرق الشائعة في الحصول على الموارد البشرية ويتطلب الإعلان الناجح شروطا من أهمها:

- أن يكون محددا ودقيقا فيه شروط ومتطلبات الوظيفة المعلن عنها ونوع المنظمة وأهدافها.
- أن ينشر في جريدة واسعة الانتشار ومتداولة من قبل أكبر عدد من الجمهور.
- الوضوح والدقة في صياغة الكلمات مع الابتعاد عن الأوصاف الذاتية في نجاح المتقدم للوظيفة وإنما تحديد المعايير الموضوعية التي ترتبط بالوظيفة.
- الاستجابة للإعلان تحكمها عدة عوامل من أهمها:
- سوق العمل وأنواع المنافسة : إذ أن هذا يتحدد بين العرض والطلب على الموارد البشرية، فانخفاض المعروض قياسا بالحاجة مؤشرا واضحا في انخفاض الاستجابة للإعلان والعكس صحيح.
- سمعة المنظمة وظروفها التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية فالمنظمة التي تمتلك سمعة في السوق ولديها مركز تنافسي تكون استجابة الأفراد المؤهلين لإعلاناتها بدرجة عالية .
- درجة تحديد متطلبات وأوصاف العمل والدقة في الإعلان، إذ أن الوضوح في المتطلبات الوظيفية يستجيب إليه الأفراد المناسبين فقط وبذلك تقل تكاليف الإعلان.

ب. **توصية العاملين الحاليين:** تعد التوصية من قبل العاملين الحاليين من أفضل وسائل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، حيث أشارت بعض الدراسات أن العاملين الذين يتم اختيارهم وفق هذا المصدر يميلون للبقاء فترة أطول مع المنظمة كما يظهرون ولاء ورضا أعلى من المصادر الأخرى، في حين أن دراسات أخرى أشارت أن هذا المصدر أفضل المصادر لاسيما عندما يكون الأفراد الذين يقدمون التوصية كفوئين ويتمتعون بالنزاهة والولاء للمنظمة، ومع هذه المزايا هناك محاذير عند الاعتماد على هذا المصدر نوردها فيما يلي:

- عدم الفصل بين علاقات الصداقة ومتطلبات العمل.
- غالبا ما تكون التوصية لأقارب ومعارف الموصي، مما يؤدي إلى تشكيل عوائل داخل منظمات العمل بغض النظر عن الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العوائل، وهذا يتنافى وشروط النجاح في العمل الذي يعتمد على الكفاءة والولاء كأسس موضوعية.

ج. **وكالات الاستخدام**: تستخدم العديد من المنظمات متعاقدين خارجين (وكالات) لجذب الأفراد الكفوئين للمواقع الشاغرة إن الوكالات تكون أكثر فاعلية عندما تسعى المنظمة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة ، ويمكن حصر ثلاث أنواع من الوكالات وهي كالأتي:

- **الوكالات العامة**: وهي الوكالات التي تتوسط بين الأفراد والمنظمات العامة، وغالبا ما يتم إقامة هذه الوكالات من قبل الحكومة، حيث يتم الاحتفاظ بسجلات تحوي أسماء الأفراد الراغبين في العمل وبصورة خاصة من ذوي المهارات الدنيا ومن مهام هذه الوكالات تحقيق التوازن في حركة الموارد البشرية.
- **الوكالات الخاصة**: وهي في الغالب مكاتب توجد في الدول الرأسمالية وغالبا ما تقدم خدمات الاستخدام في المواقع العليا حيث تكون مهمتها جذب الأفراد الذين يمتلكون المهارات التخصصية ، مع تقديم خدمات متكاملة بدءا من الإعلان عن الحاجة إلى العاملين ومن ثم التعيين مع وضع الأفراد تحت التجربة لمدة زمنية تتراوح بين **6** أشهر إلى سنة. تستوفي هذه الوكالات لقاء خدماتها عائدات مالية من الأفراد أو المنظمة أو مناصفة بينهما وهذا بحسب العرض والطلب علي الموارد البشرية.
- **الاستشارات الإدارية**: فهي وكالات متخصصة لمساعدة المنظمات في الحصول على الأفراد اللازمين للمواقع الإدارية الوسطى والعليا، وغالبا تتواجد بالبلدان الرأسمالية.

د. **المدارس والمعاهد المهنية والجامعات**: توفر المعاهد التعليمية والجامعات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد بها مراكز للتعيين، هذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجيها إلى جميع المنظمات، وبذلك فهي وسيط بين المتخرج ومختلف المنظمات، وقد تكون هناك بعض التشكيلات الإدارية الأخرى في الوزارات كدائرة القوى العاملة في وزارة التخطيط أو مركز الخدمة المدنية الذي يقوم بتوزيع الخريجين على دوائر الدول في أي بلد من البلدان التي يكون فيها هذا التشكيل.

ه. **الجمعيات والنقابات المهنية**: تكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة .

و. **برامج التدريب والتشغيل**: تتبنى بعض المنظمات مهمة تصميم وإعداد برامج تدريبية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد الغير مؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى الوظائف الشاغرة، وفي الغالب هذه الوظائف تتطلب مهارات فنية وتطبيقية .

ثالثا– أساليب الاستقطاب والعوامل المؤثرة عليه.

1– أساليب الاستقطاب: وتصنف أساليب الاستقطاب عموما إلى مجموعتين، سنعمد إلى شرحها في الآتي: (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 295- 300.)

أ. **أساليب الاستقطاب الخارجي**: ونميز في هذا النوع ثلاث أشكال نوجزها في الآتي :

– **أسلوب الإعلان الاستقطابي**: ويتم ذلك من خلال أسلوبين اثنين يتمثلان في إعداد دفتر صغير أو مادة إعلانية، يتضمنان معلومات مختصرة وأساسية تتعلق بالمنظمة والوظائف الشاغرة لديها، والميزات التي تقدمها للعاملين فيها، وبخصوص الإعلان فيمكن أن يتم بواسطة التلفزيون، الراديو، المجلات أو الصحف، أما الدفتر فيمكن توزيعه على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس إما عن طريق الاتصال المباشر أو الاتصال بالإدارة للقيام بهذه المهمة أو الاتصال بمكاتب العمل والنقابات المهنية لتزويدها بهذا الدفتر لتقوم بتوزيعه.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والدفتر بشكل جيد يثيران الاهتمام وأن يتضمنا المعلومات الأساسية التالية:

* اسم المنظمة وعنوانها .
* وصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها.
* أسماء الوظائف الشاغرة.
* تعريف بالوظائف الشاغرة وإعطاء لمحة موجزة عن مهامها.
* مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...).
* كيفية التقدم لطلب العمل.
* موعد تقديم طلبات التوظيف.
* موعد الاختبارات .
* راتب أو أجر الوظائف المعلن عنها.
* المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين .

- **أسلوب الزيارات الميدانية**: يقصد بهذا الأسلوب قيام لجنة من المنظمة الراغبة في إجراء عمليات توظيف بإجراء زيارات ميدانية للأماكن المتوقع استقطاب الموارد البشرية منها، وتكون في الغالب للكليات والمعاهد والمدارس المهنية، حيث يتم خلالها زيارة طلبتها، وخاصة طلبة السنة النهائية؛ لأهم متخرجون ومقبلون على سوق العمل، فيقومون بإعطائهم نظرة حقيقية عن واقع العمل في المنظمة بشكل عام، والوظائف الشاغرة لديها بشكل خاص، والقيم التي تؤمن بها والسائدة فيها ... بالإضافة إلى شرح المزايا الممنوحة للعاملين والتعويضات التي تدفع لهم.

هنا لابد من الإشارة إلى أن نتائج الدراسات التي تمت حول مدى جدوى الزيارات تشير إلى نتائج إيجابية جيدة، فطلاب الكليات والمعاهد والمدارس يشعرون براحة ويظهرون شعورا إيجابيا اتجاه مقابلات الاستقطاب؛ لأنها تترك لهم الحرية في طرح الأسئلة والاستفسارات التي يريدونها، ويتلقون عادة إجابات فورية عنها من قبل اللجنة التي تكون مستعدة لذلك مسبقا.

- **أسلوب الاستقطاب التعارفي**: وبموجب هذا الأسلوب يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين لدى المنظمة قبل تخرجهم منها ولفترات زمنية أثناء العطل الصيفية، وذلك بشكل مؤقت وبراتب محدد، وخلال تلك الفترة يكون هذا الطالب قد تعرف على طبيعة العمل فيها، ومارس الحياة العملية، واستفاد ماليا ... وبالمقابل تتمكن المنظمة من التعرف على إمكانيات الطالب، ومدى أهليته للعمل لديها بشكل دائم... وهذا ما يساعد الطرفين على اتخاذ قرار موضوعي حول عملية التعيين المستقبلية.

- **مصفوفة المصادر الخارجية وأساليب استقطابها**: وهو أسلوب تلجأ إليه المنظمات الكبيرة وخاصة التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة وتحتاج إلى موارد بشرية كثيرة ومتنوعة باستمرار لتغطية نشاطاتها الواسعة ... تلجأ هذه المنظمات لهذا الأسلوب لاختيار المصدر والأسلوب المناسب لاستقطاب حاجتها من الموارد البشرية، والمصفوفة عبارة عن جدول يوضح مصادر الموارد البشرية المحتملة وأساليب الاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب.

ب. **أساليب الاستقطاب الداخلي**: وفي حالة اعتماد المنظمة على المصدر الداخلي للموارد البشرية فإنها تعمد إلى الاعتماد على :

- **أسلوب الإعلان الداخلي**: هو إعلان يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين أو في مجلة المنظمة في حالة وجودها...

حيث يوضح الإعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية لشغل وظائف خالية لديها، مشيرا إلى مسميات هذه الوظائف والمزايا التي تنفرد بها، ومستواها الإداري، ومتطلبات التقدم إليها، يتميز هذا الأسلوب بتحقيق المساواة بين كافة العاملين في المنظمة... ويوفر الفرصة أمام العاملين لاختيار الوظائف أو الأعمال التي تناسبهم أكثر، وتوضع الإعلانات عادة في أماكن بارزة داخل أبنية المنظمات، كالمرافق العامة، ليكون متاحا لجميع العاملين .

2- **العوامل المؤثرة على الاستقطاب**: عند الكلام على وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية فإنه لابد أن نميز بين نوعين من العوامل، العوامل المعرقلة لعملية الاستقطاب والعوامل المحفزة للاستقطاب، ونورد ذلك في الآتي :

أ.**العوامل المعرقلة لعملية الاستقطاب**: وتتمثل هذه العوامل في ما يلي: (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 106 - 108.)

- **الإستراتيجية التنظيمية**: إن المنظمات التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى، أي التي تحاول السيطرة على الكلف وتقليلها إلى الحد الأدنى للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في عملياتها، إن هذه المنظمة تسعى إلى تهيئة الموارد البشرية والحصول عليها بتركيزها على الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذه الإستراتيجية تسمى بإستراتيجية الاستقطاب الداخلي، ويكون لمدير إدارة الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية إلى الوظائف الأعلى، وأي منهم يمكن إعداده ببرامج تدريبية وتطويرية لوظائف أخرى مغايرة عن وظائفهم.

أما إذا كانت المنظمة تتبنى إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنويع في المنتجات أو الأسواق أو كليهما، فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها، لذا فإن اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية الكفؤة من الخارج سيكون هو الأساس.

- **الخصائص البيئية**: تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة، والمتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... أو البيئة الخاصة التي

تسمى بيئة المنظمة، والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين والمجهزين والممولين...

تؤثر جميع هذه المتغيرات بصورة مباشرة وغير مباشرة على استراتيجيات جذب واختيار المصادر الخاصة بالموارد البشرية، ففي ضل البيئة المستقرة والبسيطة نسبيا والتي يمكن معرفة مكوناتها واتجاهاتها إلى حد ما، فإن المنظمة تركز على المصادر الداخلية في الحصول على الموارد البشرية من خلال سياسة الترقية من الداخل، لغرض تنمية قدرات العاملين وإشباع دوافعهم الذاتية وزيادة اندماجهم في المنظمة، كما وأن سعي المنظمة في هذا الاتجاه يضيف إليها استقرارا بشكل آخر (الاستقرار في علاقات العمل) ...

أما في حالة عدم الاستقرار البيئي والتعقيد؛ فإنه لابد من إجراء التغيرات في الموارد البشرية الموجودة فعليا في المنظمة ولابد من السعي للحصول على الموارد البشرية من الخارج، فالبيئة المتغيرة قد تؤدي إلى ظهور وظائف عديدة ومتنوعة، ما يتطلب مهارات مختلفة عما هو متوفر في المنظمة، كالتغيرات التكنولوجية وتغيير القوانين...

- **خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة:** تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا، أي الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة... أما الوظائف الروتينية والتي لا تتطلب المهارات العالية فيتم توفير الموارد البشرية لها من داخل المنظمة من خلال الترقية، النقل، المناوبة.

يضاف إلى هذه العوامل السابق ذكرها عوامل أخرى يمكن إيجازها في الآتي: (جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 233-234.)

- **حجم المنظمة:** يعتبر أحد العوامل المؤثر في استقطاب الموارد البشرية، فمنظمة يعمل بها ثلاثون ألف عامل سوف تجد نفسها في بحث دائم عن الموارد البشرية.
- **طبيعة نشاط المنظمة:** تلعب طبيعة نشاط المنظمة دورا في الفعل الاستقطابي، فمنظمة الخدمات والمنظمات التي تدفع أجورا منخفضة، ترتفع معدلات دوران العمل بها، ما يدفعها للقيام بعمليات استقطاب مستمر للموارد البشرية .
- ظروف العمل ومستويات الراتب وتشكيلة الحوافز والمزايا الوظيفية تؤثر في دوران العمل وبذلك تؤثر في الحاجة لعملية الاستقطاب بها رئيسيا على عكس المنظمات ذات معدل النمو المنخفض.

ب. **العوامل المحفزة لعملية الاستقطاب**: لابد على المنظمة أن تعمل باستمرار لتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب الموارد البشرية وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها، وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها، لاقتناء أفضل القوى العاملة المناسبة ونحاول استعراض ثلاثة من هذه العوامل في الآتي: (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 300- 302.)

- **جعل المنظمة مكانا محببا للعمل**: ويتحقق ذلك عندما تكون بيئة العمل المادي والاجتماعي في المنظمة وما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يراد استقطابه، فعند حدوث هذا التوافق يحدث الجذب والاستقطاب، وكلما زادت درجة هذا التوافق زادت رغبة المستهدفين بالاستقطاب في طلب العمل لدي المنظمة المستقطبة. من هذا المنطلق نجد أنه من الأهمية بمكان وقبل القيام بأية عملية، وكجزء من إستراتيجية المنظمة أن تكون مكانا مرغوبا للعمل فيه ، وذلك عن طريق القيام بتحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية، وإزالة المعوقات، وحل المشكلات التي يمكن أن تكون دون تحقيق الرغبة لدى الموارد البشرية المراد استقطابها، وهذا يجعل النشاط الاستقطابي يقوم على أرضية صلبة، تساعده على تحقيق هدفه بسهولة ويسر وبأقل تكلفة، فالمنظمة منها التي من مناخ عمل غير جيد، ستلاقي صعوبات كثيرة في استقطاب حاجتها من الموارد البشرية وبشكل خاص النادرة منها. وبذلك يمكن القول أن نجاح عملية الاستقطاب يعتمد على سمعة المنظمة وثقافتها التنظيمية وأسلوب تعاملها مع الموارد البشرية التي تعمل لديها والخصائص التي يمكن أن تجعل من مكان العمل مرغوب فيه متمثلة في:

* معاملة إنسانية يحترم بموجبها العنصر البشري في العمل وتحقيق طموحاته المعنوية .
* إشراف غير لصيق يمارس العاملون من خلاله رقابة ذاتية .
* مشاركة في اتخاذ القرارات.
* حرية في التعبير عن الرأي.
* جعل طبيعة الأعمال متنوعة، وذات أهمية، تثير اهتمام الأفراد، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.
* السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم.
* ضمان استمرارية العمل للعاملين وعدم تهديدهم بالفصل والتسريع.

- **الرسالة الاستقطابية**:تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم ومدى فهمهم لها، ذلك لأنها تشمل على المعلومات التي يحتاجها المستقطبون عن طبيعة العمل في المنظمة، والوظائف المطلوب العمل فيها، ومزاياها الوظيفية ... وتسمى هذه الرسالة بالنظرة المسبقة عن العمل والتي يجب أن تكون واضحة ومركزة ووافية بشكل تعبر عما تريد المنظمة قوله للمستهدفين بالاستقطاب بدقة وموضوعية وصدق وبدون مبالغة، وذلك في مسعى لتعزيز ثقتهم بها.

إن الرسالة الاستقطابية والتي تحوي نظرة مسبقة عن العمل إضافة إلى الثقة التي تولدها، تساعد المستقطبين على أن يقارنوا واقع المنظمة والوظيفة التي سيقدمون للعمل فيها مع إمكاناتهم وظروفهم، فيساعدهم ذلك على مدى مناسبة العمل لهم... وبذلك يمكنهم اتخاذ القرار الصائب حيال تقدمهم وطلب التوظيف، وكذلك عن التعيين لا يفاجئ أحدهم بأية سلبية، لأن كل شيء معروف وواضح... ويظهر ذلك عند استقطاب الكفاءات البشرية النادرة، ولذلك يؤكد على أن تشمل الرسالة الاستقطابية على إيجابيات وسلبيات العمل في المنظمة بشكل عام، والوظائف المطلوب العمل فيها بشكل خاص.

- **التوافق مع إستراتيجية المنظمة**: تتجه المنظمة المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي أوجدها تحرير التجارة الدولية، إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تحقيق الرضى والسعادة لدى المستهلك لضمان البقاء، حيث تؤكد هذه المنهجية المعاصرة على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك هو المورد البشري في العمل، ومن هذا المنطلق فإنه على النشاط الاستقطابي السعي جاهدا إلى خلق الرغبة لدى الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل الالتحاق بالمنظمة.

إن العوامل أعلاه قد تؤثر بدرجة متفاوتة على المنظمات وقد تسعى المنظمة إلى المقارنة بين كلا المصدرين الداخلي والخارجي واختيار المصدر الأفضل وفق معايير محددة أهمها: (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص 108.)

1- **المعيار الخاص بدرجة استقرار العامل في المنظمة**: والملاحظ في هذا أنه كلما زادت فترة بقاء الفرد مع المنظمة كلما أثر ذلك على اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة وأدى إلى عمق وجداني في صلته واندماجه مع المنظمة .

وهذا أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين لديهم معرفة أكثر بشؤون المنظمة ولديهم تصورات واقعية حول وظائفها يميلون للبقاء والاستقرار والأداء بدرجة أكبر من غيرهم، ولهذا ووفق هذا المعيار يمكن القول بأن المصدر الداخلي يتمتع بالمزايا المنافسة قياسا بالمصدر الخارجي.

2- كلفة استقطاب الموارد البشرية: تسعى المنظمة في العادة إلى اختيار المصدر الذي يحقق لها أفضل فاعلية في الكلف المرتبطة بالحصول على الموارد، فإذا ما تم الاعتماد على المصدر الخارجي لابد من احتساب جميع التكاليف بدءا بتكاليف البحث والاستقصاء ومن ثم تكاليف الأجور المدفوعة وتكاليف الاختيار...

المطلب الثالث: الاختيار والتعيين، المفهوم والأهمية، المعايير والإجراءات، الصعوبات والتقييم.

أولا- الاختيار والتعيين المفهوم والأهمية.

1- مفهوم الاختيار: عرف الاختيار بداية على أنه "مرحلة تطوير اكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة." (محمد الصيرفي، 2006م، ص 105.)

يرى هذا التعريف أن عملية أو نشاط اختيار الأفراد يهدف بالأساس للوقوف على حقيقة ما يتمتع به المتقدمين للوظائف من مؤهلات.

وعرف كذلك على أنه "انتقاء أفضل المستقطبين بصور يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من تم انتقاؤهم، وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا." (عمر وصفي عقيلي، 2000م، ص 307.)

في حين أن تعريفا آخر أكد بأنه " امتداد طبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم لتلك الوظيفة." (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000م، ص 135.)

وقد ينظر إليه على أنه "المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة، واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرهم ملاءمة." (نادر أحمد أبو شيخة، 2000م، ص 80.)

ويرى آخر بأنه "عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقا للتوصيف المتبع في المنظمة."(سنان الموسوي، 2006م، ص 109.)

في حين أن آخر رأى بأن الاختيار هو "عملية تنطوي على اختيار الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة، إن هذه العملية ترسي الأسس والدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذا ما تمت وفق الأسس العلمية." (سهيلة محمد عباس، 2003م، ص119.)

أما آخر فاعتقد بأنه "عملية تحقيق الملاءمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية، وبين متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى." (أحمد عادل راشد، 1981م، ص 161.)

تؤكد هذه المجموعة من التعريفات أن عملية الاختيار هي جمع أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالأفراد المستقطبين لشغل وظيفة ما، ثم المفاضلة بينهم لاختيار من يتناسب والمؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل الوظيفة.

في حين أن مجموعة أخرى من التعريفات، يرى أولها بأنه "عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو عملية مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، أو عملية فنية لمجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 128.)

في حين أن الثاني أكد بأنه "انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة، وأفضل المتقدمين هم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة المراد شغلها." (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 172.)

ورأي ثالث بأنه "عملية تهدف إلى تحقيق التقابل بين متطلبات العمل وخصائص وقدرات الأفراد، ومن ثم فهذه العملية تمثل نظام فرعي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ." (مصطفى محمود أبوبكر، 2006م، ص 311)

أما الرابع منهم فرأى بأنه "نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف." (سيد محمد جاد الرب، 2009م، ص 194.)

أما خامسهم فاعتقد بأن الاختيار هو "انتقاء الأشخاص المؤهلين من بين مجموعة مرشحين، قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي ذلك على الفاعلية والكفاءة لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح." (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008م، ص 221.)

تؤكد التعريفات السابقة أن نشاط اختيار الموارد البشرية يهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات على الأفراد المستقطبين والطالبين لشغل الوظائف الشاغرة، من أجل عقد مقارنة أو مقابلة هذه البيانات والمعلومات وشروط ومتطلبات شغل هذه الوظائف من أجل التوفيق والنجاح في اختيار الأنسب من هؤلاء لشغل هذه الوظائف، مع الإشارة إلى أن كل هذه البيانات والمعلومات محمية قانونا.

في حين أن هناك من يرى بان نشاط الاختيار هو "نشاط يهدف لاختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح، من وعاء المترشحين المؤهلين ... والافتراض الأساسي عند هذه النقطة هو أن هناك أكثر من فرد مؤهل لشغل الوظيفة، وإذا كان هذا هو الحال فلابد من إبداء تقدير وحكم قيمي على كل المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة، لاختيار أكثر الأفراد تأهيلا ومناسبة للعمل، ويؤدي القيام بالخطوات السابقة لقرار الاختيار بطريقة سليمة وصحيحة إلى زيادة وتحسين الفرص لإصدار حكم وتقدير ناجح إلى درجة عالية." (راوية حسن، 2004م، ص 123.)

كما أن أحدهم أكد أن الاختيار هو "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، واختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظائف ذاتها، بالإضافة إلى سلوكيات وسمات المنظمة القائمة بجهود الاستقطاب، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية هو تصفية المرشحين والتأكد من أنهم يقبلون الوظائف الشاغرة حتى لا ينسحبون، وإبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، وتتم عملية الاختيار طبقا لعدة معايير تحددها المنظمة بناء على مواصفات شاغل الوظيفة عند مستوى من الأداء." (حمداوي وسيلة، 2004م، ص 92)

يؤكد هذين التعريفين لنشاط الاختيار أنه يعتمد فيما يعتمد أساسا على نجاح المنظمات وإدارات الموارد البشرية وعملية الاستقطاب في التوفيق بين ثلاث عناصر أساسية هي المنظمة والوظيفة والفرد المرشح؛ لأن الاختيار هو محصلة لخصائص كل من هذه العناصر. لأن جمع أكبر قدر المعلومات والبيانات عليهم ومطابقتها مع بعضها البعض سيؤدي حتما إلى النجاح والتوفيق في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة.

ومن خلال هذه التعريفات التي تم عرضها يمكن لنا أن نحدد مفهوما إجرائيا لنشاط الاختيار والمتمثل في: "أنه يعتبر من أهم أنشطة الموارد البشرية، ليس لشيء إلا لكونه عملية ضخ دماء جديدة

بالمنظمة، بحكم أنه يزودها بالموارد البشرية من خلال الاختيار بين مختلف المتقدمين الأكثر قدرة وتأهيلا وإمكانيات، والأكثر ملاءمة لاستراتيجيات وأهداف المنظمة، والأحسن سلوكا، والأقدر على مواجهة المشكلات والصعاب من خلال تكوينه الشخصي والنفسي، والأكثر رغبة من كل المتقدمين على تحمل المسؤولية والقيام بمهام تلك الوظيفة، أي إجراء عملية انتقاء تكون محصلة لخصائص ومميزات المنظمة من جهة، ومميزات وخصائص الوظيفة، ثم ميزات وخصائص طالب الوظيفة نفسه من جهة أخرى."

2- مفهوم التعيين: عرف تعين الموارد البشرية على أنه "نشاط يقتضي وضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر أو سنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة." (محمد الصيرفي، 2006م، ص 105.)

كما عرف بأنه "وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة." (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000م، ص 135.)

وعرف كذلك بأنه "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وشروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته." (نوري منير، 2011م، ص 51.)

ترى هاته التعريفات أن نشاط تعيين الموارد البشرية يقتضي وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة؛ من خلال المقارنة بين مستلزمات الوظيفة ومؤهلات وقدرات طالبها.

في حين أن تعريفا آخر يرى بأن التعيين هو "تتويج لعملية الاختيار، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها، إذ بعد ثبوت صلاحيته ومقدرته على أداء مهام الوظيفة مؤقتا وتحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة." (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 349.)

وآخر رأى بأنه "وبعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار تعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي التناسب بين القدرات والإمكانيات ... ويتم ذلك من خلال عملية التوجيه والتي يقصد بها تقديم الشخص الذي تم تعيينه في المنظمة والوظيفة للزملاء والعاملين، وذلك من خلال إمداده كتابيا أو شفويا عن المنظمة والوظيفة والعاملين بها." (عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، 2008م، ص 245.)

يشير هذين التعريفين إلى أن نشاط التعيين للمنتمين الجدد والملتحقين حديثا بأي منظمة إلى ضرورة توجيههم إلى الوظائف المعنية والتي تتوافق ومؤهلاتهم وقدراتهم وهذا ما معناه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وما يطرحه هذين التعريفين هو التأكيد على ضرورة تقديم تسهيلات للموظف الجديد من أجل تسريع عملية اندماجه من خلال تعريفه بالمنظمة بصفة عامة وبالوظيفة بصفة خاصة، تقديمه للزملاء وعامة الموظفين.

وهناك تعريفين آخرين يريان بأن عملية أو نشاط أو مرحلة التعيين هي "خطوة تستهدف تحقيق مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وقد يتطلب فترة تجريبية، يكون فيها تحريك الفرد بين الأعمال المختلفة، وتحت أعين مشرفين مختلفين يعدون تقارير عن أداء وسلوك المتقدم، وعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان الذي يناسبه، والذي يقوم على أساس أفضل مواءمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى إيفائه بمتطلبات الوظيفة... والتعيين هنا هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 136.)

وآخر يرى بأنه "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معنية بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة ... ومن المناسب في هذا الصدد ترتيب جولة استطلاعية للموظف أو الموظفة بصحبة أحد موظفي إدارة الموارد البشرية للتعرف على الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة، لاسيما تلك التي تربطها علاقة وثيقة بوظيفة الموظف، ويساعد على ذلك إعداد وتوزيع دليل المنظمة الذي يوضح أهدافها وسياستها وهيكلها التنظيمي واختصاص الإدارات والأقسام والخدمات الاجتماعية، ويسهم كل ذلك في تهيئة الموظف لتسلم مباشرة الوظيفة الجديدة وسيكتمل ذلك من خلال التدريب التوجيهي." (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص211.)

يؤكد التعريفين أن التعيين هي مرحلة ضمن سلسلة مراحل متلاحقة والتي تخدم بعضها بعضا، والتي تبدأ بتعريف الفرد المختار بالمنظمة من حيث الهيكل ومختلف الإدارات والوظائف خلال فترة معينة، مع مطالبة المشرفين عليه في كل مرة بإعداد تقرير حول أدائه وسلوكه، وتأتي محصلة ذلك في التعيين النهائي لهذا الموظف في الوظيفة التي حقق فيها أفضل أداء، وبذلك يتم تثبيته، وبداية من ذلك التاريخ يستفيد من عقد يوضح حقوقه وواجباته، ولا ينتهي إلا بإخلال أحد الأطراف بشروطه، مع الاستفادة من التدريب التوجيهي الذي يحدد مسار الموظف الجديد..

وباستعراض مختلف التعاريف الخاصة بنشاط التعيين، والذي يعد تتويجا لأنشطة سابقة له كالاستقطاب والاختيار ضمن عملية التوظيف، والعملية السابقة له وهي تخطيط الموارد البشرية، تأتي مرحلة بداية ربط الموظفين الجدد بالمنظمة من خلال التعيين الذي هو "نشاط إلحاق الموظف الجديد بوظيفته من خلال الاعتماد على توافق مؤهلاته وقدراته ومتطلبات الوظيفة، ويكون من خلال القيام معه بجولة أو جولات تعريفية وتمكينه من الاطلاع على دليل المنظمة بصفة عامة والمعلومات الخاصة بالوظائف المؤهل لشغلها، وإن أمكن إخضاعه إلى فترة تجريب لمجموعة من الوظائف، وتحت إشراف مشرفين مختلفين، ومحاولة الاستفادة من تقاريرهم حول سلوكه وأدائه، لاتخاذ القرار النهائي للتعيين مع برمجة تدريب توجيهي له، ثم تعيينه النهائي في الوظيفة التي تسمح له بتفجير طاقاته من جهة وتسمح له بتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه ."

3- أهمية الاختيار:"يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنه الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها ... وفي الوقت ذاته يعد قرار الاختيار فرصة للمنظمة لإجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين لوظائف فيها وبالتالي تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف، فعلى هذا الأساس يعد قرار الاختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوئه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب مثلا." (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 128.)

"ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة لاسيما في الأنشطة كثيفة العمالة مثل الخدمات الصحية، فإن نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل، التي تصل في بعض المنظمات إلى **85 %**، وهذا يعني ببساطة أن أخطاء الاختيار يمكن أن يترتب عليها تكاليف أعلى للعمالة، سواء تكلفة وجهود التدريب أو فقد ساعات العمل بسبب المرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية أو الشكلية أو كل هذه الأسباب مجتمعة، ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهمية اشتمال الاختيار على نظام للتحقق من توفر القدرات الجسمية والعقلية اللازمة للوظيفة المرتقبة، وأن تبنى الفحوص الطبية على أساس احتياجات هذه الوظيفة، وأنه إذا كانت الفحوص السيكولوجية ضمن

أسلوب الاختيار فيجب أن تكون فاعلة، بحيث تتصل نتائجها بمطالب الوظيفة المرتقبة ." (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 174.)

وتتحقق هذه الأهمية من خلال: (أحمد سيد مصطفى، 2000م، ص 173.)

أ. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة .

ب. تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة ذلك عن الفرد غير المناسب.

ج. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال كما في الشرط (أ).

د. تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ثانيا– الاختيار والتعيين، المعايير والإجراءات .

1– معايير الاختيار والتعيين: اختيار الأفراد هي العملية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة أن تقرر من سوف يسمح له بالانضمام إلى قوة العمل، ومن لا يسمح له بذلك، وللوصول إلى هذا القرار فان عملية الاختيار يجب أن تستوفي خمسة معايير نوجزها في الأتي. (جمال الدين محمد المرسي، 2006م، ص 277-283.)

أ. **الاعتمادية:** يتضمن جزءا ملموسا من عملية الاختيار، قياس سمات أو خصائص الأفراد لتحديد من يمكن قبوله ومن يجب رفضه من المرشحين لشغل الوظائف ... فقد تهتم المنظمة بمعرفة السمات المادية للمرشح كالقوة الجسمية أو القدرة على التحمل، أو معرفة القدرات الذهنية كالذكاء والتصرف في المواقف المختلفة والربط بين الأحداث، أو معرفة السمات الشخصية كالمبادرة والطموح... وبغض النظر عن ماهية السمات المطلوبة معرفتها، فإننا في النهاية نحتاج إلي قياس كمي لهذه الصفات، ومن ثم تتوفر لنا إمكانية قبول أو رفض المترشح، ومن هذه المعايير التي يمكن استخدامها في ذلك الاعتمادية، التي يقصد بها خلو المقياس من الخطأ العشوائي، فاستخدام مقياس الذكاء وفق هذا المعيار يقتضي أن تكون النتائج المتحصل عليها متوافقة عبر الزمن والظروف المختلفة ... فإذا كان على المنظمة ما أن تستخدم الاختبارات للحصول على معلومات لتوجيه قرارات الاختيار، فان هذه الاختبارات يجب أن تعطي نتائج متسقة... أي أن الاختبار إذا توفرت

له الاعتمادية فإن أي نتيجة فردية يجب أن تظل مستقرة إلى حد ما عبر الزمن، شريطة أن تظل الخاصية موضع القياس مستقرة نسبيا كذلك أي أن الفرد المختبر بمقياس الذكاء إذا تحصل على **110** درجة في يناير فإذا تم تكرار نفس الاختبار في شهر يونيو فان الفرد نفسه يجب أن يتحصل على المعدل نفسه **110** درجة أو معدل قريب منه. أما حصول الفرد **85** درجة فإن اعتمادية المقياس أو الأداة المستخدمة في الاختبار تكون موضع شك. أما إذا كان الغرض من المقياس هو التعرف على الاتجاهات أو الحالة المزاجية للفرد، فإننا نتوقع الحصول على درجات مختلفة عبر الزمن باستخدام نفس الأداة، حيث أن الاتجاهات أو الحالة المزاجية قد تميل إلى التغير .

ب. **الصلاحية**: إن توفر درجة عالية من الاعتمادية للمقياس المستخدم قد لا تعني شيئا ما لم يتمتع هذا المقياس بالصلاحية، بمعنى أنه إذا كانت النتائج لا ترتبط بمعيار أو خاصية مرغوبة مثل الأداء الوظيفي، فلا قيمة لها، وفي هذا المجال تعرف الصلاحية بأنها مدى وجود علاقة بين نتائج المقياس و الأداء الوظيفي، ومثال ذلك أنه يمكن قياس خاصية ما بدرجة عالية من الاعتمادية مثل طول الإنسان، ولكن هذه الخاصية ليست لها علاقة بإمكانية نجاح الفرد في أداء الوظيفة أم لا ... ويجب أن تكون على دراية بثلاثة أنواع من الصلاحية هي كالأتي:

- **صلاحية المحتوى**: ويقصد به الدرجة التي يعكس بها محتوى الاختبار أو الأسئلة مهام الوظيفة. كونها عينة ممثلة لنوعية الظروف أو المواقف أو المشكلات المتعلقة بالوظيفة، وإخضاع المرشحين للوظيفة لنفس المحتوى من الأسئلة، لكي نستطيع مقارنة نتائجهم واختيار الأفضل منهم ...
- **صلاحية المكون أو البعد**: هي الدرجة التي تعكس قدرة اختبار ما على قياس صفة أو خاصية محددة ترتبط بالأداء الناجح للوظيفة، هذه الصفات أو الخصائص عادة ما تكون مجردة بطبيعتها مثل قياس الذكاء، وتسمى المكونات، ويعتبر اختيار صلاحية المكون من الأمور المعقدة والصعبة، حيث يحتاج مجهودا من علماء النفس المتخصصين، نظرا لأننا نتعامل مع مقاييس مجردة وليست محددة المعالم.
- **صلاحية العلاقة أو الارتباط**: ويقصد بها الدرجة التي يمكن بها المقياس اختيار ما أن يتنبأ بدقة بمستوى الأداء أو بالعناصر الهامة في السلوك الوظيفي، ويظهر هذا النوع من الصلاحية في العلاقة بين أداة تنبؤية معينة مثل نتائج الاختبارات، ومعيار آخر لأداء الوظيفة مثل كمية الإنتاج أو جودة الإنتاج أو الفعالية الإدارية .

ج. **التعميم**: ويعرف على أنه الدرجة التي يمكن أن تمتد إليها صلاحية وسيلة الاختبار من بيئة معينة إلى بيئة أو مضمون أخر، وتوجد بصفة أساسية ثلاثة أنواع من المضامين التي يجب أن يشملها التعميم، كمحتوى الاختبارات، غيات مختلفة من الأفراد وفترات زمنية مختلفة.

د. **المنفعة**: تعرف بأنها الدرجة التي تعزز بها المعلومات المتولدة عن طريق أساليب الاختبار فعالية عملية الاختيار الفعلي التي تقوم بها المنظمات، وبصفة عامة فإنه كلما زادت درجة الاعتمادية والصلاحية والعمومية لوسيلة الاختبار، كلما زادت المنفعة التي يمكن تحقيقها منها ... ومن الخصائص التنظيمية التي تؤثر على مستوى المنفعة ومنها، عدد قرارات الاختيار، معدل دوران العمل، نوعية الأفراد الذين يتركون العمل.

ه. **الشرعية**: إن كل وسائل وأساليب الاختيار يجب أن تتوافق مع القوانين والتشريعات المطبقة، كما يجب أن تضمن تحقيق العدالة وعدم التمييز بين المتقدمين للوظيفة وفقا للنوع أو الجنسية أو الديانة أو الطبقة الاجتماعية أو اللون ... مع الأخذ بعين الاعتبار شروط شغل الوظيفة هي الأساس الأول للتمييز بين المتقدمين.

2- **إجراءات الاختيار والتعيين**: تتضمن عمليتا الاختيار والتعيين مجموعة من الإجراءات التي سنحاول استعراضها في الآتي : (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 324)

أ. **مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها**: طلب التوظيف يعبر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي، وهو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، تشتمل على معلومات واستفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية ... تتعلق بمعلومات شخصية عن التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الرغبات والميول والهوايات، الوضع الثقافي، الخبرات السابقة، المصادر التي يمكن مراجعتها، معلومات عن أشخاص للتزكية والتوصية، اسم الوظيفة المطلوبة، توقيع صاحب الطلب وتاريخ تقديمه، ويتم كتابة المعلومات بصفة شخصية وبخط اليد... ونشير هنا إلى أن المعلومات المطلوبة لها علاقة مباشرة بالوظيفة المطلوبة ... ويفيد طلب التوظيف فيما يلي:

- تستخدم المعلومات الواردة فيه كأساس لتوجيه الأسئلة للمترشح.
- يزود المنظمة بمعلومات عن طالبي العمل وبذلك يمكن استبعاد من لا تتوفر فيهم الشروط.
- تمثل هذه الطلبات مرجعا يمكن الرجوع إليه في ملف المترشح بعد تعيينه .
- يمكن معرفة مقدرة المتقدم على الكتابة والصياغة الصحيحة ودرجة التعبير .

وبالرغم من هذه الفوائد التي يحققها طلب التوظيف، إلا أن بعض المنظمات تشكو من بعض أصحابها الذين يدلون بمعلومات غير صحيحة عنهم، وتتم عملية فرز الطلبات المقبولة للدراسة والمرفوضة من خلال مقارنة المعلومات الواردة فيها بالشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة، كأن يكون هناك شرط خمس (**05**) سنوات خبرة فإن كل طلب تكون مدة الخبرة فيه أقل من ذلك يرفض مباشرة، بالإضافة إلى الطلبات التي تكون فيها المعلومات ناقصة... وتلجأ الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر إلى استخدام الإعلام الآلي لفرز هذه الطلبات... وعند الفرز ترفض الطلبات غير المقبولة، أما المقبولة فتفرز لانتقاء أفضلها، للدخول في عملية اختيار ثانية باستخدام ما يسمى بطلب التوظيف ذي الأوزان الطلبات، المتوفر على الشروط أكثر من غيرها ...

ب. **المقابلة الأولية**: وهي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم، والغرض منها التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعيين التي لا غنى عنها والظاهرة للعين المجردة، فإذا كان الاختيار من أجل التعيين في وظيفة تدريسية فيستبعد الذين لديهم مشكلات في نطق الكلمات، ويسأل المتقدمين عن سبب تفضيلهم العمل في هذه المنظمة، وعن رغباتهم وميولهم، وبذلك يتم استبعاد بعض المتقدمين الآخرين...

ج. **الجولة الميدانية**: ويتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظيف الذين تجاوزوا فرز طلبات التوظيف والمقابلة الأولية في تاريخ محدد من قبل ممثلين عن إدارة الموارد البشرية، للقيام معهم بجولة ميدانية في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها، لإطلاعهم على طبيعة عملها بصفة عامة والوظائف المتقدمين للتعيين فيها بوجه خاص... هذه الجولة الميدانية قد تساهم في تدعيم الرغبة للالتحاق بالمنظمة، وقد تنفر بعضا من المتقدمين، وبذلك يقل عددهم وبذلك توفر المنظمة جهدا ووقتا.

د. **الفحص الطبي**: يخضع كل المتقدمين للتوظيف والعمل في المنظمات إلى فحوصات طبية الهدف منها:

- تحديد مدى ملاءمة الوضع الصحي لطالب التوظيف ومهام الوظيفة المطلوبة، والوظائف المحتمل الانتقال إليها مستقبلا.
- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية والسارية، حفاظا على كل من يعمل في المنظمة.
- التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض الوراثية ... أو لديهم استعداد وراثي للإصابة بها... مما يكلف المنظمة أعباء مالية إضافية.
- التأكد من أن المتقدمين ليسوا مدمني مخدرات أو كحولىات وحتى التدخين لبعض الوظائف..

ونود الإشارة هنا إلى أن الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية التي يخضع لها طالبي الوظائف، تكون وفق متطلبات الوظائف المراد شغلها أولا، وطبيعة العمل في المنظمة ثانيا، ووفق شروط البيئة والصحة العامة ثالثا.

هـ. **اختبارات التوظيف**: هي حلقة أساسية وفعالة في سلسلة إجراءات الاختيار والتعيين للموارد البشرية، هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظيف من أجل التعيين، فبموجبها يجرى التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الانتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ بمدي صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم ... ونجد أن الاختبارات بهذا المفهوم تركز على جانبين اثنين هما:

- الكشف عن مقدرتهم على أداء مهام الوظائف التي سيكلفون بما حاضرا ومستقبلا بفاعلية، أي معرفة قدراتهم ومهاراتهم المطلوبة للوظائف.
- الكشف عن مدى توفر الرغبة لديهم في الوظائف التي سوف يكلفون بها حاضرا ومستقبلا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أن الاختبارات وسيلة جيدة للتنبؤ عن صلاحية المتقدمين... إلا أنها لا تتصف بطابع الدقة لعدة أسباب منها: الاعتماد على الرأي الشخصي للمشرفين عليها، بالإضافة إلى أنها ترمي للكشف عن صفات غير ملموسة كالذكاء الذي لا يمكن تحديد درجته بدقة، ضف إلى ذلك الحالة النفسية للمتقدمين أثناء الاختبار وما يعانون منه من اضطرابات نفسية وخوف ... وتأخذ هذه الاختبارات شكلين عموما، الاختبارات الكتابية والشفهية، ويحكم في ذلك طبيعة الحاجة إلى استخدام أحد الشكلين أو الاثنين معا، وتتنوع هذه الاختبارات بين اختبارات القدرات والاستعداد، القدرات الذهنية والذكاء، اختبارات الشخصية، اختبارات السلوك، الإلمام بالعمل، الرغبة في العمل، الأمانة والاستقامة، استعمال الإعلام الآلي ...

و. **مقابلة الاختيار**: هي لقاء يجريه شخص أو لجنة أو حاسوب أحيانا مع المتقدمين لطلب التوظيف وذلك لجمع معلومات مباشرة أكثر وأعمق عندهم، لإصدار الحكم الموضوعي المدروس حول صلاحيتهم للتعيين ... وتعتبر مقابلة الاختيار مرحلة أساسية في الانتقاء... وقد أشار **جورج ميلكوفيتش Georrge Milkovich** في كتابه عن إدارة الموارد البشرية، بأن **56 %** من الشركات الأمريكية سنة **1996** كانت تعتبر مقابلة الاختيار مرحلة أساسية في عملية انتقاء مواردها

البشرية ... في حين أن في الدول النامية تعتبر الوسيلة الوحيدة للانتقاء أي اعتبارها عملية الاختيار بكاملها ... ويجب أن نؤكد أنه رغم أهميتها لكنها لا يمكن أن تكون بديلا عن الاختبارات بأنواعها، ويجب مراعاة الأصول والقواعد العلمية في الإعداد لها وتنفيذها وتوخي جانب الموضوعية فيها وللمقابلة عند اختيار الموارد البشرية عدة أساليب منها أسلوب المقابلة غير الموجهة، الموجهة، النمطية، الفردية، هيئة أو لجنة، ضاغطة، الموقفية، وأخير أسلوب مقابلة الحاسب الآلي ...

وعند إجراء المقابلات مع طالبي العمل هناك مجموعة من الإرشادات والقواعد والإجراءات يجب الالتزام بها كتحديد هدف المقابلة، تحديد نوع المعلومات المراد جمعها، التأكد من عدم مقاطعة الحوار، تسجيل الملاحظات بعد سماعها، ذكر اسم الفرد الذي تجرى مقابلته، قراءة السيرة الذاتية المقدمة، التركيز على ماضي طالب العمل، تدريب أعضاء اللجنة على اكتساب مهارة التحدث والإصغاء، إتاحة الفرصة لطالب العمل لقول ما يريد، إظهار الاهتمام بالفرد الذي تتم المقابلة معه، تركيز العيون على طالب العمل، استخدام الورق والقلم لتسجيل الملاحظات، تقييم المعلومات بعد المقابلة، إنهاء المقابلة بعبارات مجاملة، تخصيص الوقت اللازم للمقابلة، إجراء المقابلة في مكان هادئ، الالتزام بالموضوعات المحددة، جعل جو المقابلة وديا، التنسيق بين أعضاء اللجنة عند تناول الكلمة وطرح الأسئلة، الأسئلة تكون منسقة ومترابطة، أن يحدد وقت المقابلة ويستحسن عدم التأخر.

محاولة تجنب بعض الأخطاء الشائعة في المقابلات والتي نذكر منها خطأ الانطباع الأولي، التباين أو التضاد، التأثر بالحالة التأثر بالإشارات الاتصال غير اللفظي، الأسئلة المحرجة.

ز. **إعلام المتقدمين لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الاختيار**: ويكون الإعلام لجميع من تقدم للاختبارات ... سواء كان ناجحا أم لا، أما بالنسبة للناجحين، فإنه لابد من السرعة في إعلامه لأنه قد يكون متقدما لوظيفة أخرى في منظمة أخرى، ونفس الشيء لغير الناجحين لتمنح لهم فرص التقدم لوظائف في منظمات أخرى، مع ضرورة تقديم التبريرات والشرح اللازمين لسبب الإخفاق، ويمنح للناجحين موعد الالتحاق من أجل التعيين ويستخلفون في حالة التأخر عن الموعد المحدد.

ح. **إصدار قرار التعيين تحت الاختبار**: يكون هذا القرار مكتوبا وصادرا عن الجهة صاحبة السلطة، ويتضمن اسم الناجح واسم الوظيفة، والتبعية الإدارية، والدرجة الوظيفية والراتب أو الأجر الشهري، وتاريخ مباشرة العمل، والفترة التي يخضع فيها الناجح للتجربة والتمرين... إن التعيين تحت الاختبار

أو ما يسمى بتجربة الأداء هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختيار، وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عين فيها ... ونود الإشارة إلى أنه بعد صدور قرار التعيين تحت الاختبار، من الضروري تقدم الفرد المعين إلى مسؤوله المباشر وهو بدوره يقدمه لباقي زملائه، ومن الضروري أن يشرح له كافة التعليمات، وكيفيات الإنجاز، كما يتعهده بالإرشاد والتوجيه، ويوضح له أخطائه، ويقدم له لمحة عن سياسة المنظمة وقوانينها ولوائحها.

ط. إصدار قرار التعيين النهائي: هو المرحلة الأخيرة من إجراء الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الشخص الذي جرى تعيينه تحت الاختيار في الوظيفة التي عين فيها، إذ بعد ثبوت صلاحيته ومقدرته على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتا وتحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة، ورفعه للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه.

وتجدر الإشارة إلى أن إجراءات عملية الاختبار والتعيين يختلف نمطها من منظمة إلى أخرى حسب اعتبارات ثلاث هي:

أ. طبيعة ونوعية العمل في المنظمة.

ب. طبيعة ونوعية الوظائف والأعمال التي يراد انتقاء مواردها البشرية .

ج. عدد المستقطبين الذين تقدموا لطلب التعيين في المنظمة .

ثالثا– الاختيار والتعيين، الصعوبات والتقييم.

1– الصعوبات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين: بما أن الإنسان هو الذي يشرف على عمليتا الاختيار والتعيين وفي بعض الأحيان بمساعدة التقنيات الحديثة كالحاسب الآلي، فإن هذه العمليات تعتريها بعض الصعوبات والعوائق التي تعرقل سيرها الحسن والتي يمكن إيجازها في الآتي: (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005م، ص 141 -142.)

أ. غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب إستراتيجية واضحة لما يجعل عملية الاختيار والتعيين أطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

ب. سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع إداراتها أمام مسؤولية غير محددة.

ج. ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف والتوصيف بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ومهام شاغلها.

د. غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان، أو أسلوب الجذب أو تحديد سوق العمل...

ه. عدم تكامل عملىات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة اعتماد خطوة أو عدد قليل منها لاتخاذ قرار الاختيار، كأن نكتفي بالمقابلة الأولية...

و. شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المرافقة والمعايشة الميدانية للمرشح للتعيين الذي تم اختياره بشكل أولي، وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت.

ز. إغفال المحددات البيئية القانونية والاجتماعية مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.

ح. عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.

ط. عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين، مما يفقدها أهميتها وجدية القائم بأدائها.

ي. زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفاذها لوقت طويل، قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

وهناك من يضيف صعوبات أخرى تعيق عملية الاختيار والتعيين بأي منظمة نذكرها في الآتي: (محمد فالح صالح، 2004م، ص 88 - 89.)

أ. المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة .

ب. السياسات الحكومية كأولوية تعيين المواطنين المحليين، وضع قيود على هجرة الكفاءات والتخصصات العالية والنادرة ...

ج. تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات .

د. عادات وتقاليد المجتمع، حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف .

هـ. عوائق طبيعية من حرارة، رطوبة، ثلوج، تدفع بعض الأشخاص لعدم قبول العمل في مثل هذه الظروف.

2- تقييم عملية الاختيار والتعيين: مما لاشك فيه أن تقييم عملية الاختيار والتعيين مسألة هامة، بسبب أهمية اختيار الموارد البشرية التي تشكل أهم عناصر العمل وأساس نجاح المنظمات... ونشاط التقييم ذو أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وللمنظمة بصفة عامة، ويقوم مدير الوحدات الإدارية الذين جرت عمليات التعيين تحت الاختبار في وحداتهم بتزويد المسؤولين على نشاط التقييم بالمعلومات عن أداء هذه الموارد ومستوى كفاءتهم، وعلى العموم فإن هناك عدة معايير متفق عليها يمكن بواسطتها الحكم على سلامة اختيار وتعيين الموارد البشرية وهذه أشهرها: (عمر وصفي عقيلي، 2005م، ص 352 - 359.)

أ. **معايير صحة وصلاحية النتائج:** هذا المعيار يطرح عدة تساؤلات، هل عملية الاختيار انتقت الأفضل ؟ هل من تم اختياره تتوفر فيه المعايير المطلوبة التي تمكنه من الأداء الفعال في الوظيفة أو الوظائف التي سيعمل فيها بعد تعيينه ؟ هل حققت عملية الاختيار المطلوب منها ؟ وبالطبع إذا كانت الإجابة عن هذه التساؤلات بنعم، فإن عملية الاختيار والتعيين قد حققت هدفها وتوفر فيها معايير الصحة.

ويقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها أن هناك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين هما النتائج التي حصل عليها طالب العمل خلال عملية الاختيار، ومدى نجاحه في أداء العمل أو الأعمال التي مارسها بعد التعيين وبشكل خاص أثناء فترة التجربة والتمرين .

ب. **معيار المصداقية أو الثقة:** ويسمى كذلك بمعيار الثبات، ويقوم على فكرة مفادها أنه إذا تم إعادة اختيار طالب العمل الذي ثبتت أهليته للتعيين مرة أخرى، لكانت النتيجة نفسها، ولو كررت لعدة مرات لأعطت نفس النتائج، إذا إثبات نتائج الاختيار بشكل عام والاختبار بشكل خاص دليل على الموضوعية وصحة عملية الاختيار والتعيين.

ج. **معيار انتشار قيم الظاهرة:** يشير إلى أنه كلما كانت قيم ظاهرة ما متقاربة من بعضها بعضا، دل ذلك على وجود درجة عالية من الثقة والارتباط فيما بينها، أي أنه إذا تم تعيين **20** فرد، وبعد انتهاء فترة الاختيار والتجربة وكانت نتائج تقييمهم متقاربة، دل ذلك على أن عملية اختيارهم وتعيينهم كانت سليمة.

د. **معيار احتمالات قرارات الاختيار والتعيين**: تنتهي عملية الاختيار والتعيين بأحد الاحتمالات الأربعة:

- **قرارات اختيار وتعيين سلبية خادعة**: قرار الاختيار انتهى إلى رفض المتقدم للعمل رغم صلاحيته لهذه الوظيفة .
- **قرارات اختيار وتعيين إيجابية خادعة**: قرار الاختيار انتهى إلى صلاحية طالب العمل للتعيين، ولكنه لا يتمتع بالأهلية لذلك.
- **قرارات اختيار وتعيين صحيحة إيجابية**: قرار الاختيار انتهى إلى أن طالبي العمل كلهم مؤهلون وصالحون لتولي هذه الوظائف.
- **قرارات اختيار وتعيين صحيحة سلبية**: وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضهم واستبعادهم خلال إجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة.

في ضوء ما تقدم، نجد أن عملية الاختيار والتعيين تسعى جاهدة إلى اتخاذ نوعين من القرارات هما قرارات الاختيار الإيجابية والسلبية الصحيحة، حيث كلما كانت نسبة هذين النوعين من القرارات مرتفعة، كان ذلك مؤشرا على نجاح عملية الاختيار والتعيين ... أما ارتفاع الأنواع الأخرى من القرارات فهذا يدل على فشل عملية الاختيار والتعيين .

خلاصة :

إن بداية كل أمر تبدأ بحسن التخطيط له، وهو حال إدارة الموارد البشرية التي تتطلب الكثير من التركيز والدقة عند التخطيط لهذه الموارد، بما أنها تمثل الرأسمال الحقيقي لأي منظمة كانت وخاصة منظمات الخدمات، وندرك مما تقدم في هذا الفصل حساسية هذه العملية البالغة الأهمية باعتبارها حجر الأساس لكل العمليات التي تليها والنجاح فيها يقتضي في عمليتين فرعيتين ضمنها وهما الوصف والتوصيف للوظائف لكي يتسنى للقائم بالأمر ، إحداث الموازنة بين ما هو متوفر من هذه المواد وما ينبغي توفيره، فتأتي بذلك دور عملية أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي توظيف هذه المواد من خلال الفعالية في استقطابها، وحسن الاختيار منها بالتوافق والشواغر من الوظائف إلى تعيينها وفقا لذلك.

الفصـــل الرابـــع:

التدريب والتكوين والتحفيز في الخدمة الاجتماعية الجامعية

تمهيد :

المبحث الأول: التدريب في الخدمة الاجتماعية الجامعية

المطلب الأول: تقييم الأداء، المفهوم والأهمية، المراحل الأساليب والمجالات، المعايير والمشكلات ومقومات نجاحه.

أولا– تقييم الأداء المفهوم والأهمية.

ثانيا– تقييم الأداء المراحل، الأساليب والمجالات.

ثالثا– تقييم الأداء المعايير والمشكلات ومقومات فاعليته.

المطلب الثاني:التدريب والتكوين، المفهوم والأهمية، المراحل والأساليب، المشكلات ومقومات النجاح.

أولا– التدريب والتكوين المفهوم والأهمية.

ثانيا– التدريب والتكوين المراحل والأساليب.

ثالثا– التدريب والتكوين، المشكلات ومقومات النجاح .

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية.

المطلب الأول:تقييم الوظائف، المفهوم والأهمية، الخطوات الشروط والمبادئ، طرق ممارسته والانتقادات الموجهة له.

أولا– تقييم الوظائف المفهوم والأهمية.

ثانيا– تقييم الوظائف الخطوات الشروط والمبادئ

ثالثا– طرق الممارسته والانتقادات الموجهة لتقييم الوظائف.

المطلب الثاني: التحفيز، المفهوم والأهمية، أنواعه ومتطلباته، نظرياته وطرقه المختلفة، أسسه في النظام الإسلامي والمنهج العلمي لبناء نظام الحوافز.

أولا– التحفيز المفهوم والأهمية.

ثانيا– التحفيز أنواعه ومتطلباته.

ثالثا– التحفيز نظرياته وطرقه المختلفة.

رابعا– التحفيز أسسه في النظام الإسلامي والمنهج العلمي لبناء نظام الحوافز.

تمهيد :

إن وظيفتا التدريب والتكوين والتحفيز تحتلان مكانا بارزا في اهتمامات المنظمات بشكل عام، ومنظمات الخدمات بشكل خاص وهي بذلك تحتل أسبقية في تفكير المديرين، بل يشكل الاهتمام بها مؤشرا على مدى الوعي التنظيمي والممارسة الإدارية الجادة في شتى مجالات الإدارة والتنظيم، فالتدريب والتكوين يعتبران من القضايا التقليدية والمعاصرة في نفس الوقت في مجال إدارة الموارد البشرية، وأنه مهما تطورت طرق وأساليب التدريب والتكوين التقليدي أو الحديث باستخدام أحدث تكنولوجيات المعلومات فالتدريب يبقى من المتطلبات الضرورية لنمو وتقدم المنظمات في بيئة دائمة التغير.

كما أن امتلاك المنظمات لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات، ولذلك نجد أنها تستخدم طرقا ومداخل وأساليب مختلفة ومبتنكرة لتحفيز مواردها البشرية والدفع بها نحو الأداء المتميز وإكسابها الولاء والانتماء، وهذا ما من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة والمنتمين إليها ويخفض معدلات الغياب ودوران العمل...

ولهذه الأهمية البالغة خصصنا من الأطروحة هذا الفصل الذي يتناول وظيفتا التدريب والتكوين والتحفيز، وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين، تناول الأول التدريب والتكوين والخدمة الاجتماعية الجامعية، أما الثاني فقد تناولنا من خلاله تحفيز الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية.

المبحث الأول : التدريب والتكوين في الخدمة الاجتماعية الجامعية

قبل الخوض في عرض الحيثيات الخاصة بوظيفة التدريب والتكوين في مجال إدارة المواد البشرية، يتوجب علينا التطرق لإحدى الأنشطة الضرورية لرسم الخطة أو الإستراتيجية الخاصة بالتدريب، وهذا النشاط هو تقييم أداء المواد البشرية .

المطلب الأول:تقييم الأداء المفهوم والأهمية، المراحل الأساليب والمجالات، المعايير، المشكلات.

أولا– تقييم الأداء المفهوم والأهمية، ومقومات نجاحه.

1– مفهوم تقييم الأداء: قبل التعرض لتحديد مفهوم تقييم الأداء نستعرض مفهوم الأداء والذي عرف على أنه "المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مديرين، مهندسين ..."(حمداوي وسيلة، 2004، ص100)

ينص هذا التعريف على أن الأداء بكل بساطة هو الجهد المبذول من كل من يعمل بالمنظمة.

كما عرف بأنه " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالجهد هو الطاقة المبذولة أما الأداء فهو قياس النتائج التي حققها الفرد ". (رواية حسن، 2004، ص121)

يتضح من هذين التعريفين أن الأداء هو النتائج المحققة من الفرد خلال تأديته لوظيفته، وهو نتاج تفاعل كل من دافعية الفرد وقدرته على الإنجاز، ويميز هذين التعريفين بين الجهد الذي هو الطاقة المبذولة للإنجاز والأداء الذي ونتائج الجهد المبذول.

كما عرف في موقف آخر على أنه "تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، وهو محصلة تفاعل عوامل ثلاث، هي كفايات الموظف أي المعلومات والمهارات والاتجاهات وقيمه، ومتطلبات العمل ويعنى بها المهام والمسؤوليات والأدوار، وبيئة التنظيم ومنها الداخلية ، أهداف وهيكلة الإجراءات والمواد، أما الخارجية فهي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية" (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص302)

ويؤكد هذا التعريف على أن الأداء هو مجموع النتائج المحققة من خلال قيام الموظف بما هو موكل إليه من مهام وأعمال بشرط أن يتفق ذلك والسياسات والإجراءات المسطرة من قبل المنظمة التي يعمل

بها، وبذلك فالأداء هو ناتج محصلة عوامل ثلاث، الموظف وما يتمتع به من مهارات ومعارف واتجاهات وسلوكيات ومجموع المهام والمسؤوليات والأدوار الواجب القيام بها، وثالثا بيئة التنظيم وهي بيئة داخلية من أهداف وهيكلة وإجراءات وموارد، وبيئة خارجية متمثلة في عوامل اقتصادية، اجتماعية ، تكنولوجية ، حضارية، سياسية وقانونية.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نحدد مفهوم الأداء في الآتي: " الأداء هو ما يحققه العامل من نتائج نظير الجهد العضلي أو الفكري الذي يقدمه أثناء قيامه بالعمل المطلوب منه شريطة أن يتوافق ذلك كله مع السياسات المرسومة والأهداف المسطرة من قبل المنظمة ، ويكون ذلك بتظافر ثلاثة عوامل ، قدرات ومؤهلات وقيم واتجاهات الفرد العامل ومجموع المهام والمسؤوليات المسندة إليه وأخيرا مكونات البيئة المحيطة سواء الداخلية منها والمتمثلة في مجموع المواد والسياسات والأهداف أو خارجية والمتمثلة في عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية ..."

وبهذا ننتقل إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء الذي هو " حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة "(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص336).

وعرف كذلك بأنه "يتضمن كل من الكفاءات والفاعلية، مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة" (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 138)

كما عرف بأنه "التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم " (صلاح الشنواني، 1972، ص 52)

هذه التعريفات ترى أن عملية تقييم الأداء هي النشاط الذي بموجبه نتمكن من قياس وتحديد والتحكم في مدة بلوغ درجات الإنجاز المحددة من قبل العاملين المكلفين وهي بذلك تمثل وجها من أوجه الرقابة على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة .

وعرف كذلك بأنه "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء وظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه " (رواية حسن، 2004، ص 207).

كما عرف أيضا بأنه "تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أو ترشيد هذه الأنماط والمستويات" (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 247).

وعرف أيضا بأنه "الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بالمسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل" (سنان المرسوي، 2006، ص 164)

بحسب هذه المجموعة من التعريفات فإن تقييم الأداء يتضمن تعريف الفرد العامل بكيفية أداء عمله، ثم الكشف عن مدى قدرته وكفاءته لأداء ذلك العمل، ثم تقدير النجاح المحقق والنجاح المتوقع مستقبلا.

وهناك مجموعة أخرى من التعريفات لعملية تقييم الأداء أولها يؤكد بأنها "وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه وحديثه في العمل، الأمر الذي يساعد الإدارة في النهاية في الكشف عن احتياجات تدريبية محددة. (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص 367)

أما ثانيها فيرى بأنه "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الإدارية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإدارة الفرد والمنظمة والمجتمع". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص200)

أما ثالثها فيرى بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص302).

أما رابعهم فيرى فإنه "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل اليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه" (نوري منير، 2011، ص 164).

هذه التعريفات تنظر لنشاط تقييم الأداء على أنه نشاط إداري دوري يرمي إلى التعريف على النتائج المحققة من قبل المكلف بالعمل، أو الوظيفة وما مدى مطابقتها للنتائج المراد تحقيقها، بالإضافة إلى الكشف عن سلوك العامل، لاصدار حكم نهائي في حالة أن هذا العامل قد وفق في أداء عمله ، وما يجب توفيره أو تعديله مستقبلا للحصول على أفضل النتائج .

وعرف كذلك على أنه "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها، وبذلك فهو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك يهدف لتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل". (محمد الصيرفي، 2006، ص 207)

ينص هذا التعريف على أن تقييم الأداء يكون من خلال قياس النتائج بمقابل الأهداف المحددة مسبقا، وينطوى كذلك على تحليل الفرد من حيث الجوانب النفسية والبدنية والفكرية والمهارية والسلوكية لمحاولة تحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها وتقويتها، لتحقيق الفاعلية المطلوبة حاضرا ومستقبلا.

وعرف تقييم الأداء كذلك بأنه" وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأخيرا التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فاعلية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا" (نادر أحمد بوشيخة ، 2006، 217)

كما عرف بأنه " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية، والإجراءات التي وفقا لها يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواءا كان رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى على تقييم أداء المستوى الأدنى من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية ووصولا لقاعدته " (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص437)

وعرف بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وهي وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر من خلال التركيز على تدعيم الإيجابيات ، تقديم معلومات مرتدة عن الأداء ، تدعيم وتشجيع الابتكار، زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة" (حمداوي وسيلة، 2004، ص99)

وترى هذه المجموعة من التعريفات أن عملية تقييم الأداء تتعلق بوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وتتجلى في تحديد معايير وأسس وقواعد يتم من خلالها تقدير الأداء المقدم خلال فترة

زمنية وبصفة مستمرة، من ناحية النتائج المحققة والسلوكات والتصرفات للتأكد من قدرة الموظف أو العامل من الإيفاء بواجباته حاليا، والمطلوب منه مستقبلا.

ومن خلال التعاريف التي تم إيرادها يمكن لنا في النهاية تقديم تعريف إجرائي يتناسب ومحتوى هذه الأطروحة، وينص على أن وظيفة تقييم الأداء هي: "وظيفة رسمية من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي دائمة ومستمرة، تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والمعايير من أجل تقدير وتقييم أداء المواد البشرية من حيث الكفاءة والمهارة والفاعلية في تنفيذ الأعمال، للكشف عن مواطن النقص والضعف لمراجعتها وتصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها والعمل بها، سواء تعلق الأمر بالوظائف الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن تؤهل لها هذه الموارد مستقبلا".

والملاحظة أنه عند استعراضنا لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، وردت عدة مفاهيم مبهمة نوعا ما، وجب تقديم مفهوم لها خدمة لمجريات هذه الأطروحة.

أ. **إدارة الأداء:** عرفت إدارة الأداء بأنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة تمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد والمؤسسة قدر المستطاع" (باري كشواي ، 2006، ص 91)

إذا إدارة الأداء هي تلك الموازنة بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة لمواردها البشرية بغية إحداث التكامل والانسجام المطلوب من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

ب. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها "النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى". (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 138)

إذا الكفاءة تتحقق عند مقارنة النتائج المتحصل عليها وما تم توفيره من إمكانيات وموارد وتسجيلات، فكلما كانت هذه النتائج أفضل كلما تحققت الكفاءة المطلوبة في الأداء.

ج. **المهارة:** أما المهارة فتعرف بأنها "مستوى من الإجادة والإتقان لأنماط التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها الأداء والاستفادة بالتطبيق العلمي للمعرفة المتخصصة السابق تحصيلها".(أمين ساعاتي، 1998، ص 74)

إذا المهارة تتعلق بجودة السلوك ومختلف أنماط التصرف والعادات وإتقان مختلف الأعمال المنوط القيام بها، من خلال استغلال كل المعارف المتحصل عليها.

د. **الفاعلية:** الفاعلية تشير إلى "الأهداف المتحققة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص138).

إذا الفاعلية تعبر عن تحقيق الأهداف العامة المحددة والمتفق عليها مسبقا.

ه.**الدافعية:** اتفق كل من **ليفرنسوا Le francois، وكوزيكي Kozieki واينتوسل Entwistele وبلير bechler وسنومان Snowman** على أن الدافعية هي "حالة يستمر فيها النشاط، وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية وتوقع وإنفعال، كما أنها الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع". (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 166).

إذا الدافعية حالة داخلية تخلق لدى الفرد من خلال الرغبة الملحة لتحقيق هدف أو بلوغ غاية ما أو سد حاجة من الحاجات، مما يدفع بالفرد إلى اختيار أفضل الأساليب وأرقى السلوك وأنجع المهارات والمعارف والتجارب المكتسبة من أجل تحقيق ذلك كله.

2- أهمية تقييم الأداء:حري بإدارة الموارد البشرية ولكي تتمكن من الرفع من كفاءة مواردها من خلال التخطيط لها واختيارها وتعيينها وتطريرها عن طريق تدريبها بشكل فعال وكفؤ فلابد أن تقوم بوضع معايير ومقاييس لتقييم الأداء وعلى هذا الأساس سنورد فيما يلي أهمية هذا النشاط لإدارة الموارد البشرية وللمنظمة بصفة عامة.(سنان الموسوي، 2006، ص 163-165)

المنظمة باستطاعتها الاعتماد على نشاط تقويم الأداء لمواردها البشرية من أجل إعادة النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها، وخاصة في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف، فيمكن لهذا النشاط على سبيل المثال أن يظهر عمليات التدريب ومدى نجاح برامجها في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية ... وكما أن نشاط التقويم له أهميته بالنسبة للإدارة فكذلك الأمر بالنسبة للعاملين فهو يعطي الأهمية الكبيرة لمعرفة العاملين لنتائج التقويم... لمعرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم فيهم، وكذلك يهم كل مسؤول أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء مرؤوسية ... وبالإمكان الوصول إلى كل ذلك عن طريق وضع نظام فعال وكفؤ لتقييم الأداء، ولذلك وبناءا على ما تقدم فإنه من الضروري للمنظمة والعامل أن يتفقا على أساس عادل وموضوعي لقياس الأداء من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد.

وقد أصبحت برامج تقييم الأداء جزءا مهما في إدارة الموارد البشرية وفي مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، ولاقت هذه البرامج النجاح في العديد من المنظمات وبشكل خاص أثناء تطبيقها في دوائر الخدمات المدنية في الدولة، أي المنظمات التي لا تسعى للربح... ويمكن من خلال هذه البرامج تحقيق ما يلي :

أ. مساعدة المشرفين على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة تسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات لمرؤوسيهم.

ب. رفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء بتقديم المشرفين معلومات مرتدة عن العمل إليهم.

ج. تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء للإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم للرفع من معنوياتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة في المنظمة .

د. تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.

ثانيا– تقييم الأداء المراحل، الأساليب والمجالات.

1– مراحل وأساليب تقييم الأداء.

أ. **مراحل تقييم الأداء:** وتتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة من المراحل نورد في الآتي: (كامل برير، 2000، ص126-127)

- تحديد معايير الانجاز بناء على طبيعة العمل البارزة والواضحة من خلال وصف الوظائف ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية، يمكن قياسها وفهمها.
- إعلان وإبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين، لكي يعرفوا ما هو متوقع منهم، إنجازه في عملهم، ولذلك على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح.
- قياس الانجاز الفعلي للفرد بناءا على المعلومات المتوفرة عن الانجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه... كإعلام المرؤوس بأن معيار التقييم هو عدد وحدات الإنجاز أو عدد ساعات العمل.

- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين لكي يتأكدوا من أن عملية تقييمهم تمت بطريقة موضوعية وللبحث عن إمكانية إيجاد حلول للمشكلات الناتجة بعد التقييم... وهي من أصعب المراحل كونها تتضمن مناقشة المرؤوس في قدراته وإمكانياته أي إمكانية المس بشخصية الفرد وذاته مع العلم أن الأفراد يميلون للاعتزاز والمبالغة بقدراتهم ولهذا لابد من اللياقة والدبلوماسية في إدارة المناقشة والإقناع.
- مباشرة تطبيق الإجراءات التصحيحية إن وجدت.

ب. أساليب تقييم الأداء: أسلوب التقييم هو الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد اهتدى المختصون إلى تصنيف أساليب تقييم الأداء إلى ثلاث مجموعات كل واحدة منها تضم عددا من الأساليب، وسنحاول فيما يلي عرض كل منها : (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص414-426)

- **مجموعة أساليب الترتيب:** تعتمد هذه الأساليب في تقييم الموارد البشرية على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم ... وتقوم هذه الأساليب على مجموع من الفرضيات نوجزها في الآتي :

  * لا يوجد تماثل بين أداء الموارد البشرية.
  * الاعتماد في المقارنة والترتيب على الإنجاز الكلي الذي يحققه الفرد.
  * لا يقيم العمل المنجز إلا عند مقارنته بباقي الأعمال المنجزة من الآخرين.

وفيما يلي نستعرض مجموعة من أساليب الترتيب.

* **أسلوب الترتيب البسيط:** والذي يقوم بموجبه المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة... بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، ولا تكون المقارنة بصفة أو خاصية أو تفصيل معين ولكن يكون بالأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

* **أسلوب المقارنة المزدوجة:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد، وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات.

* **أسلوب التوزيع الإجباري:** ويعتمد في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعي... بحيث يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييمهم على بطاقات صغيرة لكل اسم ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعة بحسب كفاءة الأداء من الضعيف حتى الممتاز والتوزيع يكون بنسب محددة.

تتميز أساليب الترتيب يعدة مميزات نذكر منها :

- بث روح المنافسة والحماسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم.
- سهولة عملية التقييم.
- سرعة التقييم.
- الإقتصاء في الجهد والوقت.

أما المآخذ على هذه الأساليب فهي :

- نقص الموضوعية للاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج التقييم غير تفصيلية، بل عامة أي فلان أكفأ من فلان.
- نتائج التقييم لا توضح نقاط القوة والضعف لأداء الموارد البشرية .
- صعوبة استخدام البعض منها في حالة الأعداد الكبيرة للأفراد المراد تقييمهم .
- صعوبة استخدام أسلوب التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد قليل.
- خطورة وانحراف المنافسة إلى منافسة غير شريفة.

- **أساليب التقييم الوصفية:** ويتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة، عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغليها... ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة من قبل حيث تمثل نتيجة ذلك مستوى كفاءة كل فرد، فتتوضح بذلك نقاط القوة والضعف لديه وتقوم هذه الأساليب على الفروض التالية:

* يتم التقييم وفق عدة معايير متنوعة تصف الأداء الجيد .
* يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حدة لدى الفرد المقيم.
* يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.

* الفرد وحدة مستقلة في التقييم، أي أنه يقيم بمعزل عن الآخرين.
* معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

وتشمل هذه المجموعة الأساليب التالية :

* **أسلوب مقياس التقييم البياني:** وبموجبه تتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفؤ والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لدى شاغل الوظيفة عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم معيار من المعايير ولهذا النوع من التقييم أسلوبين فرعيين هما :

  - التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية ضعيف، مقبول ، جيد...
  - التقسيم بواسطة الجمل الوصفية وهو الأكثر استعمالا كالمواضبة على العمل فتقول كثير التغيب لأسباب تافهة، يتحين الفرص ليغيب عن العمل...

* **أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية:** ويتم التقييم عن طريق كل نوع من الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وعددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة لكل عبارة والتي هي معيار للتقييم وذلك حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى إدارة الموارد البشرية، ثم يطلب من المقيم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لكل فرد على حده... وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات لكل فرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته ... ولقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد والكفؤ على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا، بحيث أن هذه العبارات الوصفية تكون سرية لا يعرفها المقيم .

* **أسلوب الوقائع الحرجة أو الحساسة:** ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في

الأداء... ومن هنا يتضح أن السلوكيات الحساسة والهامة قسمان، سلوكيات إيجابية تؤدي للنجاح في العمل، وسلوكيات سلبية تؤدي إلى الإخفاق فيه، ويحدد ذلك غالبا يقيم إيجابية وقيم سالبة وتبقى هذه القيم سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية، فيطلب من المقيم ملاحظة من يقيمه ويحدد أي من سلوكياته إيجابية أو سلبية ثم تحويل تلك القيم الرقمية إلى قيم وصفية ضعيفة ، مقبولة ...

* **أسلوب الاختيار الإجباري:** ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسيم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في الأداء، أما الثانية فتصف النواحي السلبية في أدائه ومثال ذلك سريع الفهم والملاحظة، سريع البديهة في مقابل اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله، لا يميل للتعاون مع زملائه لإنجاز العمل.

ويتم إعداد هذه العبارة في بطاقات تم طبعها بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقا على الفرد، والثانية أقل انطباقا عليه... لأن لكل عبارة من هذه العبارات وزنا معينا وهو سري غير معروف لدى المقيم، ويتم تحديد كفاءة الانجاز بمقارنة ما هو معتمد من إدارة الموارد البشرية والمعطيات التي أعدها القائم بالتقييم.

ولهذه المجموعة من الأساليب مميزات تمتاز بها نأتي على عرضها في الأتي:

- تقييمها للأداء يكون دقيقا، لأن معاييرها لها أوزان وقيم.
- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم، لأن قيم المعايير سرية.
- وصفها لنقاط القوة والضعف في الأداء، لأن المعايير وصفية.
- تجبر الأساليب المقيم على دراسة الأداء والسلوك وتحليلهما جيدا.
- تسهل الأساليب مناقشة المقيم لنتائج تقييمه مع من قيم أدائه.

وفي مقابل هذه المميزات تواجه هذه الأساليب في مراحل تطبيقها عده صعوبات نوجزها في الأتي:

- صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها على شكل عبارات وجمل وصفية.
- احتمال إساءة المقيم لفهم بعض العبارات الوصفية.
- تتطلب وقتا وجهدا من المقيم لمتابعة أداء وسلوك من يقيم أدائه.

– **مجموعة تقييم على أساس النتائج:** وتضم هذه المجموعة أسلوبا واحدا يكون فيه المقيم هو الرئيس المباشر لمن يقيم أدائه، ويكون التقيم بإتباع الخطوات التالية:

* يتم تحديد الأهداف أو الانجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس وحده أو بمشاركة المرؤوس وهذا المفضل، لتكتسب الأهداف صفة التأييد والإقناع بها، وهذه الأهداف هي معايير قياس الأداء.

* تحديد جدول زمني لتحقيق الأهداف ومتابعته باستمرار.

* يقوم الرئيس كخطوة ثالثة بمقارنة ما تم انجازه بما تم تحديده من معايير، ولا بد على الرئيس في حالة عدم التوفيق معرفة الأسباب وراء ذلك.

* يقوم الرئيس المباشر مع مرؤوسه الذي قيم أداه، بوضع الخطة المستقبلية التي يتم من خلالها معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة من أجل تطوير هذا الأداء.

ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- وسيلة لمتابعة الأداء وتصحيح الأخطاء.
- تتكون لدى المرؤوس رؤية واضحة لمستوى أدائه بايجابياته وسلبياته بما يحفزه على مضاعفة جهوده المستقبلية.

* يتحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

2– مجالات تقييم الأداء: تتحدد المجالات التي يستخدم فيها نشاط تقييم الأداء ويمكن حصرها في الآتي: (خالد عبد الرحيم مطر العتيبي، 2005، ص 210 – 213).

أ. **تحديد صلاحية الموظف الجديد:** عندما تعجز أساليب الاختبار عن الكشف عن درجة كفاءة الموظف الجديد بدقة، فإن نتائج تقييم الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية هذا الموظف للقيام الفعلي بواجبات وظيفته.

ب. **الاسترشاد بها عند النقل والترقية:** فبعد تحديد درجة كفاءة العامل تجرى عملية الملائمة بينه وبين متطلبات الوظيفة، وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو تنزيله إلى وظيفة أقل أو ترقيته لوظيفة أعلى تتلاءم وكفاءته وقدراته.

ج. **تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:** إن نتيجة التقييم تحدد موقف العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملا معا على خطة للتغلب على نقاط الضعف بالتدريب، ونقاط القوة بالتدعيم للحفاظ على المستوى أو الرفع منه.

د. **الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:** يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويدفع ذلك العامل المجتهد للمحافظة على مستواه وتدفع بالآخرين إلى بذل مجهودات أكبر بغية الحصول على هذه العلاوات، وبهذا الشكل نخلق المنافسة بين العاملين.

هـ. **فاعليه الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:** إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم، فإذا خضعت نتيجة التقييم لمراجعة من قبل السلطة الأعلى فإن هذا الرئيس سيعمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، وسيعكس ذلك دقة نتائج التقييم، ويطمئن عند إتخاذ القرارات بناء عليها.

و. **النهوض بمستوى أداء الوظيفة:** ويتحقق ذلك نتيجة إلمام العامل بالنظام الذي تقيم كفاءته وفقا له... ويدرك النتائج التي تنتظرها الإدارة منه تحقيقها... والجدير أن يتلقى العامل تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفاءته ومناقشته في كل أوجه العمل مما يساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

ز.**تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** إن عملية تقييم كفاءة شخص من قبل رئيسه يتوجب على هذا الأخير أن يكون في اتصال مباشر ومستمر مع من سيقيم، حتى يكون حكمه النهائي عادلا وموضوعيا، وعلى العامل تقبل انتقاد رئيسه له وتوجيهه باستمرار لأن ذلك سيفيد، في تحديد مواطن الضعف في أدائه لتلافيها.

ح. **الحكم على مدى سلامه الاختيار والتعيين:** تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، ولكي نتحصل على نتائج أكيدة لابد وأن نقوم بعملية التقييم شهريا بالنسبة لمن تم اختيارهم وهم تحت الاختبار.

ثالثا– تقييم الأداء المعايير والمشكلات ومقومات فعاليته.

1– معايير تقييم الأداء: وتعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، وهي أهداف يطلب تحقيقها خلال فتره زمنيه معينة.

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوئها تتحد أنواع معايير تقييم الأداء التي بدورها تحدد نطاقها وهي ثلاثة: (عمر وصفي عقيلي،2005،ص 409- 414).

أ. **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومنها: الأمانة، الإخلاص، الانتماء ... إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة حيث تتطلب من المقيم متابعه الأداء باستمرار... والصعوبة هنا تعود لكونها غير ملموسة وتقييمها يعتمد على الرأي والحكم الشخصي.

ب. **معايير تصف السلوك:** ويقصد بها السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيده في أدائه، ومنها التعاون، المواظبة، المبادرة، تحدي الصعاب، حسن التعامل... إن تقييم هذه السلوكيات يحتاج أيضا إلى المتابعة المستمرة للأداء، وتقييمها يتسم كذلك بالصعوبة أقل منه في تقييم الصفات.

ج. **معايير تصف النتائج:** تبين معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد ... لا شك بأن هذه المعايير هي الأكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها لتقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية، ويتم التقييم فيها عن طريق مقارنة الأهداف المسطرة وما تحقق من إنتاج.

فإذا بحثنا عن فعالية هذه المعايير، فإننا نبحث في قدرتها على تقييم الأداء بشكل جيد صحيح وواضح ودقيق بآن واحد، ولتحقيق ذلك يتطلب توفر مجموعة من العوامل نوجزها في الآتي:

أ. **عوامل ذات علاقة بمعايير الصفات والسلوكيات:** تشترك معايير الصفات والسلوكيات في مجموع هذه العوامل لاشتراكها في خاصية أنها غير ملموسة وهي كالأتي:

- **العمومية**: أن تكون معايير الصفات والسلوكيات عامة شاملة لأكبر عدد ممكن من الذين يشغلون وظائف بالمنظمة.
- **إمكانية الملاحظة والتقييم**: أن تكون معايير السلوكيات والصفات قابلة للملاحظة والتقييم... كما يجب أن لا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق.
- **إمكانية التمييز**: وذلك من خلال التسمية والمعنى أي أن نفرق بينها بسهولة وأن ند من احتمالية التداخل بينها وذلك بتعريف كل منها.
- **أن تكون أساسية**: أن تبين العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق الأداء بشكل مباشر، وجودها نجاح وغيابها إخفاق.

ب. **العوامل ذات العلاقة بمعايير النتائج**: لكي تكون معايير تقييم النتائج صالحة ودقيقة، لابد من توفر بعض الشروط نوجزها في الآتي:

- أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي، أي أن التوقعات لا تكون مرتفعة جدا حتى يصعب تحقيقها أو منخفضة تضعف من الدوافع والحوافز.
- يجب مراجعتها من حين لآخر بسبب التغيرات التي تحدث على العمل، للتأكد بأنها ما زالت معقولة وتحقق الاهداف المخطط لها.
- أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يتم تعديلها بحسب الظروف، وحسب التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة.
- أن تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها، والتي تؤثر في أدائه للعمل.
- أن يتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أنه يستحسن استخدام الأنواع الثلاثة من المعايير في عمليات التقييم قدر المستطاع للحصول على نتائج أكثر دقة، ويتضح أيضا أن استخدام نوع أو عدة أنواع من معايير التقييم يعود بالأساس إلى طبيعة الأعمال نفسها.

ويتم وضع وتحديد معايير تقييم الأداء من خلال مدخلين اثنين نحاول فيما يلي استعراض محتواهما:

أ. **مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف:** يتم تحديد المعايير وفقا لهذا المدخل من خلال الاطلاع على نتائج تحليل العمل ووصف وتوصيف الوظائف... لأنها توضح ما يجب على شاغلي الوظائف القيام به ... وهذه المسؤوليات والمهام هي ما يعبر عنه بمعايير تقييم الأداء.

ب. **مدخل الخبرة:** تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقييم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع في العمل... وينصح لإعداد معايير تقييم أداء المواد البشرية بالاعتماد على المدخلين معا نظرا لأن هذا النشاط يعد مسألة هامه وحساسة.

2- **المشكلات التي تواجه تقييم الأداء:** تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من المشكلات، والسبب الرئيسي في ذلك كونه عملا إنسانيا بالدرجة الأولى ونوجز هذه المشكلات في الأتي: (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص354- 355).

أ. **خطأ الهالة:** هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع ايجابي أو سلبي عن مرؤوسيه الخاضعين للتقييم، على أساس أحد الملامح الشخصية أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك الجوانب الأخرى.

ب. **أخطاء قولبة الناس:** وتكون حين يميل الرئيس لتقييم المرؤوسين ايجابيا أو سلبيا أو بشكل محايد، متأثرا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين للناس ذكور، إناث، جديد، قديم...

ج. **أخطاء النسيان:** فتقديرات تقييم المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا تكون سنة... ويميل الروؤساء إلى تأسيس هذه التقديرات على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة، وهذا ما يحجب النقص والخطأ السابق وخاصة إذا أدرك المرؤوس زمن التقييم فيعمد إلى جعل تصرفاته مثالية.

د. **أخطاء التقدير الوسط:** مهما كانت المعايير المستخدمة، فإن الرؤساء يلجاؤن إلى تقييم المرؤوسين بتقدير متوسط، لتغطية قصور أسس التقييم أو لاعتبارات شخصية.

هـ. **التحيز الشخصي:** قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثرا بقيمه الشخصية وعواطفه وبانطباعاته الغير موضوعية،وتتدخل بذلك عوامل أخرى كالجنس، الأصل الاجتماعي، وجاذبية الشخصية، وأسلوب التعامل بدلا من معايير التقييم الحقيقية.

ويضيف آخر بعض المشكلات التي يمكن أن تشكل عائقا أمام إتمام نشاط التقييم بالشكل المطلوب وهذه المشكلات هي كالآتي: (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص213-216)

أ. مشكلات ذاتية تتعلق بالمقيم في حد ذاته ومنها الخصائص الشخصية كالخبرة والإدراك والاستقرار النفسي والعاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل، بالإضافة إلى أن بعضهم يمتازون بالتساهل والرفق.

ب. مشكلات تتعلق بالجانب الموضوعي منها عدم وضوح أهداف التقييم، سوء اختيار المعايير، سوء اختيار إجراءات التقييم، سوء اختيار الفترة الزمنية لذلك، عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين.

3- مقومات فاعلية تقييم الأداء: يمكن أن يتحقق التقييم الجيد والناجح لأداء الموارد البشرية من خلال إتباع مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتي يمكن إيرادها في الآتي: (جاري ديسلر، 2003، ص341)

- إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح.
- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة.
- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي كالكم والكيف.
- إخبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابيا.
- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية كالأمانة.
- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية (المقالات) كأحد عناصر التقييم الشامل.
- تدريب المشرفين على استخدام وسيله التقييم بشكل صحيح، وإعطاء التعليمات حول استخدام معايير ومقاييس التقييم.
- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذين يتم تقييمهم.
- وضع عمليات التقييم على أساس تقييمات منفصلة لكل بعد من أبعاد الأداء.
- كلما أمكن يجب أن يكون هنالك أكثر من مقيم يدير التقييم بشكل مستقل، وقد تساعد هذه العملية على تفادي الأخطاء والتحيزات.

- لا ينبغي على المقيم الواحد أن تكون له مطلق السيطرة والسلطة لتحديد الإجراء أو الفعل الشخصي لذا يفضل استخدام أكثر من مقيم.
- يجب أن تتاح للموظفين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفهيا قبل إعداد التقرير النهائي للتقييم.
- تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في وثائق.
- إعطاء إرشاد ودليل تقويمي لمساعدة ذوي الأداء المنخفض لتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: التدريب والتكوين، المفهوم والأهمية، المراحل والأساليب، المشكلات ومقومات النجاح.

أولا – التدريب والتكوين المفهوم والأهمية.

1– مفهوم التدريب والتكوين: يعتبر التدريب والتكوين نشاطين مكملين لأنشطة الموارد البشرية السابقة له كتخطيط المواد البشرية وتوظيفها، وهو نشاط بالغ الأهمية لهذه الموارد من أجل تطوير قدراتهم. ونظرا لهذه الأهمية سنستعرض مجموعة من المفاهيم لهذه العملية محاولين تحديد مفهوم إجرائي له.

وعرفت عملية التدريب على أنها "عملية تعليم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات، وتحسين أداء الفرد.(رواية حسن، 2004، ص181)

ثم عرفت بأنها "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص200)

كما عرفت بأنها "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله".(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص302)

وتم تعريفها على أنها "الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء". (سنان الموسوي، 2006، ص189)

تؤكد هذه المجموعة من التعريفات على أن التدريب نقل وتعليم وتزويد الموارد البشرية بالمنظمة بالمعلومات والمعارف والمهارات الجديدة.

وعرف في مجموعة أخرى على أنه "اكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص138)

وأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة... في تطوير قدرات الأفراد أو في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل". (باري كشواي، 2006، ص118)

وبأنه "عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها" (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 220)

وأعتبر كذلك بأنه " نقل المعارف وتطوير القدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة أو من يقوم فعليا بمهامها". (حسن الحلبي، 1982، ص25)

وبأنه "مجموعة الأنشطة التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة والتكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة".(مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص217)

تنص هذه التعريفات السابقة أن التدريب نشاط أو عملية تقوم على أساس إحداث تغييرات على المتدربين فيما تعلق بالسلوكات والاتجاهات والمعلومات والمهارات من أجل تحقيق أفضل أداء تحقيقا للأهداف المشتركة الخاصة بالمنظمة والموارد البشرية.

وتم تعريفه أيضا بأنه " نظام جزئي في إطار النظام العام للمنظمة، مما يفرض ضرورة انسجام الخطة التدريبية مع الخطة العامة للمنظمة، وهو عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة، وهو أيضا سياسية من سياسات الإدارة تتكامل مع غيرها من السياسات". (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص220)

وعرف على أنه "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو المران ، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة والمسؤولين فيها بطريق مباشر أو غير مباشر بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال، فإن التركيز يبقى دائما على أداء هؤلاء العاملين أيا كانت مستوياتهم وأيا كانت تخصصاتهم وهذا الأداء يمكن ببساطة أن نحلله وفق معادلة الأداء (الأداء = معرفة × مهارة × دافعية" (أمين ساعاتي، 1998، ص75)

كما عرف بأنه "عملية تهدف إلى اكتساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجزيهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها". (مدحت أبو النصر، 2008، ص 57)

ترى هذه المجموعة من التعريفات أن النشاط التدريبي يعتبر نظاما جزئيا ضمن النظام العام لأي منظمة، وهذا بفرض ذلك الانسجام بين ما هو مضمون تدريبي والأهداف العامة للمنظمة وهو سياسة تتكامل مع باقي السياسات، وتتضمن عملية تعلم لمعارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات تخدم كلها في النهاية أهداف المنظمة والأفراد، وتؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء.

أما آخر فرأى أن النشاط التدريبي هو "العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية، وكذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر...أي تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمعارف والسلوك الذي يجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية، أو صالحا لتولي مناصب قيادية أعلى".(أحمد عادل راشد، 1981، ص181)

في حين أن آخر رأى أنه "منظومة متكاملة تستهدف تحسين المهارات الفنية والمعرفية والسلوكية والإدارية والبيئية، وهو عملية مستمرة لا تتوقف وهو يرفع من القدرات الأدائية ومعدل الانجاز ثم يساعد على تحسين الإنتاجية، وهو يحتاج إلى التخصص والاحتراف والإبداع والتجديد المستمرين".(فريد النجار، 2007، ص305)

هذين التعريفين يقران بأن النشاط التدريبي هو منظومة متكاملة وشاملة ومستمرة، الهدف منها تحسين القدرات والمهارات المتعلقة بمجال العمل، سواء الفنية أو المعرفية أو السلوكية أو البيئية، من أجل الرفع من القدرات الأدائية للأفراد وتحسين الإنتاجية، وهذا النشاط يحتاج للتخصص والاحتراف والإبداع والتجديد.

وفي نصوص أخرى قد عرف النشاط التدريبي على أنه "إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات"(محمد الصيرفي، 2006، ص106).

وبأنه "كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (مهارات ومعارف) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية أداءهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة...تنمية مهارات الرؤوساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات". (أحمد سيد مصطفي، 2000، ص248)

وعرفته الجمعية الأمريكية على أنه "تخصص من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف، المهارات، والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية". (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 302)

هذه التعاريف الثلاثة تنص على أن هذا النشاط عبارة عن عمل مخطط ومبرمج ومستمر، الهدف منه تغيير سلوكيات واتجاهات العاملين مع إكسابهم مهارات ومعارف لتحقيق ما هو مطلوب من هذه الموارد البشرية اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

أما تعريفات أخرى فقد نصت على أنه " مجموعة مخططة من البرامج التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمة كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتهم الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية، المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها" (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 363)

كما أكدت بأنه "عملية إعادة الفرد وتهيئته، والى تعريفه بالعمل الذي أصبح مسندا إليه وإلى تفهمه لأهمية هذا العمل ثم إلى إحاطته بالسياسات العامة للمشروع وبالسياسات الخاصة بالقوة العاملة، وبالإجراءات والتفاصيل التي يهمه التعرف عليها والمتصلة بعمله وتوعية الفرد اتجاه الدور الذي يلعبه المشروع في المجال الذي يعمل فيه، والخدمات التي يؤديها، والرسالة التي يضطلع بها بالنسبة للمجتمع المحلي وبالنسبة للدولة ككل، ولا يقتصر ذلك على الموظفين الجدد بل القدامى كذلك" (صلاح الشنواني، 1972، ص51)

ثم نصت على أنه "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها 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 وكذلك الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق" (نوري منير، 2001، ص 86).

تؤكد هذه المجموعة من التعريفات على أن العملية التدريبية هي مجموعة من البرامج المعدة بغرض التطوير والتحسين والرفع من مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، ورغم أن هذه العملية تتضمن حيز وبيئة عمل محددة إلا أنه على هؤلاء المتدربين إدراك السياسات العامة للمنظمة واستراتيجياتها وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية لها ولا يكتفون بذلك فقط، ولكن يجب أن تكون لهم دراية عامة بالبيئة الخارجية المحيطة، وخاصة فيما يتعلق بإرضاء الزبائن والتغيرات الحاصلة خارجيا، لأن الموارد البشرية المتواجدة أساسا بالمنظمة والمقبلون عليها من خلال التوظيف يجب أن يكتسبوا كل المعارف والمهارات والتحكم في التقنيات الجديدة ليستطيعوا مجابهة المتطلبات الخارجية من المنتجات والخدمات خلال المدى المتوسط والبعيد.

بعد استعراض هذا الكم من التعريفات الخاصة بالنشاط التدريب فانه جدير بنا تحديد تعريف إجراء نحتكم إليه عند انجاز فصول هذه الأطروحة، وهذا التعريف هو " النشاط التدريبي هو وظيفة فرعية ضمن وظيفة أكبر منه هي إدارة الموارد البشرية، ويكون بإعداد برامج تدريبيه تراعى فيها مجموعة من العوامل منها حداثة المتدربين أو قدمهم، المعارف والمهارات والاتجاهات ومختلف أنماط السلوك التي يجب أن نركز عليها، مع توفير الشروط اللازمة لذلك، كالأشخاص المكلفين بالتدريب والمكان المخصص والتجهيزات والأدوات اللازمة، والبرنامج التدريبي الخاص، وبذلك يكون هدف العملية التدريبية هو تطوير وتحسين والرفع من المستوى المهاري والمعرفي والسلوكي لدى الأفراد والأعضاء الخاضعين للبرنامج التدريبي، مع الأخذ بعين الاعتبار تعريف المتدربين بالبيئة الداخلية للمنظمة دون إغفال البيئة الخارجية وما تحويه من متغيرات وتحديات، وهذا ما يحقق لنا الرفع من مستوى الأداء وتحسين الخدمات من خلال الاقتصاد في الجهد والوقت المستغرق لذلك".

ولإيضاح مفهوم التدريب أكثر لابد علينا من استعراض بعض المفاهيم القريبة منه والتي يمكن عند إيرادها وقوع بعض اللبس في التمييز بينها وهي:

أ. **مفهوم التطوير**: التطوير هو "تنمية الخبرة والاتجاهات والمهارات الضرورية لكي يصبح الفرد مديرا فعالا". (رواية حسن، 2004، ص 209)

وعرف كذلك بأنه "تنمية المهارات المفاهيمية للمدراء، وتنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل، ويهتم التطوير بإدارة المسار الوظيفي للعمال خلال مدة عملهم في المنظمة".(حمداوي وسيلة، 2004، ص 123)

ينص هذين التعريفين على أن تطوير الموارد البشرية نشاط موجه لفئة من هذه الموارد وهم المدراء، بغرض تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم، كما يرمي إلى إدارة المسار الوظيفي لباقي الموارد الأخرى.

كما عرف التطوير على أنه " عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلا". (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 509)

ثم عرف بأنه " الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية" (سهيلة محمد عباس، 2003، ص186)

كما عرف بأنه "عملية تمنح الأفراد المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بادوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكبر ... مع نمو قدرات أحد الأشخاص أو الوصول إلى درجة معينة من خلال التعلم الواعي أو غير الواعي. وعادة ما تشمل برامج التطوير على عناصر خبرة ودراسة كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه وترشيد."

هذه المجموعة من التعريفات ترى أن التطوير هو عملية أو نشاط يمكن من خلاله أن نزود الأفراد بالمنظمة بالمعارف والمهارات والخبرات التي يتمكنون من خلالها بالقيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، والتطوير للموارد البشرية تكون وفق برامج محددة مضمونا وزمانا وشروطا. كما يتم تحديثها دوريا بحسب المتطلبات الجديدة، ويشرف على ذلك هيئه أو لجنه خاصة بالتوجيه والإرشاد.

وبعد استعراض التعاريف السابقة، يمكن إعداد تعريف إجرائي للتطوير نعتمده خلال أطوار هذه الأطروحة الذي هو " التطوير هو مجموع البرامج المحددة وفق معايير خاصة للسياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة، كما يخضع لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية والذي يعمل على تزويد أفراد المنظمة بالمعارف والمهارات ويعمل على تحديد المسار الوظيفي للمنتمين للمنظمة سواء كانوا من المشرفين أو أعضاء تحكم أو منفذين، وعادة ما تشرف على إعداد برامج التطوير لجنة خاصة بالتوجيه والإرشاد ويتم تحديثها بحسب المعطيات الجديدة".

ب. مفهوم التنمية: عرفت التنمية على أنها " تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم". (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص301)

هذا التعريف ينص على تطوير المهارات بصفه عامة لمجابهة التحديات المستقبلية في مجال العمل.

كما عرفت بأنها "نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 287)

ثم عرفت بأنها "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أيه مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة". (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 483)

يرى هذين التعريفين أن التنمية نشاط أو عمل مخطط ومبرمج يرمي إلى تطوير وتعليم واكتساب العناصر الإدارية المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات اللازمة للإيفاء بالأعمال الحالية ومجابهة التحديات المطروحة في الأداء المستقبلي وترى بعض هذه التعريفات أن التنمية كنشاط يهتم أكثر بفئة المديرين والمشرفين ويعمل على تطويرهم لزيادة قدراتهم وتحكمهم.

في حين أن تعريفا آخر يعتبر التنمية "تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم، ويرى آخرون أن الفرق بين التنمية والتدريب زمني، إذ يهتم التدريب بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، على أساس المستوى الإداري حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية الأعلى". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 255)

يرى هذا التعريف أن التنمية نشاط يهدف إلى تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا للمهام الموكلة إليهم، ولكن ما يقدمه هذا التعريف هو التمييز بين النشاط التدريبي والتنمية إذ أن الفارق بينهما زمني إذا يهتم التدريب بالوظائف الحالية، بينما تهتم التنمية بالوظائف المستقبلية، كما

أن المستويات الإدارية تميز بينهما إذ يرى صاحب هذا التعريف أن التدريب يخصص للمستويات الأدنى بينما التنمية تهتم بالمستويات الأعلى.

ونورد تعريفا أخيرا للتنمية يفيد أنها "تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، وهي لتحسين في المقدرة الإدارية وتعني بها المقدرة على اتخاذ القرارات، وهي المقدرة على التشخيص واكتشاف البدائل والتحليل، أما التشخيص فيعني تحديد وتوضيح المشكلة المعينة المطلوب اتخاذ القرار فيها، أما اكتشاف البدائل فيعني محاولة الوصول إلى الحلول المحتملة للمشكلة وهو ما يتطلب الفكر الثاقب والقدرة على الخلق ، أما التحليل فيعني مقارنة البدائل لاختيار أحسنها وفاء بالغرض، أما القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجه إليه رسالة معينة، ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، أما المقدرة على القيادة فتعني المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين، بحيث يتجه بالشكل المطلوب".(صلاح الشنواني، 1972، ص52)

بحسب هذا التعريف فإن التنمية تستهدف مستوى إداري معين ألا وهو مستوى المديرين، التي تعمل عمليات التنمية على تحسين قدراتهم بالنسبة للحاليين، والعمل على تأمين العدد الكافي منهم مستقبلا، ويتكلم التعريف هنا على تحسين المقدرة المبنية أساسا على تشخيص، اكتشاف البدائل والتحليل.

بعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعريفات المحددة لمفهوم التنمية فإننا سنعمد إلى تحديد مفهوم إجرائي لها والمتمثل في أن التنمية هي " عملية واعية أي مخطط لها، مستمرة ومرتكزة لهدف أو عدة أهداف، تعمل على تعليم وتطوير المفاهيم والاتجاهات والمهارات والأساليب والوسائل للعاملين للإيفاء بالوظائف الحالية والتحديات الوظيفية مستقبلا، وهناك اتجاه يرى أنها موجهة أساسا لمستويات إدارية أعلى، في حين أن هناك اتجاه آخر يؤكد أنها موجهه لكل المستويات الإدارية، كما أن تركيزها ينصب على الوظائف المستقبلية بدل الوظائف الحالية وتتعدد التنمية بحسب تعدد مجالات الحياة والمفهوم الذي يهمنا هنا هو التنمية الإدارية".

ج. **مفهوم التعليم**: عرف التعليم على أنه " الإطار الأوسع وهو زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر". (نوري منير، 2011، ص 163)

هذا التعريف اعتبر التعليم زيادة في المقدرة على التفكير المنطقي لفهم العلاقات بين المتغيرات للوصول إلى فهم وتفسير الظواهر.

كما عرف بأنه " عملية تلقين القيم والمهارات ومعلومات عامة وثقافات وأفكار تجعله مؤهلا ليكون مواطنا صالحا في المجتمع...أما التدريب فيهتم بالعمل لا بالفرد وبذلك فهو عملية قصيرة الأمد، في حين أن التعليم عملية طويلة الأمد".(أحمد عادل راشد، 1981، ص181)

وعرف كذلك بأنه " يهدف إلى إمداد الفرد بالأساس العريض الذي ينطلق منه بحسب مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، ويرتبط بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة، أما التدريب فيهدف لتمكين الفرد من اتقان عملية أو عمليات بذاتها ويرتبط في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وما ترومه أو تريده من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة".(أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 331)

هذين التعريفين يتفقان على أن عملية التعليم تنطوي على تلقين وإمداد الأفراد بمحتوى التخصص الذي يمارسونه بالإضافة إلى مجالات تخصص أخرى قريبة منهم أو مستقبلية، ويميز هذين التعريفين بين النشاط التعليمي والنشاط التدريبي، إذ الأول يهتم بصقل وتوسيع مدارك الفرد العامل في مجال تخصصه أو مجالات أخرى، إذا هو يهتم بالفرد، في حين أن النشاط الثاني نجده يهتم بمحتوى العمل أكثر والفارق بينهما زمني، إذ أن التدريب أمده قصير، في حين أن التعليم أمده طويل.

أما التكوين فهو "عملية تعلم لسلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا". (حمداوي وسيلة، 2004، ص100)

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نحدد مفهوما إجرائيا لعملية التعلم الذي هو "نشاط يهدف لإمداد الفرد وتلقينه القيم والمهارات والمعلومات والثقافات والأفكار، ومساعدته على التفكير المنطقي والفهم من خلال تنمية قدراته العقلية لفهم العلاقات بين مختلف المتغيرات وللتسهيل عليه لتفسير الظواهر والغرض من ذلك كله هو فهمه وإدراكه لمجال عمله، والتعليم يرتبط بالفرد ومدته الزمنية طويلة نوعا ما، في حين أن التدريب يهتم ويخصص لمحتوى العمل ومدته تكون اقصر".

2- أهمية التدريب: للتدريب أهمية بالغة لأي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه سلعة كان أو خدمه.

ويشير **جاري ديسلر** " إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة... بسبب ضرورة تكيف المنظمات مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة".(مدحت أبو النصر، 2008، ص58)

"وتتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة... ويتضح هذا الاهتمام من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال، حيث بلغ متوسط الإنفاق بين 10% و25% من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات ... بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم. (خالد عبد الرحيم مطر الهي، 2005، ص 225)

ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال استعراض مجموعة من النقاط التي تتحقق من خلال التدريب إن على مستوى المنظمة أو الأفراد الخاضعين لهذا النشاط وهي كالآتي:(نوري منير، 2011، ص86-88)

أ. **الزيادة في الإنتاج**: وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية.

ب. **الاقتصاد في النفقات**: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات... فهو يؤدي إلى مردود أكثر من الكلفة، وخاصة عند تدريب العاملين على استخدام الآلات وفق الطرق الصحيحة.

ج. **التقليل من دوران العمل**: التدريب للعاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم.

د. **الرفع من معنويات العاملين**: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، فالفرد عندما يشعر بأن المنظمة جادة في تقديم يد العون له وراغبة في تطويره...يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمنظمته.

هـ. مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى.

و. تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المرشحين لها مستقبلا.

ز. **تخفيض حوادث العمل**: النسبة الأعلى من الحوادث تكون نتيجة الخطأ من جانب الأفراد بدلا من عيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأساليب الآمنة لأداء العمل وعلى كيفيه أدائه يؤدي إلى تخفيض معدلات تكرار الحوادث.

ح. **استمرارية التنظيم واستقراره:** واستقرار التنظيم وثباته يعني قدرته على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأي عنصر من عناصره ... ومرونته تعني قدرته على التكيف في الآجال القصيرة مع أي تغيرات في حجم العمل، وهذا يتطلب توافر أفراد بمهارات متعددة، مدربين ولديهم حافز ودافع العمل.

ط. **رفع مستوى الأداء:** فالكفاءة الإنتاجية تتحقق بالتدريب في عدة نواحي فنية وسلوكية وإشرافية بما تقتضيه ظروف العمل وطبيعته.

ي. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

ك. إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.

ثانيا– التدريب والتكوين المراحل والأساليب.

1– مراحل التكوين والتدريب: لتحقيق النجاح من وراء إجراء وبرمجة العملية التدريبية لابد من المرور عبر عدة مراحل سنحاول إيجازها في الآتي: (سنان الموسوي، 2006، ص 191-197)

أ.**مرحله تحديد الاحتياجات التدريبية:** وتتحدد هذه الاحتياجات التدريبية وفق ثلاث مستويات هي:

– **على مستوى المنظمة:** التدريب مرتبط بباقي الوظائف بالمنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها، فلذلك على إدارة الموارد البشرية وقبل الشروع في العملية التدريبية تحليل أهداف المنظمة مواردها خططها والمراحل الزمنية لتلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (بشرية أم مادية).

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغيابات والتأخر، دوران العمل والحوادث، المناخ التنظيمي ومعنويات العاملين... تساهم هذه المؤشرات حتما في صياغة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

– **على مستوى الوظيفة:** ويتم ذلك من خلال تحليل العمليات والوظائف الذي يساعد على تحديد معايير العمل وكذا تحديد الصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة، وتتضمن هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يؤدي بها العامل وظيفته ووصف الوظيفة ومواصفاتها مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدى بها العمل وما إذا كانت في حاجة إلى تحسين...مع الأخذ برأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وعلى الإدارة دمج كل هذه المعلومات من أجل تحديد التدريب المطلوب.

- **على مستوى الأفراد:** تنصب عملية التحليل على الأفراد فتدرس قدراتهم الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنهم تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عملهم الحالي والمستقبلي.

ب. **مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية للعاملين:** عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح للإدارة أن هناك عدم قدرة على الأداء (وليس عدم رغبة)، تأتي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من العملية التدريبية، ولا بد أن تحدد هذه الأهداف بشكل واضح وصحيح وقابل للقياس.

ج. **مرحلة تنفيذ التدريب:** وتتمحور هذه المرحلة على ثلاث خطوات أساسية هي:

- **تصميم البرنامج التدريبي:** وتعن هذه الخطوة بتحديد الاهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة في البرنامج ومعايير التقييم وقياس فاعلية البرنامج.

- **إدارة البرنامج التدريبي:** وتعبر هذه الخطوة عن مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي، رغم اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة المنظمة لهذا البرنامج، وهناك مجموعة من هذه الفعاليات يجب الحرص على توافرها نذكر منها:

* **ما هو متعلق بالمتدربين:** التأكد من وصول دعوات المشاركة مع الموافقة من الجهة ذات العلاقة بمشاركتهم، توفر قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، بالإضافة إلى استقبالهم وتهيئة أماكن إقامتهم، وتأمين وصولهم إلى أماكن الإجراء والتكفل بتنقلاتهم...

* **ما هو متعلق بالمدربين:** الاتصال الدائم بين المدربين والجهة المنظمة، تهيئة وصول المدرب إلى المكان المخصص للتدريب وفي الوقت المحدد، توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب، الحرص على تقديمه للمشاركين، دفع مستحقاته في الوقت المناسب...

* **فيما يتعلق بالتسهيلات التدريبية:** التأكد من وجود أماكن مناسبة للتدريب بوجود بطاقات بأسماء المشاركين، وجود تجهيزات للعرض، وجود المواد التدريبية المطبوعة...

* **ما هو متعلق بانعقاد البرنامج:** التأكد من افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج...

* **فيما يتعلق بنهاية فتره التدريب:** كتابة التقرير النهائي للبرنامج، إعداد مذكرة بمستحقات المدربين المالية وحساباتهم لتمكينهم من تسلمها، إعداد نهائي لاستمارة التقييم للبرنامج التدريبي لحفظها والعودة إليها كلما تطلبت الحاجة لذلك...

- **تحديد الطرق المستخدمة في تدريب العاملين:** وهذا ما سيتم التفصيل فيه في العنصر اللاحق لأهميته لعملية التدريب.

د. مرحله تقييم ومتابعة فعالية التدريب: التدريب كأي مرحلة من مراحل إدارة الموارد البشرية الأخرى، لابد من تقييمه ومتابعته لغرض تحقيق الاهداف المرجوة منه وتحديد مدى فعاليته، لأن توفر بعض من العوامل كالكادر التدريبي، أو تطبيق بعض الأساليب كاف ليحدث التعلم لدى العامل المتدرب...وتقييم النشاط التدريبي هو مجموعة الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف المحددة. وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذا قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، ونلجأ للقيام بهذه الخطوة لعدة أسباب نذكر منها:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف المحددة.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفه مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتحديد مدى ملائمة وفعالية أساليب التدريب المعتمدة
- مدى ملائمة الموارد التدريبية المستخدمة.

أما المعايير التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتقييم النشاط التدريبي فهي أربعة نوجزها في الأتي:

- **ردود أفعال المتدربين:** ويعبر ذلك عن مدى رضا المتدربين لما خضعوا له من تدريب، ويكون ذلك من خلال استمارة استقصاء... إلا أن المحك الأساسي لذلك هو واقع ممارسة المتدربين لوظائفهم بعد الحصول على التدريب المناسب.
- **كمية التعليم المكتسب من قبل المتدربين:** ونعني بها المبادئ والحقائق والطرق والأساليب الجديدة المكتسبة بعد التدريب... رغم أن هذا المعيار يركز على المعلومات النظرية أكثر منه ممارسة ميدانية.

- **سلوك المتدربين في العمل**: قياس مدى التغيير في سلوك الموظف في العمل نتيجة مشاركته في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق كملاحظة عدد الأخطاء، الغيابات، علاقاته مع زملائه...

- **النتائج على مستوى المنظمة**: وهنا تقاس أثار التدريب على المنظمة ككل...كأن نلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج، مستوى الجودة، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن... إذا هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة، ويعد بذلك الاختبار النهائي لفعالية التدريب، لكن يجب أن لا نعتمد هذا المعيار بشكل أساسي ونهمل تدخل عوامل أخرى داخلية وخارجية كثيرة.

2- أساليب التدريب والتكوين: يجب الإشارة إلى أن هناك من يطلق عليها طرق التدريب، ونحن ارتأينا أن نسميها بالأساليب المعتمدة من قبل المنظمات وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في تجسيد البرامج التدريبية المسطرة لديها ويمكن إيجازها في الآتي: (جاي ديسلر، 2003، ص270- 277)

- **التدريب أثناء القيام بالوظيفة**: ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، وأكثرها شيوعا هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب، ويكون التدريب في المستويات الدنيا على تشغيل الآلات مثلا عن طريق ملاحظة كيفية فعل ذلك، وفي المستويات الأعلى يكون من خلال التناوب الوظيفي من خلال انتقال الموظف من وظيفة لأخرى يكتسب من ذلك خبرات ومهارات...ولهذه التقنية عده ميزات فهي غير مكلفة، لأن المتدربون يتعلمون أثناء فترات الإنتاج ولا حاجة لتوفير فصول دراسية أو أجهزة تعليمية ... كما أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم ... وينطوي هذا الأسلوب على أربع خطوات هي كالآتي :

* **إعداد وتهيئة المتعلم**: ويكون ذلك بإبعاد المتعلم عن التوتر، اشرح له لماذا يعلم، خلق الرغبة لديه للتعلم وتشجيعه على طرح الأسئلة مع اكتشاف ما يعرفه عن مهنته والمهن الأخرى، اشرح وظيفة ما في علاقة مع وظيفة أخرى يعرفها المتدرب، اجعل هناك ألفة بين المتعلم والأجهزة والمعدات والمواد الخاصة بمهنته...

* **إجراء العملية التدريبية:** وتتطلب هذه الخطوة، شرح المتطلبات الكيفية والكمية، القيام بأداء المهمة بالسرعة المعتادة للعمل، القيام بإعادة أداء المهمة بسرعة بطيئة عدة مرات، مع شرح مضمون كل خطوة من خطوات أداء المهمة وبيان الأجزاء الصعبة والأخطاء المتوقع الوقوع فيها، القيام بإعادة المهمة ببطء مع التركيز على النقاط الأساسية، وفي الأخير دع المترشح يشرح الخطوات، ويقوم المدرب بأداء المهمة ببطء بالتوافق مع ذلك.

* **تجريب الأداء:** وهذه الخطوة تبدأ بجعل المتعلم يقوم بخطوات المهمة عدة مرات ببطء وهو يشرح كل خطوة للمدرب والمدرب يصحح الأخطاء، وإذا كان من الضروري أن يقوم ببعض الخطوات المعقدة، يقوم المدرب والمتدرب بأداء المهمة بسرعتها الطبيعية ثم يقوم المتدرب بأداء المهمة لتتكون لديه المهارة والسرعة المطلوبة وبمجرد أن يظهر المتعلم قدرته على الإنجاز أتركه يكمل دون إهماله في الرعاية.

* **المتابعة:** أجعل المتعلم يطلب المساعدة عندما يحتاجها، وقلل من الإشراف عليه تدريجيا، مع فحص العمل من حين لآخر من حيث مستويات الجودة والكمية، صحح الأخطاء في أنماط العمل ولا تجعل هذه الأخطاء تدخل في نطاق العادة، وبين للمتعلم أن دورك يتمثل في الإشراف فقط، امدح العمل الحسن وشجع العامل حتى يصل إلى معدلات الكمية والجودة المطلوبة.

- **التدريب بالورش:** هذا الأسلوب يلجأ إليه الكثير من أصحاب العمل، لأن ظهوره الأول كان منذ العصور الوسطى، وهو يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح العامل بعدها عاملا ماهرا من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل في مهن بعينها كأعمال الكهرباء والسباكة وتتم عملية التدريب تحت إشراف عامل ماهر...

- **التعلم غير الرسمي:** عموما نجد أن الثلثين $\left(\frac{2}{3}\right)$ من العاملين الجدد يتدربون من خلال التفاعل مع زملائهم، وهو تعلم يتم بدون قصد أو تصميم من إدارة الموارد البشرية.

- **التدريب التوجيهي:** ويتوافق هذا النوع من التدريب مع الوظائف إلى تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات، وأفضل طريقة لمثل هذه الوظائف أن يدرب عليها من خلال عملية خطوة خطوة، وكل خطوة منها تتكون من عدد من النقاط الهامة، فالخطوات تشرح ماهية العمل المراد، بينما النقاط الهامة توضح الكيفية والسبب.

- **المحاضرات:** وتتميز عن غيرها من الأساليب بالسرعة والبساطة في التزويد بالمعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين مع السماح لهم بطرح الأسئلة.
- **التعليم المبرمج:** ويكون ذلك في شكل كتاب أو نظام إعلام آلي ويوفر هذا الأسلوب تقديم الأسئلة والحقائق أو المسائل إلى المتعلم، مع إعطاء الفرصة للمتعلم لتقديم استجابة لذلك، ثم إعطاء الإجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة...والميزة الأساسية لهذا الأسلوب هي تخفيض في وقت التدريب بحوالي الثلث، كما يسهل عملية التعلم، والتعلم بسرعة المتدربين أنفسهم، مع توضيح رد الفعل الفوري وتخفيض مخاطر الأخطاء، وفي الجانب الآخر فإن المتدربين لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، مع تكاليفه المرتفعة.
- **التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية:** والوسائل المستخدمة هنا هي أفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية وهي مستعملة على نطاق واسع، ولقد استخدمت هذا الأسلوب شركة فورد للسيارات في عمليات التدريب لحل مشاكل وردود فعل مناسبة لشكاوى العملاء. وهذه الوسائل أكثر نفعا من أسلوب المحاضرات رغم أنها أكثر تكلفة وخاصة لتوضيح كيفية تتابع مهمة معينة لأن التدريب يقتضي الإيقاف وإعادة العرض وكذا الحركة السريعة والبطيئة...
- **التدريب من خلال المحاكاة:** في هذا الأسلوب المتدرب يتلقى تدريبه على الأدوات التي يتوقع أن يعمل عليها في عمله بالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل، ولكن تتم محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها، ويحقق هذا الأسلوب المزايا المترتبة على الترتيب أثناء العمل بالإضافة إلى التقليل من المخاطر، عند الممارسة الفعلية للوظيفة كالطيران مثلا، ويترتب على ذلك زيادة الأمان والتقليل من المخاطر، صقل مهارة التعلم لدى المتدربين خفض النفقات.
- **التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والانترنت:** وهذا الأسلوب معمول به لتوفر برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت"... ونجد أن هناك عدد كبير من الشركات اعتمدت على هذه الوسائل في تدريب موظفيها، حيث يعتمد عليها حوالي **83 %** من المدربين.

- **التدريب باستخدام الحاسوب:** ويستخدم هذا الأسلوب بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتدربين ... نتائج دراسات أن الاعتماد على هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة **50 %**، و يعاب عليه أنه أسلوب مرتفع التكلفة.

- **التدريب عن بعد:** وتستخدمه الشركات حاليا حيث يقوم المدرب بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال استغلال شبكات التلفزيون.

- **التدريب عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو:** وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها وبعيدة عن المدرب. ويراعى في هذا الأسلوب مجموعة من الملاحظات ومنها تجنب الأشياء اللامعة أو البراقة على الملابس، الوصول المبكر، اختبار الأجهزة، تعديل الأضواء، تقديم المشاركون لأنفسهم، تجنب التركيز على مجموعة دون أخرى أو مكان دون آخر، وضوح الصوت، تجنب الحركة الكثيرة.

ثالثا– التدريب والتكوين، المشكلات ومقومات النجاح.

1– مشكلات تعيق التدريب والتكوين: إن المشكلات التي تواجه وظيفة التدريب والتكوين تنبع أساسا لكون موضوعه الإنسان ويشرف عليه أيضا كباقي الظواهر الاجتماعية الأخرى وتتعلق هذه المشكلات بمرحلة من مراحل العملية التدريبية أو بطرف من أطرافها ويمكن حصر هذه المشكلات في : (نوري منير، 2011، ص 105- 106)

أ. الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، واعتبار زيادة النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية، والنظرة إليه باعتباره تقليدا يميز المنظمات بعضها عن بعض ولذلك نجدها تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدواها وأهميتها وأثارها على الكفاءة.

ب. الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي، أي أن هذه المكتسبات لا تجد سبيلها إلى التطبيق الفعلي في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، وقد يعود السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل، وقد يرجع السبب أيضا، إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب وعدم إيمانهم بأهميته.

ج. انخفاض كفاءة المدربين أو المشرفين عليه بالمنظمات ومراكز التدريب...إذ نجد أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، كرؤية نفس الوجوه دائما وإن اختلفت أسماء وعناوين البرامج.

د. ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المنظمات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق أو الذين ليسوا في حاجة إلى التدريب للدورات التدريبية، كما أن البعض يرى في مرحلة التدريب فرصة للتخلص من العناصر المشاكسة والفوضوية ولو لبعض الوقت، وبالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وإن لم تنخفض كفاءة العمل فإنها لا ترتفع.

هـ. هناك من يرى بأن التدريب نفقات لا يبررها عائده.

وهناك من يضيف معوقات ومشكلات أخرى تواجه النشاط التدريبي وتتعلق أساسا بتحديد الاحتياجات التدريبية وهي كالآتي: (أمين ساعاتي، 198، ص97-100).

أ. لا يتم في الكثير من المنظمات تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي المتفق عليه وذلك لعدم وعي الإدارة بأهميتها وتعجيل تنفيذ البرامج التدريبية والاهتمام بالكم وليس الكيف، وإسناد التدريب لغير المتخصصين مع التردد في اعتماد التكاليف المناسبة وعدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني.

ب. حتى وإن تم تحديد هذه الاحتياجات فإنه لا يعتمد عليها في تسطير البرامج التدريبية، وهذا يعكس أن تحديد هذه الاحتياجات لم يترجم إلى أهداف في صيغة كمية وزمنية ونوعية.

ج. قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المنظمات، وذلك راجع إلى قصور في نظم المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، نقص وعي أو جهل مسؤول التدريب بأهمية المعلومات، كما يمكن أن تكون البيانات المطلوبة من الكثرة والتنوع فيصعب جمعها وتحليلها، عدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل لأنه مصدر أساسي للبيانات.

د. حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية ويتجلى ذلك في عدم القدرة على التمييز بين المشكلات التدريبية التي لا يمكن علاجها إلا بالتدريب ومشكلات أخرى تحل بطرق وأساليب أخرى.

وتعاني المنظمات في البلدان العربية من مشكلات التدريب التي تعاني منها كل المنظمات في العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المشكلات التي تختص بها المنظمات العربية دون غيرها ويمكن إيضاح ذلك في الآتي: (أحمد سيد مصطفي، 2000، ص 286 – 289).

أ. محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب في تنمية المهارات الفنية والسلوكية للأفراد وزيادة كفاءة المنظمة.

ب. قصور وعدم كفاية الموارد المادية للتدريب في بعض المنظمات.

ج. نقص أو انعدام الموارد البشرية الكفؤة المختصة في التدريب.

د. الاعتماد على المحاضرات كطريقة أساسية في التدريب حتى في حالات وجود استخدام أو الاعتماد على طرق أخرى أكثر نجاعة.

ه. إغفال بعض المنظمات تصميم برامج لتدريب الرؤساء على العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة كالاتصال واتخاذ القرارات...

و. قيام بعض المنظمات باقتناء وسائل وتجهيزات للأغراض التدريبية، دون تأهيل من يستخدمها، أو عدم استغلالها بفعالية.

ز. غياب مراكز تدريبية نوعية متخصصة.

2- مقومات نجاح التدريب والتكوين: وكما ذكرنا سابقا بأن هناك مشكلات تعيق العملية التدريبية، فبالمقابل توجد هناك مقومات تعين على نجاح عمليات التدريب والتكوين ويمكن تحديد هذه المقومات في الآتي: (كامل بربر، 2000، ص168)

أ. أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشاركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير والإقرار بالنقص الموجود.

ب. أن يكون هدف البرنامج معالجة المشكلات التي يواجهها المتدربون وأن يتوافق واحتياجاتهم في العمل، ومما يساعد على ذلك استشارة المتدربون أنفسهم.

ج. تشجيع المتدربون على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها البرنامج التدريبي.

د. أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة... وأن ينظر للمشكلات من زاويا مختلفة مما يتيح الفرصة للاستفادة من أراء الآخرين.

هـ. أن يكون برنامج التدريب مرنا، بحيث تلقى طرق التدريب قبولا لدى الأفراد.

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية الجامعية.

يعتبر التحفيز من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة لما لهذه الوظيفة من دور حاسم في الرفع من مستوى الأداء وتحسين مردودية الموارد البشرية، ولكن قبل الخوض في تفاصيل تتعلق بوظيفة التحفيز التي لها علاقة متشعبة مع مجموعة كبيرة من أنشطة الموارد البشرية، لابد وأن نستعرض محتوى نشاط هام يسبق عملية تحفيز الموارد البشرية وله علاقة مباشرة بالوظائف الممارسة آلا وهو تقييم الوظائف والذي يعد معيارا حقيقيا لتحديد نوع وقيمة التحفيزات التي يستحقها المورد البشري الممارس لوظيفة ما.

المطلب الأول: تقييم الوظائف، المفهوم والأهمية، الخطوات الشروط والمبادئ، طرق ممارسته والانتقادات الموجهة له.

أولا– تقييم الوظائف المفهوم والأهمية.

1– مفهوم تقييم الوظائف: تعددت تعريفات نشاط تقييم الوظائف نظرا للأهمية التي تكتسبها ضمن نطاق العدالة في جهود الموارد البشرية.

وقد عرفت على أنها " نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة".(محمد الصيرفي، 2007، ص125)

وينص هذا التعريف على أن تقييم الوظائف نشاط رسمي يرمي إلى تحديد قيمة نقدية للوظيفة.

كما عرفت على أنها "دراسة وتحليل للوظائف والأعمال وإعطاء قيمة مادية لما تميزها عن الوظائف والأعمال الأخرى، كأساس علمي سليم يمكن المنظمة من وضع نظام عادل وثابت للأجور والمرتبات لشاغليها". (أحمد عادل راشد، 1981، ص 350)

وعرف أيضا بأنه "تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب، وتتم عملية التقييم بتحديد متطلبات كل وظيفة وأهميتها النسبية في المنظمة(حمداوي وسيلة، 2004، ص123).

وعرف كذلك بأنه "تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف...وهي تعني قياس مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغلها".(جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 303)

إذا تقييم الوظائف بحسب هذه التعريفات يعد حجر الأساس لإعداد هيكل الأجور والمكافآت وترتيب الوظائف بحسب قيمتها مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة والدور الذي تلعبه في تحقيق الاهداف المسطرة.

وعرف تقييم الوظائف في محتوى آخر على أنه " تحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في المنظمة، وذلك في ضوء واجباتها ومسؤولياتها والشروط المحددة لشغله، وتستهدف عملية التقييم تحديد أهمية كل وظيفة والأجر المناسب لها، عن طريق تحديد درجة مالية مناسبة لها من بين الدرجات المالية المعمول بها في المنظمة، ويتوقف تحديد هذه الأهمية على واجباتها ومدى صعوباتها". (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 120)

وبأنه "تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر الوظائف على أساس هذا التقييم، حيث أن العلاقة طردية بين الوظيفة وأهميتها، وبين الأجر الذي يدفع لها، وكلما كانت الوظيفة أكبر كلما حصلت على أجر أكبر من وظائف المنشاة الأخرى". (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 169)

كما عرف بأنه "طريقة منظمة لتحديد قيمة كل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى في المشروع، وهو إجراء يتولد عنه وضع الأعمال في تسلسل وتحديد قيمة لكل عمل على شكل وحدات كنقط مثلا، تكون متمشية مع مركز كل عمل في هذا التسلسل، وفي سبيل تحديد هذه القيمة لكل عمل تأخذ عملية تقييم الأعمال في الاعتبار جميع المتطلبات الخاصة بكل عمل والظروف المحيطة به". (صلاح الشينواني،1972، ص56)

كما عرف أيضا بأنه "التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة، وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الدفع، وليس في تقييم أداء شاغل الوظيفة وتتمثل الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف، في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، ثم تصنيف الوظيفة وفق أهميتها". (رواية حسن، 2004، ص 278)

يتضح من خلال هذه التعاريف الأهمية البالغة لعملية تقييم الوظائف كأساس للتقييم المادي لتشغيل الوظائف من خلال ترتيب الوظائف تسلسليا تبعا لقيمة وأهمية كل وظيفة ويكون هذا الترتيب من خلال مجموع النقاط لكل وظيفة بحسب الظروف العوامل البيئة المحيطة.

وعرفت في موقع آخر بأنها "يعني تقييم الوظائف تحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات والشروط اللازمة لشغلها، وينتهي تقييم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها ومستواها ... وينتهي إلى إيجاد علاقات انتساب بين الوظائف المختلفة بالمنظمة في ضوء واجبات ومستوى صعوبة ومسؤولية كل وظيفة كأساس لكفالة العدالة في منح الأجور والرواتب وإيجاد وسيلة فعالة للرقابة عليها. فضلا عن المساهمة في دعم شؤون التوظيف بإقامة قواعد موضوعية سليمة تحكم مسائل الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل وتقدير الكفاءة ودعم التنظيم الإداري وتحسين علاقات العمل بصفه عامة إلى جانب تخطيط برامج القوى العاملة...وقد أسفرت الدراسات للوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات أنها تتشابه أو تختلف في خاصيتين أساسيتين هما نوع العمل ومستوى ودرجة صعوبة العمل ومسؤوليته، أما الأولى فيمكن التعرف عليها عن طريق وصف العمل، أما الثانية فلا يمكن التعرف عليها إلا بالقياس". (زكي محمود هاشم، 1997، ص149)

تتضح الأهمية الكبيرة لنشاط تقييم الوظائف ليس لوظيفة التحفيز فقط ولكن أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تسهم في تحديد أهمية الوظيفة من خلال مقارنة الوظائف بعضها ببعض بناءا على مسؤولياتها وواجباتها ومخاطرها ومستوى صعوبة أدائها، ونصل بعد ذلك إلى ترتيبها موضوعيا، وتحديد ما يقابلها من أجر وتحفيز وتكاليف.

ومن خلال ما تقدم يمكن لنا أن نحدد تعريفا إجرائيا لنشاط تقييم الوظائف والذي هو "ترتيب الوظائف ترتيبا تسلسليا بحسب أهميتها وقيمتها ومسؤولياتها وواجباتها والمخاطر الناجمة عن ممارستها وإسهاماتها داخل الهيكل الوظيفي مقارنة بباقي الوظائف، مما يتيح لإدارة المنظمة أو الموارد البشرية لتحديد الأجر العادل والتحفيز الملائم لشاغلها مع الأخذ بعين الاعتبار كل الظروف البيئية المحيطة".

2- أهمية تقييم الوظائف: "إن تطبيق طرق تقييم الوظائف قد بدأ تباعا منذ أوائل العشرينات من القرن العشرين، إلا أن شيوع استخدام تقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجور والرواتب لم يبدأ إلا في أوائل الثلاثينيات من ذلك القرن حيث ظهرت التشريعات المالية التي كفلت للعاملين تقاضي أجورا عادلة، كذلك فقد كان لظهور الحركة النقابية وتأثيرها على قوة المفاوضات الجماعية دورها الكبير في دفع الإدارة للإسراع بتطبيق أنظمة لتقييم الوظائف في الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها من المنظمات على نطاق واسع.

ولقد ثبت أن الوظيفة العامة عنصر أساسي في تقدم الدول ورقيها، وأن في إصلاح الوظيفة العامة إصلاح لأحوال الدولة وضمان لحسن سير العمل بها، ولا شك أن الدولة لا يمكنها أن تسير في برنامج التنمية بأنواعها بنجاح دون أن يكون لها من بين موظفيها العاملين أداة فنية وإدارية صالحة ذات كفاءة، ولما كانت الوظيفة هي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري أو هي أصغر تقسيم نهائي لاختصاصات المنظمة الإدارية، فإن توجيه الاهتمام إلى توضيف وتقييم الوظائف على أساس علمي هو بمثابة حجر الزاوية في تدعيم أركان الجهاز الحكومي أو الأداة التنفيذية مما يترتب عليه حسن وكفاءة وسلامة تنفيذ السياسة العامة للدولة، لذلك توجه الدول اهتمامها الزائد نحو إرساء قواعد توظيف وتقييم الوظائف في الخدمة العامة على أساس علمي سليم تدعمه الخبرة والتجارب العملية السابقة التي مرت بها الدول المتقدمة". (زكي محمود هاشم، ص152-151)

إن الهدف المباشر من نشاط تقييم الوظائف "هو وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة يقوم على أساس التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة وتتمشى معدلات الدفع هذه مع ما هو سائد خارج المنظمة... ولاسيما أن الأجر ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية من خلال وظيفة وصاحب عمل يدفع أجرا مقابل هذا الجهد وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقييم سليم للوظائف".(محمد الصيرفي، 2007، ص126)

ثانيا– شروط مبادئ وخطوات تقييم الوظائف.

1– شروط ومبادئ تقييم الوظائف: لعملية تقييم الوظائف شروط ومبادئ نوجزها في الآتي :

أ. **شروط تقييم الوظائف:** تتمثل شروط عملية تقييم الوظائف في الآتي: (محمد الصيرفي، 2007، ص 126-127)

- تحليل ووصف الوظائف الموجودة بالمنظمة للتعرف على كافة التفصيلات الخاصة بها.
- تحديد عدد ونوع الوظائف المعنية بالتقييم.
- تحديد أساليب وطرق تقييم التي تتناسب مع ظروف المنظمة.
- معرفة الأجر الحالي للوظيفة والحد الأدنى للأجور ومستوى الأجور السائدة في مجال العمل والمنطقة التي تقع فيها المنظمة.

ب.مبادئ تقييم الوظائف: لعملية تقييم الوظائف مجموعة من المبادئ تبنى عليها مستمدة أساسا من التحديد الدقيق لهذا المفهوم وهذه المبادئ متمثلة في الآتي:(باري كشواي، 2006،ص144-147)

- عملية تقييم الوظائف طريقة منهجية منظمة وهذا يعني أنه يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مرة والذي يضمن بأن يحدث نوع من التوافق.
- **تقييم الوظائف عملية عقلية:** في كل الأحيان ينظر إلى عملية تقييم الوظائف أنها عملية وحقيقة الأمر أنها غير ذلك، لأنه في أي خطة لتقييم الوظائف (مهما كان تطورها ودقتها). يتم تحديد العلاقة بين وظيفة وأخرى بناء على حكم ورأي الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم، ومع ذلك يجب أن تكون هذه العملية منهجية باستخدام معايير عامة لتحقيق الموضوعية المطلوبة.
- **نسبة حجم الوظائف عند إجراء التقييم:** تقوم عملية التقييم على المقارنة بين الوظائف، والنقاط التي تخصص لوظيفة ما تعبر عن حجم هذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، ويتم ذلك بالاعتماد على المعايير الموضوعية، مع اختلاف هذه المعايير من منظمة لأخرى.
- **الاهتمام بالوظيفة وليس بمن يمارسها:** ولذلك على الأشخاص الذين يقومون بأداء هذه الوظائف أن يؤدي وظائفهم دون إعارة أي اهتمام لمن يقوم بعملية التقييم، فهناك من يبذل مجهودا أكبر مما تتطلبه الوظيفة نفسها. وقد يتحمل من لديه خبرة جيدة مسؤوليات إضافية والتي لا تعد جزءا من وظيفته الأصلية، وهذه المهام الإضافية تقييم بها الوظيفة في حالة ما إذا ألحقت فعليا بالوظيفة، ولا تدخل في نطاق التقييم في حالة ما إذا كان تطوعا. كما أن التقصير في أداءه مهام بعض الوظائف لا يعني تقييم الوظائف على النقص المسجل عليها بل يجب تقييمها بحسب المهام التي يجب أن تؤدى بها جميعها.
- **تقييم الوظائف والأداء المرضي:** يجب أن تقوم عملية التقييم لأي وظيفة على اعتبار أن مستوى الأداء في هذه الوظيفة مرضي تماما أي يصل إلى حد مائة بالمائة، والتقييم بغير ذلك لن يعكس الأهمية الحقيقية لهذه الوظيفة في المنظمة...كما لا ينبغي أن تهتم عملية التقييم بشكل نموذجي بنتائج الخطأ، لأن هذه الممارسات الخاطئة والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى الوفاة أو الدمار أو الإفلاس، هي في حقيقة الأمر حالات استثنائية لا يمكن أن يعتد بها. كما أن بعض خطط التقييم تضع في الاعتبار عامل الإجهاد الذي هو نسبي كذلك، فنحد شخصا يجهد عن أدائه وظيفة ما في حين أن آخر لا يحس بهذا الإجهاد.

- **تقييم الوظائف والمعلومات الجيدة:** تعتمد جودة ودقة أية عملية تقييم بشكل أساسي على جودة ودقة المعلومات المتوفرة عن الوظيفة من خلال عملية تحليل وظيفي دقيق.

- **تقييم الوظيفة كما هي اليوم:** رغم التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات والتي تنعكس على الوظائف، إلا أن عملية التقييم عندما تبدأ تكون معنية فقط على الحالة الأتية للوظيفة دون التعرض للتغيرات التي ستطرأ عليه بعد ذلك... وغالبا ما تتم عمليات التقييم عندما تشهد المنظمات عمليات إعادة التنظيم لكن يبقى الأساس القائم هو تقييم الوظائف يتم بناءا على هيئة وحال الوظيفة عند بداية التقييم.

- **عدم أهمية المرتب أو الدرجة الحالية:** إذا عملية التقييم لا تبنى على المرتب والدرجة الحالية للوظيفة الخاضعة للتقييم ... لأن هذه الترتيبات غير مرضية بتاتا ... ولذلك نجد أنه بعد كل عملية تقييم وظائف ترتفع وأخرى تنخفض درجتها ومرتباتها في حين نجد أن أخرى تستقر على الوضعية التي كانت عليها.

2- خطوات تقييم الوظائف: من خلال استعراضنا لشروط ومبادئ عملية التقييم تتضح لنا خطواتها بجلاء والمتمثلة في: (حمداوي وسيلة، 2004، ص 141)

أ. تحليل الوظائف: يتم جمع معلومات دقيقة حول الوظيفة المعنية من حيث الواجبات والمسؤوليات...

ب. تحديد مجموع الوظائف التي سيتناولها التقييم من خلال تقسيم الوظائف إلى عائلات حسب طبيعتها، إنتاجية، اسرافية...حسب تشابه مضمون العمل.

ج. اختيار طريقة التقييم: يرجع نجاح طريقة التقييم إلى عدة عوامل أهمهما العناصر التي تتضمنها الوظيفة، طبيعتها وظروف تطبيقها في المنظمة.

ثالثا- طرق الممارسة والانتقادات الموجهة لتقييم الوظائف.

1- طرق ممارسة تقييم الوظائف: تتعدد طرق تقييم الوظائف، ولكل منها مزاياها وعيوبها وتكاليفها ومتطلباتها، وكل منظمة تختار الطريقة التي تناسبها وفقا لعوامل نوجزها في الآتي: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 172)

أ. طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

ب. طبيعة الوظائف المراد تقييمها، أنواعها وعددها.

ج. الإمكانيات المتاحة للمنظمة من حيث الوقت والجهد والمال.

د. درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة. ومدى إلمام القائمين بالتقييم بالطرق المختلفة.

ويمكن تقسيم طرق تقييم الوظائف إلى قسمين، طرق تقييم وصفية وطرق تقييم كمية وسنحاول فيما يلي تقديم لمحة موجزة عن كل منها: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 173-209)

أ. **طرق تقييم الوظائف الوصفية:** ويمكن أن نرصد نوعين من الطرق الوصفية هي كالآتي :

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف، وهي تناسب المنظمات الصغيرة، والتي يكون عدد الوظائف فيها قليل، ويقوم القائم بالتقييم بترتيب الوظائف في المنظمة من أعلاها إلى أدناها أي ترتيبها تنازليا دون النظر إلى شاغلها أو أجرها ... وتقوم هذه الطريقة على أساس افتراض وجود اختلافات بين الوظائف في درجة الصعوبة أو ظروف العمل، وينظر إلى الوظيفة على أساس أنها وحدة متكاملة... وترتيب الوظائف على مستوى الإدارات ثم على مستوى المنظمة وتقوم بهذه العملية لجنة تنشؤ لهذا الغرض، وتتخذ هذه الطريقة أسلوبين اثنين هما:

* **أسلوب الترتيب البسيط:** يقوم هذا الأسلوب على تقديم بطاقات وصف للوظائف للفرد المكلف بالترتيب، ثم يطلب منه أن يرتب هذه البطاقات بعد الاطلاع عليها جيدا طبقا لأهميتها النسبية وللوصول إلى درجة أكبر من الدقة يجتمع القائمون بعملية التقييم يتفقون على توزيع هذه الوظائف على ثلاث درجات من حيث الأهمية وظائف في المقدمة وأخرى في الوسط وثالثة في المؤخرة ... وقد نلجأ إلى التقييم من خلال مجموعة من المقيمين وفي النهاية نأخذ بمتوسط الترتيب لأنها تعبر عن الآراء الشخصية للمقيمين.

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها غير دقيقة وتخضع لخبرة ومهارة القائمين بالترتيب، كما أنها لا تصلح إلا للمنظمات الصغيرة التي بها وظائف قليلة.

* **أسلوب المقارنة الزوجية:** تستخدم هذه الطريقة لترتيب الوظائف في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تجري مقارنة وظيفة ما بالوظائف الأخرى، ولذلك سميت بالمقارنة الزوجية، ويكون أساس المقارنة عوامل معينة كالمهارة والخبرة والمسؤولية... وعند إجراء مقارنة الوظيفة بكل الوظائف الأخرى زوجيا على مرات متتالية يتم حساب عدد المرات التي ظهرت فيها كل وظيفة متفوقة (ذات أهمية أكبر من الوظائف الأخرى) وعادة يوضع خط على الوظيفة التي كانت أهم.

وتتميز طريقة الترتيب بالبساطة وسهولة التنفيذ،كما تحتاج إلى إمكانيات قليلة من الجهد والمال، ويعاب عليها صعوبة استخدامها كلما زاد عدد الوظائف وكبر حجم المنظمة، ولا تمتلك معايير محددة يتم من خلالها تقييم الوظائف والحكم على أهميتها، وكذا إمكانية تحيز القائمون بالتقييم لبعض الوظائف ما يؤثر على النتائج النهائية للتقييم.

- **طريقة الدرجات (تدرج الوظائف):** تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الدرجات ووصفها وصفا دقيقا ثم دراسة الوظائف وتوزيعها على الدرجات التي تناسبها وفقا للمواصفات أو الشروط الخاصة بكل درجة وتتجلى خطوات هذه الطريقة في الآتي:

* **تحديد عدد الدرجات أو الفئات:** تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد الدرجات أو الفئات التي توضع فيها الوظائف، ويختلف هذا العدد من منظمة لأخرى تبعا لاختلاف أنواع وعدد الوظائف المطلوب تقييمها، وسياسة الترقيات والانتقال من درجة لأخرى.

* **تحديد مواصفات أو شروط كل درجة:** الخطوة الثانية تتمثل في وصف وتعريف دقيق لكل درجة من خلال توضيح المقياس أو المعيار الذي تصنف بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.

* **توزيع الوظائف على الدرجات:** بعد تحديد عدد الدرجات ووصفها تدرس وتقارن البيانات الواردة في بطاقات وصف الوظائف ثم البيانات والشروط الخاصة بالدرجات، وتوضع الوظيفة في الدرجة المناسبة لها.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في الاستخدام، ولكن يبقى التقدير والحكم الشخصي للقائمين على التقييم بارزا، كما تستخدم الأوصاف العامة للدرجات مما يشكل عائقا في توزيع الوظائف عليها، كما تظهر صعوبة الإلمام بكل الوظائف لتوزيعها بدقة على الدرجات.

ب.طريق تقييم الوظائف الكمية: ويمكن أن نرصد كذلك نوعين من الطرق الكمية نوجزها في الآتي:

- **طريقة النقط:** تعتمد في تحديد قيم الوظائف على الوسائل الكمية وهذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا بسبب دقتها النسبية وصحة النتائج التي تحققها وخاصة في المنظمات الصناعية، وتقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، وتعطى الوظيفة عددا من النقط بالنسبة لكل عامل من العوامل التي اختيرت كأساس للتقييم، وبجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية هذه الوظيفة... وتطبق هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية:

* **تحديد الوظائف المراد تقييمها:** ويتم تحديد ذلك بتقسيم هذه الوظائف إلى إشرافية، كتابية، فنية...

* **تحديد العوامل المشتركة التي سيتم التقييم على أساسها:** ليس هناك اتفاق على عدد العوامل التي يجب استخدامها في التقييم، ولكن الأهم أن تكون مشتركة بين الوظائف المراد تقييمها ويتفق على بعض العوامل المشتركة بين مختلف الوظائف في المهارة والمسؤولية، والمجهود الذهني والجسماني، وظروف العمل...

* **توصيف العوامل من خلال تحديد عناصرها:** بعد تحديد العوامل المشتركة بين الوظائف المراد تقييمها نبدأ في عملية تعريف كل منها تعريفا دقيقا حتى تتمكن لجنة التقييم من الاسترشاد بها وبذلك نصل إلى تقديرات موضوعية ومقاييس دقيقة، بحيث تكون مكتوبة بشكل بسيط ومفهوم لا تتحمل التأويل أو تفسيرات مختلفة فعندما تقول عامل المهارة تحددها من خلال التعليم والخبرة، المسؤولية عن المعادات والتجهيزات الموارد والسلع، سلامة الغير... وبعد تحديد عوامل التقييم وعناصرها لابد من تحديد درجاتها أو مستوياتها، المختلفة فهي مشتركة بين جميع الوظائف ولكن درجاتها تختلف من وظيفة لأخرى... وبعد تحديد الدرجات يتم وضع تعاريف لها فالتعليم مثلا نقسه إلى درجة أولى يحسن القراءة والكتابة، درجة ثانية تعليم أقل من المتوسط، درجة ثالثة تعليم متوسط ...

* **تحديد القيم الرقمية للعوامل وعناصرها ودرجاتها:** هذه العناصر تختلف باختلاف الوظائف من حيث الأنواع والطبيعة، وفي هذه الخطوة يعطى لكل عامل من عوامل المقارنة

عدد معين ليدل على أهميته النسبية، ثم يتم توزيع هذه القيمة الرقمية الخاصة بعامل ما على عناصره ودرجاته.

* **توزيع القيم الرقمية للعوامل على عناصرها ودرجاتها:** بعد تحديد القيم الرقمية نقوم بتوزيعها على العناصر السابق تحديدها، أما بالنسبة لتحديد النقاط التي تخصص للدرجات فهناك نموذجين هما:

  - **متوالية حسابية:** الزيادة بين الدرجات تكون بمقدار متساوي.
  - **متوالية هندسية:** الزيادة بين الدرجات تكون بالنسب المئوية ومتساوية.

* **اختيار بعض الوظائف الرئيسية الدالة لتقييمها:** تقوم لجنة التقييم في المرحلة بتجربة المقاييس أو المعايير الخاصة بالتقييم، ويتم ذلك باختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها، وينبغي أن تمثل هذه الوظائف المستويات الوظيفية المختلفة بالمنظمة، وليس هناك عدد معين يجب اختياره، لأن ذلك يتوقف على اللجنة، وبذلك اختيار المقاييس أو المعايير الأكثر دقة وموضوعية.

* **إعداد دليل تقييم الوظائف:** تقوم اللجنة بعد الانتهاء من تقييم الوظائف الأساسية بإعداد دليل تقييم الوظائف، ويحيوى هذا الدليل تعريف العوامل المستخدمة في التقييم، وقيمها، وبيان توزيع النقاط لكل عامل وعناصره ودرجاته، ويجب أن يعد بطريقة واضحة ليسهل استخدامه.

* **تقييم باقي الوظائف:** بعد أن يصبح دليل التقييم جاهزا تشرع اللجنة في تقييم باقي وظائف المنظمة، وذلك بهدف تحديد قيمها الرقمية والتي تدل على أهميتها النسبية، ثم تجمع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة من عوامل ومعايير التقييم المحددة وإعداد جدول بهذه المعطيات.

* **تحديد الأجر لكل وظيفة:** في هذه الخطوة تقوم لجنة التقييم بتحديد القيمة النقدية (الأجر) التي تمثل القيمة الرقمية التي حصلت الوظيفة عليها ويتم ذلك من خلال الشكل البياني، فيخصص المحور الأفقي للقيم الرقمية والمحور العمودي للأجور الحالية، أو يتم من خلال الطريقة الإحصائية المسماة طريقة معادلة الخط المستقيم وهي الطريقة الأكثر دقة وعدالة في تحديد الأجور.

وتتميز طريقة النقط بالموضوعية ودقة في تحديد الأهمية النسبية للوظائف، وتقليل النواحي الشخصية والتحيز من جانب القائمين بعملية التقييم، مقاييسها تعتبر ثابتة نسبيا حتى ولو تغيرت الوظائف خلال فترة.

وتسجل على هذه الطريقة نقائص تتعلق بصعوبة تنفيذها فهي تتطلب اتخاذ إجراءات فنية معقدة وتدريب القائمين بها لفترة طويلة كما أن اختيار وتعريف العوامل والدرجات وتقدير النقاط لكل درجة أمر صعب ويعتمد على الحكم والتقدير الشخصي إلى حد لا يمكن إغفاله.

- **طريقة مقارنة العوامل**: هذه الطريقة تعتمد على تقدير أهمية الوظائف النسبية عن طريق مقارنة كل وظيفة بالنسبة لكل عامل على حدة بالمقابل له في وظيفة أخرى، كما أن عوامل التقييم تحدد أهمية الوظائف بقيم نقدية، وتعتمد هذه الطريقة لتقييم الوظائف بمقارنة مواصفاتها بمواصفات مجموعة مختارة من الوظائف الرئيسية، وتعتمد في تنفيذ ذلك على الخطوات التالية:

* **اختيار عوامل التقييم**: وهي نفسها في طريقة النقاط.

* **اختيار الوظائف الرئيسية**: ويتوقف نجاح هذه الطريقة على هذه الخطوة بالذات والتي تبحث في اختيار الوظائف الممثلة أو الدالة والتي تمثل المستويات الوظيفية وأوجه النشاط المختلف في المنظمة، بالإضافة إلى كونها مستقرة ومعروفة جيدا لأعضاء لجنه التقييم، وينبغي أن تكون موزعة من أقل الوظائف أجرا إل أعلاها أجرا، وليس هناك عدد ينصح به ولكن يجب تعريفها وتوصيفها بشكل يوضح مقوماتها وأبعادها.

* **ترتيب الوظائف الدالة**: يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بترتيب الوظائف الدالة.

* **توزيع أجر كل وظيفة دالة على عوامل التقييم المختلفة**: ويقوم بذلك أعضاء لجنة التقييم وذلك لأهمية كل عامل في تكوين الوظيفة... وتكرر هذه العملية بالنسبة لكافة الوظائف الرئيسية وتعد جدولا مقارنا بذلك.

* **تقييم باقي الوظائف**: بعد إعداد جدول مقارنة في الخطوة السابقة يعتمد عليه لتقييم باقي الوظائف في المنظمة، فتقوم لجنة التقييم بقراءة وصف كل وظيفة، ودراسة تعريف عواملها، ثم وضع الوظيفة في مرتبتها المناسبة، ويحدد لها القيمة النقدية ثم يكرر الأمر بالنسبة لباقي العوامل، ويكون مجموع القيام هو الأجر النقدي الذي تخصص لهذه الوظيفة.

وتتميز هذه الطريقة عن الطرق الأخرى بالدقة، حيث تتم مقارنة الوظائف مع كل عوامل المقارنة، باستخدام المقياس النقدي، كم تتسم هذه الطريقة بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها لتتلاءم وكل الأوضاع، والتوصل لتحديد المقياس النقدي يجعل تقييم باقي الوظائف أمرا سهلا.

ومما يعاب عليها صعوبتها بطريقة لا يمكن شرح إجرائها للعاملين وبذلك لا يتوقع منهم التعاون لإنجاح هذه العملية. أما الصعوبة الثانية فتمثل في صعوبة اختيار الوظائف الدالة (الرئيسية) بسب الاختلافات بين أعضاء لجنة التقييم.

وهناك أسلوب مقترح لتقييم الوظائف الإدارية، وتقوم فكرته الأساسية على أن هناك فروقا جوهرية بين طبيعة الأعمال التي يؤديها المديرون في مختلف المستويات الإدارية وتلك الأعمال التي يؤديها شاغلوا الوظائف التنفيذية في المجال الإنتاجي (فني أو حرفي)... ورغم أن هناك اختلافا في أبعاد ونطاق ممارسة كل من عناصر ومكونات العملية الإدارية (وظائف الإدارة) فضلا عن الجهد الذي يبذل في ممارستها والوقت وأهميتها النسبية فيما بينها، فإن هذه الوظائف تتحد في خصائصها الأساسية الإدارة والإشراف... وفي هذا المجال يجب إعطاء الأهمية الكافية للجوانب الإدارية المتعلقة بالأهداف ومجالات العمل والمسؤوليات والعلاقات ومدى التأثير على أعمال الآخرين وعلى نجاح المنظمة ككل، هذا فضلا عن تأثير وظيفة المدير على العملية الإدارية ككل... وفي ضوء ذلك نجد أن أسلوب تقييم الوظائف الإدارية يقوم على الأسس التالية: (زكي محمود هاشم، 1997، ص 301-322).

أ. يجب أن تتم الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية كأساس لتقييمها في ضوء العوامل التالية:

- الاختصاصات الرئيسية التي تتمثل في الهدف من وجود الوظيفة.
- حجم النشاط الذي تتولى الوظيفة إدارته، أي الاتساع العام لدائرة الاختصاص.
- مجالات المسؤولية، كالمسؤولية عن رسم أو تفسير السياسات المسؤولة عن التخطيط، المسؤولة عن التنظيم، المسؤولة عن الرقابة، المسؤولة عن المحافظة على أصول المنظمة، المسؤولة عن تربيب الالتزامات على المنظمة المسؤولة عن إنفاق الأموال.
- مدى وطبيعة الإشراف.
- الاتصالات.
- التأثير على تقدم المنظمة.
- القرارات.
- الشروط اللازمة لشغل الوظيفة الإدارية كالمعرفة، القيادة، الحكم، المبادأة، أصالة التفكير.

ب. من خصائص الوظيفة الإدارية، صعوبة فصل الاختصاصات التي تنظمها هذه الوظيفية عن الأداء الشخصي أو الفردي فيها، فإن كيفية الأداء تحدد إلى حد لا يمكن إغفاله بطبيعة الوظيفة ذاتها، كما أن مدى قدرات المدير ومهاراته الفردية ومدى كفاءته الإدارية قد تدفع المسؤولين بالمنظمة إلى أن يسندوا إليه أعباء ومسؤوليات أكبر من تلك التي تتضمنها وظيفته، أو العكس إعفاءه من بعض الأعباء والمسؤوليات، وهذا ما يؤدي إلى تغيير في طبيعة أو مستوى وظيفته أو فيهما معا، وهذه التغيرات تعكسها مؤشرات معينة مثل مستوى صعوبة ومسؤولية الأعمال، درجة ومستوى الإشراف، درجة الاعتماد عليه في إصدار القرارات وتقديم توصيات... وهذا ما يقضي إلى إعادة الدراسة التحليلية للوظيفة الإدارية، ومن ثم إعادة تقييمها عندما تظهر تغييرات في أبعاد الوظيفة تعكس تأثيرها بشاغلها.

ج. إن الخصائص الأساسية للوظائف الإدارية والعوامل المتميزة التي تدخل في تكوينها تقتضي إفراد خطة لتقييم الوظائف الإدارية مستقلة عن تقييم الوظائف الأخرى. ويقترح اختيار طريقة التقدير بالنقط لتقييم الوظائف الإدارية.

د. إن العامل الأساسي لنجاح نظام التقييم هو تأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا النظام ومساندتها له، فلا شك أن نظام تقييم الوظائف له تأثير كبير في كافه مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، الأجور، التعيين، الترقية، النقل، تقدير الكفاءة...

2- الانتقادات الموجهة لتقييم الوظائف: يتم في بعض الأحيان توجيه بعض الانتقادات لعملية تقييم الوظائف وسنعرض لبعضها في الأتي: (باري كشواي، 2006، ص 158-161)

أ. استهلاك الوقت والبيروقراطية: من الممكن أن تستهلك عملية تقييم الوظائف الكثير من الوقت كما يمكن أن تكون عملية بيروقراطية، لأن بعض المنظمات تعتبر هذه العملية غاية في حد ذاتها ولكن بالأساس هي وسيلة، فنجد بأنها شكلت لجان تقييم موسعة تجتمع لأيام عدة من أجل النظر في عدد قليل من الوظائف، وتتحول هذه الاجتماعات إلى مجالس حديث أو ميدان لخوض المعارك الكلامية... ولتجنب ذلك لابد من لجنة محدودة العدد تحت رئاسة شخص كفء، كما ينبغي الاستعانة بجهاز إعلام آلي للتعامل مع البيانات الخاصة بعملية التقييم ...

ب.تقييم الوظائف عملية غير ضرورية: ويكون ذلك في المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج لعملية تقييم الوظائف.

ج. **تقييم الوظائف عملية ذاتية:** لا يمكن أن تكون عملية تقييم الوظائف موضوعية تماما، لأن الآراء التي يتم تكوينها عن الوظائف سوف تميل إلى الجمع بين التحيز الشخصي والمنظمي.

د. **تجزئة معدلات الأجور تعني أن عملية تقييم الوظائف فقدت أهميتها:** من الطبيعي أن يتم تحديد معدلات أجور تختلف باختلاف ظروف السوق للأنواع المختلفة من الوظائف، ومع ذلك فإنه من المهم للمنظمة أن تحافظ على المساواة في داخلها، لأن انعكاسات البيئة الخارجية قد تفقد عملية تقييم الوظائف أهميتها للمنظمة.

ه. **تقييم الوظائف والمرونة المطلوبة:** من بين الانتقادات الموجهة لعملية تقييم الوظائف أنه من غير الممكن أن تعكس المرونة المطلوبة، ونقيض ذلك أن تظهر هذه المرونة في وصف متطلبات الوظائف، وهذا يعني كتابة وصف للوظائف من حيث المسؤوليات والأهداف.

و. **تقييم الوظائف والتقليل من شأن الأداء الفردي** : لأن اهتمام عملية تقييم الوظائف يكون بالوظائف دون إعطاء الاهتمام لمن يقوم بمهامها، ولهذا ينبغي أن يخضع الأفراد إلى عملية شاملة لإدارة الأداء.

ز. **تقييم الوظائف وتكلفة الاستمرار:** الاستمرار في عمليات تقييم الوظائف يكون مكلفا وبالمقابل هناك خطط أقل استمرار وأقل تكلفة.

ح. **إشراف قسم شؤون الأفراد على العملية وليس المديرين التنفيذيين:** يجب أن يشرف على هذه العملية المدراء التنفيذيين لتحقق أكثر مصداقية بدلا من أن يشرف عليها مسؤولي أقسام شؤون الأفراد.

المطلب الثاني: التحفيز، المفهوم والأهمية، أنواعه ومتطلباته، نظرياته وطرقه المختلفة، أسسه والمنهج العلمي لبناء نظام الحوافز.

أولا– التحفيز المفهوم والأهمية.

1– مفهوم التحفيز: إن أهمية التحفيز لإدارة الموارد البشرية بمثابة تحديد الدم في العروق وهي عماد الإدارة الحديثة للموارد البشرية ولتوضيح هذه الأهمية خصصنا هذا المطلب لتوضيح ذلك وتكون البداية بمحاولة تحديد مفهوم إجرائي له انطلاقا من استعراض مختلف التعريفات المستقاة من الحيثيات الأدبية التي إطلعنا عليها.

عرفت وظيفة التحفيز على أنها "أداة بث الرغبة والحماس، وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة". (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص508)

هذا التعريف ينص على أن التحفيز وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال بث الرغبة والحماس.

وعرفت بأنها "المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالاداء".(رواية حسن،ـــ 2004، ص265)

كما عرفت بأنها "مكافأة العاملين على تمييزهم في الأداء، أو استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر". (هيثم العاني، 2007، ص15)

إذا بحسب هاذين التعريفين فإن التحفيز هو مجموعة ما يمنح للعامل من عائدات مقابل حسن أدائه للعمل الموكل إليه بالإضافة الى الأجر.

كما عرف التحفيز في مجموعة أخرى من التعريفات كان أولها " أنه بمثابة المقابل للأداء المتميز، لإرتباطه بأداء الفرد لعمله، وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الاداء... وما ينتظره العاملين من منظماتهم عبر ادراكهم للأشياء ووضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم وسلوكهم في العمل". (حمداوي وسيلة، 2004، ص151)

أما ثانيها فينص على أنه "العوامل التي تهدف الى إثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط سلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية."(نوري منير، 2011، ص82)

في حين أن ثالثها ينص بأنه "النظام الذي يربط التعويضات والأداء من خلال مكافأة الأداء بدلا من الأقدمية أو ساعات العمل، ويمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل، وأيضا تعطي الحوافز لمكافأة السلوك الفردي للعاملين في المنظمة".(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص296)

ترى هذه التعريفات أن التحفيز هو مقابل الأداء المتميز أو السلوك الحسن بدلا من الأقدمية أو ساعات العمل، ويعمل من خلال مثيرات السلوك من أجل تقديم الأفضل مع الجهد والأداء المرتفع أثناء القيام بالوظائف والأعمال، وهو يختلف من بيئة اجتماعيه ومهنية إلى أخرى.

وهناك من يرى بأن التحفيز هو "القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد".(لوكيا الهاشمي، 2006، ص145)

ويبرز لنا هذا التعريف بأن الحافز ينطوي على قوة دافعة لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف العامة وتحقيق الاحتياجات الخاصة، وبذلك فالحافز يعبر عن الرغبة في العمل والانجاز، وتتحدد درجة التحفيز وقوته من طبيعة عناصر التحفيز.

وبعد استعراضنا لهذه التعريفات يمكن لنا أن نحدد تعريفا اجرائيا لمفهوم التحفيز، والذي يتلائم والمحتوى العلمي لهذه الاطروحة، إذا التحفيز هو "تلك القوة التي تنطوي على كل ما هو مادي ومعنوي من مكافآت ومثيرات وامكانيات وعائدات وعوامل وقيم يمكن لها أن تثبت روح العمل والإجتهاد والمثابرة في من يؤدي وظيفة معينة لكي يقدم أداء راقيا ومتميزا ويظهر حسن السلوك والانضباط والرغبة في تحقيق الأهداف الوظيفية والأهداف الشخصية معا وبنفس الحماس، وتتحدد قوة التحفيز ونجاعته بنوع الحوافز المقدمة وهي تختلف من بيئة اجتماعية ومهنية إلى أخرى".

وبعد تحديد مفهوم التحفيز وجدنا بأنه من الضروري تحديد مفاهيم ذات علاقة مباشرة بوظيفة التحفيز في مجال العمل أو غيره من المجالات وهذه المفاهيم هي:

أ. **السلوك**: يعرف السلوك على أنه "النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة، ويتحدد السلوك تبعا لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع، والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز، وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج".(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 254)

ب. **الدوافع**: تعرف الدوافع على أنها "الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي الى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، عندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، إذا الدوافع هي الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنه لتحقيق الأهداف. أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة".(نوري منير، 2011، ص81)

وعرف الدافع كذلك بأنه "مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهه لتصرفات الإنسان، وهو كذلك شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع الحاجات".(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص255)

بعد تحديد كل من مفهوم الحوافز ومفهوم الدوافع نجد أن هناك فارق بين المفهومين، حيث أن الدافع عامل داخلي منشط لسلوك العامل مقترن بأداء أفضل... بينما الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لايجابيته وسلبيته.

ورغم وجود الفرق بين دافع العمل وحافزه إلا أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوافق والترابط بينهما... فعلى الحوافز أن تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا فما فائدتها... فنجد أن الكثير من عمليات التحفيز قد فشلت في تحقيق الهدف منها بسبب اهمال وعدم فهم حاجات الأفراد وتنوعها واختلافها.

2- أهمية التحفيز: وظيفة التحفيز مهمة إلى حد كبير كأهمية باقي وظائف إدارة الموارد البشرية " وتنبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج إن لم تكن أهمها والتي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية... وتعتبر أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى".(خالد عبد الرحيم مطر الهيني، 2005، ص252)

" لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفوء وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والمتمثلة في: (سنان الموسوي، 2006، ص230)

أ. تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، لأن اختيار الحافز السليم يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

ب. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا الى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

ج. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

د. تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال إبتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية.

ه. تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشكلات كإنخفاض قدرات الإنتاج، إرتفاع معدلات كلف الإنتاج والغيابات والشكاوى ودوران العمل...

" علاوة على ذلك فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، لما يسمى بالثقافة التنظيمية، ولقد أشارت الدراسات إلى أن الإهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص253)

أ. إزدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقانية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، وبذل أقصى ما لديهم من امكانات لاستخدام الوسائل التقنيه المتطورة، فالحوافز تلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب وتلعب دور مهم في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

ب. غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.

ج. تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، كزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع بالمنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

د. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى التوسع الدولي في ممارسة أعمالها... مما اضطرها إلى نقل العاملين إلى دول أخرى للعمل، وحل المنظمات هنا الحوافز المالية أو المعنوية أو كليهما لتشجيعهم وخلق رغبة لمن تحتاجهم.

ه. تشير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دورا كبير في زيادة دافعية وضمان استقرار الموارد البشرية.

ثانيا– التحفيز أنواعه ومتطلباته.

1– أنواع التحفيز: تصنف الحوافز الى مجموعات وسنركز في هذا العنصر على مجموعتين من الحوافز محاولين تصنيفها ضمن هذه المجموعتين. (سنان الموسوي، 2006، ص 232-234)

أ. **الحوافز الايجابية**: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأراء البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها، ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين، ويمكن أن نميز ضمن هذه المجموعة نوعين من الحوافز مادية ومعنوية نوجزها في الآتي: (أحمد سيد مصطفى، 2000، 380-400)

- **الحوافز المادية**: ويتضمن هذا النوع من الحوافز في صنفين اثنين هما كالآتي:

* **حوافز مادية مباشرة**: تتمثل هذه الحوافز في التعويضات وملحقاتها، كالآجر الإضافي، حوافز الإنتاج، العلاوات الدورية المكافآت بأنواعها، المزايا والفوائد، الاشتراك في أرباح المنظمة وتشكل هذه الحوافز بشكل عام القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من اشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية ويمكن عرضها فيما يلي:

* **التعويضات**: التعويض هو "الجهد والوقت الذي يخصصه الفرد العامل للوظيفة والمنظمة والذي يمكن أن يخصصه لنشاطات حياتية أخرى، ومقابل ذلك (الجهد والوقت) تقدم المنظمة للفرد العامل بشيء يسمى التعويض". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص150)

وهناك نوعان من التعويضات نوردهما في الآتي:

* **التعويضات المباشرة**: "هي التي تجعل المنظمة مكان مناسب للعمل، وتجعل الوظيفة مصدرا اقتصاديا لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات ورواتب من تغطية تكاليف معيشتة، ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل الى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة... وتتباين وجهات النظر في تحديد مضمون نظام التعويضات المباشرة وذلك بسبب تباين المعيار المستخدم في عملية دفع التعويض،فهناك من يربط التعويض بالأداء ولهذا يعتبر الأجر أو الراتب العنصر الأساسي في نظام التعويض، ويذهب هذا الفريق إلى تحديد مفهوم التعويض المباشر بالأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل لقاء انجازه أو أدائه لعمل معين... وهناك من يربط التعويض المباشر بعضوية الفرد في المنظمة فيعتبر المشاركة بالأرباح والامتيازات الخاصة بالاقدمية وزيادات الأجور الخاصة بظروف العمل وزيادات غلاء المعيشة من قبيل التعويض المباشر...

ويذهب فريق ثالث إلى التعميم واعتبار كل ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافأت مالية كالأجور والرواتب والامتيازات المالية الأخرى من قبيل التعويض المباشر".(خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005 ص149)

* **التعويضات** الغير **مباشرة**: وهي "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب في ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الإنتماء وتعززها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء والإنتاجية". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 150)

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عند محاولتنا تحديد مفهوم للتعويضات مباشرة كانت أو غير مباشرة تبرز عدة مفاهيم، التمييز بينها يشكل خيطا رفيعا جدا ولذلك سنحاول توضيحها لكي لا تختلط علينا المفاهيم وهي كالآتي:

- ✓ **الدخل، الأجر الراتب**: يعرف الأجر على أنه " ما يتقاضاه العاملون على أساس الساعه أو اليوم أو الأسبوع وهؤلاء يشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة (أصحاب الياقات الزرقاء)... أما الراتب فيستخدم للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري، وهو ثابت لا يتغير بعدد الساعات التي يعملها العامل، ويقع هؤلاء في المستويات الإدارية العليا والوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة (أصحاب الياقات البيضاء)... إلا أن الإختلاف والتمييز قد اختفى وانتهى، وأصبح االلفظين مترادفين، ويمثل كل منهما مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة".(نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 119).

وعرف كذلك بأنه " مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهو يشمل الأجر والمكافآت ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله...إذا هو مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهوداته، طاقاته، وأفكاره) في المنظمة ويمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بعمله".(حمداوي وسيلة، 2004، ص140)

إذا الأجر أو المرتب هو " كل مقابل مادي يتلقاه الفرد العامل منذ التحاقه بالمنظمة حتى يوم مغادرته لها، وهو يتكون من أجر أو مرتب أساسي وهو المبلغ المتفق عليه وفق العقد المبرم مع المنظمة والذي التي لا يتاثر بالأداء، ويتكون كذلك من مجموع المكافآت والخدمات والفوائد التي يمكن أن يتلقاها بحسب ظروف كل منظمة وهذا ما يطلق عليه المرتب أو الأجر الإجمالي أو الخام".

- ✓ **المكافآت**: وتعرف على أنها "كل ما يحصل عليه الفرد العامل من المنظمة نتيجة التحاقه بها، وهي مكافآت داخلية والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماج العامل وقيامه بأنشطة أو مهام معينه كالرضا عن العمل والشعور بتحقيق الانجاز، ومكافآت خارجية معظمها تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها، وعادة تكون في صورة مادية ملموسة ومنها المنافع والتأمينات..." (رواية حسن، 2004، ص261)

إذا نظام المكافآت ينقسم الى قسمين، منه ما هو متعلق بالفرد العامل وهو معنوي يتعلق بشعور الرضا وتحقيق الانجاز ومنه ما هو متعلق بالمنظمة وعادة ما يعبر عنه ماديا بالمنافع والتأمينات.

- ✓ **المزايا**: وعرفت المزايا على أنها " ما يحصل عليه الفرد كنتيجة لتوظفه ومركزه في المنظمة ومنها التأمين الصحي، الاجازات المدفوعة، المعاشات". (رواية حسن، 2004، ص277)

إذا المزايا هي كل ما يمنح للفرد العامل خارج ما يعرف بالأجر والمرتب الخام.

- ✓ **الفوائد**: وعرفت بأنها "التعويضات الغير مباشرة وتمثل الجزء الثالث من مكونات نظام التعويضات المدفوعة للعاملين ... وتمنح على أساس عضوية الفرد في المنظمة وليس على أساس أدائه، إن أغلب برامج الفوائد تتضمن الضمان الاجتماعي، التأمين الصحي، التقاعد، العطل والمناسبات". (سهيلة محمد عباس، 2003، ص213)

إذا الفوائد عبارة عن امتيازات يستفيد منها العامل خارج إطار الأجور والرواتب ولا تتعلق بالأداء، بل بإنتماء الفرد لمنظمة معينة، وتتعلق أساسا بوظيفة ومركز الفرد العامل.

* **الحوافز المادية غير المباشرة**: وهي كل الحوافز التي تقدم للعامل والتي تبدو في مظهرها أنها غير مادية ولكن في جوهرها مادية بحتة ولذلك نطلق عليها لفظ مادية غير مباشرة وتتمثل هذه الحوافز في الآتي:

- **الترقية**: تعرف الترقية على أنها " نقل شخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرقى وحرية أكبر في التصرف، كما أنه يترتب عليها في الأغلب وليس دائما زيادة في الراتب أو الأجر."(سنان الموسوي، 2006، ص205)

وعرفت كذلك بأنها "عملية يتم بموجبها نقل أو إنتقال الفرد من مركزه الحالي إلى مراكز أعلى، يعطيه سلطات أكبر ويحمله مسؤوليات أكبر عادة تكون مصحوبة بزيادة في الدخل أو الامتيازات الوظيفية، وللترقية ميزتين اثنتين هي مكافأة الفرد من جهة وفائدة للعمل نفسه من خلال شغل الوظائف بالموظفين والعمال المتوفرين في المنظمة من جهة ثانية". (أحمد عادل راشد، 1981، ص327)

ومنه يمكن اعتبار الترقية نشاط من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ويتعلق أساسا بنقل الأفراد العاملين والذين تتوفر فيهم شروط الكفاءة والجدية من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي أعلى منه وبمحتوى عمل ومسؤوليات وواجبات أكبر، وبذلك تتحقق فائدة توطيد العلاقة ما بين المنظمة والعامل إذ يتولد لديه الشعور بالانتماء والراحة والشعور بالاعتزاز والرضا، وتتحقق كذلك فائدة للمنظمة من خلال الاستثمار في مخزون الكفاءات المتوفرة لديها مما يغنيها عن البحث في أماكن أخرى.

- **الخدمات الاجتماعية**: لقد تنوعت الخدمات التي تقدمها المنظمات بحيث أصبحت تمثل عنصرا رئيسيا في الموازنة الإجمالية للأجور وهي تتدرج من أقساط التأمين إلى التسهيلات التي تقدمها بالاشتراك مع جماعات ونقابات العاملين، وتستهدف هذه الخدمات بشكل عام تحسين الظروف المادية للعمل واتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر، وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض. والأزمات المالية، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للعاملين، أمثلة هذه الخدمات ما يلي:

✓ **التغذية**: وتكون من خلال تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر بها العمل يوما كاملا إما مجانا أو بمقابل رمزي، أو إقامة جمعية استهلاكية للعاملين لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بأثمان منخفضة.

- ✓ **توفير السكن**: إذ يستهلك كراء السكن ما بين **25 %** و**30 %** من الأجر الشهري للعامل أو الموظف، ولذلك تقوم بعض المنظمات ببناء سكنات لعامليها أو التشجيع على إنشاء تعاونيات عقارية مع المساعدة في الحصول على القروض...
- ✓ **النقل**: تمثل المواصلات في المدن الكبيرة والمزدحمة مشكلة أساسية بالنسبة للعاملين الذين لا يملكون سيارات خاصة... ولذلك اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لإنتقال العاملين بين مقرات العمل ومنازلهم للحد من ظاهرة التأخر عن مواعيد العمل المقررة.
- ✓ **خدمات تعليمية وثقافية**: وهي "كل ما من شأنه رفع المستوى الثقافي للطبقة العاملة، والقضاء على الأمية بينها، فالعلم أصبح ضرورة اجتماعية واقتصادية من حيث العلاقة الوثيقة بين المستوى الثقافي للعامل وبين سلوكه وتصرفاته وعلاقته برؤساءه وأقرانه في المنظمة وخارجها، وكذا بين كفايته الإنتاجية" (أحمد عادل راشد، 1981، ص 348)

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومذاكرتهم أحد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية اتجاه العاملين، كإقامة فصول محو الأمية، التشجيع على استكمال دراستهم بالتكافل بمصاريفها، مع منح إجازات بدون مرتب، ومنح مكافآت في حالة النجاح والتفوق الدراسي، وقد تمتد هذه الخدمات حتى إلى عائلات العاملين، أبنائهم وزوجاتهم.

إذا الخدمات الثقافية والتعليمية هي كل ما يتعلق بالنشاطات المبرمجة من قبل الإدارة للرفع من المستوى التعليمي والتكوين الثقافي، وهذا ما سيعمل حتما على تفعيل والرفع من سلوك العامل وتحسين شبكة علاقاته الداخلية بينه وبين الزملاء والرؤساء وكذا شبكة علاقاته الخارجية مع البيئة المحيطة.

- ✓ **الترويح والرياضة**: ويكون من خلال شغل أوقات الفراغ حتى وإن كانت قصيرة لجعل الفرد العامل أكثر حيوية ونشاطا، ولذلك تكتسب هذه الفعاليات أهمية خاصة لإسهامها في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة... ويكون ذلك بالاشتراك في نوادي رياضية واجتماعية، تنظيم رحلات استجمامية وحموية، التشجيع على إنشاء فرق مسرحية، الاشتراك في المكتبات العامة وهذا كله يكون بتكفل نسبي من الإدارة وباشتراكات منخفضة من الأفراد العاملين.

✓ **الخدمات المالية**: وتكون من خلال تقديم مساعدات مالية للعاملين في أوقات الشدة والمصاريف الحتمية و الطارئة... من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات المرض، أو الوفاة أو تشييد سكن أو الزواج أو الولادة أو مصاريف التمدرس.

✓ **الخدمات الطبية**: وتكون من خلال تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم ... وتكون من خلال وحدات صحية تابعة للمنظمات أو من خلال عقود مع عيادات خاصة والتكفل بمصاريف العلاج أو جزء منها.

✓ **ميزات شرائية**: وتكون بنسب الخصم التي تمنحها المنظمة للعاملين بها عند شرائهم لسلعها أو الاستفادة من خدماتها كمنظمات النقل العام، الجهاز المصرفي ... وهذا النوع من الخدمات يمكن أن يرفع من درجة ولاء العاملين للمنظمة وتحفزهم على المشاركة بإيجابية في تحقيق أهدافها.

✓ **دور الحضانة**: وهي دور رعاية أطفال العاملات ... لأن غياب هذه الدور يجعل الموظفات أكثر عرضة للقلق النفسي وهذا ما يؤثر على شخصيتهن ونشاطهن الفكري والعقلي في مجال العمل.

- **الحوافز المعنوية**: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الأفراد العاملين، فلا تكتفي المنظمات بإشباع الحاجات المادية فقط، ولكن لإحداث التوازن والاستقرار لدى هؤلاء الأفراد فلا بد من إشباع حاجتهم المعنوية، ويمكن إيراد الحوافز المعنوية في مجال العمل في الآتي:

* **الحوافز في مجال العمل نفسه**: وهذه الحوافز تتعلق بمضمون العمل نفسه وتتمثل هذه الحوافز في :

- **العمل المناسب**: والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته، ما من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل، ويخلف لديه محركا أو دافعا ذاتيا للأداء المثمر.

- **تصميم العمل**: أن يكون تصميم العمل محفزا للفرد على الأداء الفعال ويتمثل ذلك في درجة تعقيد العمل أو الصعوبة في الأداء ودرجة التكرار والتنوع، درجة الاستقلالية أو الاعتمادية وكذلك متطلبات الأداء من سلطه ومسؤولية وطرق أداء ومعلومات ... وقد شهد الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية عدة مداخل نحو التصميم الفعال للعمل وأهمها:

- ✓ **تبسيط العمل**: من خلال تبسيط إجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح ودقيق.
- ✓ **تكبير العمل**: على أن يتضمن عمل الفرد عدة مهام كانت تؤدى من طرف عاملين آخرين، أي أداء الفرد لمهام أكثر.
- ✓ **تناوب العمل**: من خلال التغيير الدوري للعاملين بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة وفق جدول زمني معين.
- ✓ **إثراء العمل**: يعرف بأنه " إحداث تغيير في تصميم الوظيفة ذاتها بحيث تمنح شاغلها المزيد من المسؤولية والتحدي والاستقلالية وفرص النمو واكتساب مهارات جديدة، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية" (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 375)

إذا الإثراء الوظيفي وسيلة من الوسائل المعتمدة في المنظمات والتي تتضمن عملية إعادة تصميم الوظائف الموجودة وتوسيع، لصلاحياتها ومسؤولياتها وحدود استقلاليتها بما يوفر لشاغلها فرصا أكبر للتطور والنمو على مستوى المهارات واكتساب الخبرات بما يعود بالفائدة على شاغل الوظيفة من خلال تحقيق أهدافه الخاصة وعلى المنظمة بتحقيق أهدافها المسطرة.

وفكرة إثراء العمل جاء بها **هرزبرج** كأسلوب لزيادة رضاء العاملين وتحفيزهم من خلال عوامل الحفز في محتوى العمل نفسه ... من خلال تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم التي هي من مهام المسؤول أو الإدارة عادة إلى عمل المرؤوس ... ويمكن إثراء العمل إذا توفرت فيه الخصائص التالية، كتنوع المهارات، تكامل المهام، الاستقلالية وأخيرا المعلومات المرتدة من العمل. (نتائج الأداء)

* **الحوافز في بيئة العمل**: وهي جزء ثان من الحوافز مكمل لمنظومة الحوافز التي تم استعراضها من قبل، ويمكن من خلال هذا العنصر التطرق لعوامل تحفيز لها علاقة مباشرة ببيئة العمل والتي نوجزها في الآتي:

- **الإشراف**: لا ينحصر دور المشرف في كونه مسؤولا عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضا مسؤولا عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفاعلية اتجاه تحقيق الأهداف المخططة، فهو كمسؤول ليس مسؤولا فقط عن معالجة المشكلات الفنية في مجال العمل فقط ولكنه مسؤولا عن إيجاد حلول للمشكلات في إطارها الإنساني فمهما كانت

طبيعة العمل والظروف المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين، ولذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه، وسيلته لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

وحتى يتحقق هذا الإشراف الجيد ويكون بذلك حافزا للمرؤوسين، يجب أن تتوفر لدى المشرف مجموعة من السمات كالذكاء والنضج والاتزان الانفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة، من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضا على حسن معالجة المشرف للموقف الكلي الذي تتكون منه جماعة العاملين في ظروف معينة، وعلى مدى التفاعل الايجابي بين الطرفين.

- **ظروف العمل المادية**: تسهم ظروف العمل الجيدة في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل، حيث يتأثر العامل بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج من هذه الظروف الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والغبار والنظافة ... واتفاقا مع ذلك يتجه بعض مصممي أماكن العمل الحديثة لأن يضمنوا خططهم المعمارية الاعتبارات الخاصة بالمؤثرات السيكولوجية كالألوان والموسيقى ... لأنها تؤثر في المزاج الشخصي للعامل وفي درجة الشعور بالتعب ودرجة النشاط...
- **فرق العمل**: ولقد عرفها **كوهين وبيلي Cohen et Bailey** على أنها "مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم البعض في واجباتهم، وتكون مسؤوليتهم مشتركة على النتائج ويرون أنفسهم كما يرونهم الآخرون ككيان اجتماعي فاعل ضمن واحد أو أكثر من الأنظمة الاجتماعية الأوسع، ويقومون بإدارة علاقاتهم ضمن الأطر التنظيمية" (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 129)

إذا فرق العمل هي مجموعة من الأفراد ينتمون لكيان واحد هو المنظمة لديهم هدف مشترك ضمن الحيز المكاني والتنظيمي، يعملون باتفاق وتكامل ووظائفهم ومهاراتهم تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف المتفق عليه، وهو النموذج الذي تسعى إليه كل المنظمات الحديثة.

تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضي نصف يومه تقريبا في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة منسجمة، فإن هذا يسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يسهم ذلك في شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون والتفاعل الايجابي بين جماعة أو جماعات العمل.

- **إشراك العاملين:** عرف إشراك العاملين على أنه "تفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل حيث تمثل عموده الفقري، ويعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره، وتقديم المقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في تطوير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد ... فحدوث هذا الدمج وبهذا الشكل يعني أن نتوقع درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين بالنسبة لمنظماتهم التي يعملون فيها" (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 494)

كما عرف بأنه "النظر للأفراد باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيف حدة الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق إشراك العاملين في الإدارة من خلال الاستفادة من أفكارهم، تحقيق الديمقراطية، تقديم خدمات بما يتوافق ورغبات وحاجات الموظفين، إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين بالتعرف على الآراء ووجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات، الاعتراف بأهمية العاملين وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به" (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 367)

إشراك العاملين هو عملية تفويض لبعض من سلطات الإدارة للعاملين المنتميين إليها من اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وحل للمشكلات، وتقديم للاقتراحات من أجل تطوير العمل وتحسينه والمساهمة في تقرير مستقبلهم الوظيفي وتحفيزهم بشكل جيد، مما يحد ويقلل من قوة الصراع بين الإدارة والعاملين ويساهم في زيادة الإنتاجية والرفع من درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

وتجد الإشارة إلى التجربة اليابانية في هذا الصدد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بافتراض أساسي مؤداه أن الإسهام الإيجابي للعامل في نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية، وأنه كلما زادت المسؤولية المنوطة به كلما زاد تحفزه للأداء وقلت الحاجة لمراقبته...

- **تخطيط وتطوير وتنمية وإدارة المسار الوظيفي**: يعرف المسار الوظيفي على أنه "التتابع في المواقع الوظيفة المنتظمة والمتشابهة في الوصف والمهارات، والتي يتحرك خلالها أفراد المنظمة، إن المسار المهني الذي توفره معظم المنظمات هو التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة" (نوري منير، 2011، ص 120)

إذا المسار الوظيفي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد العامل منذ التحاقه بالمنظمة حتى وقت مغادرتها، ويكون ذلك بالحركة العمودية والتي يعبر عنها بالترقية أو بالحركة الأفقية والتي يصطلح عليها بالنقل، وخلال كل هاته العمليات يكتسب الفرد مجموعة من الخبرات توازيا وقيمه وطموحاته واحتياجاته ومشاعره مما يحقق في النهاية الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل.

أما تخطيط وتطوير وتنمية أو إدارة المسار الوظيفي فقد عرف على أنه "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها العامل أو الموظف أو المدير رأسيا أو أفقيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته وكذا على تخطيط إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة" (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 298)

إذا تخطيط وتطوير وتنمية وإدارة المسار الوظيفي هو الذي يبدأ بعملية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية والتخطيط لها من خلال عملية الاختيار ووفقا للقدرات والمؤهلات والاتجاهات والقيم التي يتمتع بها الفرد المختار، بالإضافة إلى مجموع الخبرات والمهارات المكتسبة خلال سنوات العمل بالمنظمة بالإضافة إلى الاحتياجات الوظيفية للمنظمة، كل من هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحديد المسار الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات الموظف والظروف التي توفرها المنظمة من أجل الرقي به من خلال النقل أو الترقية بما يتلائم والأهداف العامة للمنظمة والاحتياجات الخاصة للموظف.

- **النقل الوظيفي**: ويعرف على أنه "وسيلة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم ليبذلوا أحسن جهودهم لصالحهم وصالح المنظمة، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته، وسيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرص مناسبة، ولذلك فإن المنظمات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل، ويقع عبء وضع هذه السياسة على عاتق إدارة الموارد البشرية" (نوري منير، 2011، ص 120)

إذا النقل الوظيفي واحد من أنشطه الموارد البشرية، والذي يقتضي تحريك العاملين في مستوى وظيفي واحد لغرض سد العجز الحاصل في وظيفة معينة أو لإحداث فاعلية أكثر بشرط أن تؤخذ رغبة المعني بعين الاعتبار وأ؟ن يحافظ على نفس التحديات الوظيفية من حجم المسؤوليات والواجبات وتلقي نفس الحقوق لتحقيق الهدف الأساسي من عملية النقل وهي التحفيز وبث روح المبادرة والإبداع لدى هؤلاء العاملين.

- **تحسين حياة العمل والسلامة المهنية:** تعرف تحسين حياة العمل على أنها "نوعية عالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل... وهي بذلك أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم ... وهي عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة والمالكين والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين، تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة" (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 277)

ويتوفر تحسين حياة العمل من خلال حماية الأفراد من الأمراض المهنية والحوادث التي هي "توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها مأمونة وصحية، بمعنى أن لا تقع فيها حوادث وأن لا تنشأ عنها إصابات مهنية" (نادر محمد أبو شيخة،2000، ص 336)

إذا السلامة المهنية هي مجموعة الإجراءات والنشاطات والاحتياطات والممارسات التي تطبق من أجل توفير بيئة عمل صحية وسليمة لتجنيب عناصر الإنتاج وخاصة الموارد البشرية منها الإصابة بالأمراض المهنية أو التعرض لحوادث العمل.

ب. الحوافز السلبية: وهي مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين كالتكاسل والإهمال وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات وفي هذا الصدد نورد مفهومين يعبران عن هذا الموقف الصادر عن بعض العاملين المتخاذلين عن القيام بما هو منوط بهم.

- **المخالفة التأديبية:** والتي تعرف على أنها "إخلال الموظف بواجبات وظيفته أو انحرافه عن السلوك المعتاد في تأدية هذه الواجبات أو قيامه بعمل من الأعمال المحرمة عليه بشكل يحول دون قيام الإدارة

بنشاطها على الوجه الأكمل، وقد تكون هذه المخالفة التأديبية إدارية تتعلق بسير العمل الإداري وانضباطه، وقد تكون مالية تتعلق بتطبيق الأنظمة والتعليمات المالية وأحكام الميزانية، وقد تقتصر المخالفة التأديبية على الواجبات الوظيفية داخل الإدارة لمساسها بحسن سير العمل وانتظامه، وقد تتعدى إلى خارج الإدارة، وذلك لما لتصرفات الموظف الخاصة في حالات كثيرة من تأثير في حسن سير الإدارة". (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 183)

إذا المخالفة التأديبية هي كل سلوك أو فعل صادر عن الموظف أو العامل لا يتوافق ومقتضيات الموقف أو المضمون الوظيفي أي هو انحراف وإخلال بالواجبات الوظيفية مما يعيق القيام بتلك الوظيفة ومنه التأثير على الوظائف الأخرى وتتنوع المخالفات الإدارية من متعلقة بسير العمل أو مالية أو متعلقة بالواجبات الوظيفية، وقد تكون المخالفة التأديبية خارج مجال الوظيفة وتنعكس على أدائها.

- **العقوبة التأديبية**: وتعرف على أنها "إجراء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي... إذ توقع على العامل المرتكب لمخالفة تأديبية، وتؤثر في مركزه ومستقبله الوظيفي، فقد تمسه من الناحية المعنوية والتأديبية، كالإنذار والتوبيخ، أو من الناحية المادية فتحرمه من بعض المزايا الوظيفية، كالخصم من الراتب أو تأجيل العلاوات أو خفض الدرجة، وقد تحرمه من الوظيفة مؤقتا كالتوقيف المؤقت عن العمل، أو نهائيا كالفصل من الوظيفة". (نوري منير، 2011، ص 145)

إذا العقوبة التأديبية تعتبر رد فعل طبيعي من الإدارة الوصية على كل مخالفة تأديبية صادرة عن أي فرد عامل تحت وصايتها، وهي بذلك كل إجراء يتخذ بحق العامل المرتكب للمخالفة التأديبية، والتي تمس جانبه المعنوي أو الذاتي، كالإنذار والتوبيخ، أو الجانب المادي الخاص به كالمرتب والعلاوات والمكافآت والفوائد، أو تمس جانبه الوظيفي الحرمان من فرص التدريب والتكوين والانتقال والترقية والخدمات الاجتماعية المختلفة، أي إجمالا كل ما من شأنه أن يحفز هذا العامل على البقاء والاستمرار ضمن هذا الهيكل إن استمر في سلوكاته المخالفة للقواعد الانضباطية المنصوص عليها.

- **انضباط العاملين**: وعرف على أنه "مجموعة حوافز سلبية تلجأ إليها الإدارة لغرض تنبيه الموظف إلى أخطائه ورده عنها، ومحاسبته عليها طمعا في تقوية دوافعه نحو العمل" (سنان الموسوي، 2006، ص 219)

وعرف كذلك بأنه "مجموعة القواعد التي تضعها الإدارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة وما يترتب على الخروج عن هذه القواعد والإجراءات من عقوبات قانونية، وتتضمن هذه القواعد تحديدا صريحا للتصرفات التي تعتبر من وجهة نظر الإدارة ضارة بالمنظمة، وكذلك العقوبات التي يمكن توجيهها لأي المخالفين لهذه القواعد" (سنان الموسوي، 2006، ص 219)

قواعد الانضباط تعتبر كحوافز سلبية، وهي تعادل قواعد الضبط الاجتماعي داخل المجتمع، وهي ضرورية لخلق جو من الاحترام والانسجام داخل الجماعة العمالية وتحافظ على استمرار واستقرار المنظمة ككل.

وفي ختام استعراضنا لأنواع الحوافز تجدر الإشارة إلى أن قدرة الحافز على توليد قوة دفع للعاملين تختلف من فرد لآخر بحسب درجة حاجته، فمثلا يكون للحافز المادي قوة دفع مؤثرة لمن يعاني من نقص حاد في موارده المالية بينما تكون له أهمية أو دافعية أقل بالنسبة لمن يتوفر لديه المال، أما من يتقاضون رواتب عالية فإن حاجتهم تكون ماسة لحوافز معنوية كالتقدير الشخصي والاحترام... إذا الإدارة الفعالة هي التي تعي جيدا هذه التقسيمات الخاصة لأفرادها من حيث طبيعة أعمالهم مدة خدمتهم مستوى أجورهم حالتهم الاجتماعية الشيء الذي يجعلها تقدم مزيجا من الحوافز التي تتيح أقصى إشباع ممكن لأفرادها.

2- متطلبات التحفيز: تتطلب عملية التحفيز في المنظمات توفر عدة متطلبات نوجزها في الآتي: (رواية حسن، 2004، ص 380)

أ. **المتطلب الأول**: ويتعلق بالطرق والإجراءات المعتمدة والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد، إذا كانت الحوافز سترتبط بمستوى الأداء الفردي، إذن لابد أن يشعر الفرد بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة. ومن الطبيعي أن تختلف دقة وسهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف وطبيعة الأداء وقد تعرضنا فيما سبق لمطلب خاص بتقييم أداء الأفراد العاملين.

ب. **المتطلب الثاني**: اعتماد نظام حوافز ومكافآت على الأداء، وقد بيدوا هذا وكأنه متطلب واضح، ولكن في واقع الأمر تتجاوز معظم المنظمات هذا المتطلب، فلا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله، وما يحصل عليه، فخطط الحوافز الفردية، تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة

مباشرة بين أدائه ومكافأته، وبنفس الطريقة، فإن خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة، ومكافآت أعضاء الجماعة، ويجب أن تدرك الجماعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء الجماعة ككل.

أما الحوافز على مستوى المنظمة فإن لها نفس متطلبات الحوافز الجماعية، أي أن الأفراد يجب أن يدركوا وجود علاقة بين الأداء التنظيمي ومكافأتهم الفردية، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم لابد وأن يعتقدوا أن أداءهم الفردي يؤثر على الأداء التنظيمي.

يضاف إلى هذه المتطلبات متطلب، آخر يتمثل في: (حمداوي وسيلة، 2004، ص 156)

ج. تحديد حاجات العاملين ورغباتهم ودوافعهم وأشرنا إلى ذلك في العنصر الخاص بأنواع الحوافز ومدى ارتباط الحافز بحاجة العامل.

ثالثا– التحفيز نظرياته وطرقه المختلفة.

1– نظريات التحفيز: تعددت نظريات التحفيز بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين لعملية التحفيز، كما أن التطور التاريخي لظاهرة العمل والتطور في مجال التنظيم والإدارة أفرز العديد من وجهات النظر التي تناولت موضوع التحفيز من حيث آلياته ووسائله وطرقه المختلفة وسنحاول فيما يلي إيراد أهم هذه الاتجاهات النظرية: (كامل بربر، 2000، ص 102– 110)

أ. **النظرية الكلاسيكية: فردريك تايلور**: ويعبر عنها بالإدارة العلمية وقد أثبت أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

ب. **نظرية الحاجات الإنسانية لـــ: ما سلو**: وتقوم هذه النظرية على أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى مجموعات حاجات أساسية فيسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، وحاجات المركز والشعور بالذات ثم حاجات إثبات الذات وتقوم هذه النظرية على أن حاجات الفرد متعددة ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي تفرض نفسها على السلوك الحالي، حاجات الفرد لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، وبمجرد إشباعه تقل بشدة إلحاحها وتظهر حاجة أخرى محلها سيحاول

إشباعها وهكذا، الأمر الآخر هو أن الحاجات تعتمد بعضها على بعض، ولا يعني عدم إشباع حاجة بالكامل سقوطها ولكن يمكن أن تظهر من جديد.

ج. **نظرية X، Y، Z**: "إن اعتماد منظمات على محتوى نظرية معينة يعني تحديد فلسفتها التحفيزية فنظرية (X) تقوم على أساس النظرة المتشائمة للطبيعة الإنسانية ولهذا فإن التحفيز يتمثل بالتوجيه الذاتي وقد يصل إلى حالة العقوبة إذا اقتضى الأمر، أما نظرية (Y) تقوم على أساس النظرة التفاؤلية للطبيعة الإنسانية وتفترض بأن الفرد العامل يحب عمله ويعمل لتحقيق أهدافه الفردية وأهداف منظمته، لذا فإنها تركز في تحفيزها على الجانب المعنوي، ونظرية (Z) تفترض بأن محرك الأداء الأفضل لدى الإنسان محفزات مادية ومعنوية معا". (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2005، ص 260)

د. **نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو**: ومرتكزات هذه النظرية تم شرحها بتفاصيلها في الفصل الأول من هذه الأطروحة لأنها من النظريات التي شكلت الإطار النظري لها.

ه. **نظرية التوقع والتفضيل لفيكتور فروم**: بنيت هذه النظرية على تفسيرات سلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل على فرضين، الأول يرتكز على فكرة أن الفرد عندما يقوم بنشاط فإنه يختار النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أما الثاني فيأخذ في الحسبان أمران، الغايات والرغبات التي يهدف الفرد لتحقيقها، مدى صدق اعتقاده في النشاط الذي اختاره بأنه هو الذي سيحقق له أهدافه، فإذا كانت الزيادة في الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد لتحقيق أهدافها.

و. **نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج**: توصل صاحب هذه النظرية إلى أن الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل هي مجموعتين الأولى تتعلق بعوامل الصحة البيئية من خلال عوامل سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية، والأجر، أما الثانية فتتعلق بالحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتعرف بالحوافز الدافعة وتتمثل في الإنجاز التقدير أو اعتراف الإدارة، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية والترقية..

ز. **نظرية الانجاز لـــ: دافيد ماكلاند**: لاحظ صاحب النظرية أن حافزا واحدا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما مستوى الطموح ومستوى الأداء

الفعلي، وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، وأن قدرات الفرد موروثة أو مكتسبة هي عوامل مؤثرة على مستوى الطموح، وأن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد.

2- طرق التحفيز: تختلف طرق التحفيز من منظمة لأخرى، كما اختلفت هذه الطرق مع تعاقب الفترات الزمنية ويمكن إجمال هذه الطرق في الآتي: (جاري ديسلر، 2003، 436-442)

أ. **استخدام أجر الجدارة كحافز**: ونقصد به أية زيادة في المرتب يحصل عليها الموظف بسبب ارتفاع مستوى أدائه، وهي في ذلك تختلف عن المكافآت في أنها تصبح جزء من المرتب الأساسي للموظف... ويشاع استخدام هذه الطريقة مع العاملين أصحاب الياقات البيضاء بشرط وجود نظام كفؤ لتقييم الوظائف...ويتسم النظام التقليدي لأجر الجدارة أو الاستحقاق بسمتين أساسيتين الزيادة في كفاءة أو جدارة العامل تعود عليه في شكل زيادة في راتبه الأساسي، يعتمد أجر الجدارة بصفة أساسية على مستوى أداء الفرد، ولكن قد يؤثر مستوى الأرباح المحققة على قيمة تحفيز الجدارة المقدمة .

وقد شهدت طريقة استخدام أجر الجدارة مجموعة من التعديلات مما ترتب عليه ظهور اتجاهين هما:

- تجميع ما يحصل عليه الفرد من حوافز خلال العام وإضافتها إلى المرتب الأساسي ويترتب على هذا النظام التراكمي تحقيق وفورات في التكلفة لأن الضرائب تحسب على الدخل الأساسي للفرد وليس على الدخل الإجمالي، ويراعى في هذا النظام تحقيق العدالة، فيستفيد من هذا الأجر أصحاب مستوى الأداء المرتفع فقط.
- يعتمد في منح أجر الجدارة على كل من مستوى الأداء الفردي والتنظيمي لأن مستوى أداء المنظمة يجب قياسه بواسطة معدل العائد ... مع مراعاة أن مستوى أداء المنظمة يأخذ نفس الثقل الذي يأخذه مستوى أداء الفرد، وبناء عليه يستمر الموظف صاحب الأداء الجيد في الحصول على زيادة في أجره حتى ولو كان مستوى أداء الشركة ضعيفا، في حين لا يحصل ذوي مستوى الأداء الضعيف على أية زيادات أجرية في هذه الحالة، وما يميز هذا الاتجاه أنه يدفع الموظفين نحو التركيز على تحقيق أهداف المنظمة.

ب. **الطرق المستخدمة في تحفيز الموظفين المهنيين**: ونقصد بهذه الفئة الأفراد الذين وصلوا إلى مواقعهم المهنية بعد فتره دراسية رسمية معينة ... وتواجه المنظمات مشكلات في إصدار قرار بأجر هذه الفئة والمتمثلة في انخفاض قيمة الأموال كحافز بالنسبة لبعض المهنيين عن البعض الآخر، فهم يميلون للحصول على العوائد وفي نفس الوقت الشعور بالتقدير من الزملاء.

ج. **نظام سداد الأجر المتغير**: لابد وأن تتوفر لدى المنظمة العديد من نظم التحفيز التي تعتمد عليها لحث أفرادها على بذل المزيد من الجهد ومنها ما يلي: نظام المشاركة في الأرباح، نظام تملك العاملين لأسهم في المنظمة، نظام المشاركة في الوفورات وسنحاول التفصيل قليلا في نظام من هذه الأنظمة ألا وهو:

- **نظام سكانلون Scanlon** : بنى نظامه على حقيقة هامة ألا وهي أن السبيل الوحيد لضمان تحقيق الالتزام التنظيمي هو إحداث نوع من التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية... ويتسم نظامه بالخصائص التالية:

تبنى فلسفة التعاون بين المديرين والعمال، تحديد الهوية من خلال تحديد رسالة المنظمة بشأن خدمة العملاء، الأسعار والتكاليف، ضرورة توفر عنصر الكفاءة، وجود نظام للاحتواء بين مختلف المستويات الإدارية (لجان بين مختلف المستويات الإدارية لنقل الاقتراحات) إعداد صيغة ملائمة للمشاركة في الأرباح، ولكن يجب توفر مجموعة من العوامل لضمان نجاح هذا النظام منها وجود عدد قليل من العاملين، تشكيلة ثابتة من خطوط المنتجات،وجود نمط إشرافي جيد وعلاقات جيدة، الالتزام بتطبيق النظام (الإدارة والعاملين).

رابعا– التحفيز أسسه في النظام الإسلامي والمنهج العلمي لبناء نظام الحوافز.

1– أسس التحفيز في النظام الإسلامي: بعد استعراضنا للكثير من الحيثيات الخاصة بموضوع التحفيز كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات وبحكم أننا في بلد مسلم سنحاول أن نعرض نظرة الإسلام لهذا الموضوع ولهذه الوظيفة بحكم أن ديننا الحنيف يعرض نظام حياة متكامل من مولد الفرد حتى وفاته ويمكن إيجار أسس التحفيز في النظام الإسلامي من الآتي: (نادر أحمد أبو شيخة، 2000، ص 160-164)

أ. ارتباط الحوافز بأهداف المنظمة واتصافها بالاستمرارية والعدالة وارتباطه بالجهد المبذول وحاجات الأفراد. يقول تعالى: **(فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره) [الزلزلة، 7و8]**

ب. أن الرزق من عند الله، وقد تكفل به سبحانه وتعالى لكل دابة، أي لكل كائن هي متحرك على الأرض، فقال تعالى: **(وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها في كتاب مبين). [هود: 6]**

ج. التوازن بين الجانب المادي والروحي، فالإنسان جسم وروح، وبالتالي فإن سعادته تكون باستكمال حظي الجسم والروح، فقال تعال: **(وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين) [القصص، 77]**

د. إن الجزاء الذي شرعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل، وبين الذين يعملون الصالحات والذين يقترفون السيئات، فقال تعالى : **(إن الذين أمنوا وعملوا الصالحات أنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) [الكهف، 30]، (وقل لا يستوي الخبيث والطيب...) [المائدة، 100]، وقال أيضا (من جاء بالحسنة فله عشرا مثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزي الا مثلها وهم لا يظلمون) [الأنعام، 160]**

ه. السمو بسلوك الفرد وتوجيهه بصيغة لا تؤدي إلى اضطرابه فقال تعالى: **(... وكلوا واشربوا ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين) [الأعراف 31]**، أما في مجال التحكم في الدوافع وضبط النفس فقد حذر سبحانه عباده من عدم الالتزام بأوامره فقال تعالى: **(فأما من طغى وآثر الحياة الدنيا فإن الجحيم هي المأوى وأما من خاف مقام ربه ونهى النفس عن الهوى فإن الجنة هي المأوى) [النازعات، 37، 41]**.

و. الموضوعية في اختيار العاملين، فالإسلام وضع الضمانات الكافية لحسن اختيار الشخص للوظيفة ... فهذا النبي صلى الله عليه وسلم يحدد مفهوم الأمانة لأعمال الدولة بقوله عند الحديث عن الإمارة: "إنها أمانة، وأنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها".

وتتطلب الأمانة في الإسلام أن توكل الوظيفة للشخص المقتدر، وأن يتم الالتزام بمبدأ الجدارة كأساس للاختيار، فروي عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولي رجلا وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله". وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه تعالى يطلب في المرشح للولاية شروطا تعد نموذجية بمقياس ففضلا عن العلم والورع، كان يشترط فيه القوة الهيبة مع التواضع، الرحمة بالناس.

ز. للموظف في الإسلام حقوق و المتمثلة في:

- **معرفة الأجر مقدما:** والمطالبة بزيادته إذا لم يكن كافيا، والعدالة في الأجور وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم للمسلمين سنة من خلال قوله " من استأجر أجيرا فليسلم له أجرته". وفي هذا تحفيز للعامل وطمأنة لنفسه. ويراعي في الأجر حجم العائلة عند تحديد الأجور، فيعطي المتزوج أجرا أكبر من الأعزب.

وكان علي بن أبي طالب يوصي عماله أن يكونوا عادلين في إعطاء الأجور المناسبة للعاملين تحت إشرافهم، فكتب **للاشتر النخعي** واليه بمصر قائلا: "... ثم أسبغ عليهم الأرزاق (أي الأجور) فإن ذلك قوة على استصلاح أنفسهم، وعني لهم عن تناول ما تمت أيديهم".

- **عدم الإرهاق في العمل:** لا يجوز زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل لأن في ذلك إضعافا لقابليته الإنتاجية مما يضر بمصلحته ومصلحة صاحب العمل على حد سواء. ويشير القرآن الكريم إلى هذا المفهوم بقصة موسى مع شعيب عليهما السلام فقال تعالى: **(... على أن تأجرني ثماني حجج، فإن أتممت عشرا فمن عندك، وما أريد أن اشق عليك ستجدني إن شاء الله من الصالحين) [القصص، 27]**

- **تقاضي الأجر فور إتمام العمل:** أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بضرورة دفع الأجر بمجرد فراغ العامل من عمله، فقال : " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" درءا لما يدخل في نفس العامل من ريبة وخوف من عدم دفع أجره إذا تأخر الدفع من غير مبرر.

- **التأمين ضد العجز والوفاة:** إن المسلم العامل يتقاضى أجرا بقدر عمله، ولكن إذا عجز عن العمل فإن الدولة مسؤولة عن توفير العيش الكريم له ولأفراد أسرته، ومن الأمثلة الرائعة ما صدر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين مر على باب قوم وعليه سائل، وهو شيخ كبير ضرير، فضرب عمر

عضده وقال له: من أي أهل الكتاب أنت ؟ فقال يهودي، قال فما ألجأك إلى ما أرى ؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها، فأخذ عمر رضي الله عنه بيده وأرسله إلى خازن بيت المال، وقال له، أنظر وضرباءه (أي أمثاله) فوالله ما أنصفناه أن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم " إنما الصدقات للفقراء والمساكين" وهذا من مساكين أهل الكتاب ووضع عنه الجزية.

ح. للموظف في الإسلام واجبات متمثلة في:

- **إتقان أداء العمل:** يقابل حق تقاضي الأجر واجب أداء العمل والأداء هنا ليس فقط الانجاز بأي شكل، بل إنجاز العمل بالشكل المرضي، وبأقصى الإمكانات المتوفرة لدى الفرد، وفي هذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب من العبد إذا عمل عملا أن يتقنه".

- **عدم استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية:** كالاستفادة المادية من المنصب أو تقديم منفعة لبعض الناس وتفضيلهم على بعضهم الآخر، فقد روي عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه استعمل مرة رجلا على الصدقات، فلما رجع حاسبه الرسول صلى الله عليه وسلم فقال الرجل : هذا لكم وهذا أهدي إلي، فقال النبي صلى الله عليه وسلم : " ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله، فيقول هذا لكم وهذا أهدي إلي، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى إليه أم لا". وروى عن عمر رضي الله تعالى عنه أنه قال: " من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين".

- **طاعة الرؤساء:** حرص الإسلام على وجوب طاعة الرؤساء، إلا فيما يتعارض مع مرضاة الله، فاعتبر من يشتق عصا الطاعة خارجا على الجماعة. وفي هذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " من خرج من الطاعة وفارق الجماعة مات ميتة الجاهلية".

2- المنهج العلمي لبناء نظام الحوافز: يمكن لنا بناء نظام للحوافز انطلاقا من توضيح نقاط أساسية متمثلة في: (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص316- 318)

أ. **أسباب الفشل:** ترى ما نسبته (**70 %**) من العاملين أن خطط الحوافز والمشاركة في الأرباح هي خطط غير فاعلة ولا تحقق العدالة في منظماتهم ويعود ذلك إلى:

- ارتباط الأجر بالأداء ليس فقط هو من يدفع ويحفز ويستثير حماس العاملين، ولكن الإدارة الفعالة أيضا سبب رئيسي للنجاح والدافعية، ومن الأسباب التي تساهم في عدم الرضا وانخفاض الدافعية ما يلي:

* غموض التعليمات الوظيفية.

* عدم وضوح الاهداف بدقة.

* الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.

* القصور في برامج التدريب.

* عدم وجود الموارد الإنتاجية اللازمة.

*قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض.

- إن ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة، كما أن نظام الحوافز المعتمد على انخفاض حوادث العمل يؤدي إلى عدم التبليغ عن حوادث كثيرة.

- يرى **فريدريك هيرز برج**: أن المنظمات يجب أن تقدم المكافآت المالية الملائمة للعاملين ثم بعد ذلك تتبعها بمزيد من برامج التحفيز الأخرى مثل فرص التقدم الوظيفي، الإثراء الوظيفي ...

- إغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الايجابية فقط.

- قد تؤدي نظم المكافآت والحوافز الإضافية إلى انقطاع العلاقات بين العاملين وبعضهم، فالهدف هو حصول العامل على أعلى أجر يصرف النظر عن أي اعتبار.

- اللجوء إلى أساليب وطرق اللا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل تعديل جداول العمل، الصراع، الضغوط.

- إن نظم المكافآت غير المدروسة قد تؤدي إلى إحباط العاملين لعدم قدرتهم أو استجابتهم لتحقيق معادلات الحوافز.

- يرى **ادوارد ديسي** أن المكافآت قد تهدم الهدف الأسمى من الحوافز، وهو أن يتم العمل بطواعية وحماس، لا أن يتم تحت وطأة ظروف الضغط والقصر والقلق والتوتر.

- إن التحيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنع العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين قد تؤدي إلى نتائج سلبية ومدمرة في نفس الوقت.
- تقوم بعض المنظمات بمنح علاوات ومكافآت تشجيعية وبدلات جهود إضافية لا على أساس الكفاءة والتميز وإنما على أساس زيادة الأجور ومواجهة تكاليف الحياة، وهنا يحصل جميع العاملين عليها مما يفقدها الهدف الذي منحت من أجله.
- قد يتم تنفيذ خطوط غير مدروسة أو غير مناسبة أو مقلدة لما يحدث في منظمة متقدمة دون النظر إلى مناخ وظروف عمل وثقافة العاملين في المنظمة، وهذا لا يساعد على تحقيق أهداف نظم الحوافز والمشاركة في المكاسب.

ب. مقومات النجاح: هناك بعض المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط له وهذه المقومات هي: (كامل بربو، 2000، ص 111- 113)

- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه العامل مع دوافعه.
- أن يفهم العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.
- أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا ومتاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.
- أن يراعي قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.
- أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع حاجات أفراد التنظيم وأيضا لتنوع احتياجات الفرد من وقت لأخر.
- إن نظام الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم من منظمة لأخرى.

إذا لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم لأجل هذه الاعتبارات لابد وأن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:

أ. ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم ؟

ب. ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات ؟

ج. ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات ؟

د. ما هي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب ؟

وبناء على توقعات إدارة الموارد البشرية من نتائج هذه التساؤلات، وبناء على الحقائق الناتجة عنها تتجمع لدى الإدارة الثوابت المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس كافة تطلعات أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج وبالتبعية كفاءة الأداء التنظيمي، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها. لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات أفراد التنظيم هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد والمقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه، وبناء على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

أ. الحالة المعنوية لأفراد التنظيم.

ب. درجة الرضا عن العمل.

ج. الكفاءة الإنتاجية.

د. كفاءة الأداء التنظيمي.

ويضيف أحدهم مقومات أخرى لنجاح منظومة التحفيز في المنظمات وهي كالآتي: (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 318-320)

أ. يجب ربط خطط الحوافز باستراتجيات المنظمة.

ب. أن تكون معايير الأداء والمعدلات المرتبطة بالحصول على الحوافز كمية وقابلة للقياس.

ج. الحصول على تأييد ودعم العاملين والمشرفين لاستراتيجيات المكافآت والحوافز الإضافية، وذلك من خلال مشاركتهم في وضعها والرقابة على تنفيذها .

د. يجب التأكد من نجاح نظم الحوافز وتحقيق الأداء التنظيمي في الأجل الطويل. وليس لعلاج مشكلات قصور الأداء في أوقات الأزمات.

ه. دمج النقابات العمالية وأصحاب المنافع كالعملاء والموردين وأصحاب المنظمة في بناء وتشييد نظم فعالة للحوافز والمكافآت.

ح. إطار مقترح لبناء وتشييد نظام فعال للحوافز: مما تقدم يمكن اقتراح النظام التالي لتصميم وبناء وتنفيذ نظم فعالة للحوافز والمكافآت والمتمثل في النقاط التالية:

- إن نظم الحوافز يجب أن تكون مبنية على وظائف أخرى للموارد البشرية كتحليل وتصميم الوظائف. فإذا تميزت هذه الأخيرة بالدقة والعدالة والمصداقية فذلك يكون نظام الحوافز.
- إن حزم التعويضات التي يحصل عليها العامل يمكن تقسيمها إلى نوعين أجور ثابتة، وأجور متغيرة سواء كانت في شكل حوافز أو علاوات أو مشاركة في الربح ... لذا يجب وضع نظم فعالة للأجور الأساسية تحقق التوازن بين مجهودات العاملين ومتطلبات تنفيذ الوظيفة وما يحصلون عليه كمقابل مادي.
- عند تصميم نظام للحوافز أو التعويضات النقدية الإضافية وغير النقدية يجب على المنظمة الاطلاع على النظم المطبقة في المنظمات الأخرى، أراء العاملين ومقترحاتهم بآراء واقتراحات إدارة الموارد البشرية، أراء ومقترحات الخبراء والمستشارين، أراء ومقترحات النقابات العمالية ثم القيود والإجراءات والحدود الحكومية والبيئية.
- يتم المفاضلة بين نظم الحوافز المتاحة من حيث المزايا والعيوب، التكاليف والعوائد، الأجل القصير أم الطويل، التركيز على جانب واحد أو جوانب متعددة.
- يتم اختيار النظام المفضل أو خليط لأكثر من نظام، ويتم وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ النظام.
- يتم تطبيق النظام خلال فتره انتقالية قد تكون ستة أشهر أو سنة أو دورة إنتاج.
- يتم قياس الأداء الذي كان مستهدفا من خلال معايير كمية للأداء المتعارف عليه، وذلك بمقارنته بما كان سائدا قبل تطبيق نظام الحوافز الجديد، كمعدلات الزيادة في الإنتاج، انخفاض الغيابات، انخفاض دوران العمل، انخفاض في حوادث العمل...

ويمكن أن نضيف لهذا التصميم الخطوات التالية: (كامل بربر، 2000، ص 113)

- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية.
- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.
- تعديل النظام بما يتناسب والمتغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو المنظمة.

إنه يجب الاعتراف بإحدى المسلمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فإن تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع وعلى الخوف والشكاوي لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الايجابية المراد تحقيقها ... إذا لا يمكن أن نطالب بتغيير في نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في الموقف الذي قد تعطل نقاط القوة في هذا النظام ...كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع باستمرار الظواهر الناتجة عن سلوك العاملين وتصرفاتهم بعد تطبيق النظام لاكتشاف جوانب النقص فيه والبحث على نقاط القوة لتفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الايجابي على سلوك العاملين ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للاداء التنظيمي.

خلاصة:

لا يمكن أن نتصور إدارة للموارد البشرية وخاصة في المنظمات الحديثة دون وظيفتي التدريب والتكوين والتحفيز، فوظيفة التدريب هي التي تكسب الأفراد العاملين المعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم، وهي التي ترفع من أداء الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطا بوظائفهم التي يشغلونها، وبهذا لو نتصور بأن المنظمة قد أخطأت في إحدى الوظائف السابقة من تخطيط للموارد البشرية أو في توظيفهم فتكون بذلك عملية التدريب والتكوين هي الكفيلة بإصلاح تلك الأخطاء المرتكبة، فإن تم توظيف من لا مهارات ولا معارف لهم فإن وظيفة التدريب والتكوين كفيلة بإعادة برمجة من وظفوا وتزويدهم بكل ما يلزم لأداء وظائفهم التي يشغلونها.

وكما التدريب فإن وظيفة تحفيز الموارد البشرية لا تقل أهمية عن سابقتها فهي التي ترتكز عن الحاجات الخاصة بالأفراد وهي التي تثير فيهم الدوافع والرغبات وتوقظ فيهم العزيمة والإقبال على الأداء الجيد، وتربطهم أكثر بالمنظمة ولاءا وانتماءا، وهذا لا يعني الاعتماد فقط على ما هو مادي من الحوافز ولكن يجب التنويع فيها كالتفويض والمشاركة وشروط العمل المريحة والآمنة والصحية، وعلاقات عمل مشتركة ...

الفصـــل الخامـــس:

الإجراءات المنهجية للدراســـة الميدانية

تمهيـــــــد .

أولا– مجالات الدراسة.

1– المجال المكاني.

2– المجال الزماني.

3– المجال البشري.

ثانيا– العينة وخصائصها.

ثالثا– المناهج المستخدمة

1– المنهج الوصفي.

2– منهج تحليل المضمون (المحتوى).

3– المنهج المقارن.

رابعا– أدوات جمع البيانات.

1– الملاحظة.

2– المقابلة.

3– الاستمارة

4– دليل الملاحظة والمقابلة.

5– الوثائق والسجلات.

خامسا– الأساليب الإحصائية.

تمهيـــــــــــــد:

الدراسات السوسيولوجية ترتبط فيما ترتبط بمجموعة من الإجراءات المنهجية بغرض تأكيد نتائجها والتحقق منها، وهذه الخطوة بأهمية إذ لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاوزها، وهذا ما يقرب أكثر الدراسات السيوسيولوجية من الموضوعية من جهة ومن علمية نتائجها من جهة أخرى، وهذه الإجراءات المنهجية لا تتحدد هكذا اعتباطا ولكن تلعب طبيعة موضوع الدراسة دورا هاما فيها، من حيث عدد هذه الإجراءات وأنواعها.

وتتضمن هذه الإجراءات اختيار منهج أو أكثر من مناهج البحث العلمي، والذي يحدد بدوره مجموعة الأدوات التي تعيننا على جميع البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بالظاهرة أو الظواهر محل الدراسة، والتي تمكننا من اختيار الفرضيات وإثبات صدقها من عدمه، وبذلك الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة، وبغية الوصول إلى صياغة نتائج علمية تتحقق لنا فهم وتفسير الظاهرة محل الدراسة، ولا يكون ذلك إلا إذا اختار الباحث من خلال دراسته الميدانية عينة بحثه بدقة لأن نوع وحجم العينة يلعبان دورا هاما في الضبط الدقيق لمعطيات البحث ومنه نتائجه.

أولا– مجالات الدراسة.

1– المجال المكاني: من خلال تحديدنا للمجال المكاني للدراسة سنستعرض تعريفات بولاية باتنة وهي الولاية التي تقع بها مديرية الخدمات الجامعية المعنية بالدراسة كما سنعرف بقطاع الخدمات الجامعية لأنه يتكون من ثلاث مديريات للخدمات الجامعية ونحدد تعريفا بالمديرية المعنية بالدراسة، وأخيرا وبحكم أن الخدمات الجامعية تقدم على مستوى الإقامات الجامعية، سنعرف بهذه الإقامات.

أ. **التعريف بولاية باتنة:** هي واحدة من ولايات الشرق الجزائري وعاصمة الولاية هي مدينة باتنة، يحدها من الشرق ولايتي خنشلة وأم البواقي، ومن الشمال الغربي ولايتي سطيف والمسيلة، ومن الشمال ولاية قسنطينة، ومن الجنوب ولاية بسكرة.

تأسست مدينة باتنة عن طريق المرسوم المؤرخ في 12 سبتمبر 1848 الصادر عن نابليون، وذلك بعد أن قررت اللجنة الاستشارية الكائن مقرها بقسنطينة جعل باتنة مدينة مستقبلية نظرا لموقعها الاستراتيجي على محاور بسكرة، تبسة، سطيف وقسنطينة. تتموقع ولاية باتنة في قلب الأوراس، وتتميز بتضاريسها الوعرة، وببرودة طقسها شتاءا، وتقع على مسافة 425 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة وترتفع عن سطح البحر بـــ 980 م.

مناخ ولاية باتنة شبه جاف، تتراوح درجات الحرارة فيها في أحيان إلى أقل من الصفر شتاءا مع تشكل الجليد، في حين أن درجات الحرارة قد تصل إلى ما فوق 40 درجة صيفا، كما أن تساقط الأمطار فيها يصل إلى حوالي 800 ملم سنويا. وتبلغ مساحة ولاية باتنة 21.520 كم^2، أما عدد سكانها فناهز 2.000.000 نسمة أي بمعدل كثافة سكانية تصل إلى 127.12 نسمة في كم^2، وعدد دوائرها 21 دائرة، وعدد بلدياتها هو 61 بلدية، أما رمزها فهو (05).

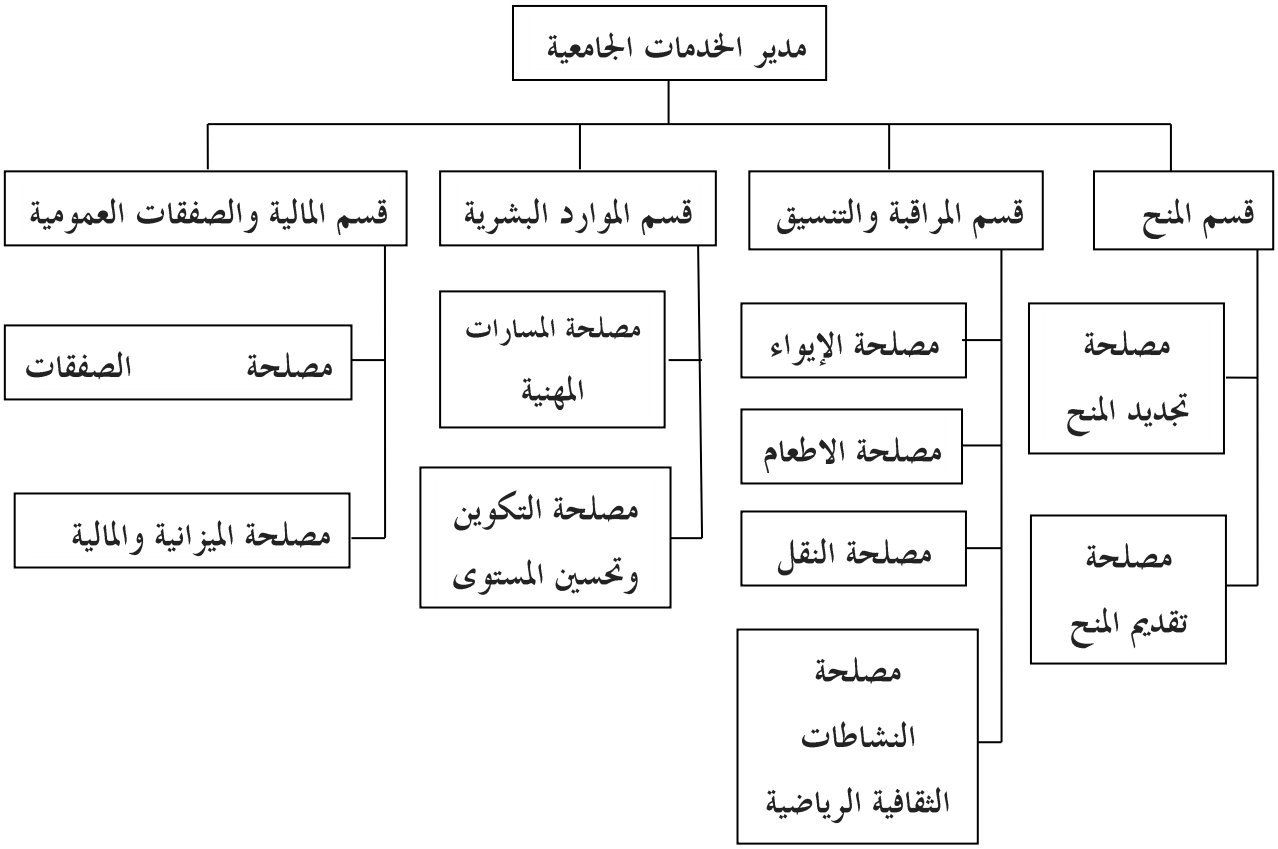
تعرف ولاية باتنة بمناطقها التاريخية، المكتشفة منها كالمدينة الرومانية تيمقاد، ومناطق أخرى لم يتم التنقيب عنها بعد... كما تعتبر مهد الثورة التحريرية المباركة، فمنها انطلقت شرارتها الأولى ومن أشهر شهدائها وزعماء ثورة التحرير الشهيد مصطفى بن بولعيد والشهيد علي النمر والمجاهد الحاج لخضر رحمه الله وآخرون كثيرون...

ب. **التعريف بقطاع الخدمات الجامعية بولاية باتنة:** قبل ذلك نود الإشارة إلى أن قطاع التعليم العالي بولاية باتنة به جامعتان، جامعة باتنة –1– العقيد المجاهد الحاج لخضر، وجامعة باتنة –2– الشهيد

مصطفى بن بولعيد تابعة لها ملحقة جامعية بدائرة بريكة، وبحكم هذه الهياكل للتعليم العالي، نجد بالموازاة قطاعا للخدمات الجامعية يتكون من ثلاث مديريات للخدمات الجامعية، مديرية الخدمات الجامعية باتنة فيسديس، ومديرية الخدمات الجامعية باتنة وسط، وأخيرا مديرية الخدمات الاجتماعية باتنة بوعقال، والتي تمثل مجتمع البحث المعني بالدراسة في هذه الأطروحة وبحكم أننا سنقدم تعريفا لهذه المديرية، فإنه من الواجب التذكير أن كل مديرية خدمات جامعية تشرف على عدد من الإقامات الجامعية والتي سنعرض تعريفات لها فيما يلي:

- **مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال**: أنشأت مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال بمقتضى القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 2004/12/22، والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقارها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها، يقع مقر المديرية بحي **150** مسكن بحي كشيدة طريق قسنطينة، تضم سبع إقامات جامعية سيتم التعريف بها لاحقا.

*** الهيكل التنظيمي للمديرية:**



الشكل رقم : (01) الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن مديرية الخدمات الجامعية تتكون من منصب مدير الخدمات الجامعية أربعة أقسام، قسم للمنح ويتكون من مصلحتين، مصلحه تجديد المنح، ومصلحة تقديم المنح، وقسم المراقبة والتنسيق ويتكون من أربعة مصالح ، مصلحة للإيواء ومصلحة للإطعام ومصلحة للنقل ومصلحة النشاطات الثقافية، الرياضية، والعلمية، وقسم للموارد البشرية بمصلحتين، مصلحة تسيير المسارات المهنية ومصلحة التكوين وتحسين المستوى، وقسم للمالية والميزانية والصفقات العمومية، ويتكون بدوره من مصلحتين، مصلحة الصفقات العمومية، ومصلحه الميزانية والمالية.

مقر المديرية عبارة عن ثلاث عمارات، هي في الأصل سكنات اجتماعية من غرفتين من تشييد الديوان الوطني للترقية العقارية وكانت موجهة للفئات الهشة، إلا أنها رفضت من قبلهم، هذه العمارات تتكون من طابق أرضي وثلاث طوابق وهي غير مهيئة تماما لممارسة أعمال إدارية، مع الإشارة أنه أثناء الدراسة الميدانية بمقر المديرية، وخلال شهر ديسمبر وجانفي لم تكن هناك تدفئة بعد قطع الغاز عنها قبل سنة من ذلك، العمارة الأولى خصصت لمكتب مدير الخدمات الجامعية وقسم المالية والصفقات العمومية والعمارة الثانية خصصت لقسم المنح، والعمارة الثالثة خصصت لقسمي المراقبة والتنسيق والموارد البشرية، مع ملاحظة أن قسم المنح يتكون من مصلحتين فقط في حين أن القسمين الآخرين يتكونان من ستة مصالح.

– **الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال**: وهي سبع اقامات وهي كالآتي:

* **الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة**: تم افتتاحها شهر سبتمبر من سنه **1991** بمناسبة الدخول الجامعي لذلك الموسم، وكانت تتسع عند افتتاحها لألفي سرير (**2000**)، ولكن فيما بعد تدعمت بجناحين إضافيين للإيواء بسعة خمسمائة سرير (**500**)، فأصبحت ساعتها ألفان وخمسمائة سرير (**2500**) كطاقة نظرية، وهي مخصصة لإيواء الطالبات تخصص علوم طبية أساسا، مساحتها الإجمالية هي **42910م²** منها **1950م²** مبنية، عدد أجنحة الإيواء بها إحدى عشر جناح.

* **الإقامة الجامعية أول نوفمبر 1954**: تم افتتاحها شهر سبتمر **1988** تحضيرا للدخول الجامعي **89/88** ، وقد شيدت من قبل شركة فرنسية هي **Bouy Ges** ، وهي عبارة عن مجمع نصفه الأول خصص للنشاط البيداغوجي والنصف الثاني أستغل كإقامة جامعية، على مساحة خمسة

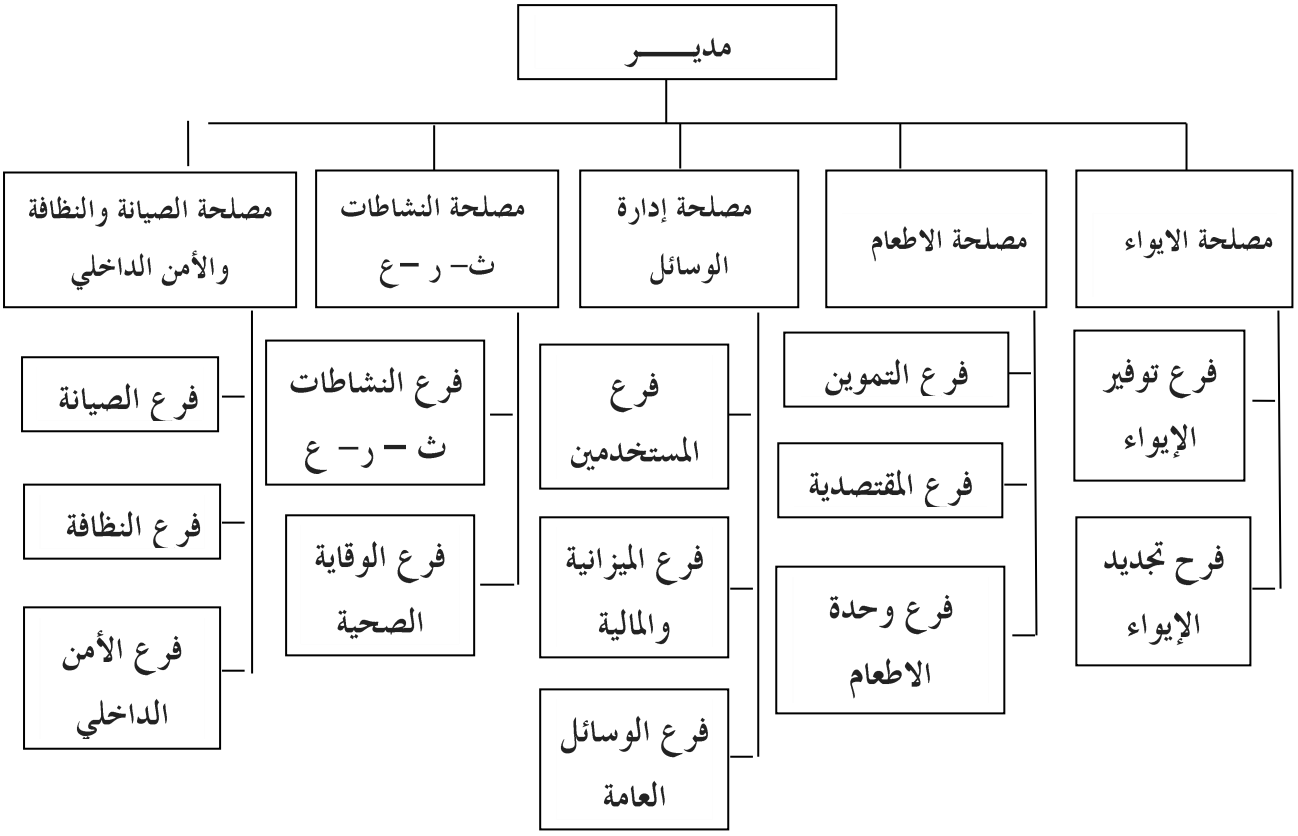
هكتارات، بطاقة إستعاب قدرت بـــ: **525** طالبة، وعدد أجنحة الإيواء بها هو ثلاثة أجنحة بطاقتين وتعداد غرف وصل إلى **105** غرفة.

* **الإقامة الجامعية الشهيد عمار بن فليس:** تم افتتاحها شهر سبتمبر من سنة **1999** بمناسبة الدخول الجامعي لذلك الموسم، وكانت تتسع عند افتتاحها لألفي سرير (**2000**)، وقد خصصت لإيواء الطالبات من مختلف التخصصات للطالبات المزاولات لدراستهن بجامعة الحاج لخضر باتنة، مساحتها 16 هكتارا، تتميز بطابع معماري متنوع لأجنحة الإيواء إذ بها أربع مجمعات يتكون كل واحد منها بأربع أجنحة وأربعة عشر جناح مستقل.

* الإقامة **الجامعية 1500 سرير السلم:** تم افتتاحها شهر سبتمبر **2001** بداية كملحقة للإقامة الجامعية عمار عاشوري، وفي سنة **2002** أصبحت إقامة مستقلة بذاتها، وكانت تتسع لـــــــ: **1000** سرير، ثم تم تشييد جناحين جديدين بسعة خمسمائة سرير وبذلك أصبحت تتسع ألف وخمسمائة سرير كطاقة نظرية، وقد خصصت لإيواء الطالبات من مختلف التخصصات، مساحتها مشتركة مع الإقامة الجامعية **1000** سرير والمقدرة بخمس هكتارات، وبها أربع مجمعات، كل واحد منها يتكون من أربعة أجنحة وجناحين مستقلين.

* **الإقامة** الجامعية **1000 سرير المصالحة:** تم افتتاحها بتاريخ 30 سبتمبر 2003 بطاقة استيعاب بلغت **1000** سرير، خصصت لإيواء الطالبات وقد افتتحت كملحقة للإقامة الجامعية **1500** سرير السلم، ثم تم اعتمادها كإقامة جامعية مستقلة سنة **2005**، مساحتها مشتركة مع الإقامة الجامعية **1500** سرير هي خمس هكتارات و بها ست مجمعات كل مجمع به أربع أجنحة.

* الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية:



الشكل رقم : (02) الهيكل التنظيمي لإقامة جامعية

الايواء / الإقامة الجامعية	المساحة الاجمالية	عدد أجنة الايواء	عدد الطوابق في كل جناح	عدد الأسرة في كل غرفة	عدد دورات المياه في كل طابق	المرشات + عدد غرفها	مخارج النجدة	تجهيزات اطفاء الحرائق	شباك حديدي لغرف الطابق الارضي	المنبهات بالأجنحة	ستائر النوافذ	الإنارة بالاجنحة
الإخوة أوجرة	51490 م² منها 1950 م² مبنية	11	- طابق أرضي + 02 -طابق أرضي + 03 - طابق أرضي +04	- ثنائية - ثلاثية - رباعية	02 في كل طابق مع المغاسل	مجمع مرش من 27 غرفة	مدخل رئيسي ومدخلين جانبين مغلقين	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة لكنها غير كافية
01 نوفمبر 1954	14615 م²	03	طابق أرضي وطابق أول	- خماسية وأكثر	01 في كل طابق مع مغاسل	مجمع مرش من 24 غرفة	مدخل رئيسي	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة وكافية
عمار بن فليس	16 هكتار	-04 مجمعات (كل مجمع به أربعة أجنحة) - 14 جناح منفصل	طابق أرضي + 02	- فردية - ثنائية	02 في كل طابق مع المغاسل	مجمع مرش من 27 غرفة	موجودة ولكنها مغلقة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة وغير كافية
1500 سرير السلم	05 هكتارات مع الإقامة الإقامة 1000 سرير	ـــ 04 مجمعات كل مجمع به 4 أجنحة ـــ ـــ جناحين	ـــ طابق أرضي + 02 ، طابق أرضي + 04	- فردية - ثنائية - ثلاثية	- 02 + 02 مغاسل	لا توجد مرشات	توجد مخارج نجدة لكنها مغلقة بأقفال	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة وغير كافية
1000 سرير المصالحة	05 هكتارات	ـــ 06 مجمعات (كل مجمع به 04 أجنحة)	ـــ طابق أرضي + 02	- فردية - ثنائية	- 02 في كل طابق - 02 مغاسل	لا توجد مرشات	توجد مخارج نجدة لكنها مغلقة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة	موجودة وغير كافية

جدول رقم (02): يوضح المعطيات الخاصة بالإيواء للاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

ج. قراءة للمعطيات الواردة في الجداول حول الإقامات الجامعية: إن أول ما يمكن ملاحظته أن كل الإقامات محل الدراسة أنشئت أساسا على أنها اقامات جامعية، ما عدا الإقامة الجامعية أول نوفمبر 1954 التي تم تحويلها إلى إقامة جامعية مع العلم أن بنايات هذه الإقامة بها مادة الأميونت المحظورة في تشييد البناءات لخطورتها على الصحة، ولذلك وجب التفكير في ايجاد حل جذري لها.

الملاحظة الثانية هي الإختلاف في المساحات المخصصة لتشييد هذه الإقامات والتي تراوحت بين هكتار واحد إلى خمس هكتارات إلى سته عشر هكتار وهذا ما يسبب العديد من المشكلات، بالإضافة إلى الاختلافات الموجودة في عدد أجنحة الإيواء وفي عدد طوابقها، فنجد أن الإقامة الجامعية أول نوفمبر **1954** تتشكل فقط من جناحين ونصف لأن الطابق الأرضي من الجناح "A" مستغل كمكاتب إدارية في حين أن الجناح الرابع قد خصص لمطعم للإقامة الجامعية والنادي وورشة الصيانة ومكتب النشاطات الثقافية... مع الإشارة أن أكبر تهديد للطالبات بهذه الإقامة هو مادة الامونيت المسرطنة.

أما الملاحظة الثالثة فهي أن الإقامتين الجامعتين **1500** سرير و**1000** سرير ورغم حدثتهما مقارنة بالإقامات الأخرى إلا أنهما لا يتوفران على مرشات رغم أن موقعهما الجغرافي بمدينة باتنة لا يسمح للطالبات بالتنقل خوفا من التعرض للاعتداءات التي تقع بصفة دورية، على عكس الإقامات الأخرى موقعها يسمح بتنقل الطالبات ومع ذلك تتوفر كلها على مجمع مرش في كل واحدة منها، يلاحظ كذلك أن الإقامة الجامعية أول نوفمبر لا تتوفر على مخارج نجدة، فإذا تصورنا وقوع حادث تطلب إجلاء الطالبات فكيف سيكون الموقف، كما تجدر الإشارة إلى أن وضعية الايواء أكثر راحة في كل الإقامات التي لا يتعدى عدد الأسرة في الغرفة الواحدة أربع أسرة، في حين أن هذه الوضعية بهذه الاقامة هي من خمسة أسرة إلى ثمانية أسرة بالغرفة الواحدة.

أما الملاحظات الإيجابية التي يمكن استنتاجها من هذا الجدول هي المتعلقة بتجهيزات اطفاء الحرائق الشبابيك الحديدية لغرف الطوابق الأرضية بالأجنحة حفاظا على أمن الطالبات، بالإضافة إلى المنبهات بالأجنحة وكذا ستائر النوافذ للحفاظ على خصوصيات الطالبات وخاصة أننا في مجتمع محافظ، يضاف إلى ذلك الإنارة بمختلف البناءات وفي المحيط الخارجي التي يجب تدعيمها أكثر.

تجهيزات الأيواء / الإقامة الجامعية	الأسرة		الأفرشة		الأغطية		الوسائد	الازارات	الطاولات والكراسي	الخزائن	
	النوع	الحالة	النوع	الحالة	النوع	الحالة				النوع	الحالة
الإخوة أوجرة	حديدية	قديمة	بنوابض	متوسطة	زاوزة	متوسطة	موجودة لكنها غير مستعملة بكل الإقامات	حالتها رديئة	خشبية بقاعدة حديدية وتكون في الغرف بعدد الطلبة .	حديدية	قديمة
										مبنية	قديمة
01 نوفمبر 195	حديدية	قديمة	بنوابض	قديمة	زاوزة	رديئة		حالتها رديئة		حديدية	قديمة
عمار بن فليس	حديدية	قديمة	بنوابض	قديمة	زاوزة	متوسطة		حالتها رديئة		مبنية	/
1500 سرير السلم	حديدية	قديمة	بنوابض	قديمة	زاوزة	رديئة		حالتها رديئة		مبنية	/
	خشبية	جديدة									
1000 سرير المصالحة	حديدية	قديمة	بنوابض	قديمة	زاوزة كوات	قديمة غير صالحة		حالتها رديئة		مبنية	/

جدول رقم (03): يوضح وضعية تجهيزات الإيواء للإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

ما يلاحظ على تجهيزات الإيواء على مستوى كل الإقامات الجامعية باتنة بوعقال أنها قديمة مهترئة، فما زالت هذه الإقامات تستعمل أسرة حديدية جهزت بها الإقامات الجامعية منذ افتتاحها أي قبل ما يفوق الثلاثين سنة أما باقي التجهيزات كالأفرشة والأغطية والإزارات ورغم التجديد الجزئي لها في بعض الأحيان إلا أن ذلك غير كاف والدليل حالة هذه التجهيزات التي حتى وإن حملها الطالب إلى غرفته فإنه لا يستعملها، أما ما يجب التأكيد عليه هو الوسائد المتواجدة على مستوى الإقامات الجامعية فإن الطلبة لا يستعملونها تماما وهي مكدسة على مكستوى مخازن الإقامات الجامعية ويتم في كل مرة إقنائها، والأجدر أن تخصص أموال اقتنائها للتجهيزات الأخرى، ونفس الملاحظة على الأسرة والخزائن الحديدية.

الإقامات الجامعية	عدد المطاعم	عدد المخازن	عدد غرف التبريد	عدد قاعات الأكل	عدد الطاولات	عدد الكراسي	الستائر	الديكورات	مكبرات الصوت	مغاسل خاصة بالطلبة	مخارج النجدة	الإنارة في المطاعم	الطابور	زجاج كاشف لقاعة الطهي
الإخوة أوجرة	01	02	03	02	6 × 67	402	موجودة لكنها قديمة	موجودة ـــ اطارات ـــ نباتات بلاستيكية	غير موجودة	موجودة لكنها غير مهيئة	موجودة مدخلين ومخرجين	موجودة وكافية	01	موجود
01 نوفمبر 1954	01	01	02	01			موجودة	موجودة ـــ مرايا ـــ تلفاز	موجودة	موجودة	لا توجد	موجودة وكافية	01	موجود
عمار بن فليس	01 مطعم إقامة	01	02	02	6 × 70	420	موجودة	لوحات زيتية	غير موجودة	موجودة غير نظيفة	موجودة	موجودة وغير كافية	02	غير موجود
	01 مطعم مركزي	02	03	02	6 × 70	420	موجودة			موجودة غير نظيفة	موجودة	موجودة وغير كافية	02	غير موجود
1500 سرير السلم	01	02	03	02	6 × 80	480	موجودة	نباتات بلاستيكية + ورود بلاستيكية	موجودة وغير مستعملة	موجودة وغير نظيفة	موجودة	موجودة وكافية	02	موجود
1000 سرير المصالحة	01	02	03	02	6 × 120	720	موجودة	غير موجودة	غير موجودة	موجودة وغير نظيفة	موجودة	موجودة وغير كافية	02	موجود

جدول رقم (04) : يوضح حالة مطاعم الاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

بالنسبة لهذا الجدول نلاحظ أن كل الإقامات الجامعية بها مطعم واحد ما عدا الإقامة الجامعية عمار بن فليس التي تتوفر على مطعمين، مطعم يقدم وجبات غذائية للطالبات المقيمات، ومطعم آخر مركزي يقدم وجبة الغذاء للطلبة الخارجين الذين يزاولون دراستهم بجامعة باتنة -**1**- الحاج لخضر، كل هذه الهياكل شيدت كمطاعم بالأساس ما عدا مطعم الإقامة الجامعية أول نوفمبر **1954** الذي تحول من جناح إيواء إلى مطعم، في كل هذه المطاعم نجد مخازن بعضها مهيء وبعضها غير مهيء إذن نجد أن بعضها مقسم إلى أقسام منها الخاصة بالخضر والخاصة بالمواد الغذائية في حين أن بعضها لا يستجيب للمقاييس وخاصة في حالة ضيق المساحة المخصصة للتخزين وخاصة في الإقامات التي يتم استغلال مساحات منها لنوادي الطلبة وبعض المكاتب، وقاعات للأنشطة وأكشاك... كما في الإقامة الجامعية أول نوفمبر **1954** والإقامتين الجامعيتين **1500** سرير و**1000** سرير، كما تتوفر هذه المطاعم على غرف تبريد في الغالب أن عددها يتراوح بين اثنين إلى ثلاثة، واحدة منها تخصص للحوم الحمراء والبيضاء وأخرى تخصص للحليب ومشتقاته والبيض، وأن توفرت ثالثة فتخصص لبعض الخضر السريعة التلف والفواكه كما أن هذه المطاعم مزودة بالتجهيزات اللازمة من طاولات وكراسي وستائر أما مكبرات الصوت فنجدها في مطعم الإقامة الجامعية أول نوفمبر **1954** فقط، وتستعمل عادة في إعلام الطلبة بما يهمهم أو لسماع الموسيقى أثناء تناول الوجبات...، أما مخارج النجدة فهي متوفرة في كل المطاعم ما عدا مطعم الإقامة أول نوفمبر **1954**، أما الإنارة فيجب تدعيمها أكثر على مستوى المطاعم وخاصة أثناء وجبة العشاء، في حين أنه تنفيذا لتعليمات الديوان الوطني للخدمات الجامعية بضرورة جعل الحائط الذي يفصل الطالب أثناء وقوفه في الطابور للحصول على طبق الأكل من زجاج ليستطيع الطالب الاطلاع من خلال النظر على كل ما يجري داخل قاعة الطهي، وخاصة فيما يتعلق بالتزام عمال المطعم بإجراءات الوقاية من الالتزام بارتداء اللباس الخاص سواءا بإعداد الوجبة أو الخاص بتقديمها، شروط النظافة الجسمية، عدم التدخين...نجد أن إقامتين جامعيتين لم تلتزم بتلك التعليمة.

الإقامات الجامعية	دورات ميان خاصة بالعمال	مرشات خاصة بالعمال	تهيئة قاعة الطهي	غسل الأواني	التهوية	تصريف المياه	تجهيزات إطفاء الحرائق	اللباس الخاص بالعمال	كاشفات الغاز	تجهيزات الطهي	خزانة الطبق الشاهد	كيف يسلم طبق الوجبة	التجهيزات الناقصة
الإخوة أوجرة	موجودة وفي حالة سيئة	موجودة غير مستعملة	مقسمة إلى أقسام لتحضير مختلف الأطباق	يدوي	تتم عملية صرف البخار	يتم بطريقة مقبولة	موجودة	مآزر فقط	موجودة	قديمة وغير صالحة وغير كافية	موجودة	الطبق به كل الوجبة	أفران الغاز
01 نوفمبر 1954	موجودة وفي حالة سيئة	موجودة غير مستعملة	مقسمة إلى أقسام لتحضير مختلف الأطباق	يدوي	تتم عملية صرف البخار	يتم بطريقة مقبولة	موجودة	غير كامل	موجودة	قديمة وغير صالحة وغير كافية	موجودة	الطبق به كل الوجبة	أفران الغاز وتجهيزات أخرى
عمار بن فليس	موجودة وفي حالة سيئة	موجودة غير مستعملة	مقسمة إلى أقسام لتحضير مختلف الأطباق	يدوي	تتم عملية صرف البخار	يتم بطريقة مقبولة	موجودة	مآزر	موجودة ومعطلة	موجودة وقديمة (2000)	موجودة	على ثلاث مراحل	أفران الغاز وتجديد باقي التجهيزات
1500 سرير السلم	موجودة وفي حالة سيئة	موجودة غير مستعملة	مقسمة إلى أقسام لتحضير مختلف الأطباق	يدوي + آلي	تتم عملية صرف البخار	يتم بطريقة مقبولة	موجودة	موجود وغير كامل	موجودة	موجودة	موجودة	الطبق به كل الوجبة	أفران الغاز
1000 سرير المصالحة	موجودة وفي حالة سيئة	موجودة غير مستعملة	مقسمة إلى أقسام لتحضير مختلف الأطباق	يدوي + آلي	تتم عملية صرف البخار	يتم بطريقة مقبولة	موجودة	موجودة وغير كامل	موجودة	موجودة	موجودة	الطبق به كل الوجبة	أفران الغاز

جدول رقم (05) : يوضح تهيئة مطاعم الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

الملاحظة الأولى وتتعلق بالحالة السيئة لدورات المياه والمغاسل الخاصة بالعمال والتي تفتقر للنظافة والتهيئة مع غياب تام لأدوات التنظيف بها كالصابون السائل ومواد الجافيل والقريزيل وتعطل الحنفيات في أكثرها، وخاصة أن احدى الإقامات التابعة لهذه المديريات وفي فترة استقلالية الإقامات حدثت بها حالة لتسمم الطالبات بسبب ذهاب أحد العمال لدورات المياه دون غسل يديه ومشاركته في إعداد وجبة العشاء.

كل المطاعم تتوفر على المساحة اللازمة لتقسيم قاعة الطهي لمساحات خاصة بتحضير الخضروات، تحضير السلطة، تحضير اللحوم، غسل الفواكه، مكان مخصص للطهي، مكان مخصص لغسل الأطباق، مكان مخصص لوضع الخبز ... لكن بالعودة إلى الهندسة المعمارية للمطاعم الجامعية وخاصة ما تعلق بقاعة الطهي فإنه يجب مراجعة ذلك، وما تم ملاحظته هو ضيف المساحة بمطعم إقامة أول نوفمبر **1954**.

غسل الأواني بالإقامات الجامعية من بين المشكلات المطروحة وبشدة لأن كل الإقامات تتوفر على آلة غسل الأطباق إلا أنها معطلة ما عدا في الإقامتين **1500** و**1000** سرير، التي تتم فيها هذه العملية يدويا من خلال مسح هذه الأطباق من بقايا الطعام، ثم تمريرها بآلة غسل الأطباق، ولكن ما يمكن الإشارة إليه في هذا المجال هو مواد التنظيف الغير مطابقة للشروط حتى أن ماركاتها غير موجودة في المساحات التجارية لأنها مواد تمون بها مختلف المؤسسات فقط لنقص جودتها، مع كمياتها القليلة أيضا في بعض الأحيان، وخاصة مع نهاية الموسم الجامعي، أما فيما تعلق بالتهوية وصرف البخار وتجهيزات إطفاء الحرائق وكاشفات تسرب الغاز لقد أصبحت من المتطلبات الحتمية بالمطاعم الجامعية وخاصة بعد حادث الانفجار بإحدى الإقامات الجامعية بتلمسان بعد تسرب الغاز والذي أودى بأرواح طلبه أبرياء، مشكلة أخرى مطروحة على مستوى المطاعم الجامعية وتتمثل في تصريف المياه، وخاصة أنها تكون محملة ببقايا الطعام، إلا أنه على مستوى جميع المطاعم أصبح هذا الأمر متحكم فيه إلى حد بعيد من خلال شبكات تصريف المياه، أما النقطة السوداء الأخرى على مستوى المطاعم الجامعية وتمت ملاحظتها من خلال المعاينة أثناء أطوار الدراسة الميدانية هي عدم التزام العاملين بالمطاعم باللباس الخاص، والذي يفترض أن يكون هناك لباس أزرق خاص بإعداد الوجبة وحذاء، ولباس أبيض خاص بتقديم الوجبة ويتمثل في قبعة رأس، سروال و مئزر أبيض، وهذا الأمر يخص كل من يتواجد داخل المطعم حتى أمين المخزن، أما تجهيزات الطهي فقد زودت بها الإقامات المعنية مع بداية عملها أي أن عمر هذه التجهيزات

فاق الثلاثين سنة، رغم عمليات التصليح الدائم لها إلا أنها لا تسمح بإعداد وجبات جيدة، كما أنه يجب أن نشير إلى أنه دائما يتم تزويد الإقامات الجامعية بأفران كهربائية، رغم عدم صلاحيتها لإعداد وجبات لعدد أكبر من الطلبة، وكما صرح لي مسؤولي المطاعم أنه تم إبلاغ الجهات الوصية إلا أن العملية مستمرة وهي موجودة على مستوى كل الإقامات الجامعية على المستوى الوطني وهي غير مستغلة وما تكلفه من أموال، في حين أن هذه الإقامات في حاجه ماسة لأفران الغاز.

الأمر المهم كذلك هو تواجد الطبق الشاهد على مستوى كل مطاعم الإقامات، لأن الأمر يتطلب الاحتفاظ بكل ما يتناوله الطالب خلال **72** ساعة من تناوله للوجبة، وعملية الحفظ هذه يجب أن تكون وفق شروط معينة منها خزائة الطبق الشاهد والتي تودع داخل غرفة تبريد كذلك، وهذا في حالة ما تعرض الطلبة لأي حالة تسمم لإجراء التحاليل اللازمة ومعرفة مصدر ذلك، لتوفير العلاج اللازم، أما كيفية تقديم طبق الأكل فإنه في معظم مطاعم الإقامات الجامعية فيقدم الطبق للطالب وبه كل الوجبة، وذلك لتقليص نقاط الاحتكاك بين الطالب والعاملين قدر المستطاع ويحبذ أن يكون العامل الذي يسلم طبق الأكل بمواصفات معينة لكي لا يسبب ذلك أي مشاكل بينه وبين الطالب، وشذ عن هذه القاعدة مطعم الإقامة الجامعية عمار بن فليس الذي يقدم للطالب طبق الأكل من خلال ثلاث مراحل وهذا ما يضطر إلى توفير ثلاث عمال بمواصفات معينة.

الإقامة الجامعية	نظافة المحيط	المساحات الخضراء	حاويات القمامة	مكب النفايات	خزانات المياه	المسخنات	المغسلة	عدد المداخل
الإخوة أوجرة	نظيف وغير مهيء	غير موجودة ما عدا بعض الأشجار	موجودة بقلتها	موجود وغير مهيء	03 مهيئة	05 مستقلة	موجودة ومجهزة	**02**
01 نوفمبر 1954	نظيف	يوجد القليل منها	موجودة	موجود ومهيء	01 مهيء	01 مستقلة	موجودة ومجهزة	**01**
عمار بن فليس	نظيف نوعا ما وغير مهيء	غير موجودة ما عدا بعض الأشجار	موجودة بقلتها	موجودين وغير مهيئين	03 مهيئة — بئر إرتوازي	04 مستقلة في حالة سيئة	موجودة ومجهزة	**04**
150 سرير السلم	نظيف وغير مهيء	غير موجودة ما عدا بعض الأشجار الغير منتظمة	موجودة بقلتها	موجود وغير مهيء	01 مهيء + بئر ارتوازي	03 مستقلة	موجودة ومجهزة	**03**
1000 سرير المصالحة	نظيف وغير مهيء	غير موجودة ما عدا بعض الأشجار غير المنتظمة	موجودة بقلتها	موجود وغير مهيء	01 مهيء	02 مستقلة	موجودة ومجهزة	**03**

جدول رقم (06): يوضح تهيئة المحيط العام للإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

إن الذي يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول ما تعلق بالمعطيات الخاصة بالمحيط العام للاقامات الجامعية، أولا نظافة المحيط فإن المساحات المبنية وما يحيط بها نسبيا مقبولة من حيث النظافة لكن الإشكال المطروح يتعلق بتهيئة باقي المساحات الأخرى وخاصة في إقامة جامعية مساحتها خمس أو ستة عشر هكتار فنجد بقايا خشبية وحديدية وإسمنتية بالإضافة إلى الحشائش الضارة التي قارب ارتفاعها في بعض الإقامات طول الأشجار، ونظافة وتهيئة المحيط تقتضي تخصيص مساحة لكل ما هو حديد أو خشب و تبليغ أملاك الدولة لبيعه في مزاد و الاستفادة من عائداته، رمي ونقل كل البقايا الإسمنتية وتقتضي عملية التهيئة زرع مساحات خضراء غرس أشجار الزينة، الورود، الأزهار أي القيام بمختلف عمليات البستنة، ضرورة وضع حاويات قمامة من الحجم الصغير وخاصة في الممرات التي تشهد مرور الطلبات بكثافة عليها لتجنب رمي بقايا الطعام والنفايات على الأرض، وقد لاحظنا النقص الكبير في حاويات القمامة بكل الإقامات تقريبا، أما مكب النفايات على مستوى الإقامات الجامعية فيمثل نقطة سوداء كذلك لأن معظمها يتواجد خلف مطاعم الإقامات الجامعية، و هي غير مهيئة، لأنها يجب أن تكون مبنية، بها تصريف للمياه، وبها على الأقل حاويتين، بها صنبور مياه لتسهيل عملية تنظيفها، التفريغ اليومي لهذه الحاويات لتجنب الروائح الكريهة، أما تجهيزات المسخنات وتجهيزات المغسلات فزودت بها الإقامات منذ فتح أبوابها لأول مرة لاستقبال الطالبات أي أن عمرها يتجاوز الثلاثين سنة ومع ذلك فإن تجهيزات المغسلات كما هو موضح في الجدول لاتزال صالحة للاستعمال، لأنها تستغل مرة واحدة مع نهاية الموسم الجامعي لتنظيف الأغطية والإزرات الخاصة بالطلبة، في حين أن تجهيزات التسخين المركزية، فإن عملها في مدينة كباتنة وبرودة طقسها التي تبدأ من النصف الثاني من شهر نوفمبر حتى نهاية شهر أفريل أي ما يعادل خمسة أشهر ونصف أو يزيد ، فهذا يتطلب إعادة النظر في هذه التجهيزات لأنها قديمة جدا ، وخاصة على مستوى الإقامة الجامعية عمار بن فليس كما تم ملاحظته.

الإقامات الجامعية	هياكل رياضية	هياكل ثقافية	وحدة الوقاية الصحية	ورشات العمل	نادي الإقامة			
					طريقة الاستغلال	الجهة المشرفة	عدد العاملين	النظافة
الإخوة أوجرة	ــ قاعة متعددة الرياضات ــ قاعة للأيروبيك ــ ملعب جواري بعشب اصطناعي	ــ قاعة عروض مهيئة بمنصة ، تجهيزات السمعي البصري + تجهيزات للصوت ــ مكتبة	ــ مكاتبها مقتطعة من جناح إيواء. ــ التجهيزات متوفرة بحسب المهمة. ــ تتوفر الإقامة على سيارة إسعاف (2000) ــ أدوية للاستعجالات الأولية	– ورشة واحدة تابعة للمصلحة التقنية حدادة ونجارة	كراء	لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال القطاع	04 غير ملتزمين بالهندام الخاص	غائبة
01 نوفمبر 1954	ــ ملعب جواري بأرضية أسمنتية ــ قاعة للأيروبيك ــ قاعة للفنون القتالية	ــ لا يوجد مجمع ثقافي ــ تستغل قاعة تقديم الوجبات للأنشطة ــ مكتبة	ــ عبارة عن 03 غرف من جناح ــ متوفرة على تجهيزات بحسب مهامها ــ سيارة إسعاف قديمة	ــ ورشة واحدة تابعة للمصلحة التقنية كهرباء ، ترصيص ، حدادة.	كراء	لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال القطاع	02 غير ملتزمين بالهندام الخاص	غائبة
عمار بن فليس	ــ قاعة متعددة الرياضات ــ قاعة للأروبيك ــ ملعب جواري بعشب اصطناعي	–مجمع ثقافي به : –قاعة عرض مهيئة – مكتبة + قاعة مطالعة غير مهيئة	ــ 06 غرف مقتطعة من جناح إيواء ــ متوفرة على تجهيزات الاسعافات الأولية ــ تتوفر الإقامة على سيارة إسعاف	01 تابعة للمصلحة التقنية غياب التخصصات	كراء	لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال القطاع	04 غير ملتزمين بالهندام الخاص	غائبة
1500 سرير السلم	ــ لا يوجد أي هياكل للنشاط الرياضي الرياضي ما عدا ملعب بأرضية ترابية مشترك بين الاقامتين	ــ لا توجد أي هياكل للنشاط الثقافي ما عدا استخدام قاعات تقديم الوجبات للنشاط	04 مكاتب مقتطعة من جناح إيواء ــ التجهيزات متوفرة ، بحسب وظيفة الوحدة ــ توجد سيارة إسعاف	01 تابعة للمصلحة التقنية بدون توفر اختصاصات	كراء	لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال القطاع	04 غير ملتزمين بالهندام الخاص	غائبة
1000 سرير المصالحة	لا يوجد أي هياكل للنشاط الرياضي ما عدا ملعب بأرضية ترابية مشترك بين الإقامتين	لا توجد أي هياكل للنشاط الثقافي ما عدا استخدام قاعة صغيرة مقتطعة من المطعم	ــ 04 مكاتب مقتطعة من جناح الإيواء ــ لا تتوفر على سيارة إسعاف	ــ 01 تابعة للمصلحة التقنية بدون توفر اختصاصات	كراء	لجنة الخدمات الاجتماعية لعمال القطاع	04 غير ملتزمين بالهندام الخاص	غائبة

جدول رقم (07): يوضح الهياكل الملحقة بالاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

بالنسبة للجدول الخاص بمختلف الهياكل الملحقة بالإقامات الجامعية فإننا نلاحظ فيما يتعلق بالهياكل الثقافية والرياضية بالنسبة للاقامتين الجامعيتين الإخوة أوجرة وعمار بن فليس فهي نموذجية بالنسبة لتوفر هياكل متنوعة ومهيئة قاعات رياضية بكل المواصفات، مجمعات ثقافية، قاعات عرض ملاعب جوارية بالعشب الاصطناعي، في حين أن باقي الإقامات تعاني من ندرة شديدة للهياكل الخاصة بالنشاط الثقافي والرياضي، فهي تستخدم قاعات تقديم الوجبات على مستوى المطاعم كفضاءات لبرمجة نشاطاتها، وهذا ما جعل الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة تحتضن الكثير من الأنشطة الوطنية كمهرجان المسرح الجامعي، مهرجان الفيلم القصير في طباعاته الست إلى غير ذلك من الأنشطة... وسنأتي للتعمق أكثر في هذا الموضوع عند استعراض خدمة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية، أما الوحدات الصحية الوقائية بالإقامات الجامعية فإن أول ما يلاحظ عليها أنها تحتل على مستوى الإقامات الجامعية غرفا مخصصة أصلا لإيواء الطالبات، فإذا افترضنا أن كل وحدة للصحة والوقاية تستغل من أربع غرف إلى ست غرف، فإن هذه الوحدات الخمس ستشغل ما عدده عشرون إلى ثلاثون غرفة على مستوى خمس اقامات أي ما يعادل إيواء أربعون أو ستون طالبة إذا افترضنا أنها غرف من سريرين فقط. أما بالنسبة للتجهيزات الطبية أو كميات الدواء فقد عبر كل الأطباء عن توفرها وخاصة أنها وحدات للصحة والوقاية ولا تحتاج للكثير من المعدات، مع توفر كل الإقامات الجامعية على سيارات إسعاف.

أما ورشات الصيانة فهي أكثر من ضرورية لأنه إذا أخذنا مثال الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة وأخذنا مثال جناح واحد يتكون من خمسة وسبعون غرفة كل غرفة لها باب ونافذة وأبواب خزائن خشبية فنصل إلى عدد خمسة وسبعون بابا ونفس العدد من النوافذ ومائة وخمسون باب خزانة، لأن في كل غرفة خزانتين أي ما معدله ثلاث مائة وحدة خشبية على مستوى جناح واحد للإيواء فما بالك بإقامة ككل، ولذلك تواجد ورشات صيانة على مستوى هذه الإقامات من الضرورة بمكان، والأكبر من ذلك يجب أن تكون هذه الورشات بها موارد بشرية بتخصصات مختلفة كالنجارة والحدادة والترصيص الصحي والكهرباء والتسخين... في حين أن هذه الإقامات تعاني من نقص شديد في الأيدي العاملة المتخصصة.

أما ما تعلق بنوادي الطلبة بالإقامات الجامعية أو الأكشاك أو محلات النسخ والطباعة، فإنها تابعة للجان الخدمات الاجتماعية لعمال القطاع، فبأي قانون أولا، ثم كيف أن هذه الهياكل تقتطع من هياكل الإقامة الجامعية، من مطعم أو جناح إيواء أو مجمع ثقافي ثم تمنح هكذا للجنة الخدمات للتصرف

فيها، هذه النوادي تقوم لجنة الخدمات لعمال مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال بكرائها لمتعاملين خارجيين لا يهمهم إلى الربح بعيدا عن مصلحة الطالب، ولذلك لاحظنا خلال مجريات الدراسة الميدانية أن هذه النوادي عبارة عن مساحات تجارية تحتوي على مواد غذائية سريعة التلف وخاصة في غياب شروط الحفظ والتخزين، خضر وفواكه، مواد التجميل، مواد التنظيف، المشروبات الباردة والساخنة، يضاف إلى ذلك كله تقديم هذه المساحات التجارية لوجبات غذائية مطبوخة (وجبات سريعة) في مساحات لا تتجاوز الأربعين مترا، يضاف إلى ذلك عدم التزام عمال هذه النوادي باللباس الخاص، عدم الالتزام بإجراء التحاليل الميكروبيولوجية، التغيير الدائم في هؤلائي العمال، غياب تجهيزات أو شروط الحفظ والتخزين، حتى أن بعضهم يخزن هذه السلع في المراحيض، كما أن بعض عمال هذه النوادي يستخدمونها كمكان للنوم...

	قسم المالية والصفقات العمومية		قسم المنح		قسم الموارد البشرية		قسم المراقبة والتنسيق			
	الصفقات	المالية والميزانية	تجديد المنح	تقديم المنح	المسارات المهنية	التكوين وتحسين المستوى	الإيواء	الإطعام	النقل	النشاطات ت – ر – ع
مديرية الخدمات الجامعية	تسير بدون برنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير بدون برنامج إعلام آلي	تسير بدون برنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير بدون برنامج إعلام آلي
الإخوة أوجرة							تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي
01 نوفمبر 1954							تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي
عمار بن فليس							تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي
1500سرير السلم							تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي
1000 سرير المصالحة							تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي	تسير ببرنامج إعلام آلي

جدول رقم (08) : يوضح إدارة أقسام ومصالح المديرية والإقامات بالاعتماد على برامج الإعلام الآلي

ما يلاحظ على هذا الجدول والخاص بمدى اعتماد أقسام ومصالح مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال على برامج الإعلام الآلي في الإدارة، إلا أننا نكتشف أن هذه البرامج تم الاعتماد عليها في كل الأقسام والمصالح ما عدا مصلحة الصفقات العمومية من قسم المالية والصفقات العمومية وقسم لموارد البشرية، وهنا يطرح سؤال حول الهدف من عدم اعتماد هذه المصلحة وهذا القسم على برامج خاصة لإدارتها. وخاصة أن الأمر يتعلق بإدارة الصفقات أي أن الأمر يتعلق بإدارة مبالغ كبيرة من المال العام الأمر الذي يتطلب التدقيق والشفافية والنزاهة والحرص والموضوعية وعدم التحيز والأمانة ... ونفس الشيء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية التي تحتاج أكبر من أي وقت مضى، وأكثر من أي قسم أو مصلحة لبرامج إعلام ألي من أجل المساهمة في إدارتها كذلك بموضوعية وشفافية وأمانة ونزاهة، وخاصة أن المقبلين على عمليات التوظيف أعدادهم تزداد يوما بعد يوم، كما أن الحصول على أدنى معلومة من قسم الموارد البشرية يتطلب جهدا ووقتا كبيرين وهذا ما عانيت منه خلال فترة جمع البيانات لإعداد هذه الأطروحة.

كما أن إعداد هذا الجدول بين لنا بأنه لا يوجد انعكاس لوظائف تمارس على مستوى مديرية الخدمات الجامعية، على مستوى إدارة الإقامات الجامعية، فقسم الصفقات العمومية الذي يسهر على إعداد الصفقات، لا نجد له أي انعكاس على مستوى الاقامات في متابعة تنفيذ هذه الصفقات وهذا قد أدى إلى الكثير من التجاوزات في الكميات المحددة في الصفقات مثلا، ونفس الشيء بالنسبة لقسم الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس نكتشف الكثير من الثغرات في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتكوين وتحفيز.

د. **أسباب اختيار مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال:** تعددت أسباب اختيار مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال كمجال مكاني للدراسة، وهذه الأسباب يمكن إيجازها في الآتي:

- أشرنا فيما سبق أن قطاع الخدمات الجامعية بجامعة باتنة يتكون من ثلاث مديريات وقد تم اختيار مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال دون غيرها، لأن الطالب الباحث موظف بمديرية الخدمات الجامعية باتنة وسط لذلك استبعدت هذه المديرية للالتزام بالموضوعية وعدم التحيز، أما مديرية الخدمات الجامعية باتنة فسديس فتم استبعادها لكون هذه المديرية حديثة النشأة مقارنة بالمديريتين الأخريين، وكونها بعيدة نوعا ما عن مدينة باتنة وتتبعها إحدى الإقامات الكائن مقرها بدائرة بريكة، ضف إلى ذلك أن اقامات هذه المديرية تتكون من أجنحة إيواء ومطاعم فقط، ولا يوجد

بها أي هياكل أخرى، ضف إلى ذلك أن شبكة علاقاتي كطالب بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال أحسن وبذلك سألقى الدعم والتسهيلات اللازمة في الحصول على أكبر قدر من المعلومات.

- وكما أشرنا إليه سابقا أن مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال تتكون من سبع اقامات جامعية، ولكن عينة الدراسة اقتصرت فقط على خمس اقامات جامعية وذلك يعود لكون الإقامتين الجامعتين حملة (1) وحملة (4) قد كانتا مجالا للدراسة الميدانية لشهادة الماجستير، كما أن هذه الإقامات يوجه لها الطالبات بنفس التخصصات الدراسية التي توجه للإقامات عمار بن فليس و**1500** سرير و**1000** سرير وتجنبا للتكرار وإهدار الجهد والوقت تم الاقتصار على خمس اقامات ممثلة للمديرية ككل، وخاصة أن الأمر يتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة ممركزة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية وخاصة فيما تعلق بوظائف هذه الإدارة من تخطيط وتوظيف وتدريب وتكوين وتحفيز.

- وكما أشرنا إليه أيضا أن مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال تقدم الخدمات باقاماتها للطالبات فقط، وهذا أنسب لعينة الدراسة في هذه الأطروحة، لأن الطالبة الجامعية مضطرة أكثر للاستفادة من الخدمات الجامعية مقارنة بالطالب، وذلك يعود لعدة أسباب منها حرية الحركة والتنقل عند الطالب أكثر منها عند الطالبات نظرا لموروثنا الثقافي ومجموع العادات والتقاليد، كما أن النظام الداخلي يضبط عملية دخول الطالبة للإقامة مساءا وأقصى توقيت مسموح به هو السادسة مساءا في حين أن الطالب يمكن له التنقل خلال الأربعة وعشرين ساعة، أي يسمح له بالدخول والخروج من الإقامة متى شاء، وبذلك فإن الطالبة مضطرة لتلقي الخدمات الجامعية كما هي بعد الساعة السادسة مساءا كما أن الطالبة مجبرة على استعمال النقل الجامعي للتنقل في حين أن الطالب قد يتنقل سيرا أو باستعمال وسائل النقل العمومية، وبذلك فالطالبة تبقى دائما تحت طائلة العادات والتقاليد والموروث الثقافي وبذلك فهي الأكثر إقبالا على تلقي الخدمات الجامعية من إيواء وإطعام ونقل ونشاطات ... كما أن اختيار مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال دون غيرها قد وجهنا لدراسة اقامات تؤي طالبات، لأن بها سبع اقامات مخصصة للطالبات فقط.

2- المجال الزماني: هو الفترة التي امتدت من بداية الدراسة الميدانية، أي من الخرجات الاستطلاعية الأولى حتى نهاية الدراسة الميدانية وكانت البداية باختيار المنظمة الأنسب للدراسة الميدانية وقد أوضحت الأسباب التي دفعتني لاختيار مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وتزامن ذلك مع إعداد الأدوات الأنسب لجمع البيانات وبحكم موضوع الأطروحة فقد اخترت الاستمارة كأداة بحثية فيما يتعلق بالفئة المستهدفة الأولى هي الطالبات المقيمات، لأنهن المعنيات بتلقي الخدمات على مستوى مختلف هياكل الإقامة الجامعية، أما الأداة البحثية الثانية فهي دليل الملاحظة والمقابلة والفئة المستهدفة هنا هي مسؤولي مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال على مستوى مقر المديرية أو الإقامات الجامعية، وسيأتي تحديد هاتين الفئتين المستهدفتين عند تحديد المجال البشري للدراسة.

3- المجال البشري: بما أننا قد اعتمدنا في جمع البيانات على كل من الاستمارة كأداة لجمع البيانات مع الطالبات اللائي يمثلن متقلي الخدمات المقدمة من أجل التعرف على مستوى الخدمات المقدمة لهن، استخدمنا كذلك أداه أخرى وهي دليل المقابلة مع فئتين من الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وهي فئة التأطير وفئة التحكم لمحاولة استقصاء واقع إدارة الموارد البشرية وتنفيذ وظائفها من أجل توفير موارد بشرية تقدم خدمات جامعية في المستوى وبالشروط المطلوبة، ولذلك سنحاول فيما يلي تحديد معالم كل فئة من هذه الفئات المعنية بدليل الملاحظة والمقابلة وبالاستمارة أيضا.

أ. **الفئة المعنية بدليل الملاحظة والمقابلة:** قد تم اختيار مجموعة من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ومدراء الإقامات الجامعية ورؤساء الفروع الموزعين على الإقامات الجامعية، لأن هذه الفئة هي التي تشرف على إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية والإقامات التابعة لها، ومن خلال المعلومات المفصلة حول هذه الفئة والتي سنستعرضها لاحقا، ستتضح لنا معالم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة.

إطـــارات		تحكم	المجمـــوع
رؤساء أقسام + مدراء اقامات	رؤساء مصالح	رؤساء فروع	
08	33	52	93

جدول رقم (09): يوضح توزيع موظفي المديرية بين التأطير والتحكم

وسنحاول فيما يلي استعراض المميزات الوظيفية والمعطيات الذاتية لكل فرد ضمن هذه الفئات وبحسب توزيعهم على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال أو الاقامات الخمس المعنية بالدراسة والتحليل.

	الجنس		السن				المستوى الدراسي						سنة أول توظيف	الصفة التي وظفت بها	الرتبة الإدارية الحالية	الشهادات المتحصل عليها	الخبرة المهنية						الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب
	ذكر	أنثى	30 20	40 30	50 40	60 50	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي						5 1	10 5	15 10	20 15	25 20	أكثر أو 25	
قسم الموارد البشرية	×			×							×		2009	متصرف	متصرف رئيسي	لسانس علوم التسيير		×					الإشراف على تسيير المسارات المهنية وتكوينهم
قسم المراقبة والتنسيق	×				×						×		2008	عامل مهني من المستوى الأول	ملحق إدارة رئيسي	ليسانس إعلام آلي المحاسبة والضرائب الموارد البشرية		×					السر المهني، الانضباط المراقبة التنسيق بين جميع المصالح واتخاذ القرارات
قسم المنح		×				×				×			1981	ملحق إدارة	متصرف	البكالوريا						×	توفير جو مناسب للطالب لتجديد منحته، تقديم تسهيلات للطلبة
مصلحة التكوين وتحسين المستوى	×			×							×		2011	متصرف	متصرف	ماستر اقتصاد قانون الأعمال		×					متابعة مسار التكوين وتحسين المستوى
مصلحة تجديد المنحة	×					×					×		2000	عون إدارة	عون إدارة رئيسي	شهادة أستاذ التعليم المهني شهادة تدريب				×			تحديد فترة تجديد المنحة استقبال الملف دراسة الملفات
مصلحة تقديم المنحة										غيـــــــــــر موجـــــــــــود													
مصلحة النقل	×				×						×		2015	متصرف محلل	متصرف محلل	ماستر حقوق كفاءة مهنية للمحاماة	×						معالجة كل المسائل المتعلقة بالوظيفة السهر على تطبيق القوانين
مصلحة الإطعام	×					×				×			1986	كاتب إداري	ملحق إدارة رئيسي	/						×	المتابعة اليومية للتسير والتنسيق بين المطاعم وتحضير جدول الوجبات
مصلحة الإيواء	×				×						×		2001	عامل مؤقت	متصرف رئيسي	ماستر حقوق تسيير الموارد البشرية				×			ضمان الإيواء للطالبات توفير جميع المتطلبات ضمان الاستقرار العام
مصلحة النشاطات	×		×								×		2016	متصرف	متصرف	ليسانس تسيير الموارد البشرية	×						تنظيم ومراقبة النشاطات إعداد البرامج السنوية للنشاطات

جدول رقم (10) : يوضح خصائص المؤطرين بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

ما يلاحظ على الجدول أن عدد رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ثمانية منهم ذكور وواحدة فقط أنثى، أما توزيعهم على الفئات العمرية فنجد موظف واحد في الفئة العمرية من عشرين إلى ثلاثين سنة ، أما إثنان فهم من الفئة من الثلاثين إلى الأربعين، في حين أن ثلاثة منهم في الفئة من الأربعين إلى الخمسين، أما الثلاثة الباقون فهم من الفئة من خمسين إلى الستين من العمر، وهذا ما يتطلب التفكير في هؤلاء وتحضير من يخلفهم في مناصبهم لأنهم مقبلون على التقاعد، حتى أن منهم من بلغ الثمانية والثلاثين والثلاثة والثلاثين سنة من العمل، أما فيما يتعلق بالمستوى الدراسي نجد سبعة منهم حاملين لشهادات جامعية في مختلف التخصصات، بل هناك من يحوز على أكثر من شهادة جامعية، كما نجد أن منهم من هو معين بصفة رسمية في منصبه النوعي ويتقاضى نضير ذلك علاوة المنصب النوعي، في حين أن هناك من هم مكلفون، لأن المدة المطلوبة كشرط من شروط تولي المنصب النوعي غير متوفرة ومن هؤلاء رئيس قسم المراقبة والتنسيق رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى، رئيس مصلحة النقل وقد يكون هؤلاء حاملين لمناصب نوعية أدنى مما هم مكلفون به، أما بالنسبة لعامل الخبرة فنجدهم موزعين تقريبا بانتظام من الفئة من سنة إلى خمس سنوات ومن خمسة عشر إلى عشرين ومن خمسة وعشرين إلى أكثر بتعداد اثنين ما عدا الفئة من خمسة إلى عشر سنوات نجد ثلاثة منهم، ست موظفين استفادوا من الترقيات إثنان منهم وظفوا بداية كعمال مهنيين ثم ما دام أنهم أكملوا دراساتهم أو كانوا من حاملي الشهادات الجامعية استفادوا من الترقية، ويلاحظ كذلك أن منصب رئيس مصلحة تقديم المنح غير موجود، وسنقترح بخصوص هذا القسم اقتراحا في نهاية هذه الأطروحة. ما لوحظ عند إجراء المقابلات مع هؤلاء الموظفين، أنهم غير مدركين للمهام الوظيفية التي كلفوا بها أو أنهم لم يستطيعوا التعبير عليها ولكن مع الحوار معهم والاطلاع إن كانت هذه الوظائف لها دليل أو لها وصف وتوصيف فوجدنا أنه غير موجود، حتى أن كل واحد منهم يعين أو يكلف يتلقى فقط مقرر تعيين وما عليه إلا الاستفسار أو الاستفادة ممن وجدهم في تلك الوظيفة قبله، وحقيقة أن الوظائف بقطاع الخدمات الجامعية ليس لديها دليل ولا وصف أو توصيف وهذا ما سيوضح عند استعراض المعطيات الخاصة بهذه الوظائف على مستوى الإقامة الجامعية.

الإخـــــــــــــــوة أوجـــــــــــــــرة

	الجنس		السن				المستوى الدراسي					الرتبة الإدارية الحالية	الصفة التي وظفت بها	سنة أول توظيف	الشهادات المتحصل عليها	الخبرة المهنية						الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب
	ذكر	أنثى	20 30	30 40	40 50	50 60	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي					1 5	5 10	10 15	15 20	20 25	أو أكثر 25	
مدير الإقامة	×				×					×		ملحق إداري رئيسي	عامل مؤقت	1991	قانون أعمال دبلوم تسيير المواد البشرية		×					تسيير الإقامة وفق القوانين المعمول بها في الوظيف العمومي
مصلحة الإدارة والوسائل	×					×					×	ملحق رئيس للإدارة	/	1991	م.. وقاية وأمن	×						الإشراف على الفروع
مصلحة الإيواء		×			×						×	مهندس أول إعلام آلي	/	1993	ش–ت– إعلام آلي						×	توفير الإسكان للطالبات
مصلحة الإطعام	×			×						×		ملحق رئيسي للإدارة	ملحق رئيسي للإدارة	2016	قانون الأعمال تقني حماية	×						السهر على السير الحسن للمصلحة
م. ن–ص–أ من داخلي	×				×					×		عون إدارة	/	1994	/						×	السهر على السير الحسن للمصلحة
مصلحة . ن–ث–ر–ع	×				×					×		عون وقاية وأمن	عون إداري	1994	تقني سامي في الموارد ب						×	تسطير البرنامج السنوي توفير الوسائل
فرع. المستخدمين		×			×					×		ملحق رئيسي للإدارة	/	1988	/			×				تطبيق القوانين ضبط النظام الداخلي
فرع. الوسائل العامة	×				×					×		عون إدارة رئيسي	/	2004	تقنيات بنكية	×						مراقبة المقتنيات الجرد + حظيرة السيارات
فرع. الميزانية والمالية		×			×						×	ملحق رئيسي للإدارة	/	1996	قانون أعمال ثالثة حقوق	×						متابعة الميزانية
فرع. توفير الإيواء		×			×					×		عامل مؤقت	/	1994	تقني بناء						×	توفير السكن للطالبات
فرع. تسيير الإيواء		×			×					×		عامل مؤقت	/	2005	قانون أعمال إعلام آلي			×				متابعة انشغالات الطالبات
فرع. التموين	×			×					×			عامل مهني مستوى 3	عامل مهني مستوى 3	1997	/					×		ـــ الإشراف على الطلبيات ـــ استقبال السلع
فرع. وحدة الإطعام	×					×		×				عامل مهني خارج الصنف	عامل مهني مستوى1	1993	تلحيم	×						مراقبة النظافة العامة تنظيم العمال
فرع. المقتصدية	×					×					×	نائب مقتصد مسير	/	1996	الثانية جامعي تقنيات بنوك					×		المتابعة اليومية للعمل
فرع. الصيانة		×		×							×	عامل مؤقت	متصرف رئيسي	2012	ماستر 02		×					السهر على إصلاح الأعطاب
فرع. الأمن الداخلي	×				×					×		حارس جامعي	حارس جامعي	1993	/					×		تطبيق التعليمات السهر على أمن الطالبات
فرع. النظافة	×				×				×			عون أمن	عون أمن	1994	/					×		نظافة الإقامة
فرع النشاطات	غيـــ
فرع. الوقاية	×				×						×	مهندس دولة في الصيانة	مهندس دولة في الصيانة	2015	مهندس وقاية وأمن	×						/

جدول رقم (11) : يوضح خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية الإخوة أوجرة

من خلال هذا الجدول الخاص بالإقامة الجامعية الإخوة أوجرة نلاحظ أن اثني عشر من إطارات هذه الإقامة من الذكور ونصف ذلك من الإناث، بالنسبة للفئات العمرية فإن أكبر عدد منهم ينتمي إلى الفئة من الأربعين إلى الخمسين بعدد إحدى عشر بينما ينتمي أربعة منهم لفئة من ثلاثين إلى أربعين في حين أن ثلاثة منهم ينتمون للفئة من خمسين إلى ستين سنة أي أن هؤلاء مقبلون على التقاعد، أما المستوى الدراسي فإن معظم إطارات هذه الإقامة من المستوى التعليمي ثانوي تسعة موظفين ،وستة منهم جامعي وإثنان منهم مستوى متوسط وواحد فقط مستوى ابتدائي، بالنسبة لأقدم سنة توظيف نجد أن رئيس فرع المستخدمين وظف سنة 1988، بينما إثنا عشر منهم في التسعينيات، بينما نجد أن رؤساء فروع النظافة والأمن الداخلي، التموين وتوفير الإيواء لم يستفيدوا من الترقيات رغم أن سنوات توظيفهم هي ثلاثة وتسعون وأربعة وتسعون تسعمائة وألف، كما يلاحظ أن في حدود ثلاثة عشر موظفا يتحمل مسؤولية منصب أكبر من رتبته الإدارية إذ يعدون مكلفون فقط بإدارة هذه المناصب النوعية دون تقاضي علاوة المنصب النوعي، وهنا يطرح سؤال كيف يتم ذلك وأي تحفيز أو عائد يعود على هؤلاء من خلال توليهم مناصب أكبر من رتبتهم الإدارية وما الفائدة التي يجنوها من وراء ذلك، والأسباب هنا تختلف من شخص لآخر ولا يمكن أن نستبعد الحاجات الخاصة والطموحات الفردية لهؤلاء الموظفين، وهذا جائز إداريا إن لم يكن يمس بحقوق الآخرين أو بأهداف المنظمة في حد ذاتها، فكيف لمن هو عامل مهني وتخصصه تلحيم يتولى مهام رئيس وحدة الإطعام، وكيف يتم تكليف موظفة تمتلك أعلى رتبة إدارية، متصرف رئيسي برئاسة فرع الصيانة فقط، أما توزيع هؤلاء الموظفين على سنوات الخبرة المهنية فنجد أن ستة إلى خمس سنوات في حين أن اثنين منهم خبرتهم خمس إلى عشر سنوات ونفس العدد للمدة من عشرة إلى خمسة عشرة سنة، وأربعة منهم مدة عملهم تجاوزت العشرون سنة، أما أربعة آخرون فقد تجاوزت مدة عملهم الخمس والعشرون سنة، أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص بالواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب على شاغله، فهنا الإجابات غير مركزة وكل الموظفون لم يستطيعوا تحديد المهام التي يجب أن يقوموا بها وسنلاحظ ذلك بجلاء كبير عند استعراضنا لمحتوى الجداول الخاصة بالإقامات الأخرى حتى أننا لا نكاد نجد مديرين أجابا بنفس الإجابة على هذا السؤال ناهيك عن رؤساء المصالح ورؤساء الفروع.

01 نوفمبر 1954

	الجنس		السن				المستوى الدراسي					سنة أول توظيف	الصفة التي وظفت بها	الرتبة الإدارية الحالية	الشهادات المتحصل عليها	الخبرة المهنية						الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب
	ذكر	أنثى	30 20	40 30	50 40	60 50	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي					1 5	5 10	10 15	15 20	20 25	أو أكثر 25	
مدير الإقامة	×				×						×	1999	متعاقد	متصرف رئيسي	ليسانس حقوق				×			/
مصلحة الإدارة والوسائل	×				×					×		1991	عامل مهني	متصرف	قانون أعمال شهادة تدريب					×		/
مصلحة الإيواء		×		×							×	2008	متصرف	متصرف رئيسي	ليسانس إقتصاد			×				الإشراف على إسكان الطالبات الحرص على توفير جميع المستلزمات
مصلحة الإطعام		×		×							×	2010	عون إدارة رئيسي	متصرف محلل	ماستر موارد بشرية قانون الأعمال		×					الصرامة وخاصة النظافة والدقة في العمل (السجلات أوراق الاستهلاك)
م. ن–ص–أ من داخلي		×			×						×	2000	عاملة مؤقتة	مهندس دولة المخابر والصيانة	مهندس دولة في الوقاية والأمن				×			السهر على أمن وسلامة الطالبات المراقبة المستمرة للعاز والكهرباء....
م. ن–ث–ر–ع		×			×						×	2002	ملحق إداري	ملحق رئيسي للإدارة	ماستر حقوق			×				الإشراف على إعداد برنامج النشاطات الاحتكاك بالطالب وتوزيع الأعمال
فرع المستخدمين	×			×						×		2005	متقاعد	متصرف	تقني سامي في البنوك قانون أعمال			×				متابعة انشغالات العمال متابعة المسارات المهنية للعمال
فرع توفير الإيواء		×		×							×	2011	ملحق إدارة رئيسي	متصرف إداري	ليسانس تسيير المؤسسات		×					إسكان الطالبات وتوفير التجهيزات
فرع المقتصدية		×		×							×	2003	عامل مهني المستوى 1	مساعد متصرف					×			/
فرع وحدة الإطعام	×			×					×			2007	عون طبخ	عامل مهني مستوى أول				×				نظافة المطعم، مراقبة العمال والإشراف عليهم
فرع الصيانة	×				×				×			2002	/	عامل مهني المستوى 1	كهربائي				×			تصليح العتاد (الأبواب ، التدفئة ، الكهرباء ، الماء ، العاز)
فرع الأمن الداخلي	×				×					×		2013	عون وقاية وأمن	عون وقاية وأمن	/		×					الحرص على الأمن الداخلي للإقامة
فرع النظافة	×					×		×				2003	حارس	عامل مهني مستوى 1	/				×			مراقبة النظافة
فرع النشاطات		×		×							×	2018	منشط جامعي	منشط جامعي	ليسانس انجليزية ليسانس قانون وأعمال	×						الوقوف على مختلف النشاطات الثقافية تشجيع الطاقات الإبداعية
فرع الوقاية		×			×						×	2005	مهندس مخبر	مهندس مخبر	مهندس دولة مخابر وصيانة				×			مراقبة مرافق الإقامة من الناحية الوقاية + مراقبة الماء
فرع تسيير الإيواء												غير مبرمج										
فرع الوسائل العامة	×			×						×		2011	/	ملحق إدارة رئيسي	تقني سامي التسويق تقني سامي إعلام آلي		×					المتابعة للأفراد والعتاد الإشراف على احتياجات المؤسسة
فرع الميزانية والمحاسبة	×				×						×	2000	عامل مؤقت	ملحق إدارة	ماستر حقوق كفاءة مهنية محاماة				×			تسوية ومتابعة جميع الفواتير من خلال الالتزام والمتابعة
التموين	×					×			×			1998	عون مكتب	ملحق إدارة	التكوين الإداري			×				إعداد الطلبيات اليومية لتموين ، المطعم ، احتساب الكميات

جدول رقم (12) : يوضح خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية أول نوفمبر 1954

أما من خلال الجدول الخاص بالإقامة الجامعية أول نوفمبر 1954، فإننا نلاحظ أن هذه الفئة من الموظفين مقسمة بحسب الجنس إلى عشرة ذكور وثمانية إناث أي هناك توازن بين الجنسين حتى أن هناك أربعة رؤساء مصالح إناث واثنين من الذكور، وأربعة منهن رؤساء فروع كذلك، أما توزيعهم على الفئات العمرية فنجد أن ستة منهم في الفئة من ثلاثين إلى أربعين، وأغلبهم في الفئة من أربعين إلى خمسين بعدد ثمانية، واثنين فقط منهم في الفئة من خمسين إلى ستين، أما المستوى الدراسي فإن عشرا من إطارات هذه الإقامة حاملين لشهادات جامعية، في حين أن أربعة منهم مستواه الدراسي ثانوي بينما ثلاثة منهم مستواه الدراسي متوسط وواحد فقط مستواه ابتدائي، أقدم موظف حسب الجدول وظف سنة **1991**، إثنا عشر موظفا استفادوا من الترقيات خلال مسارهم الوظيفي، كما أن أربعة من الموظفين لا يتوفرون على المناصب الإدارية التي تؤلهم لتولي مناصب نوعية كوحدة الإطعام، الصيانة، الأمن الداخلي، النظافة، ونجد آخرين لم يستوفوا المدة القانونية لتولي مناصب نوعية رغم توفرهم على الرتب الإدارية التي تؤهلهم لذلك مثل رئيس فرع النشاطات، أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية فإن أغلبية الموظفون ينتمون للفئة من خمسة عشر سنة إلى عشرين سنة وعددهم سبعة، وواحد للفئة من سنة إلى خمس سنوات ونفس العدد بالنسبة للفئة من عشرين إلى خمسة وعشرين، وأربعة للفئة من خمس سنوات إلى عشرة، وخمسة إلى الفئة من عشرة سنوات إلى خمسة عشر سنة، وما يميز هذا التوزيع أن الموظفين المؤطرين لهذه الإقامة أقل سنوات عمل مقارنة بالإقامة الجامعة السابقة، أما في الإجابة عن السؤال الخاص بالواجبات الوظيفية التي يفرضها عليك منصبك الذي تشغله نجد أن إجابات رؤساء المصالح والفروع غير متطابقة تماما وكأن كل واحد منهم يعمل في منظمة غير التي يعمل بها الآخر، وهذا يعود بالأساس لغياب وصف وتوصيف الوظائف إذ نجد أن وصف الوظيفة وكما تمت الإشارة إليه يحدد مواصفات شاغل الوظيفية من مؤهلات وقدرات وطاقات وقيم وتكوين نفسي ومعرفي وهذا ما هو غائبا، لأننا نجد الكثير من رؤساء المصالح والفروع لا تتوفر فيهم صفات تولي هذه المناصب، ناهيك عن توصيف الوظائف الغائب عن القطاع والدليل أن بعض إجابات رؤساء المصالح والفروع صادمة وبعضهم رفض حتى الإجابة ولو أن توصيف الوظائف موجود لكان كل رؤساء مصالح الإيواء مثلا أجابوا بتحديد مهامهم واحدة تلو الأخرى، ولذلك نجد أن رئيس مصلحة الإيواء بالإقامة الجامعية لا يعلم حتى بوضعية الغرف التي يشرف عليها، وفي الكثير من الأحيان يمنح لطلبة غرفة بدون باب أو نافذة أو غير مهيأة للإيواء أصلا نظرا لحالتها المزرية، ويلاحظ أن الإقامة ليس بها رئيس فرع الإيواء.

عمار بن فليس

	الجنس		السن				المستوى الدراسي						الصفة التي وظفت بها	الرتبة الإدارية الحالية	الشهادات المتحصل عليها	الخبرة المهنية						الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب
	ذكر	أنثى	30 20	40 30	50 40	60 50	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	سنة أول توظيف				5 1	10 5	15 10	20 15	25 20	أو أكثر 25	
مدير الإقامة	×				×						×	1995	/	متصرف رئيسي	ماستر 02 حقوق			×				التواجد الدائم على مستوى الإقامة
مصلحة الإدارة والوسائل		×			×						×	2003	/	متصرف رئيسي	ليسانس اقتصاد	×						/
مصلحة الإيواء		×		×							×	2007	ملحق رئيسي	متصرف رئيسي	دكتوراه حقوق		×					إسكان الطالبات في أحسن الظروف وتوفير جميع المتطلبات
مصلحة الإطعام 1	×				×						×	2006	/	ملحق رئيسي للإدارة	ماستر 1 حقوق محاسبة + ميكانيك		×					توفير خدمات جيدة من ناحية الإطعام
مصلحة الإطعام 2	×			×							×	2013	/	مقتصد	ليسانس اقتصاد	×						/
مصلحة ن.ص.أمن داخلي	×					×				×		1985	ملحق إداري	متصرف رئيسي	تكوين إداري						×	الخبرة في الميدان وروح المسئولية
مصلحة ن–ث–ر–ع		×			×						×	2000	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف رئيسي	ليسانس حقوق				×			التسيير العقلاني للمصلحة
فرع المستخدمين	×				×						×	2008	متعاقد	متصرف	ليسانس		×					تتبع المسار المهني للعمال متابعة الحضور وأسباب الغياب والعطل
فرع الالوسائل العلمية	×				×						×	2000	ملحق إدارة رئيسي	ملحق إدارة رئيسي	دراسات تطبيقية		×					الاتصال بالمؤسسات العمومية والخاصة لتوفير الوسائل والمواد المستعملة
فرع التوفير الإيواء							غـــــــــــير موجـــــــــــود															/
فرع التسيير الإيواء							غـــــــــــير موجـــــــــــود															/
فرع الالتموين 1	×				×				×			1991	عامل مؤقت	عامل مهني حارج الصنف	/			×				تموين المطاعم بالمواد الغذائية متابعة كمية الصفقات
فرع الالتموين 2	×				×				×			1999	عامل مهني مستوى 3	عامل مهني مستوى 1	/				×			تمويل المطاعم + متابعة المخزون متابعة الكميات في الصفقات
فرع الالمقتصدية 1		×		×							×	2003	ملحق إدارة	متصرف	ليسانس اقتصاد			×				متابعة الصفقات والكميات إعداد كشف حساب المصاريف
فرع الالمقتصدية 2		×		×							×	2000	عون إدارة	متصرف	ليسانس حقوق		×					متابعة سجل ورقة الاستهلاك دخول وخروج السلع
فرع الوحدة الإطعام 1	×					×						2000	عامل مهني الصف 1	عامل مهني الصف 2	/			×				/
فرع الالصيانة	×					×				×		2007	عامل مهني المستوى 1	عامل مهني المستوى 1	/			×				/
فرع الالأمن الداخلي	×				×					×		2001	عامل مهني المستوى 1	عون إدارة	/				×			/
فرع الالنظافة		×	×								×	2012	عامل مهني المستوى 1	عامل مهني المستوى 1	ماستر 2 أداب		×					توفير النظافة داخل الإقامة التسيير والمراقبة والترقية
فرع الالنشاطات	×			×						×		1999	عون أمن	عون إدارة	/				×			التجاور مع الطالبات معرفة أنواع النشاطات
فرع الالوقاية	×			×							×	2006	تقني مخابر	مساعد مهندس	تقني مخابر ماستر 2			×				مراقبة مرافق الإقامة متابعة التحاليل الشهرية للماء

جدول رقم (13) : يوضح خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية عمار بن فليس

ومن خلال الجدول الخاص بالإقامة الجامعية عمار بن فليس فإن توزيع هذه الفئة من الإطارات وأفراد التحكم بحسب الجنس نجد أن ستة عشر منهم من جنس ذكر في حين أن ستة منهم من جنس أنثى وتوزيعهم على المصالح متساوي إذ نجد ثلاث رؤساء مصالح ذكور وكذلك بالنسبة للإناث، أما توزيعهم على الفئات العمرية فنجد أن ستة منهم ضمن الفئة العمرية من الثلاثين إلى الأربعين، وأغلبهم أي تسعة منهم ضمن الفئة العمرية من الأربعين إلى الخمسين، بينما ثلاثة منهم من الخمسين إلى الستين وهؤلاء معنيون مباشرة بالتقاعد عن العمل ولا نجد إلا واحدا منهم ضمن الفئة العمرية الأولى من العشرين إلى الثلاثين سنة، أما المستوى الدراسي فنجد أن موظفا واحدا وهو رئيس وحدة الإطعام لمطعم الإقامة بالمستوى الابتدائي، وموظفين آخرين بمستوى المتوسط وأربعة منهم بمستوى الثانوي، في حين أن إثنا عشر موظفا منهم مستواهم الدراسي جامعي، وأقدم موظف بالإقامة وظف سنة **1985** وقد استفاد ثلاث عشر منهم من ترقيات خلال مسارهم الوظيفي، ويلاحظ أن خمسة من العمال المهنيين يتحملون مسؤوليات رؤساء فروع التموين بالمطاعم ووحدة الإطعام، فرع الصيانة والنظافة، وفي المقابل أن رؤساء فروع المقتصديات في المطعمين متصرفين إداريين، في حين أن هنالك من هم أقل رتبة إدارية منهم ويتحملون مسؤولية رؤساء مصالح، مع ملاحظة أن المكلفة بالنظافة حاملة لشهادة ماستر **2** ومع ذلك لا تزال في رتبة عامل مهني من المستوى الأول، كما أن هناك الكثير من هؤلاء، وخاصة رؤساء الفروع منهم يتحملون هذه المسؤوليات دون تقاضي علاوات المنصب النوعي، وخاصة في مصلحة الإطعام التي يكون فيها العمل لساعات طويلة من السادسة صباحا حتى الساعة الثامنة ليلا، رؤساء فروع توفير الإيواء وتسير الإيواء غير موجودين، بالنسبة للخبرة المهنية نجد موظفين في الفئة من سنة إلى خمس سنوات وستة منهم في الفئة من خمسة وعشر سنوات، بينما ستة منهم في الفئة من عشر سنوات إلى خمسة عشر سنة، وأربعة منهم في الفئة من خمسة عشر إلى عشرين سنة، وواحد فقط في الفئة من خمسة وعشرين فما فوق، وهذا ما يوضح أن هناك تتبع لتوزيع وتعويض المواد البشرية، بالنسبة للواجبات التي يفرضها تولي هذه الوظائف والمهام على شاغليها فتبقى نفس الملاحظة، إذ أن هذه المهام والواجبات تبقى غير مدركة لأنها غير محددة عند تحديد هذه الوظائف، إذ يقتضي الأمر مثلا عند تحديد وظيفة مدير إقامة جامعية أن تحدد مجموع المهام المخولة له، إذ لا يمكن لمدير الإقامة اتخاذ أي قرار في حق عامل أو موظف خالف القوانين المعمول بها في الوظيفة العمومية، إلا بإعلام مدير الخدمات الجامعية، فكيف لهذا المدير أي يفرض الصرامة والانضباط كما لا يمكن له إجراء أي تعديلات أو تحسينات على الإقامة إلا بالعودة إلى مدير الخدمات الجامعية ... حتى أن مدير هذه الإقامة أكد بأن مهامه تتمثل في التواجد الدائم على مستوى الإقامة الجامعية.

1500 سرير

	الجنس		السن				المستوى الدراسي					الصفة التي وظفت بها	سنة أول توظيف	الرتبة الإدارية الحالية	الشهادات المتحصل عليها	الخبرة المهنية						الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب
	ذكر	أنثى	30 20	40 30	50 40	60 50	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي					5 1	10 5	15 10	20 15	25 20	أو أكثر 25	
مدير الإقامة		×		×							×	/	2002	متصرف رئيسي	ليسانس محاسبة ليسانس قانون			×				/
مصلحة الإدارة والوسائل	×				×					×		عامل مهني صنف 1	1993	متصرف	تسيير المخزون قانون الأعمال	×						التنسيق بين جميع المصالح تسيير المصلحة
مصلحة الإيواء		×		×							×	متصرف	2013	متصرف رئيسي	ليسانس اقتصاد		×					/
مصلحة الإطعام							غيـــــــ

فيما يتعلق بالجدول الخاص بالإقامة الجامعية **1500** سرير "السلم" فإنه خلال استعراض مؤشر الجنس فإننا نجد أن عشرة من موظفي فئة التأطير والتحكم هم ذكور بينما ستة منهم إناث، مع الإشارة إلى أن رئيس فرع تسيير الإيواء ورئيس فرع الأمن الداخلي غير موجودين، رغم أهمية مسؤول الأمن الداخلي، وهذا يعود بالأساس إلى أن الإقامتين الجامعتين **1500**سرير و**1000** سرير متواجدتين في نفس المساحة، وأجنحة إيوائهما تتداخل فيما بينها ولديهما مدخل واحد ومخرج واحد، حتى أن الشبكات الخاصة بالغاز والماء وتصريف المياه مشتركة بينهما، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات ومنها المتعلقة بالأمن الداخلي المشترك بين الاقامتين دون تحديد مسؤوليات كل طرف في ذلك، أما متغير السن فنجد أن ستة من هؤلاء الموظفين ينتمون للفئة من الثلاثين إلى الأربعين، والستة الآخرون ينتمون للفئة من الأربعين إلى الخمسين، بينما موظف واحد ينتمي للفئة من الخمسين إلى الستين سنة، وما تجدر الإشارة إليه أثناء مرحلة الدراسة الميدانية وجدنا أنه قدتم تعيين رئيس لمصلحة الإطعام ولكنه رفض الالتحاق بمنصبه والأدهى أنه تم تكليف رئيس مصلحة إدارة الوسائل بمتابعة هذه المصلحة، في حين أنه كلف كذلك بمتابعة شؤون مصلحة الإيواء بحكم أن رئيسة مصلحة الإيواء في عطلة أمومة، فكيف لفرد واحد أن يقوم بالإشراف على ثلاث مصالح في آن واحد، بالإضافة إلى كون رئيس مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي يشغل أيضا مهام رئيس فرع الوسائل العامة، أما المستوى الدراسي فإن تصنيف ثلاثة من الموظفين بالمستوى الابتدائي وسبعة منهم من المستوى الثانوي، وستة منهم من المستوى الجامعي، أقدم تاريخ توظيف هو **1991** لرئيس فرع الصيانة، وستة من الموظفين استفادوا من الترقيات وأكثر من خمسة موظفين مكلفون فقط برئاسة الفروع لعدم توفرهم على الرتب الإدارية التي تؤهلهم لتولي هذه المناصب، مع وجود آخرين لم يستوفوا المدة الزمنية اللازمة لتولي هذه المناصب أي أن هؤلاء كلهم لا يتقاضون العلاوات الخاصة بالمناصب النوعية، أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية حيث أن ثلاثة من الموظفين خبرتهم المهنية من ستة إلى خمس سنوات، وثلاثة آخرون من خمسة إلى عشر سنوات أما أغلبهم بعد ثمانية فمدة خبرتهم من عشر سنوات إلى خمسة عشر سنة وواحد منهم في الفترة من عشرون سنة إلى خمسة وعشرين سنة، والأخر فوق الخمسة وعشرين سنة، أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص بالواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب الذي تشغله فنجد أن عشرة منهم لم يجيبوا تماما على هذا السؤال رغم الإلحاح عليهم لإعطاء أي إيجابة، وحتى الذين أجابوا لم يكونوا مستوعبين لمهامهم بشكل أساسي، والإجابات بين مختلف الاقامات التي استعرضنها تختلف رغم أن الوظائف نفسها.

1000 سرير

	الجنس		السن				المستوى الدراسي					سنة أول توظيف	الصفة التي وظفت بها	الرتبة الإدارية الحالية	الشهادات المتحصل عليها	الخبرة المهنية						الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب
	ذكر	أنثى	20 30	30 40	40 50	50 60	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي					1 5	5 10	10 15	15 20	20 25	أو أكثر 25	
مدير الإقامة		×				×					×	2000	مساعد إداري رئيسي	متصرف رئيسي	ليسانس حقوق				×			التواجد بصفة دائمة الاهتمام بانشغالات الطالبات
مصلحة الإدارة والوسائل	×				×						×	2002	/	متصرف رئيسي	ماستر 02 حقوق				×			الإلتزام ، الاحترام، الصرامة المحافظة على الحقوق
مصلحة الإيواء		×		×							×	2016	متصرف	متصرف	ليسانس حقوق كفاءة مهنية محاماة	×						تسيير وتوفير الإيواء للطالبات الإشراف على توزيع المهام
مصلحة الإطعام	×			×							×	2012	متصرف	متصرف رئيسي	ليسانس حقوق	×						الإشراف على المصلحة لتقديم وجبة إطعام للطالبات
م.ن.ص.أمن داخلي											غـــــــير مـــــــوجـــــــود											
مصلحة ن–ث–ر–ع	×			×							×	2015	عقود ما قبل التشغيل	جامعي	ليسانس	×						برمجة وتنظيم الفعل الثقافي تنفيذ البرامج الصادرة عن
فرع المستخدمين		×		×						×		2005	/	ملحق إدارة رئيسي	قانون الأعمال تسيير المواد البشرية			×				الصرامة ، العمل، المتابعة الحفاظ على حقوق العامل
فرع الوسائل العلمية	×			×						×		2006	/	عون مكتب	تقني سامي موارد بشرية			×				/
فرع الميزانية والمالية		×		×							×	2004	/	عون إدارة رئيسي	ماستر			×				/
فرع توفير الإيواء		×			×					×		2013	/	تقني سامي إعلام آلي	تقني سامي في الإعلام آلي		×					متابعة نظام الإعلام الآلي استخراج الوثائق ، تحيين الأنظمة
فرع تسيير الإيواء											غـــــــير مـــــــوجـــــــود											
فرع التموين	×				×					×		2013	عون إدارة	عون إدارة	/		×					توفير السلع كما هو منصوص عليه في دفتر الشروط
افرع لمقتصدية	×			×							×	2012	ملحق إدارة	ملحق إدارة	ليسانس شريعة		×					إعداد ورقة الاستهلاك اليومي مراقبة السلع وعدم تجاوز الكميات
فرع الصيانة											غـــــــير مـــــــوجـــــــود											
فرع الأمن الداخلي											غـــــــير مـــــــوجـــــــود											

جدول رقم (15) : يوضح خصائص المؤطرين بالإقامة الجامعية 1000 سرير (المصالحة)

الجدول الخاص بالإقامة الجامعية **1000** سرير "المصالحة" ما يمكن ملاحظته أولا هو العدد القليل من مناصب رؤساء الفروع المشغولة، بالإضافة إلى رئيس مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي والفروع المشكلة لهذه المصلحة بالإضافة إلى رئيس فرع تسيير الإيواء ورئيس فرع وحدة الإطعام، ورؤساء فروع النشاطات والوقاية، فنتصور كيف يمكن إدارة مصلحة أو فرع من الفروع دون مسؤول مشرف عليه، أما بالنسبة لتوزيع الإطارات وأعوان التحكم عن الفئات بحسب الجنس فنجد أن ستة منهم ذكور وخمسة إناث، كما نجد أن أغلبهم ينتمون للفئة العمرية من الثلاثين إلى الأربعين وهم سبعة، بينما ثلاثة منهم ينتمون للفئة العمرية من الأربعين إلى الخمسين وواحد فقط ينتمي إلى الفئة من الخمسين إلى الستين، سبعة من هؤلاء جامعيون وأربعة منهم بمستوى الثانوي أقدم موظف وظف سنة **2000**، ما يلاحظ على الرتب الإدارية أنه ليس هناك عمال مهنيون، أو متعاقدون مكلفون بمناصب نوعية، وأقلهم رتبة هو عون مكتب مكلف بالوسائل العامة كما نجد أن خمسة منهم تحصلوا على ترقيات خلال مسارهم الوظيفي أما توزيعهم على سنوات العمل والخبرة المهنية فنجدهم موازعين بالتساوي ثلاثة، في المدة من سنة إلى خمس سنوات ونفس العدد في الفئة من خمسة عشر سنوات ونفس العدد في الفئة من عشرة إلى خمسة عشر سنة وأثنين في الفئة من خمسة عشر سنة إلى عشرين سنة، واثنين في الفئة من خمسة عشر سنة إلى عشرين سنة، أما الواجبات الوظيفية التي يفرضها المنصب على شاغله، فيبدوا من إجابات كل مدراء الاقامات أو رؤساء المصالح والفروع أنهم مكلفون بوظائف كل منهم يؤدي تلك الوظيفة وفقا لما ورثه عن سابقيه، أو ما يتمتع به من مؤهلات وأفكار لأنه لا يوجد أي توصيف أو وصف للوظائف بقطاع الخدمات الجامعية، إلا ما تعلق بتفويض الإمضاء في صرف المال العام بالنسبة لمدراء الخدمات الجامعية أو مدراء الاقامات كل في حدود صلاحياته.

من خلال تحديدنا للمجال المكاني والمجال البشري يمكن أن نحدد مجموعة من النقاط والتي يمكن أن نعتمدها خلال عملية تحليل المعطيات التي سنتحصل عليها عند تفريغ الاستمارة وتفريغ المعطيات الخاصة بإدراة الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية والمستقاة أساسا من مخطط تسيير الموارد البشرية ومن دليل المقابلة المطبق بالاقامات الجامعية وهذه النقاط تتمثل في الآتي:

1– ليس هناك توازن في المساحات بين مختلف الاقامات الجامعية، فنجد إقامة جامعية بهكتار ونصف إلى خمس هكتارات إلى ستة عشر هكتارا ...

2– الطاقة الاستيعابية التي تختلف من إقامة إلى أخرى من ستمائة سرير إلى ألف إلى ألفي سرير...

3– الاختلاف في الهندسة المعمارية لأجنحة كل إقامة فنجد طابق أرضي وطابق أول، أو طابق أرضي وأربع طوابق...

4– الاختلاف بين الاقامات من حيث الهياكل الملحقة بالمجمعات الثقافية والقاعات الرياضية والملاعب...

هذه الاختلافات ستؤدي حتما إلى اختلافات في إدارة الاقامات الجامعية من حيث :

1- توزيع الموارد البشرية على الإقامات الجامعية من حيث الكيف (تأطير، تحكم، تنفيذ).

2- الأرصدة المالية الممنوحة للاقامات لتغطية مختلف النفقات المتعلقة بالخدمات المختلفة.

ب. الفئة المعنية بالاستمارة: الفئة المعنية بتطبيق استمارة البحث هي فئة الطالبات المقيمات الموزعات على الإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية، لأنه إذا أخذنا بعين الاعتبار أطراف الخدمة الاجتماعية الجامعية نجد أن هناك معد للخدمة وهو قطاع الخدمات الجامعية بكل مكوناته، وقد ركزنا على مكون واحد وهو إدارة الموارد البشرية، ومظمون الخدمة في حد ذاتها وهي خدمات الإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية الرياضية والعلمية، أما متلقي الخدمة في هذا فهن الطالبات الجامعيات المقيمات، وهن من يشكلن مجتمع البحث.

الإقامة الجامعية	الطاقة النظرية	الطاقة الفعلية
الإخوة أوجرة	2500	2280
أول نوفمبر 1954	500	499
عمار بن فليس	2000	2157
1500 سرير "السلم"	1500	1425
1000 سرير "المصالحة "	1500	1437
المجمـــــــــــــوع	12000	11488

جدول رقم (16) يوضح الطاقة النظرية والفعلية للإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

من خلال الجدول نلاحظ عدم التوازن في الطاقة النظرية والفعلية للاقامات الجامعية، فلماذا لم تنشأ الاقامات بنفس الطاقة النظرية ألف، ألف وخمسمائة، ألفان باستثناء الإقامة أول نوفمبر **1954** التي لم تنشأ على أنها إقامة جامعية، في حين الإقامات الأخرى أنشأت لنفس الغرض إيواء الطلبة، والملاحظ أنه لا يوجد تجاوز للطاقة النظرية ما عدا الإقامة الجامعية عمار بن فليس في حدود مائة وسبعة وخمسون طالبة، إلا أن المجموع الكلي متحكم فيه، فعدد الأسرة هو **12000** وعدد الطالبات هو **11488**.

ثانيا– العينة وخصائصها:

1– كيفيه اختيار العينة: إن اختيار عينة الدراسة يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه الطالب الباحث، إذ يتعين عليه التوفيق بين عدة متغيرات مؤثرة بشكل مباشر في ذلك ونذكر منها: الأهداف المتوخاة من الدراسة، مستوى الدقة الإحصائية، عامل الزمن، التكلفة، خطة جمع البيانات وطرق تحليلها، واختيار العينة من حيث نوعها وحجمها عملية غاية في الأهمية وذلك لارتباطها المباشر بنتائج الدراسة، وبحكم موضوع الأطروحة الذي هو إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب" فقد فرض علينا التعامل كما سبق ذكره في المجال البشري للدراسة من فئتين:

أ. **فئة المشرفين على إدارة الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال:** بداية من رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم المراقبة والتنسيق المشرف على الخدمات المقدمة للطالب من إيواء وإطعام ونقل ونشاطات ورئيس قسم المنح ورؤساء المصالح التابعة لهم، ومدراء الإقامات الجامعية ورؤساء المصالح ورؤساء الفروع، هاته الفئات المسؤولة بطريقة مباشرة على إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط لها بتصريح رؤساء الفروع والمصالح ومدراء الاقامات باحتياجاتهم من الموارد البشرية والفائض لديهم وحاجياتهم التدريبية والتكوينية، وتطبيقهم لأساليب التحفيز اللازمة، والإشراف على الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية من خلال قسم الموارد البشرية بالمديرية، كما أن قسم المراقبة والتنسيق وقسم المنح اللذين يبحثان في سبيل تقديم الخدمات الاجتماعية للطلبة في أحسن الظروف، ولاختيار هذه الفئة اخترنا نوعا من أنواع العينة وهو:

– **العينة الغرضية (القصدية):** وهي من نوع من العينات الغير عشوائية أو غير الاحتمالية، لأن هذا النوع من العينات يمكننا من اختيار مجموعة من الوحدات التي تلاءم أغراض البحث، والقصد هنا متوفر لأننا اخترنا الفئة المشرفة على إدارة الموارد البشرية.

- **خصائص أفراد العينة:** سنستعرض خصائص أفراد العينة من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم: (17) يوضح توزيع أفراد التأطير بحسب الجنس

المركز الوظيفي	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
رئيس قسم	02	01	03
مدير إقامة	03	02	05
رئيس مصلحة	20	10	30
رئيس فرع	34	19	53
المجمـــــــــــــــوع	59	32	91

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد المشرفين من رؤساء أقسام أو مدراء اقامات جامعية أو رؤساء مصالح و فروع هم من الرجال في حدود الضعف تسعة وخمسون ذكور مقابل اثنان وثلاثون من الإناث، رغم أن الاقامات الجامعية مخصصة لإيواء الطالبات.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد التأطير بحسب السن

المركز الوظيفي	الفئـــــــات العمريـــــــة				المجموع
	30 – 20	40 – 30	50 – 40	60 – 50	
رئيس قسم		01	01	01	03
مدير إقامة		01	03	01	05
رئيس مصلحة	01	12	13	04	30
رئيس فرع	01	19	25	08	53
المجمـــــــوع	02	33	42	14	91

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية الأكبر هي الفئة من الأربعين إلى الخمسين باثنين وأربعون، تليها الفئة من الثلاثين إلى الأربعين بثلاثة وثلاثون مشرفا، ثم الفئة من الخمسين إلى الستين سنة مشرفا، وأخير الفئة الأضعف من حيث التمثيل وهي الفئة من العشرين إلى الثلاثين بمشرفين فقط، وتجدر الإشارة بعد استعراض هذه الأرقام فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تضع في الحسبان تعويض الأربعة عشر موظفا المقبلون على التقاعد.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد التأطير بحسب المستوى الدراسي

المركز الوظيفي	المستوى الدراسي					المجموع
	بدون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
رئيس قسم				01	02	03
مدير إقامة				01	04	05
رئيس مصلحة				08	22	30
رئيس فرع		06	07	20	20	53
المجمـــــــوع		06	07	30	48	91

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر عدد من مشرفي مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال جامعيين بعدد ثمانية وأربعون، ثم يليها مستوى الثانوي بعدد ثلاثون ثم يليها مستوى المتوسط بسبعة والابتدائي بستة.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد التأطير بحسب الخبرة المهنية

المركز الوظيفي	الخبرة المهنية						المجموع
	1 – 5	5 – 10	10 – 15	15 – 20	20– 25	25 ..	
رئيس قسم		02				01	03
مدير إقامة		01	02	02			05
رئيس مصلحة	10	05	04	05	01	05	30
رئيس فرع	07	13	18	08	05	02	53
المجمـــــــوع	17	21	24	15	06	08	91

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة من عشرة إلى خمسة عشر سنة هي الأكبر عددا بأربعة وعشرون مشرفا ثم تليها الفئة من خمسة إلى عشر سنوات بواحد وعشرون، ثم تليها الفئة من سنة إلى خمس سنوات بسبعة عشر، ثم تليها الفئة من خمسة عشر إلى عشرون سنة ، ثم تليها الفئة من عشر إلى خمسة وعشرون، ثم الفئة الأقل تمثيلا وهي الفئة من خمسة وعشرون فأكثر بثمانية فقط.

ب. الفئة الثانية المعنية بالدراسة: الطالبات المقيمات بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال كمجتمع بحث ثان، وهذه الفئة هي المعنية بصفة مباشرة بتقييم الخدمات المقدمة لهن لأنهن يمثلن العنصر الثالث من عناصر الخدمة الاجتماعية يعد معد الخدمة ومضمون الخدمة نفسها، نجد متقلي الخدمة، الذي أعدت الاستمارة من أجل معرفة رأيه وتقييمه لنوع وجودة الخدمات التي يتلقها بالإقامات الجامعية، وقد اعتمدنا لهذا الغرض بما أن مجتمع البحث هو إحدى عشر ألف وثمانمائة وأربعون طالبة نوعا من العينات هو :

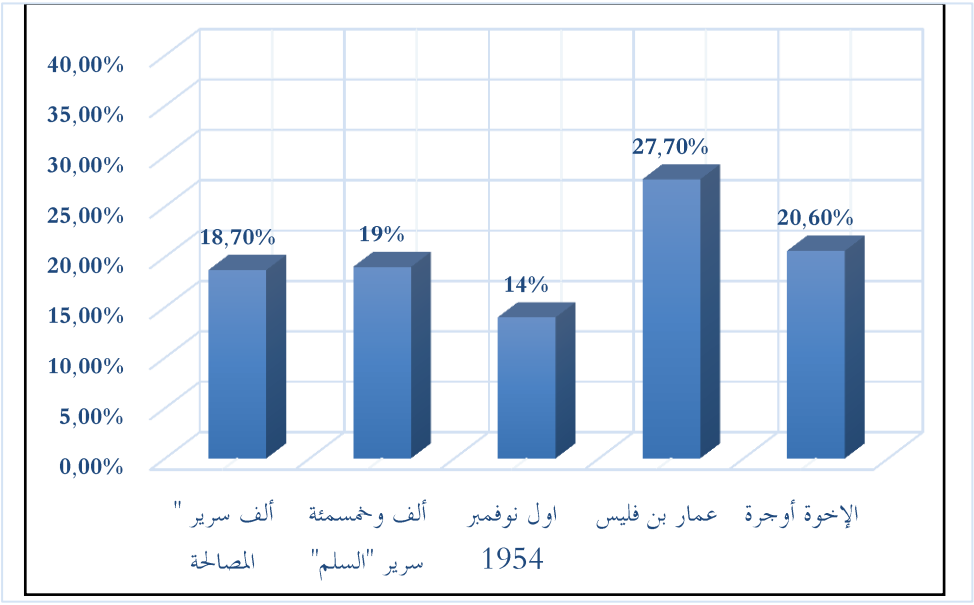
- **العينة العشوائية البسيطة:** وهي العينة التي تقوم على اختيار عدد من المفردات أو الوحدات شريطة تكافؤ فرص الاختيار بين الوحدات بالتساوي، وتوصف بالبسيطة كونها لا تتقيد بنظام خاص أو ترتيب معين.

- **خصائص أفراد العينة:** وسنحاول من خلال هذا العنصر إراد خصائص أفراد العينة من خلال الجداول التالية :

1. توزيع أفراد العينة حسب الإقامة الجامعية.

	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار التجميعي الصاعد
ألف سرير " المصالحة	**71**	**18,7**	**18,7**
ألف وخمسمئة سرير" السلم"	**72**	**19,0**	**37,7**
أول نوفمبر1954	**53**	**14,0**	**51,7**
عمار بن فليس	**105**	**27,7**	**79,4**
الإخوة أوجرة	**78**	**20,6**	**100,0**
المجموع	**379**	**100,0**	

- الجدول رقم (21) يمثل توزيع أفراد العينة بحسب الإقامة الجامعية



الشكل البياني رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة بحسب الإقامات الجامعية

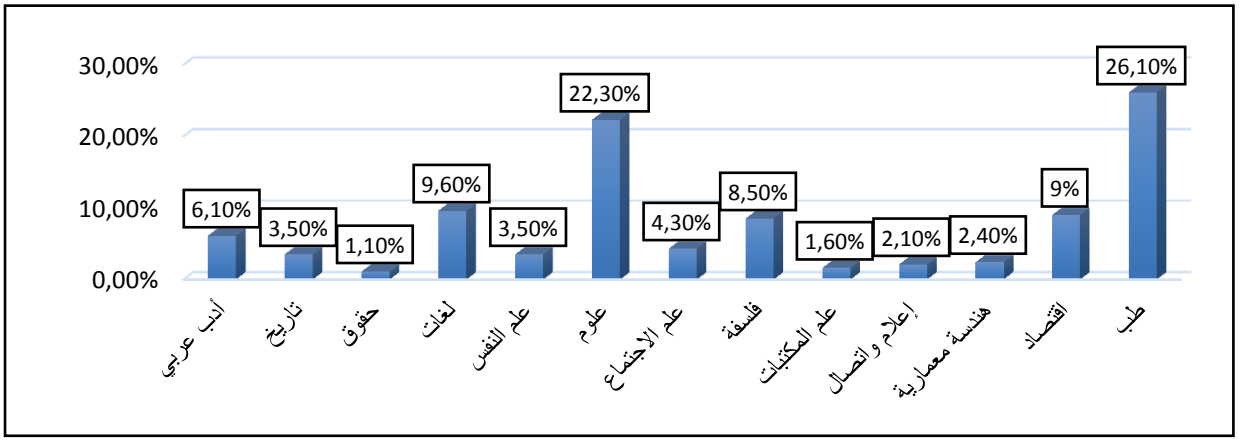
هذا الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وقد تم في عنصر المجال المكاني إيراد كل المعلومات الخاصة بهذه الإقامات.

2. توزيع أفراد العينة على مختلف التخصصات الجامعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أدب عربي	23	6,1	6,1	6,1
	تاريخ	13	3,4	3,5	9,6
	حقوق	4	1,1	1,1	10,6
	لغات	36	9,5	9,6	20,2
	علم النفس	13	3,4	3,5	23,7
	علوم	84	22,2	22,3	46,0
	علم الاجتماع	16	4,2	4,3	50,3
	فلسفة	32	8,4	8,5	58,8
	علم المكتبات	6	1,6	1,6	60,4
	إعلام واتصال	8	2,1	2,1	62,5
	هندسة معمارية	9	2,4	2,4	64,9
	اقتصاد	34	9,0	9,0	73,9
	طب	98	25,9	26,1	100,0
	Total	376	99,2	100,0	
Manquant	Système	3	0,8		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (22) يمثل توزيع أفراد العينة على مختلف التخصصات الجامعية.

النسبة المئوية



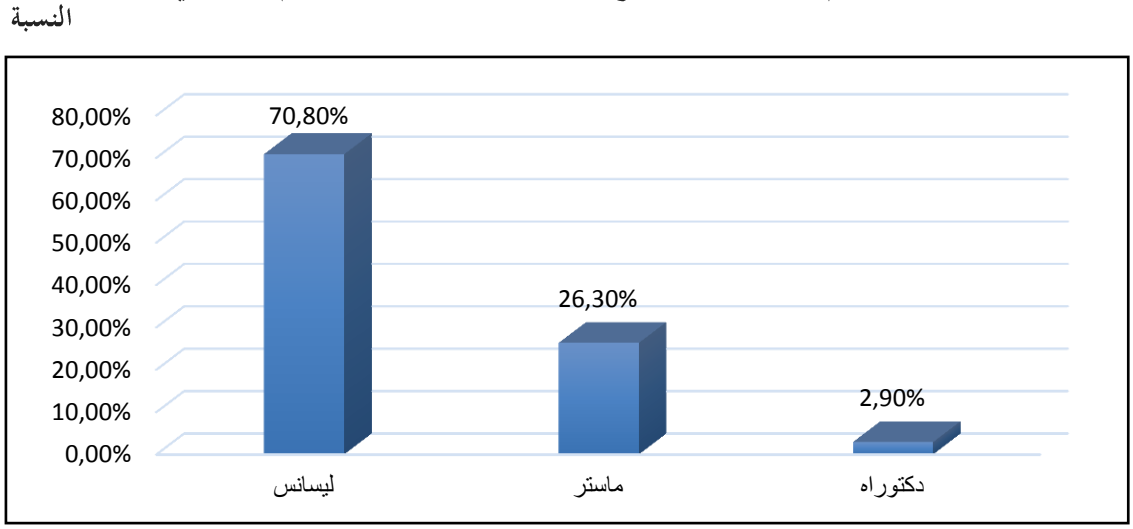
الشكل البياني رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة على مختلف التخصصات الجامعية

أما هذا الجدول فيوضح توزيع أفراد العينة على مختلف التخصصات الجامعية، والتي نلاحظ من خلالها تنوع في التخصصات وهذا راجع بالأساس إلى موقع هذه الإقامات ومجاورتها للمقر الرئيسي لجامعة الحاج لخضر باتنة.

3. المستوى الدراسي: توزيع أفراد العينة بحسب مستواهم الدراسي

		التكرار المطلق	التكرار النسبي	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	264	69,7	70,8	70,8
	ماستر	98	25,9	26,3	97,1
	دكتوراه	11	2,9	2,9	100,0
	Total	373	98,4	100,0	
Manquant	Système	6	1,6		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (23) يمثل توزيع أفراد العينة بحسب مستواهم الدراسي



الشكل البياني رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة بحسب مستواهم الدراسي

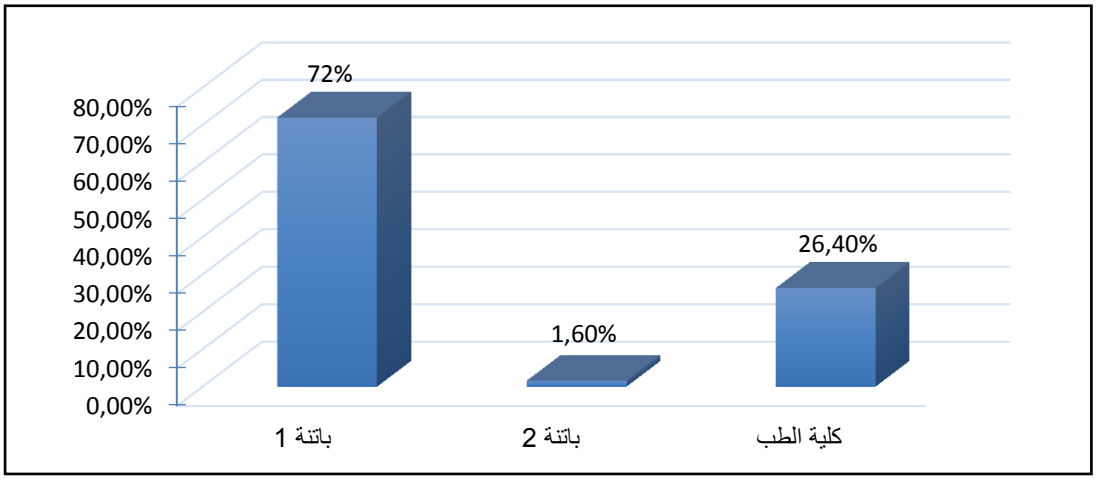
الجدول يعبر عن توزيع أفراد العينة حسب مستواهم الدراسي، ونلاحظ من خلاله بأن النسبة الأكبر هي لطلبة الليسانس ثم تليها نسبة طلبة الماستر، ثم أخيرا نسبة طلبة الدكتوراه.

4. مكان الدراسة: توزيع أفراد العينة على مختلف المواقع الجامعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	باتنة1	**270**	**71,2**	**72,0**	**72,0**
	باتنة2	**6**	**1,6**	**1,6**	**73,6**
	كليةالطب	**99**	**26,1**	**26,4**	**100,0**
	Total	**375**	**98,9**	**100,0**	
Manquant	Système	**4**	**1,1**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (24) يمثل توزيع أفراد العينة على مختلف المواقع الجامعية

النسبة المئوية



الشكل البياني رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة على مختلف المواقع الجامعية

يوضح الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة على مختلف المواقع الجامعية أن النسبة الأكبر وهي **72** % من الطالبات يدرسن بجامعة الحاج لخضر في حين أن نسبة **26,40** % من الطالبات يدرسن بكلية الطب، وهذا مؤشر أن إيواء الطالبات بحسب تخصصهن الدراسي يوفر على القطاع والدولة ككل مصاريف النقل الجامعي، مع الإشارة إلى أن طالبات الطب يفصلهن عن مكان الدارسة الحائط الفاصل بين الهيكلين ونفس الشيء بالنسبة للطالبات بالمقيمات الإقامات الجامعية عمار بن فليس وأول نوفمبر **54** و**1500** سرير و**1000** سرير قريبات جدا من مكان الدراسة، لكن ما تم ملاحظته هو وجود طالبات يدرسن بجامعة باتنة –2– ويقمن بالإقامة الجامعية الإخوة أوجرة، وهنا نطرح سؤال تنقلهن لمزاولة دراستهن بمقر الجامعة الكائن ببلدية فسديس البعيدة عن مقر الولاية بخمسة عشر كيلومتر.

ثالثا– المناهج المستخدمة:

بما أن موضوع الدراسة هو الذي يفرض أي المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية يتناسب والإشكالية أو مجموعة الفرضيات المصاغة كإجابات مؤقتة لذلك السؤال، بالإضافة إلى ثراء وتنوع موضوع إدارة الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية بالكثير من المفاهيم التي لا يمكن معها أن نكتفي فقط بمنهج واحد، ولذلك كان لزاما أن تعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة مناهج نراهم الأفضل والأنجع للخوض في غمار هذه الدراسة وهي المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون والمنهج المقارن وسنحاول فيما يلي استعراض محتوى كل منهم.

1– المنهج الوصفي: يعرف المنهج الوصفي على أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " (محمد عبدات وآخرون، 1999، ص 46)

إن المتتبع لتطور العلوم الاجتماعية يستطيع أن يلتمس الأهمية التي احتلها المنهج الوصفي في هذا التطور، ويعزى ذلك إلى ملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية، لأن هذا المنهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي". (خالد حامد، 2003، ص31)

" ويعتمد هذا المنهج على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات ... ويأتي على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة والتي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي: تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، الاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها " (محمد محمد قاسم، 2003، ص 60)

إن أهم ما يميز هذا المنهج هو توفير بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما يقدم تفسيرا واقعيا للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي

للظاهرة، مع واجب الالتزام بالموضوعية والحياد، أما فيما يتعلق بتطبيق هذا المنهج بالنسبة لموضوع الدراسة، فإننا سنعتمد على مجموعة من الأدوات البحثية كالملاحظة والمقابلة من خلال دليل الملاحظة والمقابلة والاستمارة، لجمع أكبر قدر من المعلومات والملاحظات التي تمكننا من الوصف الدقيق لواقع إدارة الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية، ومدى تأثير ذلك على الخدمة الاجتماعية للطالب، وذلك بالخوض في تفاصيل دقيقة متعلقة بعمليات ووظائف تخطيط الموارد البشرية والكيفيات التي تتم بها، ثم توظيف هذه الموارد وكيفية استغلالها بالشكل الأمثال بالإضافة إلى التخطيط لتكوين وتدريب هذه الموارد من أجل استكمال النقص لديها والرفع أكثر من مستواها، وأخيرا الأساليب المعتمدة لتحفيز هذه الموارد من أجل إخراج كل ما لديها من طاقات كامنة من أجل بلوغ الأهداف العامة المسطرة وأهمها تقديم خدمات جامعية بالشروط والمواصفات المطلوبة.

2- منهج تحليل المضمون (المحتوى): إلى جانب المنهج الوصفي اعتمدنا على منهج تحليل المضمون " لأن هناك جوانب كثيرة من سلوك الإنسان يمكن دراستها بطريقة مباشرة من خلال مناهج وأدوات بحثية ملائمة، وبالمقابل هناك جوانب أخرى لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة، كما لا يمكن الحصول على بيانات بشأنها من الأفراد، ولهذا نلجأ إلى منهج تحليل المضمون من أجل ملاحظة سلوك الأفراد بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال تحليل المكتوب والرموز، وهو يعتمد على المضمون الظاهر للوثيقة المكتوبة، ولا يهتم بما هو بين السطور وغير مكتوب بصريح العبارة أو واضح للعيان... واستنادا لكل ذلك يعرف تحليل المضمون بأنه: أسلوب للبحث يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم الكمي للمحتوى الظاهر للرموز والكلمات والأصوات والصور".(علي غربي، 2009، ص 88-89)

أ. **الإجراءات العملية لتحليل المضمون**: إن تحليل المضمون لا يتم دون الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الإجراءات والاعتبارات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإطار النظري الذي يرتضيه الباحث من جهة، وبطبيعة المادة التي سوف يقوم بتحليلها وتوضيح خصائصها من جهة ثانية، وما يسعى الباحث إلى تحقيقه من أهداف. وهناك إجراءات أساسية وخطوات عامة تحكم وتوجه عملية التحليل نوجزها في الآتي: (علي غربي، 2009، 94 -99)

- إطار التحليل هو المجال الذي سوف يقوم الباحث من خلاله بإجراء عملية التحليل، وقد يكون خطابات، قصص، صحف، برامج، وثائق إدارية ...

- عينة مادة التحليل لأنه لا يمكن للباحث أن يقوم بالتحليل الشامل للكل المتوفر من المادة إلا نادرا وبذلك يلجأ إلى أسلوب العينة المقترن بالزمان أو المكان.

- فئات التحليل والتي تعني تصنيف المادة حسب مضمونها ويقول **هوايت هيد W.Head**، بأنها نصف الطريق إلى الحقيقة بالاعتماد في التمييز بين فئات التحليل يثار السؤال حول المادة المقصودة: ماذا كتب أو قيل بالإضافة إلى كيف كتب أو قيل، وهذا ما يعبر صراحة عن المضمون والشكل للمادة المقصودة. وهناك مجموعة من الإجراءات التي على الباحث إتباعها من أجل إتمام عملية التحليل والتي نوجزها في ما يلي:

- ✓ تصنيف البيانات، ويكون ذلك تبعا للفئات ومن خلالها وفقا لوحدات التحليل.
- ✓ الترميز، حيث يقوم الباحث بتسمية وحدات التحليل بأسماء محددة، أو يعطيها رموز للتعبير عنها، كما يتم كذلك ترميز الأفكار أو وضع رموز لها.
- ✓ ربط وحدات التحليل، حيث أنه بعد القيام بإحصاء أعداد الوحدات في كل فئة من الفئات المختارة، تتم عملية ربط وحدات التحليل فيما بينها.
- ✓ إجراءات مساعدة أخرى، وتستخدم للتعرف على الأنماط والمؤشرات والشواهد وأنواع الوحدات المختلفة للكشف عن الخصائص والاتجاهات التي تترابط فيما بينها، كالتحليل العاملي، أو المقاييس الاجتماعية الملائمة لمعرفة الأنماط المتكررة والمتراكمة.
- ✓ التفسير والمقارنة، حيث يقوم الباحث بتفسير وتوضيح الدلالات النظرية للمضامين التي توصل إليها ومقارنتها بمفاهيم الدراسة وتساؤلاتها وفروضها.
- ✓ استنباط الأفكار الجديدة، وذلك من خلال عملية التفسير، حيث يتمكن الباحث من استنباط مجموعة من الأفكار المرتبطة بالموضوع وتكون جديدة.

3- المنهج المقارن: إلى جانب المنهجين السابق ذكرهما سنستعين في انجاز الجانب الميداني من هذه الأطروحة على المنهج المقارن "والذي يستخدم استخداما واسعا في الدراسات الاجتماعية، كمقارنة ظاهرة في مجتمع بنفس الظاهرة في مجتمع آخر، أو إجراء مقارنات بين مختلف الظواهر في المجتمع نفسه ...كما يمكن أن تتجاوز هذه الدراسة المقارنة الوصفية إلى دراسة تحليلية تقييمية، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المعايير الموضوعية المتعارف عليها أي بالاستعانة بأدوات القياس لإعطاء هذه الدراسة الطابع العلمي، وذلك بإعطاء النتائج دلالة موضوعية والتعبير عنها تعبيرا دقيقا باستعمال الأدوات الإحصائية

والأرقام وغيرها فبالنسبة للمواضيع الاجتماعية فيمكن أن نحكم على الوضع الاجتماعي من خلال ما يتمتع به الفرد من خدمات اجتماعية في مجال الصحة والسكن والتعليم...

يمكن أن نتخذ في مجال المقارنة معيارا مرجعيا أو نموذجا نعتبره النموذج الأمثل أو الصحيح، من خلال عملية المقارنة نبين إلى أي مدى يقترب الموضوع محل المقارنة من النموذج الأمثل الذي يتميز بمعايير ومقاييس متعارف عليها.

وكما يمكن استخدام المنهج المقارن في دراسة مواضيع وقضايا جزئية بحيث يتيح لنا هذا النوع التعمق والدقة في الدراسات والتحكم في موضوع البحث والتعمق في جانب من جوانبه كإدارة الموارد البشرية. (خالد حامد، 2003، ص 59-60)

رابعا- أدوات جمع البيانات:

تتعدد الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات في مختلف الدراسات الاجتماعية، كما أنه يمكن استخدام عده أدوات بحثيه في دراسة واحدة، وهذا لتغطية العيوب التي يمكن أن تصاحب استخدام أداة واحدة، كما أن هذا التعدد يوفر لنا ما يعرف بالمرونة المنهجية، حيث أن كل أداة تعمل كضابط للأداة الأخرى من حيث المعلومات المتحصل عليها، كما أن اختيار أداة دون غيرها يرتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة الموضوع، وبموقف الباحث نفسه، ولهذه الأسباب استقر بنا الأمر إلى الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية والمتمثلة في الآتي :

1- الملاحظة: وهي الأداة الأكثر شيوعا في مجال العلوم الاجتماعية، لأن الباحث من خلالها يبقى في اتصال دائم مباشر أو غير مباشر وحتى مشارك مع الخاضع للدراسة، وتعرف على أنها " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، من أجل الكشف عن خصائصها أو صفاتها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر". (على غربي، 2009، ص110)

وخلال مجريات إعداد هذه الدراسة سنعتمد على نوعين من الملاحظة هما الملاحظة الغير مباشرة والمباشرة بما يتوافق وميدان الدراسة.

أ. **الملاحظة الغير مباشرة:** وفيها يلاحظ الباحث عينة بحثه بطريقة غير مباشرة، بتوظيف استمارة البحث والحصول على ملاحظات أفراد العينة لمختلف مرافق الحياة داخل الإقامة الجامعية، وخاصة أن الإقامة مخصصة للطالبات والولوج لبعض المرافق غير مسموح به في كل الأوقات، كأجنحة الإيواء مثلا المرشات... إذا الباحث يلاحظ بطريقة غير مباشرة من خلال أفراد العينة.

ب. **الملاحظة المباشرة:** وتتحقق في فترة تواجد الطالب الباحث لإجراء الدراسة الميدانية وملاحظة كل مرافق الإقامة، وقد وظفت لذلك دليلا للملاحظة والمقابلة.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم الأدوات البحثية وتعرف على أنها " تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول الباحث أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات من المبحوث والتي تدور حول ميزاته أو آرائه أو معتقداته، وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة، وتعرف كذلك بأنها تبادل لفظي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص". (علي غربي، 2009، ص 116)

كما تتعدد تصنيفات المقابلة تبعا للطريقة أو الوسائل المستخدمة، فمنها الشخصية والجماعية، ومنها المقابلة عن بعد باستعمال الهاتف، بالإضافة إلى أنواع أخرى كالمقابلة الموجهة أو المتعمقة، أما في هذه الدراسة فإننا سنعتمد على نوع من المقابلة والمتمثل في:

أ. **المقابلة الشخصية الموجهة:** وهو النوع الذي سنعتمده خلال مجريات هذه الدراسة، لأن طبيعة الموضوع تقتضي ذلك، بحكم أن متغير إدارة الموارد البشرية يحتم علينا إجراء مقابلات شخصية موجهة، بغرض الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وبتركيز أكثر، وهي في مجملها معلومات متخصصة متعلقة أساسا بالتوظيف والتخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز للموارد البشرية، كما أن المتغير الثاني وهو الخدمة الجامعية المقدمة للطلبة تتميز بنفس الخصائص من حيث التخصص وضرورة التركيز وإجراء مقابلات شخصية وموجهة لتناول مختلف جوانب الخدمات من إيواء وإطعام ونقل ومنح ونشاطات ثقافية ورياضية وعلمية.

وكما تمت الإشارة إليه سابقا أننا وظفنا الاستمارة كأداة للملاحظة الغير مباشرة، وخاصة أن عينة البحث هن طالبات جامعيات يجدن القراءة والكتابة واكتفينا فقط بتوزيع هذه الاستمارة ثم جمعها، أما الملاحظة المباشرة والمقابلة فقد وظفنا خلال القيام بالعمليتين على دليل الملاحظة والمقابلة وتجسدت الملاحظة عند زيارة مرافق الإقامة الأساسية منها والملحقة خلال عدة أيام، مع إجراء مقابلات شلمت رؤساء الأقسام ومدراء الإقامات الجامعية ورؤساء المصالح ورؤساء الفروع.

3- الاستمارة: تعد الاستمارة من الأدوات البحثية المهمة، لكونها تعتبر الأداة المنهجية الأكثر قربا لوحدات العينة المختارة، وهي عبارة عن وثيقة تحمل في طياتها مجموعة من الأسئلة المكتوبة، يقدمها الباحث بنفسه أو عن طريق البريد وتتنوع تسميتها من استبيان، إلى استقصاء، وتتنوع الأسئلة التي تحويها فقد تكون مفتوحة أو نصف مفتوحة أو مغلقة، وتؤدي الصياغة الجيدة لأسئلتها إلى الحصول على بيانات تتفق والأهداف المرسومة للدراسة.

وسنستعين بالاستمارة للاطلاع ومعرفة آراء أفراد العينة وهن الطالبات الجامعات المقيمات بالاقامات الجامعية المختلفة لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، لأنهن يمثلن متلقي الخدمة، وهن الجديرات بتقديم تقييم حقيقي لمستوى الخدمات المقدمة لهن من إيواء وإطعام ونقل ونشاطات ومنح، وبذلك نستطيع الجمع بين ما نتحصل عليه من دليل المقابلة والملاحظة من معلومات حول إدارة الموارد

البشرية بهذه المديرية وما نتحصل عليه من الاستمارة من آراء الطالبات بمستوى الخدمات المقدمة لهن وبذلك نستطيع الإجابة عن سؤال الإشكالية والتأكد من الفرضيات المصاغة ومرت عملية بناء الاستمارة بالمراحل التالية:

أ. **المرحلة الأولى**: وتتعلق بالبناء الأولي للاستمارة انطلاقا من التراث النظري المطلع عليه بالإضافة إلى تجربة عمل الطالب الباحث بإحدى مديريات الخدمات الجامعية لما ناهز التسعة عشر سنة، وبنيت الاستمارة الأولية في حدود ستة وثمانون (86) سؤال ثم تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي قدم بدوره عدة توجيهات متعلقة بالشكل والمحتوى كإضافة سؤال حول الإقامة التي تنتمي إليها الطالبة وتغيير صيغ بعض الأسئلة وعدم تقسيم الاستمارة إلى محاور وترتيب الأسئلة ترتيبا تصاعديا بحسب أهمية الخدمة الاجتماعية المقدمة كالإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات، ثم بعد ذلك صيغت الاستمارة في شكلها الثاني.

ب. **المرحلة الثانية**: وهي مرحلة تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأستاذة المختصين في علم الاجتماع ، قائمة هؤلاء الخبراء ضمن الملاحق.

ج. **المرحلة الثالثة**: تجريب الاستمارة وبعد صياغة الاستمارة مع الأخذ بعين الاعتبار كل التوجيهات المقدمة من الأساتذة الكرام وخاصة الأستاذ أحمد عبد الحكيم بن بعطوش لأنه سبق له وأن كان موظفا بقطاع الخدمات الجامعية ولديه الكثير من المعلومات حوله، خضعت الاستمارة لمرحلة التجريب بالاقامتين الجامعيتين **1500** سرير السلم والإقامة الجامعية **1000** سرير المصالحة وكان عدد الطالبات اثنان وعشرون طالبة، وكانت إجابتهن على كل الأسئلة المطروحة، وبذلك اعتمدت الاستمارة في شكلها النهائي.

د. **المرحلة الرابعة**: صياغة الاستمارة في شكلها النهائي بـــستة وثمانون (86) سؤلا اتسمت أسئلتها بالتنوع من أسئلة حول بيانات شخصية وأسئلة مغلقة ونصف مفتوحة ومفتوحة وجاءت محاورها كالآتي:

- المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الخاصة من السؤال الأول إلى السؤال الرابع.
- المحور الثاني: ويتعلق بخدمات الإيواء والمرافق الملحقة كالمرش والنادي والبياضة...
- المحور الثالث: ويتعلق بخدمات الإطعام، إجراءات النظافة والوقاية، جدول الوجبات الغذائية.

- المحور الرابع: ويتعلق بخدمات النقل، برامج عمل الحافلات، مراقبي، النقل الجامعي...
- المحور الخامس: ويتعلق بخدمات الصحة والوقاية، العيادة، التجهيزات، برنامج العمل، مداومة نهاية الأسبوع.
- المحور السادس: ويتعلق بخدمات تقديم المنح، احترام مواعيد دفع المنح...
- المحور السابع: ويتعلق بخدمات النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية، برنامج النشاطات، مساهمة الطلبة فيه، التكريمات، الجمعيات والنوادي، البرنامج الوطني للنشاطات...

وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم إدراج نسخة من الاستمارة المطبقة على عينة البحث ضمن الملاحق.

4- الوثائق والسجلات: بالإضافة إلى ما تم جمعه من خلال الأدوات البحثية السابقة، فإننا اعتمدنا أداة أخرى موافقة للمنهج المعتمد وهو تحليل المضمون لدراسة المعلومات التي تحويها سجلات ووثائق إدارة الموارد البشرية وخاصة في غياب نظام للمعلومات واعتماد قسم الموارد البشرية على مستوى المديرية ومصالح إدارة الوسائل على مستوى الإقامات على الوثائق الورقية ومن هذه الوثائق مخطط تسيير الموارد البشرية، الحالة -ب- التقارير والمحاضر...

خامسا– الأساليب الإحصائية.

لتحليل البيانات والمعطيات المتحصل عليها من تفريغ الاستمارة اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار **22** والذي يرمز له **SPSS22** وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي،كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية وضمن الإحصاء الاستدلالي كمعاملات الارتباط، التباين الأحادي، ونظرا لطبيعة الدراسة فإن أنسب المقاييس التي تتطلبها الدراسة هي:

1– التكرارات والنسب المئوية: وتم الاعتماد عليها لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم نحو أسئلة الاستمارة.

2– الرسومات البيانية: اعتمدنا عليها لتوضيح خصائص أفراد العينة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق لمختلف الإجراءات المنهجية، وكانت البداية بمجالات الدراسة منها المكاني والذي استعرضنا من خلاله التعريف بمدينه باتنة، ثم قطاع الخدمات الجامعية والذي يضم ثلاث مديريات خدمات جامعية، ثم مديرية الخدمات الجامعية المعنية وهي مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، ثم أسباب اختيارها دون غيرها، وأخيرا التعريف بالإقامات الجامعية الخمس المنتمية لهذه المديرية وأسباب عدم شمول الدراسة لكل إقامات هذه المديرية وهي سبعة، ومنها الزماني والذي تخللته عدة مراحل، ثم المجال البشري، والذي ضم صنفين هما إطارات مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال المشرفين على إدارة الموارد البشرية بها، والطالبات المقيمات في الإقامات المعنية لأنهن يمثلن متلقي الخدمة وهن الأجدر بتقييم هذه الخدمات التي تقدم لهن على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال.

ثم استعرضنا العينة بخصائصها سواءا العينة الخاصة بتطبيق دليل الملاحظة والمقابلة أو العينة الخاصة بتطبيق استمارة الدراسة، وأنواع العينة التي اعتمدنا عليها وحجم كل عينة، وبعد العينة استعرضنا المنهج المعتمد والذي تراوح بين المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون (المحتوى) والمنهج المقارن، واعتمدنا على مجموعة من الأدوات البحثية التي تتطابق والمناهج المعتمدة ومن هذه الأدوات الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وأخيرا استعرضنا الأساليب الإحصائية المعتمد عليها لتحليل النتائج.

الفصـــل الســـادس:

المعالجة السوسيولوجية لمعطيات الدراسة الميدانية

تمهيد.

أولا– عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية.

1– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بدليل الملاحظة والمقابلة.

2– عرض وتحليل وتفسير اللبيانات الخاصة بالاستمارة .

ثانيا– مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

1– في ضوء الفرضيات.

2– في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا– نتائج الدراسة.

رابعا– التوصيات والاقتراحات.

1– اقتراحات وتوصيات خاصة بإدارة الموارد البشرية.

2– اقتراحات وتوصيات خاصة بالخدمات المقدمة.

3–اقتراحات وتوصيات عامة.

خلاصة.

أولا – عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية.

1– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بدليل الملاحظة والمقابلة.

أ. توزيع الموارد البشرية على هياكل مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال.

– **على مستوى مقر مديرية الخدمات الجامعية**: بداية وقبل استعراض توزيع الموارد البشرية على مستوى المقرر المركزي لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال سنستعرض بيانات حول الموارد البشرية الكلية لهذه المديرية.

* العدد الإجمالي للموارد البشرية هو: **1293** موزعين كالأتي:

- منهم **402** مرسمين، موزعين بحسب الجنس كالأتي:
  - ✓ **137** إناث و **265** ذكور.
- ومنهم **891** متعاقدين، موزعين بحسب الجنس كالأتي:
  - ✓ **222** إناث و**669** ذكور.

إذا العدد الإجمالي لهذه الموارد موزع بحسب الجنس هو **359** إناث هو **934** ذكور.

من خلال هذه التعدادات نلاحظ أن عدد العاملين المتعاقدين أكبر من الضعف بالنسبة للعاملين المرسمين وهذا ما يعكس طبيعة النشاط الخدمي لهذه المنظمة، وأن عدد الذكور أكبر بثلاث أضعاف مقارنة بعدد الإناث، وهذا ما يفسر طبيعة الأعمال الممارسة كأعمال الصيانة والأمن ومراقبة النقل والإطعام...

أما توزيع هذه الموارد البشرية على مختلف أقسام ومصالح المديرية فهو كالأتي:

* **قسم الموارد البشرية**: عدد الموارد البشرية على مستوى هذا القسم هو **26**، موزعين كالأتي:

- أمانة القسم **04**.
- مصلحة المسارات المهنية **11**.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى **05**.
- أمانة مدير الخدمات الجامعية **03** بالإضافة إلى مدير الخدمات.
- سائقي السيارات **02**.

ما يلاحظ أن أمانة القسم تتكون من أربعة موظفين في حين أنه من المعتاد أن الأمانة يكون بها موظف واحد وعلى الأكثر اثنين.

كما أن عدد **26** موظفا لقسم مهمته أعمال إدارية هو عدد كبير يمكن أن نقلص من هذا العدد بوجود برنامج إعلام آلي خاص بالموارد البشرية لأن إدارة هذا القسم ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية.

* **قسم المالية والصفقات العمومية**: عدد الموارد البشرية على مستوى هذا القسم هو **29** يضاف إليهم **06** موظفين على مستوى مكتب المحاسبة يضاف إليهم أمين المخزن وكذا موظفين مكلفين بمكتب الإيرادات، وعدد **29** موظفا موزعين كالأتي:

- مصلحة الميزانية والمالية **12**.
- مصلحة الصفقات العمومية **17**.

ما يلاحظ على عدد الموارد البشرية لهذا القسم أنه كبير لأن هذا القسم يعتمد في إدارته على الأساليب التقليدية ولا يعتمد على برامج الإعلام الآلي كأساليب حديثة للإدارة والتي لا تحتاج إلى هذا الكم الهائل من الموارد البشرية، وخاصة أن هذه الأعمال مكتبية وإدارية لا تحتاج إلى هذا العدد.

* **قسم المراقبة والتنسيق**: عدد الموارد البشرية على مستوى هذا القسم هو **70** موزعين كالآتي:

- مصلحه الإطعام **04**.
- مصلحه الإيواء **05**.
- مصلحه النقل **18**.
- مصلحه النشاطات الثقافية **08**.
- أمانة القسم **03**.

ما يلاحظ انه باحتساب عدد الموظفين على مستوى مصالح هذا القسم بالإضافة إلى موظفي الأمانة ورئيس القسم نجد أن المجموع هو **39** موظفا، مع العلم أن رئيس قسم الموارد البشرية صرح بأن عدد موظفي هذا القسم هو **70** موظفا والفارق هو **31** موظفا، فأين هذا الفارق وهذا الاختلاف في أعداد الموارد البشرية سنلاحظه أثناء استعراض عددها على مستوى الإقامات الجامعية رغم أن هذا الفارق لا يكون كبيرا جدا، وهذا ما يؤكد على أن الحصول على المعلومات من قسم الموارد البشرية

كان شاقا وشاقا جدا، بحكم عدم اعتماد هذا القسم على برنامج لإدارة الموارد البشرية، ولنفترض أن عدد **39** هو العدد الصحيح، فإننا نؤكد أن ثلاثة موظفين على مستوى أمانة القسم فيه زيادة كذلك، أما مصلحة النقل فإن عدد ثمانية عشر عاملا مكلفون بمراقبة النقل الجامعي على مستوى المحطات المختلفة، لأن مديرية الخدمات الجامعية تتكفل بنوعين من النقل الجامعي حضري وشبه حضري، كما أن عدد العاملين على مستوى مصلحة النشاطات الثقافية مرتفع وخاصة أن هذه المصلحة هي للمراقبة والتنسيق وليس للبرمجة وللإشراف على الأنشطة على غرار هذه المصالح على مستوى الإقامات الجامعية.

* **قسم المنح**: عدد الموارد البشرية على مستوى هذا القسم هو **11** موزعين كالآتي:

- مصلحه تجديد المنح **05**.
- مصلحه تقديم المنح **04**.

والعدد الإجمالي لعدد الموارد على مستوى المصالح هو **09** بالإضافة إلى رئيس المصلحة فيصبح **10** بدلا من **11** عاملا التي تم التصريح بها أي بفارق عامل، وهذا دائما يؤكد على عدم وجود برنامج خاص بالإعلام الآلي لإدارة قسم الموارد البشرية.

* هناك بعض الوظائف المستحدثة على مستوى مقر مديرية الخدمات الجامعية والغير موجودة على مستوى الهيكل التنظيمي نذكر منها:

- مسؤول الأمن: ونسجل هنا تواجد **22** عون أمن على مستوى مقر مديرية الخدمات الجامعية، رغم أن مقر المديرية هو عبارة عن ثلاثة أجنحة قريبة من بعضها البعض يحيط بها صور بارتفاع أكثر من ثلاثة أمتار، وبذلك فإن هذا العدد مبالغ فيه ويمكن الاستفادة من الفائض الموجود على مستوى المصالح الحساسة على مستوى الإقامات الجامعية كمصالح الإطعام ومصالح الصيانة.
- خلية إعلام ألي تتكون من عاملين.
- وعامل واحد مكلف بالأرشيف.

– **على مستوى الإقامات الجامعية**: سنستعرض في هذا العنصر توزيع الموارد البشرية على مستوى مختلف الإقامات الجامعية المنتمية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وهي خمسة باستثناء اثنتين للأسباب التي تم ذكرها سابقا وهذا التوزيع هو كالآتي:

* **على مستوى الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة:** يبلغ التعداد الإجمالي للموارد البشرية على مستوى الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة **176** بحسب تصريح رئيس فرع المستخدمين بالإقامة ، بينما تم التصريح على مستوى قسم الموارد البشرية بالمديرية بأن هذه الإقامة بها **179** عاملا منهم **02** في حالة عطلة طويلة الأمد، هذا العدد موزع على مختلف المصالح والفروع كما سيأتي إيضاحه:

- **مصلحة الإيواء:** عدد الموارد البشرية على مستوى هذه المصلحة هو **11** عاملا بالإضافة إلى رئيس المصلحة ورئيسي فرع تجديد الإيواء وتوفير الإيواء.
- **مصلحة الإطعام** : عدد الموارد البشرية على مستوى هذه المصلحة هو **41** منهم **33** من الذكور و**08** عاملات تنظيف، عدد الطباخين الرئيسين **02** واحد منهم حامل لشهادة في الطبخ والثاني ليست له شهادة ولكن لديه خبرة العمل بمطعم الإقامة لسنوات الباقي من العاملين هم أعوان طبخ موزعين على ثلاثة أفواج، فوج فطور الصباح وبه عاملين وفوج وجبة الغداء ويتكون من **20** عاملا اثنان منهم في عطلة مرضية طويلة الأمد أما فوج وجبة العشاء فيتكون من **14** عاملا. يضاف إلى هؤلاء رئيس مصلحة الإطعام ورؤساء فروع المقتصدية والتموين ووحدة الإطعام.
- **مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي:** أما عدد الموارد البشرية على مستوى هذه المصلحة فهو **76** عاملا، منهم **12** عاملا مكلفون بالصيانة بالإضافة إلى **04** آخرين مكلفين بالمناوبة الليلية تابعين لفرع الصيانة، أما **18** منهم فإنهن عاملات نظافة، و**36** عاملا هم أعوان أمن وحراسة، يوجد من المجموع الكلي للعاملين على مستوى هذه المصلحة **04** منهم، لديهم أمراض مزمنة وهم حاليا في عطل مرضية طويلة الأمد، يضاف إلى هؤلاء رئيس المصلحة ورؤساء فروع الصيانة والنظافة والأمن الداخلي.
- **مصلحة النشاطات الثقافية، الرياضية والعلمية:** وعدد مواردها البشرية **25** منهم أربع أطباء، ممرضين ومهندس دولة في الوقاية، هذا العدد موزع على فرعين هما فرع النشاطات وفرع الوقاية الصحية، يضاف إلى هذا العدد رئيس المصلحة ورؤساء الفروع.
- **مصلحة إدارة الوسائل** : عدد موردها البشرية هو **24** عاملا منهم **06** سائقين، وسبعة منهم يعملون بمكتب المحاسبة والباقي موزعين بين فروع هذه المصلحة، فرع المالية والميزانية فرع المستخدمين وفرع الوسائل العامة، يضاف إلى هذا العدد رئيس المصلحة ورؤساء الفروع.

ويمكن أن نسجل بعض الملاحظات بعد استعراضنا لهذا التوزيع على مستوى الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة وهي كالتالي:

- تم التصريح لي على مستوى قسم الموارد البشرية بالمديرية بأن العاملين في حالة عطلة مرضية إثنان وينتمون لمصلحة الإطعام في حين أنه على مستوى مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي صرح لنا بأن هناك أربعة عاملين في عطلة مرضية طويلة الأمد وبذلك يصبح العدد الإجمالي ستة عاملين، ويرجع هذا التخبط في أرقام العاملين في كل مرة لعدم اعتماد هذه المديرية وقسم الموارد البشرية بالذات على برنامج إعلام آلي لإدارة مواردها البشرية.
- المطلع على عمل مصالح الإيواء على مستوى الإقامات الجامعية يجد أن هذه المصالح تعمل فقط لفترتين في السنة، الفترة الأولى هي فترة التسجيلات الجامعية والتي تدوم في الغالب من شهر إلى ثلاثة أشهر وخاصة أن هذه المصلحة تعتمد بشكل أساسي في إدارة عملياتها على برنامج إعلام آلي وطني، وفترة ثانية تتعلق بتجديد الإيواء والتي لا تتجاوز الشهرين على أقصى تقدير، وعلى هذا الأساس نجد أن عدد **11** موظفا بالإضافة إلى رئيس المصلحة ورؤساء الفروع عدد كبير جدا مقارنة بالمهام المنوطة بهذه المصلحة، ولذلك يمكن أن يكون عدد العاملين فيها لا يتعدى الخمسة عاملين، ويتم تدعيم هذه المصلحة بأفراد آخرين خلال الفترتين التي يكون فيها عبء العمل كبير.
- عبء العمل على مستوى مصلحة الإطعام هو الأكبر مقارنة بالمصالح الأخرى على مستوى الإقامة، مع تسجيل نفور العاملين بهذا القطاع من العمل بهذه المصلحة وخاصة بعض الوظائف كأعوان الطبخ، غسل الأواني، في حين أن هناك إقبال على وظائف أخرى كمراقبة التذاكر وقاعات الأكل ...، ولذلك فإن عدد الموارد البشرية على مستوى هذه المصلحة مهم جدا لإتمام الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، ناهيك عن غياب تخصص الطبخ، إذا أن جل العاملين بهذه المصلحة هم أعوان مهنيين غير حاملين لشهادات في الطبخ، فكيف يعقل أن يشرف على إعداد الوجبات بالإقامات الجامعية موارد بشرية غير متخصصة مع تسجيل غياب النساء نهائيا وبكل اقامات مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال عن القيام بمهام الطبخ.

ونلاحظ أن فوج إعداد وجبة الغذاء أكبر عددا من فوج إعداد وجبة العشاء، لأن وجبة الغداء تقدم للطالبات المقيمات والطالبات الخارجيات، في حين أن وجبة العشاء تقدم فقط للطالبات المقيمات والملاحظة الأخرى هي أن تولى مهام رئيس مصلحة الإطعام يسند في الغالب بتكاليف إدارية لغياب المؤهل الخاص بتولي هذه المهمة وعزوف أغلب إطارات قطاع الخدمات الجامعية عن تولي هذا المنصب الذي يفرض التواجد باستمرار بمطعم الإقامة، الممارسات السيئة المسجلة على من يتولى هذا المنصب وخاصة في التعامل مع المال العام ولذلك نجد أنه في الغالب يتولى هذه المهمة عامل مهني أو سائق أو عون صيانة...

كما لاحظنا غياب مختص في التغذية ليس فقط على مستوى هذه الإقامة بل على مستوى كل اقامات المديرية في حين تلجأ لتوظيف مهندسين معماريين وكأننا في مؤسسة البناء والسكن.

- أما ما لوحظ على الموارد البشرية المنتمين إلى مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي هو غياب التخصص المهني، فلا يوجد لا مختص في الحدادة ولا في السباكة والنجارة ولا الكهرباء ... وكل أعضاء فرع الصيانة هم عمال مهنيين غير متخصصين، كما أن عدد عاملات التنظيف غير كاف مقارنة بعدد الهياكل الموجودة على مستوى الإقامة وقد تم استعراضها في الفصل السابق، في حين أن عدد أعوان الأمن كبير جدا مع الأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات نذكر منها ارتفاع الصور المحيط بالإقامة والذي هو في حدود الأربعة أمتار وعليه أسلاك شائكة، بالإضافة إلى وجود نظام حراسة بالكاميرات، والمدخل الرئيسي مزود بالباب الدوار الذي لا يسمح بالدخول إلا لمن يحمل بطاقة مقيم أو لمن يسمح له أعوان الأمن بالدخول، ضف إلى ذلك العدد الكبير من الطالبات ومتوسط أعمارهن من **18** إلى **27** سنة، نتيجة لذلك كله نقول بأن هذا العدد مبالغ فيه، رغم أن التفسير الشائع هو الإقبال الكبير للعاملين في الإقامات الجامعية على هذه الوظائف، لما توفره من وقت لمزاولة أعمال أخرى بالموازاة مع هذه الوظيفة، كما أن عبء العمل فيها منخفض مقارنة بالأعمال والوظائف الأخرى، فالعامل الذي يعمل بدوام ليلي في الحراسة يستفيد من يومين راحة، كما لوحظ وخاصة عند عاملات النظافة أن معظمهن متقدمات في السن ويعانين من عدة أمراض مزمنة كالضغط الدموي، السكري المفاصل والعظام...

- ما يمكن تسجيله على الموارد البشرية المشكلة لمصلحة النشاطات أن عدد إحدى عشر موظفا لا يوجد من بينهم أي مختص في النشاط الثقافي، مسرح، سينما، غناء، موسيقى، شعر، رسم، نحت، رياضة وكل هؤلاء إداريين أو عمال مهنيين، رغم أن هذه الإقامة تتوفر على الكثير من الهياكل الثقافية، والرياضية، ضف إلى ذلك عدد الأطباء **04** رغم أن هذه الإقامة لا يفصل بينها وبين المستشفى الجامعي إلا صور، ولماذا هذا العدد ودوام العمل الخاص بالأطباء من الثامنة صباحا إلى الرابعة والنصف مساءا، وهذا الوقت بالذات يكون الطالب غائبا عن الإقامة لأنه يلتحق بالهياكل البيداغوجية وهذه الإقامة تأوي طلبة الطب، وما يسجل على دوام الأطباء بالإقامات الجامعية هو عملهم عموما لا يتعدى الساعتين في اليوم مع وجود أربع أطباء، ومع هذا العدد من الأطباء فإن المديرية عازمة على توظيف أطباء آخرين، كما أن الطلبة المرضى ليلا يتم توجيههم إلى المستشفى والعيادات المنتشرة بتراب بلدية باتنة.
- ما يلاحظ على الموارد البشرية لهذه المصلحة هو تواجد **06** سائقين بإقامة جامعية واحدة وهذا عدد كبير مع عبء العمل لهذه الوظيفة، وما يجب الإشارة إليه أيضا وأن إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها تتم على مستوى مديرية الخدمات الجامعية قسم الموارد البشرية، ومصلحة إدارة الوسائل مكلفة بمهام المراقبة فقط.

* **على مستوى الإقامة الجامعية أول نوفمبر 1954**: يبلغ التعداد الكلي للموارد البشرية على مستوى هذه الإقامة **109**، وهو موزع على المصالح والفروع بالإقامة الجامعية على النحو التالي:

- **مصلحة الإيواء**: عدد الموارد البشرية على مستوى هذه المصلحة هو **04** وهم رئيس المصلحة، مكلف بفرع توفير الإيواء مكلف بالإعلام الآلي بالإضافة إلى عون.
- **مصلحة الإطعام**: عدد الموارد البشرية على مستوى هذه المصلحة هو **25** عاملا بالإضافة إلى رئيس المصلحة وثلاثة رؤساء فروع المقتصدية، التموين، وحدة الإطعام، هذا العدد منهم **21** ذكور و**04** عاملات تنظيف، وهم موزعون على ثلاثة أفواج، فوج فطور الصباح ويتكون من عاملين، وفوج وجبة الغداء ويتكون من **08** عمال، وفوج وجبة العشاء ويتكون من **09** عمال، يضاف إلى هؤلاء عاملين أحدهم مكلف بمراقبة قاعة الأكل والثاني مكلف بمراقبة التذاكر.

- **مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي**: عدد الموارد البشرية لهذه المصلحة هو **39** عاملا، موزعين على الفروع الثلاثة لهذه المصلحة، فرع الصيانة **10**، ثلاثة منهم مكلفون بالمناوبة، فرع النظافة **07** عاملات، في حين أن فرع الأمن الداخلي به **22** عاملا، هذا بالإضافة إلى رئيس المصلحة ورؤساء الفروع.
- **مصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية**: وعدد مواردها البشرية هو **15** بالإضافة إلى رئيس المصلحة موزعين على الفروع، فرع النشاطات **08**، وفرع الوقاية الصحية **07** منهم أربعة أطباء.
- **مصلحة إدارة الوسائل**: عدد مواردها البشرية هو **17** بالإضافة إلى رئيس المصلحة موزعين على الفروع التابعة لهذه المصلحة.

ومن خلال استعراض عدد الموارد البشرية على مستوى هذه الإقامة وتوزيعهم على مختلف المصالح والفروع فإنه يمكن أن نعدد مجموعة من الملاحظات نوردها في الآتي:

- غياب برنامج خاص للإعلام الآلي لإدارة الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها أحدث الكثير من شح في المعلومات وقلة، وتضارب في الأرقام إن على مستوى المديرية أو الإقامة الجامعية، أو في المعلومات المستقاة منهما.
- بالنسبة لعدد الموارد البشرية على مستوى مصلحة الإيواء متوافق مع عدد الطلبة المقيمين، ويتوافق أيضا مع معطيات هذه المصلحة التي تم استعراضها عند الكلام عن مصلحة الإيواء بالإقامة الجامعية الإخوة أوجرة.
- كما أن عدد الموارد البشرية على مستوى مصلحة الإطعام تتناسب وعدد الطالبات المقيمات، أما التخصص في مجال الطبخ فإن هذه الملاحظة تشترك فيها جل الإقامات فلا يتعدى أصحاب الشهادات الفرد الواحد. ونفس الشيء غياب العنصر النسوي في الأطقم المشرفة على إعداد الوجبات أو تقديمها، وفي هذه الإقامة نلاحظ أن هناك توازن بين عدد الموارد البشرية لإعداد وجبة الغداء ووجبة العشاء لأن هذه الإقامة لا تستقبل الطلبة الخارجين وتكتفي فقط بتقديم الوجبات للطالبات المقيمات وهذا يعود بالأساس لصغر حجمها من جهة ولبعدها عن الهياكل البيداغوجية. والاستثناء لهذه الإقامة أن المكلفة برئاسة مصلحة الأطعام هي موظفة وحاملة لشهادة جامعية وتتمتع بمنصب نوعي وسجلنا غياب مختص في التغذية.

- ما تم ملاحظته بالنسبة للموارد البشرية الخاصة بمصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي هي ملاحظات مشتركة مع الإقامة السابقة وهو ما تعلق بغياب التخصص بالنسبة لعمال الصيانة إلا ما اكتسبوه من تجربة وممارسة، أما عاملات التنظيف فالعدد قليل بالإضافة إلى إصابة معظمهن بأمراض مزمنة واشراف أغلبهن على سن التقاعد، الملاحظة الأخرى تتعلق بعدد أعوان الأمن والحراسة الكبير جدا اعتبارا لنفس الملاحظات المقدمة والمتعلقة بارتفاع الصور المحيط بالإقامة والأسلاك الشائكة به كاميرات المراقبة، الباب الدوار بالمدخل الرئيسي، ولذلك ما الداعي لهذا العدد وخاصة أن هناك نقص في عدد الموارد البشرية بوظائف أخرى، والفارق هنا هو عبء العمل بين هذه الوظائف.
- أما ما تعلق بالموارد البشرية لمصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية لهذه الإقامة وكما في جل الإقامات هو غياب التخصصات في مجال النشاط الثقافي، حتى أن من يوظفون كمنشطين ثقافيين بالإقامات الجامعية تجدهم يحملون تخصصات بعيدة عن هذا المجال كالحقوق والاقتصادي واللغات، في حين كان الأجدر أن يوظف خرجي المدارس العليا في الفنون الجميلة والمتخرجين من المعاهد المتخصصة في شتى ألوان الثقافة، مع التركيز في الأنشطة المبرمجة مثلا على ما تزخر به هذه المناطق من عادات وتقاليد وأنشطة ثقافية مختلفة، ناهيك عن أن عدد الأطباء كبير مقارنة بطاقة استيعاب الإقامة ولنفس المبررات التي قدمت من قبل.
- إن عدد الموارد البشرية في مصلحة إدارة الوسائل كبير مقارنة بالمهام المنوطة بهذه المصلحة، لأن مهام إدارة الموارد البشرية كلها تؤدى على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية.

* **على مستوى الإقامة الجامعية عمار بن فليس:** العدد الإجمالي للموارد البشرية بهذه الإقامة هو **236** وهو العدد الأكبر بين كل الإقامات الجامعية، وهذا يعود بالأساس إلى المساحة الكبيرة لهذه الإقامة، عدد الطالبات، مطعمين، وبها أجنحة إيواء ومجمعات إيواء وهذا العدد موزع على مختلف المصالح والفروع كما سيأتي:

- **مصلحة الإيواء:** عدد الموارد البشرية بهذه المصلحة هو **08** بالإضافة إلى رئيس المصلحة في غياب رؤساء الفروع.

- **مصلحة الإطعام:** تجدر الإشارة هنا أن هذه الإقامة بها مطعمين مطعم الإقامة ومطعم مركزي تقدم فيه وجبة الغداء للطلبة الخارجين بحكم مجاورة هذه الإقامة لجامعة الحاج لخضر باتنة (**01**) ولذلك سنقدم المعطيات المتعلقة بمصلحة الإطعام لكل مطعم على حدى.

✓ **المطعم المركزي:** وعدد موارده البشرية هو **36** عاملا منهم **29** من الذكور و**07** عاملات تنظيف ومنهم كذلك **02** من الطباخين الرئيسيين أحدهم يحمل شهادة في طبخ الجماعات والآخر اكتسب خبرة في المجال، **06** من هؤلاء العاملين غسالي أواني و**02** مراقبي تذاكر، **02** مراقبي قاعة و**01** عامل قمامة و**25** عاملا مكلفون بإعداد وجبة الغداء.

✓ **مطعم الإقامة:** عدد موارده البشرية **39** عاملا منهم رئيس المصلحة و**02** مكلفين بفرع المقتصدية و**02** أمناء مخازن و**01** رئيس فرع التموين و**03** مكلفون بتحضير فطور الصباح و**09** لتحضير وجبة الغداء و**11** لتحضير وجبة العشاء و**06** عاملات تنظيف و**02** مراقبي قاعة الأكل و**02** مراقبي تذاكر.

- **مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي:** عدد مواردها البشرية هو **96** عاملا موزعين على فروع هذه المصلحة، الصيانة **17** عاملا أربعة منهم مكلفين بالمناوبة الليلية، النظافة **28** عاملة تنظيف لجناحين و**51** مكلفين بالأمن والحراسة.

- **مصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية:** وعدد مواردها البشرية **20** عاملا منهم رئيس مصلحة النشاطات، رئيسي فرعي النشاطات والوقاية الصحية ومنشط جامعي والباقي منهم عمال مهنيين وتتوفر الإقامة على **03** أطباء عامون و**01** طبيب أسنان و**02** ممرضين.

- **مصلحة إدارة الوسائل:** وعدد مواردها البشرية **21** عاملا منهم مدير الإقامة، و**02** بأمانة المدير ورئيس مصلحة إدارة الوسائل وواحد بأمانة رئيس المصلحة، و**08** بفرع الميزانية والمحاسبة وواحد بفرع المستخدمين و**02** بفرع الوسائل العامة و**05** سائقين.

بعد ما تم عرض عدد الموارد البشرية على مستوى الإقامة الجامعية عمار بن فليس وتوزيعها على مختلف المصالح والفروع نؤكد أن ما تم ملاحظته يتطابق تقريبا مع ما تم ملاحظته على مستوى الإقامتين الجامعيتين الإخوة أوجرة وأول نوفمبر **1954**، ويجب هنا التأكيد على:

- عدم التحكم الجيد في توزيع الموارد البشرية بحسب أهمية كل مصلحة وكل فرع، ولذلك نجد على مستوى فرع الأمن الداخلي **51** عاملا رغم أن الإقامة محاطة بصور يفوق الأربعة أمطار وأسلاك شائكة وكاميرات مراقبة وباب دوار وموقع هذه الإقامة المجاورة لجامعة الحاج لخضر إلى غير ذلك من الأسباب التي لا تتطلب هذا العدد الهائل من العاملين، رغم أن إعداد ألفي وجبة غداء أو عشاء يكلف بها **09** عاملين فقط، ونفس الملاحظة بالنسبة لعدد الموارد البشرية على مستوى مصلحة النشاطات البالغ **20** عاملا في غياب التخصصات المطلوبة في مثل هكذا مصالح، كما يجب الإشارة إلى عدد الأطباء المبالغ فيه أيضا للاعتبارات التي تم الإشارة إليها سابقا، وكذلك عدد عاملات التنظيف القليل مقارنة بعدد الهياكل والمرافق الموجودة حتى أن كل عاملة تنظيف مكلفة بجناحين كل جناح بأربع طوابق، غياب مكلفين بتهيئة المحيط بالنسبة لكل الإقامات الجامعية، رغم توفر هذه الإقامات على مساحات كبيرة على غرار الإقامات الإخوة أوجرة وعمار بن فليس و**1500** سرير و**1000** سرير بالتحديد.

* **على مستوى الإقامة الجامعية 1500 سرير**: وعدد مواردها البشرية هو **146** اثنان منهم في عطلة مرضية طويلة الأمد، وهذا العدد موزع على مختلف المصالح والفروع كالآتي:

- **مصلحة الإيواء**: عدد الموارد البشرية لهذه المصلحة هو**04** عاملين بما فيهم رئيس المصلحة، وبدون توزيعهم على فروع الإيواء.

- **مصلحة الإطعام**: وعدد مواردها البشرية هو **74** عاملا موزعين على فروع هذه المصلحة، فرع المقتصدية **02**، وفرع التموين **03**، وفرع وحدة الإطعام **33**، منهم **02** لإعداد فطور الصباح، و**12** لإعداد وجبة الغداء و**10** لإعداد وجبة العشاء، و**02** بائعي التذاكر و**02** مراقبي القاعة و**07** عاملات تنظيف بالإضافة إلى رئيس المصلحة، العدد فيما تعلق بالعاملين بوحدة الإطعام كلهم ذكور ما عدا عاملات التنظيف.

- **مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي**: وعدد مواردها البشرية **50** عاملا، موزعين على فروع، الصيانة **12** عاملا والنظافة **11** عاملة تنظيف و**27** عاملا لفرع الأمن الداخلي بالإضافة إلى رئيس المصلحة.

- **مصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية:** وعدد مواردها البشرية **04** بالإضافة إلى مدربين مختصين في مختلف الرياضات لكنهم متطوعون من خارج الإقامة.
- **مصلحة إدارة الوسائل:** وعدد مواردها البشرية **18** منهم رئيس المصلحة والباقي موزعين على فروع هذه المصلحة فروع الميزانية والمحاسبة والمستخدمين والوسائل العامة، بالإضافة إلى السائقين، مدير الإقامة الجامعية وأمانة المدير.

بعد التعرف على عدد الموارد البشرية بالإقامة الجامعية السلم – **1500** سرير – وتوزيع هذه الأخيرة على مختلف المصالح والفروع نلاحظ أن:

- عدد الموارد البشرية على مستوى مصلحة الإيواء يعد معقولا جدا مقارنة بمصالح الإيواء على مستوى الإقامات التي تم عرض حال مواردها البشرية، وهذا العدد يتوافق والمهام المكتبية التي تؤديها هذه المصلحة من استقبال لملفات الطلبة وترتيبها ومنحه غرفة إيواء والتجديد له نهاية السنة، بعيدا عن العمل الميداني العمل الميداني والذييقتضي الإشراف على هياكل الإيواء والتأكد من صلاحيتها.
- الملاحظ لعدد الموارد البشرية وخاصة على مستوى وحدة الإطعام والذي هو **33** عاملا في حين أن من هؤلاء **02** لفطور الصباح و **12** لإعداد وجبة الغداء و**10** لإعداد وجبة العشاء وبذلك يكون المجموع هو 24 عاملا والباقي يتعلق بأمناء المخازن والمكلفون بغسل الأطباق... وعلى هذا الأساس وكما تم الإشارة إليه فإن التحكم في إدارة الموارد البشرية تعاني من عدم التحكم بالأعداد ناهيك عن التحكم في التوزيع العادل وبحسب المتطلبات الوظيفية لأنه على مستوى هذا المطعم وطيلة الدراسة الميدانية لاحظنا عدم وجود رئيس مصلحة الإطعام، ثم عين أحدهم ورفض الالتحاق والمكلف بإدارة هذه المصلحة هو رئيس مصلحة إدارة الوسائل وهو المكلف أساسا بإدارة مصلحة الإيواء فكيف يدير رئيس مصلحة ثلاث مصالح في نفس الوقت.
- ملاحظة ارتفاع عدد أعوام الأمن وخاصة أن هذه الإقامة تشترك مع الإقامة الجامعية المصالحة **1000** سرير في نفس المساحة أين لا يوجد أي فاصل بينهما وهذا العدد قد يتضاعف عند عرض الموارد البشرية للإقامة الثانية زيادة عن ما تم تقديمه عند الكلام عن الإقامات السابقة. ضف إلى ذلك غياب أي تخصص تقني على مستوى فرع الصيانة، وغياب المكلفين بتهيئة المحيط العام.

- عدد الموارد البشرية لمصلحة النشاطات يعبر عن وضعية هذه المصلحة في ظل غياب أي هيكل من الهياكل الخاصة بالنشاط الثقافي أو الرياضي مع غياب التخصص لدى هذه الموارد في المجال.

* **على مستوى الإقامة الجامعية 1000 سرير**: وعدد مواردها البشرية هو **147** عاملا أحدهم في عطلة مرضية طويلة الأمد أما العدد الذي صرح به على مستوى الإقامة فهو **154** عاملا. هذا العدد موزع على مختلف المصالح والفروع كالآتي:

- **مصلحة الإيواء**: عدد الموارد البشرية على مستوى مصلحة الإيواء **06** عاملين بما فيهم رئيس المصلحة. هؤلاء غير موزعين على فروع مصلحة الإيواء.

- **مصلحة الإطعام**: وعدد مواردها البشرية هو **39** عاملا موزعين على الفروع، فرع المقتصدية **02** وفرع التموين **01** وفرع وحدة الإطعام **30** و**07** عاملات تنظيف و**01** مراقب قاعة و**02** مراقب تذاكر بالإضافة إلى رئيس المصلحة والموارد البشرية لوحدة الإطعام موزعة على الوجبات الثلاثة **02** لإعداد وجبة الفطور و **12** لإعداد وجبة الغداء و**15** لإعداد وجبة العشاء، للإشارة أن كل العاملين المنتمين للمصلحة ذكور ما عدا عاملات التنظيف.

- **مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي**: وعدد مواردها البشرية هو **32** موزعين على فرع الصيانة**11** عاملا منهم **04** للمناوبة الليلية وفرع النظافة **18** عامل تنظيف وفرع الأمن الداخلي**21**.

- **مصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية**: وعدد مواردها البشرية هو **18** عاملا منهم رئيس المصلحة ومنهم **13** لفرع النشاطات و**06** لفرع الوقاية الصحية.

- **مصلحة إدارة الوسائل**: وعدد مواردها البشرية **22** عاملا موزعين على فرع الوسائل العامة **05** وفرع الميزانية والمحاسبة، **01** فرع المستخدمين، **03** رغم عدد الملاحظات التي تم تسجيلها عند عرض الموارد البشرية للإقامات السابق ذكرها إلا أن هذه الإقامة تتميز ببعض الملاحظات التي نوردها في الآتي:

- بالنسبة لمصلحة الإيواء لا يوجد توزيع الموارد على الفروع والعمل يتم فقط على مستوى تجديد الإيواء مع غياب تام لفرع توفير الإيواء.

- العدد الذي تم التصريح به هو **39** ولكن عند التفصيل نجده **44** بدون أمناء المخازن لأن العدد قد يكون أكثر من هذا، وهذا ما يؤكد للمرة الألف أن هناك تضارب في الأرقام المقدمة وعدم تحكم في توزيع الموارد البشرية.
- نفس الملاحظة بالنسبة لمصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي لأن العدد الإجمالي المصرح به هو **32** لكن عند التفصيل نجده **50** عاملا، وما يلاحظ أيضا هو عدد أعوان الأمن الكبير وخاصة أن الأمن الداخلي مشترك بين الإقامتين **1500** سرير و**1000** سرير بحكم الاشتراك في التواجد في نفس المساحة بالإضافة إلى المبررات التي تم تقديمها، كما أن **11** عاملا لفرع الصيانة ليس لهم التأهيل المناسب لذلك ما عدا عاملين في المناوبة الليلية أحدهم كهربائي والآخر ترصيص صحي مع العلم أنه لا يوجد من هو مكلف برئاسة فرع الصيانة، وعند التفصيل في عمل كل مورد بشري بهذه المصلحة وجدنا أن **04** منهم مكلفون بالمناوبة الليلية و**01** منهم مكلف بنظافة المحيط و**01** مكلف بمكب النفايات و**05** منهم أعوان صيانة و**01** أمين مخزن وعون معه، والعدد بذلك يكون **13** بدلا من **11** عاملا كما صرح بذلك وهذا ما يوضح ويؤكد التضارب في الأرقام الخاصة بالموارد البشرية سواء بين المديرية والإقامة أو في الإقامة نفسها.
- بالنسبة لمصلحة إدارة الوسائل فإن عدد مواردها البشرية هو **22** وهو عدد كبير لأن هذه الموارد تدار على مستوى قسم الموارد البشرية بالمديرية بينما على مستوى الإقامة لا تتم إلا عملية متابعة فيما تعلق بالحضور والغياب والعطل المرضية، حتى أن الإجراءات العقابية تقرر على مستوى المديرية، وما تم التصريح به هو **05** عاملين على مستوى فرع الوسائل العامة و**01** على مستوى فرع المالية والمحاسبة و**03** لفرع المستخدمين، وعدد هؤلاء هو **09** أي بفارق **13** عاملا وهو يمثل مدير الإقامة الجامعية وأمانة مكتبه والسائقين والعاملين بفرع الميزانية والمحاسبة.

ب. عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

– البيانات المتعلقة بالوظائف ذات الطابع (الهيكلي، الوظيفي، المناصب العليا).

جدول رقم (25) المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي

التعدادات / المناصب	عدد المناصب	التعداد الحقيقي	الفارق	ذكور	إناث
مدير الخدمات الجامعية	01	01		01	0
مدير إقامة	07	06	01	04	02
رئيس قسم	04	03	01	02	01
رئيس مصلحة	46	38	08	26	12
رئيس فرع	84	20	64	09	11

المصدر (مخطط تسيير الموارد البشرية 2019)

من خلال الجدول نلاحظ أنه بالنسبة لمدراء الإقامات الجماعية والعدد هو **07** في حين أن **06** منهم فقط معينون بينما منصب واحد شاغر وهذا الأن من يستغل هذا المنصب لا تتوفر فيه شروط شغله، كما أننا لاحظنا أن عدد الذكور ضعف عدد الإناث رغم أن هذه الإقامات مخصصة لإيواء الطالبات ورغم وجود تعليمات تؤكد على ضرورة تولي الموظفات التي تتوفر فيهن الشروط لشغل هذه المناصب، إلا أن هذه التعليمة بقيت حبرا على ورق حتى أن عدد الإناث تقلص بعد انجاز هذه الدراسة الميدانية وأصبح **01** فقط بعد تغيير مدير الخدمات الجامعية وأصبح العدد **06** مقابل **01**، والذي يجب الإشارة إليه أيضا أن هذا المنصب أي مدير الإقامة الجامعية أصبح التعيين فيه لا يعتمد على الكفاءة بل على الولاءات والانتماءات والميول والأهواء بالإضافة إلى أنه يتم تعيين مدراء إقامات جامعية أوقفوا من هذه المهام في بداية الأسبوع نتيجة سوء التسيير ويتم تعيينهم في نهاية الأسبوع مدراء اقامات جامعية أخرى أو مدراء خدمات جامعية، كما أن الكثير منهم متابعين قضائيا رغم عدم صدور أحكام نهائية ضدهم في قضايا مختلفة كما أن البعض منهم شغل هذا المنصب لما يفوق **20** سنة في حين أن بعضهم لم يشغل هذا المنصب لأكثر من شهرين.

أما بالنسبة لرؤساء الأقسام بالمديرية فالعدد **4** ثلاثة منهم فقط معينين في حين أن المنصب الرابع مشغول من موظف لا تتوفر فيه الشروط، وهنا لابد من الإشارة إلى أن حاملي الرتب العليا من ملحق رئيسي للإدارة إلى متصرف إلى متصرف رئيسي إلى متصرف مستشار نجدهم لا يمارسون أي وظيفة في

حين يلجأ المسؤولين إلى التكليف في المناصب العليا، وهنا يتأكد لنا أمران، الأول أن معيار التعيين أو التكليف هو الولاء والثاني سوء إدارة الموارد البشرية وعدم أهلية حاملي الرتب العليا لأداء هذه الوظائف.

بينما عدد المناصب الخاصة برؤساء الفروع هو **46** منصبا في حين أن المشغول منها **38** أي بفارق **08** مناصب وهذه المناصب إما أن تكون مشغولة بمكلف لا يتوفر على شروط التعيين أو أنها شاغرة، ويبقى دائما عدد الذكور أكبر بكثير حتى يصل إلى الأكثر من الضعف أي **26** مقابل **12** فقط رغم أن هذه الإقامات كلها مخصصة للإناث.

ونجد أن عدد مناصب رؤساء الفروع هو **84** ومشغول منها فقط **20** منصبا أي بفارق كبير وصل إلى **64** منصبا وهذا ما يطرح العديد من الأسئلة وخاصة أن هذه الفئة من الوظائف مهمة ومهمة جدا للإشراف وأداء الكثير من الأعمال ونجد أن هذا العدد أي **64** في حقيقة الأمر موجودين ولكن إما مكلفين فقط لعدم توفر الشروط المطلوبة فيهم، وهذا ما يؤكد مرة أخرى الفشل الذريع في إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما تعلق بالتخطيط للموارد البشرية بداية ثم توظيفها وتكوينها وتدريبها، ونلاحظ كذلك أن عدد الذكور إلى الإناث شبه متوازن ونجد أن الموظفات يشغلن عموما رؤساء فروع الإيواء أو النظافة أو المستخدمين أو الميزانية والمحاسبة بعيدا عن الإطعام أو الصيانة والأمن الداخلي...

جدول رقم (26) المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي –1–

التعدادات / المناصب	عدد المناصب	التعداد الحقيقي	الفارق	ذكور	إناث
رئيس مطعم	15	09	06	09	0
رئيس مخزن	08	04	04	04	0
مسؤول مصلحة داخلية	08	04	04	04	0
رئيس ورشة	07	05	02	05	0
رئيس حظيرة	01	01	0	01	0

المصدر مخطط تسيير الموارد البشرية 2019/

ونبدأ بوظيفة رئيس مطعم التي تم استحداثها واستكمالا لتحليل المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المناصب هو **15** منصبا مشغول منها فقط **09**

مناصب في وجود مناصب أخرى منها رئيس مصلحة الإطعام، رئيس فرع وحدة، وهنا يجب الإشارة إلى المهام الموكلة بهذه الوظيفة، وكيف يمكن أن لا تتعارض مع المناصب الموجودة أصلا والتي تم الإشارة إليها، أما منصب رئيس مخزن فعدد هذه المناصب هو **08** مشغول منها النصف مع العلم أن الشهادة المتحصل عليها في مجال التخزين تسمى أمين مخزن، أو أمين مخزن رئيسي، كما أن هذا النوع من المناصب يتواجد على مستوى مصلحة الإطعام وعلى مستوى فرع الوسائل العامة، أما منصب مسؤول مصلحة داخلية فما المقصود بمصلحة داخلية، مع الإشارة أنه على مستوى الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية نجد خمس مصالح هي الإيواء والإطعام، الصيانة والنظافة والأمن الداخلي ومصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية ومصلحة إدارة الوسائل، وعدد هذه المناصب هو **08** مشغول منها **04** فقط، وهذا ما يجرنا للحديث عن عملية تحليل الوظائف وما تنطوي عليه من وصف للوظائف وتوصيف لها، وهذا ما يجنبنا التداخل في المهام والذي يؤدي بدوره إلى عدم التفاهم والصراع، ويجب التنبيه إلى أن هذه المصالح الداخلية غير محددة بدقة، وهي مناصب نوعية يتقاضى أصحابها مقابلا ماديا دون تحديد مهامهم بدقة.

أما منصب رئيس ورشة فإن عدد هذه المناصب هو **07** مشغول منها **05** مناصب مع العلم ان عدد هذه المناصب العليا الوظيفية يعبر عنها على مستوى المديرية والإقامات التابعة لها ولذلك نجد أن هناك سبع اقامات جامعية نجد أن هناك سبع مناصب لرئيس ورشة في حين أن رئيس مطعم يوجد **15** بدلا من **08** بحكم تواجد سبع مطاعم إقامة ومطعم مركزي. أما منصب رئيس حضيرة فهو منصب واحد. والسؤال المطروح حول استحداث هذا المنصب في غياب حظيرة للسيارات، لأن هذه السيارات تم اقتناؤها على مستوى الإقامات الجامعية سواء السيارات النفعية أو سيارات الإسعاف أو بعض الشاحنات التي اقتنيت أثناء فترة الهيكلة القديمة لقطاع الخدمات الجامعية، وهذه المركبات يتم صيانتها والتحكم فيها على مستوى الإقامة الجامعية.

أما الملاحظة الأبرز على هذه المناصب العليا الوظيفية هو أن هذه المناصب كلها منحت للذكور دون الإناث.

جدول رقم (27) يمثل المناصب العليا (الجدول الأول)

السلك أو الرتبة / التعداد المالي	التعداد الحقيقي	مرسم	متربص	المجموع	الفارق	إناث	ذكور	ملاحظات
طبيب عام رئيسي	5	5	0	5	0	4	1	
طبيب عام رئيسي	11	10	11	0	11	9	2	
طبيب عام في الصحة العمومية	7	6	5	0	5	5	0	
جراح أسنان عام رئيسي	2	1	1	0	1	1	0	
جراح أسنان عام	1	1	1	0	1	1	0	
ممرض ممتاز للصرع	5	0	3	0	3	1	2	
ممرض متخصص للصرع	8	5	5	0	5	3	2	
ممرض الصحة العمومية	5	5	2	0	2	2	0	
ممرض مؤهل	3	3	0	0	0	0	0	
ممرض متحصل على شهادة دولة	4	1	4	0	4	0	4	
متصرف مستشار	1	1	1	0	1	1	0	
متصرف رئيسي	32	27	30	0	30	13	1.7	24 يشغلون منصب عال
مهندس رئيسي في المخبر والصيانة	1	1	1	0	1	1	0	01 يشغل منصب عال
مهندس رئيسي في المخبر والصيانة	1	1	1	0	1	0	1	01 يشغل منصب عال
مهندس دولة للإعلام الآلي	4	2	2	2	4	2	2	
متصرف محلل	7	5	5	0	5	4	1	02 يشتغلون منصب عال
متصرف	32	21	16	3	19	7	12	05 يشتغلون منصب عال
وثائقي أمين محفوظات	1	1	0	2	2	0	2	
مساعد مهندس من م 2 في إ أ	2	2	2	0	2	0	2	
مساعد متصرف	3	3	3	0	3	2	1	01 يشغل منصب عال
مساعد مهندس من م 1 في الإعلام الآلي	4	4	4	0	4	2	2	02 يشغلون منصب عال
مساعد مهندس من م1 في المخبر والصيانة	3	3	3	0	3	3	0	02 يشغلون منصب عال

المصدر: مخطط تسيير الموارد البشرية 2019.

جدول رقم (28) : المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي –2–

السلك أو الرتبة	التعداد المالي (1)	التعداد الحقيقي	مرسم	متربص	المجموع (2)	الفارق (1–2)	إناث	ذكور	ملاحظات
رئيس المهندسين في السكن والعمران	1	0	1	0	1	0	0	1	
مهندس رئيس في السكن والعمران	2	2	1	0	1	1	0	1	
مهندس دولة في السكن والعمران	3	2	2	0	2	1	1	1	01 يشغل منصب نوعي
تقني سامي في السكن والعمران	1	1	1	0	1	0	1	0	
مقتصد جامعي رئيسي	2	2	2	0	2	0	0	2	02 يشغلون منصب نوعي
مهندس دولة للمخابر الجامعية	4	4	3	0	3	1	2	1	
منشط جامعي من المستوى 1	7	7	4	3	7	0	3	4	
مقتصد جامعي	1	1	1	0	1	0	0	1	01 يشغل منصب نوعي
نائب مقتصد جامعي مسير	2	2	1	0	1	1	0	1	01 يشغل منصب نوعي
مساعد المصالح الاقتصادية جامعي مسير	1	1	1	0	1	0	0	1	

المصدر مخطط تسيير الموارد البشرية 2019.

جدول رقم (29) المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي –3–

السلك أو الرتبة	التعداد المالي	التعداد الحقيقي	مرسم	متربص	المجموع	الفارق	إناث	ذكور	توقيت كامل	ملاحظات
حارس جامعي رئيسي	5	3	4	0	4	1				
حارس جامعي	3	3	2	0	2	1				
عامل مهني خارج الصنف	30	27	27	0	27	3				24 يشغلون منصب عال
عامل مهني من ص1	44	43	50	0	50	- 6				1 ترقية بتحول منصب 1 يشغل منصب عال
عامل مهني من ص2	19	19	9	0	9	10				
سائق سيارات من ص 1	3	3	3	0	3	0				01 يشغل منصب عال
سائق سيارات من ص 2	1	1	1	0	1	0				
عامل مهني من مستوى 3	51	49					0	50	50	
عون خدمة مستوى 3	4	4					0	4	4	
عون الوقاية مستوى 2	4	3					0	4	4	
عون خدمة من مستوى 2	5	5					0	5	5	
عامل مهني مستوى 2	19	19					0	18	18	
عون الوقاية من مستوى 1	68	68					2	60	62	
عون خدمة مستوى 1	24	24					4	20	24	
عامل مهني مستوى 1	415	415					206	195	401	
حارس	361	361					60	284	344	
سائق سيارة ن مستوى 1	12	12					0	12	11	

المصدر مخطط تسيير الموارد البشرية 2019.

بالنسبة للجدول الأول الخاص بالمناصب العليا فيمكن أن نسجل الملاحظات التالية، الملاحظة الأولى تتعلق بالسلك الطبي والشبه الطبي، مع التذكير بأن الوحدات الصحية الموجودة على مستوى الإقامات الجامعية هي وحدات صحية وقائية ولكن نلاحظ على عدد المناصب في السلك الطبي الارتفاع في عددها، فنجد أن هناك طبيب عام رئيس، وطبيب عام رئيسي وطبيب عام في الصحة العمومية بالإضافة إلى جراحي الأسنان وكأننا في قطاع صحي بولاية أو مستشفى جامعي، في حين أننا في وحدة صحية وقائية، ضف إلى ذلك توظيف جراحي أسنان في غياب عيادات مجهزة بمعدات جراحة الأسنان، أما فيما تعلق بالعدد فهو **21** طبيبا بمختلف الرتب بالإضافة إلى **02** جراحي أسنان وسيضاف إلى هذا العدد عدد آخر عند استعراض مخطط التوظيف للسنة المالية **2019** لاحقا، ضف إلى ذلك سلك الشبه الطبيين والذي يتكون من عدد الرتب وهي ممرض ممتاز للصحة العمومية وممرض متخصص للصحة العمومية وممرض الصحة العمومية وممرض مؤهل وممرض متحصل على شهادة دولة، ناهيك عن عدد هؤلاء الذين بلغ **25** ممرضا بمختلف الرتب في وحدات صحية وقائية يفترض أنها تعمل ثماني ساعات، حتى أننا لا نكاد نجد هذا العدد على مستوى وحدات الصحة الجوارية وحتى المستشفيات.

الملاحظة الثانية متعلقة ببعض المناصب الإدارية ونتناول على سبيل المثال رتبة متصرف مستشار ومتصرف رئيسي ومتصرف محلل ومتصرف ومساعد متصرف ويبلغ عدد هذه المناصب **75** منصبا، في حين نجد أن معظم المناصب النوعية من مدراء ورؤساء مصالح مشغولة بتكاليف أي بأشخاص غير مؤهلين إداريا لتولي هذه المناصب، ناهيك على أن قطاعا خدميا كقطاع الخدمات الجامعية لا يحتاج لهذا النوع من الرتب الإدارية، ونجد في الجهة الأخرى أن عاملي الصيانة مثلا كرتبة نجار وحداد وكهربائي وغيرها من هذه التخصصات تكاد تكون منعدمة على مستوى الإقامات الجامعية، كما لا نجد أخصائيين نفسيين ومختصي تغذية ووظائف أخرى مهمة على مستوى هذا القطاع.

الملاحظة الثالثة وتتعلق ببعض المناصب التقنية والتي تختص بها بعض المنظمات كمديرية السكن والتجهيزات العمرانية ولجان الصحة على مستوى الولاية والبلدية وغيرهما، فنجد مهندس رئيس في المخبر والصيانة ومهندس دولة في المخبر والصيانة ومساعد مهندس من المستوى الأول في المخبر والصيانة، ومهندس دولة للمخابر الجامعية، وعدد هذه المناصب هو **09** مناصب، فتتخيل نفسك في منظمة مختصة في التحاليل، في حين أن مهمة هؤلاء في الغالب على مستوى الإقامة الجامعية هو أخذ عينات من الماء ونقلها للمخابر على مستوى الهياكل الصحية لإجراء التحاليل للماء الذي تزود به

الإقامة، وحاليا أصبحوا يكلفون بفروع الصحة على مستوى الإقامة مع وجود عدد كبير من الأطباء، حتى أن هذه المهمة قد يكلف بها عامل آخر بشرط أن يكون في هذا المجال، ونجد إلى جانب هذا التخصص مناصب أخرى تتعلق برئيس المهندسين في السكن والعمران، ومهندس رئيسي في السكن والعمران ومهندس دولة في السكن والعمران وتقني سامي في السكن والعمران، بعدد مناصب وصل إلى **07** مناصب، ونجد أنه على مستوى الهيكل التنظيمي مصلحة واحدة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية، هي مصلحة متابعة الأشغال ولا يوجد لها أي منصب مقابل على مستوى الإقامة الجامعية، وهذا لأن من يكلف بانجاز ومتابعة إنشاء وبناء الإقامات الجامعية هو مديرية السكن على مستوى الولاية، وهذه المصلحة غالبا ما تكلف بإعداد بطاقات تقنية بسيطة حول بعض أشغال الترميم المبرمجة على حساب ميزانيات التسيير في بعض الفترات فقط، ولذلك كان الأجدر توظيف مهندس أو تقني مختص في السكن والعمران وهو عدد كاف جدا، حتى أن بعض التجارب على مستوى بعض المديريات بتكليف إداريين بخبرة معينة بهذا المنصب وأدى دوره على أكمل وجه ومديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال خير دليل على ذلك قبل توظيف هذا العدد الكبير، مع الإشارة هنا إلى أن عدد هذه المناصب على مستوى مديريات أخرى أكبر بكثير.

أما الملاحظة الرابعة فتتعلق بتوظيف مديرية الخدمات الجامعية لفئة المنشطين الجامعيين، والذين يفترض أن يكلفوا بإدارة مصالح النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية، إلا أن المعاينة الميدانية أثبتت أن لا أحد من هؤلاء المنشطين يدير مصلحة النشاطات الثقافية، وميدانيا يدير هذه المصالح موظفين إداريين برتب أدنى أو عمال مهنيين، رغم أننا أشرنا سابقا بأن هؤلاء المنشطين الثقافيين لا يحملون شهادات متخصصة في هذا المجال وكلهم حاملين لشهادات جامعية إما علوم القانونية، أو اقتصادية أو إعلام...

– البيانات المتعلقة بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019.

*** البيانات المتعلقة بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019 للمناصب العليا.**

جدول رقم (30) المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2019

الأسلاك أو الرتب	المناصب المالية 2019	المناصب المشغولة 2018/12/31	الشاغرة 2019	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		التوظيف الداخلي في المناصب الشاغرة			
				منتوج التكوين		توظيف بالمؤهل والاختيار	امتحان مهني	ترقية بالاختيار	مسابقة على أساس الاختبار	تأهيل مهني
				خارجي	داخلي					
طبيب رئيس في الصحة العمومية	13	11	02			02				
جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية	02	01	01			01				
نفساني عيادي للصحة العمومية	05	03	02			02				
وثائقي أمين محفوظات	03	02	01			01				
ممرض متخصص للصحة العمومية	06	05	01			01				
متصرف رئيسي	31	30	01				01			
متصرف محلل	08	05	03			03				
مهندس دولة للمخابر الجامعية	05	03	02			02				
متصرف	30	19	11		04 *	03	04			
تقني سامي في الإعلام الآلي	15	14	01			01				
ملحق رئيسي للإدارة	41	38	03			02	01			
ملحق إدارة	30	25	05			03	02			
تقني في الإعلام الآلي	07	04	03			03				
عون إدارة رئيسي	32	28	04			02	02			
عون إدارة	25	17	08		02 *	03	01			
عون مكتب	20	19	01			01				
عون حفظ البيانات	10	09	01			01				
منشط جامعي من المستوى الأول	09	07	02			02				
حارس جامعي رئيسي	05	04	01		01 *					

المصدر مخطط تسيير الموارد البشرية 2019،

* مناصب مالية مخصصة للترقية بعنوان **2018** يتم استغلالها بعد النجاح في التكوين

عند استعراضنا للمعطيات الخاصة بالجدول الخاص بالبيانات المتعلقة بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة **2019**، تتأكد لدينا كل الملاحظات التي تم استعراضها في وضعية الموارد على مستوى مقر مديرية الخدمات الجامعية وعلى مستوى الإقامات التابعة لها وتتعلق هذه الملاحظات عموما بعدم الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات من الموارد البشرية لهذه الإقامات والاعتماد في ذلك على مبررات وأهواء لا تخدم لا القطاع ولا الخدمة الاجتماعية الجامعية، فرغم عدد الأطباء الكبير إلا أنه سيتم توظيف طبيبين بالإضافة إلى جراح أسنان في غياب عيادة متخصصة، ونفس الشيء بالنسبة للشبه طبيين والذي سيتم توظيف ممرض واحد.

ونفس الملاحظة يمكن تسجيلها فيما يتعلق بالمناصب الإدارية من رتبة متصرف رئيسي إلى متصرف محلل إلى متصرف، ثم ملحق إدارة رئيسي فملحق إدارة إلى عون إدارة رئيسي وعون إدارة وأخيرا عون مكتب بعدد مناصب وصل إلى **18** منصبا مع التضخم المسجل على مستوى هذه الرتب الإدارية إذ وصل عدد الموظفين بهذه المناصب إلى عدد **181** منصبا، مع شغل عمال مهنيين لمناصب نوعية.

يضاف إلى ذلك التخطيط لتوظيف **02** من مهندسي الدولة للمخابر الجامعية والسؤال الذي يطرح نفسه أين المخابر التي سيعمل بها هؤلاء مع العلم أن هناك **03** مناصب المهندسين من قبل، وكما خطط لتوظيف **02** من المنشطين الجامعيين في حين أن هناك **07** مناصب وظفت من قبل والدراسة ومن خلال الميدانية التي أجريت، وجدنا بأن هؤلاء لا يشغلون أي مساحة ضمن المجال الثقافي للطلبة على مستوى الإقامات الجامعية، ناهيك عن تخصصاتهم الجامعية كما تمت الإشارة إليه من قبل.

ما يعتبر ايجابيا في مخطط التوظيف الخاص بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال هو التخطيط لزيادة المناصب الخاصة بالأخصائيين النفسانيين والعدد المقترح هو **02** والذي يضاف إلى المناصب **03** السابقة، ولكن الأهم من ذلك هو طريقة عمل هؤلاء الأخصائيين، واستغلال تواجدهم بالإقامات أو بالمديرية لمتابعة الحالة النفسية للطلبة وخاصة ما تشهده الإقامات الجامعية من حالات محاولة الانتحار، العنف اللفظي والجسدي المنتشرة بقوة، حالات الإدمان على الخمور والمخدرات وشتى أنواع المهلوسات، حالات الشذوذ الجنسي المنتشر بقوة في الآونة الأخيرة...

والملاحظ بشكل لافت عدم إدراج توظيف اختصاصي تغذية ضمن هذا المخطط، وغيابه عن الإقامات الجامعية منذ نشأة منظمة الخدمات الجامعية رغم أن هذا القطاع يقدم وجبات غذائية بالآلاف إن لم نقل بالملايين على المستوى الوطني، وخاصة بعد صدور تعليمات من الديوان الوطني باستبعاد طبيب الإقامة من لجان مراقبة السلع والمساهمة في إعداد جداول الوجبات الغذائية بحجة عدم الاختصاص، وبذلك أصبح أي كان يراقب السلع الغذائية، ويعد جدول الوجبات الغذائية تحقيقا لميولاته في الأكل بدلا من برمجة وجبات غذائية صحية ونظيفة للطلبة.

جدول رقم (31) المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2019 للأعوان المتعاقدين

تحديد منصب الشغل	التصنيف		التعداد المالي		التعداد الحقيقي		مناصب شاغرة	
	الصنف	الرقم الاستدلالي	عقد غير محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد غير محدد المدة	
			توقيت كلي	توقيت جزئي	توقيت كلي	توقيت جزئي	توقيت كلي	توقيت جزئي
عون الوقاية من المستوى الثاني	7	348	4		4		0	
عامل مهني من المستوى الثالث	5	288	51		50		1	
عون خدمة من المستوى الثالث	5	288	4		4		0	
عامل مهني من المستوى الثاني	3	240	19		18		1	
عون خدمة من المستوى الثاني	3	240	5		5		0	
عون الوقاية من المستوى الأول	5	288	68		62		6	
عامل مهني من المستوى الأول	1	200	415		401		14	
عون الخدمة من المستوى الأول	1	200	24		24		0	
حارس	1	200	349		344		5	
سائق السيارة من المستوى الأول	2	219	12		11		1	

المصدر مخطط تسيير الموارد البشرية 2019

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المناصب المالية المخصصة للتوظيف بالنسبة للمتعاقدين على قلتها. لأن أكبر عدد من المناصب هو **24** منصبا مخصصا للعمال المهنيين من المستوى الأول، وثاني عدد من المناصب هو **05** منصبا مخصصا لتوظيف الحراس، والملاحظ كذلك أن هذه المناصب غير محددة بدقة، وخاصة أن مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال والإقامات التابعة لها تعاني من نقص حاد في مناصب بعينها كعاملات التنظيف، وبعض التخصصات الخاصة بالمصالح التقنية، كوظيفة نجار وسباك وكهربائي ولحام إلى غير ذلك من الوظائف التقنية، ضف إلى ذلك الافتقار لمناصب اختصاص تغذية، ومختصين في الجانب الثقافي والرياضي حاملين لشهادات في الاختصاص، مسرح، رسم، نحت، ...

- **تخطيط الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال**، بحسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية ووفقا لدليل الملاحظة والمقابلة، فإنه يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال إعداد الحالة – أ – والتي تتضمن الاحتياجات من هذه الموارد بحسب عدد ونوع المناصب الشاغرة والتي تحدد بدورها من خلال حالات الاستقالة، التقاعد، الوفاة، النقل... أو من خلال تقديم طلب توظيف في رتب معينة للمديرية العامة للوظيفة العمومية. كما أن السنة المالية **2019** تشهد ظروفا خاصة (حالة تقشف) مما يجعل من تحديد الاحتياجات عملية غير متحكم فيها.

وتتولى مصلحة المسارات المهنية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال استشارة مدراء الإقامات الجامعية ورؤساء الأقسام، وتحدد هذه الاحتياجات وفق مقرر يمضى من طرف سلطة التعيين، لتتحول بموجب ذلك الحالة – أ – إلى الحالة – ب – بعد الموافقة من الوصاية.

وتعليقا على ما سبق فإن الجداول السابقة وخاصة منها المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة **2019** لا يعبر تماما على التخطيط الجيد فيما يتعلق بالحاجات الأساسية من الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية والإقامات التابعة لها، فالاقامات الجامعية بحاجه إلى عمال صيانة وبحاجة إلى مختصين في التغذية ... وليست بحاجة لأطباء وممرضين و مهندسي دولة في المخابر والصيانة ... ومن واقع تجربة عملي بالقطاع فإن المخطط التوقعي يبنى على اعتبارات أخرى لا تمت لواقع إدارة الموارد البشرية بالقطاع ولا بمردوديته تماما وإنما له علاقة مباشرة بالانتماءات القبلية والعشائرية والعلاقات العائلية وكم المكالمات والاتصالات التي يتلقاها مسؤولي القطاع من رجال نافذين، وبذلك يعد وفق ذلك مخطط موارد بشرية مشوه، لا يمت بصلة لواقع الموارد البشرية بهذه المنظمة ويكون نتيجة ذلك تشبع في الكثير من الوظائف وفقر مدقع في وظائف أخرى أساسيه لتقديم خدمات اجتماعية في مستوى تطلعات هذه الفئة المهمة من المجتمع الجزائري.

أما فيما يتعلق بتوفر مديرية الخدمات الجامعية على دليل بوصف وتوصيف الوظائف، فالجواب عن هذا السؤال كان بعدم وجود هذا الدليل والحجة في ذلك أن المنظمات المنتمية للوظيفة العمومية كلها لا تتوفر على مثل هذه الوثيقة وهذا ما يجعل كل الوظائف بالمديرية أو الإقامات تؤدى بحسب التجربة والمؤهلات الخاصة بالمكلفين بها أو بالأهواء والعواطف والميولات في الكثير من الأحيان، ومثال ذلك إدارة مصلحة الإطعام على مستوى الإقامات الجامعية، فنجد بعضا من مدراء الخدمات والاقامات يعينون لجنة لاستقبال السلع والبعض الآخر لا يعينها، نجد البعض يصدر سندات الطلب على مستوى

مصلحة الإطعام بالمديرية في حين أن البعض الآخر يصدرها على مستوى الإقامة، نجد من ينشأ لجنة للإشراف على التدقيق المالي والمحاسبي والبعض لا ينشؤها، هناك من يشكل لجنة للمراقبة الصحية وكل ما يتعلق بالنظافة والبعض الآخر لا ينشؤها ... فرع الأمن الداخلي كل إقامة أو مديرية تعمل بنظام معين. و قد يلحق بمدير الإقامة رغم أنه فرع ضمن مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي ... مصلحة النشاطات الثقافية تدار على مستوى كل مديرية وكل إقامة بطريقة مغايرة، فهناك من يتبنى نشاطات التنظيمات الطلابية في حين أن إقامات أخرى تعد برامجها الخاصة ... والأمثلة كثيرة وكثيرة جدا فيما تعلق بعدم وصف وتوصيف الوظائف على مستوى المديرية والإقامات الجامعية.

– **التوظيف بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال:** تخضع عمليه التوظيف بمديرية الخدمات الجامعية لنفس الإجراءات والخطوات التي تخضع لها هذه العملية في أي منظمة تابعة للوظيفة العمومية من خلال مجموع القرارات والتعليمات الضابطة لهذه العملية ومنها:

* القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2017/06/27 المحدد لإطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بمختلف الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

* التعليمة رقم 38 المؤرخة في 02 أوت 2008 والمتعلقة بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية والبرامج الخاصة بها للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

* القرار المؤرخ في 23 أفريل 2005 الخاص بالمسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

* القرار المؤرخ في 07 أفريل 2008 المحدد لتشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان.

* القرار الوزاري المشترك رقم 328 المؤرخ في 30 أكتوبر 2014 المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية.

* القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 فيفري 2015 المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية.

* القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 جانفي 2017 المحدد لإطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بالاسلاك التقنية الخاص بالإدارة المكلفة بالسكن والعمران.

* القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 نوفمبر 2015 المحدد لإطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية للأسلاك النفسانيين للصحة العمومية.

تحوي هذه القرارات مجموعة الإجراءات والكيفيات التنظيمية لعملية التوظيف بكل المؤسسات العمومية، ولكن ورغم هذه الترسانة من التشريعات والقوانين إلى أن عملية التوظيف بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال ومديريات الخدمات الجامعية عموما تلجأ في الكثير من الأحيان إلى الاستغلال الأمثل لبعض الفراغات القانونية للحيلولة دون التطبيق الصارم لهذه الإجراءات وتحقيق هدف توظيف من يرغب المسؤولين في توظيفهم ومن خلال تجربتي كموظف بالقطاع يمكن أن نرصد مجموعة من الحيل والألاعيب التي تعتمد لتحقيق ذلك والمتمثلة في:

* استقبال ملفات المترشحي للتوظيف بعد الآجل القانونية، وهذه الملفات تكون بالطبع للأقارب والأهل والمعارف والأحباب

* برمجة الامتحانات والمسابقات في مراكز خارج مقر دائرة باتنة رغم وجود مراكز تفي بالغرض، وهذا بحثا على من يعرفهم المدير أو حاشيته من أجل عقد صفقة التوظيف والتي تتم بالاتفاق على إنجاح من يريد المسؤول الأول أو حاشيته بالإضافة إلى الاتفاق مع مسؤول ذلك المركز لإنجاح عددا من معارفه وأقاربه وأحبائه.

ولذلك نجد أن توظيف العمال المهنيين (المتعاقدين) تتم على مستوى مراكز التكوين المهني، فتبرمج المسابقات عادة في الدوائر بدلا من مركز الولاية ودائما بحثا على من يسهل مهمة إجراء توظيف بالمقاس ويكون نتيجة ذلك توظيف حتى المرضى عقليا، والذين لا يملكون أدنى المؤهلات للعمل في تلك المهام ... إمكانياتهم تتجلى فقط في علاقاتهم.

* برمجة المسابقات الخاصة بالتوظيف في المناصب الإدارية في ولايات أخرى بعيدة، رغم أنه يمكن اعتماد جامعة باتنة كمركز بحجة انقضاء الآجال ولكن الأسباب الخفية تتعلق بعدم إلتحاق كل المترشحين وذلك لبعد المسافة ومشاق السفر وخاصة المترشحات منهم لأن ذلك يقتضي التنقل

لمسافات طويلة والمبيت على الأقل لليلتين وما يكلف ذلك من مصاريف، ويلجأ هؤلاء المدراء معاونيهم لبرمجة هذه المسابقات في مراكز محددة وبعيدة بحثا دائما على معارفهم ومن يسهل عليهم توظيف أقاربهم.

* كما يلجا مدراء الخدمات الجامعية وخاصة في المدينة الجامعية الواحدة والذين تربطهم علاقات صداقة إلى عملية التبادل في التوظيف، وذلك يكون بقيام المدير الأول بتوظيف مجموعة من أقارب ومعارف المدير الثاني، ويقوم هذا الأخير بنفس العملية للمدير الأول، وخاصة إذا كان من يريدون توظيفهم يحملون نفس اللقب العائلي.

* غياب دور الهيئات الرقابية أو انغماس هذه الهيئات في عملية تفاوض مسؤوليها وبعض موظفيها وبخاصة من يقومون بعملية المراقبة بفرض بعض المترشحين للتوظيف مقابل إتمام عمليات التوظيف وإن لم يتم ذلك فإن المنظمة المعنية ستجد صعوبات وعراقيل في تمرير عمليات توظيفها والمصادقة على مخططها السنوي...

* قد يصل الأمر إلى نزع وثائق من ملفات المترشحين لطلب الوظائف لأن هذه الملفات ستنافس بقوة على افتكاك منصب عمل في حين أن ذلك لا يكون في صالح المترشحين المرغوب في توظيفهم.

* أما الأمر الذي يحدث تأثيرا كبيرا في عملية ترتيب المترشحين للتوظيف هو (**03**) الثلاث نقاط التي تمنح للمترشحين أثناء إجراء مقابلة التوظيف، فيتحصل المترشح المراد إنجاحه على الثلاث نقاط كاملة في حين يمنح منافسيه على الوظيفة وخاصة القريبين منه على (**0**) صفر نقطة أو (**0,25**) صفر فاصل خمسة وعشرون لإسقاطه من المنافسة.

إن عملية التوظيف تنطوي على عمليتين فرعيتين ألا وهما عمليتا الاختيار والتعيين، فإذا كانت عملية الاختيار تتم بعيدا عن كل الإجراءات الإدارية والقواعد القانونية وتعتمد فقط على عوامل القرابة والولاء والانتماء، فإن عملية التعيين تنطوي على ما هو أخطر من ذلك ألا وهو التجاوز الصارخ لقواعد النزاهة والالتزام الإداري واعتبار الكفاءة والمهارة معيارين ثانويين وتبقى معايير القرابة والولاء والانتماء ويضاف إليها من يدفع أكثر من المال العام كهبات ومزايا ورشوى، ويفسر ذلك بما اشرنا إليه سابقا في أن رؤساء مصالح الإطعام أغلبهم عمال مهنيين، ونجد في المقابل متصرفين ومتصرفيين رئيسيين يعينون في

وظائف إدارية بسيطة كما أن بعض الموظفين الإداريين برتب دنيا كملحقين إداريين وملحقين إداريين رئيسيين يعينون مدراء اقامات جامعية وحتى مدراء خدمات جامعية، ناهيك عن تعيين أطباء وممرضين كرؤساء أقسام ورؤساء مصالح.

يتم إنهاء مهام مدراء إقامات جامعية أو مدراء خدمات جامعية بحجة إهدار المال العام، ولكن المحير في الأمر أن مديرا لإقامة جامعية تنهى مهامه للسبب نفسه يوم الأحد صباحا، فيعين في إقامة أخرى يوم الخميس مساءا، وكيف تنهى مهام مدير خدمات جامعية لنفس السبب ويعين بعد مدة مديرا للخدمات الجامعية، والسؤال الذي يطرح نفسه كيف لمسؤول في الإدارة المركزية أو الوزارة يقدم على إمضاء مقرر تعيين لمدير خدمات جامعية وهو ملحق إدارة، في حين أن هذه المديرية بها أكثر من **20** موظفا بين رتب متصرف ومتصرف رئسي ومتصرف مستشار .

من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن ميكانيكي سيارات يعمل أمين مخزن بمطعم، وعون إدارة مسؤلا لمصلحة النشاطات الثقافية، والمنشط الثقافي الذي تعادل رتبته متصرف إداري يعمل عونا بتلك المصلحة، كيف لكهربائي أن يعمل سائقا والمصلحة التقنية في حاجة إلى خدماته، كيف لحامل شهادة الليسانس في الاقتصاد أن يعمل عاملا مهنيا مهمته عون مطبخ، وعاملة تنظيف تعمل بأمانة المدير، وكل مدير خدمات أو مدير إقامة جامعية أو رئيس قسم تنهى مهامه من منصبه لا يعاد إدماجه ويقضي سنوات وهو بدون وظيفة، وعند إجراء هذه الدراسة الميدانية صادفت حالتين، الأولى لمنشط ثقافي التقيت به موظفا بمديرية الخدمات الجامعية، وبعد أيام وجدته موظفا في إقامة جامعية تم تحويله إليها بدون سبب، وقبل الانتهاء من هذه الدراسة التقيت به بإقامة جامعية أخرى تم تحويله إليها، فهل يعقل تحويل موظف من وظيفة لأخرى خلال مدة زمنية تقل عن شهر، ونفس الوضعية التي عاشتها الحالة الثانية وهو متصرف إداري رئيسي حول لأكثر من مرة خلال مدة زمنية قصيرة لم تتعدى الثلاثة أشهر.

السلك أو الرتبة	التكوين الأولي			التكوين الايضافي			تحسين المستوى			تجديد المعلومات		
	عدد المستخدمين	تاريخ الالتحاق	مدة التكوين	عدد المستخدمين	تاريخ الالتحاق	مدة التكوين	عدد المستخدمين	تاريخ الالتحاق	مدة تحسين المستوى	عدد المستخدمين	تاريخ الالتحاق	مدة تجديد المعلومات
ممرض متخصص لـــ ص.ع				01	2019/12	12 شهرا						
متصرف				04	2019/12	09 شهرا						
ملحق إدارة	03	2019/12	3 أشهر	02	2019/12	06 أشهر						
عون إدارة رئيسي	02	2019/12	3 أشهر									
عون إدارة	03	2019/12	3 أشهر	01	2019/12	6 أشهر						
عون مكتب	01	2019/12	3 أشهر									
متصرف رئيسي							06	2019/09	60 يوما			
متصرف محلل							03	2019/09	60 يوما			
منشط جامعي م1							01	2019/09	60 يوما			
متصرف							03	2019/09	60 يوما			
مساعد مهندس م1 إعلام آلي							01	2019/09	60 يوما			
محاسب إدارة رئيسي							01	2019/09	60 يوما			
ملحق رئيسي للإدارة							09	2019/09	60 يوما			
ملحق إدارة							01	2019/09	60 يوما			
عون إدارة رئيسي							01	2019/09	60 يوما			
عون إدارة							02	2019/09	60 يوما			
عامل مهني من المستوى 3										06	2019/09	60 يوما
عامل مهني من المستوى الثاني										06	2019/09	60 يوما
عون الخدمة من المستوى الثاني										06	2019/09	60 يوما
عون الخدمة من المستوى الأول										06	2019/09	60 يوما
عامل مهني من المستوى الأول										06	2019/09	60 يوما
عامل مهني من الصف الأول										06	2019/09	60 يوما

جدول رقم (32) يوضح المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة 2019.

– **التدريب والتكوين بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال:** من خلال الجدول نلاحظ أن التكوين يتم من خلال أربعة أنماط وهي:

* تكوين أولي وهو الذي يتعلق بالتكوين التحضيري أثناء فترة التربص، الرتب والأسلاك المستفيدة منه خلال السنة المالية **2019** هي رتب ملحق إدارة وعون إدارة رئيسي وعون إدارة وعون مكتب، وهذا التكوين سيتم على مستوى جامعة التكوين المتواصل مركز باتنة بعد إبرام اتفاقية بذلك بين المنظمتين، وتدوم مدة التكوين **03** أشهر.

* التكوين الإضافي أو التكميلي والمعنيون به من الموظفين هم الذين استفادوا من الترقية خلال السنة المالية ويتعلق الأمر بالأسلاك والرتب كالممرض المتخصص للصحة العمومية ومتصرف إداري وملحق إدارة وعون إدارة مع الإشارة هنا أنه تم إبرام اتفاقية أخرى مع معهد التكوين للشبه الطبي بالنسبة للفئة الأولى وجامعة التكوين المتواصل للرتب الأخرى. وتتراوح مدة التكوين بين **06 و09 و12** شهرا بحسب الرتب، واعتمد هذا التكوين بعد صدور التعليمة رقم **45** المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 والصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والتي تحدد كيفيات تنظيم، وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك والرتب.

* الصنف الثالث من التكوين، وهو تحسين المستوى واستفادت منه الرتب والأسلاك كمتصرف رئيسي ومتصرف محلل ومنشط جامعي من المستوى الأول ومتصرف ومساعد مهندس من المستوى الأول في الإعلام الآلي ومحاسب إداري رئيسي وملحق رئيسي للإدارة وملحق إدارة وعون إدارة رئيسي وعون إدارة، والمدة المعتمدة لهذا التكوين هي **60** يوما.

* أما النوع الرابع من التكوينات المعتمدة فيتعلق بتجديد المعلومات والأسلاك والرتب المستفيدة من خلال هذه السنة المالية هي رتب عامل مهني من المستوى الثالث وعامل مهني من المستوى الثاني وعون الخدمة من المستوى الأول وعامل مهني من المستوى الأول وعامل مهني من الصنف الأول، ومدة هذا التكوين هي **60** يوما.

ونود أن نشير هنا أنه في السنوات السابقة لم يكن يعتمد أي تكوين على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، حتى أن كل الاعتمادات المالية المخصصة لهذا المجال يتم إعادتها كما جاءت، ولكن في الفترة الأخيرة وبعد فرض التكوين التحضيري (الأولي) على الموظفين الجدد والتكوين الإضافي (التكميلي) على المستفيدين من الترقية، وتم فرض التكوين المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات

من قبل المديرية العامة للخدمات الجامعية وخاصة في بعض التخصصات والمحاور والمتعلقة أساسا بإدارة الموارد البشرية. الجانب المالي الصيانة، الأمن والتدخل...

وتواجه إجراء وتنفيذ هذه التكوينات عدة صعوبات تتعلق أساسا بعدم توفر مراكز التكوين أو لعدم صدور قوانين لتنظيم التكوين لبعض الرتب والأسلاك، أو في بعض الأحيان لعدم توفر الغطاء المالي لهذه التكوينات.

ويمكن أن نسجل مجموعة من الملاحظات حول عملية التكوين والتدريب بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وباقي المديريات الأخرى والتي يمكن إيجازها في الأتي:

* الملاحظة الأولى وتتعلق بمحتوى هذه التكوينات، ومن يحدد الموضوعات والمادة العلمية أو المحتوى التدريبي، وهل حقيقة أن هذا المحتوى يحدث تغييرا لدى المتكون بعد الانتهاء منه سواء كان موظفا جديدا أو مرشح للترقية أو بهدف تحسين وتجديد المعلومات وفي هذا الصدد وجهنا سؤالا للقائمين على إدارة الموارد البشرية بالمديرية وكان جوابهم بأن هذه التكوينات لا تحدث أي تغييرات على المتكون بعد الانتهاء منها، والدليل أن الكثير منهم يلجؤون لهذه التكوينات هروبا من وظائفهم وما إلى ذلك من الأسباب.

* المدة الزمنية المخصصة لهذه التكوينات هل هي كافية فعليا لإحداث التأثير المرجو في المتكونين، ناهيك عن عدم استغلال هذه المدة بغياب المتكونين من جهة، ومؤطريهم من جهة ثانية.

* يفرض على المتكونين انجاز أبحاث تخرج بعد نهاية الدراسة أين يلجأ الكثير من هؤلاء إلى السرقات العلمية من أطروحات ومذكرات جامعية بدل الاجتهاد لانجازها، وكان يفضل أي يعتمد على انجاز مهام فعلية تحت إشراف هؤلاء المؤطرين.

* نجد أن هناك التقاء لمصلحتين، مصلحة مديرية الخدمات الجامعية بأنها قد قامت بالتكوين، ومصلحة المنظمة المشرفة على هذه التكوينات بتلقي حقوق هذه التكوينات، وهذا ما لا يخدم بتاتا مصلحة المتكون ومنظمة الخدمات والمستفيدين من هذه الخدمات ألا وهم الطلبة.

* عدم اعتماد تكوينات هي من صميم الخدمة الاجتماعية الجامعية للطالب والمتعلقة بالاستقبال والتوجيه، البستنة، الإطعام، التموين واستقبال السلع وتخزينها، ثقافة الخدمة الاجتماعية، الاتصال والتواصل، التنشيط الثقافي والرياضي...

* من يستفيد من هذه التكوينات، وهل أن المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد هي نفسها عند التخطيط والتوظيف لهؤلاء الأفراد والمتعلقة أساسا بالولاء والقرابة أم هي معايير علمية وإدارية متعلقة بالعمل وانجازه، وتجدر الإشارة هنا أن ما استقيناه من واقع الحال أنها نفس المعايير المعتمدة في التخطيط للموارد البشرية وفي توظيفها واختيارها وتعيينها وتمتد للتكوين والتدريب.

* إن البرامج التكوينية والتدريبية التي تبنى وتعد بدافع الأهواء أو تحت ضغط الوصاية أو بعيدا عن واقع الممارسة الفعلية للعمل والوظيفة كثيرا ما تعجز عن إحداث فارق في الأداء أو تحسين له، بل البرامج الناجحة والتي تحقق الأهداف منها هي تلك التي تؤسس وتعد بعد القيام بعمليات تقييم لأداء الموارد البشرية فعليا وعند انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهذا النوع من التكوين والتدريب هو الذي يحقق الاهداف المسطرة له، فعندما تخطأ الإدارة الخاصة بالمنظمة أو إدارة الموارد البشرية نفسها في التخطيط الصحيح للموارد البشرية أو في عملية توظيفها واختيارها وتعيينها فإن العلاج السليم لهذه الأخطاء هي إجراء عمليات تقييم للأداء والانجاز ثم رسم استراتيجية تكوين وتدريب بغرض إحداث الفارق في أداء المورد البشري للوظيفة الموكلة إليه، لأن أساس تقييم الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية لا يتم على أساس علمي بل يعود دائما لمعايير الأهواء والميول والانتماء والولاء والقرابة ... في غياب عمليات تقييم حقيقية سيؤدي ذلك حتما إلى الاستمرار في أخطاء التخطيط والتوظيف للموارد البشرية وعمليات تدريبها وتكوينها أيضا.

– **الحوافز بمديرية الخدمات الجامعية باتنة يوعقال**: التحفيز وكما تم الإشارة إليه عند تحديد مفهومه، هو تعبير عن كل ما يقدم أو ما يتلقاه الموظف أو العامل نضير أو مقابل الجهود التي يبذلها في سبيل إتمام الأعمال الملقاة على عاتقه، والحوافز قد تكون مادية أو معنوية، ويبقى أن الحوافز المادية هي الأكثر وقعا في نفوس متلقيها، والحوافز بمديرية الخدمات الجامعية لا تختلف عن باقي المؤسسات الوظيفة العمومية على قلتها، ويمكن حصرها في الأتي:

* **الحوافز المادية**: وهي كل ما يقدم للفرد العامل من مقابل مادي لقاء ما يبذله من مجهودات لأداء الأعمال الموكلة إليه والحوافز المادية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال مثلها مثل باقي منظمات الوظيفة العمومية تتمثل في الأجور ومنحه المردودية وما تقدمه لجنة الخدمات الاجتماعية للعمال من منح وقروض وسنحاول فيما يلي التفصيل في كل هذه الحوافز المادية:

- **الأجور:** تعتبر الأجور في الوظيفة العمومية بالجزائر من أضعف شبكات الأجور، كما أن هذه الأجور في نفس المنظمة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعد الأجور بالبلديات أو ما يعرف بالجمعات المحلية وقطاع الخدمات الجامعية الأضعف على الإطلاق، وكما اشرنا إليه سابقا أن العدد من العاملين والموظفين يلجؤون إلى إيجاد عمل آخر موازاة مع عملهم بهذه القطاعات، لأن أجورهم لا يمكن أن توفر لهم حاجياتهم الأساسية من أكل وشرب ولباس وكهرباء وغاز وصحة ... ناهيك عن حاجات كمالية أخرى، وخاصة إذا كان عدد أفراد الأسرة كبيرا، فكيف لمن يتقاضى أجر **20,000** ألف دينار جزائري أو **25.000** ألف دينار أو حتى **30.000** ألف دينار جزائري أي يوفر هذه الحاجات الأساسية، مع ما تأكده الكثير من الدراسات أن القدرة الشرائية للفرد الجزائري أصبحت متدنية جدا وخاصة مع ما تشهده السوق الجزائرية من ارتفاع فاحش في الأسعار، إذاأكدت هذه الآراء أن متوسط الدخل الذي يمكن أن تحفظ كرامة الفرد الجزائري هو **100.000** ألف دينار جزائري كحد أدني.

ولذلك نجد أن قطاع الخدمات الجامعية يشهد موجة كبيرة من نهب للمال العام، وكما تم الإشارة إليه أيضا أن هناك وظائف يسعى وراءها جل العاملين والموظفين بالقطاع، إما وظائف تمكنهم من نهب المال العام أو الحصول ولو على القليل من الموارد الوسائل التي يعاد بيعها أو استعمالها في الحياة اليومية، وإلا كيف نفسر تسجيل حالات سرقة مواد غذائية من المطاعم الجامعية، وإعادة بيعها أو استهلاكها، وكيف نفسر بيع العامل لملابس العمل التي تمنح له، وكيف يفسر التسابق على بعض الوظائف كمدير للخدمات الجامعية أو مدير للإقامة أو رئيس مصلحة الإطعام أو مسؤل التموين أو أمين مخزن ... وهذه مجموعة وظائف تكون فيها العلاقة مباشرة بالمموننيين للمديريات والإقامات على حد سواء بكل المواد الضرورية للحياة الجامعية. أو وظائف توفر لهم الوقت لممارسة أعمال أخرى بالموازاة مع عملهم بالقطاع كعون أمن أو مراقب تذاكر بالمطعم أو مراسل الضمان الاجتماعي أو سائق ... يجب الإشارة هنا إلى أن انخفاض الأجور ليس مبررا لمثل هذه السلوكات ويجب على الدولة الجزائرية أن تراجع قوانين الوظيفة العمومية وخاصة بقطاع الخدمات الجامعية، فهل يعقل أن يتقاضى عامل أو موظف أجرا كهذا وهو يعمل 12 ساعة باليوم، فمثلا التعليمات تفرض على مدير إقامة جامعية أو رئيس مصلحة الإطعام التواجد إجباريا على مستوى مطعم الإقامة عند تقديم الوجبات وعند استلام السلع وعند وقوع أي خلاف بين العمال والطلبة ... مما يحتم عليهما العمل من السادسة صباحا إلى غاية التاسعة ليلا.

- **منحة المردودية:** قيمة مالية تمنح للعاملين بعد كل ثلاثي بالطبع بعد تقييم المسؤول الأول لمردوديتهم في العمل من خلال منح نقطة المردودية والمحصورة بين علامة صفر و**30** نقطة، وتكون نتيجة القيام بالأعمال الموكلة والغياب والحضور والحالة الانضباطية للعامل ... ولكن تبقى هذه العوامل المتحكمة في منح نقطة المردودية عوامل على الورق فقط لأن العوامل التي ينقط بها العاملين تكون ذاتية ومتحكم بها من خلال عوامل الولاء والطاعة والانتماء وكما هو الشأن بالنسبة لباقي الوظائف والعمليات التي تؤدى بقسم الموارد البشرية والمديرية بصفة عامة.

كما أن القيمة المادية لهذه المنحة لا تخرج عن المنحى العام للأجور إذ هي قيمة زهيدة، لا تحدث أي فرق أو خلاف في حياة العاملين بالقطاع، وما دام أنه متحكم فيها فيمكن أن تكون صفر دينار إلى **30.000** ألف دينار أو تتجاوز ذلك بقليل.

* من بين الحوافز المالية ما تقدمه لجنة الخدمات الاجتماعية للعمال من منح وقروض، وبداية تنتخب لجنة الخدمات وفق قانون من بين عمال كل مديرية، ولذلك ينتخب عامل واحد على مستوى كل إقامة جامعية ليكون ممثلا لتلك الإقامة ، ما يعاب على هذا الأمر هو أن هذه اللجنة بهذا الشكل عادة تكون مشكلة من عمال مهنيين، لأنه يجري انتخابهم من غالبية العاملين المشكلين لمصلحة الإطعام أو الصيانة لأنهم يشكلون أغلبية العمال، ولجأ المشرع في هذا الأمر إلى إعطاء صلاحية لمدير الخدمات بتعيين مسير لهذه اللجنة ومحاسب، مع صلاحية ترك مهام التسيير لرئيس اللجنة المنتخب، والإشكال يتمثل في محدودية التكوين لدى هؤلاء العمال، وهذه اللجنة تقتضي إعداد نظام داخلي لتسييرها إداريا وماليا.

وعادة ما تتمثل التحفيزات المالية التي تقدمها هذه اللجنة رغم ضعفها في منحة التمدرس التي لا تتجاوز **3000** أو **3500** دينار للطفل الواحد وقد يحدد عدد الأطفال المستفيدين منها، إذا كان للعامل عدد كبير من الأطفال تجاوز **05** أطفال مثلا، ومنحة وفاة الأصول والتي تقدر بـــ : **20.000** دينار وقروض بين **20.000** دينار و**30.000** دينار بعد تقديم طلب وملف يثبت حالة المرض أو سبب طلب القرض، مع الإشارة هنا أن هذه القروض تمنح كذلك بأخذ معايير الولاء والطاعة والانتماء للعامل الذي يطلبها ربما الجديد على مستوى لجنة الخدمات الاجتماعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال هو تنظيم رحلات عمرة سنويا لعمال القطاع بالاتفاق مع إحدى الوكالات السياحية، وتكون

الاستفادة من هذه الرحلة من خلال إجراء قرعة للراغبين في أداء مناسك العمرة، على أن يستفيد هذا المعتمر بتعطية نضف تكاليف العمرة، والنصف الثاني يدفع على عاتقه، وحتى هذه الرحلة المقدسة لم تسلم من بعض التصرفات المشينة للمسيرين لهذه اللجان، إذ أن قوانين أو الوكلات السياحية تمنح مقابل عدد من المعتمرين أماكن مجانية، وهذه الأخيرة يستفيد منها المسيرين في لجنة الخدمات حتى أن منهم من اعتمر بهذه الطريقة لأكثر من ثلاث مرات، والأجدر أن تمنح هذه الأماكن المجانية لبعض العاملين الذين لم يسعفهم الحظ في القرعة وخاصة كبار السن منهم والمرضى والمقبلين عل التقاعد ... كما يتم تكريم العاملين المحالين على التقاعد وعادة ما يقدم لهم مبلغا ماليا لا يتجاوز **20.000** دينار أو هدايا رمزية وهي أواني منزلية على العموم .

- يتم منح فئات من العاملين كأعوان الأمن والحراسة أو العاملين بالمطاعم الجامعية، ألبسة خاصة بهم، وعادة لا تكون هذه الأطقم الممنوحة كاملة القطع أو تكون ذات نوعية رديئة، وقد يلجأ الكثير من العمال إلى بيعها نتيجة الحاجة المادية.

* **الحوافز المعنوية**: وهي مجموع الحوافز اللامادية التي يمكن من خلالها إحداث جرعة من رفع للمعنويات وشحذ للهمم والدفع بالعامل إلى بذل جهد أكبر لأداء عمله بإتقان ويمكن أن نحدد أساليب التحفيز المعنوية بمديرية الخدمات الجامعية على قلتها فيما يلي :

- **الترقية في المنصب**: تعتبر الترقية في المنصب جامعة بين ما يعرف بالحوافز المادية، لأن المستفيد من الترقية حتما سيستفيد من مقابل مادي في حالة ما إذا كانت الترقية عمودية أي من منصب أدنى إلى منصب أعلى، في حين أنه يمكن إدراجها في خانة الحوافز المعنوية اللامادية كذلك، لكونها تحدث تأثيرا كبيرا لدى المستفيد منها معنويا وفي الحالتين إذا كانت أفقية أو عمودية، ويمكن حصر حالات الترقية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال خلال السنة المالية في الجدول التالي:

جدول رقم (33)خاص بالترقيات

المنصب الحالي	نوع الترقية		المنصب المرقى إليه	عدد مناصب الترقية
	داخلية	على أساس الشهادة		
طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية	X		طبيب عام رئيس في الصحة العمومية	01
ممرض متخصص للصحة العمومية	X		ممرض ممتاز للصحة العمومية	01
متصرف محلل		X	متصرف رئيسي	03
متصرف		X	متصرف محلل	02
ملحق رئيسي للإدارة		X	مساعد متصرف	01
جراح أسنان رئيسي للصحة العمومية	X		جراح أسنان رئيس للصحة العمومية	01

ما يلاحظ على الجدول الخاص بالترقيات على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال للسنة المالية 2019 ما يلي :

- ✓ جل الترقيات مخصصة للمناصب الإدارية دون غيرها من المناصب الأخرى، أي إهمال الترقية في المناصب ذات الأهمية للخدمة الجامعية.
- ✓ من خلال استطلاعنا للآراء على مستوى عمال مختلف المصالح الأخرى أثناء إجراء الدراسة الميدانية أكد لنا الجميع أن مناصب الترقية تمنح على أساس الولاء والطاعة والانتماء وليس على أساس الكفاءة والاستحقاق والمردود المحقق أو الجهد المبذول.
- ✓ غياب العدالة في الاستفادة من الترقيات فنجد من العمال من يحال على التقاعد بنفس المنصب الذي وظف به أول مرة، في حين أن هناك من يتحصل على ثلاث أو أربع ترقيات خلال مساره الوظيفي كما أنه بحجة انتظار الدور في الترقية يتم ترقية المقربين وأصحاب الولاءات والأصدقاء ...، وكما أشرنا إليه من قبل أن هناك من الموظفين الإداريين من تحصل على ترقيتين في زمن قصير جدا أي خلال نهاية سنة مالية وبدايتها .

إذا الترقية بهذا المفهوم وبهذا التجسيد، تعتبر مثبطا أكثر من أن تكون محفزا.

- من خلال تصفح مخطط تسيير الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال شد انتباهي الجدول رقم **06** والمتعلق بالعاملين الذين تتوفر فيهم الشروط للإحالة على التقاعد وأبقوا في عملهم

خلال سنة **2015**، فربما تكون هذه طريقة مبتكرة للتحفيز فنجد أن ما عدده **04** عاملين أبقوا نتيجة عدم استيفاء المدة القانونية للإحالة على التقاعد في حين أن **22** عاملا تم الإبقاء عليهم لتقديمهم طلب الإبقاء قيد الخدمة، وخلال تصفح القائمة المعنية شد انتباهنا وجود موظف بـــ : **39** سنة عمل وبرتبة متصرف مستشار وإثنان منهم بـــ : **29** سنة عمل وهما من العمال المهنيين الصنف الأول والآخر بـــ: **27** سنة هو كذلك عامل مهني من الصف الأول، والملاحظ على هذا الجدول كذلك أن كل من أبقوا حيز الخدمة هم إما حراس أو عمال مهنيين من المستوى الأول والثاني وهذا ما يفسر تخصيص أغلبية مناصب التوظيف للأطباء والمهندسين والإداريين بدلا من تخصيصها، لوظائف تحتاجها المنظمة، ثم الإبقاء على الذين من المفترض أن يحالوا على التقاعد. وعلى هذا الأساس نجد أن مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وخلال سنة مالية واحدة **2019** قد أحلت موظفا واحدا للتقاعد برتبة ملحق رئيسي للإدارة.

- **العقوبات التأديبية**: عند الاطلاع على الجدول الخاص بوضعية الحالات التأديبية والذي يمثله الجدول رقم **2** مكرر **2**، إذ نتفاجأ بوجود حالة تأديبية واحدة وتتمثل في خطأ مهني من الدرجة الثالثة، وهذه الحالة سجلت سنة **2017** وكان اجتماع لجنة التأديب بتاريخ 2017/12/07 وتمثلت العقوبة في التنزيل في الدرجة من الثانية إلى الأولى، مع قيام المعني بالعقوبة بالطعن فيها بتاريخ 2017/12/18 وكان قرار لجنة الطعن بإلغاء العقوبة المسلطة عليه مع تطبيق القرار، والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن لقطاع كهذا به مئات العاملين بشبكة علاقات كثيفة جدا وضغوط عمل وبالمقابل آلاف الطلبة وعلاقات متوترة جدا بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والطلبة، تسجل حالة تأديبية واحدة منذ سنة **2017** ويكون القرار النهائي فيها بإلغاء العقوبة التأديبية فرض العقوبات بعدالة تامة يخلق لدى العامل المجتهد والمتفاني في عمله طمأنينة وإقبال على بذل جهد أكبر، ولكن ما استقيناه من واقع الميدان من جهة وخبرة الممارسة يؤكد عكس مفهوم العدالة في تطبيق العقوبات التأديبية ، إذ أن العامل صاحب الولاء والقرابة لا تطبق عليه هذه العقوبات مهما ارتكب من أخطاء في حين أن عاملين آخرين تطبق عليهم عقوبات أشد من ما هو محدد قانونا ولكن لا تذكر في التقارير الرسمية من خصومات قد تصل إلى قيمة الأجرة الشهرية أو بالتحويل المستمر من مكان عمل لأخر ومن وظيفة لأخرى و يتعرض الكثير من العاملين لسوء المعاملة وخاصة فيما تعلق بالعنف اللفظي وقد يتعدى حتى للعنف الجسدي ...

ومن خلال دليل الملاحظة والمقابلة في سؤال حول طبيعة العقوبات التأديبية نجد أنه قد تم عزل نهائي لحوالي **10** عاملين متعاقدين نتيجة ارتكابهم لأخطاء مهنية أو الغياب الغير مبرر عن العمل، بينما سجلت حالة عزل واحدة لدى العاملين المرسمين وكانت نتيجة خطأ مهني من الدرجة الرابعة. وتجدر الإشارة هنا أن هناك من العاملين من ارتكب أخطاء المهنية أكثر فداحة إلا أنه لم يتم عزلهم إلا لكونهم مقربين من أحد العاملين بالإدارة أو بأحد النافذين في مؤسسة من مؤسسات الدولة. بينما الضعيف الذي لا يملك أي نفوذ أولاء أو انتماء فإنه يعزل ويتم استغلال تلك المناصب المالية لتوظيف الأقارب والأصدقاء وأبناء العشيرة وأقارب وأصحاب المراكز والنافذين وهكذا ...

- **إشراك العاملين في الإدارة** : وتتم هذه العملية من خلال صيغتين اثنتين هما :

✓ **اللجان المتساوية الأعضاء**: والتي تنشأ أساسا بالانتخاب الذي تشرف عليه الإدارة والتي تحرص على أن يكون ممثلي العمال المنتخبين قريبين منها، ولذلك نؤكد على فكرة مستقاة من خلال الحوار مع العاملين بالإقامات الجامعية وحتى بعض أعضاء هذه اللجان، ومن واقع عملي بهذا القطاع فإن هذه اللجان تكون في الغالب صورية فقط إذ تعد الإدارة محاضرها، ثم تستدعي هؤلاء الأعضاء بغرض الإمضاء فقط، والحرص هنا على إمضاء أغلبية الأعضاء أي **50 %** زائد، وحتى إن وجد عضو معارض فإن الإدارة لا تستدعيه أصلا.

✓ الاشتراك في الإدارة عن طريق ممثلي العمال أي الفروع النقابية وهذه الفروع النقابية تكون في أغلبها موالية للإدارة، ومعظم ممثلي العمال عادة يكونون ذو ومستويات علمية بسيطة لأنهم ينتخبوا من أغلبية العمال، والأغلبية تتكون من عمال المطاعم وأعوان الحراسة وعمال الصيانة وعاملات التنظيف، وفي الغالب يكون الأمين العام للفرع النقابي هو رئيس مصلحة الإطعام، ويكون غالبا في علاقة حسنة جدا مع مدير الإقامة وقد تتعدى هذه العلاقة لمدير الخدمات الجامعية وتجد في النهاية أن قرارات الإدارة من قرارته وقرارات الفرع النقابي من قرارات الإدارة، لأن هؤلاء تجدهم في الأخير تجمعهم مصالح مشتركة تتعلق بنهب وهدر المال العام ، التوظيف، الترقيات منح الصفقات والتعاملات المالية لمن يريدون، الهيمنة على الهياكل التابعة للجنة الخدمات واستغلالها عن طريق أشخاص آخرين ولكن في الأصل أنها لهم من نوادي الطلبة إلى المحلات المختلفة كالأكشاك ومحلات إعداد الوجبات السريعة ... وبهذه المصالح الظاهرة للعيان لا يمكن أن يتم البحث عن مصالح العامل وإلا كيف يفسر عدم انتخاب فروع نقابية على مستوى الإقامات الجامعية باتنة

بوعقال منذ عدة سنوات أي بعد نشوب صراع مصالح بين الإدارة وفروعها النقابية وتم الاتفاق بين الاتحاد الولائي والاتحاد المحلي وإدارة الخدمات الجامعية باتنة بوعقال على عدم السماح بانتخاب مكاتب فروع نقابية جديدة مع الإشارة هنا أن الممثل الوحيد المسموح له بالتواجد على مستوى المديريات والاقامات الجامعية باتنة هو الاتحاد العام للعمال الجزائريين، حتى أنه تم الاتفاق بين مسؤولي هذه النقابة ومسؤولي القطاع بعدم السماح لتأسيس أي نقابة أخرى، بل تم الاتفاق مع أحد مسؤولي نقابة منافسة على عدم التعامل تماما مع عمال القطاع في حالة التقدم لهاته النقابة وطلب تمثيلها على مستوى قطاع الخدمات الجامعية نظير الحصول على بعض المكاسب الخاصة المتعلقة بالتوظيف أو كراء بعض المحلات على مستوى الإقامات الجامعية.

- تقييم الوظائف وتقييم شاغليها لغرض إعداد التحفيزات اللازمة لذلك غائبة تماما على مستوى قطاع الخدمات الجامعية، رغم أن هناك نصوص قانونية تسمح بذلك كالمرسوم التنفيذي رقم **165/19** والذي يوضح كيفيات تقييم الموظف، وكذلك نجد أن مثل هذه السلوكيات بعيده تماما عن الممارسات الإدارية في مؤسساتنا الجزائرية.
- **تخطيط وتطوير المسار الوظيفي**: ونفس الأمر بالنسبة لمفهوم التخطيط الغائب عن منظماتنا بشكل عام وعلى منظمات قطاع الخدمات الجامعية، لأن عدو التخطيط بمستوياته القصيرة والمتوسطة والبعيدة هو الرغبة الشديدة لمجموعات معينة في تحقيق مصالحها دون النظر والأخذ بعين الاعتبار لمصالح المنظمة التي يعملون بها، رغم أننا أكدنا أن مصالح الأشخاص العاملين من مصالح المنظمات التي تشغلهم وبهذا المفهوم فقط سيتحقق التخطيط للمنظمة ولمواردها البشرية بشكل عادل.

2- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة:

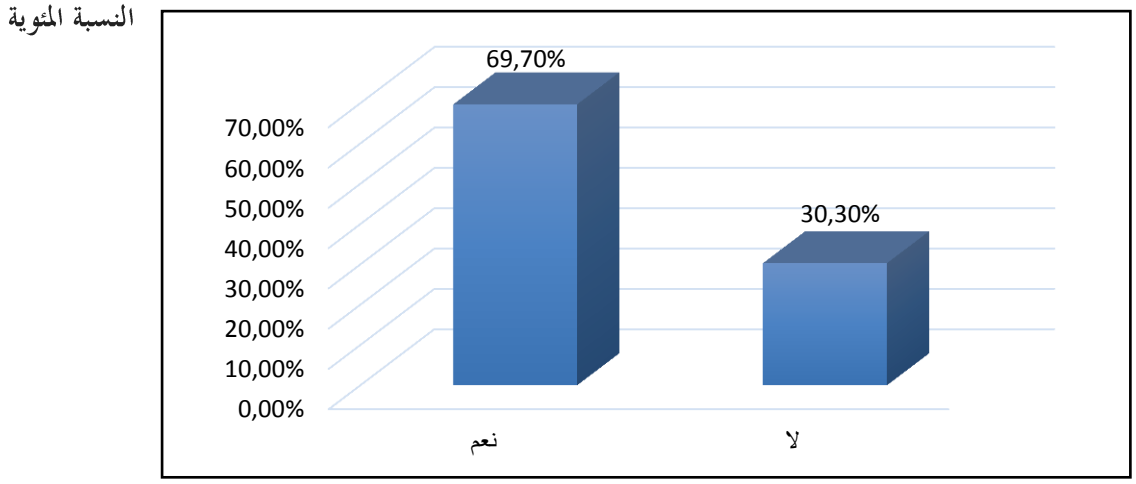
عند استعراض محتوى استمارة البحث لغرض تصنيف محتواها وتعريفه ارتأينا إلى تقسيم المحتويات الواردة فيها إلى مجموعة من المحاور تمثل أساسا مجموع الخدمات التي يتلقاها الطالب مباشرة بعد التحاقه بالإقامة الجامعية. وهذه المحاور تتمثل في محور الإيواء ومحور الإطعام ومحور النقل ومحور النشاطات الثقافية ومحور المنح الجامعية.

ويجب أن نشير هنا إلى أننا اخترنا عينة الدراسة من خمس (**05**) إقامات جامعية من بين الإقامات السبعة (**07**) المنتمية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وقد قدمنا عند تحديدنا لعينة الدراسة للمبررات الواقعية وراء ذلك. كما أنه يجب أن ننبه إلى أنه بعد الاطلاع على المعلومات المجمعة بالاستمارة من مختلف هذه الإقامات، وجدنا بأن هذه المعلومات تتشابه فيما بينها ولذلك ارتأينا أن نقوم بتفريغها دون التمييز بين هذه الإقامات وخاصة إذا علمنا أن إدارة الموارد البشرية المشرفة على إعداد وتقديم هذه الخدمات يتم إدارتها والتحكم فيها من قبل قسم الموارد البشرية بالمديرية. ولذلك نجد أن هناك تطابق كلي في إدارة هذه الموارد، وفي طرق وأساليب إعداد هذه الخدمات.

5. فرصة اختيار شريك الغرفة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**260**	**68,6**	**69,7**	**69,7**
	لا	**113**	**29,8**	**30,3**	**100,0**
	Total	**373**	**98,4**	**100,0**	
القيم المفقودة		**6**	**1,6**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (34) يوضح إمكانية اختيار شريك الغرفة بالإقامة



الشكل البياني رقم (07) يوضح إمكانية اختيار شريك الغرفة بالإقامة

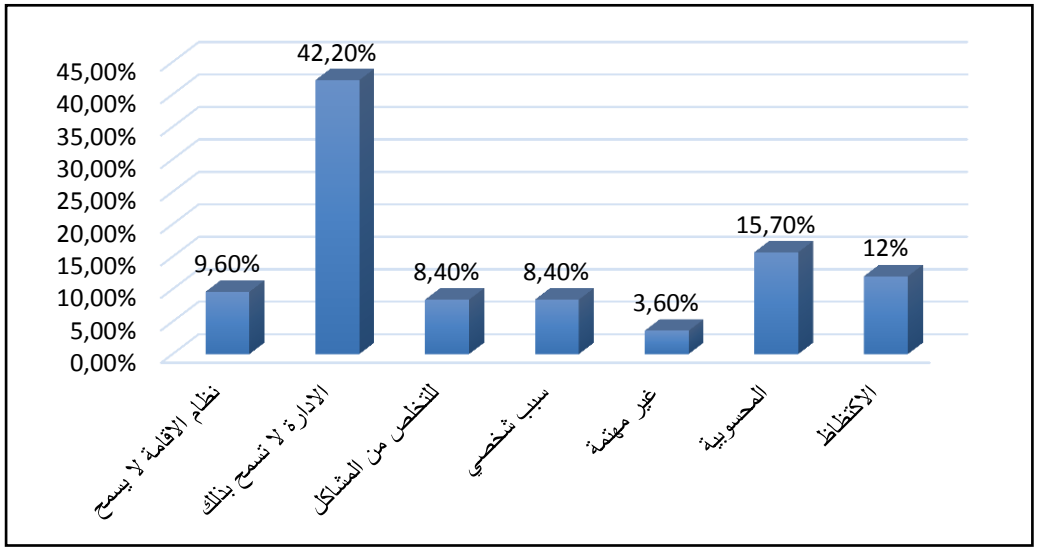
الجدول الأول من محور الإيواء يتعلق بإمكانية اختيار الطالبات لشريكة أو شركاء الغرفة وبحسب معطيات الجدول والشكل البياني فإن ما نسبته **69,71 %** من الطالبات تمنح لهن فرصة اختيار من يشاركنهن الغرف، وهذا أكيد أنه سيوفر للطالبات راحة نفسية ويخلف لديهم جوا من التفاهم والانسجام والهدوء، لأن عدم السماح لاختيار شريك أو شركاء الغرفة في الكثير من الأحيان يؤدي إلى نشوب خلافات وشجارات تصل إلى حد العنف اللفظي وتنتهي عادة بالعنف الجسدي، في حين أن نسبة **30,29 %** قالت بعدم السماح لهن باختيار شريك الغرفة وهذا يعود لعدة عوامل إما لقرارات الإدارة أو تأخر الطالب في الالتحاق بالإقامة، وهناك حتى من الطالبات من تختار أن تؤدى في غرفة لوحدها نظرا لظروفها الخاصة والتي تحدد بملف طبي من طرف طبيب مختص ويأخذ رأي طبيب الإقامة فيه.

6. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نظام الإقامة لا يسمح	8	2,1	9,6	9,6
	الإدارة لا تسمح	35	9,2	42,2	51,8
	للتخلص من المشاكل	7	1,8	8,4	60,2
	سبب شخصي	7	1,8	8,4	68,7
	غير مهتمة	3	,8	3,6	72,3
	المحسوبية	13	3,4	15,7	88,0
	الاكتظاظ	10	2,6	12,0	100,0
	Total	83	21,9	100,0	
Manquant	Système	296	78,1		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (35) يوضح أسباب عدم السماح للطالبات باختيار شريك الغرفة

النسبة المئوية



الشكل البياني رقم (08) يبين أسباب عدم السماح للطالب باختيار شريك الغرفة

الجدول الحالي يوضح أسباب عدم السماح للطالبات اللائي أكدن هذه الفكرة من اختيار شركاء غرفهن وهي بالترتيب التالي :

* **عدم سماح الإدارة بذلك:** وهذا يعود بالأساس إلى تعنت القائمين على مصالح الإيواء أو حالات الاكتظاظ الذي تشهده بعض الإقامات وخاصة اقامات الطالبات، وقد يعود السبب إلى الجانب التنظيمي بحث يتعلق، بعدد وضعيات الفرق، فالغرفة بطالبتين ليست كالغرفة بثماني طالبات، أو إلتحاق طالبة أو طالبتين وتخلف التحاق زميلاتهن مما يحتم إيواء من التحقن.

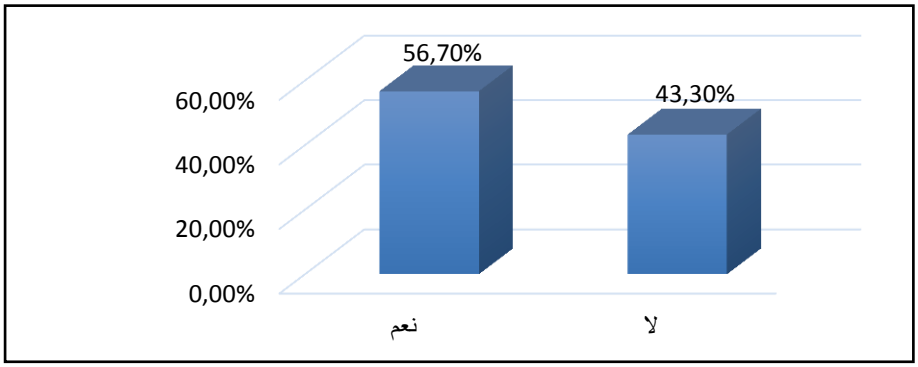
* **المحسوبية (المعرفة):** ويتضح هذا الأمر في إيواء الطالبات بالغرف الفردية، والمخصصة أساسا للحالات الخاصة المرضية منها، أو إيواء طالبة واحدة أو اثنتان في غرفة رغم أنها بعدد وضعيات أكثر من أربعة مثلا، أو إيواء طالبات في أجنحة دون أخرى وخاصة أن هذه الأجنحة أكثر نظافة أو أكثر قربا من أماكن الحراسة ... وهذا الأمر الذي أكدنا عليه من قبل فيما تعلق بإدارة الموارد البشرية، علاقات القرابة، والتوصية، والتدخلات...

7. ما مدى نظافة الجناح الذي تقيم فيه؟.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**212**	**55,9**	**56,7**	**56,7**
	لا	**162**	**42,7**	**43,3**	**100,0**
	Total	**374**	**98,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**5**	**1,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (36) يوضح تقييم الطالبة لنظافة جناح إقامتها

النسبة المئوية



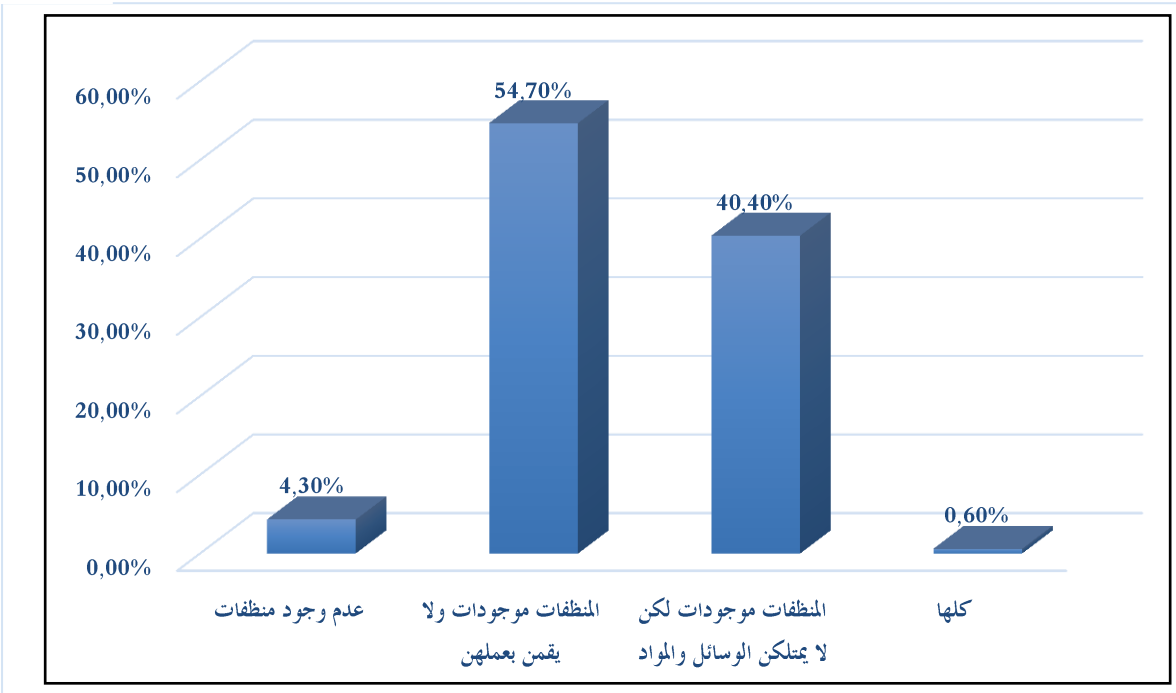
الشكل البياني رقم (09) يوضح تقييم الطالبة لنظافة جناح إقامتها

الجدول أعلاه يوضح رأي الطالبات في نظافة أجنحة الإيواء وكانت إجابة الطالبات بنعم بنسبة **56,68%** في حين أن نسبة **43,32 %** كانت إجاباتهن بغياب النظافة في أجنحة الإيواء وهذه الإجابات يمكن إرجاعها إلى العوامل التي تم التطرق إليها كالنقص في عدد عاملات النظافة، تكليف عاملة نظافة واحدة بتنظيف عدة أجنحة بعدة طوابق أو جناح بعدة طوابق، رداءة مواد التنظيف وغيابها في الكثير من الأحيان أين تقوم عاملات التنظيف باستعمال الماء فقط، تساهل المسؤولين على عاملات التنظيف مع بعضهن، وخاصة إذا كان مسؤول عاملات التنظيف من جنس ذكر فإنه في الغالب يلجأ إلى تشكيل علاقات خاصة مع بعضهن فلا يحاسبن على أداء عملهن ودليل ذلك انتهاء الكثير من هذه العلاقات بالزواج وهي ظاهرة مرصودة على مستوى قطاع الخدمات الجامعية، يضاف إلى ذلك معاناة الكثير من عاملات التنظيف من الأمراض المزمنة منها السكرى والضغط الدموي، أمراض القلب، الروماتيزم، التقدم في السن ... ولكن هذا كله لا ينفي ما نسبته **56,68 %** أن الأجنحة نظيفة وهذا يعود بالأساس إلى قيام بعض عاملات التنظيف بمجهود مضاعف من أجل نظافة هذه الأجنحة.

8. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب؟.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عدم وجود منظفات	**7**	**1,8**	**4,3**	**4,3**
	عاملات النظافة موجودات ولا يقمن بعملهن	**88**	**23,2**	**54,7**	**59,0**
	عاملات النظافة موجودات لكن لا يمتلكن الوسائل والمواد	**65**	**17,2**	**40,4**	**99,4**
	كلها	**1**	**0,3**	**0,6**	**100,0**
	Total	**161**	**42,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**218**	**57,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (37) يوضح أسباب عدم نظافة أجنحة الإيواء



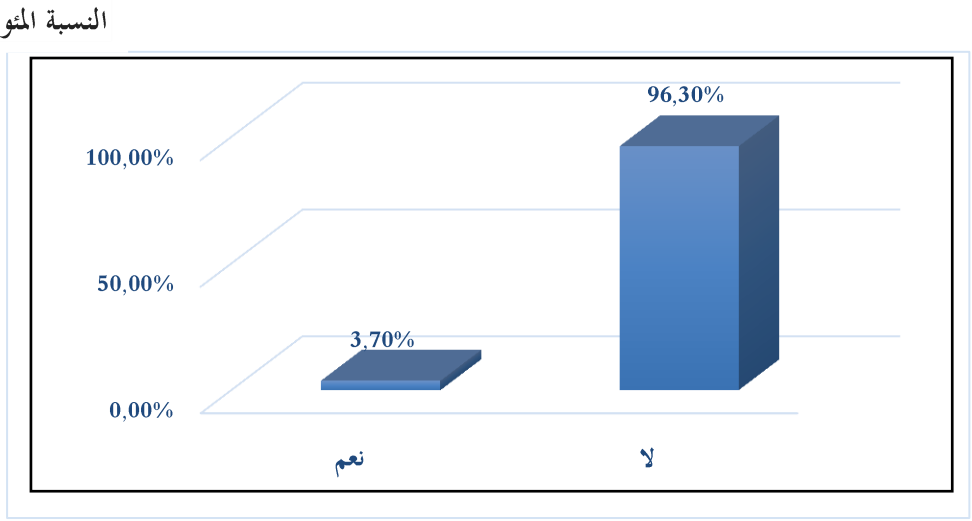
الشكل البياني رقم (10) يوضح أسباب عدم نظافة أجنحة الإيواء

الجدول اللاحق يوضح أسباب غياب النظافة، على مستوى أجنحة الإيواء والتي ترجع بحسب أفراد العينة إلى عدم قيام عاملات النظافة بعملهن على أكمل وجه بنسبة **54,66 %** ، أما النسبة الثانية فيعود لعدم امتلاك عاملات النظافة للوسائل والأدوات اللازمة للقيام بعملهن وكان ذلك بنسبة **40,37 %** في حين أن ما نسبته **4,34 %** فيؤكدن على قلة عاملات النظافة، أما **0,62 %** فيؤكد على إرجاع عدم نظافة أجنحة الإيواء إلى هذه العوامل مجتمعة.

9. هل تقوم عاملات النظافة بتنظيف غرفتك؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**14**	**3,7**	**3,7**	**3,7**
	لا	**364**	**96,0**	**96,3**	**100,0**
	Total	**378**	**99,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**1**	**,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (38) يوضح إذا كانت عاملات النظافة يقمن بتنظيف غرف الطالبات



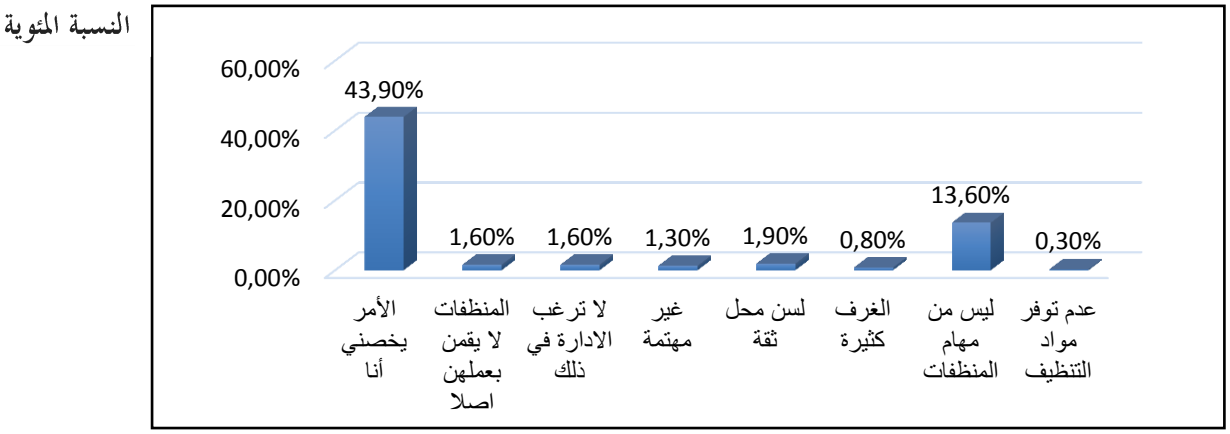
الشكل البياني رقم (11) يوضح إذا كانت عاملات النظافة يقمن بتنظيف غرف الطالبات

الجدول أعلاه يوضح قيام عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات فكانت ما نسبته **96,30 %** بـــ: لا تقوم عاملات النظافة بهذا العمل وهذا يرجع إلى عدة أسباب تم ذكرها من قبل كالنقص في عدد عاملات النظافة، ولذلك لا يمكن لهن تنظيف الأروقة ولعدة طوابق وفي بعض الأحيان لعدة أجنحة وجمع النفايات ... بالإضافة إلى نقص مواد التنظيف ووسائله، قيام الطالبات بتنظيف غرفهن بأنفسهن، عكس الطلبة الذكور كما أن عاملات النظافة الكبيرات في السن نجد أن الطالبات لا يرغبن في اتعابهن ويقمن في بعض الأحيان بتنظيف الأروقة والمغاسل بأنفسهن كذلك، أما نسبة **3,70 %** اللائي أجبن بأن عاملات النظافة يقمن بتنظيف غرفهن، فهذا يعود لكون هاته الطالبات على علاقة خاصة بهاته العاملات أو أنهن يتمتعن بصحة جيدة...

10. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		**132**	**34,8**	**35,1**	**35,1**
	الأمر يخصني أنا	**165**	**43,5**	**43,9**	**79,0**
	المنظفات لا يقمن بعملهن اصلا	**6**	**1,6**	**1,6**	**80,6**
	لا ترغب الادارة في ذلك	**6**	**1,6**	**1,6**	**82,2**
	غير مهتمة	**5**	**1,3**	**1,3**	**83,5**
	لسن محل ثقة	**7**	**1,8**	**1,9**	**85,4**
	الغرف كثيرة	**3**	**0,8**	**0,8**	**86,2**
	ليس من مهام المنظفات	**51**	**13,5**	**13,6**	**99,7**
	عدم توفر مواد التنظيف	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	عدم وجود عدد كافي من المنظفات	**3**	**0,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (39) يوضح أسباب عدم قيام عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات



الشكل البياني رقم (12) يوضح أسباب عدم قيام عاملات النظافة بتنظيف غرف الطالبات

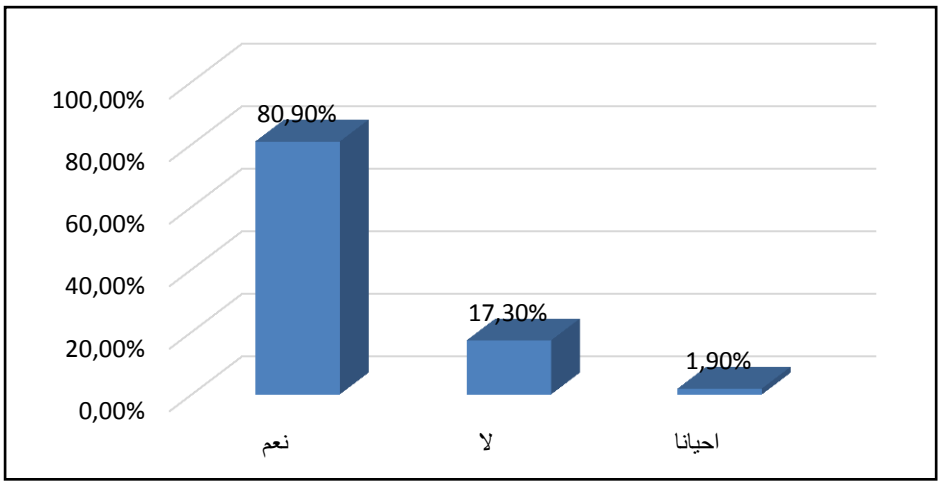
هذا الجدول يوضح أسباب عدم قيام عاملات النظافة بتنظيف غرفة الطالبات وذلك يعود لعدة أسباب أولها أن الطالبات يرين أن هذا الفعل يخصهن بشكل أساسي بنسبة **43,88 %**، أما ثانيها فهو عدم كفاية عاملات النظافة نظرا لعددهن القليل بنسبة **35,11%**، أما ثالثها فإن الطالبات يعتبرن أن تنظيف غرفهن ليس من اختصاص عاملات النظافة بنسبة **13,58%**، وجاءت الأسباب الأخرى بنسبة متقاربة، فنسبة **1,86%** تعتبر بأنهن لسن محل ثقة أما نسبة **1,60 %** فيرين بأن الإدارة لا تفرض عليهن ذلك وأن العاملات لا يقمن بعملهن أصلا في حين أن **1,33 %** من الطالبات غير مهتمات بذلك، أما نسبة **0,80 %** فيرون ذلك بكثرة الغرف، في حين أن نسبة **0,27 %** فيرجعن السبب إلى عدم توفر مواد التنظيف.

11. هل تقوم عاملات التنظيف بتنظيف دورة المياه؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**304**	**80,2**	**80,9**	**80,9**
	لا	**65**	**17,2**	**17,3**	**98,1**
	احيانا	**7**	**1,8**	**1,9**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**3**	**,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (40) يوضح قيام عاملات النظافة بتنظيف دورات المياه أم لا

النسبة المئوية



الشكل البياني رقم (13) يوضح قيام عاملات النظافة بتنظيف دورات المياه أم لا

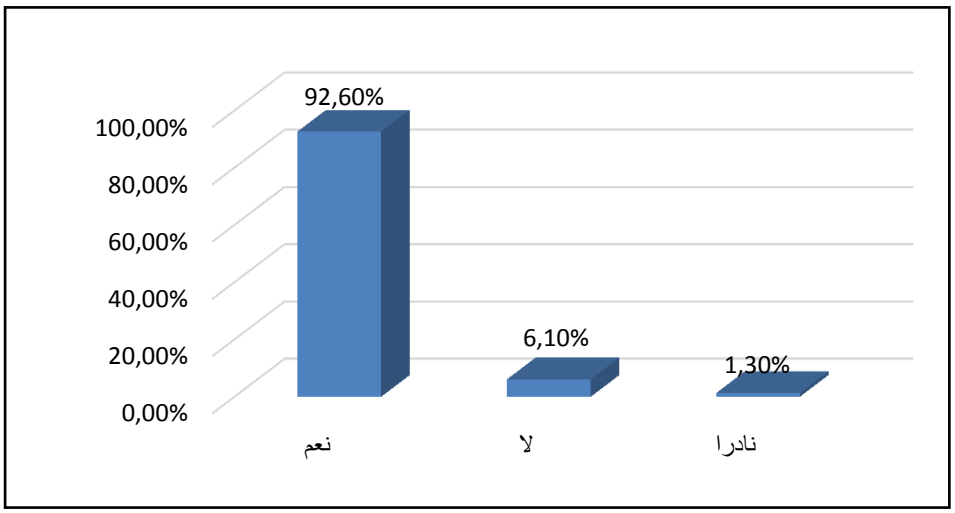
هذا الجدول يوضح فيما إذا كانت عاملات النظافة تقوم بتنظيف دورات المياه أم لا، لأن نظافة جناح الإيواء مرتبطة أساسا بنظافة في الجزء منه وخاصة أنه على مستوى كل طابق من جناح تتواجد دورتي مياه. فجاءت نسبة **80,85 %** مقره بقيام عاملات النظافة بتنظيف دورات المياه، في حين أن نسبة **17,29%** تقول بعكس ذلك، أما نسبة **1,86 %** فنقول بأن هذه العملية تتم أحيانا فقط.

12. هل تقوم عاملات التنظيف بجمع القمامة على مستوى الجناح؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**350**	**92,3**	**92,6**	**92,6**
	لا	**23**	**6,1**	**6,1**	**98,7**
	نادرا	**5**	**1,3**	**1,3**	**100,0**
	Total	**378**	**99,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**1**	**,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (41) يوضح ما إذ كانت عاملات النظافة يقمن بجمع القمامة على مستوى أجنحة الإيواء

النسبة المئوية



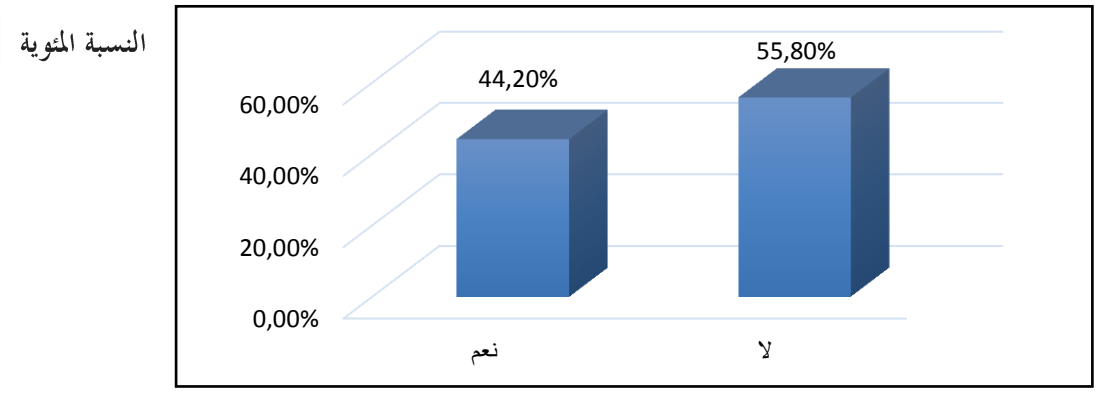
الشكل البياني رقم (14) يوضح ما إذ كانت عاملات النظافة يقمن بجمع القمامة على مستوى أجنحة الإيواء

الجدول أعلاه يبرز فيها إذا كانت عاملات النظافة يقمن بجمع النفايات والقمامة على مستوى الأجنحة وتأكد الأمر بنسبة **92,59 %**، في حين أن نسبة **6,08 %** تؤكد على عدم قيامهن برفع القمامة على مستوى الأجنحة ، بينما نسبة **1,32 %** تقول بأن هذه العملية تتم نادرا.

13. توفر المرشات على مستوى الأجنحة أو الإقامة ككل ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**163**	**43,0**	**44,2**	**44,2**
	لا	**206**	**54,4**	**55,8**	**100,0**
	Total	**369**	**97,4**	**100,0**	
Manquant	Système	**10**	**2,6**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (42) يوضح توفر المرشات على مستوى الأجنحة أو الإقامة ككل



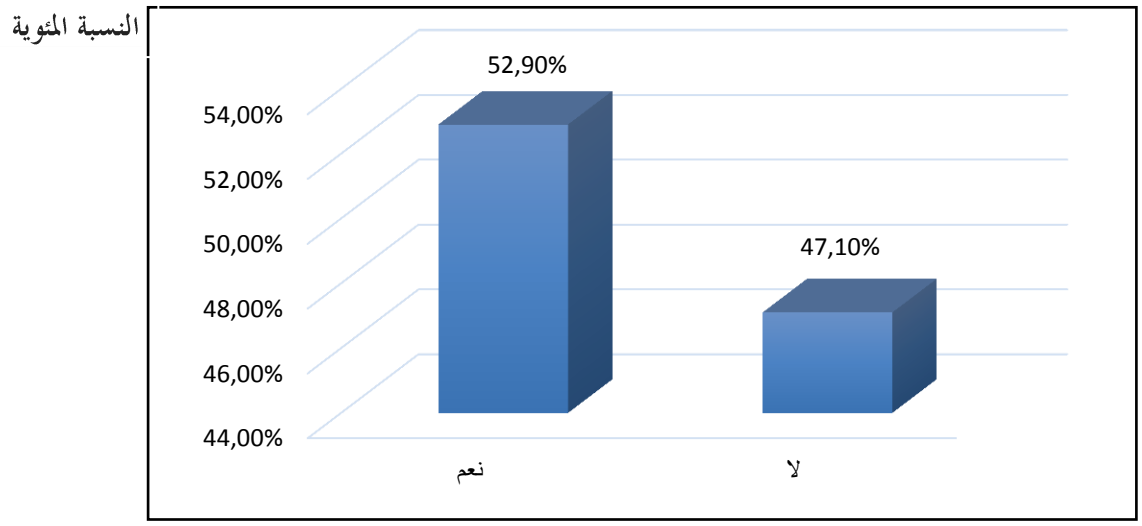
الشكل البياني رقم (15) يوضح توفر المرشات على مستوى الأجنحة أو الإقامة ككل

الجدول أعلاه يوضح توفر الإقامة أو أجنحة الإيواء على مرشات خاصة بالطالبات، وقد أكدت ما نسبته **55,83 %** من الطالبات بغياب المرشات على مستوى الإقامة الجامعية وأجنحة الإيواء وقد أكدنا من قبل عدم توفر بعض الإقامات على مرشات وخاصة الإقامة الجامعية **1000** سرير وخاصة أن موقع هذه الإقامة لا يسمح بتنقل الطالبات إلى خارج الإقامة للإستحمام وخاصة أن المرشات عموما في المدينة مخصصة للرجال وقل ما تجد مرشات خاصة بالنساء، ضف إلى ذلك أن بعض هذه المرشات في بعض الإقامات تتواجد على مستوى أجنحة الإيواء، وبذلك تتعرض لتلف تجهيزاتها الدائم وهذا ما يحول دون استفادة الطالبة من هاته الخدمة، بالإضافة إلى عامل نقص المياه في بعض الأحيان، أو أعطاب بالمسخنات المركزية ...في حين أن نسبة **44,17 %** من الطالبات أكدن توفر الإقامات على مرشات وهذه حقيقة مشاهدة في بعض الإقامات كالإقامة الجامعية عمار بن فليس التي تتوفر على مجمع مرشات خاص بالطالبات مع توفر الإقامة كذلك على بئر إرتوازي، وبذلك نجد أن هذا الهيكل متوفر وبفعالية.

14. هل يعمل المرش وفق برنامج أسبوعي ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**194**	**51,2**	**52,9**	**52,9**
	لا	**173**	**45,6**	**47,1**	**100,0**
	Total	**367**	**96,8**	**100,0**	
Manquant	Système	**12**	**3,2**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (43) يوضح وجود برنامج عمل للمرشات أو لا



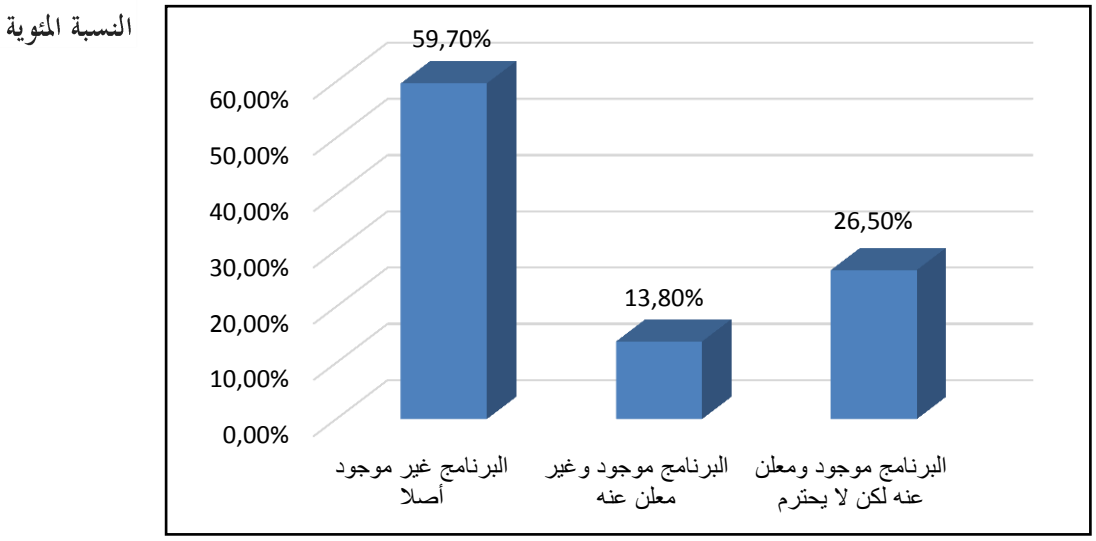
الشكل البياني رقم (16) يوضح وجود برنامج عمل للمرشات أو لا

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كان عمل المرش يكون وفق برنامج، وقد تبين أن ما نسبته **52,86 %** من الطالبات أكدن أن البرنامج موجود، أما ما نسبته **47,17 %** فقد أكدت أن البرنامج غير موجود، وهذا يؤكد لنا أنه في حالة غياب المرش أساسا وفي حالة وجوده على مستوى الأجنحة ويتعرض باستمرار للتخريب، أو عدم توفر المياه لتشغيل هذه المرشات أو عطل في المسخنات المركزية فكيف لنا أن نتحدث عن برنامج عمل المرشات.

15. إذا كانت الإجابة بـــ لا ماهي الأسباب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	البرنامج غير موجود أصلا	**108**	**28,5**	**59,7**	**59,7**
	البرنامج موجود وغير معلن عنه	**25**	**6,6**	**13,8**	**73,5**
	البرنامج موجود ومعلن عنه لكن لا يحترم	**48**	**12,7**	**26,5**	**100,0**
	Total	**181**	**47,8**	**100,0**	
Manquant	Système	**198**	**52,2**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (44) يوضح أسباب عدم عمل المرشات وفق برنامج



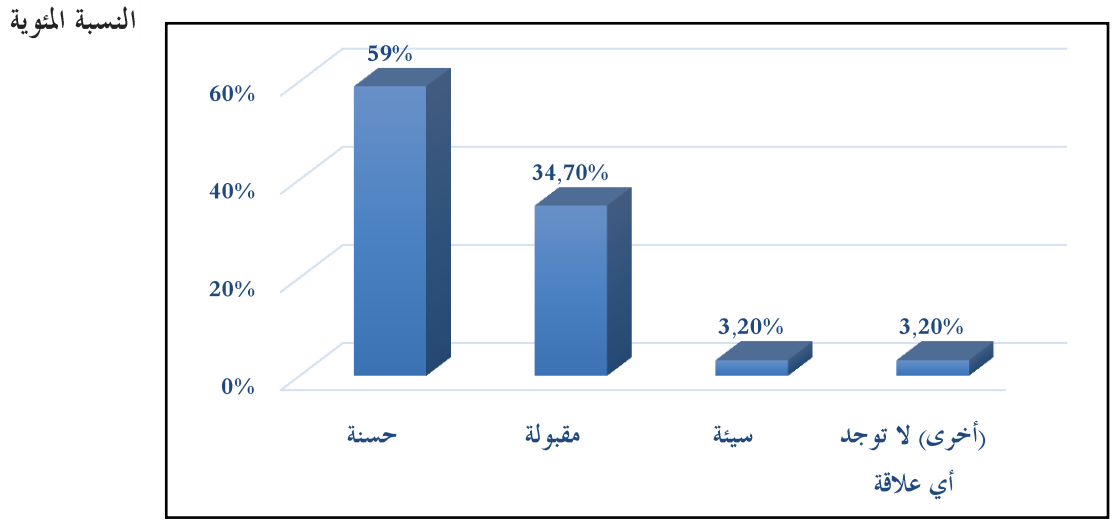
الشكل البياني رقم (17) يوضح أسباب عدم عمل المرشات وفق برنامج

أما الجدول أعلاه فيوضح أسباب غياب برنامج عمل المرشات على مستوى الإقامات الجامعية وتؤكد نسبة **59,67 %** من الطالبات على عدم وجود البرنامج أصلا ، في حين أن نسبة **26,62 %** من الطالبات أكدن أن البرنامج موجود ومعلن عنه لكنه لا يحترم، أما **13,81 %** ، فأكدن أن البرنامج موجود وغير معلن عنه للطالبات وقد يفسر هذا لتجنب احتياجات الطالبات على عدم تطبيق برنامج عمل المرشات.

16. كيف تصفين علاقتك مع عاملات التظيف ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حسنة	**223**	**58,8**	**59,0**	**59,0**
	مقبولة	**131**	**34,6**	**34,7**	**93,7**
	سيئة	**12**	**3,2**	**3,2**	**96,8**
	(أخرى) لا توجد أي علاقة	**12**	**3,2**	**3,2**	**100,0**
	Total	**378**	**99,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**1**	**,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (45) يوضح معاملة عاملات النظافة للطالبات بالإقامات



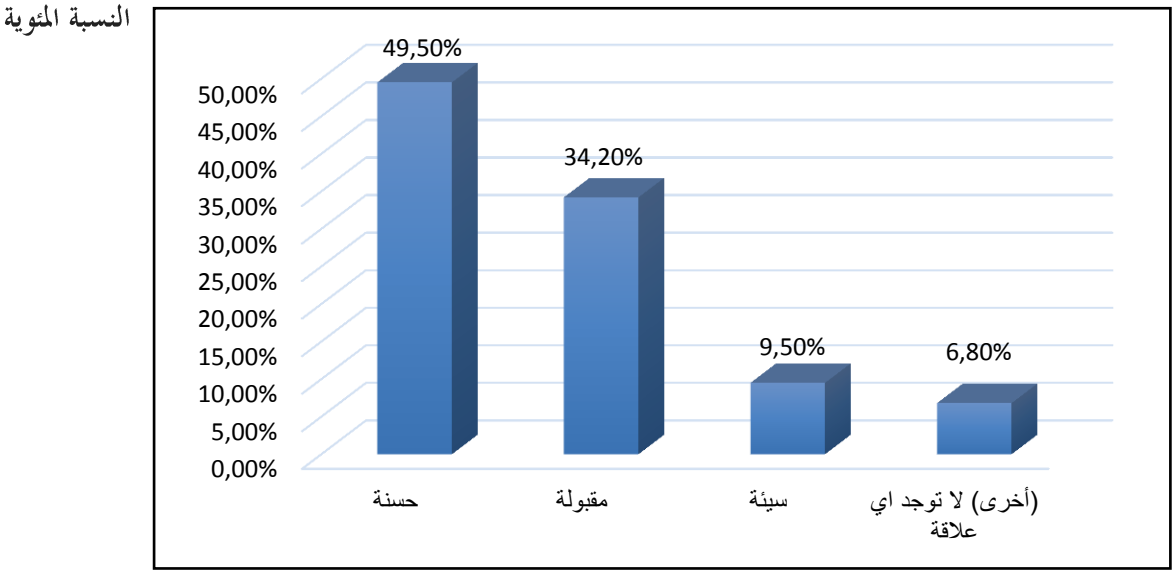
الشكل البياني رقم (18) يوضح معاملة عاملات النظافة للطالبات بالإقامات

الجدول أعلاه يوضح طبيعة العلاقة التي تجمع الطالبات وعاملات النظافة وقد عبرت نسبة **58,99 %** من الطالبات على أن هذه العلاقة حسنة بينهما، ويمكن تفسير ذلك بأن معظم عاملات النظافة متقدمات في السن، والكثير منهن يعانين من أمراض مزمنة، وقد حرصت أغلب الطالبات بأنهن بمكانة الأمهات، في حين أن **34,66 %** أكدن أن العلاقة مقبولة، في حين أن نسبة **3,17 %** يرين أن العلاقة سيئة أما **3,17 %** رأين أن العلاقة غير موجودة أصلا.

17. كيف تصفين علاقتك مع المشرفات على المرش ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حسنة	**146**	**38,5**	**49,5**	**49,5**
	مقبولة	**101**	**26,6**	**34,2**	**83,7**
	سيئة	**28**	**7,4**	**9,5**	**93,2**
	(أخرى) لا توجد أي علاقة	**20**	**5,3**	**6,8**	**100,0**
	Total	**295**	**77,8**	**100,0**	
Manquant	Système	**84**	**22,2**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (46) يوضح معاملة المشرفات على المرش للطالبات



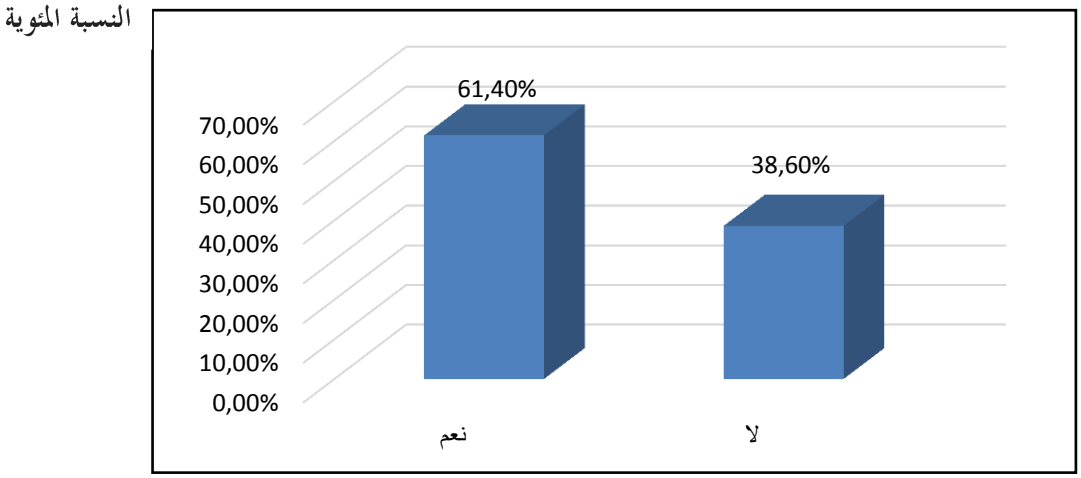
الشكل البياني رقم (19) يوضح معاملة المشرفات على المرش للطالبات

نفس الملاحظات التي تم استخلاصها من الجدول السابق يمكن إدراجها عند تحليل محتوى هذا الجدول لأن المشرفات على المرشات هن عاملات نظافة أيضا، ولذلك كانت نسبة **49,49 %** قالت بأن العلاقة التي تجمعهن بالمشرفات على المرش حسنة، ونسبة **34,24 %** قلن بأن هذه العلاقة مقبولة، أما نسبة **9,49 %** صرحن بأن العلاقة سيئة، في حين أن نسبة **6,78 %** أكدن بأنه لا توجد علاقة تماما بين الطالبة والعاملة على مستوى المرش.

18. هل للجناح الذي تقيم فيه مشرفا ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**227**	**59,9**	**61,4**	**61,4**
	لا	**143**	**37,7**	**38,6**	**100,0**
	Total	**370**	**97,6**	**100,0**	
Manquant	Système	**9**	**2,4**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (47) يوضح وجود أو عدم وجود مسؤول جناح



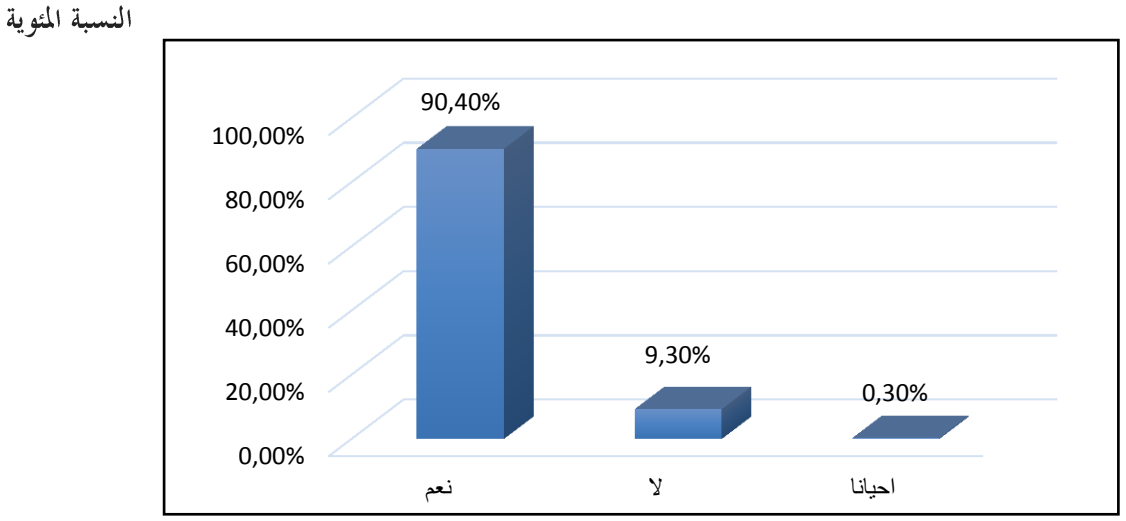
الشكل البياني رقم (20) يوضح وجود أو عدم وجود مسؤول جناح

هذا الجدول يوضح فيما إذا كان هناك مسؤول عن الجناح أم لا، وكانت الإجابة الغالبة بنسبة **61,25%** بأنه موجود ، والمسؤول عن الجناح بالإقامة الجامعية عادة يكون عامل صيانة يكلف بمتابعة الأعطاب على مستوى الجناح والتدخل لإصلاحها، ونسبة **38,65 %** قالت بعدم وجود مشرف على الجناح، ونؤكد هنا بأنه من الضروري وجود مشرفين على الأجنحة لأن كل جناح يتوفر على عدد كبير من الغرف وكذا شبكة الكهرباء وشبكة تسخين وشبكة مياه ودورات مياه وشبكة مياه خاصة بمقاومة الحرائق ... وهذا كله يحتاج لشخص متواجد باستمرار على مستوى الجناح للتدخل عند كل عطب ونؤكد كذلك هنا بأن تعيين هؤلاء المشرفين على الأجنحة هو اجتهاد من مدراء فقط وليس أمرا حتميا.

19. في حالة تسجيل أعطال على مستوى الجناح، هل هناك من يتدخل لإصلاحها ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**339**	**89,4**	**90,4**	**90,4**
	لا	**35**	**9,2**	**9,3**	**99,7**
	احيانا	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**375**	**98,9**	**100,0**	
Manquant	Système	**4**	**1,1**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (48) يوضح وجود من يتدخل لإصلاح الأعطاب وحل المشكلات على مستوى الجناح



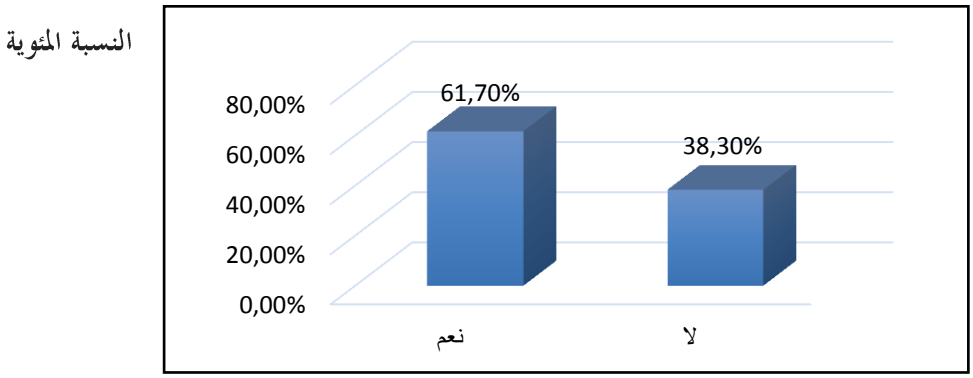
الشكل البياني رقم (21) يوضح وجود من يتدخل لإصلاح الأعطاب وحل المشكلات على مستوى الجناح

جاءت نتائج هذا الجدول موافقة لنتائج الجدول السابق، إذ أن نسبة **90,40 %** أكدن أن هناك من يتدخل لإصلاح الأعطاب ومختلف المشكلات على مستوى الجناح، في حين أن نسبة **9,33 %** تؤكد بعدم وجود متدخلين لإصلاح الأعطاب وحل المشكلات، أما نسبة **0,27 %** ، فقالت بأن هذا الأمر يتم أحيانا فقط.

20. هل للمصلحة التقنية برنامج تعمل وفقه ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**214**	**56,5**	**61,7**	**61,7**
	لا	**133**	**35,1**	**38,3**	**100,0**
	Total	**347**	**91,6**	**100,0**	
Manquant	Système	**32**	**8,4**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (49) يوضح وجود أو عدم وجود برنامج عمل المصلحة التقنية



الشكل البياني رقم (22) يوضح وجود أو عدم وجود برنامج عمل المصلحة التقنية

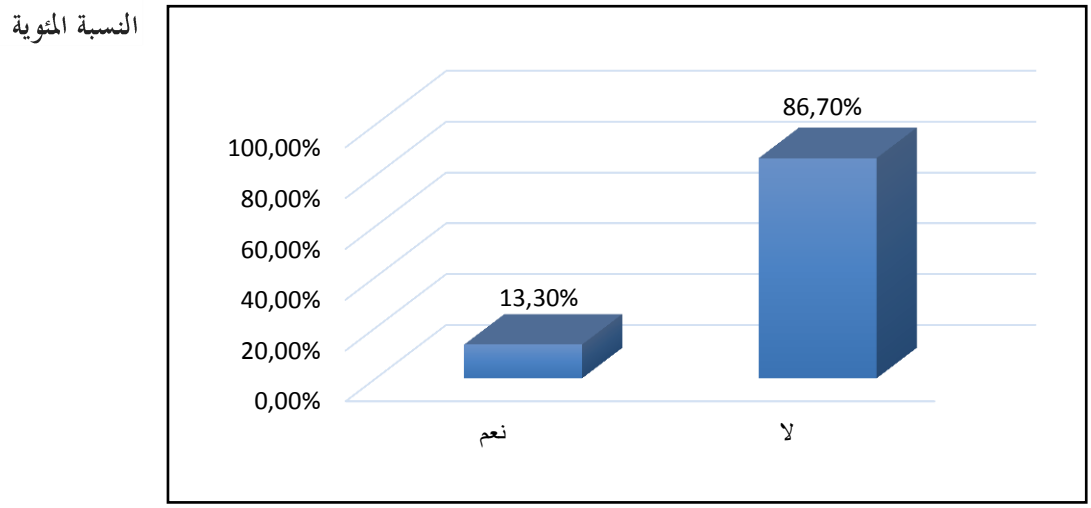
هذا الجدول يوضح ما إذا كان هناك برنامج عمل للمصلحة التقنية أو ما يصطلح عليها الصيانة أولا، وكانت إجابات الطالبات بنسبة **61,67 %** بوجود برنامج العمل، أما بنسبة **38,33 %** فأكدوا بعدم وجود برنامج عمل للمصلحة التقنية، وهذا الاختلاف راجع بالأساس إلى كل إدارة إقامة جامعية ومدى جديتها في التعامل مع القضايا المتعلقة بحياة الطالبات داخل الإقامات الجامعية وما تكتسيه هذه المصلحة من أهمية بالغة بكل الإقامات، لأن هذه المصلحة بكل بساطة هي التي تضمن وجود المياه بالأجنحة وصيانة كل الأعطاب التي يمكن أن تلحق بشبكات توزيع المياه، وهي التي تضمن التدفئة داخل الغرف من خلال إصلاح ومتابعة المسخنات وإصلاح التسربات، وهي التي تضمن سلامة شبكات الكهرباء وإصلاح الأعطاب وهي التي تضمن إصلاح الأبواب والنوافذ وتهيئة المحيط وتنظيفه ...

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الموارد البشرية بهذا القطاع لا تولي أي أهمية للتخطيط للموارد البشرية بهذه المصلحة أو توظيفها إذ أن كل الإقامات الجامعية محل الدراسية تعاني من نقص فادح في الرتب الوظيفة الخاصة بهذه المصلحة من تلحيم وسباكة ونجارة وبناء وكهرباء وتسخين مركزي ... حيث أنه أصبح من النادر الالتقاء عند التجول بهذه الإقامات بعمال مهرة يتقنون هذه المهن ولا نكاد نجد عمال مهنيين يملكون أي شهادة أو خبرة تأهلهم للقيام بمثل هذه الأعمال.

21. في حالة الإجابة بنعم هل أنت مطلع عليه ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	8,7	13,3	13,3
	لا	215	56,7	86,7	100,0
	Total	248	65,4	100,0	
Manquant	Système	131	34,6		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (50) يوضح اطلاع الطالبات على جدول عمل المصلحة التقنية



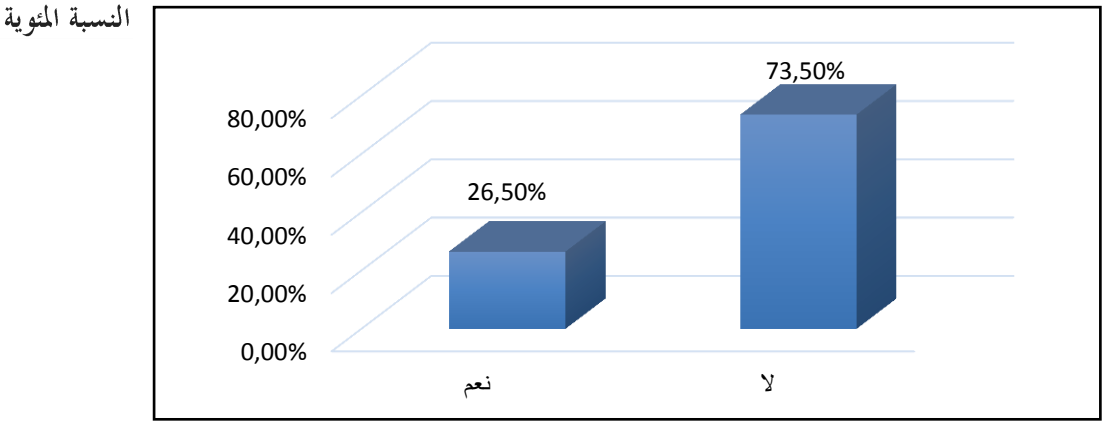
الشكل البياني رقم (23) يوضح اطلاع الطالبات على جدول عمل المصلحة التقنية

هذا الجدول يوضح ما مدى اطلاع الطالبات على برنامج عمل مصلحة الصيانة بالإقامة التي تأويهم وكانت إجاباتهم صادمة إذ أن فقط ما نسبته **13,31 %** من الطالبات مطالعات على جدول عمل مصلحة الصيانة في حين أن ما نسبته **86,69 %** غير مطالعات على جدول عمل هذه المصلحة فإذا تكلمنا فيما سبق عن عجز الإدارة أو تقصير منها عن أداء مهامها فإن مهمة الطالبات أو الطلبة عموما هو معرفة حقوقهم والدفاع عنها والمطالبة بها، فكيف لطالب غير مهتم أو لا يبحث عن حقوقه أن يكون إطارا فعالا مستقبلا.

22. هل يتم تنظيف الجناح خلال العطلة الأسبوعية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**96**	**25,3**	**26,5**	**26,5**
	لا	**266**	**70,2**	**73,5**	**100,0**
	Total	**362**	**95,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**17**	**4,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (51) يوضح تنظيف أجنحة الإيواء من عدمه خلال عطلة نهاية الأسبوع



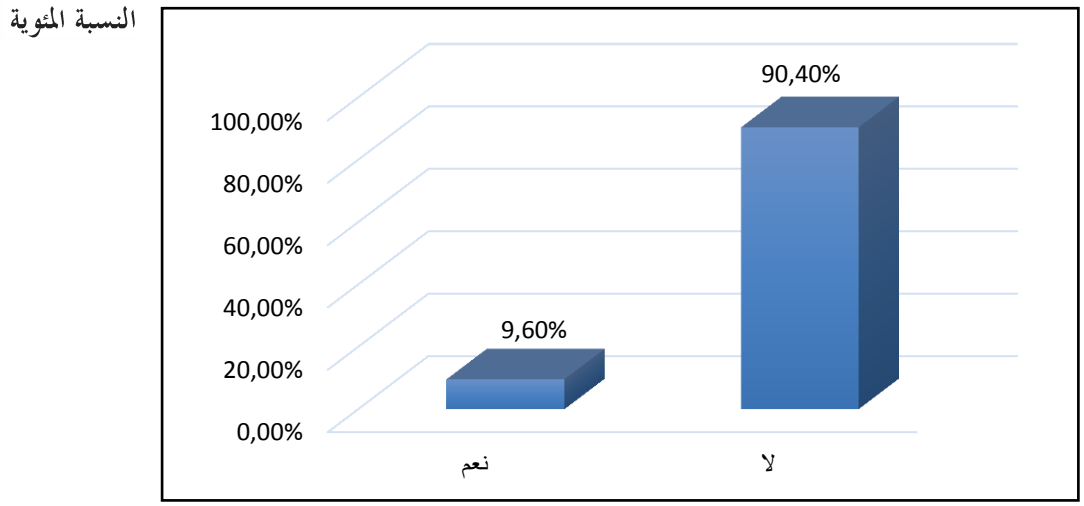
الشكل البياني رقم (24) يوضح تنظيف أجنحة الإيواء من عدمه خلال عطلة نهاية الأسبوع

هذا الجدول يوضح هل أنه يتم تنظيف أجنحة الإيواء أثناء عطلة نهاية الأسبوع أم لا ، فكانت إجابات الطالبات بالأغلبية بعدم القيام بهذه العملية بنسبة **73,48 %** في حين أن نسبة **26,52 %** يؤكدن بإجراء هذه العملية، وهذا الفارق يؤكد أنه لا يتم تنظيف أجنحة الإيواء خلال عطلة نهاية الأسبوع وهذا ما يؤدي إلى تراكم النفايات ليومين ونصف مما يجعل أجنحة الإيواء تكون مزرية، ويعاني الطالب خلال هذه الفترة من انتشار للروائح الكريهة، بينما نسبة **26,52 %** ، اللائي أكدن أن هناك عمليات تنظيف على مستوى الأجنحة خلال نهاية الأسبوع فهذا يعود بالدرجة الأولى إلى الإدارة المسيرة لبعض الإقامات أو لإقامة واحدة التي تبرمج هذه العملية، أو ظهور عامل جديد يتمثل في كون أغلبية الولايات الجزائرية بها جامعات، ولذلك نجد أن معظم الطلبة المقيمين ينتسبون لدوائر وبلديات الولاية نفسها ولذلك يلتحقون بمنازلهم العائلية خلال عطلة نهاية الأسبوع وهذا ما يجعل هذه الأجنحة نظيفة.

23. هل لديك علم بمن يشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**36**	**9,5**	**9,6**	**9,6**
	لا	**338**	**89,2**	**90,4**	**100,0**
	Total	**374**	**98,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**5**	**1,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (52) يوضح معرفة الطالبة بمن يشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية



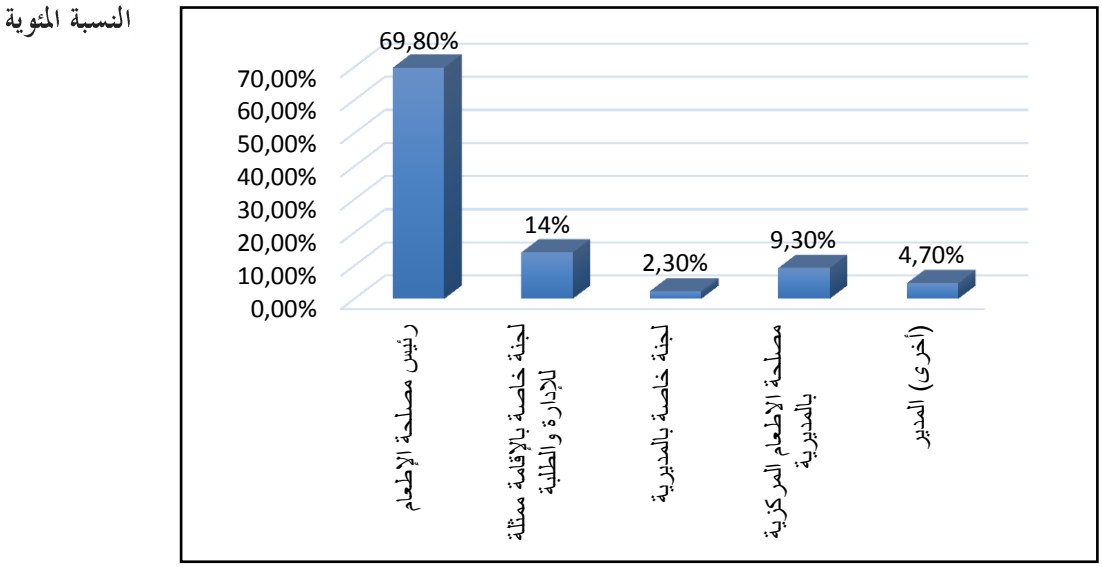
الشكل البياني رقم (25) يوضح معرفة الطالبة بمن يشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية

هذا الجدول يوضح هل للطالبات علم بمن يسهر على إعداد جدول الوجبات الغذائية، والإجابة كانت بنسبة **90,37 %** بأنهن يجهلن من يقوم بذلك، في حين أن نسبة **9,63 %** فقط لديهن العلم بذلك، رغم أنه من المفترض أن يكون لدى الطالبات والمقيمين بالاقامات الجامعية عموما علما بمن يشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية، وخاصة ما للتغذية من أهمية من حياة الطالب ، الشاب الذي لا يزال في مرحلة المنو من جهة وفي مرحلة التكوين العلمي الذي يحتاج للكثير من الطاقة ومن الجهد الفكري الفصلي.

24. إذا كانت الإجابة بـــ نعم من يكون ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة الإطعام	30	7,9	69,8	69,8
	لجنة خاصة بالإقامة ممثلة للإدارة والطلبة	6	1,6	14,0	83,7
	لجنة خاصة بالمديرية	1	,3	2,3	86,0
	مصلحة الاطعام المركزية بالمديرية	4	1,1	9,3	95,3
	(أخرى) المدير	2	,5	4,7	100,0
	Total	43	11,3	100,0	
Manquant	Système	336	88,7		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (53) يوضح معرفة الطالبات بالمشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية



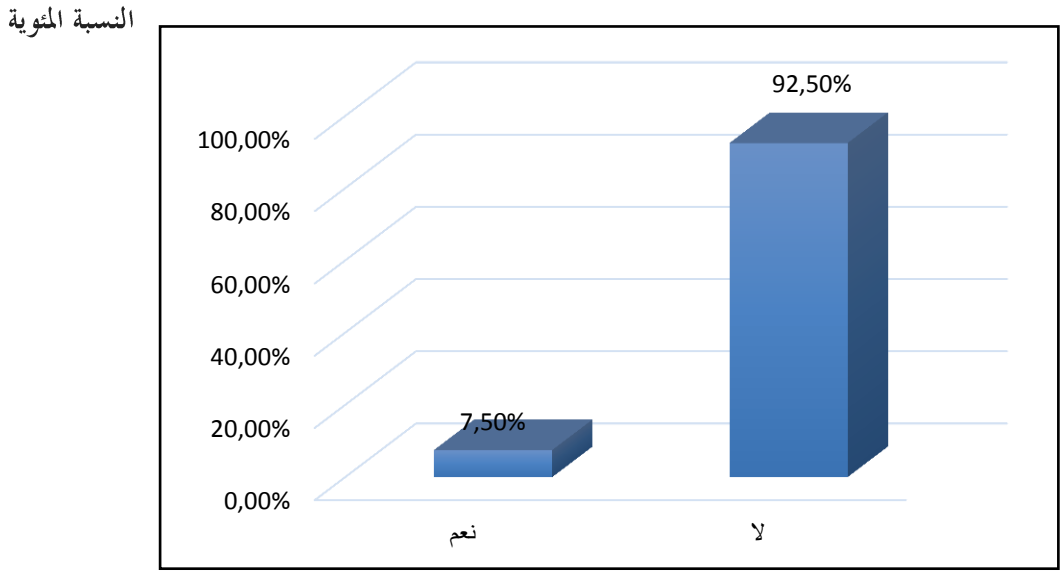
الشكل البياني رقم (26) يوضح معرفة الطالبات بالمشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية

نتائج الجدول أعلاه تنص أن الطالبات يؤكدن أن رئيس مصلحة الإطعام هو الذي يقوم بإعداد جدول الوجبات الغذائية بنسبة **69,77 %**، في حين ذهبت نسبة **13,95 %** من الطالبات أن لجنة من إدارة الإقامة والطالبات هي المكلفة بإعداد هذا الجدول، بينما نسبة **9,30 %** يرين أن مصلحة الإطعام على مستوى مديرية الخدمات هي التي تسهر على ذلك، أما نسبة **4,65 %** ترى بأن مدير الإقامة هو الذي يعد هذا الجدول، أما نسبة **2,33 %** فترى بأن لجنة خاصة على مستوى مديرية الخدمات الجامعة هي التي تعد جدول الوجبات الغذائية.

25. هل يتم دعوة الطلبة للمساهمة في إعداد جدول الوجبات الغذائية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**28**	**7,4**	**7,5**	**7,5**
	لا	**346**	**91,3**	**92,5**	**100,0**
	Total	**374**	**98,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**5**	**1,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (54) يوضح مشاركة الطالبات في إعداد جدول الوجبات الغذائية



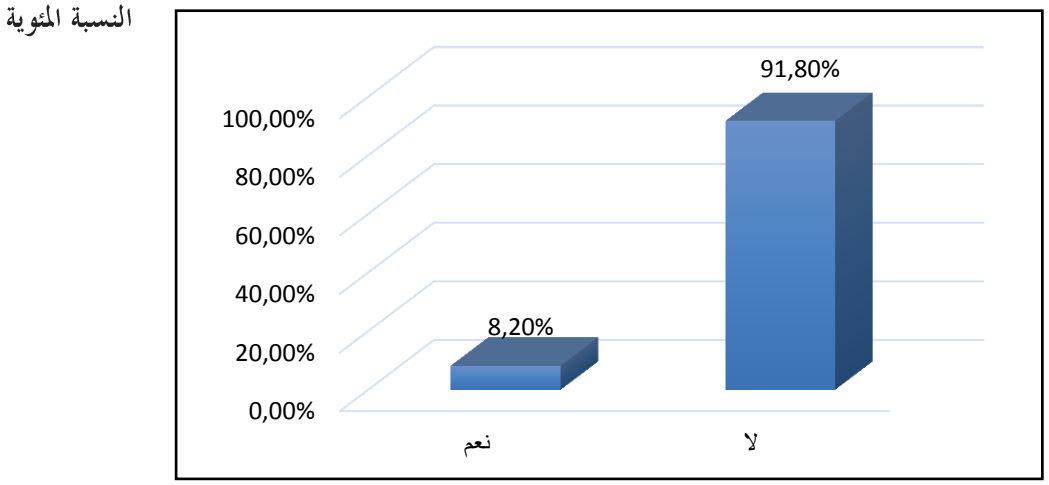
الشكل البياني رقم (27) يوضح مشاركة الطالبات في إعداد جدول الوجبات الغذائية

من الجدول التالي تؤكد الطالبات أنه لا تتم دعوتهن للمشاركة في إعداد جدول الوجبات بنسبة **92,51%**، في حين أن ما نسبته **7,49 %** فقط هن اللائي أكدن أنه يتم دعوة الطالبات للمشاركة في إعداد جدول الوجبات.

26. هل تطلعين على جدول الوجبات الغذائية دوريا ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**31**	**8,2**	**8,2**	**8,2**
	لا	**345**	**91,0**	**91,8**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**3**	**,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (55) يوضح إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية



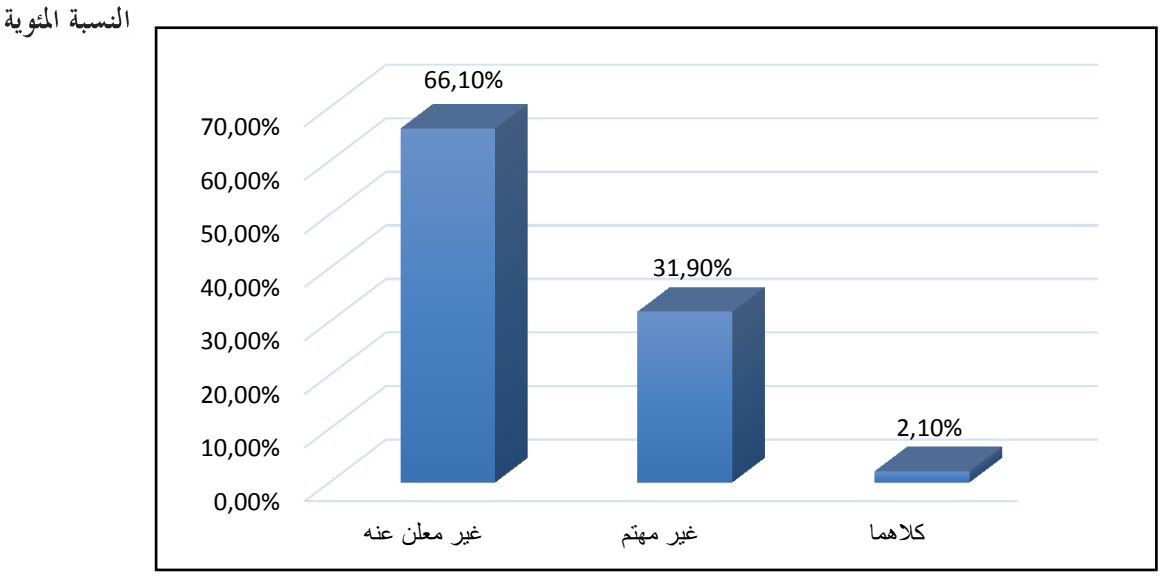
الشكل البياني رقم (28) يوضح إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية

أما الجدول أعلاه فيوضح فيما إذا كانت الطالبات يطلعن على جدول الوجبات الغذائية أو لا فأكدت النتائج أن ما نسبته **91,76 %** ، لا يطلعن على جدول الوجبات الغذائية، ويطلعن على الوجبات بعد تقديمها لهن، في حين أن نسبته **8,24 %** فقط أكدن باطلاعهن على جدول الوجبات الغذائية، وهذا يعود بالأساس إلى عدم إعلانه ونشره من طرق مصلحة الإطعام، رغم أن التعليمات الصادرة من الهيئات الأعلى تؤكد على ضرورة إعلان جدول الوجبات الغذائية بعد الانتهاء من إعداده للطلبة، أو قد ينم هذا عن عدم اهتمام.

27. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير معلن عنه	224	59,1	66,1	66,1
	غير مهتم	108	28,5	31,9	97,9
	كلاهما	7	1,8	2,1	100,0
	Total	339	89,4	100,0	
Manquant	Système	40	10,6		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (56) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية



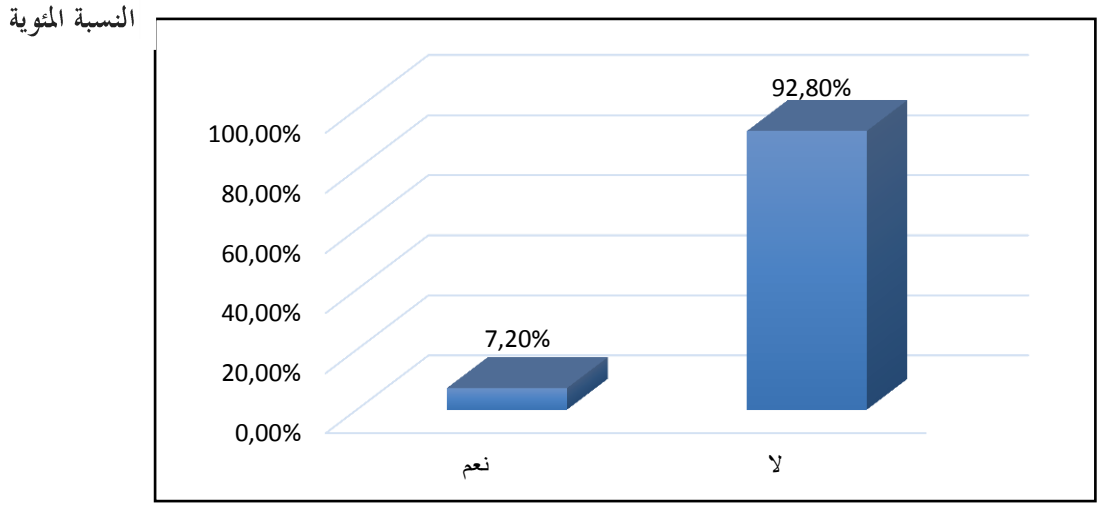
الشكل البياني رقم (29) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية

والجدول الحالي يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على جدول الوجبات الغذائية والذي تؤكد نتائجه بأن ما نسبته **66,08** % أنه لا يتم الإعلان عن جدول الوجبات الغذائية، في حين أن نسبة **31,86** % تؤكد على عدم اهتمامهن بهذا الأمر، أما نسبة **2,06** % فيؤكدون السببين معا.

28. هل أنت على علم بتكلفة الوجبة الغذائية بمطبخ الإقامة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**27**	**7,1**	**7,2**	**7,2**
	لا	**350**	**92,3**	**92,8**	**100,0**
	Total	**377**	**99,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**2**	**,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (57) يوضح معرفة الطالبات للقيمة المالية للوجبة الغذائية



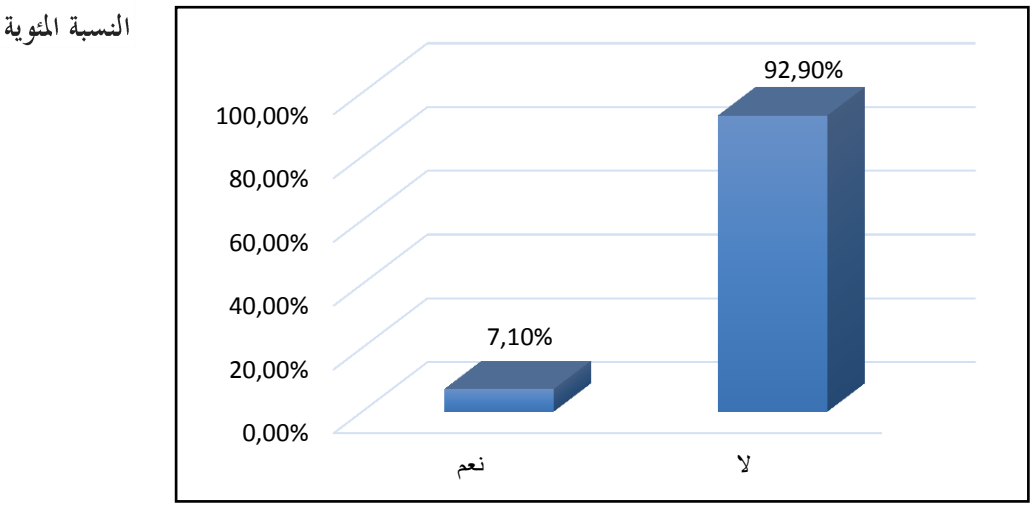
الشكل البياني رقم (30) يوضح معرفة الطالبات للقيمة المالية للوجبة الغذائية

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات على علم بقيمة الوجبة الغذائية أم لا، والنتيجة تؤكد عدم علمهن بهذه القيمة بنسبة **92,84 %**، في حين أن نسبة **7,16 %** أكدن علمهن بهذه القيمة المالية، مع العلم أن الدولة الجزائرية قد حددت قيمة الوجبة الغذائية في حين أن قيمة هذه الوجبة فعليا تتغير باستمرار فهي تختلف من إقامة لأخرى حتى داخل المديرية الواحدة وذلك يعود لعدة أسباب نذكرها منها التغير المستمر للأسعار ، توفر المواد الغذائية في السوق وموسم إنتاجها وخاصة فيما تعلق بالخضر والفواكه، النهب الذي يطال قيمة الصفقة أو نهب المواد الغذائية من المطاعم الجامعية.

29. هل أنت على إطلاع بالكميات الواجب توفرها بطبق التقديم ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**27**	**7,1**	**7,1**	**7,1**
	لا	**351**	**92,6**	**92,9**	**100,0**
	Total	**378**	**99,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**1**	**,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (58) يوضح معرفة الطالبات للكميات من الطعام الواجب توفرها في الطبق



الشكل البياني رقم (31) يوضح معرفة الطالبات للكميات من الطعام الواجب توفرها في الطبق

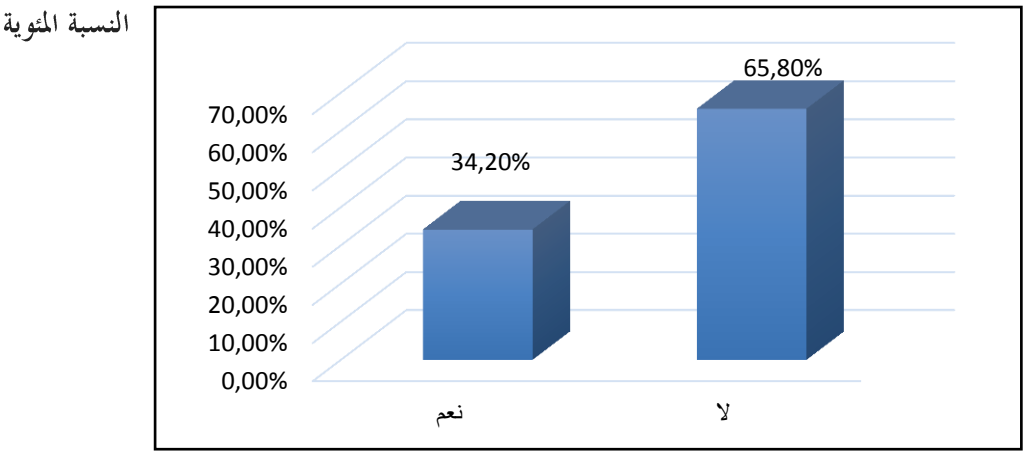
نتائج الجدول أعلاه تدعم نتائج الجدول السابق وتعبر عن مدى معرفة الطالبات للكميات الواجب توفرها من الطعام في الطبق، معرفة كمية الطبق الرئيسي، السلاطة، كمية اللحم ...

فجاءت إجابات الطالبات بعدم معرفتهن بالكميات التي يجب تقديمها للطالب في كل وجبة بنسبة **92,86 %** ، في حين كانت الإجابة الثانية بنسبة **7,14 %** من الطالبات يؤكدن معرفتهن بالكميات الواجب توفيرها في طبق الأكل.

30. هل كمية الوجبة الغذائية التي تقدم لك كافية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**129**	**34,0**	**34,2**	**34,2**
	لا	**248**	**65,4**	**65,8**	**100,0**
	Total	**377**	**99,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**2**	**,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (59) يوضح كفاية كمية الطعام المقدم للطالبات من حيث الكم



الشكل البياني رقم (32) يوضح كفاية كمية الطعام المقدم للطالبات من حيث الكم

الجدول أعلاه يوضح كفاية كمية الوجبة الغذائية، حيث كانت إجابات الطالبات بعدم كفاية الكمية المقدمة بنسبة **65,78 %** ، وهذا يفسر بعدم طبخ الطعام بالكميات التي تكفي لعدد الطالبات نظرا لإنقاص الكميات المطبوخة لعدم التوازن في توزيعها، الاختلالات في أعداد الطلبة الطالبين للوجبات ...

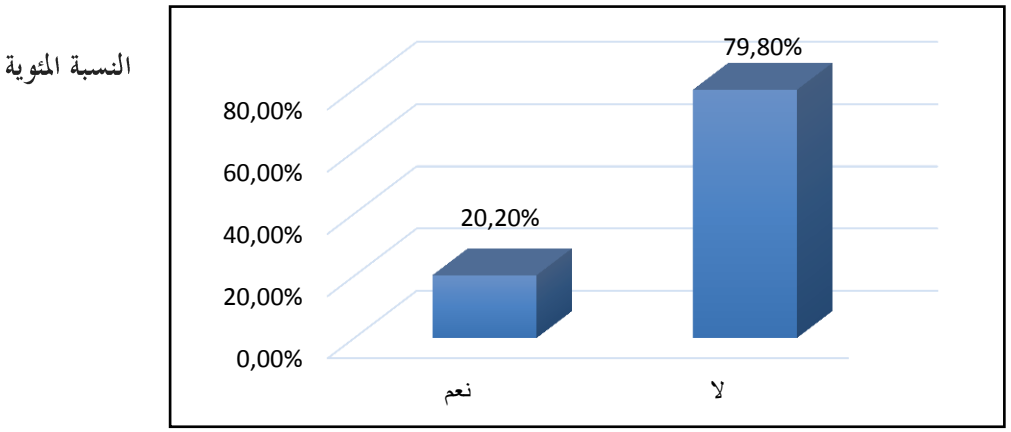
في حين أن نسبة **34,22 %** أكدت بكفاية الكمية المقدمة من الطعام وهذه النسبة قد تعبر عن عدد الطالبات اللائي يتناولين أكثر من طبق أكل.

نوع طبق التقديم المعتمد من الاستقلال إلى يومنا هذا، لأن المساحات المخصصة لوضع كميات الطعام صغيرة وبذلك لا تتسع للكميات الواجب تقديمها وخاصة عندما يكون الوجبات سائلة.

31. هل تستجيب الوجبة الغذائية المقدمة لشروط النوعية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	76	20,1	20,2	20,2
	لا	301	79,4	79,8	100,0
	Total	377	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (60) يوضح استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية



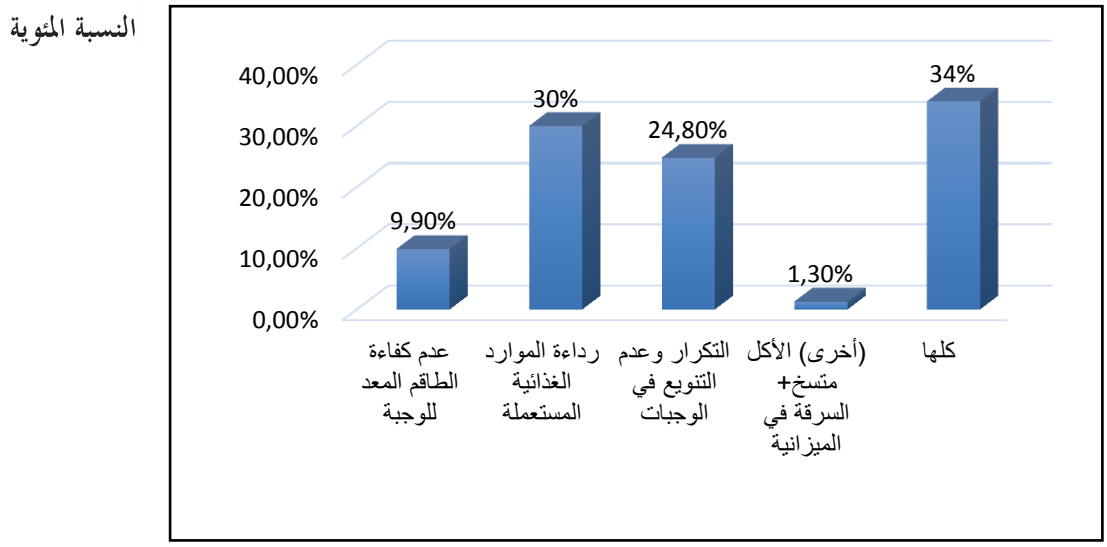
الشكل البياني رقم (33) يوضح استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية

الجدول أعلاه يبين فيما إذا كانت الوجبات الغذائية المقدمة للطالبات تستجيب لشروط النوعية، فكانت إجابات الطالبات بعدم استجابة هذه الوجبات لشروط النوعية بنسبة **79,84 %** وهذا يعبر عن تذمر الطالبات من نوعية الوجبات المقدمة لهن وخاصة أن أغلبية الطالبات تجدهن يتقن مهارات الطبخ ولذلك إجابتهن دليل على عدم توفر الوجبات على الشروط النوعية ، بينما ما نسبته **20,16 %** يعتبرن أن الوجبات المقدمة تتوفر على الشروط النوعية، فإذا تكلمنا على شروط النوعية الخاص بالوجبات الغذائية فنتحدث على التنوع في الوجبة من طبق رئيسي وسلطة ومادة بروتينية لحوم حمراء أو بيضاء، بيض أو جبن أو كاشير أو أسماك، الاستجابة للشروط الصحية من نظافة وموازنة في الجمع بين مختلف الأطباق وحسن توزيعها بين وجبات الفطور والغداء والعشاء، ثم تلي بعد ذلك شرط الذوق ومتعة الأكل ، أما النسبة الثانية فتعبر عن الاختلافات الموجودة بين مطاعم الإقامات الجامعية في إعداد الوجبات، فتتدخل عوامل توفر طباخين رئيسيين ووسائل وتجهيزات طبخ جيدة وتوفر مواد غذائية ذات نوعية وفي هذا الأمر كثيرا ما يتم تمويل إقامات بمواد غذائية ذات جودة على عكس إقامات أخرى.

32. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي أسباب ذلك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عدم كفاءة الطاقم المعد للوجبة	30	7,9	9,9	9,9
	رداءة الموارد الغذائية المستعملة	91	24,0	30,0	39,9
	التكرار وعدم التنويع في الوجبات	75	19,8	24,8	64,7
	(أخرى) الأكل متسخ + السرقة في الميزانية	4	1,1	1,3	66,0
	كلها	103	27,2	34,0	100,0
	Total	303	79,9	100,0	
Manquant	Système	76	20,1		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (61) يوضح أسباب عدم استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية



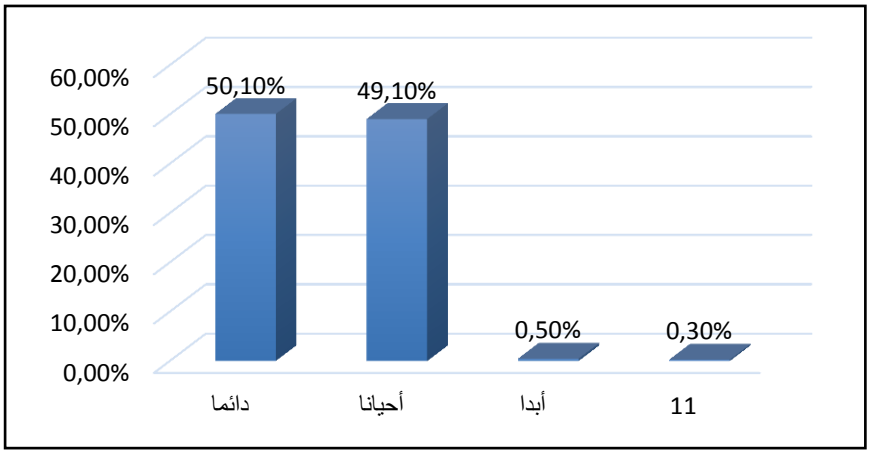
الشكل البياني رقم (34) يوضح عدم استجابة الوجبة الغذائية لشروط النوعية

الجدول أعلاه يوضح أسباب عدم توفر الوجبة الغذائية على الشروط النوعية، إذ تعددت الأسباب وكانت النسبة الأكبر للأسباب مجتمعة وهي **33,99 %** وجاءت هذه الأسباب بحسب ترتيب النسب، فرداءة المواد الغذائية المستعملة جاءت في المرتبة الأولى ثم يليها سبب التكرار وعدم التنويع في الوجبات بنسبة **24,75 %** ، ثم يليها بسبب عدم كفاءة الطاقم المعد للوجبات بنسبة **9,90 %** ثم أسباب أخرى بنسبة **1,32 %** وهي أسباب متعلقة بالسرقات في الكمية وقبلها السرقات عند عقد الصفقات وغياب النظافة واهتراء التجهيزات والوسائل .

33. هل تلجئين لإقتناء وجبات خارجية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	**189**	**49,9**	**50,1**	**50,1**
	أحيانا	**185**	**48,8**	**49,1**	**99,2**
	أبدا	**2**	**0,5**	**0,5**	**99,7**
	11,00	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**377**	**99,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**2**	**0,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (62) يوضح إقبال الطالبات على اقتناء الوجبات الخارجية



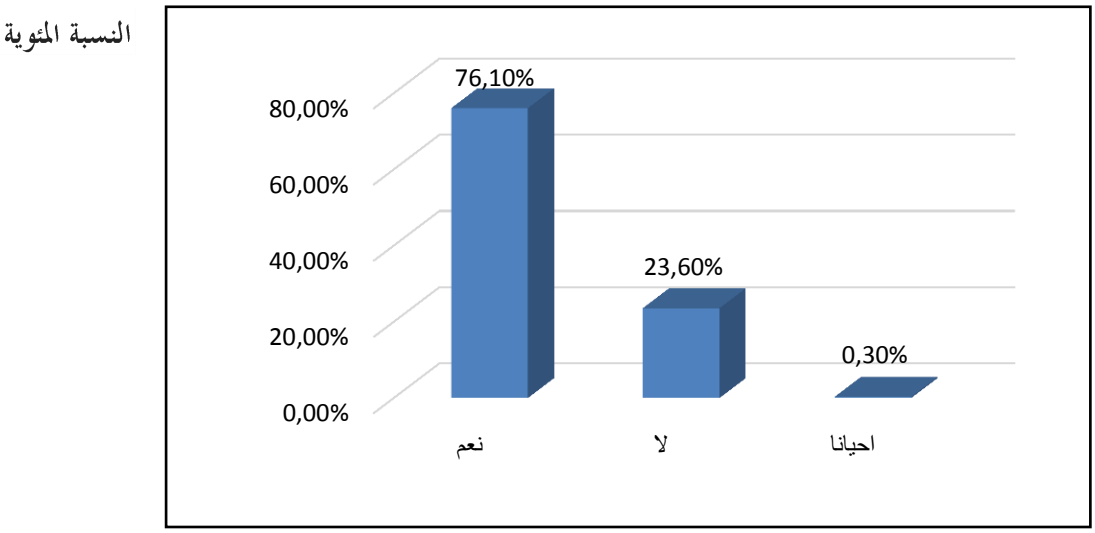
الشكل البياني رقم (35) يوضح إقبال الطالبات على اقتناء الوجبات الخارجية

الجدول أعلاه يوضح إقبال الطالبات على اقتناء الوجبات الغذائية من خارج الإقامة الجامعية، فجاءت النتائج أن ما نسبته **50,13 %** دائمات الإقبال على اقتناء وجباتهن الغذائية من خارج الإقامة الجامعية، في حين أن ما نسبته **49,07 %** يقتنين الوجبات الخارجية أحيانا، في حين أن ما نسبته **0,80%** أكدوا أنهم لم تقبلن أبدا على إقتناء الوجبات الخارجية، لماذا عدنا إلى تحليل النسبتين الأوليتين أي **50,13 %** و**49,07%** واللائي يقبلن على اقتناء الوجبات دائما أو أحيانا فنسأل ما مصير ما يطبخ في مطاعم الإقامات الجامعية، إذ نجد أن أغلبية الطالبات يقمن عند استلام الوجبات بالحصول على ما يقدم لهن من جبن أو لحوم أو بيض أو كاشير وكذلك التحلية والخبز ويتخلصن من محتوى الطبق المتبقي من طبق رئيسي وسلطة، هاته النسبة هي اللائي ينتمين إلى من يقتنين الوجبات أحيانا بينما النسبة الأخرى تلجأ دائما إلى اقتناء الوجبات الخارجية، إما كوجبات مطبوخة أو مواد غذائية يتم طبخها داخل غرف الطالبات، وهذا أمر ممنوع قانونا لما يتسبب به من حوادث إلا أن عدم إفتتاح هذه الطالبات بمحتوى أو نوعية الوجبات الغذائية يجبرهن إلى اللجوء لمثل هذه التصرفات.

34. هل تقومين بإعداد وجبات غذائية على مستوى غرفتك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**287**	**75,7**	**76,1**	**76,1**
	لا	**89**	**23,5**	**23,6**	**99,7**
	احيانا	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**377**	**99,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**2**	**,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (63) يوضح إقبال الطالبات على إعداد الوجبات الغذائية على مستوى غرفهن



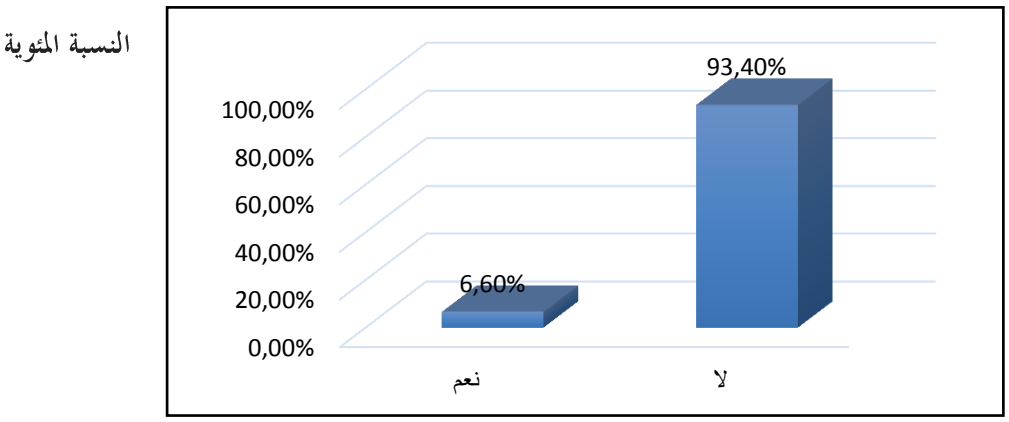
الشكل البياني رقم (36) يوضح إقبال الطالبات على إعداد الوجبات الغذائية على مستوى غرفهن

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات يقبلن على إعداد الوجبات الغذائية على مستوى غرفهن فكانت النسبة الأكبر إلى ميل الطالبات بإعداد الوجبات الغذائية على مستوى غرفهن بنسبة **76,13** %، في حين أن **23,61** % لا يفعلن ذلك، أما **0,27** % فيقمن بذلك أحيانا فقط، وتأتي هذه النتائج متوافقة مع مجموعة من المعطيات، فالطالبات لهن الميل الذاتي لإعداد ما يأكلن ، ولهن الميل للطبخ والتنويع فيه الأمر الثاني هو رداءة الوجبات الغذائية بالنسبة إليهن وعدم توفرها على الشروط النوعية المطلوبة، وغياب النظافة ، رغم أن هذا الأمر ممنوع إلا أن الطالبات يغامرن في القيام بذلك.

35. هل يمكنك الإطلاع على كيفية إعداد الوجبات الغذائية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**25**	**6,6**	**6,6**	**6,6**
	لا	**351**	**92,6**	**93,4**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**3**	**0,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (64) يوضح إمكانية اطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية



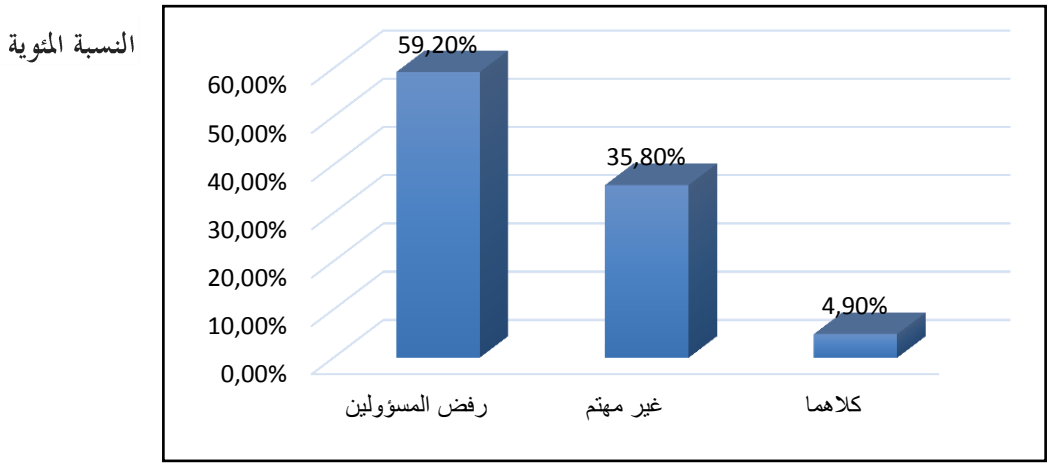
الشكل البياني رقم (37) يوضح إمكانية اطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية

الجدول الأعلى يوضح فيما إذا كانت الطالبات يطلعن على كيفية إعداد الوجبات الغذائية بمختلف مراحلها قبل تقديمها فكانت إجابات الطالبات، أنه لا يسمح لهن بذلك بنسبة **93,35 %**، في حين أن نسبة **6,65 %** فقط يسمح لهن بالاطلاع على كيفية إعداد الوجبات. مع العلم أنه لم يتم الكشف عن ذلك، أي كيف يسمح لهن بالاطلاع على كيفية إعداد الوجبات الغذائية، والجدير بالذكر أن انتهاج سياسة إعطاء فرصة لإطلاع الطالبات ولو بصفة دورية على كيفية التحضير وإعداد الوجبات الغذائية هو فعل يمكن من زرع الثقة وشعور الاطمئنان لدى عموم الطالبات لتناول الوجبات الغذائية وخاصة إذا لاحظوا أن هناك اعتماد كبير على إجراءات وشروط النظافة والصحة واحترام معايير النوعية. وهذا ما يجعل أغلبية الطالبات يتناولن الوجبات بدلا عن إهدار الكثير من الكميات الغذائية التي ترمى يوميا، حتى أن بقايا الخبز أصبحت من المشاريع المتنازع على الاستثمار فيها إذ أن هذه البقايا تدر الكثير من الأموال على المتحصل على المزايدة الخاصة بها، ناهيك عن بقايا الطعام الأخرى.

36. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي أسباب ذلك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رفض المسؤولين	**205**	**54,1**	**59,2**	**59,2**
	غير مهتم	**124**	**32,7**	**35,8**	**95,1**
	كلاهما	**17**	**4,5**	**4,9**	**100,0**
	Total	**346**	**91,3**	**100,0**	
Manquant	Système	**33**	**8,7**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (65) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية



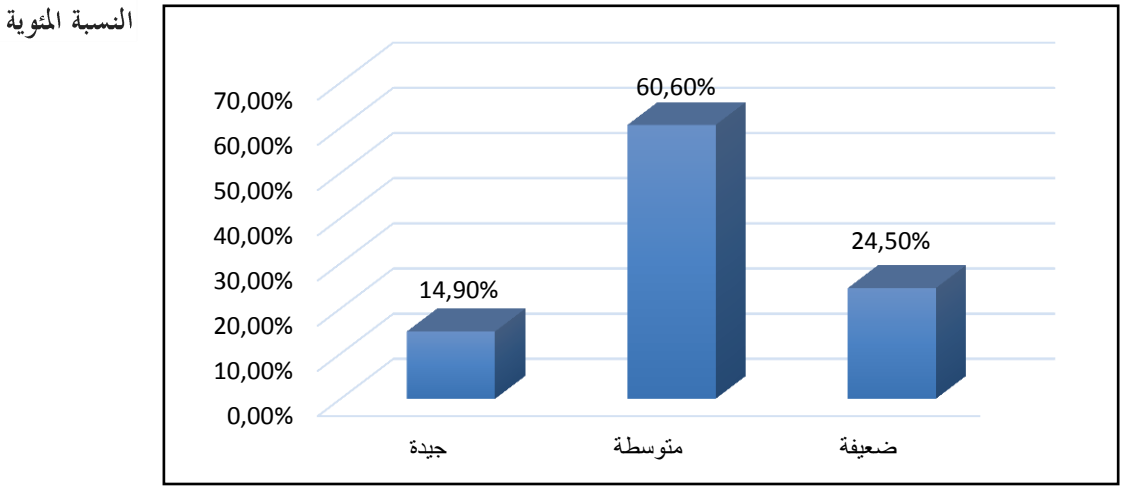
الشكل البياني رقم (38) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على كيفية إعداد الوجبات الغذائية

الجدول أعلاه يوضح أسباب عدم تمكن الطالبات من الاطلاع على كيفية إعداد الوجبات الغذائية. وأكدن بأنه لا يسمح لهن بذلك لرفض المسؤولين بنسبة **59,25 %**، في حين أن نسبة **35,84%** من الطالبات غير مهتمات بالاطلاع على كيفية إعداد الوجبات، بينما نسبة **4,91%** منهن أكدن على اجتماع السببين معا، وتعود أسباب رفض المسؤولين إلى الإصرار على إخفاء الوجه القبيح لعملية إعداد الوجبات الغذائية، الدليل على ذلك هو كميات المواد الغذائية الت تضبط لدى بعض عمال المطاعم عند إجراء عمليات المراقبة عند بوابات الإقامة، فمن العمال من لا يكتفي بحمل ما يستهلكه فقط بل هناك من يقوم ببيع الكميات الكبيرة التي قام بسرقتها من الإقامة، ضف إلى ذلك غياب النظافة داخل قاعات الطهي، والنظافة الجسمية للعمال، وفي تاريخ الخدمات الجامعية بباتنة سجلت حالة تسمم كانت نتيجة قيام أحد العمال بقضاء حاجته دون تنظيف يديه فوقعت الكارثة، كما أن ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية، ومن خلال تواجد الطالب الباحث بالإقامات الجامعية لمدة تجاوزت العشرون سنة، تأكد بأن جل إن لم نقل كل عمال مطاعم الإقامات الجامعية مستهلكون للتبغ بأنواعه الممضوغ منه (الشمة) والمدخن منه (السجائر)، كما أن الوصاية أكدت في العديد من المرات على إزالة الحائط الاسمنتي الذي يفصل عن قاعة إعداد الوجبات وتوزيعها واستبداله بفاصل زجاجي لكي يتمكن الطالب من رؤية تحضير الوجبات.

37. هل المحيط العام للمطعم نظيف ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	**56**	**14,8**	**14,9**	**14,9**
	متوسطة	**228**	**60,2**	**60,6**	**75,5**
	ضعيفة	**92**	**24,3**	**24,5**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**3**	**,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (66) يوضح تقييم الطالبات لنظافة المحيط العام للمطعم



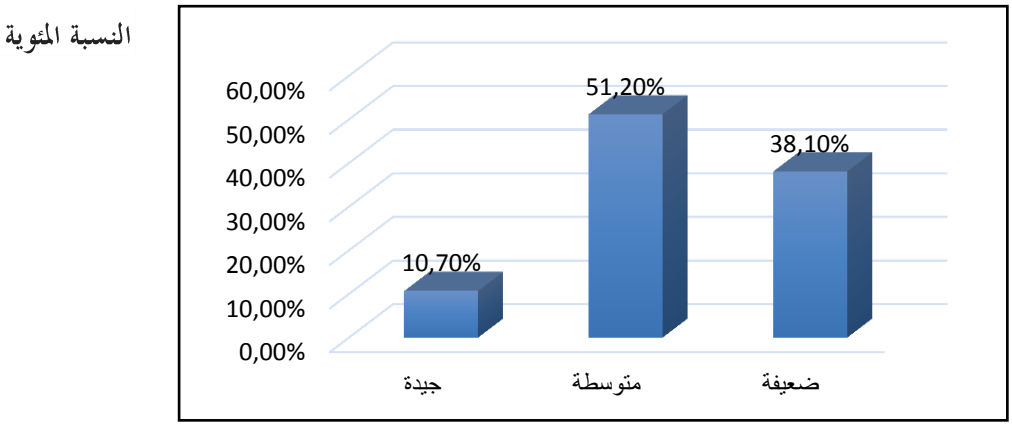
الشكل البياني رقم (39) يوضح تقييم الطالبات لنظافة المحيط العام للمطعم

الجدول أعلاه يوضح تقييم الطالبات لنظافة المحيط العام، فكانت إجابتهن بنسبة **60,64 %** بأن نظافة المحيط العام متوسطة، بينما نسبة **24,47 %** أكدن أن نظافة المحيط ضعيفة، في حين أن نسبة **14,89 %** بأن نظافة المحيط جيدة، وتحليلا لهذه النتائج نؤكد من خلال ملاحظاتنا الميدانية نجد أن رأي الطالبات مطابق لما تم نقله عن وضعية المحيط العام في الفصول السابقة، فنسبة **14,89 %** بأن المحيط العام نظيف وهذا تعبير عن المسار الذي تسلكه الطالبات والمحيط الواضح للعيان لكل من يشاهد الإقامة، بينما في كل إقامة أماكن وزوايا لا يلاحظها الجميع وخاصة وراء أجنحة الإيواء، أماكن رمي القمامة، أماكن جمع التجهيزات التالفة، بالمختصر كل الأماكن والزوايا التي لا يتم ملاحظتها.

38. هل أواني إعداد وتقديم الوجبات الغذائية نظيفة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	**40**	**10,6**	**10,7**	**10,7**
	متوسطة	**192**	**50,7**	**51,2**	**61,9**
	ضعيفة	**143**	**37,7**	**38,1**	**100,0**
	Total	**375**	**98,9**	**100,0**	
Manquant	Système	**4**	**1,1**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (67) يوضح تقييم الطالبات لنظافة أواني إعداد وتقديم الوجبات الغذائية



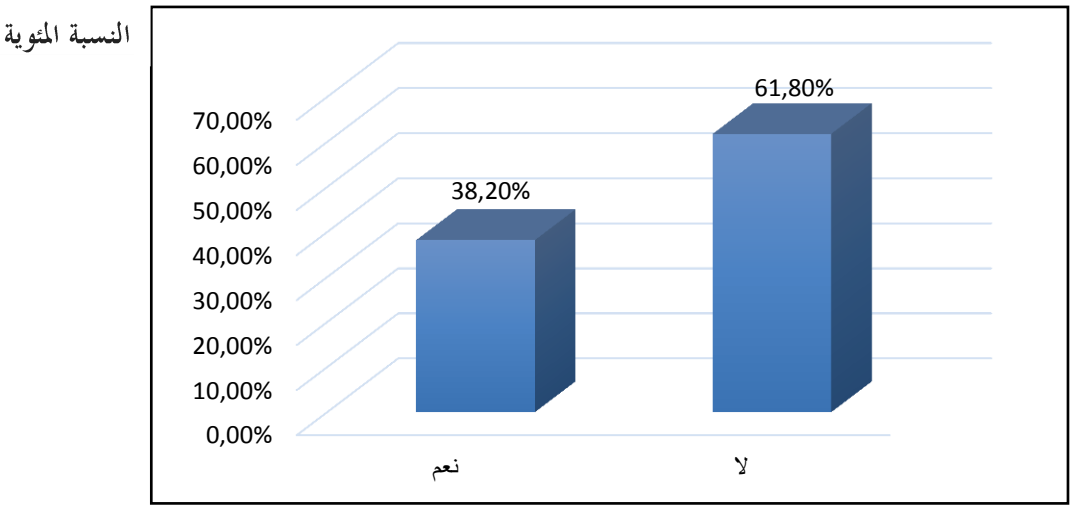
الشكل البياني رقم (40) يوضح تقييم الطالبات لنظافة أواني إعداد وتقديم الوجبات الغذائية

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي الطالبات في نظافة أواني تقديم الوجبات أكدت الطالبات أن نظافة أواني تقديم الوجبات متوسطة بنسبة **51,20 %** بينما نسبة **38,19 %** بأن هذه النظافة ضعيفة، في حين أن نسبة **10,67 %** على أن نظافتها جيدة. ولتفسير هذه النتائج نعود لما تم الإشارة إليه أن نظافة أواني تقديم الوجبات تتم يدويا من طرف عامل واحد، في حين أن كل مطاعم الإقامات الجامعية تتوفر على آلات غسل الأواني، ولكن للأسف كلها معطلة أو قديمة جدا وهذا ما لا يسمح بتنظيف هذه الأواني جيدا، مع الإشارة إلى ضرورة التفكير في تغيير أطباق تقديم الوجبات لأن هذا الشكل والحجم من الأطباق معتمد منذ بداية فتح الإقامات الجامعية أي بعد الاستقلال الوطني، والآن أصبح من الضروري تغيير هذا النوع من الأطباق بنوع أكثر رقي، شكلا وحجما ونوعية، حتى أن الطبق الذي يقدم فيه الطعام يلعب دورا في فتح شهية المقبلين على الأكل.

39. هل تتعرضين لسوء معاملة من قبل عمال المطعم ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**142**	**37,5**	**38,2**	**38,2**
	لا	**230**	**60,7**	**61,8**	**100,0**
	Total	**372**	**98,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**7**	**1,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (68) يوضح تقييم السلوكات الخارجة عن الآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاه الطالبات



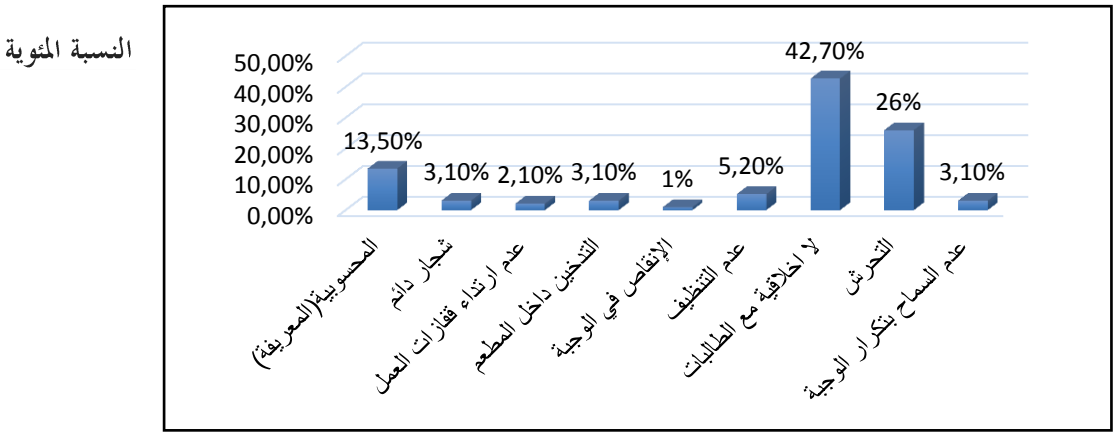
الشكل البياني رقم (41) يوضح تقييم السلوكات الخارجة عن الآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاه الطالبات

الجدول أعلاه يوضح إقدام العاملين بالمطاعم على ممارسة سلوكيات خارجة عن الآداب العامة اتجاه الطالبات. واتضح من خلال نتائج الجدول أن ما نسبته من **61,83 %** من الطالبات أكدن بعدم وجود هذه السلوكيات، بينما نسبة **38,17 %** منهن أكدن أن هناك سلوكيات خارجة عن الآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاههن، وما يفسر هذه السلوكيات هو التقارب في السن بين أغلبية عمال المطاعم والطالبات، ولذلك يفضل أن من يشكل من العاملين سلسلة تقديم الوجبات يكون من العاملين الكبار في السن والذين يتحلون بالرزانة وضبط النفس.

40. في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه السلوكيات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المحسوبية (المعريفة)	13	3,4	13,5	13,5
	شجار دائم	3	0,8	3,1	16,7
	عدم ارتداء قفازات العمل	2	0,5	2,1	18,8
	التدخين داخل المطعم	3	0,8	3,1	21,9
	الإنقاص في الوجبة	1	0,3	1,0	22,9
	عدم التنظيف	5	1,3	5,2	28,1
	لا اخلاقية مع الطالبات	41	10,8	42,7	70,8
	التحرش	25	6,6	26,0	96,9
	عدم السماح بتكرار الوجبة	3	0,8	3,1	100,0
	Total	96	25,3	100,0	
Manquant	الشتم	15	4,0		
	Système	268	70,7		
	Total	283	74,7		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (69) يوضح تعداد السلوكات المنافية للآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاه الطالبات



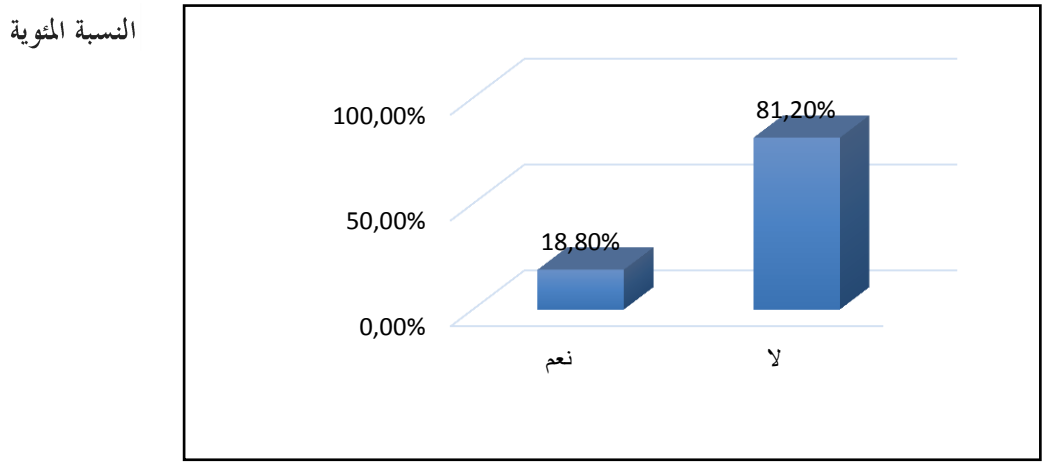
الشكل البياني رقم (42) يوضح تعداد السلوكات المنافية للآداب العامة من قبل عمال المطاعم اتجاه الطالبات

هذا الجدول يوضح تنوع السلوكيات المنافية للأخلاق العامة الصادرة عن العاملين بالمطاعم اتجاه الطالبات، فكانت نسبة **42,71%** متمثلة في تصرفات لا أخلاقية بصفة عامة، بينما **26,04 %** تتمثل في التحرش بمختلف أنواعه وبنسبة **13,54 %**، يظهر سلوك المحسوبية (المعريفة)، ونسبة **5,21%** غياب نظافة العاملين، و**3,13%** لكل من سلوك عدم السماح بتكرار الوجبة والشجار الدائم والتدخين أثناء تقديم الوجبة، ونسبة **2,08 %** لعدم ارتداء القفازات الخاصة بتقديم الوجبات، ونسبة **1,04 %** عدم منح الكمية اللازمة من الوجبة.

41. هل لاحظت تناول عمال المطعم للتبغ بأنواعه ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**70**	**18,5**	**18,8**	**18,8**
	لا	**303**	**79,9**	**81,2**	**100,0**
	Total	**373**	**98,4**	**100,0**	
Manquant	Système	**6**	**1,6**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (70) يوضح ملاحظة الطالبات لتناول عمال المطعم للتبغ بأنواعه



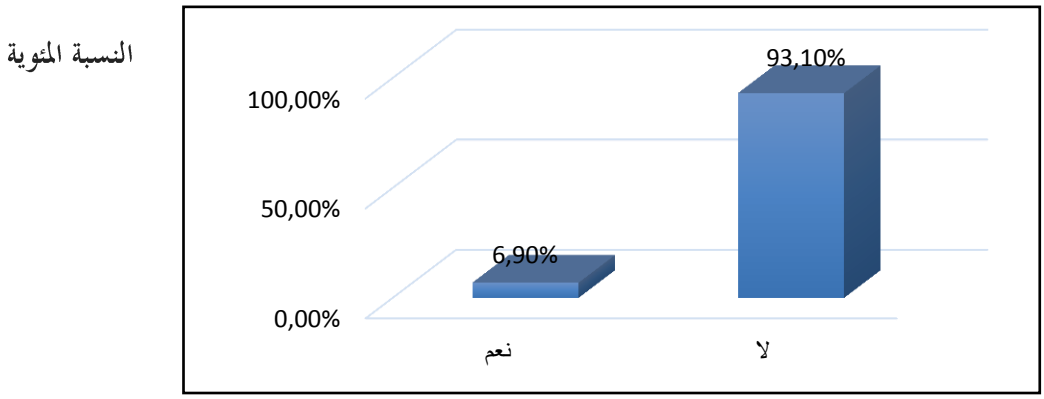
الشكل البياني رقم (43) يوضح ملاحظة الطالبات لتناول عمال المطعم للتبغ بأنواعه

الجدول أعلاه يوضح ملاحظة الطالبات لتناول عمال المطعم للتبغ بانواعه المختلفة، وأكدت ما نسبته **81,20 %** بأنهن لم يلاحظن ذلك، في حين ان نسبة **18,80 %** منهن لاحظن تناول عمال المطعم للتبغ بأنواعه وهذا ما يتعارض وشروط الوقاية والنظافة في مطاعم الإقامات الجامعية.

42. هل أنت مطلع على برنامج النقل الجامعي ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**26**	**6,9**	**6,9**	**6,9**
	لا	**350**	**92,3**	**93,1**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**3**	**0,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (71) يوضح اطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي



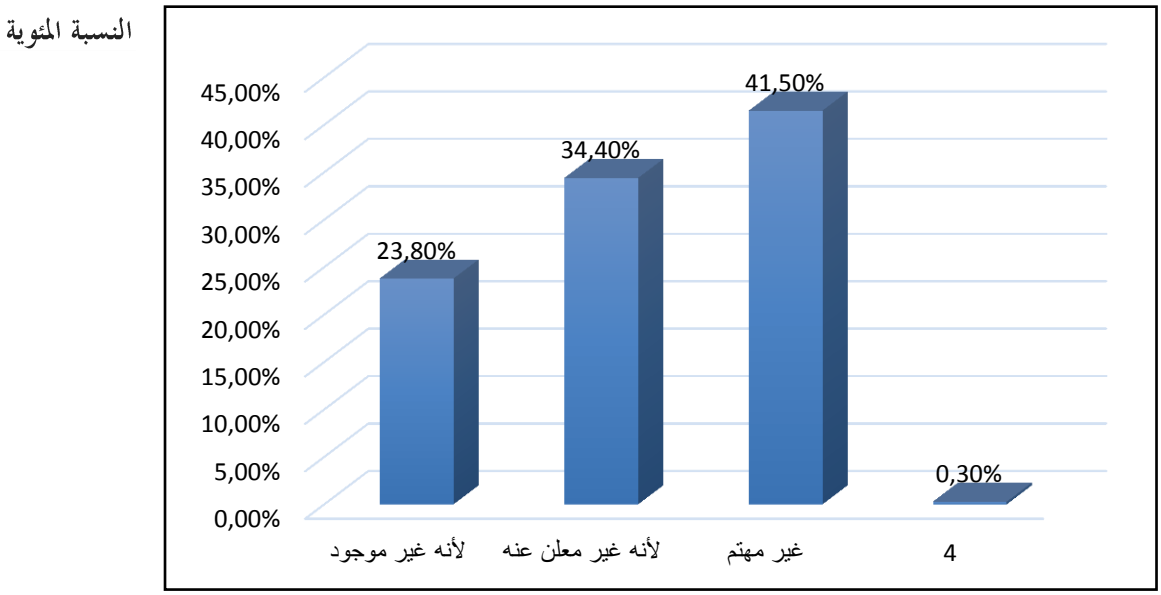
الشكل البياني رقم (44) يوضح اطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات قد أطلعن على برنامج النقل الجامعي أم لا، فنجد أن نسبة **93,09%** من الطالبات غير مطالعات على برنامج النقل الجامعي، بينما نسبة **6,91%** فقط أقرن بأنهن مطلعات عليه، ولماذا نتكلم هنا عن برنامج النقل الجامعي، لأنه من الضروري تحديد مخطط النقل والذي يتحدد من خلاله بداية خط النقل ونهايته، عدد الحافلات في كل خط، حمل الحافلات لشارات أو علامات توضح بأنها حافلات للنقل الجامعي ولا نكتفي فقط بلون الحافلات، لتجنب اختلاطها، بحافلات النقل العام بالمدينة وتجنب تواجد حافلات النقل الجامعي خارج الخطوط والمسارات المحددة لها، بينما برنامج النقل الجامعي فيحدد بداية توقيت العمل ونهايته لتجنب الخروج المبكر من خطوط النقل، التوقيت الذي يفترض أن تتوقف به الحافلة في محطة النقل، عدد الطلبة لكل حافلة، لتجنب توقف الحافلات في محطة والطلبة في محطة أخرى، وتجنب انطلاق الحافلة وهي مكتظة بالطلبة أو انطلاقها وهي فارغة، تحديد بعض القواعد الواجب الالتزام بها من قبل السائقين منها الاستماع للموسيقى، الإفراط في السرعة، التعامل السيء مع الطالبات، الكلام البذيء، التوقف في غير الأماكن المخصصة للنقل الجامعي، نقل الغرباء عن فئة الطلبة، تجمع السائقين داخل حافلة وغض النظر عن انتظار الطلبة، استعمال حافلات النقل الجامعي لقضاء حاجات خاصة، التوقف لتناول وجبات الغذاء بالمطاعم الجامعية وترك الطلبة في حالة انتظار...

43. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لأنه غير موجود	**81**	**21,4**	**23,8**	**23,8**
	لأنه غير معلن عنه	**117**	**30,9**	**34,4**	**58,2**
	غير مهتم	**141**	**37,2**	**41,5**	**99,7**
	4,00	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**340**	**89,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**39**	**10,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (72) يوضح أسباب عدم اطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي



الشكل البياني رقم (45) يوضح أسباب عدم اطلاع الطالبات على مخطط النقل الجامعي

الجدول أعلاه يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج عمل النقل الجامعي ونجد أن ما نسبته **41,47%** غير مهتمات، في حين أن نسبة **34,41%** يتحججن بعدم الإعلان على مخطط وبرنامج عمل النقل، أما نسبة **23,82 %** فقالت بعدم وجود برنامج النقل أصلا، وتحليلا لهذه النتائج نقول بأن عدم اهتمام الطالب الجامعي بالقضايا التي تهم حياته الجامعية أمر خطير، وهو الذي أسس لثقافة الإهمال واللامبالاة من قبل المسؤولين، لأن الطالب الذي لا يدرك حقوقه ولا يتعرف إليها كيف سيطالب بها، أما فيما يتعلق ببرنامج النقل الجامعي ومخطط النقل فهم في العادة غير موجودان، لأنه ليس

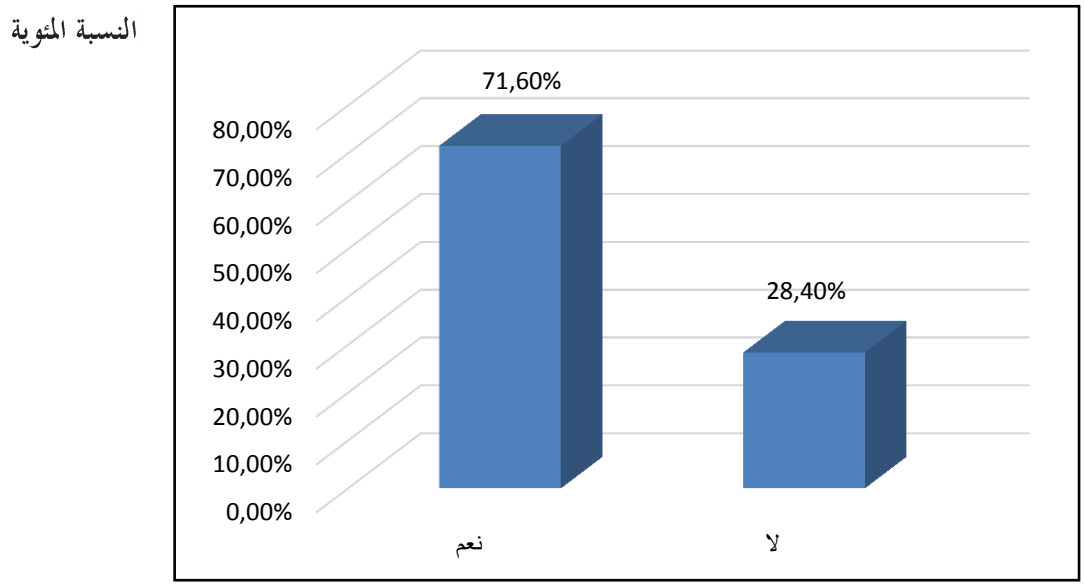
هناك التزام بجدول زمني، فحافلة تنطلق بعد **15** دقيقة كزمن توقف بالمحطة وأخرى تنطلق بعد **30** دقيقة وهكذا، حافلة تنطلق وهي ممتلئة عن آخرها وأخرى تنطلق فارغة، حافلة أخرى تتوقف عبر ثلاثة محطات بعد الانطلاق وقبل خط النهاية وأخرى لا تتوقف تماما، وأخرى تتوقف في محطة أو اثنتين، سائق أو مجموعة منهم يحملون غرباء داخل الحافلة وآخرين يشغلون الموسيقى الساخبة داخل الحافلات، وآخرين يعتمدون السرعة المفرطة وهكذا...

أما عدم الإعلان عن مخطط وبرنامج النقل فهو خطأ إداري قد يكون متعمدا. وتكون نتيجته تخفيض عدد الحافلات على ما هو مقيد في الصفقة المبرمة ، خروج بعض الحافلات من خطوط النقل قبل نهاية الدوام، وهذا بالطبع ما هو إلا تعبير عن هدر للمال العام وتبديد له، لصالح من يعملون بمصالح النقل بالتواطؤ مع متعامل النقل الجامعي.

44. هل تستعملين النقل الجامعي في مختلف تنقلاتك ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**270**	**71,2**	**71,6**	**71,6**
	لا	**107**	**28,2**	**28,4**	**100,0**
	Total	**377**	**99,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**2**	**,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (73) يوضح استعمال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن للدراسة



الشكل البياني رقم (46) يوضح استعمال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن للدراسة

أما الجدول أعلاه فيوضح فيما إذا كانت الطالبات يستعملن النقل الجامعي في مختلف تنقلاتهم فنجد أن نسبة **71,12 %** أجابوا بنعم، في حين أن نسبة **28,38 %** أجابوا بـــ: لا، يفسر ذلك بأن الطالبات عموما يحبذن استخدام النقل الجامعي لأنه أكثر أمانا لهن من استخدامهن لوسائل النقل العام ولكن في الظروف العادية، وليس في الظروف الحالية التي يتخبط النقل الجامعي في مشكلات كثيرة، منها غياب محطات مخصصة في المدن للنقل الجامعي، فأينما تتوقف يحضر رجال الأمن ويأمروك بالانصراف لعدم امتلاك رخصة التوقف هناك، لأنه من المفترض أن يعد على مستوى كل مدنية جامعية

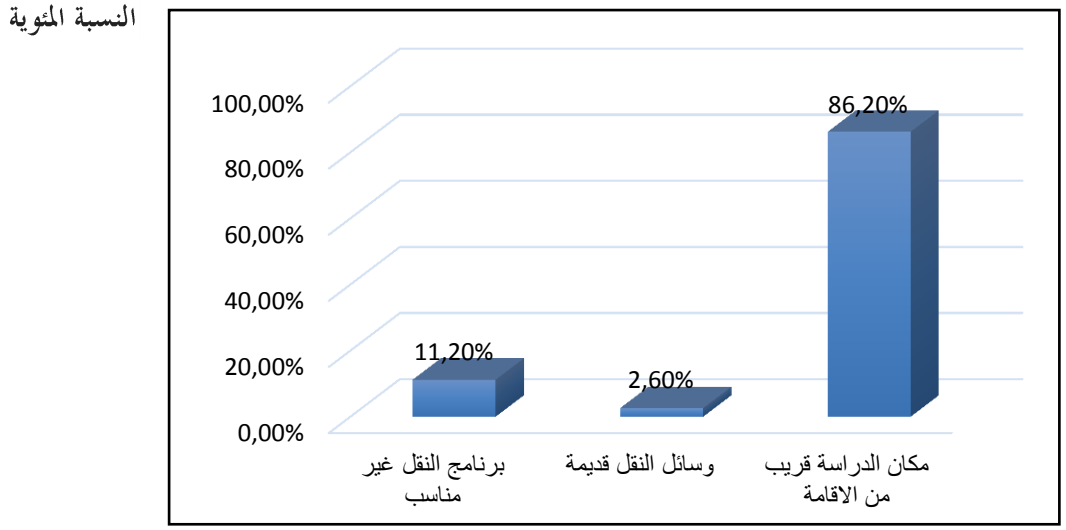
مخطط وبرنامج النقل ويصادق عليه من قبل مديرية النقل بالولاية بما يتوافق ومخطط النقل العام بتلك الولاية، سواء تعلق الأمر بالنقل الحضري أو الشبه حضري.

كما تبرز هنا عند تحليلنا للمعطيات السابقة أن إيواء الطالبات بحسب تخصصهن الدراسي وقرب الإقامة من مكان الدراسة سيوفر نسبة مرتفعة من المال العام الذي يمكن توجيهه لسد حاجات أخرى من متطلبات الطلبة بالإقامات الجامعية، وهذا الأمر متاح على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، لأن الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة مثلا لا يفصلها عن كلية الطب إلا حائط بإيواء طالبات الطب والصيدلة بتلك الإقامة سيوفر مصاريف النقل، كما أن إيواء الطالبات اللائي يدرسن بمركز جامعة الحاج لخضر باتنة -1- على مستوى الإقامات الجامعية عمار بن فليس و**1500** سرير و**1000** سرير سيوفر كذلك مصاريف النقل لأنه لا يفصل بين مقر الجامعة وهذه الإقامات إلا حائط فقط.

45. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	برنامج النقل غير مناسب	**13**	**3,4**	**11,2**	**11,2**
	وسائل النقل قديمة	**3**	**,8**	**2,6**	**13,8**
	مكان الدراسة قريب من الإقامة	**100**	**26,4**	**86,2**	**100,0**
	Total	**116**	**30,6**	**100,0**	
Manquant	Système	**263**	**69,4**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (74) يوضح أسباب عدم استغلال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن



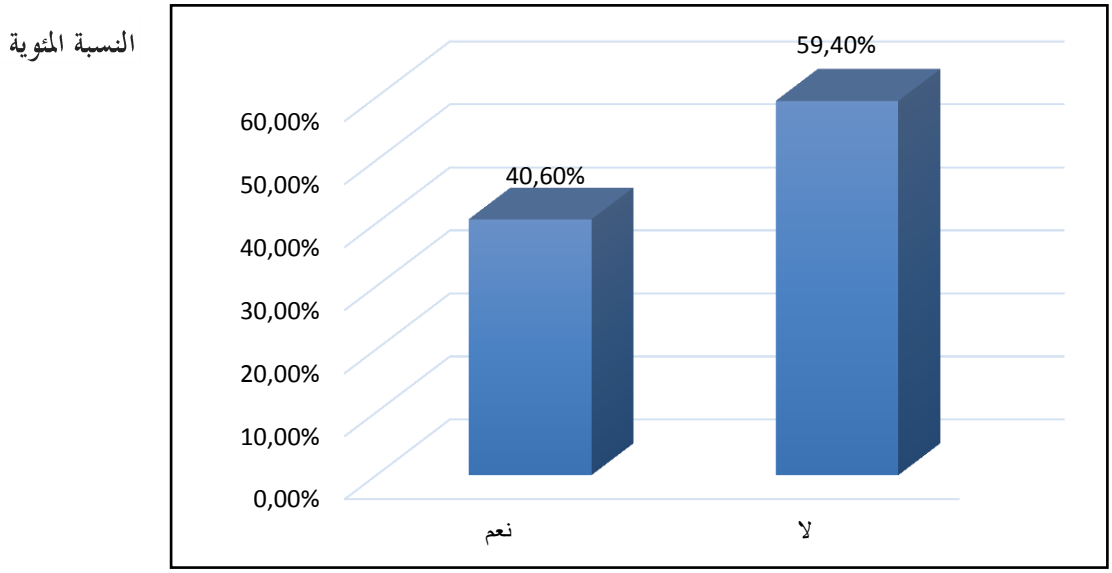
الشكل البياني رقم (47) يوضح أسباب عدم استغلال الطالبات للنقل الجامعي في تنقلاتهن

الجدول أعلاه يوضح أسباب عدم استعمال الطالبات للنقل الجامعي، والأسباب هنا جاءت مطابقة لتحليل الجدول السابق، فنجد أن نسبة **86,21 %** من الطالبات لا يستعملن النقل الجامعي لقرب مكان دراستهم من مكان إقامتهم، في حين أن نسبة **11,21 %** أكدن أن برنامج النقل الجامعي غير مناسب، وهذا ما يؤكد أن إعداد برنامج النقل الجامعي يقتضي الإطلاع على برنامج الدراسة، وعدد الطلبة المستخدمين للنقل الجامعي في خط سير معين ... ، أما نسبة **2,59 %** فأكدن أن وسائل النقل قديمة، وهذا ما يتنافى وما تم ملاحظته خلال الدراسة الميدانية أن حافلات النقل الجامعي بجامعة باتنة ومديرياتها الثلاثة حديثة.

46. هل تلاحظين تواجد مراقبين للنقل الجامعي على مستوى مختلف المحطات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**145**	**38,3**	**40,6**	**40,6**
	لا	**212**	**55,9**	**59,4**	**100,0**
	Total	**357**	**94,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**22**	**5,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (75) يوضح توفر مراقبين للنقل الجامعي



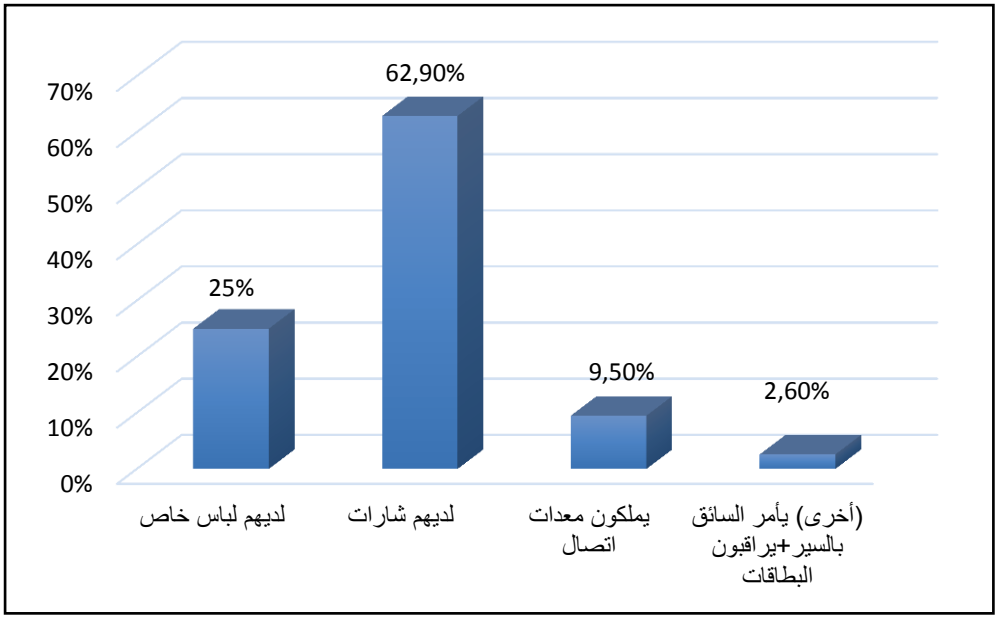
الشكل البياني رقم (48) يوضح توفر مراقبين للنقل الجامعي

أما الجدول أعلاه فيوضح فيما إذا كان هناك مراقبون للنقل الجامعي أم لا ، توضح نتائج الجدول أن نسبة **59,38 %** من الطالبات أكدن بعدم وجود مراقبين للنقل الجامعي، في حين أن نسبة **40,62 %** أكدن أن هناك مراقبين للنقل الجامعي.

47. إذا كانت الإجابة بنعم كيف تتعرفين عليهم؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لديهم لباس خاص	**29**	**7,7**	**25,0**	**25,0**
	لديهم شارات	**73**	**19,3**	**62,9**	**87,9**
	يملكون معدات اتصال	**11**	**2,9**	**9,5**	**97,4**
	(أخرى) يأمرالسائق بالسير +يراقبون البطاقات	**3**	**0,8**	**2,6**	**100,0**
	Total	**116**	**30,6**	**100,0**	
Manquant	Système	**263**	**69,4**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (76) يوضح كيفية تعرف الطالبات على مراقبي النقل الجامعي



الشكل البياني رقم (49) يوضح كيفية تعرف الطالبات على مراقبي النقل الجامعي

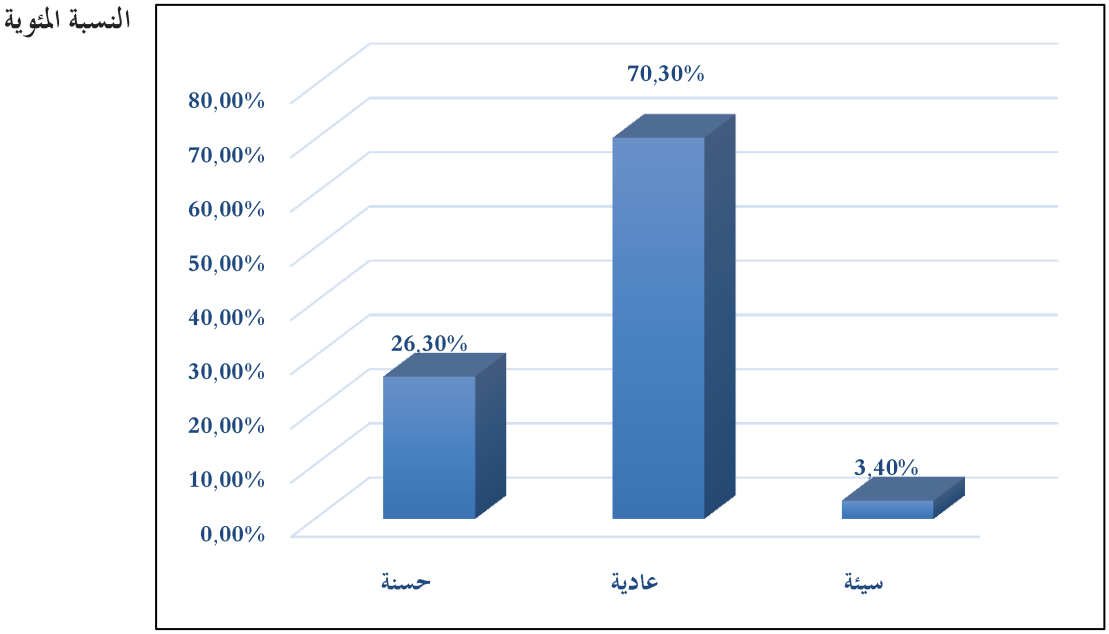
أما الجدول أعلاه فيوضح كيفية تعرف الطالبات على مراقبي النقل الجامعي، فأكدت نسبة **62,93 %** من الطالبات أنهن يتعرفن على مراقبي النقل من خلال الشارات التي يحملونها، أما **25 %** فيميزنهن عن طريق اللباس الخاص، أما نسبة **9,48 %**، فيأكدن على استعمال هؤلاء المراقبين لتجهيزات إتصال، أما نسبة **2,59 %** فيتعرفن عليهم من خلال مراقبة بطاقات النقل وإعطائهم الأوامر للسائقين من أجل الانطلاق، وتفسيرا لهذه النتائج نؤكده هنا على مجموعة من الحقائق، مراقب النقل

الجامعي يفترض أن يكون بلباس خاص ما يميزه على المارة، إذ يلجأ إليه في حالات الضرورة، ومراقب النقل الجامعي هو الحلقة الأولى من حلقات مراقبة النقل، لأنه يفترض أن يكون مزودا بدفتر لمراقبة حافلات النقل والتأشير على كل دورة تقوم بها، والتبليغ عن كل تغيب أو خروج عن الخط أو أي خطأ يصدر عن السائقين، أو الاتصال بالشرطة عند الحاجة، لأنه على مستوى محطات النقل غالبا ما تسجل حالات التحرش والسرقات والاعتداءات، ومراقب النقل هو الذي يقوم بمراقبة بطاقات النقل للطلبة ومنع الغرباء من استعمال النقل الجامعي، ولكن ما سجل على مستوى محطات النقل خلال الدراسة الميدانية، أنه لا يمكن لك أن تميز بين من هو سائق حافلة نقل جامعي ومراقب نقل وأحد المارة أو أحد المتحرشين أو اللصوص، نظرا لغياب لباس خاص أو شارات ... كما أن غياب محطات النقل وأماكن خاصة للوقاية من الظروف الطبيعية نجد أن مراقب النقل إما متواجدا بحافلة من الحفلات أو مقهى من المقاهي المجاورة، فإذا كان هذا حال مراقب النقل داخل المدينة فكيف هو حاله في محطات النقل الشبه حضري، إذا يتنقل أو يكون مقيما في تلك المدنية فإذا تنقل إلى هناك فإنه سوف يتعرض للاعتداءات من الغرباء المستعملين للنقل الجامعي، أما إذا كان ابن المدنية فإنه سيسمح لأبناء بلدته باستعمال النقل الجامعي، ناهيك عن ظروف العمل التي يمارس بها، كما أن النقل الشبه الحضري صيغة نقل لم تكن معتمدة من قبل وتم اللجوء إليها في فترة من الفترات كانت الإقامات الجامعية غير قادرة على استيعاب الكم الهائل من الطلبة الراغبين في الإقامة، رغم توفر شرط المسافة القانونية ، ولذلك واستثنائيا لجأ المسيرون للطقاع إلى حل النقل الشبه الحضري، لنقل طلبة البلديات والدوائر القريبة بين مقرات سكناهم والهياكل البيداغوجية بدلا من إيوائهم ، وبما أن ظروف الاعتماد على هذه الطبيعة من النقل أصبحت من الماضي، مع التوفر الكبير لهياكل الإيواء على مستوى المدن الجامعية فإنه من اللازم إعادة النظر في توقيف العمل بهذه الصبغة تجنبا لهدر المال العام وتوجيه ذلك لإعادة ترميم وتهيئة الإقامات الجامعية مثلا.

48. كيف هي معاملة هؤلاء المراقبين لك؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حسنة	**77**	**20,3**	**26,3**	**26,3**
	عادية	**206**	**54,4**	**70,3**	**96,6**
	سيئة	**10**	**2,6**	**3,4**	**100,0**
	Total	**293**	**77,3**	**100,0**	
Manquant	Système	**86**	**22,7**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (77) يوضح معاملة مراقبي النقل للطالبات



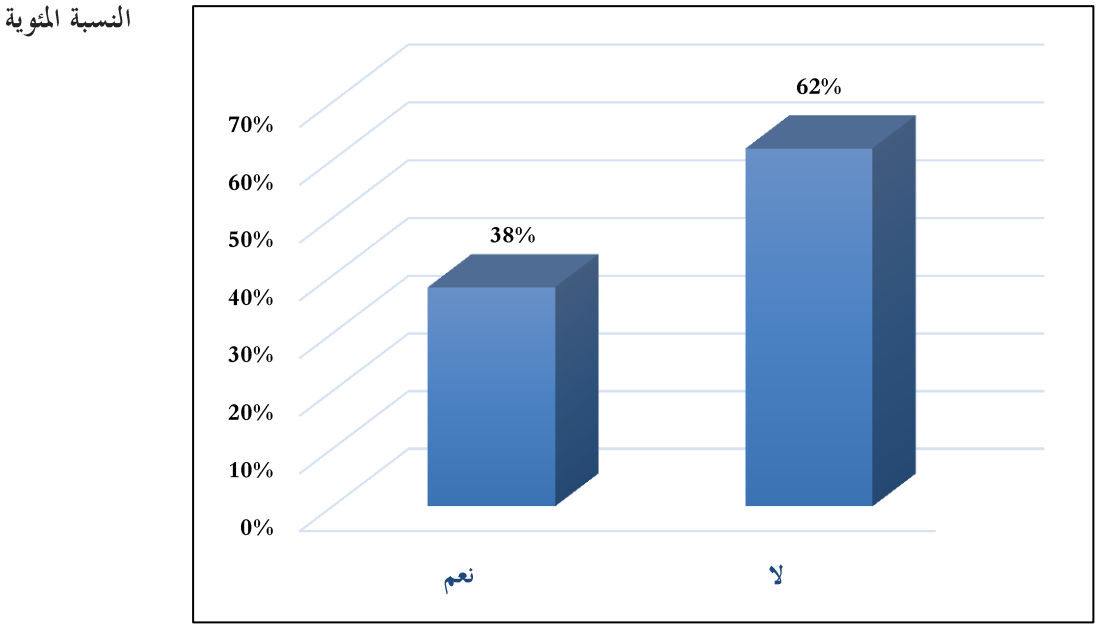
الشكل البياني رقم (50) يوضح معاملة مراقبي النقل للطالبات

أما الجدول أعلاه فيوضح كيف هي معاملة مراقبي النقل للطالبات وظهرت نسبة **70,31 %** بأنها علاقة عادية، بينما **26,28 %** بأنها علاقة حسنة، في حين نسبة **3,41 %** بأنها سيئة ، وتفسر نسبة بأنها عادية في عدم التعرف على مراقب النقل أو الاحتكاك به.

49. في حالة معاملتهم السيئة لك، هل تتخذ ضدهم إجراءات تأديبية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**105**	**27,7**	**38,0**	**38,0**
	لا	**171**	**45,1**	**62,0**	**100,0**
	Total	**276**	**72,8**	**100,0**	
Manquant	Système	**103**	**27,2**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (78) يوضح اتخاذ إجراءات إدارية اتجاه مراقبي النقل الجامعي في حالة سوء معاملة الطالبات



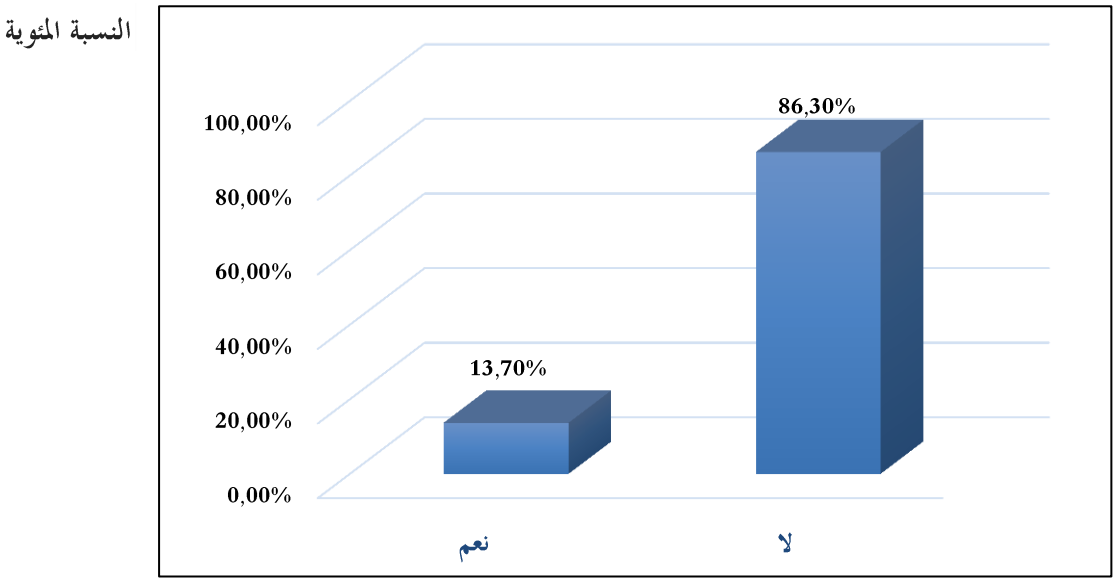
الشكل البياني رقم (51) يوضح اتخاذ إجراءات إدارية اتجاه مراقبي النقل الجامعي في حالة سوء معاملة الطالبات

والجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت تتخذ أي إجراءات إدارية ضد مراقبي النقل الجامعي في حالة أي سوء معاملة الطالبات، فكانت إجابتهم بنسبة **61,96%** بعدم اتخاذ أي إجراءات تأديبية ضد هؤلاء المراقبين عند ارتكاب الأخطاء ، بينما نسبة **38,04%** أكدت أنه تتخذ إجراءات إدارية ضد هؤلاء المراقبين عند ارتكابهم الأخطاء ضد الطالبات، ويفسر ذلك إما باختلاف قرارات المسؤولين المباشرين على مصالح النقل ومديريات الخدمات الجامعية، أو أن مرتكب الخطأ لديه حصانة عند مسؤوليه.

50. هل أنت مطلعة على على برنامج عمل عيادة الإقامة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**51**	**13,5**	**13,7**	**13,7**
	لا	**322**	**85,0**	**86,3**	**100,0**
	Total	**373**	**98,4**	**100,0**	
Manquant	Système	**6**	**1,6**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (79) يوضح وجود أو عدم وجود برنامج عمل عيادة الإقامة



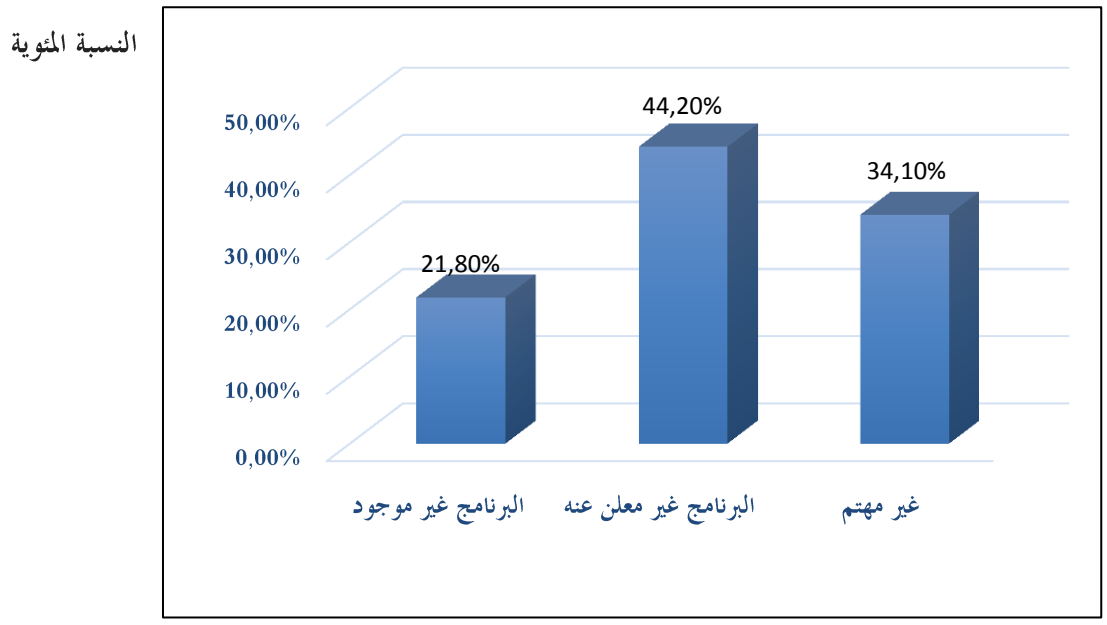
الشكل البياني رقم (52) يوضح وجود أو عدم وجود برنامج عمل عيادة الإقامة

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات على علم بوجود برنامج عمل العيادة أم لا، فكانت إجابتهن بنسبة **86,33 %** بأنه لا يوجد برنامج لعمل العيادة ، في حين أن ما نسبته **13,67%** فقط أكدن بوجود برنامج خاص بعمل العيادة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن أن نعوض مصطلح العيادة ، بالوحدة الصحية الوقائية، لأن هذه الوحدة يفترض أن تتشكل من أطباء عامون وأخصائيون نفسنيون واختصاصي تغذية وليس من أربعة أو خمسة أطباء عامون وممرضين.

51. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	البرنامج غير موجود	**69**	**18,2**	**21,8**	**21,8**
	البرنامج غير معلن عنه	**140**	**36,9**	**44,2**	**65,9**
	غيرمهتم	**108**	**28,5**	**34,1**	**100,0**
	Total	**317**	**83,6**	**100,0**	
Manquant	Système	**62**	**16,4**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (80) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج عمل العيادة.



الشكل البياني رقم (53) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج عمل العيادة.

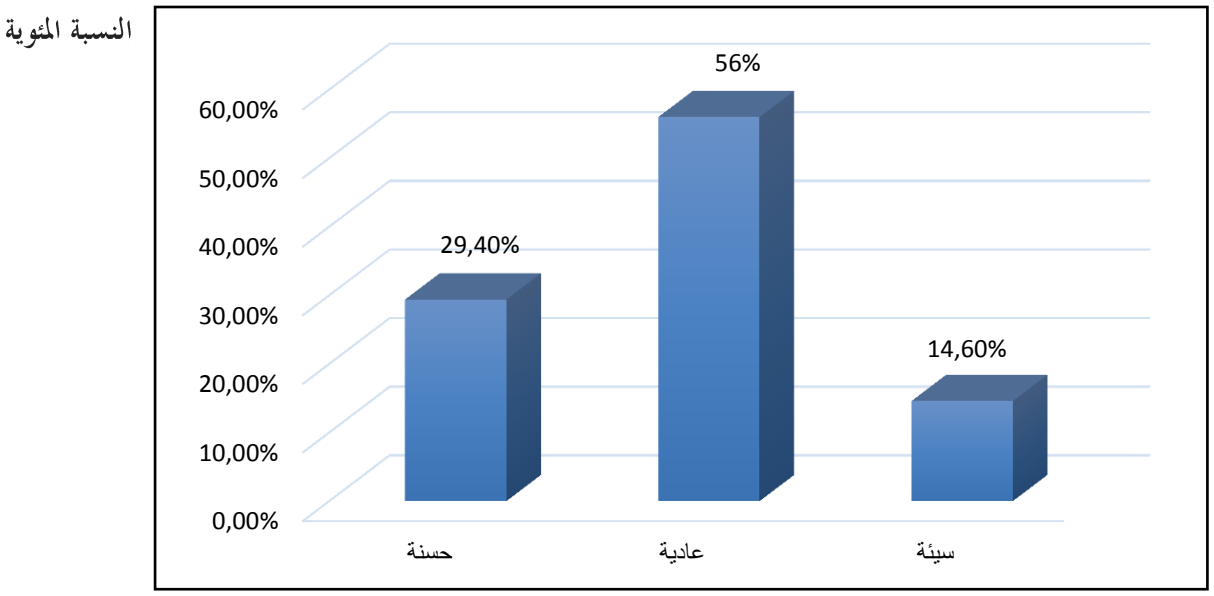
الجدول أعلاه يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج عمل الوحدة الصحية الوقائية، وسجلت نسبة **44,16 %** لعدم إعلان هذا البرنامج، بينما نسبة **34,07 %** من الطالبات غير مهتمات، في حين أن نسبة **21,77 %** يؤكدن بعدم الإعلان لكن عدم الإعلان عن البرنامج أو عدم إعداده أصلا يشير إلى عدم وجود أي نص قانوني يحكم هذه الوحدات الصحية والدليل على ذلك أنه

عند تكلف الطبيب بالإشراف على المواد الغذائية على مستوى المطاعم بأنه يتحجج بأن هذا الأمر ليس من مهامه، إعداد برنامج عمل العيادة يعني تقييد الطبيب ومن معه بهذا البرنامج وهذا ما لا يساعده، لأن الطبيب على مستوى الإقامة الجامعية وبحكم عددهم الكبير فإن منهم من لا يعمل حتى ساعتين أسبوعيا، ضبط البرنامج سيحرج الإدارة مع الطلبة عند الذهاب للعيادة ويجدونها مغلقة، كما أن الأمر المهم جدا في برنامج عمل الوحدات الصحية الوقائية هو الفترات التي يتواجد بها الطالب بالإقامة الجامعية ويكون في حاجة ماسة إلى الرعاية الصحية وخاصة فترة الغداء وفترة ما بعد (**16,00**) الرابعة مساءا إلى (**8,00**) صباحا وهذه الفترات بالذات هي التي يتم فيها غلق الوحدات الصحية، ونقل كل الحالات المسجلة إلى المستشفى الجامعي، أما النسبة الخاصة بأن الطالبات غير مهتمات، فهذا أمر غير محبب أن يكون الطالب غير مهتم بحقوقه وخاصة أن الدولة الجزائرية وفرت الكثير من الإمكانيات من أجل تقديم خدمات أفضل مما هي عليه حاليا، والطالب يجب أن لا يتوقف عن الاهتمام والمطالبة بتوفير خدمات أفضل لأن سكوته عن ذلك سيمنح الفرصة للإنتهازيين من الطلبة والمسؤولين للحصول على ما هو حق له.

52. كيف هي معاملة الطاقم المشرف على العيادة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حسنة	**107**	**28,2**	**29,4**	**29,4**
	عادية	**204**	**53,8**	**56,0**	**85,4**
	سيئة	**53**	**14,0**	**14,6**	**100,0**
	Total	**364**	**96,0**	**100,0**	
Manquant	Système	**15**	**4,0**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (81) يوضح معاملة الطاقم المشرف على العيادة للطالبات بالإقامة



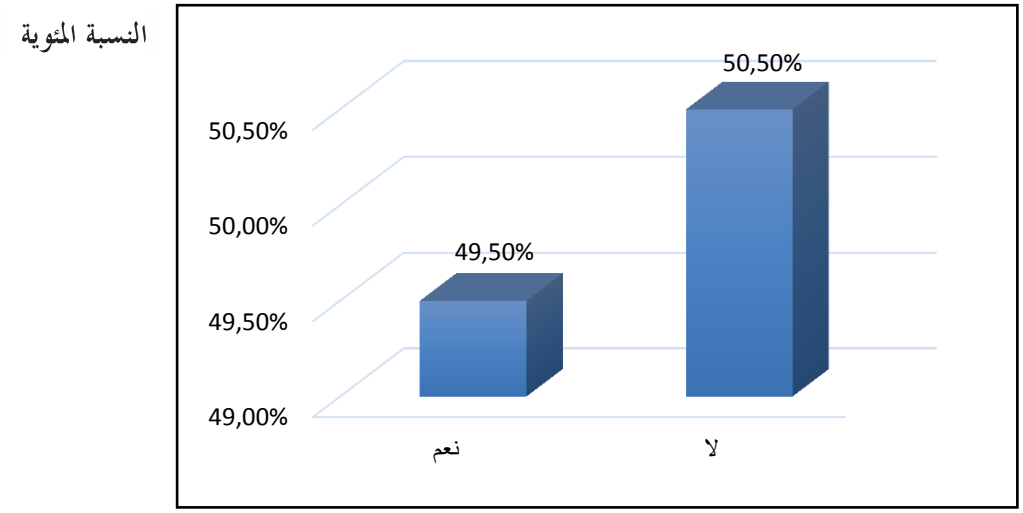
الشكل البياني رقم (54) يوضح معاملة الطاقم المشرف على العيادة للطالبات بالإقامة

الجدول أعلاه يوضح معاملة موظفي الوحدات الصحية للطالبات، وكانت إجابة الطالبات متطابقة تقريبا عند طرح سؤال حول طبيعة المعاملة من طرف العاملين بالقطاع، وكانت النسب المسجلة متطابقة تقريبا فكانت نسبة **56,04 %** على أن المعاملة عادية، بينما نسبة **40,29 %** على أنها معاملة حسنة، في حين أن نسبة **14,56 %** على أنها معاملة سيئة، وهذا ما يعكس الطبيعة النفسية والاجتماعية للعاملين بالوحدات الصحية أين نجد أن بعضا منهم تكون معاملاتهم سيئة ، في حين أن أغلبيتهم معاملتهم إما عادية أو حسنة.

53. هل توفر لك الرعاية والتكفل الصحي أثناء الحالات الطارئة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**180**	**47,5**	**49,5**	**49,5**
	لا	**184**	**48,5**	**50,5**	**100,0**
	Total	**364**	**96,0**	**100,0**	
Manquant	Système	**15**	**4,0**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (82) يوضح توفر الرعاية والتكفل الصحي أثناء الحالات الطارئة



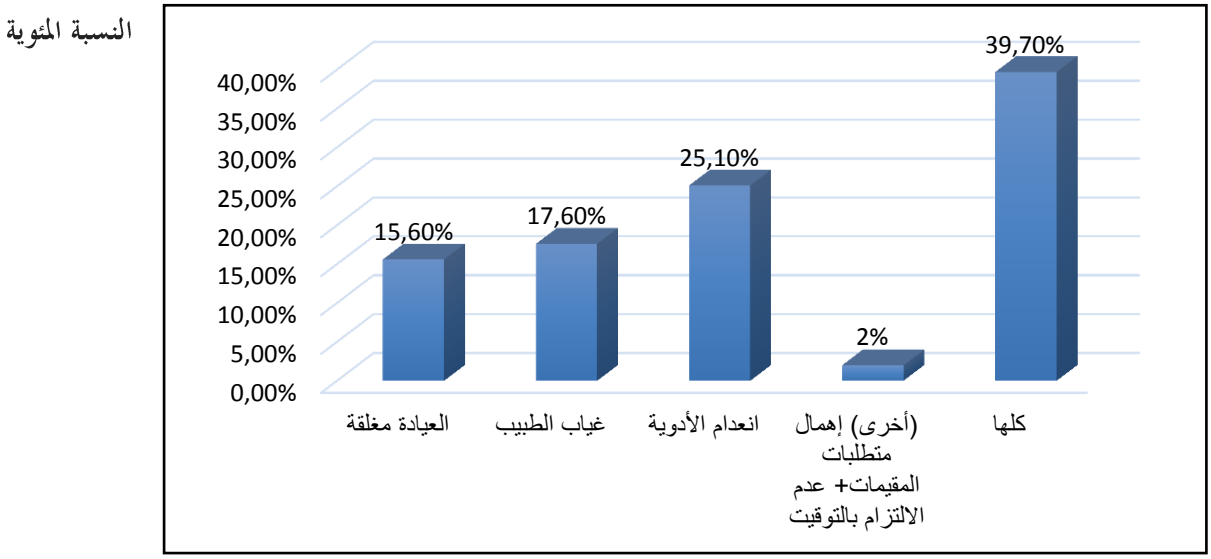
الشكل البياني رقم (55) يوضح توفر الرعاية والتكفل الصحي أثناء الحالات الطارئة

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا يتم التكفل الصحي بالطالبات خلال الحالات الطارئة فكانت إجابات الطالبات تقريبا متساوية بين من يؤكدن بوجود هذه الرعاية والتكفل الصحي أثناء الحالات الطارئة بنسبة **49,45%** في حين أن نسبة **50,55 %** أكدن بأنه لا يتم التكفل بهن خلال الحالات الطارئة، وهذا ما يؤكد الإشارة إليه أن هذه الوحدات الصحية هي وحدات مختصة في الوقاية أكثر ما هي مختصة بالحالات الطارئة والمعقدة أحيانا، ثم ما هو متوفر من تجهيزات وأدوية على مستوى هذه الوحدات لا يسمح إلا بتقديم العلاجات الأولية فقط، بينما في الغالب يتم نقل الطالبات إلى المراكز الصحية على مستوى دائرة باتنة، إذا توفرت وسيلة النقل وخاصة أن سيارات الإسعاف قليلة وقديمة أيضا وبذلك تستخدم السيارات النفعية للإقامات، كما أن فترات تواجد الطالبات داخل الإقامة تكون هذه الوحدات الصحية خارج الخدمة.

54. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	العيادة مغلقة	**31**	**8,2**	**15,6**	**15,6**
	غياب الطبيب	**35**	**9,2**	**17,6**	**33,2**
	انعدام الأدوية	**50**	**13,2**	**25,1**	**58,3**
	(أخرى)إهمال متطلبات المقيمات + عدم الالتزام بالتوقيت	**4**	**1,1**	**2,0**	**60,3**
	كلها	**79**	**20,8**	**39,7**	**100,0**
	Total	**199**	**52,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**180**	**47,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (83) يوضح أسباب غياب التكفل والرعاية الصحية أثناء الحالات الطارئة



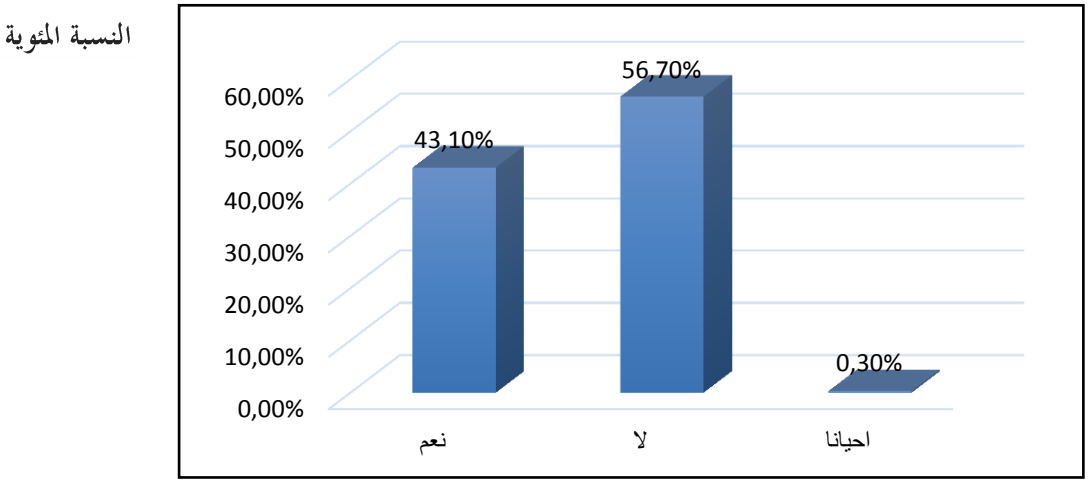
الشكل البياني رقم (56) يوضح أسباب غياب التكفل والرعاية الصحية أثناء الحالات الطارئة

بينما الجدول أعلاه يوضح أسباب غياب التكفل الصحي خلال الحالات الطارئة وأرجعت الطالبات ذلك إلى الأسباب التالية، فتمثل السبب الأول في عدم توفير ما يلزم من الأدوية بنسبة **25,12 %**، بينما غياب الطبيب بنسبة **17,59 %**، في حين أن الوحدة الصحية مغلقة بنسبة **15,58 %**، أما عدم الالتزام بالتوقيت وإهمال انشغالات المقيمات فكان بنسبة **2,01 %**، أما ما تم التأكيد عليه بنسبة **39,70%** فكان كل هذه الأسباب مجتمعة، وتحليلا لهذه النتائج نتأكد مما ذهبنا إليه سابقا، أن الطبيب بالإقامة الجامعية لا يعمل أكثر من ساعتين في الأسبوع ، لأن بعض الإقامات بها أكثر من خمسة أطباء، عدم إعداد برنامج عمل للوحدات الصحية أو عدم الالتزام بتطبيق البرنامج المعد.

55. هل يتم توفير الرعاية والتكفل الصحي لكن خلال الليل وفي العطل الأسبوعية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**155**	**40,9**	**43,1**	**43,1**
	لا	**204**	**53,8**	**56,7**	**99,7**
	احيانا	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**360**	**95,0**	**100,0**	
Manquant	Système	**19**	**5,0**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (84) يوضح توفر الرعاية والتكفل الصحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع



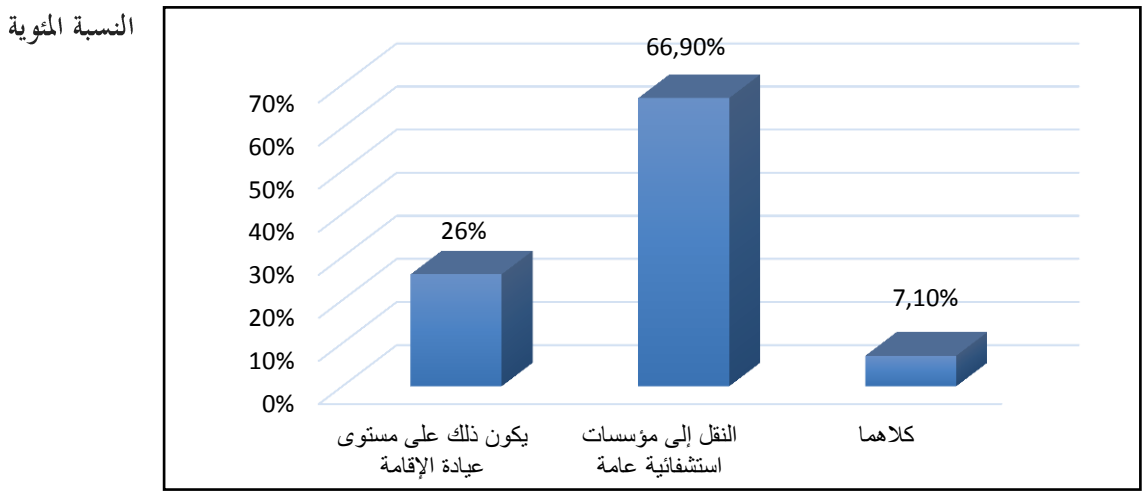
الشكل البياني رقم (57) يوضح توفر الرعاية والتكفل الصحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الإقامات الجامعية توفر الرعاية والتكفل الصحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع ، وكانت نتيجة ذلك، تسجيل نسبة **56,70 %** تؤكد من خلالها الطالبات على أنه لا يتم التكفل بهن ليلا أو خلال عطلة نهاية الأسبوع، في حين أن نسبة **43,10 %** أكدن على توفر الرعاية والتكفل الصحي، في حين أن نسبة **0,30 %** أكدن أن هذه الوحدات الصحية توفر هذه الرعاية والتكفل الصحي خلال الليل ونهاية الأسبوع أحيانا، ويفسر ذلك بالتزام بعض الإقامات الجامعية وبعض الوحدات الصحية من خلال أطبائها وممرضيها بتوفير هذه الرعاية والتكفل الصحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع.

56. إذا كانت الإجابة بنعم، أين يتم ذلك؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يكون ذلك على مستوى عيادة الإقامة	**44**	**11,6**	**26,0**	**26,0**
	النقل إلى مؤسسات استشفائية عامة	**113**	**29,8**	**66,9**	**92,9**
	كلاهما	**12**	**3,2**	**7,1**	**100,0**
	Total	**169**	**44,6**	**100,0**	
Manquant	Système	**210**	**55,4**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (85) يوضح مكان التكفل والرعاية الصحية للطالبات ليلا وفي عطلة نهاية الأسبوع



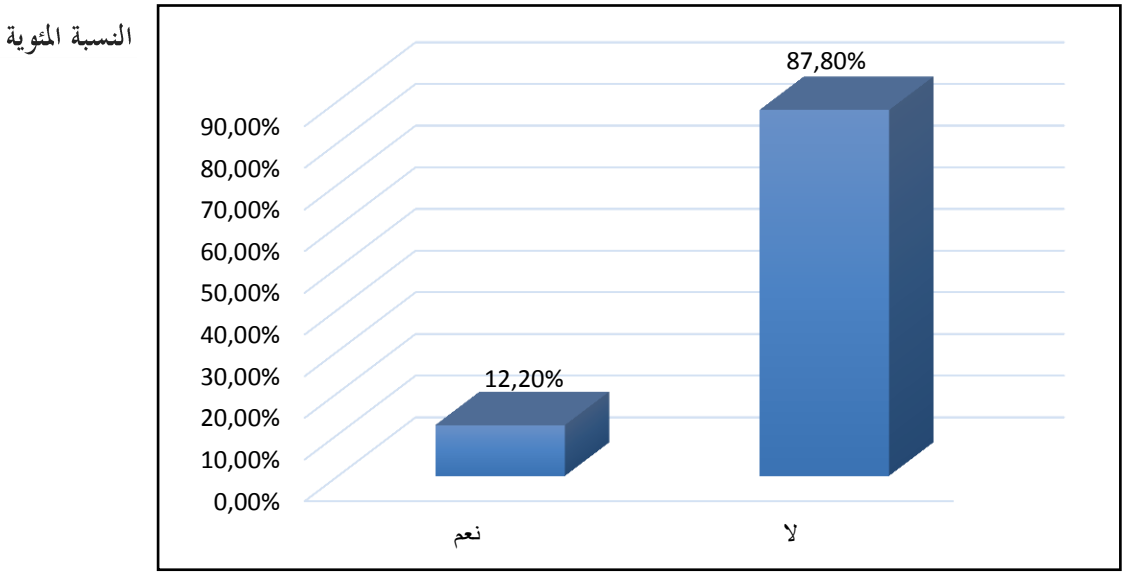
الشكل البياني رقم (58) يوضح مكان التكفل والرعاية الصحية للطالبات ليلا ولا عطلة نهاية الأسبوع

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا توفرت الرعية والتكفل الصحي فإن ذلك يتم حسب النسبة المعبر عنها وهي **66,86 %** بالتنقل إلى المؤسسات الاستشفائية بدائرة باتنة، في حين أن نسبة **26,04 %** بأن هذه الرعاية وهذا التكفل يتم على مستوى الوحدات الصحية بالاقامات الجامعية، في حين أن **7,10 %** من الطالبات أكدن أن هذه العملية تتم عن طريق نقل الطالبات إلى المؤسسات الاستشفائية أو العلاج بالوحدة الصحية بالاقامات وهذا الاختلاف في النتائج المسجل يعود بالأساس إلى ما تم طرحه من أسباب وخاصة منها غياب برنامج العمل، غياب برنامج عمل المداومة الليلة، ويتحقق ذلك باستحداث قانون خاص بموظفي الصحة العمومية على مستوى الإقامات الجامعية، وخاصة بضمان علاوات المناوبة الليلة مثلا.

57. هل تتم عملية التلقيح على مستوى الإقامة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**45**	**11,9**	**12,2**	**12,2**
	لا	**323**	**85,2**	**87,8**	**100,0**
	Total	**368**	**97,1**	**100,0**	
Manquant	Système	**11**	**2,9**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (86) يوضح برمجة عمليات التلقيح للطالبات



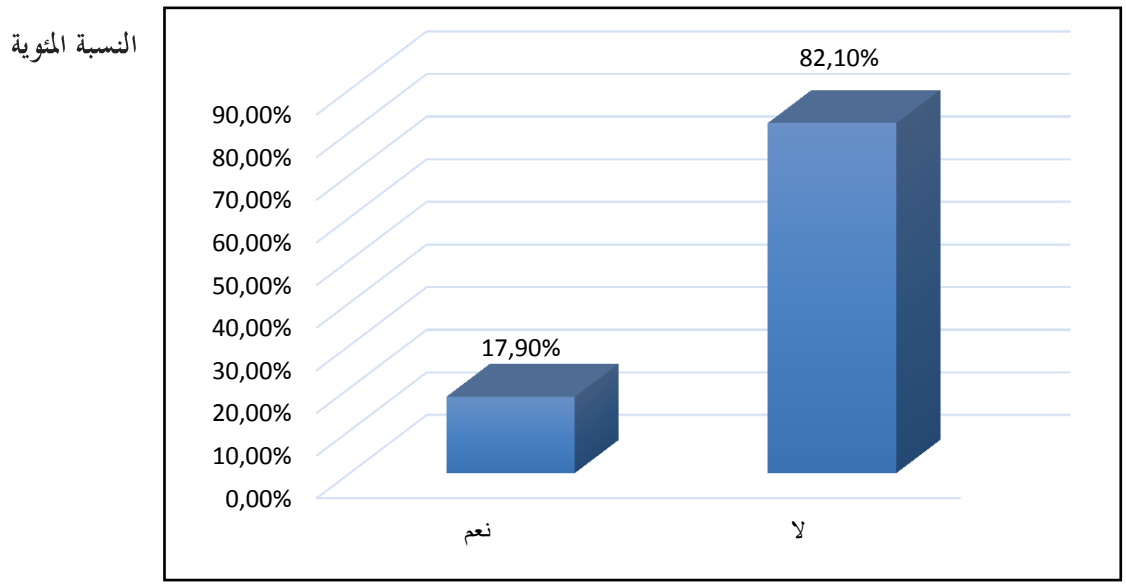
الشكل البياني رقم (59) يوضح برمجة عمليات التلقيح للطالبات

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت مديرية الخدمات الجامعية تبرمج حملات التلقيح السنوية للطلبة، ويتضح من إجابات الطالبات أن نسبة **87,77** % تؤكدن أنه لا يتم تنظيم هذه الحملات، أما نسبة **12,23** % فيؤكدن أنه يتم ذلك، وهذا يفسر بتنظيم حملات تلقيح خلال السنوات الماضية لكن هذه العملية توقفت منه زمن ولا يتم برمجتها.

58. إذا كانت الإجابة بنعم: هل خضعت لها من قبل؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	5,0	17,9	17,9
	لا	87	23,0	82,1	100,0
	Total	106	28,0	100,0	
Manquant	Système	273	72,0		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (87) يوضح خضوع الطالبات لهذه اللقاحات



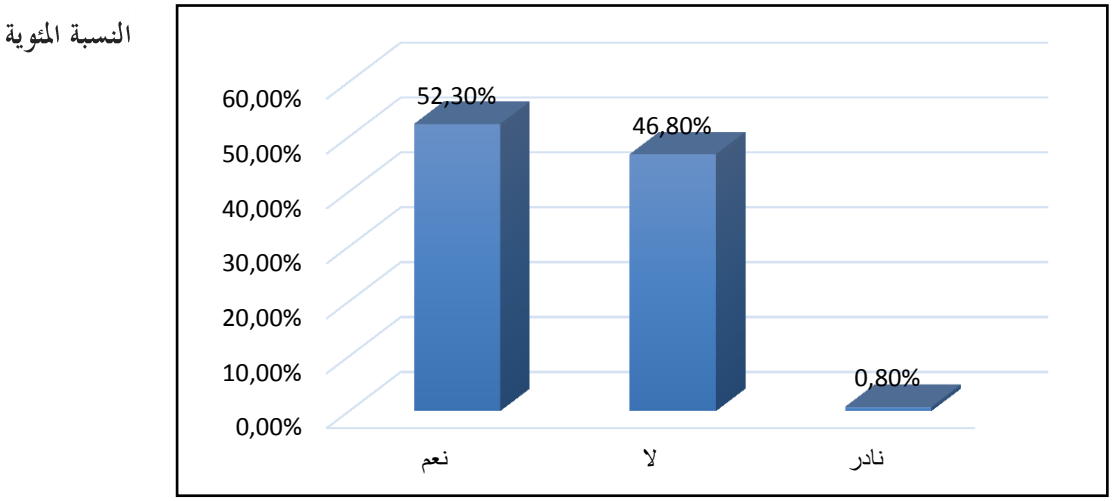
الشكل البياني رقم (60) يوضح خضوع الطالبات لهذه اللقاحات

الجدول أعلاه يوضح خضوع الطالبات لهذه اللقاحات من عدمه، وتوضح النتائج بأن نسبته **82,08 %** من الطالبات لم يخضعن لها في حين أن نسبة **17,92 %** قد خضعن لهذه اللقاحات، ويفسر ذلك بأن هذه النسبة الأخيرة يمثلن الطالبات اللائي مكثن بالاقامات الجامعية أكثر من خمس سنوات لأن عملية التلقيح على مستوى الإقامات الجامعية باتنة بوعقال قد توقفت منذ زمن.

59. هل تبرمج عمليات التحسيس بمختلف الآفات الإجتماعية؟ .

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**190**	**50,1**	**52,3**	**52,3**
	لا	**170**	**44,9**	**46,8**	**99,2**
	نادر	**3**	**0,8**	**0,8**	**100,0**
	Total	**363**	**95,8**	**100,0**	
Manquant	Système	**16**	**4,2**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (88) يوضح برمجة نشاطات تحسيسية حول مختلف الآفات الاجتماعية



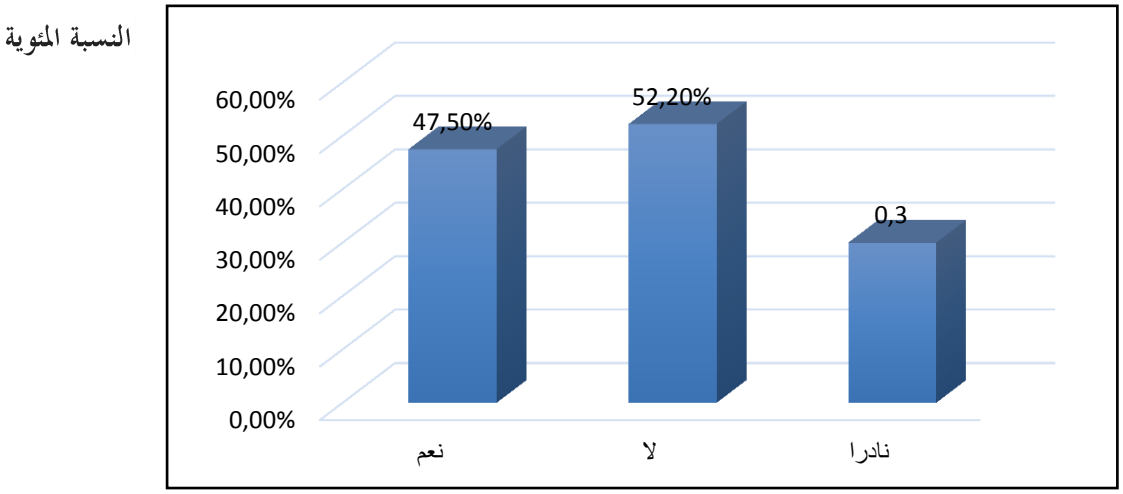
الشكل البياني رقم (61) يوضح برمجة نشاطات تحسيسية حول مختلف الآفات الاجتماعية

أما الجدول أعلاه فيوضح برمجة نشاطات متعلقة بالتحسيس بمختلف الآفات الاجتماعية، والتي تعد الإقامات الجامعية مجالا خصبا لها، فيتضح أن النسبة العالية هي **52,34 %** من الطالبات أكدن على ان هناك برمجة لمثل هذه النشاطات التحسيسية التي تهدف بالأساس إلى توعية الطالبات من خطر هذه الآفات الاجتماعية، أما نسبة **46,83 %** فقد أكدن على عدم برمجة هذا النوع من الأنشطة، وهنا نشير إلى أن هناك اختلافات سجلت بين مختلف الإقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال حول الكثير من الجوانب الإدارية وهذا يعود إلى توفر الهياكل الثقافية من عدمه، التأطير بالمواد البشرية اللازمة، غياب الإدراك لخطورة هذه الآفات الإجتماعية وانتشارها بالوسط الجامعي.

60. هل تبرمج عمليات التحسيس بالأمراض المعدية المتنقلة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**172**	**45,4**	**47,5**	**47,5**
	لا	**189**	**49,9**	**52,2**	**99,7**
	نادرا	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**362**	**95,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**17**	**4,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (89) يوضح برمجة أنشطة تحسيسة حول الأمراض المتنقلة



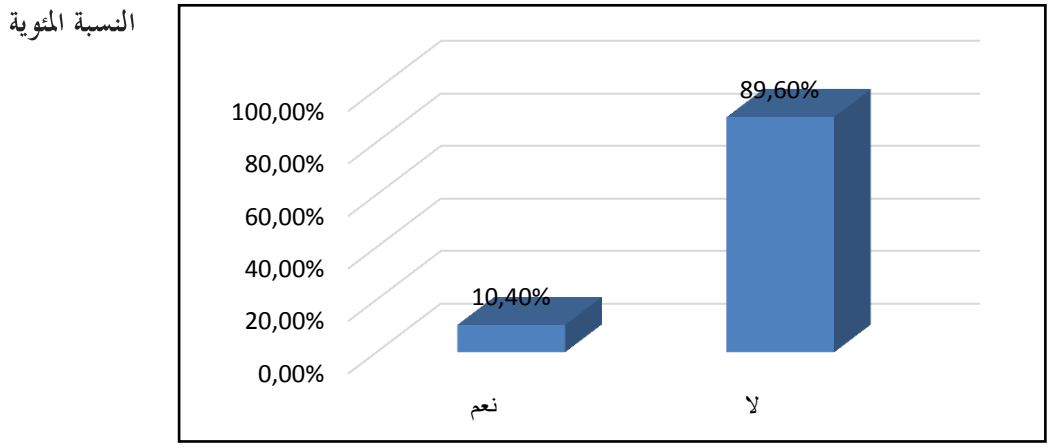
الشكل البياني رقم (62) يوضح برمجة أنشطة تحسيسية حول الأمراض المتنقلة

أما الجدول أعلاه فيوضح تنظيم الإقامات الجامعية لنشاطات تحسيسية حول مختلف الأمراض المعدية والمتنقلة، وتظهر النتائج أن ما نسبته **52,21 %** من عينة الدراسة أكدت أنه لا يتم تنظيم مثل هذه الأنشطة، في حين أن نسبة **47,51 %** من الطالبات أكدن أنه تم تنظيم نشاطات متعلقة بالتحسيس حول مختلف الأمراض المتنقلة ، بينما نسبة **0,3%** أكدن على أن تنظيم مثل هذه الأنشطة يتم نادرا. وتفسير هذه النتائج يعود لنفس الأسباب السابق ذكرها، مع الإشارة إلى أن الوسط الجامعي يعد مجالا خصبا لانتشار العديد من الأمراض المعدية والمتنقلة ولذلك وجب العمل بجد من أجل التحسيس والتوعية من هذا الامر.

61. هل تتلقى الرعاية النفسية اللازمة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**38**	**10,0**	**10,4**	**10,4**
	لا	**329**	**86,8**	**89,6**	**100,0**
	Total	**367**	**96,8**	**100,0**	
Manquant	Système	**12**	**3,2**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (90) يوضح تلقي الطالبات للرعاية النفسية اللازمة



الشكل البياني رقم (63) يوضح فيما تلقي الطالبات للرعاية النفسية اللازمة

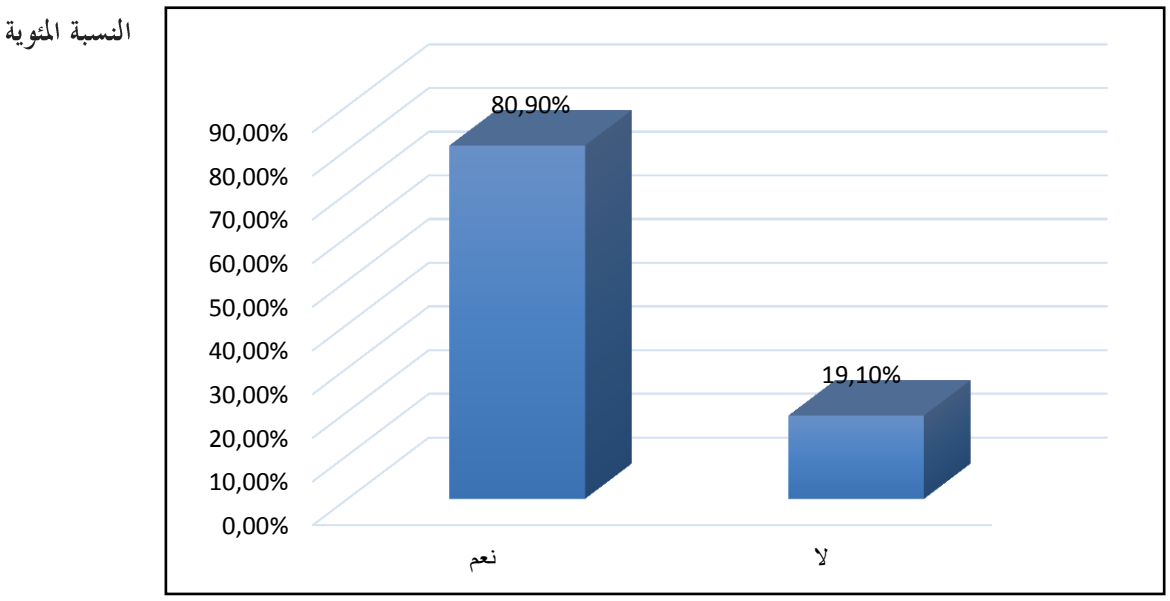
الجدول أعلاه يوضح فيما إذا توفر للطالبات الرعاية النفسية اللازمة على مستوى الإقامات الجامعية، فكانت ما نسبته **89,65 %** بأن هذه الرعاية غير متوفرة، في حين أن نسبة **10,35 %** تؤكدن بأن هذه الرعاية متوفرة، وأسباب ذلك أن مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال لجأت أخيرا إلى توظيف أخصائيين نفسيين، ومبرمج توظيف آخرين، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو مدى اعتماد المعايير الحقيقة للانتقاء بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف فإذا استخدمت أو اعتمدت نفس معايير الولاء والانتماء والجهوية فأكيد أننا سنتحصل على نفس النتيجة بالنسبة لباقي الوظائف الأخرى.

والجدير بالذكر أن قطاع الخدمات الجامعية بإقاماته الجامعية يعد حقلا خصبا لكل الأمراض النفسية، وقد شهدت هذه الإقامات الكثير من حالات محاولات الانتحار، الإنحراف بشتى أنواعه، انتشار هائل لكل أنواع الخمور والمخدرات والمهلوسات، الاعتداءات ... ولذلك وجب إيلاء الاهتمام الأكبر لهذا الجانب من الحياة الاجتماعية للطالب دون الوقوع في أخطاء توظيف الأطباء العامون بالإقامات الجامعية.

62. إذا كانت الإجابة بـــ لا ، هل لأن الأخصائي النفساني غير موجود؟.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**250**	**66,0**	**80,9**	**80,9**
	لا	**59**	**15,6**	**19,1**	**100,0**
	Total	**309**	**81,5**	**100,0**	
Manquant	Système	**70**	**18,5**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (91) يوضح أسباب عدم تلقي الطالبات للرعاية النفسية



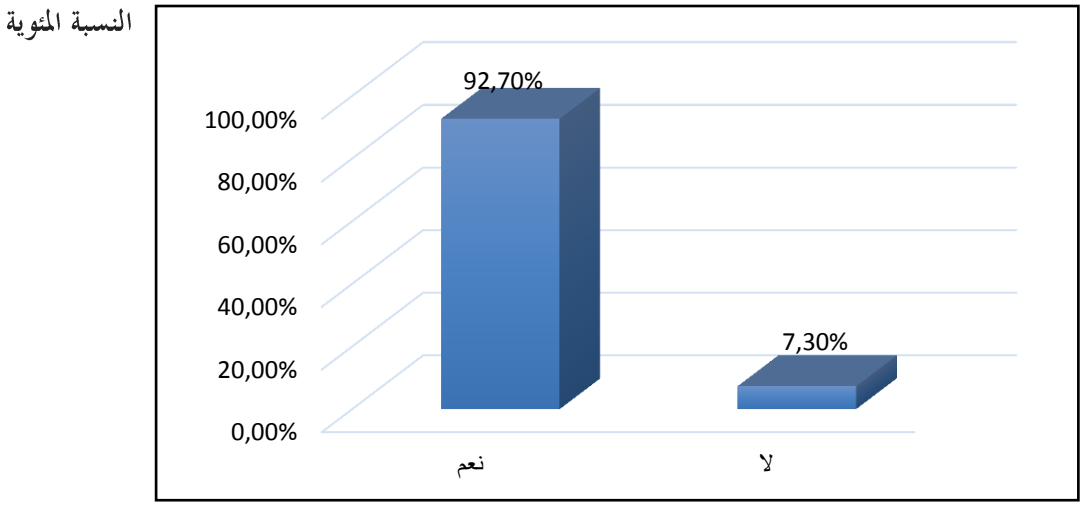
الشكل البياني رقم (64) يوضح أسباب عدم تلقي الطالبات للرعاية النفسية

الجدول أعلاه يوضح السبب المباشر لعدم تلقي الطالبات للرعاية النفسية اللازمة والمتمثل أساسا في غياب أخصائي نفساني على مستوى الوحدات الصحية للاقامات الجامعية، وقد ظهر ذلك بنسبة **80,91 %**، في حين أن **19,09 %** أكدن بأنه ليس السبب وقد تكون لديهن أسباب أخرى تتعلق بنظرة المجتمع مع الإشارة دائما إلى أنه تم توظيف أخصائيين نفسانيين، لذلك قد يتواجد هؤلاء في وحدة صحية دون غيرها.

63. هل ترى أنه من الضروري وجود أخصائي نفساني على مستوى الإقامة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**331**	**87,3**	**92,7**	**92,7**
	لا	**26**	**6,9**	**7,3**	**100,0**
	Total	**357**	**94,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**22**	**5,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (92) يوضح رأي الطالبات في ضرورة تواجد أخصائي نفساني على مستوى الإقامة



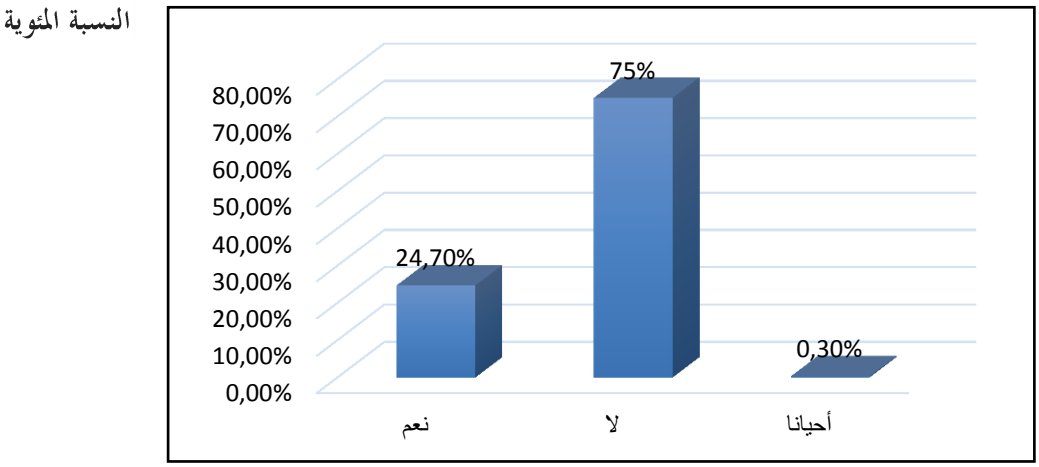
الشكل البياني رقم (65) يوضح رأي الطالبات في ضرورة تواجد أخصائي نفساني على مستوى الإقامة

أما الجدول أعلاه فيوضح رأي الطالبات في ضرورة تواجد أخصائي نفساني على مستوى الوحدات الصحية للاقامات الجامعية، وكانت نسبة **92,72 %** لصالح هذه الفكرة، بينما نسبة **7,28 %** فكانت لفكرة أنه ليس ضروريا لتواجد أخصائي نفساني على مستوى الوحدات الصحية، والنسبة الأعلى المسجلة تؤكد بوضوح بأن الطالب الجزائري عموما يعاني من مشكلات نفسية كثيرة، وهذا ما أدى إلى ظهور الكثير من أشكال المشكلات، والانحرافات على مستوى الإقامات الجامعية لأن ممارسات العنف الحاصلة بالاقامات الجامعية يدفع ببعض الطلبة ليلا إلى قضاء حاجاتهم بالقارورات حتى أنه في مرة من المرات وخلال عمليات المراقبة الليلية اكتشفنا أن الخزانة الخاصة بالطالب مليئة عن آخرها بقارورات لفضلاته السائلة أعزكم الله، ضف إلى ذلك ما أشرنا إليه سابقا من مشكلات كالإدمان، انحرافات جنسية، انحرافات سلوكية (جهوية).

64. هل تتلقى المنحة الجامعية في الوقت المحدد لها؟ .

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**91**	**24,0**	**24,7**	**24,7**
	لا	**276**	**72,8**	**75,0**	**99,7**
	أحيانا	**1**	**0,3**	**0,3**	**100,0**
	Total	**368**	**97,1**	**100,0**	
Manquant	Système	**11**	**2,9**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (93) يوضح تلقي الطالبات للمنحة الجامعية في وقتها المحدد من عدمه



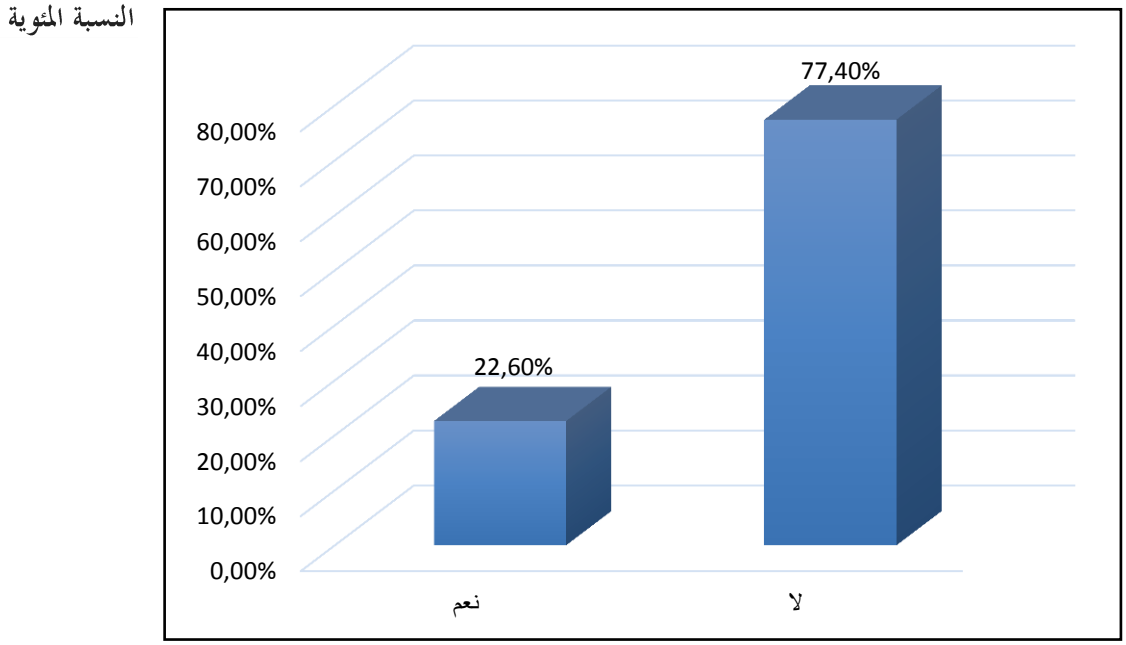
الشكل البياني رقم (66) يوضح تلقي الطالبات للمنحة الجامعية في وقتها المحدد من عدمه

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات يتلقين منحهن الجامعية في وقتها أم لا وتبرز النتائج المسجلة، بأن نسبة **75 %** من الطالبات يؤكدن بأنهن لا يتلقين منحهن الجامعية في الوقت المحدد لها، في حين أن نسبة **24,73%** من الطالبات أكدن على أنهن يتلقين منحهن الجامعية حسب البرنامج المسطر، أما نسبة **0,3%** فيؤكدن على أنهن تتلقين المنحة حسب برنامج توزيعها أحيانا، وتفسيرا لما سبق وبحسب ما تم رصده خلال فترة الدراسة الميدانية أو ما تم التأكد منه خلال تواجد الطالب الباحث في مدة تجاوزت العشرين سنة عمل بالقطاع، فإن مشكلة المنحة الجامعية كانت مطروحة بشكل أكبر قبل سنة **2000** ثم بعد استحداث النظام الجديد للخدمات الجامعية وبعد وضع برنامج إعلام آلي خاص بإدارة المنح الجامعية فإن عملية تسديد المنح الجامعية أصبحت أكثر مرونة من ذي قبل ، أما تفسير النتائج المسجلة فإنه يعود لعدة عوامل نذكر منها، عدم قيام مسؤولي وموظفي قسم المنح بالمهام المنوط بهم القيام بها، أو نتيجة سياسة التقشف وعدم توفر الاعتمادات المالية اللازمة لتسديدها ، أو في بعض المديريات قد يعتمدون على برامج إعلام آلي غير مؤهلة أو عدم الاعتماد عليها أصلا.

65. هل تشارك في النشاطات المبرمجة على مستوى الإقامة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**85**	**22,4**	**22,6**	**22,6**
	لا	**291**	**76,8**	**77,4**	**100,0**
	Total	**376**	**99,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**3**	**,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (94) يوضح مشاركة الطالبات في النشاطات المبرمجة على مستوى الإقامة



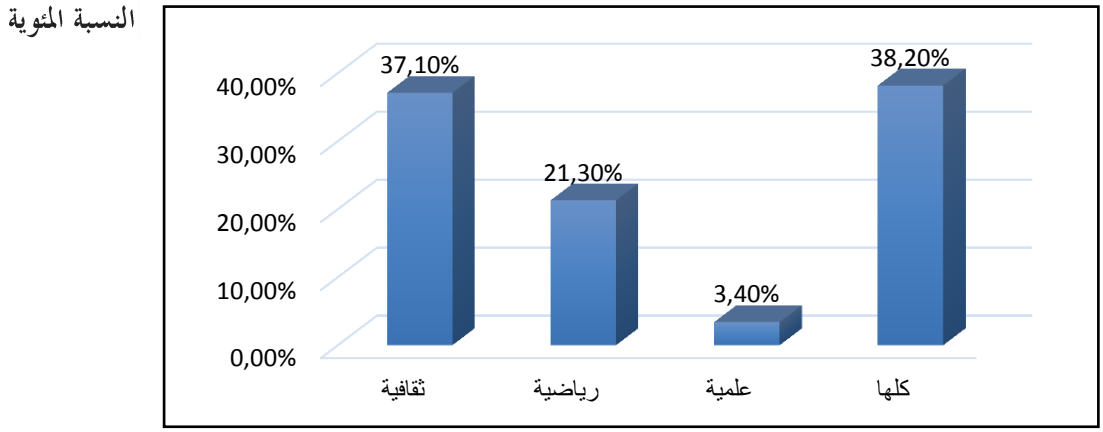
الشكل البياني رقم (67) يوضح مشاركة الطالبات في النشاطات المبرمجة على مستوى الإقامة

الجدول أعلاه يوضح مشاركة الطالبات في مختلف الأنشطة المبرمجة على مستوى الإقامات الجامعية، وأكدت النتائج المسجلة، أن ما نسبته **77,39 %** من الطالبات لا يشاركن في هذه الأنشطة، أما نسبة **22,61 %** فيشاركن في النشاطات المبرمجة وستتضح أسباب ذلك خلال استعراضنا لأسباب عدم مشاركة الطالبات.

66. إذا كانت الإجابة بنعم، ما طبيعة هذه النشاطات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقافية	33	8,7	37,1	37,1
	رياضية	19	5,0	21,3	58,4
	علمية	3	0,8	3,4	61,8
	كلها	34	9,0	38,2	100,0
	Total	89	23,5	100,0	
Manquant	Système	290	76,5		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (95) يوضح طبيعة الأنشطة التي تشارك فيها الطالبات



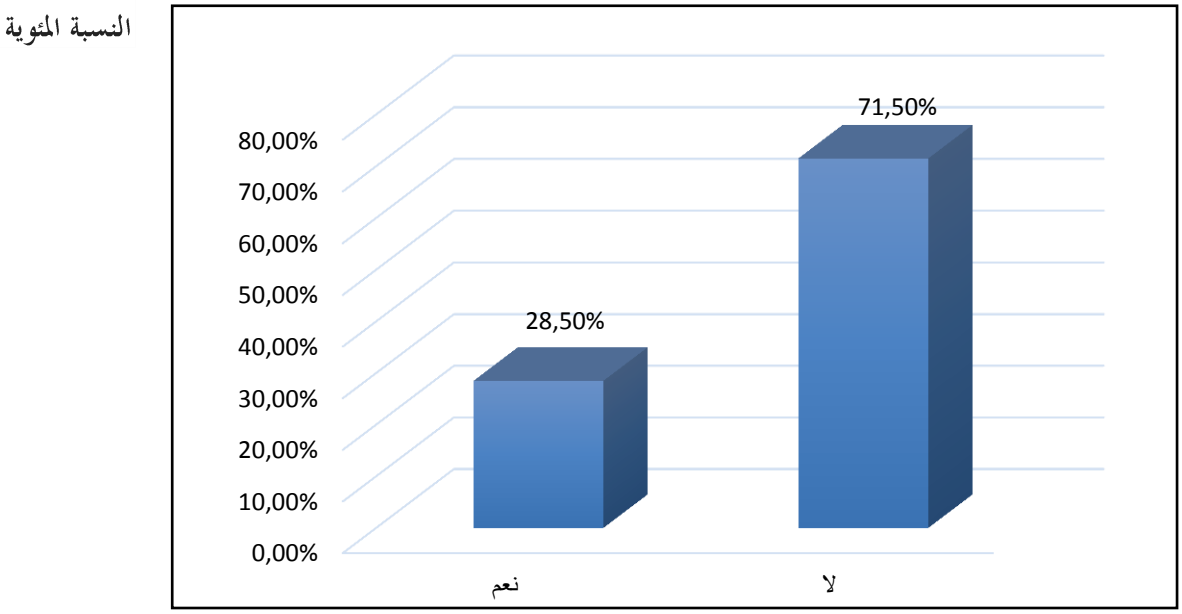
الشكل البياني رقم (68) يوضح طبيعة الأنشطة التي تشارك فيها الطالبات

الجدول أعلاه يوضح طبيعة النشاطات المبرمجة على مستوى الإقامات الجامعية ونجد أن نسبة **37,08%** هي نشاطات ثقافية، أما نسبة **21,35 %** هي نشاطات رياضية، في حين أن نسبة **3,37%** هي نشاطات علمية، أما النسبة الأكبر وهي **37,2 %** نشاطات ثقافية ورياضية وعلمية، والمؤكد من خلال الإطلاع على برنامج النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية على مستوى الإقامات الجامعية نجد أنها تتميز بالتكرار والروتين وتعتقد للوهلة الأولى أنه إعداد نسخة واحدة ونسخ باقي النسخ وتغير الغلاف الخارجي فقط، ويعود هذا لعدة أسباب نذكر منها عدم إيلاء الاهتمام اللازم لهذا الجانب المهم من حياة الطالبة بالإقامة الجامعية، إسناد مهام مصالح النشاطات لموظفين تغيب عنهم الكفاءة والخبرة والعلاقة بالمجال، كسب ود مختلف التنظيمات الطلابية من خلال توزيع ما هو مرصود من ميزانية النشاطات الثقافية عليهم دون إيلاء أهمية لباقي الطلبة وهم الأغلبية المطلقة على مستوى الإقامات، البزنسة ونهب المال العام وإهداره حتى في هذا المجال، تخصيص الجزء الأكبر منه لاقتناء عتاد ولوازم ووسائل مغشوشة...

67. هل أنت مطلعة على برنامج النشاطات للإقامة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**105**	**27,7**	**28,5**	**28,5**
	لا	**263**	**69,4**	**71,5**	**100,0**
	Total	**368**	**97,1**	**100,0**	
Manquant	Système	**11**	**2,9**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (96) يوضح اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات للإقامة



الشكل البياني رقم (69) يوضح اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات للإقامة

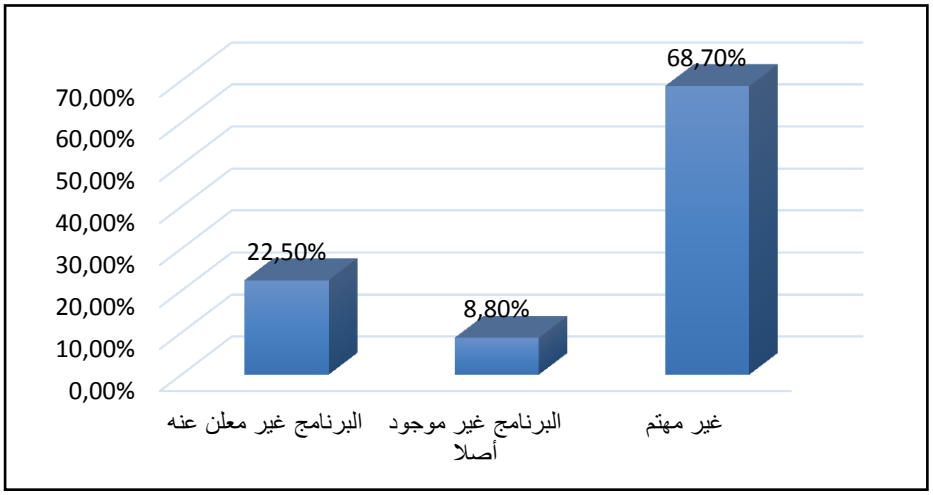
الجدول أعلاه يوضح إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات على مستوى الإقامات الجامعية ويتضح من خلال نسبة **71,47%** ، بأن الطالبات غير مطالعات عليه، ونسبة **28,53%** فقط من يقمن بذلك.

68. إذا كانت الإجابة بـــ لا ما هي الأسباب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	البرنامج غير معلن عنه	**59**	**15,6**	**22,5**	**22,5**
	البرنامج غير موجود أصلا	**23**	**6,1**	**8,8**	**31,3**
	غير مهتم	**180**	**47,5**	**68,7**	**100,0**
	Total	**262**	**69,1**	**100,0**	
Manquant	Système	**117**	**30,9**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (97) يوضح أسباب عدم اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات

النسبة المئوية



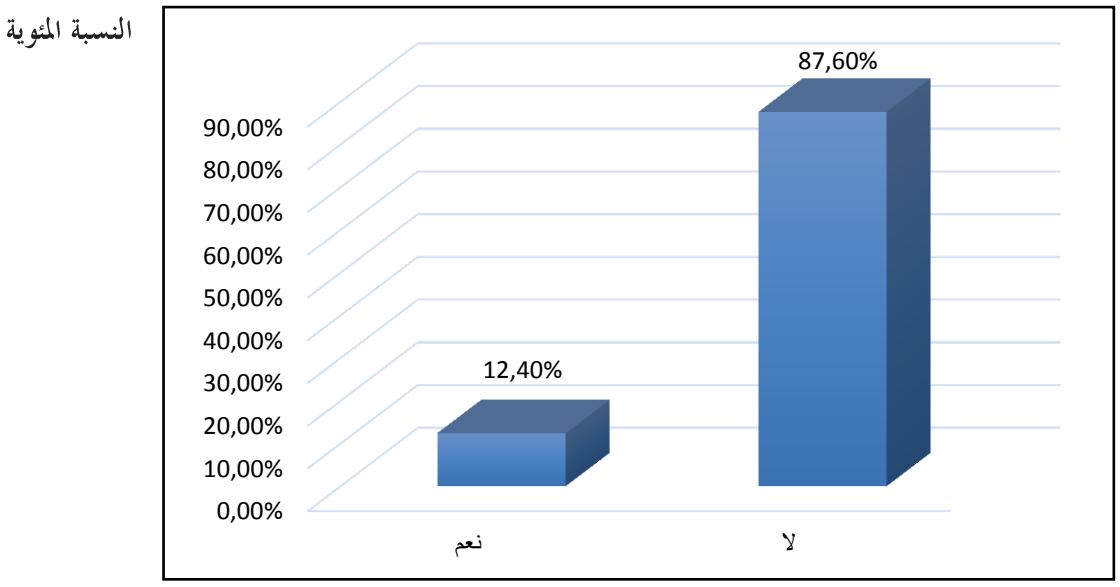
الشكل البياني رقم (7065) يوضح أسباب عدم اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات

أما الجدول أعلاه فيوضح أسباب عدم اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات وتؤكد النسبة المسجلة أن **68,7 %** غير مهتمات بذلك، أما بالنسبة **22,52** % فيؤكدن أن البرنامج غير معلن عنه، في حين أن نسبة **8,78 %** فيؤكدن أن هذا البرنامج غير موجود أصلا، وتظهر الطامة الكبرى من خلال النسبة الأولية والمتعلقة بعدم اهتمام الطالبات وهذه النسبة تظهر في الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية الجامعية للطالبات وعدم اهتمامهم بها، وهذا ما يحفز أكثر كل من تسول له نفسه العبث بالمال العام، مع العلم أن ميزانية النشاطات تمنح للإقامات الجامعية بحسب عدد الطلبة المقيمين أي أن الدولة الجزائرية تخصص مبلغا ماليا لكل طالب كحق له من أجل ممارسة مختلف النشاطات التي تساهم بشكل كبير أو بآخر في تطوير مواهبه وقدراته في شتى المجالات ، ولكن تجد في النهاية أن هذا الطالب بكل بساطة غير مهتم، أما البرنامج غير موجود أصلا، فإنه في الكثير من الأحيان يكون أحسن من وجود برنامج عبارة فقط عن حبر على ورق، وبرنامج لا يمثل إلا التكرار والروتين ويغيب عنه التجديد والإبداع.

69. هل تساهمين كطالبة في إعداد برنامج النشاطات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**46**	**12,1**	**12,4**	**12,4**
	لا	**325**	**85,8**	**87,6**	**100,0**
	Total	**371**	**97,9**	**100,0**	
Manquant	Système	**8**	**2,1**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (98) يوضح مساهمة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات



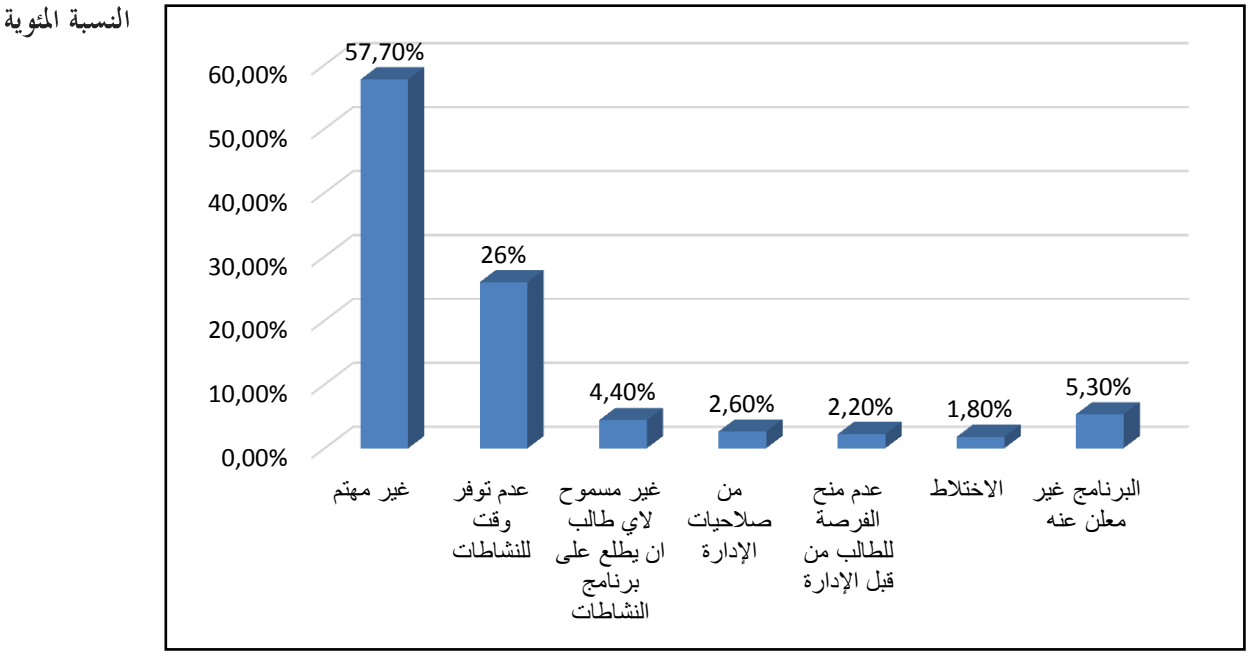
الشكل البياني رقم (71) يوضح مساهمة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات

الجدول أعلاه يوضح مساهمة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات، وأكدن بنسبة **87,6 %** أنهن لا يشاركن في إعداد هذه البرامج، أما نسبة **12,4 %** فقط هي التي تساهم في إعداد هذه البرامج.

70. إذا كانت الإجابة بـــ لا، ما هي الأسباب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير مهتم	**131**	**34,6**	**57,7**	**57,7**
	عدم توفر وقت للنشاطات	**59**	**15,6**	**26,0**	**83,7**
	غير مسموح لأي طالب أن يطلع على برنامج النشاطات	**10**	**2,6**	**4,4**	**88,1**
	من صلاحيات الإدارة	**6**	**1,6**	**2,6**	**90,7**
	عدم منح الفرصة للطالب من قبل الإدارة	**5**	**1,3**	**2,2**	**93,0**
	الاختلاط	**4**	**1,1**	**1,8**	**94,7**
	البرنامج غير معلن عنه	**12**	**3,2**	**5,3**	**100,0**
	Total	**227**	**59,9**	**100,0**	
Manquant	Système	**152**	**40,1**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (99) يوضح أسباب عدم مشاركة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات



الشكل البياني رقم (72) يوضح أسباب عدم مشاركة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات

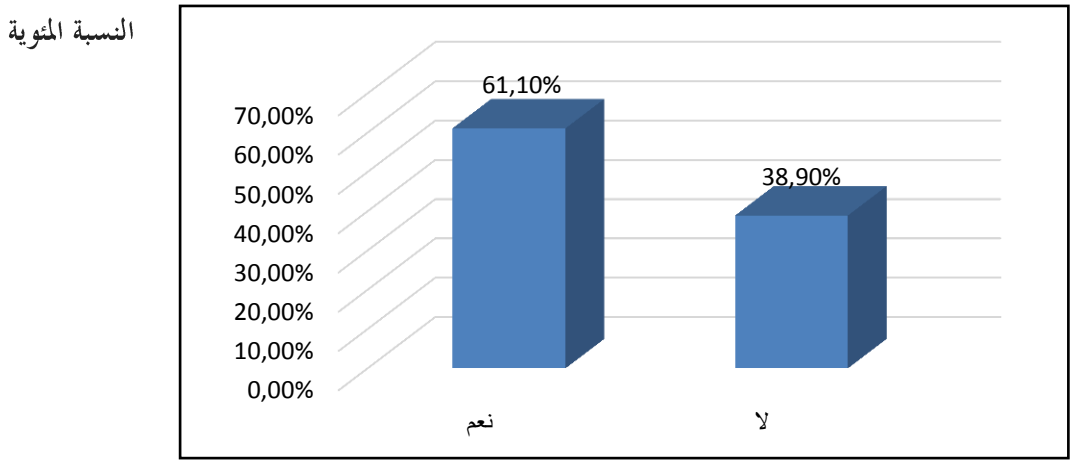
يأتي الجدول أعلاه ليوضح أسباب عدم مشاركة الطالبات في إعداد برنامج النشاطات، ونلاحظ بأن أسباب ذلك متعددة، فنسبة **57,71 %** بأن الطالبات غير مهتمات، ونسبة **25,99 %** بأن الطالبات لا يمتلكن الوقت للاهتمام بهذه الأنشطة، أما نسبة **5,29 %** فإن الطالبات يرجعن ذلك إلى

عدم الإعلان عن هذا البرنامج، بينما نسبة **4,41 %** تؤكدن عن عدم السماح للطالبات بالإطلاع على برنامج النشاطات ونسبة **2,64 %** فترين بأن هذا الأمر من صلاحيات الإدارة، ونسبة **2,20 %** عدم منح الفرصة للطالبة من قبل الإدارة، أما نسبة **1,76 %** فترى بأن الاختلاط بين الجنسين هو السبب، وتحليلا لهذه النتائج نقول بأن النسبة الأولى المسجلة كما في باقي جوانب الحياة الاجتماعية الأخرى، فإن الطالب قد انسحب من حياته الاجتماعية بالإقامات الجامعية، والسبب الرئيسي لذلك هي الممارسات الإدارية فيما تعلق بإدارة هذا الجانب من حياته الجامعية من خلال عدم توفر الكفاءات الإدارية المتخصصة، الروتين القاتل والتكرار المستمر للأنشطة ، عدم تلقي الطالب لفوائد معنوية أو مادية من هذه الأنشطة، العامل الثاني وهو التنظيمات الطلابية التي تعتقد بأن الأموال المرصودة للنشاطات هي ميزانيتها الخاصة ويجب أن تستفيد منها لغير مصلحة الطالب حتى أنها تطالب بتقسييم الميزانية بالتساوي عليها، حتى أن هناك من يعلم بمحتوى الميزانية قبل أو بعد وصولها للإدارة بالإضافة إلى غياب الحافز لدى الطالب وعدم إدراكه لجدوى الانخراط في الحياة الطلابية في جانبها النشطوي.

71. هل هناك نوادي ثقافية متخصصة على مستوى الإقامة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**225**	**59,4**	**61,1**	**61,1**
	لا	**143**	**37,7**	**38,9**	**100,0**
	Total	**368**	**97,1**	**100,0**	
Manquant	Système	**11**	**2,9**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (100) يوضح وجود نوادي نشاطات متخصصة على مستوى الإقامة



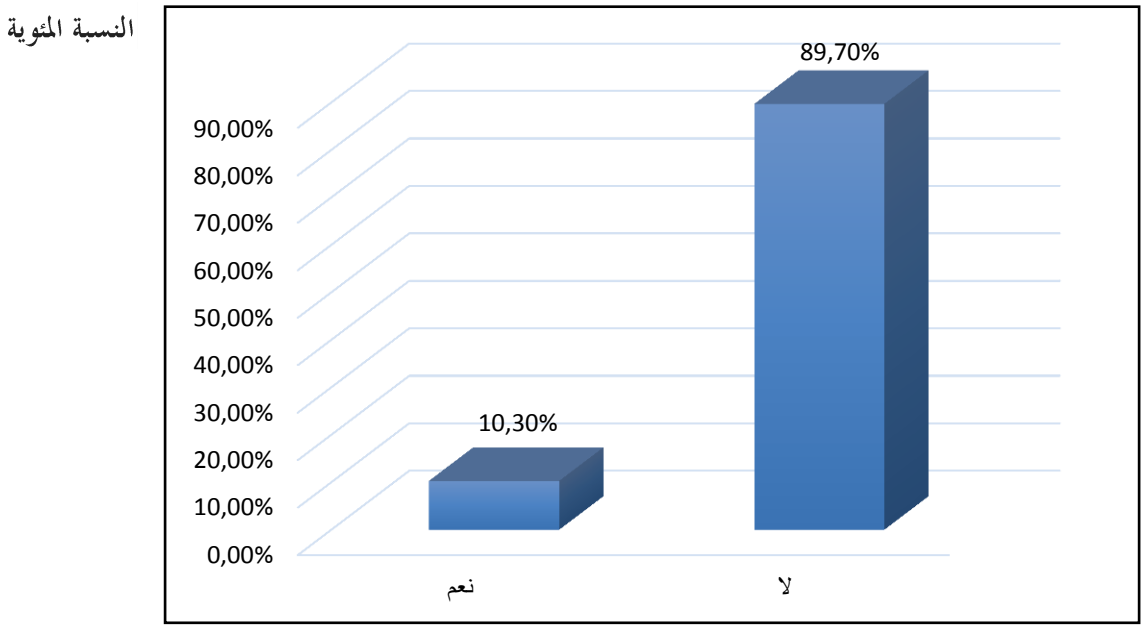
الشكل البياني رقم (73) يوضح وجود نوادي نشاطات متخصصة على مستوى الإقامة

أما لجدول أعلاه فيوضح معرفة الطالبات بوجود نوادي ثقافية أو نوادي نشاطات متخصصة، فكانت نسبة **61,14 %** أكدت بأنها على علم بوجود هذه النوادي، أما **38,86 %** فأكدت بأنها لا تعرف ذلك، وفي الحقيقة أن هناك بعضا من الإقامات التي سعت إلى تأسيس نوادي ثقافية أو رياضية وذلك تنفيذا لتعليمات المديرية العامة في وقت سابق، وكما نعلم أنه في وطننا إذا اعتمدت فكرة ما من هيئة سابقة، فالهيئة التي تلي بعدها لا تعطي للفكرة أي إهتمام، وحتى أن فكرة تأسيس هذه النوادي تواجهها عدة تحديات، سواء من ناحية اعتمادها أو هيكلتها فرغم حصول بعض النوادي على تصاريح للإنشاء إلا أن هيكلتها من موظفي وعمال القطاع بالإضافة إلى الطلبة خلق مشكلات كثيرة، منها عدم الشروع في العمل حتى يتخرج أولئك الطلبة، بعض العمال المؤسسين جاءت نتائج التحقيق فيهم سلبية، يطرح كذلك مشكلات التمويل المادي لهذه النوادي، ولذلك الفكرة لا تمت لكن بقيت في حالة التجميد.

72. إذا كانت الإجابة بنعم ، هل انت منخرطة فيها؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**24**	**6,3**	**10,3**	**10,3**
	لا	**208**	**54,9**	**89,7**	**100,0**
	Total	**232**	**61,2**	**100,0**	
Manquant	Système	**147**	**38,8**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (101) يوضح انخراط الطالبات بهذه النوادي



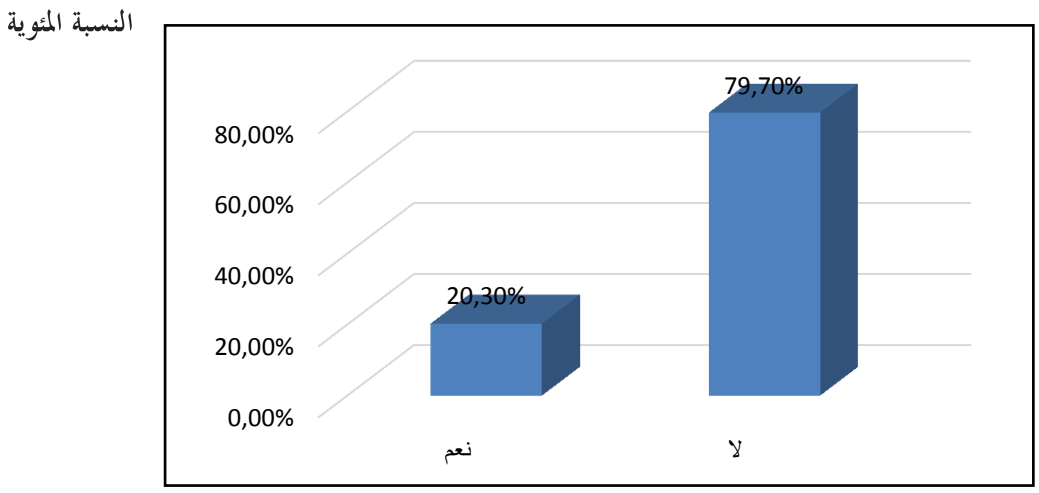
الشكل البياني رقم (74) يوضح انخراط الطالبات بهذه النوادي

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات منخرطات في هذه النوادي، فجاءت نسبة **89,66 %** لتؤكد بأن الطالبات غير منخرطات في هذه النوادي، في حين أن نسبة **10,34 %** فقط من انخرطت ، وهذا ما يؤكد عدم جدوى هذه النوادي بالصيغ التي أسست بها، عدم تنظيمها لأي نشاط منذ تأسيسها ، المشكلات التي تعاني منها والتي تم عرضها من قبل.

73. هل لديك علم بوجود برنامج وطني للنشاطات؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**74**	**19,5**	**20,3**	**20,3**
	لا	**291**	**76,8**	**79,7**	**100,0**
	Total	**365**	**96,3**	**100,0**	
Manquant	Système	**14**	**3,7**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (102) يوضح اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني



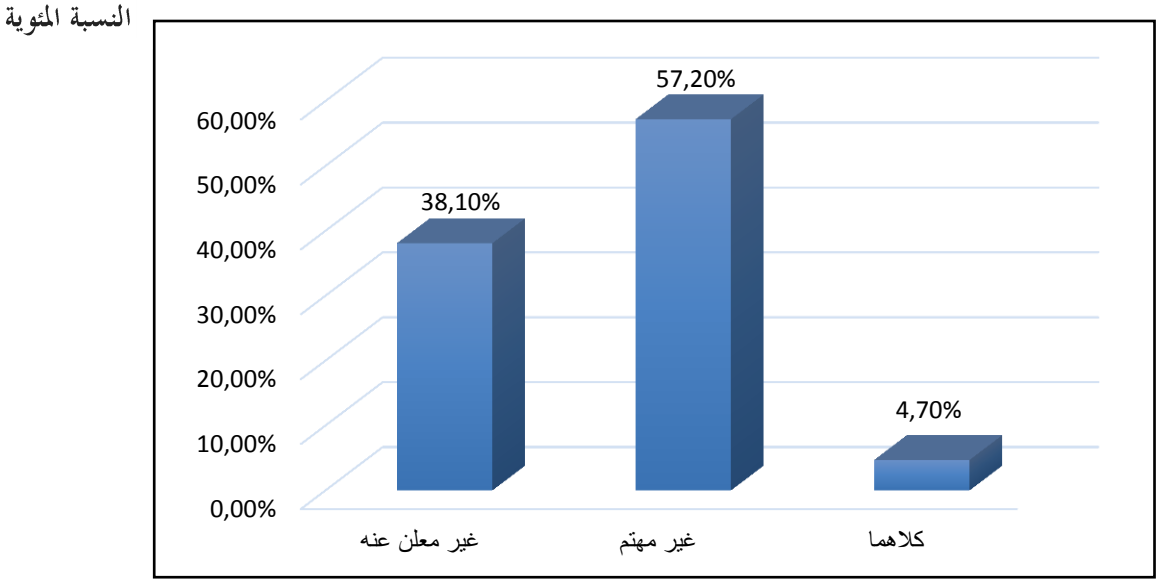
الشكل البياني رقم (75) يوضح اطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني

الجدول أعلاه يوضح فيما إذا كانت الطالبات مطلعات على محتوى البرنامج الوطني للنشاطات أم لا، ونجد أن نسبة **79,73 %** من الطالبات غير مطلعات على هذا البرنامج، بينما نسبة **20,27 %** مطالعات عليه، ويجب الإشارة إلى أن المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية، اقترحت على مديريات الخدمات الجامعية على المستوى الوطني مجموعة محاور لأنشطة وطنية وتم الاختيار وأصبح لكل مديرية خدمات جامعية نشاطا وطنيا، فعلى مستوى مديريات الخدمات الجامعية باتنة مثلا، فقط مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال من تملك نشاطا وطنيا متعلق بالفيلم الجامعي القصير، بينما المدريات الأخرى لا تملك أي نشاط وطني، الإشكالية المطروحة هنا تموين هذه الأنشطة الوطنية، لأن عدد المشاركين عادة يكون كبيرا، ويجب أن ترصد لذلك ميزانية كبيرة للتكفل بالوفود المشاركة من حيث الإيواء والإطعام والتنقل، فنجد في الغالب أن هذه المديريات المعينة تأخذ جزاءا من ميزانيات التسيير للتكفل بهذه النفقات وبطرق ملتوية غير قانونية، والأجدر أنه ما دام أنه تم تحديد برنامج وطني للنشاطات فكان لابد من تخصيص ميزانية خاصة لذلك.

74. إذا كانت الإجابة بـــ لا، ماهي الأسباب؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير معلن عنه	**114**	**30,1**	**38,1**	**38,1**
	غير مهتم	**171**	**45,1**	**57,2**	**95,3**
	كلاهما	**14**	**3,7**	**4,7**	**100,0**
	Total	**299**	**78,9**	**100,0**	
Manquant	Système	**80**	**21,1**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (103) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني



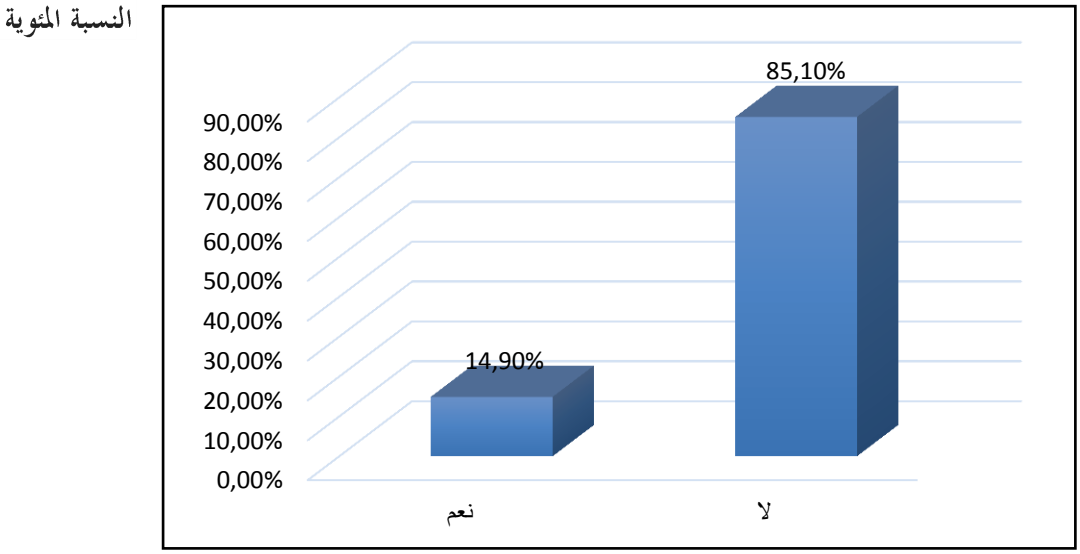
الشكل البياني رقم (76) يوضح أسباب عدم إطلاع الطالبات على برنامج النشاطات الوطني

يوضح الجدول أعلاه أسباب عدم إطلاع الطالبات على البرنامج الوطني للنشاطات الثقافية، ويتأكد ما ذهبنا إليه سابقا أن عينية الدراسة من الطالبات وكذا الطالب الجامعي عموما غير مهتم بجوانب حياته المختلفة، ونسبة **57,19 %** التي تؤكد عدم اهتمام الطالبات بمحتوى برنامج النشاطات الوطني ، وعزوف الطالبات خاصة عن ممارسة الأنشطة الثقافية والرياضية وقد يعود ذلك لتأثير الموروث الثقافي والسلطة الأبوية خاصة، فكيف لابنتي التي أرسلتها للدراسة أن تمارس نشاطات متعلقة بالتمثيل والغناء والرسم والموسيقي...، بينما نسبة **38,13** % يؤكدن بأن البرنامج غير معلن عنه على مستوى الإقامة، في حين أن نسبة **4,68 %** يؤكدن على السببين الإثنين معا.

75. هل سبق لك وأن شاركت في هذه الأنشطة الوطنية؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	**53**	**14,0**	**14,9**	**14,9**
	لا	**302**	**79,7**	**85,1**	**100,0**
	Total	**355**	**93,7**	**100,0**	
Manquant	Système	**24**	**6,3**		
Total		**379**	**100,0**		

الجدول رقم (104) يوضح مشاركة الطالبات في فعاليات برنامج النشاطات الوطني



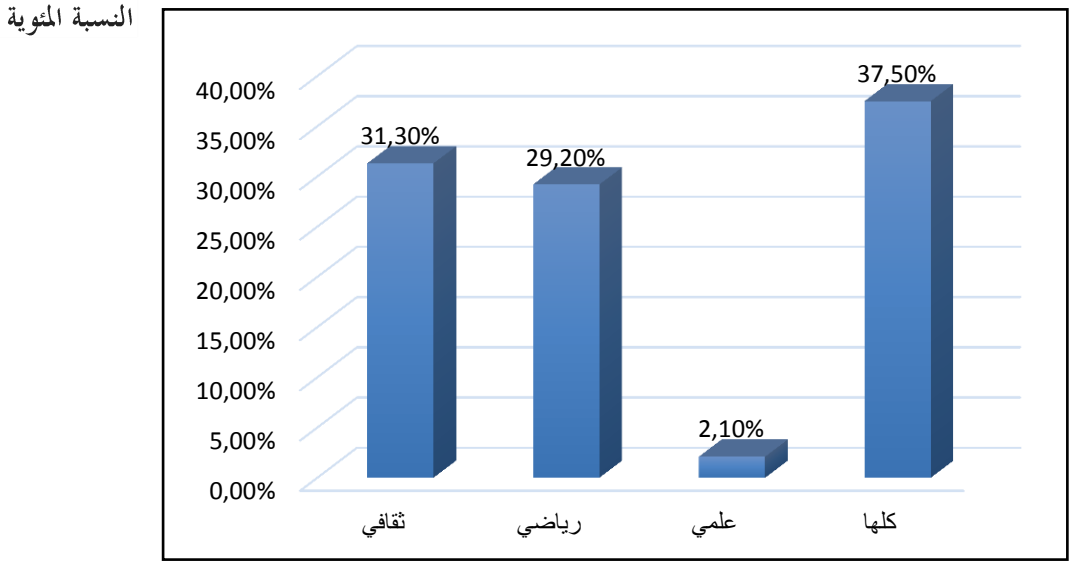
الشكل البياني رقم (77) يوضح مشاركة الطالبات في فعاليات برنامج النشاطات الوطني

الجدول أعلاه يجيب عن سؤال حول مشاركة الطالبات في هذه الأنشطة الوطنية وتؤكد نسبة **85,07 %** بأنهن لم يشاركن في فعاليات البرنامج الوطني للنشاطات منذ تأسيسه، بينما نسبة **14,93%** فقط من أكدن مشاركتهن في فعاليات البرنامج الوطني للنشاطات، حتى أن مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال ممثلة في الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة هي التي أسست لنشاط وطني هو المسرح الجامعي، وقد توجت الفرقة المسرحية لهذه الإقامة بعدة جوائز وطنية، كما كان لها مشاركات خارجية على مستوى الدولتين الشقيقتين تونس والمملكة المغربية، كما تعد مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال من بين المديريات القليلة التي حافظت على تنظيم نشاط وطني يتعلق بالفيلم القيصر سنويا مقارنة بباقي المديريات.

76.ما طبيعة هذه الانشطة التي شاركت فيها؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقافي	30	7,9	31,3	31,3
	رياضي	28	7,4	29,2	60,4
	علمي	2	,5	2,1	62,5
	كلها	36	9,5	37,5	100,0
	Total	96	25,3	100,0	
Manquant	Système	283	74,7		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (105) يوضح طبيعة النشاطات المشارك فيها وطنيا



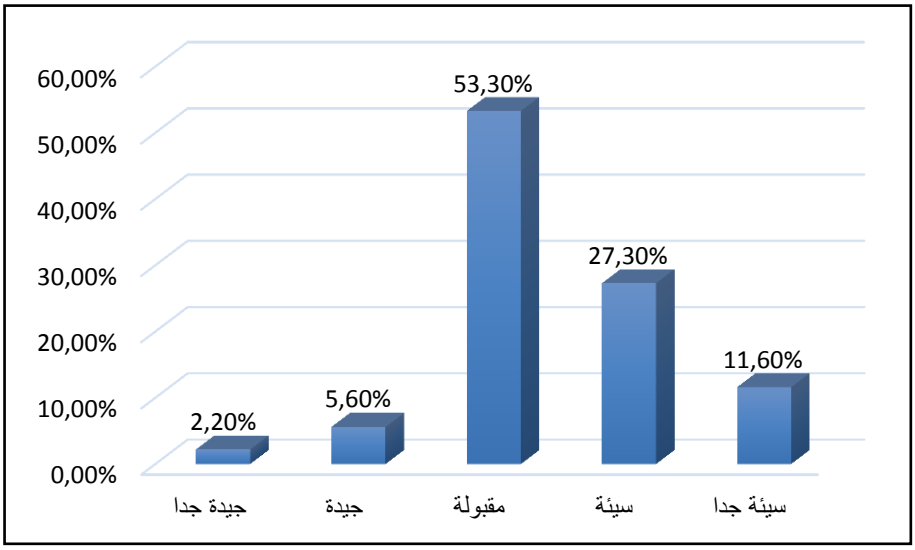
الشكل البياني رقم (78) يوضح طبيعة النشاطات المشارك فيها وطنيا

الجدول أعلاه يوضح طبيعة الأنشطة المشارك فيها بالنسبة للفئة المعنية بذلك ويتضح أن المشارك في النشاطات الثقافية هي **31,25 %**، فيما المشاركة في النشاطات الرياضية كان بنسبة **29,17 %** ، في حين أن نسبة المشاركة في النشاطات العلمية هي **2,08 %** وهذا ما يوضح أن الغالبية بالنسبة للأنشطة هو للنشاطات الثقافية والرياضية في حين أن النسبة الأضعف للنشاطات العلمية، لأن هذه الأخيرة تكون بشكل أكبر على مستوى الهياكل البيداغوجية ، بينما النسبة الأكبر المسجلة هي **37,50 %** والمتعلقة بالمشاركة في كل هذه الأنشطة.

77. ما رأيك بصفة عامة في الخدمات المقدمة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة جدا	7	1,8	2,2	2,2
	جيدة	18	4,7	5,6	7,8
	مقبولة	170	44,9	53,3	61,1
	سيئة	87	23,0	27,3	88,4
	سيئة جدا	37	9,8	11,6	100,0
	Total	319	84,2	100,0	
Manquant	Système	60	15,8		
Total		379	100,0		

الجدول رقم (106) يوضح التقييم العام للطالبات للخدمات المقدمة لهن بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال



الشكل البياني رقم(79) يوضح التقييم العام للطالبات للخدمات المقدمة لهن بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

الجدول أعلاه يوضح تقييم عام للطالبات للخدمات المقدمة على مستوى الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، وتعبر نسبة **53,29 %** بأن هذه الخدمات مقبولة، بينما نسبة **27,27 %** على أن هذه الخدمات سيئة، في حين أن نسبة **11,60%** هي خدمات سيئة جدا، أما نسبة **5,64 %**، فترى بأنها خدمات جيدة، في حين أن نسبة **2,19%** على أنها خدمات جيدة جدا وتحليلا لهذه النتائج فإنه مما تقدم كله نجد أن نسبة **53,29 %** من الطالبات أكدن أن هذه الخدمات مقبولة فعلى أي مقياس، والذي يمكن الإشارة إليه هو ربما مقارنة ما يقدم على مستوى الإقامات الجامعية التابعة لباتنة بوعقال وباقي الإقامات التابعة لباتنة وسط وباتنة فسديس، ولكن النموذج المثالي للخدمات الجامعية الذي يفترض المقارنة به غير موجود بذلك تعتبر الخدمات المقدمة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال مقبولة، في حين أن نسبة **27,27 %** ونسبة **11,60 %** تعتبر هذه الخدمات سيئة وسيئة جدا، في حين أن نسبة **5,64 %** ونسبة **2,19 %** تعتبر هذه الخدمات جيدة وجيدة جدا.

ثانيا– مناقشة النتائج الجزئية للدراسة.

1– في ضوء الفرضيات: بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

أ.مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي نصها: تخطيط الموارد البشرية يؤثر في مستوى الخدمة الاجتماعية المقدمة للطالب.

من خلال دليل الملاحظة والمقابلة تأكد أنه لا يوجد على مستوى مديريات الخدمات الجامعية والاقامات التابعة لها بطاقات للواجبات والمسؤوليات الوظيفية أي غياب أي وصف للوظائف، وهذا تأكد من خلال السؤال الذي تم طرحه على مدراء اقامات ورؤساء أقسام ومصالح والذي نصه، ما هي الواجبات الوظيفية التي يفرضها عليك منصبك ؟ فكانت إجابتهم متذبذبة وغير واضحة، وقد لا تمت بصله للمهام والوظائف والواجبات التي يفترض القيام بها. وبناء على ذلك كيف يمكن أن نخطط لجلب موظف لوظائف غير معلومة المهام والواجبات، نهيك عن أن من يتم تعيينه في وظيفة ما، تمنح له فقط وثيقة مقرر التعيين فقط وعليه أن يرتجل المهام والواجبات التي سيقوم بها ولذلك نجد أن كل مصلحة من مصالح الإقامات التابعة لمديرية واحدة تؤدي الخدمة المنوطة بها على وجه مغاير للمصالح الأخرى. كما أن نتائج الاستمارة الخاصة بالطالبات أوضحت أن الضعف وسوء الخدمة المقدمة للطالب راجع أساسا لانعدام وضوح المهام، فأصبحت المهام والوظائف تسند لغير أهلها وفي ظروف أقل ما يقال عنها أنها سيئة وبذلك تسوء وتتردى الخدمات.

كما أنه لا يوجد توصيف للوظائف في أي الشروط الواجب توفرها في المورد البشري لشغل الوظيفة، ما عدا ما توفر من شروط إدارية متعلقة بالرتبة والخبرة المهنية أي سنوات العمل، وهذا لا يكفي كقاعدة لتكليف عامل ما بوظيفة رغم أنه لا يتوفر على القدرات والمؤهلات والمعارف الواجب توفرها، ومن جهة أخرى ومن خلال دليل الملاحظة والمقابلة تتأكد لدينا هذه النتائج لأنه يتم تكليف أعوان متعددي الخدمات بإدارة مصالح حتى أن الشروط الإدارية غير متوفرة ما بالك بالقدرات والمهارات ... بل وأكثر من ذلك هناك من عين كمدير لإقامة جامعية ولا يملك حتى الشروط الإدارية، بل وحتى مدراء خدمات جامعية بدون توفر الشروط الإدارية ما بالك بالقدرات والمهارات والمعارف.

أما بالنسبة للتحديد النهائي لحاجه المنظمة لموارد بشرية بعينها فإن العوامل السابق ذكرها من غياب لوصف وتوصيف الوظائف ساهما بشكل أساسي في الوضع الحالي الخاص بالتخطيط للموارد البشرية على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، وبالطبع فإن هذا الغياب ساهم في هذه الوضعية بأن سمح للمسؤولين والمقربين منهم ولأهاليهم وأقربائهم والمسؤولين في مختلف المؤسسات داخل الولاية بأن يخططو للموارد البشرية بدلا عن قسم الموارد البشرية أو لجان مختصة، من خلال بحث هؤلاء عن مناصب لذويهم وأقربائهم، فبمجرد أن تبدأ السنة المالية، تبدأ الاتصالات من أجل تخصيص مناصب لأخ فلان وابن أو ابنة فلان، أو لابن أو ابنة صديق أو لترقية فلان أو لتحويل فلان وهكذا وبذلك يخطط للموارد البشرية بعيدا عن واقع هذه الموارد، وبذلك نجد عدد الأطباء يزداد عاما بعد عام حتى تعدى حاجز الخمس إلى ست أطباء بكل إقامة جامعية ويصل معدل الزمن الذي يشغله الطبيب بالإقامة ساعتين أسبوعيا، حتى أنك تحسب نفسك بمؤسسة للقطاع الصحي، حتى أن بعض هذه المنظمات لا تملك هذا العدد، ونجد كذلك عدد المهندسين والتقنيين السامين في الهندسة المعمارية والبناء يوحي لك وكأنك في مديرية للبناء والتجهيزات العمومية، ثم تطلع على عدد الإداريين من أدنى رتبة عون إدارة إلى متصرف مستشار فتجد أن هذا العدد قد يغطي احتياجات عدد كبير من المؤسسات بالولاية، وبالمقابل نجد أن الحاجات الأساسية من الموارد البشرية لهذه المنظمة والاقامات التابعة لها مغيبة، فعدد عاملات التنظيف قليل وقليل جدا، حتى نجد أن عاملة تنظيف واحدة، مكلفة بتنظيف جناح بأربعة طوابق وقد تكلف بجناحين فكيف لها أن تقوم بذلك، فزيادة على أنها بشر، فإن معظم هذه العاملات يعانين من الكثير من الأمراض المزمنة، وعدد عمال الصيانة الذي لا يتجاوز في الكثير من الأحيان أصابع اليد الواحدة، وفي غياب التخصصات المطلوبة كالحدادة والسباكة والترصيص والكهرباء والنجارة والبستنة... نجد أن هذه الإقامات تنهار يوما بعد يوم نتيجة إنفاق المال العام دون وجود أخصائيين للتنفيذ الجيد لأعمال الصيانة، ولقد وصل الأمر بهؤلاء المسؤولين إلى توظيف مرضى نفسيين ومجانين.

مما تقدم نجد أن الفرضية الأولى والتي تنص على أن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في مستوى الخدمة الاجتماعية المقدمة للطالب متحققة وبنسبة كبيرة وبذلك يمكن اعتمادها بحكم أن غياب التخطيط المحكم والذي يأخذ بعين الاعتبار ما هو متوفر وما هي حاجة المنظمة فعليا من الموارد سيؤثر بشكل ملحوظ على أداء الخدمة للطالب.

ب. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مضمونها توظيف الموارد البشرية يساهم في الرفع من مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب.

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن مديرية الخدمات الجامعية لا تعتمد أي سياسة للاستقطاب ما عدا ما هو معروف ومنصوص عليه قانونا في وسائل الاستقطاب، كالإعلان على صفحات جرائد وطنية واحدة منها بالفرنسية، والإعلان على مستوى المديرية الولائية للتشغيل وعلى مستوى مقر المديرية، في حين أن أهم المصادر المعتمدة في عملية الاستقطاب هي العاملين بالمنظمة وشبكة العلاقات للمشرفين على إدارة قطاع الخدمات الجامعية، حتى أنه يتم إعداد قوائم مسبقة لهؤلاء بعيدا عن قوائم المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها، ولأن عملية التخطيط للموارد البشرية غائبة إلا التخطيط لتوظيف الأهل والمعارف والأحباب، فإن عملية التوظيف بكل مراحلها تسير على نفس المنهج إذ بهذا الصدد يتم الاتصال والتفاوض مع المؤسسات المشرفة على إجراء الامتحانات والمسابقات على تسويات معينة للحصول على النتائج المرغوب فيها من خلال منح بعض المناصب لمسؤولي هذه المؤسسات، ناهيك عن التفاوض مع المؤسسات الرقابية لتمرير النتائج المتحصل عليها ويكون ذلك بتوظيف بعض معارفهم وأهاليهم...

إذا عملية الاستقطاب لا تهتم باستقطاب كفاءات ومهارات ومؤهلات، فالقطاع بحاجة إلى طباخين رئيسين بكفاءة عالية، بحاجة إلى موظفين متكونين في مجالات الفندقة فيما يتعلق بشؤون الإيواء، في حاجة إلى متخصصين في مختلف فروع الصيانة، إلا أن هذا الأمر لا يعيقه فقط ذهنيات وتوجهات وميولات القائمين على القطاع ولكن غياب التحفيزات المادية منها خاصة أدى إلى نفور أصحاب المؤهلات والقدرات لقطاعات أكثر ربحية من قطاع الخدمات الجامعية.

المرحلة الثانية للاستقطاب هي مرحلة الاختيار، ولأن الاستقطاب تم بالطريقة التي عرضناها بها، فإنه لم يتبقى أي فرصة لعملية الاختيار، إلا في حالات محدودة، أما أن تسير الامتحانات والمسابقات بشكل قانوني دون تحيز بقرار من مؤسسة الإجراء، آو بتدخل القدرة الإلاهية، فيتحصل فلانا على المنصب أو الوظيفة دون الآخر الذي اتفق عليه، أو في حالات وظائف يندر فيها الحصول على أفراد متخصصين ، وخاصة أن التوظيف لا يطلب فيه عامل الخبرة المهنية مثلا، فيكون كعامل إضافي للاختيار، فيتساوى بذلك كل المترشحين وتسهل عملية توظيف من يرغبون به.

أما فيما يتعلق بتعيين الموظفين الجدد، فإن المعايير السابق الإشارة إليها هي التي تتحكم فيها، فعند إيداع طالب العمل لملف المسابقة يصرح بأنه مستعد للعمل في أي وظيفة تقترح عليه، ولكن بعد حصوله على الوظيفة، فإن آله التدخلات والضغوطات تتحرك فتجد أن ذلك الفرد المستعد للعمل في أي وظيفة، قد حضر في اليوم الأول على غير عادته، فقد يحضر في سيارة فخمة، ويظهر بلباس راق رغم أنه وظف كعامل مهني فيطلب أي يعمل كسائق أو كعون أمن أو معد لوجبة فطور الصباح أو يعمل كإداري، ولذلك نجد من وظف للعمل كغاسل الأواني وكعون طبخ أو عامل بمصلحة الصيانة قد عين في وظيفة أخرى، فالتي وظفت على أنها عاملة تنظيف تعين في الإدارة وخاصة كأمانة المدير، ولا تعين كعاملة تنظيف إلا إذا تجاوزت الخمسين سنة وبها كل الأمراض ولذلك نجد أن الكثير من أعوان الخدمة والعمال المهنيين معينين كرؤساء مصالح للإطعام مثلا وكمكلفين بالتموين بالمطاعم الجامعية ونجد في المقابل موظفين إداريين بدون وظائف وخاصة إذا تقلد منصب مدير خدمات أو مدير إقامة أو رئيس قسم وكما جرت عليه العادة أنه يتم تعيين مدير الخدمات بدون توفر شروط إدارية ومدراء إقامات جامعية كذلك ،كأن يتم تعيين ملحق إدارة مديرا للخدمات الجامعية في حين أنه يتواجد على مستوى المديرية أكثر من ثلاثين موظف برتبة متصرف ومتصرف رئيسي ومتصرف مستشار، ويتم إنهاء مهام لمدير مع بداية الأسبوع بداعي سوء التسيير والإدارة، ويتم تعيينه مرة أخرى مع نهاية الأسبوع نفسه، فمع هذه المعطيات الخاصة بالتعيين كيف يمكن أن يعين أصحاب الكفاءة والاختصاص والمهارة في مناصبهم من أجل تقديم خدمة اجتماعية أفضل للطالب الجامعي.

استنادا لما تم عرضه فإن الفرضية التي نصها توظيف الموارد البشرية يساهم في الرفع من مستوى الخدمة الاجتماعية للطالب محققة، بحكم أن الأخطاء المرتكبة في مراحل الاستقطاب والاختيار والتعيين وبذلك في وظيفة التوظيف تنعكس سلبا على أداء الخدمة الاجتماعية بالشكل المطلوب وبالشروط اللازمة، وذلك يتضح من خلال الاحتجاجات، والرفض الدائم للطلبة لمستوى الخدمات المقدمة والدعوة لتحسين هذه الخدمات.

ج. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي ترى أن تدريب وتكوين الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب.

من خلال الاطلاع على البرامج التدريبية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية، اتضح أن هذه البرامج ليس لها علاقة بواقع الخدمة الاجتماعية للطالب، ففي مراحل سابقة كانت الأموال المرصودة للتدريب والتكوين على مستوى ميزانيات مديريات الخدمات الجامعية يتم إعادتها في نهاية السنة المالية كما جاءت، وبقيت الحال كذلك إلى أن فرضت المديرية العامة نموذجا تكوينيا، يحوي مجموعة من التكوينات في وظائف معينة على مستوى القطاع، هذه الملاحظة الأولى، الملاحظة الثانية التي يمكن رصدها في هذا المجال تتعلق باستدراك الأخطاء التي تقع على مستوى عمليات التخطيط للموارد البشرية وتوظيفها، فعلى الأقل إن وقع الخطأ فإننا نلجأ لعلاج ذلك بإستراتيجية للتدريب والتكوين لتعويض النقص الملاحظ في عمل الأفراد.

ولا يمكن لنا أن نرسم إستراتيجية تدريبية برنامجا محكما لها إلا إذا تمت عملية تقييم لأداء الموارد البشرية، وهذه العملية غائبة تماما على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، فيعين الفرد العامل في وظيفة ما وبحكم غياب دليل لتحليل الوظائف فإن الأمر يتعلق بإمكانيات ومؤهلات وقدرات الفرد المعين للقيام بالوظيفة المنوطة به، فإن فشل فإن هذا الفشل لا يحدد من خلال عمليات التقييم، وإنما يتحدد بالإحتجاجات من طرف الطلبة، وحتى وإن نجح في مهمته ووظيفته فإن عملية التقييم غائبة ويستمر في عمله إلى حين الخطأ ليتم عزله دون تقييم أدائه، فإذا كانت عملية التقييم موجودة فكيف يعين للمرة الألف وربما في مهام أكبر من ثبت تورطه في إفلاس للمؤسسة التي عين على رأسها، فهناك من عزل وأنهيت مهامه كمدير لإقامة أو مدير للخدمات الجامعية وعين بعد ذلك بمدة زمنية قصيرة في مهمة أكبر بل هناك من هو متابع قضائيا ولا يزال يزاول مهامه بصفه عادية، وأخيرا نؤكد أن غياب وصف وتوصيف الوظائف سيؤدي حتما إلى غياب التقييم الحقيقي للموظف، وتتدخل هنا المعايير الخاصة في التقييم وبذلك يستفيد من عمليات التدريب والتكوين إن وجدت الأكثر قرابة والأكثر ولاءا وبذلك تنتصر الذاتية على الموضوعية بل وتسقطها بالضربة القاضية.

ناهيك عن أن التكوينات والتدريبات المستفاد منها لا يستغلها المستفيدين منها أحسن استغلال، فمنهم من يتغيب عنها ومنهم من لا يحضرها تماما، وهذا يعبر عن تقصير حقيقي من الإدارة الأصل، أو من المؤسسة المشرفة على التكوين وفي نهاية المدة المخصصة لذلك يتحصل هؤلاء العاملين على شهادات

في التكوين دون التكوين الفعلي، ولوحظ كذلك فيما يتعلق بالتكوين بعد الترقية فإن هذا الأخير في بعض الاختصاصات لا تجد مديريات الخدمات الجامعية المؤسسات والمراكز المخصصة لإجرائها، مما يجعل المستفيد من هذه الترقية معطلا، وكذلك الإدارة لا تستطيع الاستفادة من المنصب الأصلي له.

يجدر بمديريات الخدمات الجامعية ومنه أقسام الموارد البشرية بها ومصالح التكوين وتحسين المستوى، أن تهتم أكثر بإعداد برامج تكوينية وتدريبية تحقق الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية لتقديم خدمة اجتماعية في المستوى المطلوب، أما على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال فإن البرنامج التدريبي متوفر وموجود فيما يخص التكوينات بعد الترقية أو برنامج التكوين الخاص بتحسين المستوى ولكن النقص الموجود هو التركيز أكثر على ما تحتاجه المنظمة فعليا بالإضافة إلى الاستفادة من محتوى تكويني وتدريبي يساهم فعلا في الرفع من مهارات وقدرات المستفيدين منه لغرض واحد وهو تقديم خدمات اجتماعيه في المستوى المطلوب.

إن عمليات التقييم عموما غائبة عن المؤسسات الجزائرية وخاصة منها المؤسسات الإدارية والخدمية، رغم ما تكتسبه هذه العمليات من أهمية كبرى لإدارة هذه المؤسسات، أما فيما يتعلق بتقييم البرامج التدريبية فهي غاية في الأهمية كذلك، ففي قطاع الخدمات الجامعية نجد أن هذه العملية غائبة، فكيف نفسر برمجة نفس التدريبات وبنفس المحتوى لعده سنوات متتالية دون إحداث أي تغيير على مستوى أداء الخدمة من قبل من استفادوا من هذه التكوينات، ناهيك عن عدم ايلاء هذه التكوينات الأهمية اللازمة، ولذلك عمليات التقييم تمكن من التأكد من مدى نجاعة الخطط التدريبية المعتمدة، وما مدى القصور الحاصل فيها، والسبيل إلى تعزيزها وإثرائها بما يتوافق والمؤسسة الخدمية.

حصيلة ما تم عرضه فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن تدريب وتكوين الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب، لم تتحقق بنسبة كبيرة وذلك راجع إلى غياب إستراتيجية تكوينية وتدريبية خاصة بمديرية الخدمات الجامعية، تأخذ بعين الاعتبار محتوى الخدمات المقدمة، وتسطر برنامجا يستوفي الشروط الضرورية من تحديد للاحتياجات التدريبية ويوفر الوسائل والإمكانيات والتأطير الضروري والمحتوى التدريبي وأخيرا تقييما حقيقيا للنتائج المتحصل عليها.

د. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي تؤكد على أن تحفيز الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب.

لا يختلف اثنان عن كون الحوافز تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء والرفع من جهود وإبداع الموارد البشرية، ومهما كانت طبيعة هذه الحوافز مادية كانت أو معنوية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في مجال التنظيم والإدارة، ولكن الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية أكدت أن نظام الحوافز لا تولي له الإدارة الاهتمام اللازم والحوافز المعتمدة تتمثل في الأجور ومنحة المردودية أو ما يقدم على مستوى لجان الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعمال والتي تعتبر زهيدة جدا والمستفيدين منها يعدون على أصابع اليد كما تم توضيحه من قبل، أما الحوافز المعنوية فهي غائبة تماما فمهما كانت المجهودات المبذولة فإن صاحبها لا يتلقى حتى التشجيع اللفظي وهذا ما رصدناه من خلال حديثنا مع العاملين بهذه المديرية. فكيف يتم تحسين الخدمة الاجتماعية للطالب دون التنويع في الحوافز مع العلم أن مستوى الأجور بقطاع الخدمات الجامعية يعتبر الأضعف على المستوى الوطني مع أجور الجماعات المحلية.

وتعتبر عمليات تقييم الوظائف مهمة جدا بقطاع الخدمات الجامعية من أجل تحديد الحوافز والتنويع فيها، فعند ملاحظة مجموعة من الوظائف وخاصة على مستوى مصلحة الإطعام وفرع الصيانة وفرع النظافة نجد أن هذه الوظائف هي التي يجب أن تقيم تقييما حقيقيا وتخصص لها حوافز هامة، وهنا نؤكد أن غياب وصف الوظائف يعطل بصفة مباشرة عملية التقييم لها، وقطاع الخدمات الجامعية يفرض متطلبات من العاملين فيه فيمكن في أي لحظة من اللحظات أن تستدى للقيام بمهام معينة، فمدير إقامة جامعية يفترض أن يتواجد عند تحضير وجبات الإطعام وعند تقديمها وبذلك يجب عليه تطبيقا للتعليمات الصادرة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية التواجد من الساعة الخامسة صباحا إلى غاية التاسعة ليلا وهذا لمتابعة إعداد وجبة الفطور وتوزيعها، متابعة إعداد وجبة الغداء وتوزيعها وإعداد وجبة العشاء وتوزيعها، مع التأكيد أنه لا توجد فواصل زمنية بين كل وجبة ووجبة بالإضافة إلى المهام الإدارية الأخرى مع ما يشكله هذا المنصب من ضغوطات اجتماعية على من يمارسه ومع ذلك تجد هذا المدير لا يتقاضى سوى خمسون ألف دينار جزائري...

يجب التأكيد أخيرا على مسألتين مهمتين جدا فيما يتعلق بنظام الحوافز على مستوى قطاع الخدمات الجامعية عموما إذا يتوجب أولا خلق نظام حوافز يتمتع بالثراء مما يشجع على إقبال ذو

المهارات والقدرات للتوظيف على مستوى القطاع ويشجع المتواجدون به على بذل مجهودات أكبر لإعداد خدمات تليق بمستوى الخدمة الجامعية، أما ثانيا فيتعلق باعتماد أساليب مبتكرة للتحفيز من أجل دفع الأفراد العاملين إلى الإبداع والتميز.

بعد ما تم عرضه فيما يتعلق بنظام الحوافز فإن صدق هذه الفرضية لم يتحقق بحكم أن نظام الخدمات الجامعية لا يوفر ثراء وتنوعا في نظام التحفيز الذي يمكن من التأكيد على أهمية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تفجير الطاقات وخلق الإبداع والتميز أو كحد أدنى تقديم خدمة إجتماعية في مستوى لا تقابل فيه بالاحتجاجات والرفض من قبل متلقيها.

هـــ.مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أن نوعية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية تؤثر على الخدمة الاجتماعية للطالب. ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية تم تسجيل مجموعة من النقاط نوجزها في الأتي:

تأكد أن غياب التخطيط للموارد البشرية أثر سلبا على نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، وبما أن هذه العملية تعتمد على عقد مقارنة بين ما هو موجود ومتوفر من الموارد البشرية حاليا وما يجب أن يتوفر مستقبلا وما هو متوفر في سوق الشغل، فإن غيابها التام على إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية أدى إلى للتوظيف العشوائي المبني أساسا على معايير ذاتية وأهواء خاصة للمشرفين عليها، وإلا كيف نفسر توظيف أطباء عامون رغم اكتظاظ الإقامات الجامعية بهم، وكيف تم توظيف عدد هائل من الإداريين رغم أن عددا كبيرا منهم لا يشغل المناصب وتسند المناصب لغير أهلها، وكيف نفسر توظيف مهندسين معماريين وكأننا بمؤسسة بناء وتعمير مع العلم أن تشييد الإقامات الجامعية تشرف عليه الولاية من خلال مديريات السكن والتعمير، ولا يكلف هؤلاء إلا بمتابعة بعض أعمال الترميم وإعادة التأهيل للمرافق.

فالتخطيط للموارد البشرية في قطاع الخدمة الجامعية يتطلب التخطيط وفقا للخدمات المقدمة، فالتخطيط لخدمة الإيواء يستوجب التفكير في إداريين يحسنون التعامل واستقبال الطلبة وممن يملكون القدرات في مجال مراقبة هياكل الإيواء وتأهيلها لاستقبال الطلبة وتوفير الجو المناسب لهم للدراسة، ولا يكتفي هؤلاء الموظفون بأداء مهام إدارية فقط كما هو عليه الحال الآن... أما التخطيط لخدمة الإطعام فيدعو إلى توظيف طباخين رئيسيين يتقنون فن طبخ الجماعات وأعوان طبخ مؤهلين ومختصين في التغذية

وإعداد الطعام والوقاية من الأخطار المرتبطة بذلك ... في حين أن التخطيط لخدمة النقل فإنه يتعين توظيف من يتقن الأعمال الإدارية المرتبطة بالتخطيط للنقل من خلال أعداد الطلبة وتوزيع الهياكل البيداغوجية وهياكل الإيواء، ويحسن معاملة الطلبة ويتقن عملية المراقبة والتجديد في أساليبها وآلياتها... بيد أن التخطيط للصيانة والنظافة والأمن الداخلي يقتضي التفكير في من يتقنون أساليب الصيانة المختلفة للهياكل من تلحيم ونجارة وبناء وترصيص وكهرباء وطلاء، ونظافة، ويقتضي كذلك التخطيط لتوظيف أعوان أمن يتميزون بإتقان مختلف أساليب الوقاية ويمتازون بالأمانة والمحافظة على الأشخاص والهياكل ... والتخطيط كذلك لخدمة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية من خلال احترام المعايير الخاصة بالعمل في المجال الثقافي والرياضي وذلك بالتخطيط لتوظيف مختصين في مختلف مجالات الثقافة كالمسرح والرسم والنحت والموسيقى والكتابة الأدبية ... ومختلف مجالات النشاط الرياضي لكرة القدم واليد وألعاب القوى ... لأن الإقامات الجامعية تعد خزانا حقيقيا وأرضا خصبة لاكتشاف المواهب والطاقات في مختلف هذه المجالات، لاسيما وأن هذه القطاعات بالجزائر تعاني من أن أغلبية المنخرطين فيها غير جامعيين وغير متكونين.

كما تأكد أن عملية التوظيف بقطاع الخدمة الجامعية لا تعتمد على المعايير الموضوعية بل تعتمد المعايير الذاتية المتعلقة أساسا بالذاتية كصلة القرابة أو الانتماء أو الولاء أو لتقوية النفوذ أو لكسب مادي أو لإقامة علاقات ... بدلا من معايير الكفاءة والقدرة والشخصية وقوة التفكير والشهادات والخبرات ... لأننا بكل بساطة لا يمكن أن نتجاهل قيمة العمل والوظيفة بقطاع الخدمة الجامعية، فقد يقول قائل بأن هذه الوظيفة أو الوظائف بسيطة ولا تتطلب هذا كله، فلسنا بمصنع أو بمؤسسات ذات أداء عالي ولكن حقيقة الأمر أن هذه الوظائف تتطلب الكثير مما تم ذكره من كفاءة وقدرة مهنية وعقلية ونفسية، لأن إنجاز خدمة جامعية سيئة قد يلحق الكثير من الضرر بهاته الفئة المهمة من المجتمع الجزائري، فسوء الخدمة في جانب الإيواء وعدم توفير وسط صحي قد يلحق الضرر بهذه الفئة من خلال انتشار الأمراض الجسمية المختلفة كأمراض الجهاز التنفسي لغياب التدفئة اللازمة أو انتشار الأوساخ أو حالات التسمم، أما في جانب الإطعام فإن سوء هذه الخدمة قد يؤدي للكثير من الأمراض الهضمية والتسممات كذلك، كما أن سوء أداء خدمة التوعية والتوجيه من خلال البرامج الثقافية قد يؤدي إلى انتشار مختلف الآفات الاجتماعية من تدخين ومخدرات وأمراض جنسية مختلفة كما هو حاصل الآن، كما أن سوء تأمين الإقامات الجامعية قد يؤدي إلى زهق أرواح هؤلاء الطلبة وما حادثه انفجار الغاز بمطعم لإقامة جامعية

بمدينة تلمسان، والانفجارات الكثيرة لقارورات الغاز إلى غير ذلك من الحوادث كالاعتداءات المتكررة للغرباء التي أودت بالكثير من الأرواح وما حادثة قتل الطالب بكلية الطب بالعاصمة بغرفته بالإقامة الجامعية إلا دليل واضح على أهمية الوظائف بقطاع الخدمة الجامعية، أما سوء توظيف من لا يفقهون في الممارسة الرياضية فإنه سيمنع الجزائر من الكثير من الطاقات في هذا المجال، وعلى هذا الأساس فإن توظيف مختصين في مختلف الرياضات وخاصة مع توفر الهياكل الرياضية من جهة، تخصيص ميزانية لهذا النشاط وتوفر هذا العدد الهائل من الطاقات الشبانية، حتى أنه يمكن التركيز في كل منطقة من مناطق الوطن على رياضة أو رياضتين يتميز بها شبان هذه المناطق ... أما التوظيف لخدمة تقديم المنح الجامعية فهو يتطلب عدد من إداريين والمختصين في الإعلام الآلي وخاصة بعد اعتماد برامج خاصة بإدارة أقسام المنح والجدير بالذكر ومع العدد الكبير من الموظفين بهذا القسم نؤكد أنه يمكن تقليص هذه الخدمة والاقتصار على مصلحة خاصة بالمنح بدلا من قسم كامل، لأنه منذ سنوات لم يشهد هذا الجانب من الخدمات الجامعية أي احتجاجات من الطلبة عكس ما كان مسجلا في السنوات الماضية وهذا يعود إلى عاملين اثنين هما توفر الاعتمادات المالية من جهة والتحكم الجيد في إعداد وتقديم المنح وفق البرنامج المسطر.

في حين أن التدريب والتكوين بمديريات الخدمات الجامعية عموما وبمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال خاصة مر بعدة فترات، وبداية لم يكن لهذه المديريات أي نشاط تكويني أو تدريبي رغم تخصيص الوصاية لميزانيات والتي يتم إعادتها كما جاءت في نهاية السنة المالية إلا في حالات قليلة جدا أين تبرمج بعض التكوينات، حتى جاءت مرحلة فرضت فيها المديرية العامة لبرنامج تكوين يجب على كل مديرية الالتزام بها، ولكن ما سجل على ذلك هو عدم التزام بعض المديريات بهذا البرنامج أو عدم وجود مؤسسات تكوين يمكن لها أن تطبق هذه التكوينات إلا ما تعلق بالتكوين بعد الترقية والذي يتم تنفيذه ولكن بدون حرص أو مراقبة أو متابعة، وفي بعض الأحيان لا تجد هذه المديريات مراكز لاحتضان هذه التكوينات، مع التأكيد على أن فرض برنامج تكويني على مديريات منتشرة على المستوى الوطني أمر غير مجدي لأن لكل مديرية حاجيات تدريبية وتكوينيه تختلف عن باقي المديريات فإذا كانت حاجة مديرية لتكوين في التقنيات الحديثة في مجال السمعي البصري، فإن حاجة مديرية أخرى لتكوين في الأرشيف، في حين أن مديرية ثالثة في حاجة للتكوين في الإطعام وهكذا مع العلم إن إمكانيات كل مديرية تختلف عن مديرية أخرى من حيث الرصيد البشري المتوفر ناهيك عن توفر مراكز التكوين في

الولاية مقر المديرية ولذلك نقول أنه على مستوى مديريات الخدمات الجامعية تنعدم تماما ما يعرف بإستراتيجية التكوين والتدريب، فعندما تتكلم عن التكوين فإنه يعرض عليك برنامج تكويني لا علاقة له بواقع الخدمة الجامعية ويفتقد للآليات والوسائل والإمكانيات التي يتجسد من خلالها.

أما التحفيز على مستوى مديريات الخدمات الجامعية، فإننا مجبرون على الإقرار بغياب تام للحوافز وانعدام لسياسة التحفيز إن في شقها المعنوي أو المادي إلا ما تعلق بالأجر أو منحه المردودية أو فتات الخدمات الاجتماعية وهنا يجب التأكيد أن الاستفادة من منح الخدمات الاجتماعية للعمال تخضع هي الأخرى لمعايير الولاء والقرابة والعلاقات الخاصة فنجد فئة معينة قد استفادت لمرات ومرات بينما فئات أخرى لم تستفد ولو لمرة واحدة، حتى أن الأجر ومنحة المردودية نجد فئة من العاملين يتحصلون عليهما كاملين دون نقصان في حين أن عاملين آخرين يعانون من الخصومات المتكررة بالأجر أو بمنحه المردودية لا شيء إلا لأنهم ليسوا من الفئات المقربة.

إذا نوعية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية تؤثر على الخدمات الاجتماعية للطالب. وبذلك يمكن القول أن هذه الفرضية محققة بدرجة كبيرة لكون نوعية إدارة الموارد البشرية تؤثر سلبا أو إيجابا على الخدمة الجامعية المقدمة للطالب.

2- في ضوء الدراسات السابقة: بعد مناقشة بيانات الدراسة الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة، سنحاول الآن دراسة هذه البيانات في ضوء الدراسات السابقة وما يجب التذكير به هو أن كل الدراسات السابقة التي تم عرضها هي دراسات سابقة مشابهة وليست مطابقة وجاءت هذه المناقشة كالآتي:

أ.الدراسة الأولى: اتفقت الدراسة الأولى والمرسومة بالدراسة التحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية مع الدراسة الأنية على أهمية العنصر البشري ومكانته التي ما فتئت تزداد، كما اعتبرته كترا حقيقيا، وخلصت الدراسة إلى تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية والتي تقابل وظائف هذه الإدارة في دراستنا هذه على أداء العاملين للوظائف الموكلة إليهم بصفة مباشرة وغير مباشرة وتمثلت هذه الأبعاد في التوظيف والتدريب والمكافأة والعدالة والفرص وبيئة العمل، وقدمت عده اقتراحات كإعادة النظر في سياسات التوظيف والتدريب وتشجيع القيادة ذات الكفاءة، مراجعة سياسات المكافآت، رقمنة إدارة الموارد البشرية، دمج الموارد البشرية وإشراكها في رسم إستراتيجية المؤسسة، ربط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر مع مصادر المعرفة والخبرة ذات العلاقة تكريس سياسة التدريب والتكوين المستمرين.

ب.الدراسة الثانية: اتفقت الدراسة الثانية والمعنونة بتسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة مع الدراسة الحالية بالأهمية الكبيرة للموارد البشرية والدور الذي تلعبه، لأن التميز وجودة الخدمات ما هي إلا انعكاس لجودة الموارد البشرية، وأكدت الدراسة على إلاء المؤسسة محل الدراسة للتكوين المستمر مع تكريس أسلوب التوضيح والشرح المستمر، بالإضافة إلى التنويع في التكوين والاهتمام بمحتواه مع تحديد الاحتياجات منه وبمن يحتاج له، كما أن المؤسسة اهتمت بالتحفيز مع اعتماد التدرج في الأجر وتوفر له فرص التحسين فيه من خلال الترقية، واعتماد التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي، وقامت المؤسسة محل الدراسة باعتماد طرق تقييم متنوعة مع قصر المدة بين الأول والثاني وشموله لجميع المستويات مع تحديد الدقيق لمعايير التقييم.

ثالثا– النتائج العامة للدراسة .

1– غياب التخطيط للموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، رغم وجود وثيقة مخطط تسيير الموارد البشرية والتي قمنا بتحليلها والحصول منها على المعلومات والبيانات الواردة بالفصل الخامس والسادس من الدراسة، وذلك لأن هذا المخطط يظهر عليه وكأنه وثيقة لمنظمة أخرى غير مديرية الخدمات الجامعية والتي أنشأت أساسا لتقديم خدمات اجتماعية جامعية للطلبة متمثلة في الإيواء والإطعام والنقل والنظافة والصيانة والنشاطات الثقافية والمنح، لأن هذا المخطط وبهذا الشكل قد يكون مخططا لمنظمة إدارية وقد يكون لمنظمة تقوم بمهام تقنية كمديرية السكن والتجهيزات العمومية، وقد يكون مخططا لمنظمة تهتم بالصحة العمومية... والأهم أن هذا المخطط لم يبنى على الحاجات أو المتطلبات من الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، لأن تنفيذ خدمة الإطعام يتطلب حسن التخطيط لتوظيف من يقومون بهذه المهمة وعلى رأسهم اختصاصي التغذية، طباخين رئيسين وأعوان طبخ مؤهلين، أمناء مخازن مؤهلين أي كل من له علاقة بتقديم خدمة الإطعام، وتنفيذ خدمات صيانة ونظافة الهياكل يقتضي توظيف اختصاصيين في الصيانة كالتلحيم والنجارة والبناء والكهرباء والترصيص الصحي وعاملات تنظيف واختصاصي بستنة ... وتنفيذ خدمات النشاطات الثقافية والرياضية يقتضي توظيف اختصاصين في المجال من مسرح وأدب وتمثيل ورسم ونحت ومختلف الفنون، واختصاصين في مختلف الرياضات .. والتخطيط للموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية لا يدعوا لتوظيف عمال مهنيين بدون تكوين، ولا يدعوا لتوظيف أطباء ويوجد على مستوى كل إقامة جامعية خمس إلى ست أطباء ولا يدعوا لتوظيف مهندسين وتقنيين ساميين في الهندسة المعمارية والبناء، ولا يدعوا لتوظيف أطباء بياطرة ولا يدعوا لتوظيف إداريين بمختلف الرتب وبهذا العدد الكبير.

والحقيقة أن هذا الواقع المتمثل في وجود مخطط لتسيير الموارد البشرية بمنظمة لا يمت بصلة لواقع تلك المنظمة يعود لعدة أسباب نذكر منها:

أ. الاعتماد في التخطيط للموارد البشرية على أهواء وميولات ورغبات القائمين على القطاع من خلال الخضوع لضغوطات الجهة والقبيلة وضغوطات المتنفذين في مختلف منظمات الدولة وضغوطات الواقع الاقتصادي وانتشار البطالة...

ب. الغياب التام لدور الهيئات الرقابية، إن لم تكن طرفا في هذه الانحرافات مأن يصل الأمر في بعض الأحيان إلى تفاوض هذه الهيئات على مختلف عمليات التوظيف ليكون لها نصيب فيها.

ج. غياب عمليتي وصف وتوصيف الوظائف، فكيف لمخطط الموارد البشرية أن يعد والمشرف على ذلك يجهل تماما محتوى هذه الوظائف وما تتطلبه من مهارات وقدرات وتكوين وما تتطلبه كذلك من خصائص تتعلق بأداء هذه الوظائف ومن يتولاها.

د. جهل القائمين والمعينين والمكلفين بادراة الموارد البشرية بقطاع الخدمات الجامعية عموما لمكانة ودور هذه الموارد في نجاح هذه المنظمات، وجهلهم لقيمة الموارد البشرية التي أصبحت المورد الأساسي والأول في قيام المنظمات بما أنشأت من أجله، وكيف أن كل منظمات العالم أصبحت الآن تعتمد فيها تعتمد على إدارة مواردها البشرية إدارة ناجحة من خلال التخطيط الجيد لها، وجهل هؤلاء بقواعد وأبجديات التخطيط للموارد البشرية، لأن معظمهم يجهلون واقع هذه الموارد على مستوى منظماتهم، وإلا كيف لهم أن يوظفوا رتبا وأسلاكا لا علاقة لها بالخدمة الجامعية.

2- التوظيف بمديرية الخدمات الجامعية لا يستجيب لمتطلبات قطاع الخدمات الجامعية والهياكل التابعة له، فرغم أن واقع التشغيل في الجزائر والنقص الكبير للوظائف يجعل المنظمات ومنها قطاع الخدمات الجامعية لا تبذل أي مجهود من أجل رسم سياسة أو إستراتيجية للاستقطاب لأنه بمجرد فتح مسابقة للتوظيف إلا ونجد أن الآلاف من طالبي الوظائف يودعون ملفاتهم رغبة منهم في الحصول عليها، ومع ذلك فإن معايير الاختيار والانتقاء من هؤلاء المتقدمين لشغل الوظائف تبقى معايير لا إدارية ولا قانونية وتكون مبنية أساسا على معايير جهوية وقبلية وعلى أساس أهواء وميولات وضغوطات صانعي القرار.

إن الخطأ في التخطيط للموارد البشرية كما أشرنا إليه فيما سبق لا يعني بتاتا الاستمرار فيه إلى باقي العمليات والوظائف رغم انعكاسه عليها، ومع ذلك مع الوفرة من المتقدمين يمكن لنا أن نحسن الاختيار من خلال توظيف الأجدر والأكثر أهلية ومقدرة والذي يمكن أن يشغل أكثر من وظيفة مستقبلا، إلا أن هذا لا يكون متاحا في ظل تغلب المصالح الشخصية والأهواء والميول والنزعات على المعايير الحقيقية كالمقدرة والمؤهل والنزاهة والكفاءة.

وينعكس واقع الاختيار خاصة على عملية التعيين، فكما تم اختيار الموظف الخطأ فإنه حتما سيعين التعيين الخطأ، فالمعايير التي اختارت موظفا أو عاملا معينا هي نفسها التي ستقوم بتعيينه، فنجد أن عاملة تنظيف وظفت بهذه الصفة تكلف بمهام إدارية وخاصة على مستوى أمانات المدراء، وتجد أن عاملا مهنيا يكلف بمهام إدارية أو سائقا وتجد أن موظفا برتبة إدارية عالية يكلف بمهام عون في مكتب ... وبذلك من يعين ليقوم بمهام الصيانة وغسل الأطباق على مستوى المطاعم الجامعية ومن يقوم بمهام رؤساء المصالح والذي أكدت الدراسة الميدانية أن أغلبهم مكلفون وليسوا معينون لعدم توفر معظمهم على المؤهلات والقدرات التي تؤدي إلى تعينهم في تلك المناصب والمؤكد أن هذا الواقع له أسبابه والمتمثلة في:

أ. غياب إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية ينعكس مباشرة على غياب إستراتيجية التوظيف.

ب. غياب دور الهيئات الرقابية وعلى رأسها منظمة الوظيفة العمومية والمراقب المالي، بل نؤكد على أن هذه المنظمات قد تلعب في كثير من الأحيان دور تأزيم الواقع أكثر.

ج. التوظيف على أسس جهوية وقبلية وميولات شخصية وأهواء القائمين على القطاع بالإضافة إلى الضغوطات من أصحاب القرار في الولايات محل قيام عمليات التوظيف وهذا ما يؤدي إلى برمجة مسابقات في ولايات بعينها وفي منظمات بذاتها من أجل إنجاح من يريد هؤلاء.

3- غياب إستراتيجية تدريبية وتكوينية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، رغم وجود برنامج تدريبي وتكويني، إن تعلق الأمر بالتكوين بعد الترقية أو البرنامج التكويني والتدريبي العام، ولكن ما يعاب على هذا البرنامج هو بعده عن الاستجابة للحاجات التدريبية الخاصة بالمنظمات التابعة لهذه المديرية، غياب هذه السياسة التدريبية المبنية على دراسة واقع ممارسات الموارد البشرية من خلال عمليات التقييم الدورية لها، فنجد على مستوى خدمات الإطعام مثلا: طباخ رئيسي (بدون شهادة)، اكتسب هذه الوظيفة بالخبرة يعد أطباق لا تستهلك من قبل الطلبة ومع ذلك نجده يمارس هذه الوظيفة منذ سنوات، ورداءة هذه الوجبات قد لا تعود بالضرورة لعدم امتلاكه للشهادة في الطبخ فقط ولكن قد تعود إلى نوعية المواد المستخدمة أو التجهيزات أو الطاقم المساعد في الإعداد أو لكون هذا الطباخ هو في الأصل عامل مهني من مستوى معين يكلف هكذا بإعداد الوجبات وهو لا يفقه شيئا في ذلك، أو لغياب دليل طبخ على مستوى الإقامة الجامعية لأنه إذا وجد

هذا الدليل فإنه سيحدد فيه أنه إذا أردت إعداد طبق معين فإنه يتعين عليك استخدام الكميات التالية من المواد التالية، ومدة الطبخ تستغرق كذا... فإذا غاب لدينا تقييم هذا المورد البشري فإنه سيكلف رمي أطنان وأطنان من المواد الغذائية وهذا ما هو حاصل على مستوى مطاعم الإقامات الجامعية وهذا حتما ما سيكلف خزينة الدولة ملايين من السنتيمات إن لم نقل ملايير، وما عليك لتعرف ذلك إلا مراقبة حاوية بقايا الطعام لتدرك ذلك، على مستوى خدمات الإيواء نجد أن من يكلف بهذه المهمة لا يعرف حتى عدد الغرف على مستوى الإقامة والصالح منها للإيواء ونوعية وجودة تجهيزات الإيواء، ونجد أنه مع كل دخول جامعي تظهر صعوبات كثيرة في عملية إيواء الطلبة وفي غياب عمليات التقييم نجد هذا الموظف لعدة سنوات في هذا المنصب، وعلى مستوى خدمات النقل تجد مشكلات بالجملة تأخرات غيابات، اكتظاظ، ومع ذلك مسؤول النقل يستمر في أداء هذا العمل لسنوات وسنوات على مستوى خدمات المنح نجد أن هناك تأخر في صب منح الطلبة لمرات ومرات ومع ذلك نجد هذا العامل في منصبه لعدة سنوات كذلك، أما في خدمات النشاطات الثقافية فحدث ولا حرج، ركود على مستوى النشاطات أو تكرار لنفس النشاطات على مدار سنوات وسنوات ومع ذلك تجد هذا العامل مكلف بهذه المهمة لعدة سنوات ورغم احتجاجات الطلبة وما تشهده الإقامات الجامعية من اضطرابات واحتجاجات على سوء الخدمات إلا أن لغياب عمليات التقييم لما تم انجازه من خدمات يعيق رسم سياسات تدريبية وتكوينية تهدف بالأساس إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة فإذا أخطأت إدارة الموارد البشرية في التخطيط لهذه الموارد وأخطأت في التوظيف لها فإنه وجب حسن إعداد خطة للتدريب والتكوين لها حفاظا على المال العام وعدم هدره من جهة وحفاظا على صحة الطالب من جهة ثانية.

فكيف لك أن تعد برنامجا تدريبيا وبناء على ماذا، البرنامج التدريبي يعد بناءا على معطيات تستمد من واقع الممارسة اليومية في إعداد وأداء الخدمات الجامعية فوجب أن تتوفر لنا معطيات حول إمكانيات من يقوم بإعداد سندات طلب المواد الغذائية، لأن الواحد منا قد يجلب الكثير من المواد الغذائية إلى منزله، لكن في النهايه لابد أن هذه المواد لا يمكن جمعها وإعداد وجبات غذائية ذات قيمة ومنفعة منها ولذلك وجب إعداد تكوين لرئيس مصلحة الإطعام وكذا مسؤول التموين على كيفية إعداد جدول الوجبات يأخذ بعين الاعتبار نوعية وكمية المواد المتوفرة، التجهيزات والمعدات إمكانيات الطاقم البشري المعد لهذه الوجبات، كما أنه يجب إدراك أن هذه المواد الغذائية تتغير بتغير فصول السنة، بالإضافة إلى

الاطلاع على الإمكانيات الحقيقية للطاقم المعد للوجبات الغذائية وما يتوفر عليه من تكوينات أو خبرة ميدانية، ومن خلال هذه المعلومات وأخرى يمكن أن نعد برنامجا تدريبيا يتلاءم وواقع خدمة الإطعام على مستوى الإقامة، ونفس الشيء بالنسبة لخدمات الإيواء إذ يجب على القائمين على هذه الخدمة أن يدركوا أن السهر على هذه الخدمة يقتضي أن تتوفر لديهم معلومات كافية عن أجنحة الإيواء من عدد الغرف حالتها الكهرباء بهذه الأجنحة، نظافتها دورات المياه بها المرشات ناهيك عن حالة تجهيزات الإيواء اهترائها من عدمه، عددها، كفايتها، نظافتها ويجب كذلك الاطلاع على حالة الهياكل الملحقة من نادي الإقامة ونوعية الخدمات المقدمة على مستواه، نوعية المواد، الأسعار، طبيعة المعاملات، توفر شروط النظافة في المكان والمورد البشري، الخدمات الصحية والوقائية المقدمة عدد الأطباء والممرضين، برنامج المداومة الليلية ونهاية الأسبوع برنامج الوقاية من مختلف الآفات الاجتماعية، متابعة الحالات الخاصة، توفر أخصائي نفساني أما في مجال الصيانة والنظافة والأمن الداخلي فلابد من برمجة نشاطات تكوينية وتدريبية تتوافق وهذه المهام، ففي مجال الصيانة نتأكد مما يتوفر لدينا من اختصاصات وإذا لم تكن موجودة كما هو الحال على مستوى هذه المصالح بالاقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال فإنه لابد من تدارك هذا النقص من خلال برمجة تكوينات وتدريبات في التلحيم والكهرباء والترصيص والبناء ... كما يجب برمجة تكوينات وتدريبات خاصة بالأمن الداخلي للاقامات كضرورة إدراك هؤلاء الأعوان على أنهم يسهرون على راحة وأمن هؤلاء الطلبة، وإلا كيف نجد أن الكثير من هؤلاء منخرطين ضمن جماعات الترويج لمختلف الآفات الاجتماعية كالمجون والخمور والمخدرات والمهلوسات وكيف أن هؤلاء يجهلون أبجديات التدخل الأولي كالإسعافات الأولية للأشخاص والتدخل في حالات الخطر كاستعمال أدوات إطفاء الحرائق والإجلاء في حالة الخطر... مع إدراك أهمية صيانة المباني والهياكل والحفاظ على نظافتها كما يجب برمجة تكوينات وتدريبات لمراقبي النقل الجامعي خاصة بالتدخل في حالة الخطر، وكيفية التصرف في الحالات الحرجة وكيفية حماية الطلبة على مستوى مواقف الحافلات، وأن النقل الجامعي مخصص فقط لنقل الطلبة فإذا كان عدد الطلبة يتطلب حافلة واحدة، فلماذا نستعمل حافلتين وتنقل الغرباء على الوسط الجامعي.

أما في مجال خدمات النشاطات الثقافية والرياضية فيجب إدراك أن الطالب الجامعي في هذه المرحلة بالذات يجب أن توفر له الأجواء المناسبة من أجل إبراز مواهبه وما يتمتع به من إمكانيات تؤهله لاكتساب معارف وتنمية مواهبه في شتى مجالات الثقافة أو الرياضة ولا يكتفي فقط بالجانب

البيداغوجي أو التعليمي لأن الزمن الذي يقضيه الطالب على مستوى الإقامة الجامعية أكبر بكثير من الزمن الذي يقضيه على مستوى الهياكل البيداغوجية، فإذا لم ترسم سياسات جادة لملئ هذا الفراغ الزمني لدى الطالب بما ينفعه في فكره وجسده من نشاط ثقافي ونشاط رياضي فإنه سيحول ذلك النشاط وكل ما يملك لجانب الانغماس في شتى الآفات الاجتماعية، فعلى ماذا نتحصل في النهاية على شباب غير متكون بيداغوجيا وغير مؤهل في أي مجال من مجالات الحياة الأخرى سواء ثقافيا أو رياضيا، ولذلك وجب إعداد موظفين وإطارات تدرك جيدا هذه الحقائق وتبرمج على مستوى قطاع الخدمات الجامعية نشاطات ثقافية وأخرى رياضية تؤهل الطلبة ليصبحوا مكونين علميا وبيداغوجيا، وكذلك مكونين ثقافيا ومؤهلين رياضيا، وتجدر الإشارة هنا إلى شيئين مهمين ضمن هذا الإطار، الأول هو البرنامج الوطني للنشاطات الثقافية والذي يجب على المشرفين إعطاءه الأهمية اللازمة وخاصة فيما تعلق بتخصيص ميزانية خاصة به من أجل تنفيذه مع إشراك الفاعلين الثقافيين من خارج الجامعة في ذلك لضمان التأطير اللازم مع التوجيه، أما ثاني هذه الأشياء هو النقلة النوعية المسجلة على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال في مجال النشاطات الثقافية وخاصة فيما تعلق بمحور المسرح الجامعي وكذا المجال السمعي البصري من خلال مهرجان الفيلم القصير والمشاركات الخارجية لفرقة المسرح على مستوى الدولتين الشقيقتين تونس والمغرب على التوالي بعد إفتكاك الجائزة الأولى وطنيا.

وبعدما تأكدنا أن البرنامج التدريبي المسطر لا يعبر عن الاحتياجات التدريبية للاقامات الجامعية فكيف لنا أن نتكلم عن تقييم العملية التدريبية لأن هذه الأخيرة هي برنامج تدريبي مستوحى من واقع الممارسة العملية للوظائف والمهن، وهو كذلك إمكانيات ووسائل، وهو كذلك مؤطرين ومشرفين، وهو كذلك معايير علمية بعيدة عن الذاتية في اختيار من سيخضعون للعملية التدريبية وهو كذلك التنفيذ الجيد والمتابعة المستمرة، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التقييم كتتويج لهذا كله، وبما أن هذه المراحلة كلها غائبة، فما هو المضمون الذي سيقيم وكيف لنا أن نتحدث عن هذه المرحلة قبل رسم إستراتيجية تدريبية ستستجيب لواقع الخدمة الجامعية.

4- غياب نهائي للتحفيز الايجابي ما عدا الأجور الزهيدة التي يتلقاها موظفوا والعاملين بالقطاع، بالإضافة إلى منحة المردودية خلال كل ثلاثة أشهر والتي لا تتجاوز في أحسن الحالات الخمسة وثلاثون ألف دينار جزائري، بالإضافة إلى منحة التمدرس التي لا تتجاوز مبلغ ثلاثة آلاف دينار جزائري لكل دخول مدرسي، أو بعض الفتات عند وفاة الأصول أو في حالة المرض تكوين كدين،

هذا ما تعلق بالشق المادي من التحفيز، أما ما تعلق بالشق المعنوي منه و رغم أنه لا يكلف خزينة المؤسسة أي دينار إلا أنه غائب تماما، فمها فعلت ومهما فكرت وأجدت فلن تجد أي أحد من المسؤولين ليقول لك كلمة واحدة ترفع من معنوياتك.

أما التحفيز السلبي والذي تمثله العقوبات التأديبية فمنه الكثير ولكنه لا يطال كل العاملين بالقطاع بل البعض منهم فقط، فالذي لديه من يدافع عنه سواء مسؤولا في إحدى مؤسسات الدولة أو فرعا نقابيا أو هو من عصبة الموالاة والأقارب والأهل والعشيرة والقرية والدوار والجهة، فإن هؤلاء جميعا لا يتعرضون لهذا النوع من التحفيز، ولكن يمكن أن تدفع لهم مصاريف التكليف بمهمة، وقد يتحصلون على سلف من الخدمات الجامعية، ويمنحون العلامة الكاملة من منحة المردودية، وينقلون ويكلفون بمهام بسيطة قد تستهلك من وقتهم ساعتين أسبوعيا.

خامسا– التوصيات والاقتراحات:

1– اقتراحات وتوصيات خاصة بإدارة الموارد البشرية بالمديرية: المهمة الأساسية لمديرية الخدمات الجامعية هي تقديم خدمة جامعية تتميز بالجودة والإتقان، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية ويكون ذلك بالآتي:

أ. التخطيط الجيد والمتقن للموارد البشرية، من خلال رسم استراتيجية على مستوى هذه المديرية انطلاقا من الإدراك الجيد لواقع هذه الموارد، فهذه المديرية تعاني تضخما واضحا في وظائف ومن جهة ثانية تعاني فقرا مدقعا في وظائف أخرى، ولا يمكن معالجة ذلك إلا من خلال التخطيط الجيد، ثم تحديد ما يتوفر لدي من موارد وتحديد ما هو ناقص منها.

ب. توظيف الموارد البشرية وفق المعايير القانونية المنصوص عليها وليس وفق الأهواء والميولات الذاتية والمعايير القبلية والجهوية أو تحت ضغوط أصحاب المناصب، ويكون المعيار الأساسي هو الكفاءة والمقدرة والمهارة بما يتوافق والهدف الأساسي وهو تقديم خدمة جامعية تستجيب لمقاييس الجودة.

ج. رسم إستراتيجية تدريبية وتكوينية انطلاقا من واقع الموارد البشرية المتوفرة، وخاصة في ظل سوء التخطيط والتوظيف لها، من خلال إعداد برنامج التكوين والتدريب، ومن خلال توفير الأطقم المشرفة عليه ومن خلال توفير الوسائل والتجهيزات الضرورية ومن خلال محتوى تدريبي وتكويني يتلاءم وطبيعة الوظائف بالقطاع ثم تقييم كل نشاط تدريبي وتكويني من أجل التحسين المستمر في ذلك، ولا يكون التدريب والتكوين من أجل إرضاء أهواء وطموح أصحاب مراكز التكوين أو استجابة لمرامي ذاتية وميولات ودوافع قبلية وجهوية.

د. بحكم أن قطاع الخدمات الجامعية ينتمي لقطاع الوظيفة العمومية، وبما أن هذه الوظيفة محكومة بقوانين وجب إعادة النظر فيها بحكم ما توصل إليه العالم من تطورات في مختلف مجالات الحياة ونظرا للتطور الحاصل في الحياة الاجتماعية وما حققته الدول المتطورة من رفاه اجتماعي وحياتي في شتى المجالات، ونظرا لكون هذه القوانين قد تجاوزها الزمن، فكيف لقوانين صيغت في السبعينات من القرن الماضي أن تحكم ظاهرة العمل في وقتنا الحاضر، ولهذا كله على قطاع الخدمات الجامعية ومنه مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال وفي مجال تحفيز المنتسبين إليها أن تستغل كل ما هو متوفر لخلق ولإبداع أفكار وطرق وأساليب جديدة، لتحفيز مواردها البشرية

إن كان ماديا أو معنويا، وهذا من خلال إعادة النظر هيكلة الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعمال لتطوير مداخلها ولزيادة عائداتها المالية من خلال استغلال مختلف المرافق المتوفرة على مستوى الإقامات الجامعية، بالإضافة إلى استغلال الهياكل التابعة للقطاع على المستوى الوطني وخلق نشاطات ترويحية وترفيهية للعاملين بالقطاع كاستغلال هذه الهياكل الساحلية صيفا والهياكل الواقعة بالجنوب شتاءا وهكذا يضاف إلى التحفيز المادي توسيع نطاق التحفيز المعنوي والذي لا يكلف خزينة القطاع أي سنتيم رغم ما لهذا النوع من التحفيز من أثر في إيقاظ الهمم والرفع من المعنويات لدى كل الموارد البشرية.

2- **اقتراحات وتوصيات خاصة بالخدمات المقدمة:** والاهتمام بالموارد البشرية وحده لا يكفي من أجل تقديم خدمة جامعية تستجيب لمواصفات الجودة والإتقان ولذلك على مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال ومنه قطاع الخدمات الجامعية ككل الأخذ بالتوصيات التالية في كل محور من محاور الخدمة الاجتماعية للطالب وتتمثل هذه التوصيات في الأتي.

أ.**في مجال خدمات الإيواء:** يمكن أن نقترح للتحسين والنهوض بخدمات الإيواء جملة من الاقتراحات والمتمثلة في:

- ضرورة استرجاع قطاع الخدمات الجامعية لمشاريع إنشاء الإقامات الجامعية أو على الأقل العمل جنبا إلى جنب مع الهيئات الولائية متمثلة في مديرية البناء والتعمير لتجنب إنشاء اقامات جامعية بدون معايير موحدة من حيث المساحة وعدد الهياكل والهياكل المرفقة وطاقة الاستيعاب...
- الهندسة المعمارية للاقامات الجامعية يجب أن تتلاءم والطابع المعماري للجهة أو للمدنية التي ستشيد فيها. ولذلك لابد من اعتماد مخططات معمارية موحدة على المستوى الوطني.
- المراقبة التقنية الدقيقة وخاصة لتركيب مختلف الشبكات كالغاز والكهرباء والمياه والصرف الصحي وإطفاء الحرائق تجنبا لوقوع الحوادث المتكررة وحفاظا على صحة وأمن الطلبة المقيمين.
- الانتقال شيئا فشيئا لمرافق إيواء بمواصفات حديثة تجنبا لما هو مشاهد حاليا على المنظر العام للاقامات الجامعية من أصوار عالية تحيط بها تتجاوز الأربعة أمتار مع أسلاك شائكة إلى اقامات أكثر انفتاحا على العالم الخارجي.

ب. في مجال خدمات الإطعام: في مجال خدمات الإطعام يمكن أن نقترح حملة من التدابير العملية من أجل بلوغ جودة خدمات تليق بمستوى متلقيها والمتمثلة في :

- ضرورة توظيف اختصاصي تغذية على مستوى الإقامات الجامعية وإن تعذر ذلك يكون على مستوى مديريات الخدمات الجامعية.
- ضرورة توفر أطقم لإعداد الوجبات الغذائية على مستوى المطاعم الجامعية ذات تكوين متخصص في طبخ الجماعات مع إحداث التوازن في هذه الأطقم من حيث القدرات والعدد، فلا نجد على مستوى إقامة جامعية أربعة عاملين وعلى مستوى إقامة أخرى ثمانية عاملين، ناهيك على أن نجد على مستوى إقامة جامعية طباخ رئيسي مكون وعلى مستوى أخرى عاملا مهنيا أو تخصص آخر يشرف على إعداد الوجبات.
- تموين مطاعم الإقامات الجامعية بمواد غذائية ذات جودة وضرورة التشديد في أساليب الرقابة، وهذا يكون بتوحيد دفاتر الشروط الخاصة بتموين الإقامات الجامعية وخاصة فيما تعلق بالتنويع في المواد بحسب فصول السنة.
- تجهيز المطاعم الجامعية بتجهيزات طبخ تساعد وتسهل على إعداد الوجبات الغذائية ونؤكد هنا على جودة هذه التجهيزات.
- توحيد جدول الوجبات الغذائية على مستوى المدينة الجامعية، وإن تعذر ذلك على مستوى كل مديرية خدمات جامعية، وضرورة أن يشرف على إعداد هذه الجداول مختصين في التغذية.
- العمل على إعداد دليل لطبخ الجماعات على مستوى الإقامات الجامعية تحدد من خلاله الأطباق المختلفة والكميات اللازمة لإعدادها.
- الالتزام الصارم بإجراءات الوقاية والنظافة على مستوى مطاعم الإقامات الجامعية، إن تعلق الأمر بالوسط العام للمطعم أو نظافة وهندام الطاقم المشرف على إعداد هذه الوجبات أو نظافة التجهيزات والمواد الغذائية المستعملة.

ج. **في مجال خدمات النقل**: وتتمثل جل الاقتراحات في مجال النقل الجامعي في ما يلي:

- التعاقد مع شركات ومؤسسات مختصة في المجال ولكن مع تشديد الرقابة والمتابعة اليومية
- توحيد دفتر الشروط الخاص بالنقل الجامعي وخاصة فيما تعلق بجودة الحافلات وسنة بداية عمله، والتكلفة المالية اليومية وخاصة في المدينة الجامعية الواحدة.
- العمل على تحديد محطات للنقل الجامعي بالتنسيق مع مديريات النقل على مستوى كل ولاية، على أن نوفر مراقبين للنقل الجامعي على مستوى كل محطة مع لباس خاص وتجهيزات اتصال إن أمكن.
- توحيد الدفتر الخاص بالمراقبة المتابعة اليومية للنقل الجامعي.
- توقيف العمل بالنقل الشبه الحضري وخاصة مع توفر هياكل الإيواء، وعدم جدوى العمل بهذا النقل وخاصة مع صعوبة مراقبته والتحكم فيه. لأنه يعتبر مجالا مفتوحا لهدر المال العام في جل الولايات كما في ولاية باتنة التي تتوفر على هياكل إيواء تستوعب كل أعداد الطلبة الراغبين في ذلك.

د. **في مجال الخدمات المنح**: في مجال المنح الجامعية يمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات المتمثلة في:

- توحيد صيغة العمل ببرنامج الإعلام الآلي المسير للمنح الجامعية.
- توفير الاعتمادات المالية اللازمة للصرف الدوري لها.
- مراجعة شروط نلقى المنح الجامعية وتشديد الرقابة، لأنه هناك نسبة كبيرة من الطلبة الذين يتلقون منحا جامعية دون توفر الشروط المطلوبة فيهم.

هـ. **في مجال خدمات النشاطات الثقافة والرياضية**: فيما يتعلق بالنشاطات الثقافية والرياضية فيمكن اقتراح الإجراءات التالية:

- اقتصار هذه الخدمة على النشاط الثقافي والرياضي فقط، وحذف النشاط العلمي لأنه مرتبط بالنشاط البيداغوجي العام للطالب في الجامعة ككل.

- التوظيف على مستوى مديريات الخدمات الجامعية والاقامات التابعة لها لاختصاصيين في المجال الثقافي كالمسرح والفنون المختلفة، وكذا اختصاصيين في مجال النشاط الرياضي.
- فرض الرقابة الصارمة للإنفاق في هذا المجال، وتعزيز استفادة الطالب المقيم من النشاطات والتكريمات كذلك، مع الإشراف التام لإدارات الإقامات الجامعية على هذه الأنشطة من بدايتها إلى نهايتها.
- تأكيد العمل ببرنامج النشاطات الوطنية، التنويع فيها، تشجيعا للاحتكاك بين الطلبة والتبادل الثقافي فيما بينهم.
- استغلال الإقامات الجامعية كهياكل سياحية خلال العطل لفائدة الطلبة مع تشديد الرقابة للمحافظة عليها وعلى تجهيزاتها.

3- اقتراحات وتوصيات عامة: وبعيدا عن تفاصيل الخدمات المقدمة والموارد البشرية المشرفة على إعدادها وتقديمها سنحاول تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العامة التي تهم القطاع ككل والتي نوجزها في الآتي:

أ. إعادة النظر في الهيكلة الإدارية للقطاع كأن تستحدث على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة منتدبة أو كتابة دولة خاصة بالخدمة الجامعية على غرار الوزارة المنتدبة للبحث العلمي مع هياكل جهوية ومحلية.

ب. إعداد بطاقية وطنية للموارد البشرية التابعة لقطاع الخدمات الجامعية والتي ستكشف الكثير من التجاوزات والخروقات وحجم التضخم الموجود على مستوى هذه الموارد، كما يمكن من خلالها الاستغلال الجيد لهذه الموارد وطنيا.

ج. تشديد أساليب الرقابة والمتابعة لإدارة الهياكل التابعة للقطاع إن على مستوى الموارد البشرية أو على مستوى إدارة المال العام، وحبذ لو يكون ذلك بهيئة مستقلة عن القطاع وتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

د. ضرورة إعادة النظر فيما يعرف بالتمثيل لطلابي، لأنه يفترض أن يمثل الطلبة مجالس منتخبة من عموم الطلبة وينبثق عن هذه المجالس مكاتب ولجان، لأن الوضعية الحالية للتمثيل الطلابي مبهمة

وغير معروفة، لأن ما يطلق عليه شركاء اجتماعيين طبيعتهم التنظيمية غير معروفة، فهل يمثلون نقابات مطلبية أو جمعيات ثقافية أو رياضية ناهيك عن العدد الكبير لها والذي تجاوز الخمسة عشر منظمة وأغلبها إن لم نقل كلها لا تملك إلا وثيقة اعتماد دون أي تمثيل لها على مستوى الواقع الطلابي.

الخـــاتمـــة

الخاتمـــــــــــة:

يجب أن ندرك بأن إدارة الموارد البشرية لا تبدأ من يوم الالتحاق بمنظمات العمل، ولكن حقيقة ذلك تبدأ من يوم حمل الأم لجنينها بل يكون قبل ذلك أي عند اختيار شريك الحياة، فعندما تتم هذه الخطوة بنجاح حينذاك نقول بأننا بدأنا رحلة إدارة هذا المورد ، فنهتم به وهو جنين في بطن أمه من خلال الاهتمام بأمه، ثم بعد ولادته بتغذيته وصحته حتى ينمو نـــموا سليما ثم ننطلق مع مرحلة تعليمه التي تبدأ من البيت أين يتشرب قيما ومبادئ الحياة الكريمة، ويستمر ذلك الاهتمام مع مراحل تعليمه كلها فيتربى ذلك الطفل ثم الشاب على قيم الأمانة والصدق والإخلاص، وحب الوطن وحب العمل والمثابرة والإتقان ... وإن كان عكس ذلك أي أن هذا الإنسان قد تربى على الخيانة والكذب والغدر وحب الذات والكسل ... فكيف ستنعكس صورة النموذجين بمنظمات العمل.

عندما يتوفر لدينا هذا الكم الهائل من أفراد المجتمع الحاملين لهذه القيم النبيلة، فإنه سيكون من السهل بناء منظمات تؤدي مهامها بإتقان وجودة وتفان ولكن ونحن بهذا الواقع الذي نحن عليه وجب علينا القيام بمجهود مضاعف لإصلاح الوضع.

إذا واقع إدارة الموارد البشرية يختلف من مجتمع لأخر ومن منظمة لأخرى ولذلك نجد في الجزائر أن إدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة إنتاجية لمنظمة تجارية لمنظمة خدمية، لأن عامل الربحية يتدخل بقوة لإدارة تلك المنظمات، فقطاع الخدمات الجامعية بالجزائر كغيره من المنظمات التابعة للوظيفة العمومية نجدها كلها تعاني من نفس القيم السائدة في المجتمع الجزائري من ذاتية ومحاباة وتمييز وجهوية أي عكس ما يجب أن يكون عليه الوضع، ولذلك نجد غياب تام للتخطيط للموارد البشرية، مخططات تسيير تبنى على فتح منصب كذا لأخي أو لابن عشيرتي أو لأخ المسؤول... وينتج لنا مخططا مشوها. فتجد أن أهداف هذه المنظمة في جهة معاكسة تماما لما يخطط له، وتتبعها عمليات التوظيف والتدريب والتكوين والتحفيز بنفس المعايير والمقاييس، فكيف سيكون حال هذه المنظمات.

ولذلك وجب على الدولة الجزائرية إبلاء الاهتمام الأكبر بالمورد البشري خلال كل مراحل حياته وقبل ولوجه مجال العمل وتجاوز فكرة الفرد والمستخدم لأنها مفاهيم ومصطلحات تجاوزها الزمن ثم على منظماتنا ومنها قطاع الخدمات الجامعية أن يولي أهمية كبيرة لعملية إدارة الموارد البشرية ولا يكون ذلك

إلا من خلال إعطاء الأهمية الكبرى لمعايير الكفاءة والنزاهة والمقدرة والإخلاص بدلا من البحث عن حماية الذات والانتصار لها بنقل مهام وأهداف منظمة ما وتحويلها لملكية خاصة أو لملكية جهة وأسرة أو شخص معين.

وتكون بداية العمل بضرورة الإسراع في إعداد بطاقية وطنية للموارد البشرية لقطاع الخدمات الجامعية وهي التي ستكون المؤشر الحقيقي لكل الاخلالات والتناقضات التي تم الإشارة إليها عند إعداد هذه الأطروحة، وخاصة التضخم الحاصل في أعداد الموارد البشرية وفي بعض الوظائف بالذات ثم الانتقال إلى إحداث التوازن بين مختلف المنظمات التابعة للقطاع سواء مديريات خدمات جامعية أو اقامات وقد يكون اللجوء لتدعيم بعض القطاعات الأخرى كقطاع الصحة مثلا. ثم بعد ذلك يجب إعادة النظر في هيكلة قطاع الخدمات الجامعية مع التأكيد هنا على ضرورة استحداث وزارة منتدبة أو كتابة دولة تكلف بإدارة هذا القطاع تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ثم الانتقال إلى مرحلة تصفية القطاع من غير المنتسبين إليه والغرباء عليه وخاصة فيما يتعلق بفكره التمثيل الطلابي، وأن ممثلي الطلبة يجب أن ينبثقوا من مجالس منتخبة، لأن ما هو موجود على أرض الواقع الآن لا يعبر عن تمثيل طلابي بل تمثيليات لأحزاب سياسية وجماعات ضغط لمموني‍ين معيّنين، ونفس الإجراء يجب اتخاذ اتجاه ما يعرف بالتمثيل العمالي، وإبعاد ممثليهم عن وظائف إدارة المال العام لأنه مما اثبت من خلال هذه الأطروحة أن الأمناء العامون للفروع النقابية غالبا ما يشغلون وظائف رئيس مصلحة الإطعام أو فرع التموين...

الأمر الآخر الذي يجب الإسراع في تنفيذه فيما تعلق بإدارة الموارد البشرية هو تفعيل الدور الحقيقي للهيئات الرقابية وخاصة منظمة الوظيفة العمومية والمراقب المالي، فعلى هذه المنظمات أن تلعب دورها الرقابي بدلا عن ممارسة الضغوط لتحقيق رغبات مسؤوليها، وكذا إسناد مهام الإشراف على القطاع وطنيا أو محليا لأصحاب الكفاءة والنزاهة وليس لمن يدفع أكثر أو لمن يعرف فلان أو علان.

أما ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط لهذه الموارد يجب أن ينطلق من دراسة فعلية لما هو موجود منها وحاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من هذه الموارد أي إحداث موازنة بين ما هو موجود والمطلوب جلبه إبعاد وظيفة التوظيف عن الميولات الشخصية والأهواء والخضوع لضغوط الجهة والمسؤول الأعلى والعائلة... وظيفة التدريب والتكوين يجب أن تستند لدراسة متفحصة للواقع داخل قطاع الخدمات الجامعية وليس استجابة لطموحات شخصية أو ضغوط منظمات التكوين الخارجة عن

القطاع، وإعداد برنامج تكوين وتدريب يستجيب لمتطلبات القطاع من خدمات إيواء وإطعام ونقل ...أما وظيفة التحفيز فيجب الاستغلال الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات تحفيزية يمتلكها القطاع في انتظار إعادة النظر في قوانين الوظيفة العمومية وخاصة فيما تعلق بوظيفة التحفيز.

من جانب آخر فإن تقديم خدمات اجتماعية في مستوى التطلعات نضير ما يرصد لها من أموال أو ما يحقق رضا متلقيها من الطلبة، فإنه من الضروري الإسراع في إنشاء هيئة رقابية على مستوى وزارة التعليم العالي بعيدا عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية، تسند لها مهام مراقبة الخدمات المقدمة، وتكون مشكلة من أشخاص يتحلون بالكفاءة والنزاهة لتجنب وقوعهم في فخ الإغراءات والمساومات كما حدث لسابقيهم والخاسر الأكبر هنا هو الطالب الذي لا يتلقى خدمات بجودة، والدولة الجزائرية من خلال إهدار المال العام.

وكمجموعة إجراءات عملية لتحسين الخدمة الجامعية مستقبلا، تكون بإعداد مخططات هندسة معمارية للاقامات الجامعية بحسب الجهة وخاصة مع التنوع الثقافي والامتداد الجغرافي للجزائر، على أن تستجيب هذه المخططات المعمارية لمتطلبات خدمات جامعية في المستوى، بالإضافة إلى حسن اختيار التجهيزات والمعدات التي تجهز بها الاقامات الجامعية وخاصة تجهيزات الإيواء والإطعام كما يجب الإسراع في إعداد دليل خاص بالإطعام بالاقامات الجامعية مع الأخذ بعين الاعتبار عند إعداده التنوع الموجود في الجزائر من ثقافات الإطعام، وما تنتجه أرض الجزائر كذلك.

تموين الإقامات الجامعية بمواد تموينية من نوعية جيدة سواء ما تعلق بالإطعام أو مواد تنظيف فرض إجراءات صارمة فيما تعلق بالوقاية والصحة وخاصة نظافة المرافق أو القائمين عليها، وكذا محاربة كل الآفات الاجتماعية داخل الإقامات الجامعية من إدمان للكحول ومختلف المخدرات والمهلوسات، مختلف الانحرافات الأخرى وخاصة المتعلقة بالجنس، ترقية النشاط الثقافي والرياضي على مستوى الإقامات الجامعية بما يؤهل الطلبة للتعبير عن مواهبهم ومؤهلاتهم وللرفع من مستوى المشهد الثقافي وممارسة الرياضة على المستوى الوطني يضاف إلى هذا الكثير من الإجراءات المتعلقة بالتفاصيل الصغيرة سواء فيما تعلق بإدارة الموارد البشرية أو بإعداد الخدمة الجامعية، يمكن التطرق لها إذا ما توفرت إرادة حقيقية لإصلاح قطاع الخدمات الجامعية ويأتي على رأس هذه الإدارة فتح قطاع الخدمات الجامعية ليكون مجالا لمختلف الدراسات الجامعية في مختلف التخصصات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- إبراهيم المنيف – تطور الفكر الإداري المعصر – آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، ط2، 1999.

2- أحمد سيد مصطفى – إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة – بدون دار نشر، 2000.

3- أحمد سيد مصطفى – إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين – بنها ، مصر، 2000.

4- أحمد ماهر – الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2003.

5- أحمد ماهر – تطوير المنظمات – الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

6- أحمد ماهر – كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل – الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.

7- أحمد مصطفى خاطر– الإدارة في المؤسسات الاجتماعية – المكتبة الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر 2001.

8- أمين ساعاتي – إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق – دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.

9- باري كشواري – إدارة الموارد البشرية – كوجان بيدج ، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط2، القاهرة، مصر 2006.

10- بلال خلف السكارنة – التطوير التنظيمي والإداري – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأدرن، 2009.

11- توم بيترز – ثورة في عالم للإدارة – ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1998.

12- جاري ديسلر – إدارة الموارد البشرية – ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، ط8، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

13- جمال الدين محمد المرسى–الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية–الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.

14- جين سميث – فن اتخاذ القرارات الصائبة – الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ط1، بيروت، لبنان، 1999.

15- حسن الحلبي– تدريب الموظف – منشورات عويدات، ط2، بيروت، لبنان، 1982.

16- حسين حريم–إدارة المنظمات منظور كلي– دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.

17- حسين محمد حسنين – تحديد الاحتياجات التدريبية – دار مجدلاوي، ط1، عمان ، الأردن، 2005.

18- حسين محمد حسنين – طرق التدريب – دار مجدلاوي، ط2، عمان، الأردن ، 2002.

19- حمداي وسيلة – إدارة الموارد البشرية – مديرية النشر لجدامعة قالمة ، قالمة ، الجزائر ، 2004.
20- خالد حامد – منهج البحث العلمي – دار ريحانة للنشر والتوزيع، ط1، القبة، الجزائر، 2003.
21- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي– إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي– ط2، عمان، الأردن، 2005.
22- خليل فهد سيباني – إدارة الوقت – دار الراتب الجامعية للنشر، بيروت ، لبنان، بدون سنة نشر.
23- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود – نظرية المنظمة – دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان ، الأردن ، 2009.
24- راوية حسن – إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية – الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 2004.
25- رشاد أحمد عبد اللطيف – إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية – المكتبة الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000.
26- رشيد زرواتي – تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية – بدون دار نشرر، ط1، 2002.
27- رشيد زرواتي – مدخل للخدمة الاجتماعية – منشورات جامعة المسيلة ، لمسيلة، الجزائر ، 2000.
28- رشيد واضح – المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة لبلنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
29- زكي محمود هاشم – توضيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب – ذات السلاسل للنشر، ط1، الكويت، 1997.
30- زيد منير عبوي– إدارة الموارد البشرية–دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن، 2007.
31- س . أ – روبيرت – فن التواصل مع الآخرين – ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
32- سليمان الدروجي – اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات – دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
33- سنان الموسوي–إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها– دار مجددلاوي،ط1،عمان،الأردن، 2006.
34- سهيلة محمد عباس – إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي – دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.
35- سيد محمد جاد الرب – إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي – بدون دار طبع، الاسماعلية، مصر، 2009.
36- صالح بن نوار – فعالية التنظيم – مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطية، الجزائر ، 2010.

37- صلاح الدين محمد عبد الباقي – إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر ، 2000.

38- صلاح الدين محمد عبد الباقي – السلوك الفعال في المنظمات – دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.

39- طارق عبد الحسين العكيلي– اقتصاديات الموارد البشرية– الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

40- طلعت مصطفى المسروجي – الخدمة الاجتماعية أسس النظرية والممارسة – المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.

41- ظاهر محسن الغالبي وأحمد علي صلاح – اللتطوير التنظيمي مدخل تحليلي – دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن، 2010.

42- عبد الحفيظ مفدم – الثقافة والتسيير – منشورات معهد علم النفس وعلوم التربية جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 1992.

43- عبد الحكيم أحمد الخزامي، فن اتخاذ القرارات – مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.

44- عبد الحميد قرفي – الإدارة الجزائرية مقاربة سوسيولوجية – دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.

45- عبد السلام أبو قحف – التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم – الدار الجامعية للنشر، ط2، الاسكندرية، مصر، 1996.

46- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحنى – تنظيم وإدارة الأعمال – المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.

47- عبد الله محمد عبد الرحمن – النظرية في علم الاجتماع – دار المعرفة الجامعية – الاسكندرية ، مصر، 2003.

48- عبد الوهاب سوسي – المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم – دار النجاح للكتاب، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009.

49- على غربي – أبجديات المنجهة في كتابة الرسائل الجامعية – دار الفائز للطابعة والنر والتوزيع، قسنطية ، الجزائر، 2009.

50- علي السلمي – إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.

51- علي السلمي – الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق – دار غريب للنشر والتزيع، القاهرة، مصر ، 1999.

52- علي السلمي– تطوير أداء وتجديد المنظمات – بدون سنة نشر.

53- علي الشرقاوي – العملية الإدارية وظائف المديرين – دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، مصر، 2002.

54- علي عبد الرزاق جلبي – علم اجتماع التنظيم – نادي المعرفة الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، بدون سنة نشر.

55- عمار عبد الهادي وآخرون – إدارة الإيواء – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2007.

56- عمر وصفي عقبلي – إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي – دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان،ـــ الأردن، 2005.

57- عمر وصفي عقبلي – الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة – دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

58- فتحي إبراهيم محمد أحمد – مصداقية المديرين وفاعلية أداء المرؤسين – المجلة العربية للادارة، القاهرة، مصر، 2007.

59- فريد النجار –الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.

60- قاسم نايف علوان المحياوي – إدارة الجودة في الخدمات – دار المشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

61- قيس النوري – السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية – دار الكندي للنشر والتوزيع ومؤسسة حمادة للخدمات والدراسات، ط1، اربد، الأردن، 1999.

62- كارن لاتز – الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد – ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2000.

63- كاسر نصر المنصور – نظرية القرارات الإدارية – دار الجامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.

64- كامل بربر – إدارة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي – المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، 2000.

65- كامل برير الإقامات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين – دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، لبنان، 2006.

66- كاي كيبلر – تحقيق الرضا الوظيفي في 50 دقيقة – ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2003.

67- كويك نوتس–فن القيادة– ترجمة عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2004.

68- كويك نوتس – كيف تقود الموظفين بروح الفريق – ترجمة عماد الحداد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006.

69- كيتك ينان – اختيار الموظف المناسب – ترجمة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت، لبنان، 1995.

70- لوكيا الهاشمي – السلوك التنظيمي – دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2006.

71- مارجريت ماري جووتنك وديفيد جووتنك – الأوات الفعالة لمدير المستقبل – دار الراتب الجامعية، ترجمة مكتبة الشقرى ودار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2002.

72- مالكوم باين – نظرية الخدمة الاجتماعية المعاصرة – ترجمة حمدي محمد إبراهيم وسعيد عبد العزيز عويضة، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998.

73- المبروك محمد الغربائي – الخدمة الاجتماعية وأساليبها النظرية والتطبيقية – مجلس الثقافة العام، طربلس، ليبيا، 2008.

74- محسن أحمد الخضيري – الضغوط الإدارية الظاهرة الأسباب العلاج – مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.

75- محمد إبراهيم – مهارات وفن إدارة العلاقات العامة والزبائن، دار حمورابي ودار الإسراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

76- محمد أحمد حسان – قضايا إدارية معاصرة – الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

77- محمد اسماعيل بلال – استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار – مكتبة الجامعية الحديدة، الاسكندرية، مصر، 2005.

78- محمد الصيرفي – إدارة الموارد البشرية – دار الفكر الجامعي، ط1، القاهرة، مصر، 2007.

79- محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله – الإدارة علم وتطبيق – دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.

80- محمد سعيد أنور سلطان – السلوك التنظيمي– دار الجامعية الجديدة للنشر،الاسكندرية، مصر، 2003.

81- محمد سيد فهمي – تصميم وتنفيذ بحوث الخدمة الاجتماعية – دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006.

82- محمد سيد فهمي – مدخل في الخدمة الاجتماعية – المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر، 2001.

83- محمد صالح فالح – إدارة الموارد البشرية – دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

84- محمد عاطف غيث ومحمد علي محمد–التنمية والتخطيط الاجتماعي–دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ، لبنان، 1986.

85- محمد عبيدات وآخرون – منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات – دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

86- محمد محمد قاسم – المدخل إلى مناهج البحث العلمي – دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتتوزيع، الأسكندرية، مصر، 2003.

87- محمد محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم – الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة – الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.

88- محمد مسلم – مدخل إلى هعلم النفس العمل – دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2007.

89- محمود المساء – الإدارة الفعالة – مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 2003.

90- مدحت أبو النصر – إدارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيق – دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2008.

91- مدحت محمد أبو النصر – الإدارة علم ومهنة – دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2007.

92- مراد زعيمي – داراسات في تسيير الموارد البشرية – دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2008.

93- مروان طاهر الزعبي – الرضا الوظيفي – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.

94- مصطفى محمود أبو بكر – التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005.

95- مصطفى محمود أبو بكر – الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية – الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2006.

96- المنظمة العربية التنمية الإدارية – آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب – منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ،

97- موريس أجرس- منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، حيدرة، الجزائر، 2004.

98- موسى اللوزي – التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات – دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.

99- موسى خليل – الإدارة المعاصرة–المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان، 2005.

100- ميشل أرمسترونج – المرجع الكامل في تقنيات الإدارة – ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

101- نادر أحمد أبو شيخة – إدارة الموارد البشرية – دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.

102- نبيل الحسيني النجار – الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة – الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.

103- نواف كنعان – القيادة الإدارية – دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.

104- نور الين بشير تاوريريت – الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق – عالم الكتب الحديث، ط1، أربد، الأردن، 2009.

105- نوري منير – الوجيز في تسيرر المواد البشرية – ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرة العاصمة ، الجزار، 2011.

106- همام محمد محمود دار زهران – قانون العمل عقد العمل الفردي – دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية ، مصر، 2003.

107- هيثم العاني – الإدارة بالحوافز – دار كنوز اتلمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ط1، عمان، الأدرن، 2007.

108- وديع ياسين التكريتي وآخرون – علم النفس الاجتماعي – دار وفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، مصر، 2012.

109- يوسف عنصر– الإشراف والتنظيم الصناعي– مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2007.

الأطروحات:

110- بوقفة عبد الرحمن: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2015- 2016.

111- عبد الغاني تغلابت: دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018 -2019.

الملاحـــق

الملحق الأول:

قائمة الأساتذة المحكمين

أحمد عبد الحكيم بن بعطوش	عميد كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية	جامعة الحاج لخضر باتنة 1
محمود قرزيز	أستاذ بقسم علم الاجتماع	جامعة برج بوعريريج
العابد ليندة	أستاذة قسم علم الاجتماع	جامعة الحاج لخضر باتنة 1
قارح سماح	أستاذة قسم علم الاجتماع	جامعة الحاج لخضر باتنة 1
حنفوق محي الدين	رئيس قسم علم الاجتماع	جامعة الحاج لخضر باتنة 1

الملحق الثاني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministre de l'enseignement Supérieure e de la Recherche Scientfique

جامعة محمد خيضر بسكرة	Université Mohamed khider Biskra
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	Faculté des Sciences Humains et Sociales
قسم العلوم الاجتماعية	Département des Sciences Sociales
شعبة علم الاجتماع	Filiére de Sociologie

دليل ملاحظة ومقابلة خاص بمديرية الخدمات الجامعية

مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال

العدد الاجمالي للمواد البشرية :

- .....

- **عدد الذكور :** .....**عدد الإناث:** .....

عدد الموارد البشرية على مستوى مقر المديرية :

- .....

- **عدد الذكور :** .....**عدد الإناث:** .....

عدد الموارد البشرية على مستوى كل اقامة جامعية

- **الإقامة الجامعية 1000 سرير المصالحة :** .....
- **الإقامة الجامعية 1000 سرير السلم :** .....
- **الإقامة الجامعية عمار بن فليس :** .....
- **الإقامة الجامعية أول نوفمبر 54 :** .....
- **الإقامة الجامعية الإخوة أوجرة :** .....
- **الإقامة الجامعية حملة 01 :** .....
- **الإقامة الجامعية حملة 02 :** .....

عدد موظفي التأطير : .....**من الرتبة:** .....**إلى الرتبة:** .....

عدد موظفي التحكم : .....**من الرتبة:** .....**إلى الرتبة:** .....

عدد موظفي التنفيذ : .....**من الرتبة:** .....**إلى الرتبة:** .....

عدد الموظفين لكل قسم

ـــ قسم الموارد البشرية : .....

ـــ قسم المالية والصفقات العمومية: .....

ـــ قسم المراقبة والتنسيق :.....

ـــ قسم المنح : .....

عدد الموظفين لكل مصلحة

ـــ مصلحة المسارات المهنية .....

ـــ مصلحة التكوين وتحسين المستوى: .....

ـــ مصلحة الميزانية والمالية : .....

ـــ مصلحة الصفقات العمومية : .....

ـــ مصلحة الإطعام :.....

ـــ مصلحة الإيواء : .....

ـــ مصلحة النقل : .....

ـــ مصلحة النشاطات الثقافية :.....

ـــ مصلحة تجديد المنح : .....

ـــ مصلحة تقديم المنحة :.....

ـــ عدد أ°وان الأمن على مستوى مقر المديرية :.....

ـــ عدد السائقين : .....

ـــ عدد عمال الصيانة : .....

الوظائف المستحدثة

ـــ الإعلام : .....

ـــ الأرشيف : .....

ـــ التدقيق المالي : .....

ـــ .....

العدد الإجمالي للمناصب النوعية : .....المشغول منها : .....

ـــ العدد على مستوى مقر المديرية : .....المنشغول منها : .....

ـــ العدد على مستوى الإقامات : .....

ـــ رئيس قسم المديرية .....المشغول منها : .....

مديرية إقامة جامعية: .....المشغول منها : .....

ـــ رئيس مصلحة بالمديرية : .....المشغول منها: .....

ـــ رئيس مصلحة بالإقامة : .....المشغول منها : .....

ـــ رئيس فرع بالإقامة :.....المشغول منها : .....

كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

ـــ .....

من يشرف على تحديد هذه الاحتياجات :

ـــ .....

هل تتوفر المديرية على دليل تحليل الوظائف (وصف وتوصيف الوظائف) :

ـــ .....

خطوات عملية التوظيف :

ـــ .....

إجراءات الاختيار بين المترشحين للوظاف :

ـــ .....

كيف تتم عملية التعيين في المناصب :

ـــ .....

هل يوجد برنامج للتكوين والتدريبي.

ـــ نسخة من البرنامج التكويني (النشاطات التدريبية، الفئة المستهدفة، الجهة المشرفة .....)

ـــ نسخة تنفيذ البرنامج.

ـــ الميزانية المخصصة للتكوين.

ـــ ما هي الفئات المستهدفة من التكوين.

ـــ كيف يتم تحديد هذه الفئات

ـــ .....

ـــ هل تتوفر المديرية على برنامج لتقييم أداء الموارد البشرية.

ـــ هل تساهم عمليات التدريب والتكوين في عمليات ترفيه ونقل الموارد البشرية.

ـــ .....

ما هي الأساليب المعتمدة لتحفيز الموارد البشرية

ـــ .....

هل تعتمد عملية تقييم الوظائف وتصنيفها

— .....

هل هناك تخطيط تطوير للمسارات الوظيفية

— .....

الترقيات والمستفدين منها.

ـــ مستوى الأجور

ـــ التأطير من .....إلى .....

ـــ التحكم من .....إلى .....

ـــ التنفيذ من .....إلى .....

ـــ أكثر الموظفين شغل لمنصب واحد خلال فترة زمنية طويلة

ـــ الاستقالات العدد : .....

ـــ الأسباب.:

— .....

ـــ النظام الداخلي للخدمات الاجتماعية للعمال

ـــ الهكيل المشرف عل ذلك.

— .....

اشراك العاملين في الادارة :

— .....

العقوبات التأديبية ما هي هذه العقوبات.

— .....

العدالة في تطبيق هذه الأجراءات التأديبية

— .....

هل هناك نص لقواعد السلوك معتمد على مستوى المدجرية وهياكلها .

— .....

أنواع ضغوط العمل التي تتعرض لها الموارد البشرية

— .....

فرق العمل بأهداف عامة لا أهداف خاصة

— .....

عدد من تم توظيفهم للسنتين الأخيرتين بالرتب الإدارية

— .....

الملحق الثالث:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministre de l'enseignement Supérieure e de la Recherche Scientfique

جامعة محمد خيضر بسكرة — Université Mohamed khider Biskra

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية — Faculté des Sciences Humains et Sociales

قسم العلوم الاجتماعية — Département des Sciences Sociales

شعبة علم الاجتماع — Filiére de Sociologie

دليل ملاحظة ومقابلة خاص بالإقامة الجامعية

الإقامة الجامعية

المساحة الإجمالية

عدد أجنحة الإيواء

عدد الطوابق في كل جناح

عدد الغرف في كل جناح

وضعية الغرف : .....فردية: .....ثنائية: .....ثلاثية: .....رباعية: .....أكثر:.....

عدد دورات المياه في كل طابق : .....عدد المغاسل في كل طابق : .....

هل المرشات موجودة على مستوى الأجنحة : نعم لا

الإجابة بنعم كم عدد غرفها .....

الإجابة بلا هناك مجمع مرش منعزل نعم لا كم عدد غرفه

هل تتوفر الأجنحة على مخارج للنجدة نعم لا

هل تتوفر أجنحة الإيواء عل ىتجهيزات إطفاء المرافق خراطيم مياه قارورات إطفاء

هل هناك حماية لنوافذ غرف الطابق السفلي نعم لا

هل هناك منبهات بالأجنحة نعم لا

هل تتوفر نوافذ الغرف على ستائر نعم لا

تجهيزات الإيواء الأسرة نوعها حديدية خشبية مختلطة

الأفرشة نوعها اسفنجة قطنية

الإغطية نوعها زاورة كوات

حالتها جيدة متوسطة رديئة

وسائد نوعها اسفنجية قطنية مادة أخرى

ازرارات حالتها جيدة متوسطة رديئة

الطاولات العدد

الكراسي العدد

الخزائن حديدية مبنية

الإنارة على مستوى الأجنحة .....الأروقة .....دورات المياه .....

عدد المطاعم بالإقامة

عدد قاعات تقديم الأكل .....عدد الطاولات بها .....عدد الكراسي بها.....

هل تتوفر نوافذ هذه القاعات على ستائر نعم لا

هل هناك ديكورات على مستوى قاعات الأكل نعم لا

في حالة وجودها ما هي : لوحات زيتية .....ورود .....نبتات بلاستيكية .....

هل تتوفر هذه القاعات على مكبرات صوت .....للاستماع للموسيقى أثناء تناول الوجبة

هل تتوفر هذه الفقاعات على مغاسل خاصة بالطلبة نعم .....لا .....هل تتوفر على مخارج للنجدة

بالنسبة لقاعة الطهي ..... هل تتوفر على دورات مياه نعم .....لا .....

هل تتوفر على مرشات نعم..... لا .....

هل تتوفر على مغاسل نعم .....لا .....

كيف هو تقسيم قاعة الطهي :

الإنار..... جيدة..... متوسطة .....ضعيفة .....

غسل الأواني .....آلي .....بدوي .....

التهوية .....صرف النهار .....

تصريف المياه .....جمع النفايات .....

هل تجهيزات إطفاء الحرائق موجودة نعم..... لا.... ما هي.... خراطيم مياه .....قارورات إطفاء .....

هل هناك لباس خاص بالعمال نعم..... لا..... ما هو.....

هل هناك إلتزام بإرتدائه

هل هناك كاشفات تتسرب الغاز نعم .....لا .....

هل يتوفر على تجهيزات كافية للطهي نعم..... لا .....

في حالة الإجابة بـــ لا ما هي التجهيزات الناقصة

الطابور..... العدد .....خط سير الطابور .....

هل للطالب امكانية لرؤية قاعة الطهي من الداخل نعم.....لا .....

كيف يستلم طبق الأكل .....

كيف يتم اختيار العمال المشرفين على ذلك

هل المحيط العام نظيف نعم .....لا .....

في حالة الإجابة بلا لماذا

هل يتوفر المحيط العام على مساحخات خضراء نعم .....لا .....أشجار نعم .....لا .....

نباتات الزينة نعم .....لا .....

حاويات رمي القمامة هل هي موجودة .....أم لا .....

مكب النفايات ....موقعة .....هل يتوفر على صنوبر مياه

خزانات المياه .....العدد .....حالتها .....مهيئة .....غير مهيئة .....

تجهيزات التسخين المركز .....العدد .....مدمجة البنيات .....مستقلة .....

المغسلة .....موجودة .....غير موجودة .....

حالة تجهيزات الإيواء .....جديدة .....نصف جديدة .....قديمة .....

عدد المداخل بالاقامة

نادي الإقامة .....استغلال ذاتي .....كراء .....الجهة التي تقوم بذلك.

عدد العمال به: .....الالتزام باللباس الخاص .....عدد الكراسي .....عدد الطاولات

النظافة به .....جيدة .....متوسطة .....غائبة .....

هل تقدم وجبات غذائية مطبوخة نعم .....لا .....

قاعات الرياضة .....العدد .....الاختصاصات .....

الملاعب .....العدد .....

توزيع مكاتب وقاعات المجمع الثقافي

الوحدى الصحية بالإقامة موقعها .....عدد مكاتبها .....التجهيزات .....متوفرة .....

غير متوفرة .....الأدوية متوفرة .....غير متوفرة .....

هل تتوفر الإقامة على سيارة اسعاف نعم .....لا.....حالتها .....جديدة .....نصف جديدة ...

قديمة .....

عدد الموارد البشرية بالاقامة .....

عدد الموارد البشرية في كل مصلحة ..... مصلحة الاطعام .....مصلحة الإيواء .....مصلحة النشاطات

مصلحة الإدارة والوسائل .....مصلحة النظافة الصيانة والأن الداخلي.

عدد الموارد البشرية في كل فرع.....

مصلحة الاطعام .....

عدد الذكور .....عدد الاناث .....

عدد الطباخين الرئيسيين .....بالهادات .....بالخبرة .....

عدد أعوان الطبخ

فوج فطور الصباح .....فوج وجبة الغداء .....فوج وجبة العشاء .....

لجنة مراقبة السلع .....موجودة .....غير موجودة .....من يترأسها.

تكوينها

هل يوجد على مستوى ال؟إقامة مختص في التغذية

03 نسخ من جدول الوجبات الغذائية .....من يعد هذا البرنامج.

هل تتوفر المصلحة على برنامج للاعلام الآلي نعم .....لا .....للتسيير .....للرقابة .....

الوثائق المستعملة في إدارة مصلحة الاطعام .

مصلحة الإيواء

العدد الاجمالي للموارد البشرية

توزيعهم بحسب الفوع

هل تتوفر المصلحة على برنامج للاعلام الآلي نعم .....لا .....

مصلحة النظافة الصيانة والأمن الداخلي.

عدد المارد البشرية بها

توزيعهم على الفروع ....الصيانة .....النظافة .....الأمن الداخلي .....

التخصصات المتوفرة.

الوسائل العمل

الورشات

مواد التنظيف : جيدة .....رديئة .....كافية .....غير كافية.....

توزيع عاملات التنظيف على هياكل الإقامة

توزيع أعوان الأمن على الأفواج

برنامج عمل هذه الأفواج

مصلحة النشاطات الثقافية الرياضية والعلمية

عدد مواردها البشرية

توزيع هذه الموارد على الفروع

التخصصات المتوفرة .....النشاط الثقافي

النشاط الرياضي

برنامج النشاطات من يشرف على إعداده

هل يشارك الطالب في إعداد هذه البرنامج نعم .....لا .....أحيانا .....

برنامج عمل المصلحة

المشاركات في البرنامج الوطني

التتويجات من خلال هذه المشاركات

أنواع التكريمات والجوائز

الجمعيات المعتمدة على مستوى الاقامة

النوادي المعتمدة على مستوى الإقامة

مصلحة الإدارة والوسائل

عدد مواردها البشرية

توزيعهم على الفروع المالية .....المستخدمين .....الوسائل العامة..... التخصصات المتوفرة.....

الملحق الرابع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministre de l'enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة — *Université Mohamed Khider Biskra*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية — *Faculté des Sciences Humains et Sociales*

قسم العلوم الاجتماعية — *Département des Sciences Sociales*

شعبة علم الاجتماع — *Filière de Sociologie*

استمارة بحث

خاصة بأطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم

أختي الطالبة أخي الطالب:

هاته الأطروحة تتناول موضوع: «**إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب.**»، وقد اخترنا إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال، والهدف من هذه الأطروحة هو الكشف عن تأثير إدارة الموارد البشرية على الخدمة الاجتماعية للطالب، محاولين الكشف عن الإدارة الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أحسن خدمة اجتماعية للطالب.

ويعتبر الطالب الجامعي المعني المباشر بتقييم مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة، بحكم أنه متلقي الخدمة وما مدى تأثير الموارد البشرية في ذلك، بحكم أن هذه الإدارة هي المشرفة عن تقديم هذه الخدمات. ولذلك أرجو منك أخي الطالب أن تولي الاهتمام بملء هذه الاستمارة بكل عناية من خلال تخصيص جزء من وقتك لذلك خدمة للبحث وبما يضمن التوصل إلى نتائج ذات مصداقية.

وفي الأخير أشكرك جزيل الشكر على تعاونك وتفهمك.

ملاحظات:

1. المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
2. اختر الإجابة الملائمة بوضع علامة (**X**)، أو الإجابة بحرية في باقي الأسئلة المفتوحة.

1. التخصص الدراسي:.....
2. المستوى الدراسي: .....
3. مكان الدراسة: .....
4. الاقامة الجامعية: .....
5. هل تمنح لك فرصة اختيار شريك أو شركاء الغرفة؟ نعم ☐ لا ☐
6. هل الجناح الذي تقيم فيه نظيف؟ نعم ☐ لا ☐
7. في حالة الإجابة بـ:(لا)، هل السبب هو: ـ عدم وجود منظفات أصلا. ☐

ـ المنظفات موجودات ولا يقمن بعملهن. ☐

ـ المنظفات موجودات لكن لا تملكن الوسائل والمواد. ☐

8. هل تقوم المنظفات بتنظيف غرفتك نعم ☐ لا ☐
9. هل تقوم المنظفات بتنظيف دورات المياه نعم ☐ لا ☐
10. هل تقوم المنظفات بتنظيف الأروقة نعم ☐ لا ☐
11. هل تقوم المنظفات بجمع القمامة على مستوى الجناح نعم ☐ لا ☐
12. هل تتوفر الأجنحة أو الإقامة ككل على مرشات نعم ☐ لا ☐
13. هل يعمل المرش وفق برنامج أسبوعي نعم ☐ لا ☐

14. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل لأن: ـ البرنامج غير موجود أصلا. ☐

ـ موجود وغير معلن عنه. ☐

ـ موجود ومعلن عنه ولكن غير محترم. ☐

15. كيف هي معاملة المنظفات لك؟ حسنة ☐ سيئة ☐ مقبولة ☐ لا توجد أي علاقة ☐
16. كيف هي معاملة المشرفات على المرش؟ حسنة ☐ سيئة ☐ مقبولة ☐ لا توجد أي علاقة ☐
17. هل هناك مسؤول عن الجناح؟ نعم ☐ لا ☐
18. هل هناك من يصلح مختلف الأعطاب على مستوى الجناح؟ نعم ☐ لا ☐
19. في حالة الإجابة بـ:(لا)، هل هذه التدخلات تكون في حينها؟: نعم ☐ لا ☐
20. هل أنت مطلع على برنامج المداومة المتعلق بالمصلحة التقنية؟نعم ☐ لا ☐
21. في حالة الإجابة بـ:(لا)، هل لأنه: ـ غير موجود. ☐

ـ غير معلن عنه. ☐

- غير مهتم. ☐

22. هل يتم تنظيف الجناح أثناء عطلة نهاية الأسبوع؟ نعم ☐ لا ☐

23. هل لديك علم بمن يشرف على إعداد جدول الوجبات الغذائية؟ نعم ☐ لا ☐

24. إذا كانت الإجابة بـ: (نعم) من يكون؟ - رئيس مصلحة الإطعام. ☐

- لجنة خاصة بالإقامة ممثلة للإدارة والطلبة. ☐

- لجنة خاصة بالمديرية. ☐

- مصلحة الإطعام المركزية بالمديرية. ☐

- أخرى أذكرها: - .....

- .....

25. إذا كانت الإجابة بـ: (لا) هل لأن: - قائمة العمال المشرفين على إعداد الوجبات غير معلنة. ☐

- أنت غير مهتم. ☐

26. هل يتم دعوة الطلبة للمساهمة في إعداد جدول الوجبات الغذائية؟ نعم ☐ لا ☐

27. هل تقوم بالاطلاع على جدول الوجبات الغذائية دوريًا؟ نعم ☐ لا ☐

28. إذا كانت الإجابة بـ: (لا) هل: - لأنه غير معلن عنه. ☐

- أنت غير مهتم. ☐

29. هل أنت على علم بالقيمة المالية المخصصة للوجبة الغذائية؟ نعم ☐ لا ☐

30. هل أنت على علم بالكميات المحددة لكل طبق؟ نعم ☐ لا ☐

31. هل الوجبة الغذائية كافية من حيث الكمية؟ نعم ☐ لا ☐

32. هل الوجبة الغذائية كافية من حيث النوعية؟ نعم ☐ لا ☐

33. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل يعود ذلك إلى: - عدم كفاءة الطاقم المعد للوجبة. ☐

- رداءة المواد الغذائية المستعملة. ☐

- التكرار وعدم التنويع في الوجبات. ☐

أسباب أخرى: - .....

- .....

34. هل تلجأ لاقتناء وجبات خارجية؟ دائمًا ☐ أحيانًا ☐

35. هل تقوم بإعداد الوجبات الغذائية على مستوى الغرفة؟ نعم ☐ لا ☐

36. هل تملك إمكانية الاطلاع على كيفية إعداد الوجبات الغذائية؟ نعم ☐ لا ☐

37. إذا كانت الإجابة بـ: (لا) هل يعود ذلك : ـ لعدم السماح لك من قبل المسؤولين. ☐
ـ أنت غير مهتم. ☐

38. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم) ـ ما هو تقييمك للنظافة الجسمية لعمال المطعم؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ غائبة ☐

39. ما هو تقييمك للنظافة المحيط العام للمطعم؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ غائبة ☐

40. ما هو تقييمك لنظافة أواني إعداد وتقديم الوجبات ؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ غائبة ☐

41. هل لاحظت تناول عمال المطعم للتبغ بأنواعه؟ نعم ☐ لا ☐

42. إذا كانت الإجابة بـ: (نعم)، ما نوعه: سجائر ☐ شمة ☐

43. هل لاحظت بعض السلوكات الخارجة عن الآداب العامة؟ نعم ☐ لا ☐

44. في حالة الإجابة بـ:(نعم)، ما هي هذه السلوكات: .....
.....

45. هل تعرضت لسوء معاملة من قبل عمال المطعم؟ نعم ☐ لا ☐

46. في حالة الإجابة بـ:(نعم)، فيما تتمثل: عنف لفظي ☐ عنف جسدي ☐
أخرى أذكرها: .....
.....

47. هل أنت مطلع على برنامج النقل؟ نعم ☐ لا ☐

48. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل لأنه: ـ غير موجود. ☐
ـ غير معلن عنه. ☐
ـ غير مهتم. ☐

49. هل تستعمل النقل الجامعي في تنقلاتك؟ نعم ☐ لا ☐

50. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل لأن: ـ برنامج النقل غير مناسب. ☐
ـ وسائل النقل قديمة. ☐
ـ مكان الدراسة قريب من الإقامة. ☐

51. هل هناك مراقبون للنقل الجامعي؟ نعم ☐ لا ☐

52. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم)، كيف تتعرف عليهم؟: ـ لديهم لباس خاص. ☐
ـ لديهم شارات. ☐
ـ يملكون معدات اتصال. ☐

53. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل تتعرض بسبب ذلك لـ: ـ اعتداءات. ☐

- سرقات. ☐

- تحرش. ☐

54. كيف هي معاملة هؤلاء الأعوان لك؟ حسنة ☐ سيئة ☐ مقبولة ☐

55. هل في حالات المعاملة السيئة تتخذ ضدهم إجراءات إدارية؟ نعم ☐ لا ☐

56. هل أنت مطلع على برنامج عمل العيادة؟ نعم ☐ لا ☐

57. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل لأن البرنامج: - غير موجود. ☐

- غير معلن عنه. ☐

- غير مهتم. ☐

58. كيف هي معاملة الطاقم المشرف على العيادة؟ حسنة ☐ سيئة ☐ مقبولة ☐

59. هل هناك رعاية وتكفل صحي أثناء الحالات الطارئة؟ نعم ☐ لا ☐

60. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل ذلك يعود لـ: - العيادة مغلقة. ☐

- غياب الطبيب. ☐

- انعدام الأدوية. ☐

أسباب أخرى أذكرها: - .....

- .....

61. هل هناك تكفل صحي ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع؟ نعم ☐ لا ☐

62. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم) - هل يكون ذلك على مستوى عيادة الإقامة؟ ☐

- نقلك إلى مؤسسات استشفائية عامة؟ ☐

63. هل تتم عمليات تلقيح على مستوى الإقامة؟ نعم ☐ لا ☐

64. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم)، هل خضعت لها من قبل؟ نعم ☐ لا ☐

65. هل هناك عمليات تحسيس فيما تعلق بمختلف الآفات الاجتماعية؟ نعم ☐ لا ☐

66. هل هناك عمليات تحسيس فيما تعلق بالأمراض المتنقلة؟ نعم ☐ لا ☐

67. هل تتلقى الرعاية النفسية اللازمة؟ نعم ☐ لا ☐

68. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل لأن الأخصائي النفسي غير موجود؟ نعم ☐ لا ☐

69. هل ترى بأنه من الضروري وجود أخصائي نفساني على مستوى الإقامة؟ نعم ☐ لا ☐

70. هل تتلقى المنحة الجامعية في الوقت المحدد لها؟ نعم ☐ لا ☐

71. في حالة الإجابة بـ:(لا)، هل يعود ذلك لـ: - تماطل الإدارة في إعدادها. ☐

- غياب الاعتمادات المالية. ☐

72. هل تشارك في النشاطات المبرمجة على مستوى الإقامة؟ نعم ☐ لا ☐

73. إذا كانت الإجابة بـ: (نعم)، ما طبيعة هذه النشاطات: ثقافية ☐ رياضية ☐ علمية ☐

74. هل أنت مطلع على برنامج النشاطات على مستوى الإقامة؟نعم ☐ لا ☐

75. إذا كانت الإجابة بـ: (لا)، فلماذا؟: - هل البرنامج غير معلن عنه؟ ☐

- هل البرنامج غير موجود أصلا؟☐

- هل أنت غير مهتم؟ ☐

76. هل تساهم كطالب في إعداد برنامج النشاطات؟ نعم ☐ لا ☐

77. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم)، هل يكون ذلك: بدافع شخصي ☐ بدعوة من الإدارة☐ تقديم اقتراحات مكتوبة ☐

78. هل هنك نوادي ثقافية متخصصة على مستوى الإقامة؟ نعم ☐ لا ☐

79. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم)، ما هي اختصاصاتها: إعلام آلي ☐ سمعي بصري ☐ بيئة ☐

رياضة ☐ مسرح ☐ غناء ☐

أخرى أذكرها: .....

.....

80. هل لديك علم بوجود برنامج وطني للنشاطات؟ نعم ☐ لا ☐

81. إذا كانت الإجابة بـ:(لا)، هل لأنه: - غير معلن عنه؟ ☐

- هل لأنك غير مهتم؟☐

82. إذا كانت الإجابة بـ:(نعم)، هل سبق لك أن شاركت في الأنشطة المبرمجة: نعم ☐ لا ☐

83. ما طبيعة هذا البرنامج؟ ثقافي ☐ رياضي ☐ علمي ☐

84. كم عدد البرامج التي شاركت فيها؟ .....

85. هل تلقيت التكريمات والهدايا بعد هذه المشاركات؟ نعم ☐ لا ☐

86. في حالة الإجابة بـ:(نعم)، فيما تتمثل: - .....

- .....

بطاقة معلومات.

الوظيفة: .....

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: 20 ـ 30 ☐ 30 ـ 40 ☐ 40 ـ 50 ☐ 50 ـ 60 ☐

المستوى الدراسي: بدون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الشهادات المتحصل عليها: 1 ـ .....

2 ـ .....

3 ـ .....

سنة أول توظيف: .....

الصفة التي وظفت بها: .....

الرتبة الإدارية الحالية: .....

الخبرة المهنية في المجال: سنة ـ 5 سنوات ☐ 5 سنوات ـ 10 سنوات ☐ 10 سنوات ـ 15 سنة ☐

15 سنة ـ 20 سنة ☐ 20 سنة ـ 25 سنة ☐ 25 فما فوق ☐

ما هي الواجبات الوظيفة التي يفرضها هذا المنصب :.

الملحق الخامس: نماذج من جداول للوجبات الغذائية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

Office national des œuvres universitaires
Direction Des Œuvres Universitaires
Batna Bouakal

Direction des Œuvres Universitaires
DOU
BATNA BOUAKAL

الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية
باتنة – بوعقال

الرقم: 2019/004 باتنة في: 02 جانفي 2019

جـــــدول الوجبات لشهر جانفي 2019

الأيام	فطور الصباح	وجبة الغداء	وجبة العشاء
الأحد	– حليب – هلاليات	–سلاطة متنوعة –عدس – بيض مسلوق – برتقال	– سلاطة خضراء – ارز – لحم عجل مفروم – بازورت معطر
الاثنين	– حليب – خبز صغير بالشكولاطة	–سلاطة متنوعة – سباقيتي – جبن 16/1 – مندرين	–سلاطة خضراء –بطاطا مرحية – دجاج محمر – موز
الثلاثاء	– حليب – هلاليات	– سلاطة متنوعة – لوبياء – باقي – برتقال	– سلاطة خضراء –طاجين الزيتون –لحم عجل قطع – تحلية قشدة
الأربعاء	– حليب – خبز –معجون	–سلاطة متنوعة –حمص – جبن 16/1 – مندرين	–سلاطة خضراء – تليملي – دجاج – عصير
الخميس	– حليب – خبز صغير بالشكولاطة	– سلاطة خضراء – بطاطا راقو – كاشير – برتقال	– سلاطة متنوعة – شخشوخة –لحم عجل مفروم –بازورت/تحلية قشدة
الجمعة	– حليب –خبز –معجون	–سلاطة خضراء –كسكسي –دجاج –عصير	–سلاطة متنوعة –جلبانة – بيض مقلي – تفاح
السبت	– حليب – خبز صغير بالشكولاطة	–سلاطة متنوعة – مقرونة – جبن 16/1 – مرطبات	سلاطة خضراء –بطاطا كوشة – تونة – برتقال

الطبيب المنســـق رئيس قسم المراقبة والتنسيق المديـــــر

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

الديوان الوطني للخدمات الجامعيـــة
مديريـــة الخدمـــات الجامعية
باتنـــة – بوعقـــال

Office national des œuvres universitaires
Direction Des Œuvres Universitaires
Batna Bouakal

Direction des Oeuvres Universitaires
DOU
BATNA BOUAKAL

الرقم 159/2019

باتنة في: 22 أفريل 2019

جـــدول الوجبات لشهري أفريل و ماي معدل 2019

الأيام	فطور الصباح	وجبة الغداء	وجبة العشاء
الأحد	– حليب – خبز –معجون	–سلاطة متنوعة – عدس – بيض مسلوق – قشدة	– سلاطة خضراء – ارز – لحم عجل قطع – تفاح
الاثنين	– حليب – خبز صغير بالشكولاطة	– سلاطة متنوعة – مقرونة – جبن 16/1 – برتقال	–سلاطة خضراء –بطاطا مرحية – دجاج محمر – موز
الثلاثاء	– حليب – خبز –معجون	–سلاطة متنوعة –لوبياء -باتي بالجبن – عصير	–سلاطة خضراء – تليتلي – لحم عجل مفروم – ياؤورت
الأربعاء	– حليب – هلاليات	–سلاطة متنوعة – سباقيتي – تونة – برتقال	– سلاطة خضراء – جلبانة – دجاج محمر – تفاح
الخميس	– حليب – خبز صغير بالشكولاطة	– سلاطة خضراء – حمص – كاشير –ياؤورت	– سلاطة خضراء –طجين الزيتون – لحم عجل قطع – تفاح
الجمعة	– حليب –خبز –معجون	–سلاطة خضراء –كسكسي –دجاج –عصير	–سلاطة متنوعة – بطاطا كوشة – بيض مقلي(بصل،طماطم،دبشة) – قشدة
السبت	– حليب – هلاليات	–سلاطة متنوعة – بطاطا راقو – جبن 16/1 –ياؤورت/قشدة	–سلاطة متنوعة –شخشوخة –لحم عجل مفروم –مرطبات

الطبيب المنســـق

رئيس قسم المراقبة والتنسيق

المديـــــر

سليمان بوعلاق

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــة

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

الديوان الوطني للخدمات الجامعيـــة
مديريـــة الخدمـــات الجامعية
باتنـة – بوعقـال

Office national des œuvres universitaires
Direction Des Œuvres Universitaires
Batna Bouakal

Direction des Œuvres Universitaires DOU BATNA BOUAKAL

الرقم: /2019

باتنة في: 28 أفريل 2019

جدول الوجبات لشهر رمضان 2019

الأيام	وجبة السحور	وجبة الإفطار
الأحد	-مسفوف بالزبيب -حليب مبستر -تمر -هلاليات	-سلاطة متنوعة +خبز محسن -شربة فريك بلحم الخروف -طاجين العين - كفتة بالمرق الأبيض و الزيتون -موز -زلابية
الاثنين	-قهوة بالحليب -خبز صغير بالشكولاتة - قشدة -عصير	-سلاطة متنوعة +خبز محسن -شربة شعيريات بلحم الخروف -جلباتة gratin بالبيض + دجاج محمر -موز -زلابية
الثلاثاء	-مسفوف بالزبيب -لبن -تمر -هلاليات	-سلاطة متنوعة +خبز محسن -شربة فريك بلحم الخروف - ارز مفور مع مرق بالخضروات + لحم العجل محمر -فاكهة موسمية+ياؤورت -زلابية
الأربعاء	-قهوة بالحليب -هلاليات -ياؤورت -عصير	-سلاطة متنوعة +خبز محسن - شربة شعيريات بلحم الخروف بطاطا فريت + فلفل حلو مقلي محشي -دجاج محمر -تفاح -زلابية
الخميس	-مسفوف بالزبيب -حليب مبستر -تمر -هلاليات	-سلاطة متنوعة +خبز محسن -شربة فريك بلحم الخروف -طاجين العين - طاجين الزيتون بلحم العجل قطع صغيرة -موز -زلابية
الجمعة	-قهوة بالحليب -خبز صغير بالشكولاتة/هلاليات -ياؤورت معطر -عصير	-سلاطة متنوعة +خبز محسن - شربة فريك بلحم الخروف -pomme gratin +دجاج محمر - فاكهة موسمية +قشدة -زلابية
السبت	-مسفوف بالزبيب -لبن -تمر -هلاليات	-سلاطة متنوعة +خبز محسن -شربة شعيريات بلحم الخروف - أرز مفور +مرق بالخضروات +دجاج محمر -عصير -زلابية

الطبيب المنســـق

رئيس قسم المراقبة والتنسيق

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــة

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'enseignement Supérieur Et de la recherche scientifique

الديوان الوطني للخدمات الجامعيـــة
مديريـــة الخدمـــات الجامعية
باتنـــة – بوعقـــال

Office national des œuvres universitaires
Direction Des Œuvres Universitaires
Batna Bouakal

Direction des Oeuvres Universitaires
DOU
BATNA BOUAKAL

الرقم: 363 /2019

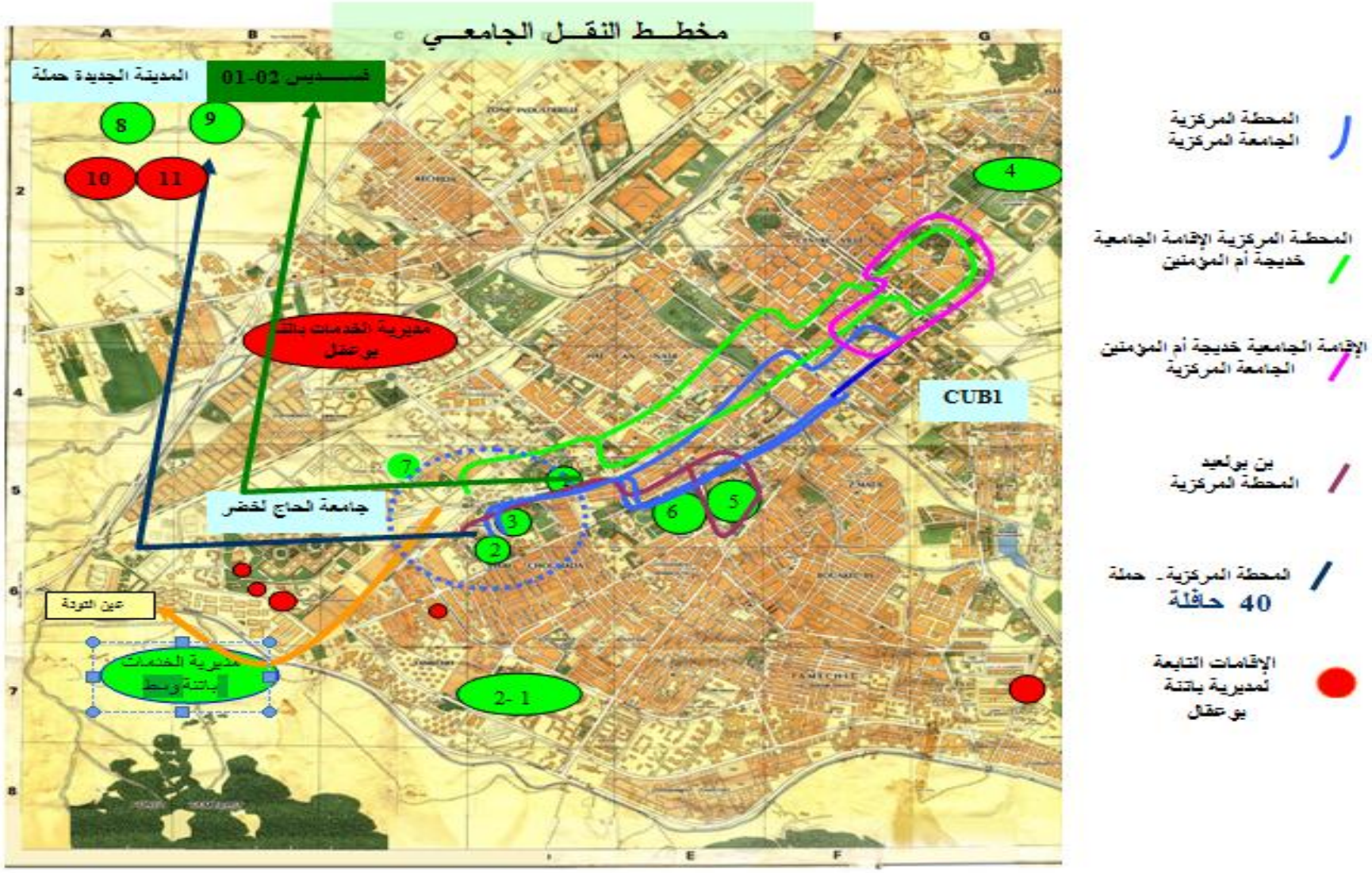
باتنة في 20 أكتوبر 2019

جدول الوجبات للأسبوع الأخير لشهر أكتوبر 2019

الأيام	فطور الصباح	وجبة الغداء	وجبة العشاء
الأحد	– حليب –معجون – هلاليات	–سلاطة متنوعة – حـمص – بيض مسلوق – تفاح	– سلاطة خضراء – تليتلي – لحم عجل قطع – باؤورت
الاثنين	– حليب –معجون – خبز صغير بالشكولاطة	–سلاطة متنوعة –مقرونة – تونة – عصير	–سلاطة خضراء –بطاطا مرحية – دجاج محمر – مرطبات
الثلاثاء	– حليب –معجون – هلاليات	– سلاطة متنوعة – لوبياء – كاشير – إجاص	–سلاطة خضراء – شخشوخة – لحم عجل مفروم – موز
الأربعاء	– حليب –معجون – خبز صغير بالشكولاطة	–سلاطة متنوعة – سباقيتي – باتي بالجبن – قشدة	– سلاطة خضراء –جلبانة/طاجين الزيتون –لحم عجل قطع – تفاح
الخميس	– حليب –معجون – هلاليات	– سلاطة خضراء – عدس/حمص – جبن 1/16 – باؤورت	– سلاطة خضراء –بطاطا كوشة – تونة – إجاص
الجمعة	– حليب –معجون – خبز صغير بالشكولاطة	–سلاطة خضراء –كسكسي –دجاج –عصير	–سلاطة متنوعة –بطاطا فريت – بيض مقلي بالجبن – قشدة
السبت	– حليب –معجون – هلاليات/ خبز صغير بالشكولاطة	–سلاطة متنوعة – بطاطا راقو – جبن 1/16 – إجاص	–سلاطة متنوعة – أرز/سباقيتي مجمر –دجاج محمر –تفاح

الطبيب المنســـق　　رئيس قسم المراقبة والتنسيق　　المديـــــر

الملحق السادس: مخطط النقل الجامعي



الملخص :

أطروحة الدكتوراه هذه تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية وأثرها على الخدمة الاجتماعية للطالب، انطلاقا من قناعة راسخة بأن لإدارة الموارد البشرية التأثير الكبير على أداء الخدمة الاجتماعية المقدمة للطالب والمتمثلة في خدمات الإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية والرياضية، لأننا ندرك كذلك بأن المورد البشري أصبح في وقتنا الحاضر هو الرأس المال الحقيق لكل المنظمات مهما كانت طبيعتها إنتاجية صناعية أو تجارية أو خدمية، هذه الأهمية نابعة من كون المورد البشري هو محور كل عمل، لأنه هو الذي يفكر وهو الذي يبدع وهو الذي يمتلك المهارات والقدرات وهو الذي يستطيع أن يتكيف مع كل المواقف، عكس الآلات التي تبرمج لأداء مهام محددة دون زيادة أو نقصان.

ولا يكفي إدراكنا لأهمية المورد البشري بل يجب البحث عن أنجع الطرق لإدارة هذه الموارد البشرية، وهذه الإدارة لا تبدأ من يوم التحاق هذا المورد بوظيفته بالمنظمة ولكن تكون قبل ذلك بكثير أي الاهتمام وهو جنين في بطن أمه إلى يوم ولادته، ثم تربيته وتعليمه وتغذيته وصحته واكتشاف مهاراته وتطويرها ... ثم تأتي المرحلة الثانية والتي تتم على مستوى المنظمة، والتي تبدأ بالتخطيط لهذه الموارد، من خلال إحداث موازنة بين ما هو متوفر على مستوى المنظمة وما يجب توفيره الآن ومستقبلا، ثم تأتي مرحلة توظيفه من خلال حسن استقطابه والتركيز عند اختياره والنجاح في تعيينه، فمرحلة تكوينه وتدريبه لاستكمال جوانب النقص فيه فيما تعلق بوظيفته، وأخيرا تحفيزه من خلال توفير كل المستلزمات لجودة أدائه، فيما تعلق بالتحفيز المادي أو المعنوي.

نتكلم هنا عن أهمية المورد البشري ومتطلبات إدارته بشكل عام، ولكن تزداد هذه المهمة صعوبة عند إدارة هذه الموارد بمجال الخدمة الاجتماعية بمختلف ميادينها من صحة ورعاية وإرشاد وتوجيه وتربية وتعليم، وتكون المهمة أكثر صعوبة في هذا الميدان الأخير لكون متلقى خدمة التربية والتعليم من فئة الأطفال والشباب الذين يعدون الخزان الحقيق لكل أمة، كما أن هذا النوع من الخدمة مدته الزمنية تكون أطول مقارنة بالخدمات الأخرى، كالخدمات الصحية مثلا، ناهيك عن تقديم خدمات موازية للخدمات التعليمية البيداغوجية والمتمثلة في الإيواء والإطعام والنقل والمنح والنشاطات الثقافية والرياضية وتتجلي صعوبتها في كون الخدمة الاجتماعية لها جانب إنساني، كما تتطلب أيضا الصرامة والجدية

والفعالية والرقابة، والتحكم الجيد في إدارة مواردها البشرية، لأن الأمر يتعلق بإرضاء متلقي الخدمة من خلال جودة الخدمة المقدمة وطريقة تقديمها، ولا يكون ذلك إلا من خلال موارد بشرية بقدرات ومهارات عالية.

وبدأت معالجة هذا الموضوع من خلال طرح تساؤل رئيسي عبر عن إشكالية الدراسة والمتمثل في: هل تؤثر نوعية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية في مستوى الخدمات المقدمة للطالب، وصيغت للإجابة عن هذا التساؤل فرضية رئيسية تمثلت في: نوعية إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الجامعية تؤثر على الخدمة الاجتماعية للطالب.

واعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاثة مناهج، المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون والمنهج المقارن واستخدمنا في ذلك مجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة ومقابلة واستمارة ودليل الملاحظة والمقابلة وأخيرا الوثائق والسجلات، واخترنا لذلك عينة من الموارد البشرية للمنظمة محل الدراسة وعينة من الطالبات لكونهن متلقيات للخدمات الجامعية، وكللت الدراسة ببعض النتائج والمتمثلة في غياب التخطيط للموارد البشرية، التوظيف العشوائي، غياب إستراتيجية تدريبية وتكوينية، فقر شديد في التحفيز وأساليبه، ومن خلال ذلك قدمنا مجموعة من الاقتراحات كضرورة الإسراع في تكوين قاعدة بيانات وطنية خاصة بالموارد البشرية لقطاع الخدمات الجامعية، تشديد أساليب الرقابة والتنويع فيها، إعادة هيكلة القطاع بما يتوافق والمعطيات الحالية، إعادة النظر في قضية التمثيل الطلابي، توفير كل مستلزمات العمل بالقطاع من تجهيزات ووسائل ومن نوعية جيدة، إعادة النظر في القوانين المسيرة لقطاع الوظيفة العمومية وخلق تنوع في مجال تحفيز الموارد البشرية للقطاع.

Abstract

This doctoral thesis deals with the subject of human resources management in the university services sector and its impact on the student's social service, based on a firm conviction that the management of human resources has a significant impact on the performance of the social service provided to the student consisting in accommodation, catering, transportation, grants, and cultural and sports activities, because we are also aware that the human resource in the present time, has become the real capital for all organizations, regardless of their productive, industrial, commercial or service nature. This importance stems from the fact that the human resource is the focus of every work, because it is he who thinks, who creates, who has the skills and capabilities and who can adapt himself to all situations, unlike machines that are programmed to perform specific tasks no more, no less.

It is not enough for us to realize the importance of the human resource, but we must search for the most effective ways to manage these human resources. And this management does not start from the day this resource joins its job in the organization, but it is much earlier than that, i.e. interest, which is a fetus in its mother's womb until the day of its birth. Then, comes the second stage, which takes place at the level of the organization, which begins with planning for these resources, by creating a balance between what is available at the level of the organization and what must be provided now and in the future, then comes the stage of employing him through good attraction and focus when choosing and appointing him in a successful way, the stage of his training and coaching to complete his shortcomings with regard to his job, and finally motivating him by providing all requirements for the quality of his performance, concerning material or moral motivation.

We are talking here about the importance of the human resource and the requirements for its management in general, but this task becomes more difficult when managing these resources in the field of social service in its various fields of health, care, guidance, orientation, upbringing and education. The task is more difficult in this last field, because the recipient of the upbringing and education service is from the category of children and youth, who are the true reservoir of every nation, and this type of service has a longer period of time compared to other services, such as health services, for example, not to mention the provision of parallel services of pedagogical educational services consisting in accommodation,

catering, transportation, grants, cultural and sports activities. Its difficulty is manifested in the fact that social service has a human aspect. It also requires rigor, seriousness, effectiveness and control, and good control over the management of its human resources, because it is about satisfying the recipient of the service through the quality of the service provided and the way it is provided, and that occurs only through human resources with high capabilities and skills.

I started addressing this topic by asking a main research question consisting in: Does the quality of human resources management in the university services sector affect the level of services provided to the student? As an answer to this question, a major hypothesis was formulated as follows: The quality of human resources management in the university services sector affects the student's social service.

In this study, we relied on three methods: descriptive method, content analysis method and comparative method, and we used a set of research tools for that, including observation, interview, questionnaire, observation and interview guide, and finally documents and records. For this purpose, we chose a sample of the human resources of the organization under study and a sample of female students because they are recipients of university services. The results of the study consisted in the absence of planning for human resources, random recruitment, the absence of a coaching and training strategy and severe poverty in motivation and its methods, and through this we made a set of suggestions such as the need to speed up the establishment of a national database for human resources of the university services sector, tightening methods of control and diversification in it, restructuring the sector in accordance with the current data, reconsidering the issue of student representation, providing all the requirements for work in the sector, including equipments and means of good quality, reconsidering the laws governing the civil service sector and creating diversity in the field of motivating human resources of the sector.