

معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة المسيلة  
ا. جعيج نبيلة ا.د. بوقرة راجح  
جامعة المسيلة

**Abstract**

This study examines the human resources development policies in the light of contemporary transformations and constraints of development, to get to know the reality of human resource development in the university institution , and its policies, and the most important difficulties and obstacles that prevent the development of these resources

In this study forms of questionnaire (200) was distributed and was retrieved 120 questionnaires and from this study have been reached to a most important result, namely: to career planning important role in the development of human resources through follow the upgrade system and rely on efficiency in the selection of the right person in the right place.

**Key-words:** human resources development , obstacles, training, career planning, performance evaluation, university

**المخلص**

تتناول هذه الدراسة سياسات تنمية الموارد البشرية في ضوء التحولات المعاصرة ومعوقات تطويرها، للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، والسياسات المتبعة في ذلك، وأهم الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تنمية هذه الموارد.

وقد تم الاعتماد على استبانة لجمع المعلومات حيث وزعت 200 استبانة، وقد تم استرجاع 120 استبانة، حيث التوصل إلى أهم نتيجة تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، لكن توجد معوقات من وجهة نظر الموظفين تحول دون تطبيق هذه السياسات في الجامعة

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، المعوقات، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، جامعة المسيلة

**مقدمة**

تعيش المؤسسة اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

**الإشكالية**

لقد أصبحت المؤسسات في الجزائر مستقلة ومعروضة للمنافسة داخليا وخارجيا، ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في مراحل سابقة، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار تنمية الموارد البشرية كوسيلة للترقي بهذه المؤسسات وبمواردها البشرية من أجل البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات المتسارعة، وهذا ما يمكنها من إتباع سياسات لتنمية مواردها البشرية، وبالتالي العمل على زيادة فعالية هذه السياسات في اختيار أكفأ العناصر البشرية لشغل مواقعهم الوظيفية، والعمل على تحسين مسارهم الوظيفي والتخطيط الفعال لمسيرتهم المهنية. ولذلك جاءت إشكالية هذه الورقة البحثية متمثلة في التساؤل التالي:

ما واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في جامعة المسيلة، وما معوقات تطويرها من وجهة نظر الموظف الإداري والأكاديمي بجامعة المسيلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء و تطوير ورفع مستوى أدائه في جامعة المسيلة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق طموحاته في تغيير وظيفته الحالية بجامعة المسيلة

- هل هناك معوقات تحول دون تطوير تنمية الموارد البشرية في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة المسيلة.

## الفرضيات

للإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر في جامعة المسيلة وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء و تطوير ورفع مستوى أدائه في جامعة المسيلة  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق طموحاته في تغيير وظيفته الحالية بجامعة المسيلة.

توجد عدة معوقات تحول دون تطوير تنمية الموارد البشرية في جامعة المسيلة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة المسيلة.

## أهمية البحث

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، حيث يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتماما واسع النطاق، فالاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل أن تواكب العصر الحديث وما يحتويه من تحديات، ومواجهة أي زيادة في الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين كوارها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

## المنهج المستخدم

لمعالجة إشكالية البحث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وصممنا استبانة كأداة لجمع البيانات.

## هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، كما يلي:

تناولنا في الجانب النظري: المقاربات النظرية لإدارة وتنمية الموارد البشرية بالتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ثم مفهوم تنمية الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية وتطرقنا إلى أهميتها وأهدافها، ثم تناولنا سياسات تنمية الموارد البشرية واتجاهاتها الحديثة، أما الجانب التطبيقي: فحاولنا معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة وأهم المعوقات التي تحول دون تطويرها وذلك بتحليل ما جاء في الاستبانة من محاور، ثم ختمنا الموضوع بخاتمة تتضمن مجموعة من النتائج والتوصيات.

## 1- المقاربات النظرية لإدارة وتنمية الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وفيما يلي سنحاول التعرف باختصار على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها.

### 1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها

#### 1-1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر العديد من الباحثين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية نذكر من بينها:

تعريف 1: إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الأفراد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف على أهمية الأفراد ومكانتهم والمهمة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية تجاههم  
تعريف 2: إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أي مؤسسة ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامهم بالأمر الخاصة باقتراح ترقيةهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم، والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها<sup>2</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال قراءتنا للتعريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي العملية التنظيمية التي تهتم بجميع الممارسات والانشغالات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد في العمل الإداري من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ككل.

### 1-2- وظائف إدارة الموارد البشرية

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة، ويرجع ذلك إلى أنه في المؤسسات المختلفة من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، فوظائف إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها والتي تحقق من خلالها مصالح كل من المؤسسة والأفراد، ومن أهم هذه الوظائف نتناول ما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية: يعنى بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات<sup>3</sup>.

ب- استقطاب الموارد البشرية: هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، وهذه العملية تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تهتم بجذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة وفي الوقت المناسب لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة<sup>4</sup>.

ج- تحفيز أداء الموارد البشرية: تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يفترض أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر<sup>5</sup>.

د- تدريب وتنمية الموارد البشرية: سيتم تناولها لاحقاً.

هـ- الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية: يرى نصر الله حنا أن للتعبيرين الصحة والسلامة مفهومين متصلان ببعضهما البعض ويتم فهمهما أحياناً بنفس الإطار، بالرغم من وجود فرق بينهما، فعبارة صحة الفرد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، لذا يقصد بها خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية، بينما يقصد بالسلامة سلامة الفرد من الحوادث وتجنبيه الإصابة بها، كما أن سياسة المؤسسة في توفير الصحة والسلامة للعاملين تنطوي على التعامل الآمن بين الأفراد والبيئة بتوفير بيئة آمنة للعامل، وظروف عمل خالية من مخاطر التعرض للحوادث والمشكلات الصحية<sup>6</sup>.

### 1-2- ماهية تنمية الموارد البشرية

يمكن أن تؤدي التنمية دوراً استراتيجياً في جعل الموارد البشرية قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار وذات مهارات ومعارف عالية المستوى، حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات، على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمتوقعة.

### 1-2- مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد عرف علي السلمي تنمية الموارد البشرية: بأنها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل، متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة والقادرة على تطبيق تلك القواعد وأساليب والراغبة في أداء الأعمال، باستخدام ما لديهم من قدرات ومهارات<sup>7</sup>.

كما تعرف بأنها هي أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والمعارف والاتجاهات للعاملين بالمؤسسة، وهي بذلك تكون المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تهتم بالأنشطة التدريبية بالإضافة إلى أنها تغطي جوانب أخرى مثل: التخطيط، التدرج الوظيفي ودورة العمل<sup>8</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المخططة والمنظمة والمنفذة لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمعرفية وترشيد سلوكياتهم في وظائفهم الحالية وإعدادهم للقيام بوظائف مستقبلية، وتمكينهم من التكيف مع الظروف والتحديات الجديدة والمتسارعة من أجل تحقيق أداء أفضل للفرد والمؤسسة.

### 1-2-2- أهمية تنمية الموارد البشرية

- لتنمية الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة، تكمن فيما يلي<sup>9</sup>:
- جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع، وتقديم الجديد والأجود في أدائها لوظائفها؛
  - هي الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية إلى أعلى المستويات؛
  - أصبحت تنمية الموارد البشرية حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة، وسلاح تستخدمه لمواجهة تحديات البيئة ولتغيرات السريعة المذهلة في تكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، التي يشهدها العالم اليوم؛
  - هي أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم، فقد فرضت منهجية إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فيها، فألزمت المؤسسات الحديثة تبنى إستراتيجية تنمية مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم.

### 1-2-3- أهداف تنمية الموارد البشرية

- وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية في أربعة عناصر كالتالي<sup>10</sup>:
- الزيادة في الإنتاجية عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد بكفاءة وفعالية؛
  - الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير؛
  - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم؛
  - المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي لارتقاء واستلام وظائف عليا؛
  - استقرار في دوران العمل، بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المديرين على تلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المؤسسة .

### 3-1-3- سياسات تنمية الموارد البشرية

- تتمثل سياسات تنمية الموارد البشرية في ثلاث سياسات مهمة جدا لتنمية العنصر البشري تتمثل في التدريب ، تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي، وسيتم تناول كل سياسة على حده:
- 1-3-1- التدريب: يعد التدريب من اهم سياسات تنمية الموارد البشرية ، لذا سيتم التعرف على ماهيته، ومراحله. أ- مفهوم التدريب: هناك عدة تعاريف للتدريب نذكر من بينها :
- يعرفDunn.J.D, Stephens Elvis التدريب: بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها<sup>11</sup>.
- كما يعرف بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئاتهم<sup>12</sup>.
- ويعرفه توفيق عبد الرحمان بأنه المعرفة والمهارات والقدرات والاتجاهات والمثل المكتسبة التي يتم الاحتفاظ بها واستخدامها والاستفادة منها، أو أنها تغير في السلوك من خلال التجربة والخبرة<sup>13</sup>.
- فمن خلال التطرق لمفاهيم التدريب نستطيع إدراك أن<sup>14</sup>:

- التدريب نشاط إنساني؛
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود؛
- التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين؛
- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية مؤسسة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المؤسسة المحققة؛
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمؤسسات؛
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان؛
- أن التدريب عملية مستقبلية. التدريب عبارة عن: توجيه وإرشادات للمتدرب من جانب المدرب بهدف وصول أداء المتدرب إلى الحد الأعلى لمتطلباته الوظيفية التي من أجلها تم تدريبه. ويهدف التدريب الإداري بشكل عام إلى تحسين مناخ العمل، وذلك من خلال إسهامه في التخطيط للقوى العاملة، وسعيه الحثيث لرفع مستوى أدائها الفعلي عن طريق تنمية مهارات أفراد التنظيم، وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى أهداف

روتينية عادية وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكارية وأهداف تطوير الذات ج- أهمية التدريب: إن التعرف على مفاهيم التدريب يدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية فلو لا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمؤسسة لما عملت المؤسسات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية<sup>15</sup>:

- تحسين أداء العاملين؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية؛
- تقليل الحاجة إلى الإشراف؛
- تحسين خدمات المؤسسة؛
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- أهداف التدريب: عند تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من التدريب، يشمل كل الأفراد بالمؤسسة من المديرين إلى العاملين وتهدف برامج التدريب إلى إمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل كما أن التدريب لا بد أن يؤدي إلى تعليم الفرد ليكون قادرا على القيام بعمل محدد<sup>16</sup>.

هـ- مراحل العملية التدريبية: يرى العديد من الكُتّاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربع خطوات أساسية ورئيسية تتمثل فيما يلي<sup>17</sup>:

- تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
- تصميم البرنامج التدريبي، وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام العديد من الأساليب.
- تقييم البرنامج التدريبي، بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

### 2-3-2: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصرا رئيسيا لتنمية وتطوير العاملين ، ويهدف الى خدمة كل من المنظمة والأفراد العاملين في نفس الوقت.

أ- تعريف تقييم الأداء

تهتم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها وذلك لأنه يعتبر عملية ضرورية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى للتطور والتميز، ويقصد بتقييم أداء العاملين تلك التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا. ويرى "هود جيتيس" أن عملية تقييم الأداء تشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل<sup>18</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم<sup>19</sup>، ويرى مؤيد السالم وعادل حرحوش أن تقييم الأداء عملية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المؤسسة مسبقا.

من خلال هذه التعاريف نجد بأن تقييم الأداء يتميز بعدة خصائص أهمها<sup>20</sup>:

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوكيات العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته؛
- أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للإدلاء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل؛
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

ب- أهمية تقييم الأداء: لا بد من التأكيد أن هناك منهجان لتقييم الأداء يستند الأول إلى تقديم معلومات لمتخذ القرار في المؤسسة ويستند الثاني إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه، يكون التركيز في المنهج الأول على وصف أداء الموظف من خلال تقييم أدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترفيقته، وتحديد المكافآت والعلاوات المناسبة أو إنهاء خدمته، أما المنهج الثاني فيكون التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لأداء العمل بشكل أفضل في المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية<sup>21</sup>:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

ج- أهداف تقييم الأداء: لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها<sup>22</sup>:

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند تحديد عدد العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛

- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكتشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترفيقهم إلى الوظائف المناسبة لهم كذلك يساعدها على معرفة مواطن الضعف في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة؛

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم؛
- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس لمتابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.
- د- الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء ليست أمرا سهلا بل هي عملية مهمة للغاية وتشوبها بعض الصعوبات، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء إلا أننا استطعنا أن نجعلها في أربعة خطوات أساسية:

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري؛
- مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين؛
- الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

### 3-3-3- تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساره الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

فقد ترغب عادة المؤسسات في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، خاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية، من أجل ذلك تقوم المؤسسة بتنمية مستقبلهم الوظيفي، مما يحقق لهم الرضا و القبول نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

أ- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، حيث يعرفه أحمد ماهر بأنه هو تحقيق التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة، و بين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى، و يتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية<sup>23</sup>.

كما يعرفه مصطفى محمود بأنه: ذلك النشاط المنظم و الرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وصقل و تعميق المعلومات و القدرات و المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا و اتجاها<sup>24</sup>.

كما يعرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف و الإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة و تحديد المهارات المطلوبة من تعلم و تدريب و إرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد و المؤسسة في نفس الوقت<sup>25</sup>.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية خدمة لكل فرد و مستقبله الوظيفي في المؤسسة بما يتضمن احتمالات حركة انتقالها عبر مراحل الوظيفة، بما يتناول خبراته و مؤهلاته و قدراته المحققة في الماضي و التي يسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

ب- أهمية تخطيط المسار الوظيفي: لعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل و المؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي و من أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي<sup>26</sup>:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا؛
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد؛
- تشجيع تنوع الثقافات؛
- الحد من احباطات العاملين؛
- تجنب تقادم المهارات؛
- تحسين قدرة المؤسسة في جذب و الحفاظ على العمالة المؤهلة؛
- تحسين سمعة المؤسسة؛
- تخفيف القيود على حركة العمالة و التقليل من تكلفتها.
- ج- أهداف تخطيط المسار الوظيفي: يهدف تخطيط المسار الوظيفي إلى ما يلي<sup>27</sup>:
  - تحديد و تنمية قوى عاملة مستقبلية على درجة عالية من الكفاءة؛
  - تزويد الإدارة بوسائل فعالة و مؤسسة لنجاح التخطيط البشري؛
  - يقوي التوافق بين اهتمامات المسار الوظيفي الفردي و الفرص الوظيفية الخاصة بالمؤسسة؛
  - الاستجابة للضغوط الاجتماعية و التوجيهات الحكومية؛
  - زيادة الاحتفاظ بالعمالة؛
  - ربط فرص المسار الوظيفي بقوة العمل؛
  - ضمان و تأكيد توفر القدرات المهنية و الإدارية و الفنية؛
  - توفير فرص للترقية و التقدم الوظيفي<sup>28</sup>؛
  - تقليل معدل دوران العمل.
- د- عملية تخطيط المسار الوظيفي:

يرى نعيم محمد مصطفى\* أن المسار الوظيفي يمر بخمس مراحل أساسية تتمثل في ما يلي<sup>29</sup>:

- مرحلة التوافق بين الفرد و المؤسسة: هي بداية دخول الفرد المؤسسة و تعريفه بها و تعلمه و توجيهه، و في هذه المرحلة تتم السياسات و الإجراءات التالية:
- تطوير برامج الاختيار و التوجيه بهدف التحديد الدقيق لمواصفات الوظائف و تحديد المهارات التي تتطلبها كل وظيفة من حيث القدرات العضلية و الحسية و الاجتماعية و العقلية و الفكرية لشغلها؛
- تحليل و دراسة طرق العمل و إجراءاته مع دراسة الوقت و الحركة لكل عملية بهدف اختبار أداء العمل الحالي و معرفة برامج العمل للفترات المستقبلية؛

- تحليل الفرد لتحديد معارفه وقدراته ورغباته واستعداده لأداء العمل والتدريب عليه طبقا لمتطلبات الوظائف المختلفة التي سوف يوجه إليها.
- مرحلة التأسيس: وتعتبر هذه المرحلة هي محور حياة الفرد في العمل ومحاولة إيجاد المجال الوظيفي المناسب وذلك من خلال:
- تحليل الهيكل التنظيمي لدراسة السلم المهني والفني والإداري، وكيفية ترتيب الوظائف وتحديد مستوياتها والتعرف على شبكة الاتصالات الأفقية والرأسية؛
- تحديد نطاق الإشراف والتحكم لمتابعة أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من التعلم والتدريب واكتساب المهارة والخبرة.
- المرحلة المتوسطة: وفيها يتم التكامل بين الفرد والمؤسسة من خلال الربط بين تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة وبين المسار الوظيفي للأفراد، ويتم ذلك عن طريق:
- تصميم برامج تهدف إلى التقييم المستمر للأفراد؛
- تبني سياسات واتجاهات مرنة نحو المسار الوظيفي؛
- التحديد الدقيق للمسارات الوظيفية والمراكز التي يشملها كل مسار؛
- تحديد التابع المنطقي لمهام كل وظيفة وتحديد المهارات المطلوبة والوقت اللازم لتطويرها وشغلها.
- مرحلة النضج والصيانة والإحلال: وفيها يصبح الفرد معلما، يستخدم حكمته وخبرته في النصح والإرشاد وتنمية مرؤوسيه، وإثراء عمله والتخطيط لعمليات الإحلال، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة الأداء الإبداعي والإبتكاري، والقاعدة السليمة التي تركز عليها المؤسسة والتي يتم الاختيار منها لتولي مناصب الإدارة العليا.
- للدخول في هذه المراحل وتطبيقها لابد من عملية التطوير الوظيفي وذلك عن طريق تحديد أنواع الأعمال والوظائف ونوع الإشراف وطرق الاختيار والتوجيه والتعليم والتدريب والتنمية، وأسلوب التقييم والمتابعة لكل مرحلة من هذه المراحل.

## II-واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة المسيلة:

### II-1: التعريف بميدان الدراسة:

جامعة المسيلة هي مؤسسة جزائرية للتعليم العالي، انطلق التعليم العالي بها سنة 1985 وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية وفي عام 1989 ثم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية عام 1992، ثم بعد ذلك تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة سنة 2001، وترقيته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01 / 274 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04/264 بتاريخ / 29 سبتمبر 2004، وتتكون من 7 كليات(العلوم، الرياضيات والإعلام الآلي، التكنولوجيا، العلوم الاقتصادية، الحقوق، الآداب واللغات الأجنبية، العلوم الاجتماعية) ومعهدين وطنيين(الإدارة والتسيير الرياضي، وتسيير التقنيات الحضرية).

تحتوي جامعة المسيلة على عدد كبير من الموظفين الأكاديميين والإداريين والعاملين حيث بلغ عدد الأساتذة المدرسين في جامعة المسيلة حوالي 1237 أستاذ سنة 2013 وبلغ عدد الإداريين 773 إداري في نفس السنة. ونظرا لهذا الكم الهائل من الموارد البشرية الذي تحتويه جامعة المسيلة، أردنا من خلال هذه المداخلة معرفة ما إذا كانت تهتم بهذه الموارد وهل هناك أساليب ووسائل تعتمد عليها جامعة المسيلة لتنمية مواردها. لكي نتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في جامعة المسيلة قمنا بتصميم استبانة مكونة من خمس محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة، ووجهت هذه الاستبانة إلى فئتين من الموارد البشرية أكاديمية و أخرى إدارية بجامعة المسيلة

### II-2: تحليل بيانات الاستبيان

أ-منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثان في مجرياتها.

ب- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 1237 موظف أكاديمي (استاذ) و773 إداري ، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 200 أكاديمي وإداري، وقد تم استرجاع 120 استبانة أي بمعدل 60 % من العينة المستبانة، ويعتبر هذا المعدل واقعيًا من حيث الاستجابة. وللوصول إلى هذا المعدل من الاستجابة قام



الباحثان بإعادة مخاطبة المستبائين الذين لم يستجيبوا في المرة الأولى عدة مرات مما ساعد في الوصول إلى هذه النسبة. وبعد استرداد الاستبانات تم مراجعتها للتأكد من استيفائها للبيانات الأساسية المطلوبة للتحليل، واتضح أن جميع الاستبانات تنسم بالجدية وأنها صالحة للتحليل.

تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام :

القسم الأول يتناول البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، عدد الدورات التدريبية، عدد المناصب)

القسم الثاني: يخص واقع سياسات تنمية الموارد البشرية حيث قسم الى ثلاثة محاور:

المحور الأول خصص لمعرفة تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب في جامعة المسيلة وقد يم طرح 14 سؤالاً يخص التدريب

المحور الثاني خصص لدراسة واقع تقييم الأداء في جامعة المسيلة حيث تم طرح 13 سؤالاً حول تقييم الأداء أما المحور الثالث فخصص لدراسة تخطيط المسار الوظيفي في جامعة المسيلة طرح 11 سؤالاً حول تخطيط المسار الوظيفي.

أما القسم الثالث فتمثل في معرفة معوقات تطوير تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين بجامعة المسيلة حيث كانت الأسئلة مفتوحة. وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق المقياس الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

الرأي	المتوسط المرجح للعبارة
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.33 إلى 3

ج- تحليل خصائص وسمات العينة المستبناة: الجدول الموالي يبين خصائص وسمات العينة المستبناة: جدول رقم (01): خصائص العينة المستبناة

البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %	
الجنس	ذكر	63	
	انثى	57	
	المجموع	120	
السن	[ 30-20 ]	24,2	
	[40-30]	80	
	[50-40]	7	
	[60-50]	4	
	أكثر من 60 سنة	/	
	المجموع	120	
	متوسط	/	
المستوى العلمي	ثانوي	14	
	ليسانس	29	
	مهندس	2	
	ماجستير	63	
	دكتوراه	12	
	المجموع	120	
	الوظيفة:	أكاديمي	69
			57,5

42,5	51	اداري	
100,0	120		المجموع
82,5	99	[ 10-1 ]	الخبرة
10,0	12	[ 20-10 ]	
5,0	6	[ 30 - 20 ]	
2,5	3	أكثر من 30 سنة	
100,0	120		المجموع

من الجدول رقم (01) نجد بالنسبة للجنس: تمثل نسبة 52,5% من الذكور و 47,5% من الإناث. أي أن نسبة الإناث عالية مما يدل على أن جامعة المسيلة تتبع مبدأ المساواة وإتاحة الفرص المتكافئة أمام المتنافسين من الجنسين .

أما بالنسبة للعمر: تبين أن 66,7% تتراوح أعمارهم بين [30-40] مما يدل على أن الأغلبية من موظفي جامعة المسيلة هم من الشباب الذي يمتاز بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل وتقبل التغيير، كما هو الحال بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم بين [20-30] فقد بلغت نسبتها حوالي 24,2% ، بينما 5,8% تتراوح أعمارهم بين [40-50] و 3,3% تتراوح أعمارهم بين [50-60].

أما بالنسبة للمستوى العلمي تبين أن نسبة 10% من أفراد العينة حاصل على درجة الدكتوراه، ونسبة 52,5% حاصل على درجة الماجستير، و 1,7% حاصل على درجة مهندس دولة، و 24,2% حاصل على درجة الليسانس، و 11,7% لديه مستوى ثانوي (الدبلوم المهني) مما يدل على حرص جامعة المسيلة في توظيف العاملين ذوو الشهادات العليا والمؤهلة ذات المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

أما بالنسبة لنوع الوظيفة: تبين أن 57,5% من العينة يعمل في المجال الأكاديمي وأن نسبة 42,5% منهم يعمل في المجال الإداري.

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في جامعة المسيلة تبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين [1-10] حيث بلغت نسبتهم حوالي 82,5% هذا يدل على سياسة التوظيف المستمرة المتبعة من طرف جامعة المسيلة والتي تعني زيادة نسبة توظيف عاملين جدد نظرا للتوسع الكبير الذي تشهده الجامعة، أما نسبة أفراد العينة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين [10-20] بلغت حوالي 10% ونسبة الذين تتراوح خبرتهم بين [20 - 30] بلغت حوالي 5%، والفئة المتبقية تتجاوز خبرتهم 30 سنة فقد كانت نسبتهم 2,5% فقط.

أما فيما يخص عدد الدورات التدريبية فقد كانت نسبة الأكاديميين الذين تلقوا تدريبات تقدر بحوالي 25% من مجموع الأكاديميين، وتراوحت عدد الدورات التدريبية بين 1-4 ومنها ما كانت فردية خارج إطار جامعة المسيلة، أما بالنسبة للإداريين فبلغت نسبتهم 34% من عدد الإداريين، وقد تراوحت عدد الدورات التدريبية بين 1-2 دورة.

#### د- أساليب جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على أساليب ومصادر علمية عديدة ومترابطة هي الأسلوب الوصفي التحليلي، كما تستند في منهجيتها على مصدرين أساسيين من مصادر المعلومات والبيانات وهما:

- 1-المصادر الثانوية وتشمل الكتب ومصادر المعلومات الموجودة في المكتبات، وشبكات الانترنت.
- 2-المصادر الأولية وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيانات المعدة لهذا الغرض وتحليلها.
- II-3- صدق وثبات الاستبيان: تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:  
صدق فقرات الاستبيان : قام الباحثان بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحثان لأراء السادة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد كانت النتائج إيجابية بشكل عام، حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساقاً داخلياً لفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها، ولقد قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال عينة استطلاعية تشمل ( 29 ) مفردة.

جدول رقم (02): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول سياسة التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تضع جامعة المسيلة برامج تدريبية للموظفين بصفة مستمرة	0,71	0,713
2	تحدد جامعة المسيلة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة	0,446	0,15
3	تنفذ جامعة المسيلة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناءً على احتياجات العمل الفعلية	0,685	0,000
4	تبذل جامعة المسيلة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها	0,769	0,000
5	تسعى جامعة المسيلة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الأداء المميز في العمليات التعليمية	0,805	0,000
6	بتم توفير برامج تدريبية بناءً على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية	0,922	0,000
7	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء عملك	0,825	0,000
8	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل	0,815	0,000
9	تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل؛ التسيير، استخدام الإعلام الآلي...إلخ.	0,895	0,000
10	التحاقى بالدورات التدريبية يساهم في تطور مساري الوظيفي	0,904	0,000
11	البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	0,854	0,000
12	تتابع جامعة المسيلة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	0,974	0,000
13	يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	0,926	0,000
14	تزيدك البرامج التدريبية إحساساً بأهمية مسؤوليتك تجاه عملك ومؤسستك	0,913	0,000

يبين الجدول رقم (02) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته حيث نلاحظ أن جميع المعاملات دالة عند مستوى دلالة 0,01 وبذلك تعتبر فقرات المحور كلها صادقة لما وضعت لقياسه، ما عدا الفقرة الأولى فهي غير دالة.

جدول رقم (03): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني: سياسة تقييم الأداء والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15	تقوم مؤسستكم بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم	0,943	0,000
16	يتصف نظام تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية	0,981	0,000
17	تضع جامعة المسيلة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز للموظفين في جامعة المسيلة	0,975	0,000
18	يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه	0,973	0,000

19	0,979	0,000	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة جامعة المسيلة للموارد البشرية
20	0,988	0,000	تقوم إدارة جامعة المسيلة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل
21	0,977	0,000	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أدائك واستثمار قدراتك مما يساعدك على التقدم والتطور
22	0,989	0,000	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا
23	0,986	0,000	تعتمد جامعة المسيلة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين
24	0,991	0,000	يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم
25	0,993	0,000	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه ومعرفتها بطريقة رسمية
26	0,994	0,000	يتم إعلام الموظف بنقاط القوة لديه حتى يستطيع الاستفادة منها بشكل أفضل
27	0,993	0,000	يتم إعلام الموظف بنقاط الضعف أو القصور لديه حتى يستطيع أن يتجنبها أو يطور نفسه بها

يبين الجدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته حيث نلاحظ أن جميع المعاملات دالة عند مستوى دلالة 0,01 وبذلك تعتبر فقرات المحور كلها صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(04): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثالث: سياسة تخطيط المسار الوظيفي والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الوصف
28	0,991	0,000	لديك مفهوم واضح لتخطيط المسار الوظيفي
29	0,990	0,000	لديك الحرية في اختيار مسارك الوظيفي
30	0,990	0,000	تمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي
31	0,995	0,000	توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وتلاؤمك لوظيفتك التي تشغلها
32	0,992	0,000	يوجد جو تنظيمي في جامعة المسيلة يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي
33	0,993	0,000	يتم اختيار العاملين بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية وليس على الكفاءة
34	0,994	0,000	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة
35	0,992	0,000	للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، والامتيازات الأفضل، دور فعال في رغبتك في تغيير وظيفتك الحالية
36	0,994	0,000	توظف إدارة جامعة المسيلة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تطوير المسار الوظيفي
37	0,996	0,000	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة جامعة المسيلة
38	0,996	0,000	تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي

يبين الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته حيث نلاحظ أن جميع المعاملات دالة عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0,01، وبذلك تعتبر فقرات المحور كلها صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق البنائي لجميع محاور الاستبانة

جدول رقم(05): معامل الارتباط لكل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
سياسة التدريب	0,945	0,000
سياسة تقييم الاداء	0,998	0,000
سياسة تخطيط المسار الوظيفي	0,998	0,000

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,01 حيث كانت القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,01.

2- ثبات الاستبانة: استخدمنا طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (06): حساب معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
التدريب	14	0,948
تقييم الاداء	13	0,99
تخطيط المسار الوظيفي	11	0,99
المجموع	38	0,98

توضح النتائج في الجدول رقم (06) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمتها مرتفعة في كل محور من محاور الاستبانة

بذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، والوقوف على النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: تستخدم هذه النسب بشكل أساسي لأغراض معرفة فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

-اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

-معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحثان لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور.

4- تحليل فقرات الاستبيان: يتم فيما يلي تحليل فقرات الاستبيان:

أ- تحليل عبارات المحور الأول: التدريب بجامعة المسيلة

نحاول من خلال الجدول التالي تحليل فقرات المحور الأول وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا<sup>2</sup> لكل عبارة من عبارات المحور الأول:

جدول رقم (07) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا<sup>2</sup> لكل عبارة من عبارات المحور الأول

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيمة الاحتمالية
1	تضع جامعة المسيلة برامج تدريبية للموظفين بصورة مستمرة	35 29,2	32 26,7	53 44,2	1,85	,8470	6,450a	,040
2	تحدد جامعة المسيلة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة	17 14,2	32 26,7	71 59,2	1,55	,7320	38,850a	,000
3	تنفذ جامعة المسيلة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناءً على احتياجات العمل الفعلية	19 15,8	35 29,2	66 55	1,61	,7480	28,550a	,000
4	تبذل جامعة المسيلة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها	21 17,5	34 28,3	65 54,2	1,63	,7660	25,550a	,000
5	تسعى جامعة المسيلة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الأداء المميز في العمليات التعليمية	26 21,7	36 30	58 48,3	1,73	,7960	13,400a	,001
6	يتم توفير برامج تدريبية بناءً على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية	22 18,3	26 21,7	72 60	1,58	,7840	38,600a	,000
7	توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء عملك	53 44,2	33 27,5	34 28,3	2,16	,8400	6,350a	,042
8	التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل	83 69,2	20 16,7	17 14,2	2,55	,7320	69,450a	,000
9	تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل؛ التسيير، استخدام الإعلام الالي...إلخ.	61 50,8	38 31,7	21 17,5	2,33	,7600	20,150a	,000
10	التحاقق بالدورات التدريبية يساهم في تطور مساري الوظيفي	86 71,7	23 19,2	11 9,2	2,62	,6490	81,150a	,000
11	البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرووس	68 56,7	29 24,2	23 19,2	2,38	,7890	29,850a	,000
12	تتابع جامعة المسيلة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	17 14,2	28 23,3	75 62,5	1,52	,7330	47,450a	,000
13	يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء	20 16,7	28 23,3	72 60,0	1,57	,7640	39,200a	,000
14	تزيدك البرامج التدريبية إحساساً بأهمية مسؤوليتك تجاه عملك ومؤسستك	75 62,5	21 17,5	24 20,0	2,43	,8060	46,050a	,000



21	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أدائك واستثمار قدراتك مما يساعدك على التقدم والتطور	ت	69	23	28	2,22	855,	15,450a	000,
22	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا	ت	26	36	58	1,87	815,	2,850a	241,
23	تعتمد جامعة المسيلة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين	ت	21	34	65	1,73	767,	13,650a	001,
24	يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم	ت	18	56	46	1,73	753,	13,400a	001,
25	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بالمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه ومعرفتها بطريقة رسمية	ت	23	40	57	1,86	759,	6,650a	036,
26	يتم إعلام الموظف بنقاط القوة لديه حتى يستطيع الاستفادة منها بشكل أفضل	ت	23	39	58	1,77	772,	9,450a	009,
27	يتم إعلام الموظف بنقاط الضعف أو القصور لديه حتى يستطيع أن يتجنبها أو يطور نفسه بها	ت	42	32	46	1,89	828,	2,450a	294,

بالنسبة للعبارة (15)، (16) و(17) والتي تخص وجود نظام تقييم الأداء في جامعة المسيلة، ويتسم بالعدالة والموضوعية، مع وجود معايير واضحة فان نسبة المجيبين بعدم الموافقة كانت مرتفعة في العبارات الثلاثة، وهذا لان الموظفين يرون بان نظام تقييم الأداء موجود لكنه ليس بشكل دوري ومنتظم فنسبة المجيبين بالموافقة على العبارة (15) كانت 32,5%، ونسبة المحايدين كانت 30,83%.

أما بالنسبة للعبارة رقم (18) والتي مفادها (يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه) فقد كانت نسبة الموافقة 58,33%، في حين الإجابة عن العبارة رقم (19) فقد كانت نسبة المحايدين تمثل أكبر نسبة وتقدر بـ 40%.

بالنسبة للعبارة رقم (20) فقد بلغت نسبة عدم الموافقة عليها 60%، وهذا يدل على أن إدارة جامعة المسيلة لا تقوم بدورات تفتيشية مفاجئة لتقييم أداء الموظفين.

أما العبارة رقم (21) فقد بلغت نسبة الموافقة عليها 57,5%، وهذا يدل على اقتناع الموظفين بضرورة تقييم الأداء لأنه سيساهم في تطوير أدائهم واستثمار قدراتهم وطاقتهم.

أما فيما يتعلق بالعبارتين (22) و(23) فقد أخذت الإجابة بعدم الموافقة أكبر نسبة، وهذا يدل على أنه لا يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا، وبالتالي عدم إتباع نظام الكفاءة في التقييم.

وفيما يخص العبارات: (24)، (25)، (26) و(27) فقد بلغت نسبة عدم الموافقة حوالي 38,33%، وهذا يدل على أن الموظفين لا يتم إبلاغهم بموعد تقييم الأداء، ولا يمكنهم الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم، بحيث لا يتسنى لهم معرفة نقاط قوتهم أو نقاط ضعفهم بصورة رسمية.

### تحليل عبارات المحور الثالث: تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم(09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا<sup>2</sup> لكل عبارة من عبارات المحور الثالث



الرقم	الفقرة	موافق	مجايد	غير موافق	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	كاي تربيع الاحتمالية	القيمة
28	لديك مفهوم واضح لتخطيط المسار الوظيفي	34 28,34 %	33 27,5	53 44,16	2,07	,822	1,050a	,592
29	لديك الحرية في اختيار مسارك الوظيفي	44 36,67 %	31 25,83	45 37,5	1,87	,849	5,600a	,061
30	تمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي	68 56,67 %	29 24,17	23 19,16	2,26	,825	15,050a	,001
31	توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وتلاؤمك لوظيفتك التي تشغلها	81 67,5 %	18 15	21 17,5	2,33	,853	35,000a	,000
32	يوجد جو تنظيمي في جامعة المسيلة يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي	27 22,5 %	35 29,17	58 48,33	1,91	,810	1,550a	,461
33	يتم اختيار العاملين بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية وليس على الكفاءة	52 43,33 %	31 25,83	31 30,83	2,26	,772	12,050a	,002
34	يساعد تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة	67 55,83 %	30 25	23 19,17	2,25	,812	12,600a	,002
35	للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، والامتيازات الأفضل، دور فعال في رغبتك في تغيير وظيفتك الحالية	67 55,83 %	30 25	23 19,17	2,39	,813	38,450a	,000
36	توظف إدارة جامعة المسيلة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تطوير المسار الوظيفي	54 45 %	44 36,66	22 18,34	1,80	,717	14,550a	,001
37	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة جامعة المسيلة	20 16,66 %	56 46,67	44 36,67	1,75	,748	12,600a	,002
38	تساعد البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي	74 61,66 %	30 25	16 13,33	2,45	,720	37,800a	,000

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة المجيبين على العبارة (28) و(29) كانت نسبة عدم الموافقة أكبر من نسبة الموافقة عليها، وهذا يدل على عدم وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، والموظفون لا يملكون حرية الاختيار، إلا أن هناك نسبة معتبرة من الذين يوافقون على أن لديهم حرية الاختيار في الوظيفة، وبالنسبة للعبارة رقم (30) فقد كانت الإجابة بالموافقة تمثل نسبة 56,67%، أي أن فئة معتبرة من الموظفين لديها أهداف واضحة في تخطيط مسارها الوظيفي.

بالنسبة للعبارة (31) والتي مفادها: توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وتلاؤمك لوظيفتك التي تشغلها"، فقد بلغت نسبة الإجابة عليها بالموافقة 67,5%، وأما العبارة (32) فإن نسبة 48,33% يرون بأنه لا يوجد جو تنظيمي في جامعة المسيلة يساعد على تخطيط المسار الوظيفي، في حين بلغت نسبة المحايدين 29,17%.

فيما يتعلق بالعبارات (33)، (34)، (35) و(36) فقد كانت نسبة الموافقة عليها أعلى من نسبة عدم الموافقة، فالموظفون يرون أن اختيار العاملين يتم بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية وليس على الكفاءة، ويرون بأن تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة، وإن للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، والامتيازات الأفضل، دور فعال في رغبتهم في تغيير وظيفتهم الحالية، إضافة إلى ذلك فإن إدارة جامعة المسيلة توظف نتائج تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي.

أما بالنسبة للعبارة رقم (37) فقد كانت نسبة المحايدين تمثل أكبر نسبة تقدر بـ 46,67%، تليها نسبة الموافقين والتي تقدر بـ 36,67%. أما بالنسبة للعبارة (38) فقد كانت نسبة المجيبين بموافق تقدر بـ 61,66%، فهم مقتنعون بأن البرامج التدريبية تساهم في تطوير المسار الوظيفي..

#### اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة.

لاختبار صحة الفرضية ولتوضيح العلاقة بين التدريب المستمر للموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة تم استخدام كا<sup>2</sup> لإيجاد العلاقة بين الصفتين - حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> من خلال الجدول رقم (07) مرتفعة تتراوح بين (13,40) و (69,45) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

**اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء الموظف وتطوير ورفع مستوى أدائه في جامعة المسيلة .

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام كا<sup>2</sup> لإيجاد العلاقة بين الصفتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> من خلال الجدول رقم (08) مرتفعة تتراوح بين (10,55) و (27,15) و القيمة الاحتمالية (0.000) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء للموظف و تطوير ورفع مستوى أدائه في جامعة المسيلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

**اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي للموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة في جامعة المسيلة.

لاختبار صحة الفرضية اتضح من خلال التحليل السابق في الجدول رقم (09) ولتوضيح العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي للموظف وتحقيق طموحاته في تغيير وظيفته الحالية بجامعة المسيلة.

تم استخدام كا<sup>2</sup> لإيجاد العلاقة بين الصفتين - حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup> مرتفعة تتراوح بين (12,05) و (38,52) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي للموظف وتحقيق طموحاته في تغيير وظيفته الحالية بجامعة المسيلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

**اختبار الفرضية الرابعة:** توجد معوقات تحول دون تطوير وتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين.

## الخاتمة

فمن خلال الأسئلة التي تم طرحها على المبحوثين فيما يخص المعوقات التي تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية تبين وجود عدة معوقات تخص مجال سياسة التدريب، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي نوجزها فيما يلي:

- عدم توافر وحدة تدريب داخل الجامعة تقوم بتهيئة القوى العاملة للعمل:
- عدم وجود إستراتيجية واضحة بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة، لكي يتم على ضوءها بناء البرامج التي يحتاجون إليها، وفي بعض الأحيان عدم دراية البعض باحتياجاتهم الحقيقية لبرامج التدريب، حيث يرون أن التدريب مقتصر على فئات معينة فقط مثل القياديين أو بعض الإداريين في مجال الحاسب الآلي والتكنولوجيا الجديدة.
- لا توجد برامج وخطط واضحة للتدريب في جامعة المسيلة سواء لفئة الإداريين أو الأكاديميين.
- أما بالنسبة لمعوقات تطوير نظام تقييم الأداء فتمثل فيما يلي:
- ✓ عدم وضوح معايير تقييم الأداء يجعل عملية تقييم الأداء غير فعالة وخاضعة للعلاقات الشخصية والمحسوبية، كذلك عدم وجود الموضوعية والعدالة في التقييم.
- ✓ -عدم قدرة الموظفين على الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم.
- عدم ربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والترقية.
- ✓ أما بالنسبة لصعوبات تطوير المسار الوظيفي فتمثل فيما يلي:
- التسيير العشوائي هو أهم صعوبة تواجه تطوير المسار الوظيفي هذا ما يدل على عدم وجود خطة واضحة المعالم يتم بها انتقاء الموظفين لشغل المناصب.
- ✓ -عدم تحديد طبيعة مهام كل فرد بشكل واضح وكيفية تطورها، لضمان عدم التهرب من المسؤولية.
- عدم تمكين الرؤساء مرؤوسيههم من المشاركة في اتخاذ القرار.
- اختيار الموظف لشغل المنصب أو الوظيفة يعتمد على العلاقات الشخصية وليس على أساس الشهادة والكفاءة المهنية.
- غياب تكافؤ الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة جامعة المسيلة.

## النتائج والتوصيات

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- التدريب المستمر له أهمية في تعزيز احتياجات الموظفين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم الجديدة كما أنه يساهم في تطوير مسارهم، ويلعب دورا مهما في تحسين مستوى أدائهم.
- اقتناع الموظفين بفعالية وقدرة نظام تقييم الأداء على تطوير ورفع مستوى أدائهم، عمليات الترقية والنقل في الجامعة لا تتم بناء على نتائج التقييم مما لا يجعل هناك حافز لدى الأفراد للتميز في الأداء هذا ما يؤثر سلباً على الارتقاء بمستوى العمل.
- عدم وضوح معايير الأداء المطلوب تحقيقها من الموظف مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى العمل المطلوب منه وأن النظام المعمول به في تقييم الأداء بالجامعة لا يسمح للموظفين بمعرفة نتائج تقييم أدائهم بصورة رسمية، وبالتالي لا يتسنى لهم معرفة نقاط قوتهم لاستثمارها ولا نقاط ضعفهم لتصحيحها ومحاولة العمل أكثر لتحسين أدائهم.
- يعتبر مفهوم تخطيط المسار الوظيفي غير واضح لدى فئة معتبرة من الموظفين وهذا يرجع إلى عدم وضوح السياسة المتبعة من طرف جامعة المسيلة في تخطيط مسار موظفيها.
- يتم اختيار الموظفين لشغل الأماكن الشاغرة بناء على العلاقة الشخصية أو الأقدمية وليس على الكفاءة. - للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، والامتيازات الأفضل، دور فعال في الرغبة في تغيير الوظيفة الحالية.
- عدم توفر جو تنظيمي في الجامعة يساعد على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

## التوصيات

من خلال هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل المتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف جامعة المسيلة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها

حث جهات التدريب على أن يكون تصميم البرامج التدريبية تدريباً مستمراً بشكل حلقات متصلة منذ دخول العامل للوظيفة وحتى خروجه من العمل؛ مما يسمح له باستمرار بتنمية مهاراته الوظيفية وتطوير أدائه، وأن يكون مرتبطاً بصورة ما بالترقيات والعلاوات السنوية للموظف.

ضرورة العمل على إنشاء وحدة مختصة بتخطيط وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، ومنحها الصلاحيات الكافية للقيام بمهام التخطيط والتطوير أو على الأقل تشكيل لجنة دائمة للقيام بتلك المهام.

تبادل الكفاءات المتخصصة في مجال التدريب بين إدارات الجامعات الجزائرية لتبادل الخبرات.

أن يتم إعلام الموظف بنتيجة تقييمه بشكل رسمي، على أن يتم توضيح نقاط الضعف ونقاط التميز لديه وذلك للاستفادة منها في تطوير نقاط الضعف واستغلال نقاط التميز بأفضل صورة.

أن يراعى القائم بالتقييم العدالة والدقة والالتزام بالقيم الدينية في عملية التقييم كما في قوله تعالى: إن الله يأمر بالعدل والإحسان (النحل، 90) وأن يعطي كل ذي حق حقه مما يؤدي إلي رضا الموظفين بنتائج التقييم.

ضمان حق التظلم للموظف من نتيجة التقييم دون الخوف من أي آثار سلبية حتى يشعر الموظف بالعدالة.

إعداد نظام للمعلومات يمد المسؤولين بنتائج التقييم لاستخدامها في سياسات الترقية، النقل، والاختيار والتعيين، واستخدامها في رسم سياسات الأفراد المستقبلية، حتى يتم التوصل إلي قرارات سليمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الاهتمام بربط نتائج التقييم بالحوافز الممنوحة للموظفين سواء المادية أو المعنوية حتى تعمل على زيادة دافعيتهم للعمل والشعور بالرضا.

- الارتقاء بأنظمة وقوانين جامعة المسيلة بما يساعد على عملية تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل، لان الجامعة هي الأولى بالاستثمار في الموارد البشرية.

- وضع استراتيجيات واضحة للتدريب وتقييم الأداء والمسار الوظيفي ومحاولة تطبيقها بشكل جيد بما يضمن تنمية الموارد البشرية والحصول على موارد ذات كفاءة ومهارة عالية.

- يجب تخصيص حصص مالية كافية لإقامة برامج تدريبية ذات أهمية.

- العمل على تأهيل المديرين لتتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به، ومعاملته كأصل وليس كمورد أو عامل أجبر، وقبول التغيير والابتكار وإفساح المجال أمام الإبداع.

- نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في جامعة المسيلة من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.

- تعزيز عدم الاعتماد على العلاقات الشخصية أو الأقدمية في تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

وفي الأخير نتمنى أن تولي وزارة التعليم العالي الجزائرية اهتماماً خاصاً بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالجامعة بكل الوسائل الممكنة ومن بينها تبني برامج تدريبية لهم تلبي حاجاتهم التدريبية.

## الهوامش

- 1- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص.18
- 2 - سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007، ص.14
- 3- محمد النشار، إدارة الأفراد، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 1990، ص.45
- 4- بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 114
- 5- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص.236
- 6- نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 344.
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص.216
- 8 - عبد الحليم محمد عبد الرحيم، المؤتمر العربي السادس لإدارة البيئة، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة، الوطن العربي، مصر، ماي 2007، ص.06
- 9 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 431-436 .

- 10- بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 85 .
- 11Dunn.J.D, Stephens Elvis, Management of Personnel: Manpower Management and organizational Behavior, McGraw-HILL Book Company, New York, 1972, p 181
- 12- بن زاهي منصور، الشايب محمد الأساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2004، ص 197.
- 13 توفيق عبد الرحمان، كيف تصبح مدرباً فعالاً، مركز الخبرات المهنية، مصر، 2002، ص 1.48
- 14مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري، التدريب الموجه، الملتقى الدولي، التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004
- 15 بتصرف: محمد فالج صالح، ادارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 101-102
- 16علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 100
- 17باري كشواي، مرجع سابق، ص 121
- 18حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 169.
- 19عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 259
- 20انظر: حنا نصر الله مرجع سابق، ص 169 و مؤيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 102
- 21 حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 170
- 23 -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 374.
- 24-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 214.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المؤسسات، ص 287.
- 26 - انظر جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 379، وأحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، ص 16
- 27 محمد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 403
- 28 مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 201.
- \* نعيم محمد مصطفى خبير التنمية البشرية بالقاهرة
- 29 عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص ص 145-146