

تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها

دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة -الجزائر

نبيلة جميع* ، رابع بوقرة**

ملخص: تعتبر مؤسسات التعليم العالي رائدة التغيير الاجتماعي في العالم، بفضلها تطور المستوى العلمي والثقافي في المجتمع، ونظرا لالتزامها بالوفاء بحاجات المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته، فهي تحتل مكانة خاصة في اهتمام الدول على اختلاف مذهبها وإيديولوجياتها وأنظمتها السياسية، لذلك كانت الحاجة إلى تنمية مواردها البشرية كمي تستجيب للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها. وعلى هذا الأساس تم استحداث أساليب جديدة لتنمية مواردها البشرية، ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة متمثلة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددها 108 مفردة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أن الجامعة محل الدراسة لديها سياسات واضحة لتنمية مواردها البشرية، وأنه توجد معوقات تحول دون تطويرها، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.

تصنيف JEL: O15

Human resources development in higher education institutions in Algeria and obstacles to their development Applied study at the University of Msila-Algeria

Abstract

The higher education institutions is leading of social change in the world, due to the development of the scientific and cultural level of society, and due to the commitment to meet the needs of society and realize their hopes and aspirations, it occupies a special interest in the countries of different creeds and its idiological and political systems. for this it had be, the need for human resource development in order to respond to the economic, social and cultural changes, and others. On this basis, the development of new methods for the development of human resources, hence the problem of this study was represented by the following question: What is the reality of human resource development at the University of M'sila Algeria from the standpoint of their leaders? What obstacles those can be a matter of its development?

The results are as follows: The University has clear policies for the development of its human resources, and there are obstacles to its development. There are no statistically significant differences in the status of human resources development in the university due to the variable type of job.

Key words: human resources development, Training, career planning, performance evaluation

JEL Classification : O15

*أستاذ محاضر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، nablastr@yahoo.fr

**أستاذ التعليم العالي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، rbougerradz@yahoo.fr

1- مقدمة:

مع التطورات السريعة التي شهدتها التعليم العالي خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتحديات التي فرضت نفسها والمتمثلة في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، كانت الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية بما كي تستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية أو غيرها، فقد سعت العديد من الجامعات العالمية إلى استحداث أساليب جديدة لتنمية مواردها البشرية، وذلك لأنها تدرك أن المؤسسات التي لا تهتم بمواردها البشرية فمن المتوقع أن تتعرض لأزمات حادة لا يمكن السيطرة عليها مستقبلا، ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في السؤال التالي: ما واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها؟ وما معوقات تطورها؟

فرضيات الدراسة:

- توجد سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ممثلة في تخطيط التدريب، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي.

- توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر قياداتها

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع تنمية الموارد البشرية ومعوقات تطورها تعزى لمتغير نوع الوظيفة قيادي إداري، قيادي أكاديمي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة.

- التعرف على معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات بالجامعة.

- الكشف عن دلالة الفروقات في إجابات الباحثين حول واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة بالجزائر تعزى لمتغير نوع الوظيفة (قيادي إداري، قيادي أكاديمي)

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع التي تناوله وهو تنمية الموارد البشرية باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ونظرا للاهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات الرائدة في العالم ومؤسسات التعليم العالي خصوصا لتنمية مواردها البشرية والتي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عال و متميز لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها، تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها ستكون محاولة لسد النقص الواضح في البحث في هذا المجال في جامعاتنا، كما أنها من الممكن أن تكون مرجعا للمسؤولين وأصحاب القرار في التعرف على سياسات تنمية الموارد البشرية وأهم المعوقات التي تحول دون تطورها.

المنهج المستخدم وأدوات البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة وتحقيق أهداف الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و هو في نظرنا الأنسب لتحليل و وصف معطيات البحث، وقد استخدمنا مجموعة من الأدوات والمصادر لجمع المعلومات تتمثل فيما يلي:

- الدراسة النظرية(المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

- الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث استخدمنا فيها أداة من أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

2- محتوى الدراسة:

2-1-1- تعريف مؤسسات التعليم العالي : يقصد بالتعليم العالي؛ التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، و هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي(الموسوعة العربية العالمية، 1999، ص 25).

وتكمن أهميته في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية، و القادر على الاستجابة لمتطلباته والتغيرات المستمرة، سواء كانت محلية أو عالمية. بالإضافة إلى البحث العلمي وخدمة المجتمع. و تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك: الجامعة، الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا وهذه الأسماء تسبب اختلاطا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر. وتبقى الجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي .

2-1-1- تعريف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

بموجب القانون رقم 05 - 99 المؤرخ في 04 أفريل 99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي فإن مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية(الجريدة الرسمية، عدد 24).

حسب المرسوم رقم 03 - 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي(الجريدة الرسمية سنة 2004، ص 21).

2-1-2- التعريف بجامعة المسيلة: أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985 وانطلق التعليم العالي بها سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، ثم في سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية عام 1992، وأصبحت مركز جامعي في سنة 2001، وتم ترفيقته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 264/04، بتاريخ 29/08/2004 وكانت تتكون من 04 كليات فقط، ثم بعد ذلك تم فتح القطب الجامعي في الموسم الجامعي 2008/2009، حيث أصبحت تحوي 07 كليات ومعهدين وطنيين.

2-2- تنمية الموارد البشرية: هي التي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعليميا و اجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للفرد، من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا ساهم في خطط التنمية في الدول، و عون قادرا على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر(محمد حسن العجمي، 2008، ص 218).

2-2-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة: يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيين هما كما يلي:

أ- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتيسر إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 438) فلقد أنفقت المنظمات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من 100 فرد سنة 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برامج التدريب، حيث تنظر هذه

المنظمات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل (1994, p321).
 (George T. Milkovich, John W. Boudreau).

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 438).

3-2- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

أ- أهمية تنمية الموارد البشرية: يقول (ستيفن سترالسر) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية بل قد يكون أكثر أهمية، فتدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، وفيما يلي المكاسب الرئيسية لتنمية الموظفين وتدريبهم وتطويرهم (ستيفن سترالسر، 2005، ص 16):

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة؛
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛
- صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور.

ب- أهداف تنمية الموارد البشرية المعاصرة: يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية تعلم تهدف إلى ما يلي (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 394):

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في مهاراتها أو معارفها وسلوكياتها الحالية؛
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة؛

- تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها ؛
- كما يضيف محمد حسنين العجمي بعض الأهداف والمتمثلة فيما يلي (محمد حسن العجمي، 2008، ص 21):
- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ و الشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية و الاعتمادية؛
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة و ذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الأسس المشكلة و أسبابها الحقيقية و ذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين؛
- اكتشاف و تنمية مختلف المواهب و القدرات الطاقات و اعتبارها مجالات لتحقيق الذات؛
- الارتفاع بإنتاجية العامل من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل؛
- تنمية الولاء و الانتماء لدى الجماعة لوطنهم و هذا يتطلب تضافر كل الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.

3-3- سياسات تنمية الموارد البشرية

أ- مفهوم التدريب: يعرف Dunn.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 المنظمة التي يعمل فيها، Dunn.J.D, Stephens Elvis, (1972) p181.

وعرف التدريب أيضاً بأنه: الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، 2007، ص 107).

ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية (محمد فالح صالح (2004)، ص ص 101-102):

- تحسين الأداء: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية: فمن نتائج التقدم التكنولوجي استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى لخدمة المنظمة؛
- تحسين خدمات المنظمة: وكذلك طريقة تقديم المنتجات التي تنتجها وتعرضها، مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها؛
- تخفيض نسبة حوادث العمل: فكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتها؛
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وذلك باكتسابها صفة الثبات والسمعة الحسنة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على عمله فيدفعها إلى مكافأته، وبالتالي يحس العامل برضاه عن المنظمة ويشعر بأنه جزء منها فيقل احتمال تركه للعمل أو الانتقال إلى منظمة أخرى.
- كما تتمثل الأهداف الإستراتيجية للتدريب فيما يلي (إبراهيم رمضان الديب (2009)، ص 53):
- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة؛
- تحقيق فقرة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات؛
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة؛
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها؛
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب - تصحيح - إضافة (معرفة، مهارة، سلوك) ؛
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية؛
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف (وتجنب أسلوب التدريب كمنشأط)؛
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل؛
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

ب- مفهوم تقييم الأداء: يعرف بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا (عبد السلام أبو قحف 2002)، ص 483).

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية (حنا نصر الله، ص 170):

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تتبعه المنظمات 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.

كما له أهداف عديدة تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها (محمد فالح صالح 2004)، ص 137-138):

- 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؛
- وضع نظام عادل للحوافز، تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها،
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة؛
- 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؛
- إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة على معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توافر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

ج- مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي: يرى Armstrong: أن مفهوم تنمية وتطوير المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى (Armstrong, M, 1999, p190).

يمكن النظر إلى أهمية تنمية المسار الوظيفي باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من منظورين هما

الفرد والمنظم (راوية حسن، 2003، ص 339):

- أهمية تنمية المسار الوظيفي من وجهة النظر الفردية: في ظل التغيرات السريعة وعدم التأكد فإن نجاح المسارات الوظيفية ورضا الأفراد يكون من الممكن تحقيقها للفرد عندما يفهم نفسه جيدا، ويفهم كيف يمكن ان يتوقع التغيرات في البيئة ويخلق الفرص لنفسه ويتعلم من أخطائه وهذه هي عناصر الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي، أما السبب الثاني والملح

للإدارة الفعالة للمسار الوظيفي على المستوى الفردي فيتمثل في الطبيعة الخاصة للأفراد المعاصرين والتي تتطلب درجة عالية من السيطرة على حياتهم المهنية وعلى حياتهم الشخصية فهم أفراد أكثر نشاطاً وطموحاً .

- أهمية تنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة: المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع أن قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية، حيث تبدأ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى تحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تتفهم المنظمة نوعية المهن والمسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، وبعد اختيارها واستقطابها مواردها علماً أنها تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وأنظمة تقييم الأداء التدميمية، وإعادة تصميم العمل وهذا ما يسهل عليها الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي وليس من المنطقي أن تفترض المنظمة قبول الأفراد بصورة آلية دون التفكير في الترقية أو أي واجبات وظيفية تقدم لهم فقد تعوق خطط المنظمة بعض الاهتمامات المهنية الشخصية أو اعتبارات الوظيفة للزوج أو الزوجة، أو تفضيل الفرد لنمط حياة معين، لذلك فإن المنظمة تحتاج إلى فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها لاحتياجات مواردها البشرية .

كما يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين من أهم هذه الفوائد ما يلي (سهيلة عباس، 2002، ص 209):

- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.. الخ.
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

3- إجراءات الدراسة الميدانية:

3-1- الإطار المنهجي للدراسة

3-1-1- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر وصف منظم للحقائق وميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة، للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة وأهم المعوقات التي تحول دون تطويرها من وجهة نظر قياداتها.

3-1-2- مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع قيادات الجامعة الإدارية والأكاديمية، المتكون من أعضاء مجلس إدارة الجامعة ونواب عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم، والأمناء العاميين، ومسؤولي الموارد البشرية، وقد تم اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية لإجراء الدراسة لكونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في الجامعة، ويتكون مجتمع الدراسة من (108) فرداً ممثلة في نائب رئيس الجامعة، عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، أمين عام، رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث تم استرجاع 90 استبانة، وبقية (18) استبانة لم يتمكن الباحثان من الحصول عليها، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (83%) من المجتمع الأصلي، مع العلم أنه لم يتم استبعاد أية استبانة من التي جمعت.

3-2- أدوات الدراسة

أ- الاستمارة: بعد الإطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، فقد قام الباحثان باستخدام الإستبانة كأداة مناسبة لمشكلة الدراسة وأهدافها.

ب- **المقابلة:** إضافة إلى الاستمارة فقد استخدمت الدراسة المقابلة مع عدد من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة مثل رئيس مصلحة الموارد البشرية، بعض عمداء، وذلك قصد التعرف على آرائهم فيما يخص موضوع البحث، والحصول على بعض المعلومات التي لم يتم الحصول عليها من خلال الاستمارة.

ج- **الملاحظة:** بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة .

2- **دراسة العينة الاستطلاعية:** طبقت الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من 30 قيادي إداري وأكاديمي، تم اختيارهم للتعرف على مدى فهم المبحوثين لل فقرات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات.

2-1- **تقنين الأداة:** من المسلم به علميا أنه لا بد لتقنين الأداة من صفتين أساسيتين هما: " الصدق والثبات، وكلتاها لهما أهمية خاصة في البحوث التربوية، لأن القياس غير مباشر ويحتاج لعنصر الثقة فيه والاعتماد عليه في جمع البيانات، وقد مرت أداة هذه الدراسة بطرق عدة من أجل حساب معامل الصدق والثبات تمثلت فيما يلي :

2-1-1- **الصدق:** وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

أ- **صدق المحكمين:** ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة والاقتصاد والإحصاء، ممن يعملون في جامعة المسيلة، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة في صورتها النهائية (52) فقرة بدلا من (60) فقرة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها 30 فردا (قيادات إدارية وأكاديمية) من المجتمع الأصلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، فيما يلي معاملات الارتباط بين البعد والمجموع الكلي لأبعاد محور واقع تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (1): يبين معاملات الارتباط بين البعد والمجموع الكلي لأبعاد محور واقع تنمية الموارد البشرية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تخطيط التدريب	0,923	0,000
02	تقييم الأداء	0,947	0,000
03	تخطيط المسار الوظيفي	0,887	0,000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد ببيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (1) يتضح أن معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد الثلاثة من المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل بعد أقل من 0,05، كما يمكن ملاحظته من مستوى الدلالة في الجدول وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,887 و 0,947)، وبذلك تعتبر أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

أما بالنسبة لمحور معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية اتضح أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من 0,05، وكانت معاملات الارتباط تقع ما بين (0,469 و 0,806) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة: تم قياس عامل الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ بعد تجربة الأداة على عينة عشوائية مكونة من (30) فرداً، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

الرقم	المحور	ألفا كرونباخ	الصدق
1	واقع سياسات تنمية الموارد البشرية		
	تخطيط التدريب	0,886	0,94
	تقييم الأداء	0,889	0,94
	تخطيط المسار الوظيفي	0,884	0,94
02	معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية	0,891	0,94
المجموع	جميع فقرات الإستبانة	0,954	0,97

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (2) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل بلغ 0,954 وهي قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، كذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وهي محصورة بين (0,884، 0,911) وكلها أعلى من 0,7 وهي الحد الأدنى لقبول قيمة ألفا، مما يشير إلى صلاحية ثبات هذا المقياس ثباتاً عالياً وأن جميع قيم ألفا مناسبة لأغراض الدراسة الحالية، وعليه فإن نتائج الصدق المبينة في الجدول والمحصورة بين (0,94-0,97) وهي معاملات مرتفعة تشير إلى صلاحية أداة الدراسة وبدرجة عالية لجمع المعلومات المطلوبة لإتمام هذه الدراسة.

3-3-3 المعالجات الإحصائية للإستبانة

3-3-3-1: مقياس التحليل: لاستطلاع آراء وتوجهات الباحثين تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert

لتحديد الاتجاه العام لآراء القيادات الإدارية والأكاديمية في كل محور من محاور الاستبيان كما يلي: 1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة

3-3-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات الصالحة للدراسة قمنا بترميز عباراتها بالطرق المناسبة وإدخال بياناتها إلى برنامج spss (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية) إصدار 20 ولانجاز الإطار العملي للدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام المتوسط الحسابي المرجح وهو من مقياس النزعة المركزية؛
- تم استخدام الانحراف المعياري لأجل قياس التشتت بين إجابات الباحثين؛
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور؛
- اختبار كولومجروف-سمنوف (. Sample K-S - 1) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؛

- اختبار t One sample T test لمتوسط عينة واحدة لاختبار الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3م زادت أو قلت عن ذلك؛

- اختبار t (Independent Sample T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين عينيتين مستقلتين، وذلك لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور الإستبانة؛

3-3-3- عرض ومناقشة نتائج الدراسة: بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة في صورتها النهائية، وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة، حيث تعرض الدراسة الخصائص والسمات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، ثم تقوم بإجراء تحليل تفصيلي للبيانات وعرض النتائج من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

3-2- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف-سمرنوف (I-Sample K-S))

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-3- تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات: سيتم عرض النتائج المتوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات كما يلي:

3-3-1- تحليل فقرات المحور الأول واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية واختبار الفرضية الأولى:

لتحليل فقرات المحور الأول الذي بدوره هو مقسم إلى ثلاثة أبعاد سيتم تحليل فقرات كل بعد على حدى، وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "t" لعينة واحدة وسيتم تحليل النتائج كما هو مبين في الجداول الآتية:

وفيما يلي تحليل فقرات البعد الأول واقع سياسة تخطيط التدريب من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

أ- تحليل فقرات البعد الأول واقع سياسة تخطيط التدريب من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة

من خلال المعلومات المستقاة من الاستبيان وبعد استخدام البرنامج الإحصائي spss v 20 تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الأول والخاص بسياسة تخطيط التدريب بلغ 3,32 والانحراف المعياري 0,594 ، وقيمة t المحسوبة 5,145 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد سياسة تخطيط التدريب جاءت محايدة، أي موافقة بدرجة متوسطة.

وفما يلي تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الأول مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها:

- الفقرة رقم 12 بلغ المتوسط الحسابي 3,77 وانحراف معياري 0,973، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على الفقرة التي مفادها تعتمد الجامعة على الدعم المالي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المانحة لتنفيذ البرامج التدريبية. كانت إيجابية تليها
- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,71 وانحراف معياري 1,238 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الفقرة التي نصها تهدف إدارة الجامعة من تخطيط التدريب إلى تطوير الكوادر ورفع مستوى إمكانياتهم ومهاراتهم في مجال عملهم
- وجاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,70 وانحراف معياري 1,156 والقيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها توفر البرامج التدريبية التي تضعها الجامعة تشكيلة متنوعة من المعارف و المهارات الضرورية لأداء العمل.
- ثم جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,44 وانحراف معياري 1,018 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 حيث جاءت آراء أفراد مجتمع الدراسة موافقة على أن الموظفين بالجامعة يخضعون للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل.
- احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,051 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تضع الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,34 وانحراف معياري 1,113 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون إلى حد ما على الفقرة التي تنص على أن خطة التدريب في الجامعة توضع في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة من خلال تخصيص ميزانية له.
- في حين جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,112 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على تسعى الجامعة إلى تحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة.
- أما الفقرة رقم 02 فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 0,999 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على أن إدارة الجامعة تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على دراسات مسبقة.
- وأما الفقرة 06 فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 1,220 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي تنص على أنه يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,29 وانحراف معياري 0,963 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم حول الفقرة التي تنص على يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الجامعة لتدريب الموظفين.
- وقد احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,71 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون حول الفقرة التي تنص على أنه تتوفر بالجامعة إدارة خاصة بالتدريب وتنفيذه.

وفي المرتبة الثانية عشر والأخيرة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي 2,63 وانحراف معياري 0,867 ، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي تنص على تقوم إدارة الجامعة باستحداث أساليب جديدة في العمل.

ب- تحليل فقرات البعد الثاني: سياسة تقييم الأداء المتبعة في جامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

سنحاول معرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات هذا البعد وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كمايلي:

- الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,71 والانحراف المعياري 1,008، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كما هي مطبقة على الدرجات الدنيا.

- واحتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري 1,181 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها تقوم إدارة الجامعة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم .

- الفقرة رقم 10 احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,008 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين عن جودة وكفاءة أدائهم.

- وقد جاءت الفقرة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 0,851 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي تنص على أنه يتم اطلاع الموظفين بالجامعة على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم.

- الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,912 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على الفقرة التي مفادها يسمح نظام تقييم الأداء للموظف للمطالبة بمعرفة نتيجة تقييم أدائه بطريقة رسمية.

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,32 وانحراف معياري 1,198 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,012 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم على أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى الأداء واستثمار القدرات .

كما احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,30 وانحراف معياري 1,231 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول الفقرة التي مفادها نظام التقييم المتبع يعمل على دفع العامل إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص.

أما الفقرة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,779 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على الفقرة التي مفادها أن إدارة الجامعة تقوم بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل.

وقد احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3,27 وانحراف معياري 1,120، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,026 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أن تقييم الأداء يتم وفقا لأسس موضوعية.

أما الفقرة رقم 07 فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,58 وانحراف معياري 0,960 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أنه يتم إعطاء حق الاعتراض على نتائج تقييم الأداء.

وأما الفقرة رقم 12 فقد احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,809، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أنه يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية .

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2,38 وانحراف معياري 0,869، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على الفقرة التي تنص على أن إدارة الجامعة تقوم بتطوير معايير تقييم الأداء بما يتوافق مع متطلبات وظروف العمل.

ج- تحليل فقرات البعد الثالث: واقع سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة:

من خلال عرض النتائج تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثالث تخطيط المسار الوظيفي بلغ 2,86 وانحراف معياري 0,500 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.054 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا البعد جاءت محايدة وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- الفقرة 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 1,017، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت موافقة بدرجة ايجابية على الفقرة التي تنص على للحوافز المعنوية والمادية دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية.

- والفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 0,876، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن تطوير المسار الوظيفي يساعد على ملأ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

- أما الفقرة 07 فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,06، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي مفادها تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة

- أما الفقرة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,30 وانحراف معياري 1,033، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها الموظف.

اما الفقرة 10 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,70 وانحراف معياري 1,033، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,007 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة تحرص الجامعة على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا.

- احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2,69 وانحراف معياري 0,907 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة.

واحتلت الفقرة رقم 02 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 1,147، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة لدى الموظف الحرة في اختيار مساره الوظيفي.

- احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2,57 وانحراف معياري 1,017، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,050، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات.

- أما الفقرة رقم 01 فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2,56 وانحراف معياري 0,949، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أنه يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي.

أما الفقرة رقم 11 فقد احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,52 وانحراف معياري 1,153، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,084 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي.

وأما الفقرة رقم 09 فقد جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2,30 وانحراف معياري 0,930، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن إدارة الجامعة توفر معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة.

وفيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل أبعاد المحور الأول من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة.

جدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لعينة واحدة لمحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس ككل
1	0,000	5,145	0,594	3,32	تخطيط التدريب
2	0,000	3,836	0,473	3,19	تقييم الأداء
3	0,054	-2,606	0,500	2,48	تخطيط المسار الوظيفي
	0,009	2,683	0,433	3,12	واقع تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) الذي يبين ترتيب محاور الإستبانة الموجهة لقياس واقع سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الأول حيث يلاحظ التالي:

لقد حصل بعد تخطيط التدريب على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,32 وانحراف معياري 0,594 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على هذا البعد، أي أن الجامعة تنتهج سياسة تخطيط التدريب ولكن ليس بالمستوى المطلوب والذي يرقى إلى تطلعات القيادات الإدارية والأكاديمية

أما بعد تقييم الأداء فقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,19 وهو أكبر من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3، وانحراف معياري 0,473 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل

على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الجامعة تتبع سياسة تقييم أداء الموظفين، وترى الباحثة أن القيادات الإدارية والأكاديمية يوافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بتقييم أداء موظفيها بشكل دوري لكنها لا ترقى إلى طموحات العاملين، فهي لا تقوم بتطوير معايير الأداء بما يتلاءم وظروف العمل، كما أنها من وجهة نظر القيادات لا تسمح لهم بحق الاعتراض على نتائج التقييم، كما أنه لا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية. وأما بعد تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,48 وهو أقل من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3 وانحراف معياري 0,500 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,054 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في آرائهم حول هذا البعد أي أن آراءهم تميل نحو عدم الموافقة، مما يدل على أن هناك ضعف في تطبيق سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي فهي لا تترقي إلى طموحات الموظفين من حيث أن الموظف ليس له الحرية في اختيار مساره الوظيفي، وأنه لا توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وشغل الموظف لوظيفته، كما أنه ومن وجهة نظر الباحثين يتم اختيار العاملين لشغل الوظائف بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة.

د- اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

بالنسبة لمحور واقع سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3,12 وهو أكبر من المتوسط المتوقع 3، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,683 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، وبلغت القيمة الاحتمالية 0,009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها أنه توجد سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. وأن الجامعة تسعى إلى تطوير وتحسين سياساتها المتمثلة في تخطيط التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، لكنها لا تترقي إلى المستوى المطلوب لتحقيق طموحات العاملين.

3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة المسيلة واختبار الفرضية الثانية:

أ- **تحليل فقرات المحور الثاني:** تم تحليل فقرات المحور الثاني معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لعينة واحدة وهذا للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية

وقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني 3.52 وانحراف معياري 0.584 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد مجتمع الدراسة على هذا المحور جاءت الموافقة بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي تحليل وترتيب فقرات المحور الثاني ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

- احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري 1,036 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,005 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن التساهل من قبل الرؤساء وإعطاء تقييمات مرتفعة يعتبر من معوقات سياسة تقييم الأداء.

- واحتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن استخدام بعض الرؤساء العشوائية وعدم الجدية في تقييم الأداء يعتبر من معوقات سياسة تقييم الأداء.

- وجاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 0,964 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن التأثير بصفة معينة في المرؤوس وإهمال بقية الصفات من أهم معوقات تقييم الأداء.

كما جاءت الفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 1,065 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من أهم معوقات تقييم الأداء التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم، والتي لا تعطي معيارا دقيقا لأدائهم.

- أما الفقرة رقم 10 فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عملية تقييم الأداء للتعزيز والأهواء الشخصية من قبل المقيمين.

- والفقرة رقم 15 احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري 0,983 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن نقص التوعية وعدم توفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل يعتبر من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية من أهم معوقات تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

- والفقرة رقم 13 احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,113 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعتبر أيضا من وجهة نظرهم من معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 0,974 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على الفقرة التي مفادها عدم وجود المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي يعتبر من معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

والفقرة رقم 09 احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 1,052 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من معوقات سياسات تنمية الموارد البشرية التأثير بالتقييمات السابقة والاعتماد عليها في التقييم

- الفقرة رقم 16 احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن المعوقات المادية والاقتصادية التي تتعلق بالإمكانات المتاحة تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة.

- الفقرة رقم 02 احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,041 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من بين معوقات سياسة تخطيط التدريب عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته.

- الفقرة رقم 03 احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,051 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن من بين المعوقات التي تحول دون تطوير سياسة تخطيط التدريب عدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب.

- الفقرة رقم 17 احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,173 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم الاستقرار في بيئة الجامعة من بين معوقات سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

- الفقرة رقم 05 احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,082 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.

- الفقرة رقم 01 احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 1,153 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن تبعية إدارة التدريب إلى الإدارات الأخرى من بين المعوقات التي تحول دون تطوير سياسة تخطيط التدريب.

- الفقرة رقم 06 احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,033 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على هذه الفقرة التي تنص على أن من بين معوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب صعوبة تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- الفقرة رقم 04 احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,983 وبلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون في إجاباتهم على الفقرة التي تنص على أن من بين معوقات سياسة تخطيط التدريب ضعف قدرات وكفاءات القائمين على التدريب.

ب- اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينة واحدة للمحور الثاني حيث بلغ 8,468 وهو أكبر من قيمة t الجدولية والتي تقدر بـ 1,99، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 حيث أن القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور الثاني بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وذلك ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية.

بالنسبة لمعوقات تطوير سياسة تخطيط التدريب تتمثل في أن الجامعة لا تتبع الأسلوب العلمي والاستراتيجي في تخطيط التدريب فهي لا تقوم بتخطيط التدريب وفقاً لمراحله الأربعة، وبالتالي تجد صعوبة في تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات، كما أنها لا توجد إدارة متخصصة للقيام بالتدريب وهذا نظراً لغياب إدارة خاصة بالموارد البشرية فكل ما نراه في الهيكل التنظيمي للجامعة هو مصلحة المستخدمين، أما فيما يتعلق بمعوقات تطوير سياسة تقييم الأداء تبين أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل الفقرات جاءت موافقة بدرجة إيجابية أي أن هناك مجموعة من المعوقات من وجهة

نظر القيادات تحول دون تطوير سياسة تقييم الأداء بالجامعة، وهذا يدل على أن عملية التقييم بالجامعة تقوم على الأسلوب التقليدي وهي بعيدة عن استخدام الأساليب الحديثة في التقييم كاستخدام سجلات تدون بها البيانات الخاصة بالموظف والتي يتم تقييمه بموجبها. أما بالنسبة لمعوقات تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر القيادات بجامعة المسيلة من خلال هذه النتائج نرى بأن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة ايجابية على جميع الفقرات مما يدل على أن هناك مشاكل ومعوقات من وجهة نظر القيادات تحول دون تطوير سياسة تخطيط المسار الوظيفي.

3-3-3- اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات الباحثين حول جميع محاور الإستبانة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (القيادات الإدارية والأكاديمية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

نلاحظ أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,570 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,106 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الأول تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري).

كما أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بالجامعة) بلغت -0,645 وهي أقل من قيمة t الجدولية، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0,556 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الثاني تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات تقديرات

أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ومعوقات تطورها تعزى لمتغير نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري). وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد مجتمع الدراسة حول واقع تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة ووجود معوقات تحول دون تطورها. ويعزو الباحثان هذه النتيجة كون جميع القيادات الإدارية والأكاديمية يعيشون في نفس بيئة العمل الإدارية وأن حداثة موضوع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي جعل من نظرة أفراد مجتمع الدراسة إلى موضوع تنمية الموارد البشرية متشابهة.

4-الخلاصة : اعتماداً على الإطار النظري للدراسة و مناقشة و تحليل البيانات و متغيرات الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1- من اختبارنا للفرضية الأولى توصلنا إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة تميل إلى الموافقة حول وجود سياسات تنمية الموارد البشرية بجامعة المسيلة، بدليل أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور بلغ 3,12، وهو أعلى من المتوسط المتوقع والذي يساوي 3، وذلك من خلال حصول بعدي سياسة تخطيط التدريب، وسياسة تقييم الأداء على معدلات أعلى من المتوسط المتوقع (3,32، 3,19)، أما البعد الثالث تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل على معدل أقل من المتوسط المتوقع 2,86، وكلها متوسطات تقع في منطقة الحياد، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، أي أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب ولما يطمح إليه القيادات الأكاديمية والإدارية، فإدارة الجامعة تقوم بتدريب العاملين الأكاديميين والإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بإرسالهم في زيارات لجامعات أجنبية للوقوف على أحدث المستجدات، لكنها لا تقوم بمتابعتهم وقياس أثر التدريب عليهم، كما أنها تقوم بتقييم أداء العاملين

بشكل دوري ومنتظم، وتقوم بإخضاع موظفي الدرجات العليا للتقييم كغيرهم من الموظفين، لكن لا يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض على نتائج تقييم أداءهم، وبالتالي فهي تستعمل الأسلوب التقليدي وتفتقد للمنهج الاستراتيجي في التقييم. وبالرغم من أن تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة إلا أنه ليس للجامعة خطط مكتوبة وواضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، فهي لا توفر للموظفين معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة، كما أنها لا تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات، والموظف ليس له الحرية في اختيار وظيفته.

2- وعند اختبارنا للفرضية الثانية تم التوصل إلى أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3,52، وهو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي 3، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة التدريب وأهميته، وعدم إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة لعملية التدريب.

- إعطاء تقديرات متساوية لمعظم الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم والتأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم والتي لا تعطي معياراً دقيقاً لأدائهم.

- المعوقات الثقافية والتعليمية التي تتعلق بالتوعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل.

- المعوقات الشخصية التي تتعلق بالأفراد وتكوينهم واتجاهاتهم .

3- ومن اختبار الفرضية الثالثة توصلنا إلى:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغير نوع الوظيفة قيادي إداري، أكاديمي.

التوصيات: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، ارتأينا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية والقابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة للجامعة و المتمثلة في ما يلي:

- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة إدارة متخصصة بتنمية الموارد البشرية، بحيث يكون لها دور استراتيجي مهم في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال متابعة الأنشطة والبرامج التنموية للموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في الجامعة.

- ضرورة إنشاء مركز متخصص في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة وتوفير التمويل اللازم له للقيام بالدور المنوط به على أكمل وجه، كما هو معمول به في بعض الجامعات الأجنبية والعربية.

- وضع خطة إستراتيجية واضحة ودقيقة للتدريب، مع مراعاة الاحتياجات التدريسية للعاملين ورغباتهم وتصوراتهم عند وضع البرامج التدريبية، وإشراكهم في وضع هذه الخطط.

- العمل على إتباع الأسلوب الحديث في تقييم الأداء ليكون أكثر فعالية وموضوعية وذلك باستناده إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة

- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريسية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم، وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبالتالي المساهمة في رسم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

- ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي، وإشراك العاملين في رسم السياسات الخاصة بها، مع ضرورة وضع دورات تدريبية للتعريف بمفهوم المسار الوظيفي وأهمية تخطيطه وتنميته.

المراجع:

باللغة العربية:

- 1- أبو قحف عبد السلام (2002)، *أساسيات التنظيم والإدارة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، .
- 2- حسن راوية(2003)، *مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية.
- 3- حنا نصر الله (2009)، *إدارة الموارد البشرية*، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- 4- العجمي حسن(2008)، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية*، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 5- عقيلي عمر وصفي(2005)، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي*، دار وائل للنشر، عمان.
- 6- ستالسر ستيفن، *ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد*، الرياض، مكتبة جرير، 2005
- 7- عباس سهيلة محمود، علي حسين علي(2007)، *إدارة الموارد البشرية*، ط 3، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن.
- 8- صالح محمد فالج(2004)، *إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.
- 9- الديق إبراهيم رمضان(2009)، *استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر*، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، بحث لم ينشر، الدنمارك.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Armstrong, M:(1999) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Published by Kogan, London,
- 2- Dunn.J.D, Stephens Elvis(1972), *Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior*, McGraw-HILL Book Company, New York ,.
- 3-George T. Milkovich, Johne W. Boudreau,(1994), *Human Resources Management*, Irwin, INC, Illinois, 7th ed

المنشورات:

- 1-الجريدة الرسمية سنة 1999، عدد 24
- 2-الجريدة الرسمية سنة 2004.
- 3-الموسوعة العربية العالمية(1999)، الطبعة الثانية، الجزء7، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.