

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Sciences

Département of Management

قسم : علوم التسيير



واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطلبة:

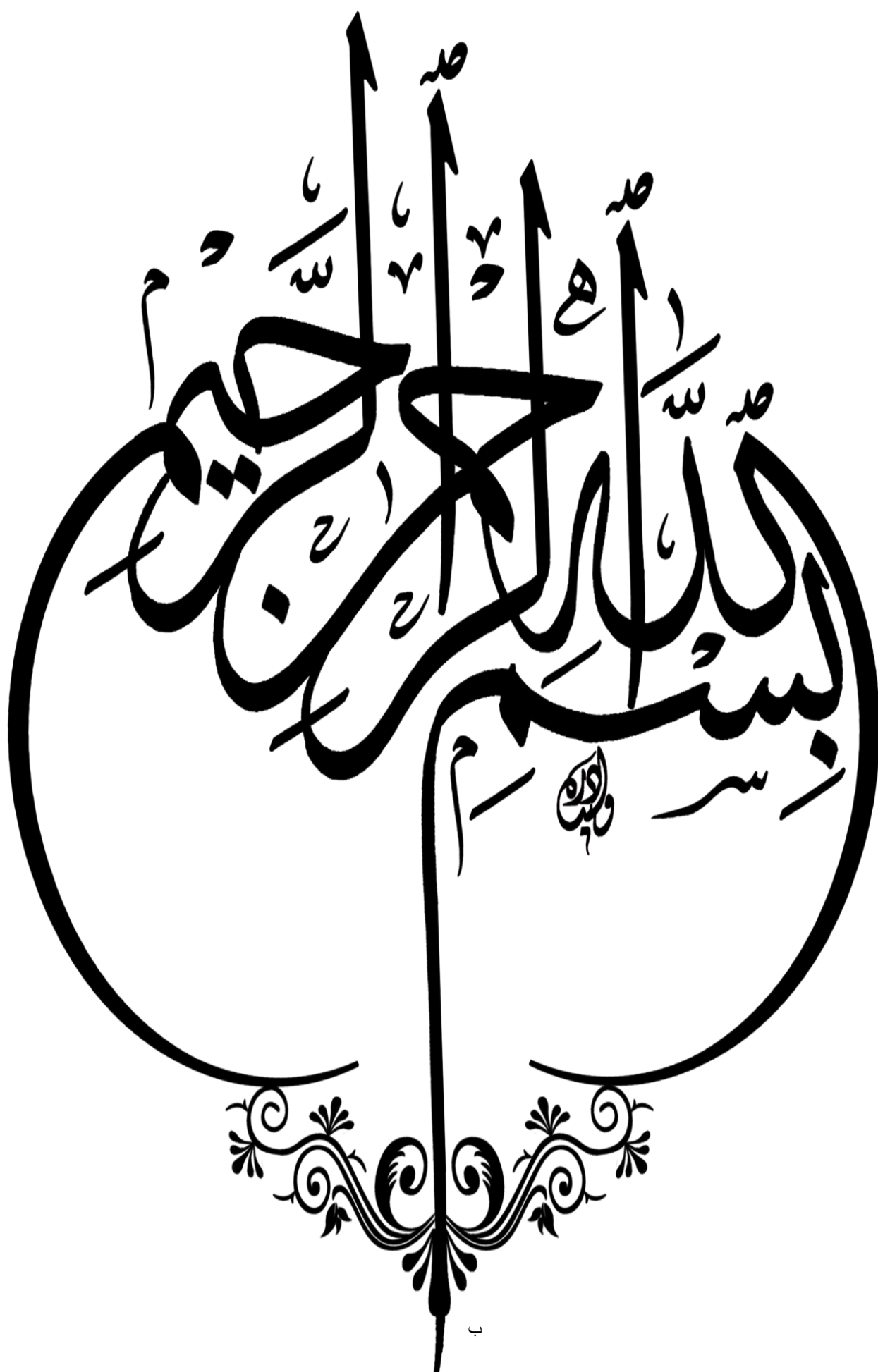
- عطالله ياسين

- نايلي عفاف

- لعيشي زهرة

- صحراوي مروة

السنة الجامعية: 2022-2023



شكر وتقدير

. أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لي، والقائل في محكم تنزيله "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ [سورة إبراهيم الآية 07] .

الحمد لله رب العالمين حمدا طيباً مباركاً فيه ملئ السموات والأرض وملء ما بينها وملئ ما شاء من شيء بعد والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

شكراً لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني وأنار لي دربي على إكمال هذا التريص، وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي المشرف " عطاء الله ياسين " على جهده ومتابعته لنا وإعطاء كل ما لديه من معلومات ونصائح وتوجيهات التي لولاها لما نتمكن من إنجاز هذا البحث، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون في سبيل إنجاز هذا العمل وإنهائه على أكمل وجه.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من كلماته لطالما كانت وستبقى نجومه أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب... أمي الحبيبة إلى كل من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني إخوتي وأخواتي

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التطرق لواقع إدارة الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك نظرا لأهمية المورد البشري الذي أصبح في الوقت الحالي يشكل الجزء الأساسي في الجامعات الجزائرية حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي للوصول إلى أهدافها وتم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لتجميع المعلومات وتحليل ما تم تجميعه، توصلنا في الدراسة إلى النتائج التالية: تم تطبيق الوظائف (التدريب، التحفيز، المسار الوظيفي) اعتمادا على قوانين الجريدة الرسمية، بينما (التخطيط والتوظيف) تم من خلال تحديد الاحتياجات وتقديمها على شكل تقرير يسلم لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتوظيف وملاأ المناصب الشاغرة، كما يتم تقييم الأداء اعتمادا على بطاقة تحتوي على معلومات الموظف وضبط وظيفته، أما بالنسبة لتحديد مهام شاغل الوظيفة يتم بناءا على مجموعة شروط ومؤهلات يتمتع بها.

summary:

The study aims to address the reality of human resource management at Mohamed Boudiaf University in M'sila, given the importance of the human resource, which has now become the main part of Algerian universities. In the study, we reached the following results: The jobs (training, motivation, and career path) were implemented depending on the laws of the Official Gazette, while (planning and employment) was done by identifying needs and submitting them in the form of a report delivered to the Ministry of Higher Education and Scientific Research to recruit and fill vacant positions, as well. Performance is evaluated based on a card that contains the employee's information and his job settings. As for determining the tasks of the incumbent, it is based on a set of conditions and qualifications he enjoys.

فهرس المحتويات

البيان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية	1
المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الموارد البشرية	1
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية	2
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	3
أهم نتائج الدراسات السابقة	12
علاقة متغيرات الدراسة	12
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	13
المطلب الأول: التعريف بقطاع التعليم العالي والبحث	13
المطلب الثاني: التعريف بالجامعة	13
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي	14
المطلب الرابع: تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جامعة المسيلة	16
الخاتمة	23
قائمة المراجع	24
الملاحق	26

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	يوضح نشاطات وأهداف	3
2	يوضح مراحل تصميم الحوافز	9
3	يوضح مراحل عملية التدريب والتنمية	10
4	يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة	15

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	يوضح مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	11
2	يوضح الهياكل البيداغوجية للجامعة	16

مقدمة:

عرفت إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن اهتمام الكثير من المـسيرين والباحثين إذ أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى اهتمامها بالموارد البشرية العاملة بها، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة باستمرار لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها وهذه المهام غالباً ما تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية.

الإشكالية:

يمثل العنصر البشري الذي نقوم بدراسة مختلف جوانبه كمتغير مستقل من أهم الموارد وأن أي مؤسسة يرجع إلى ما تمتلكه من موارد بشرية التي أصبحت تحتل صدارة الاهتمام ويكون ذلك بوضع سياسات تسيرية للعنصر البشري في الجامعة، ورسم أسس وخطط واضحة لإدارة هذا المورد وهذا ما دفعنا إلى محاولة تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

• ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التدريب في تطوير أداء الأفراد العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟
- هل الأهداف المخططة التي تطمع إليها إدارة الجامعة واضحة ومفهومة ؟
- هل السياسات الإدارية فيما يخص المسار الوظيفي تبدو فعالة في الجامعة ؟

*الفرضية الرئيسية:

- واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مقبول لحد ما.

*الفرضيات الجزئية:

- يساهم التدريب الفعال في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

– الأهداف المخططة التي تطمع إليها الجامعة واضحة ومفهومة

– السياسات الإدارية فيما يخص المسار الوظيفي فعالة

***أهداف الدراسة:**

– معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

– محاولة إبراز أهمية ودور الموارد البشرية

– محاولة المساهمة في تحسين تسيير الجامعة

***أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها حيث حاولنا تسليط الضوء على ما تحمله الجامعة من الموارد البشرية المؤهلة بما يجعل التركيز عليها وتنميتها لمواكبة التغيرات المتسارعة أمراً ضرورياً

***منهج الدراسة:**

بغرض معالجة الموضوع واختبار صحة الفرضيات التي اعتمدناها استخدمنا المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع، كما استخدمنا أيضاً المنهج التاريخي التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

***أدوات الدراسة:**

الدراسة النظرية(المسح المكتبي) والغرض منه الوقوف على ما تناولت هذه المراجع العربية والأجنبية والانترنت.

الدراسة الميدانية الخاصة بالجامعة والتي اعتمدنا من خلالها على الأداة العلمية وهي المقابلة، حيث كانت اللقاءات مباشرة مع القائمين على إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

***حدود الدراسة:**

الإطار المكاني: اقتصرَت الدراسة على جامعة محمد بوضياف المسيلة

الإطار الزمني: استغرق إتمام هذه الدراسة الفترة الممتدة من شهر مارس 2023 إلى ماي 2023

***صعوبات الدراسة:**

أهم الصعوبات التي واجهناها خلال هذا العمل هي صعوبة الحصول على المعلومات فيما يخص الجانب التطبيقي نظرا لارتباطات المسؤولين، وإضافة إلى عدم وضوح السياسات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية بالجامعة، ومكن أسباب أخرى نجهلها، إضافة للظروف الاجتماعية التي تزامنت مع إعداد الدراسة، وكذلك صعوبة تجميع المراجع التي تناولت الموضوع،

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى " إدارة القوى العاملة " أو إدارة الأفراد " التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختياراتهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم. (نوري منير، 2010)

أولاً: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

أ-مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية: تميزت هذه الفترة والتي تمتد من القرن 17 و 18 بظهور الكثير من الكتابات التي نهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري فقد كان لكتاب Adam Smith " ثروة الشعوب " وكتاب Charles Babbage " اقتصادية الآلة والتصنيع " وكتاب ANDREW " فلسفة التصنيع " الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بـ (إ-م-ب) ومن أهم التطورات التي طرأت علم إدارة الموارد البشرية:

-زيادة المستوى المعيشي

-زيادة الطلب على تقليص وقت العمل

-زيادة وعي العاملين باتجاه المطالبة بحقوقهم

-التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية

ب-حركة الإدارة العلمية: ركز taylor على التعاون ما بين الإدارة والعاملين فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار للأفراد المناسبين في الأعمال التي تناسب مؤهلاتهم وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية والأجور.

ج-حركة العلاقات الإنسانية: إن هذه الحركة لم تبلغ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتهت إلى علاقة الفرد بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة.

د-مدرسة إدارة الموارد البشرية:

اهتمت هذه المدرسة بالموارد البشري فقد اعتبرته كأحد الموارد التي تضيف ميزة تنافسية للمؤسسة وتنتظر للمورد البشري إلى أنه مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية وكذلك على أنه مركز جذب داخل المنظمة. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية فهناك من استخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة بينما هناك من يستخدم مصطلح إدارة القوى العاملة فيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

أتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (Schuler ,RS, 1995)

ب-وفق البعد الاستراتيجي يمكن تعريفها على أنها الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري (نوري منير، 2010)

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

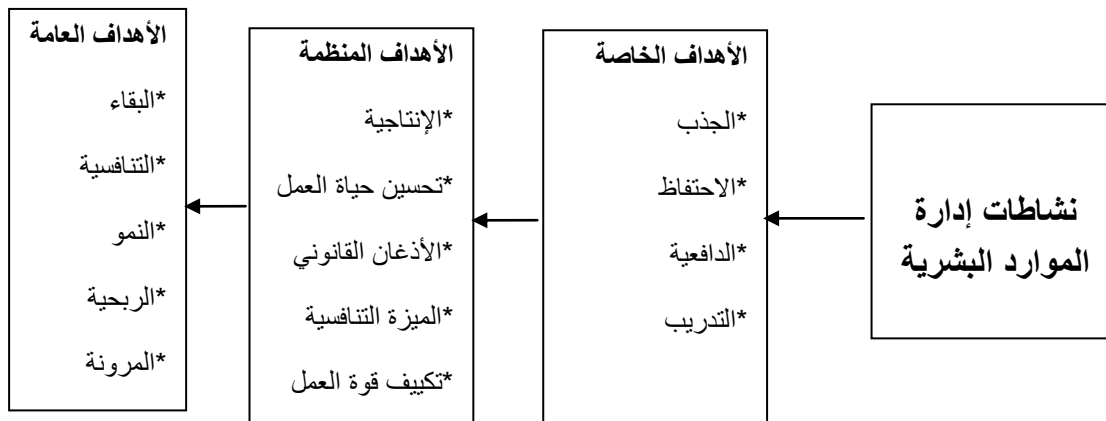
إن إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية بينها وبين الإدارات الأخرى، فنقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لكل الإدارات الأخرى كإدارات الإنتاج والتسويق...، وأي قصور في هذه التقديرات من الاحتياجات يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى وبالتالي تعيق تحقيق أهداف المنظمة بينما

تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة (فالي ياسين، 2019)

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 01: نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



Roucers : Schuler,RS(1995) managing Human Resources

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف هذه الوظائف باختلاف المجتمعات تبعا للمستويات التنموية التي تعيشها، حيث تتكون من عدة وظائف رئيسية، نستعرضها فيما يلي:

أولاً: تصميم وتحليل العمل

يبدأ تصميم إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة الوظائف، وحتى يتم بشكل لابد من تحليلها وتصميمها، سنتعرف على ذلك من خلال هذا:

أ-تصميم العمل:

1-تعريف تصميم العمل: يعرف تصميم العمل بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته"، فتحديد طبيعة العمل يعتبر المحور الأساسي لتصميم العمل والذي يتضمن النشاطات الآتية:

1-1-تحديد محتوى العمل (المسؤولية)

1-2-المؤهلات المطلوبة لإنجاز العمل

1-3-الأجر والمكافئة (الرضا).

فتصميم العمل يؤثر على طبيعة العمل ووقت إنجازه لهذا يجب القيام بعملية تحليل العمل

ب-تحليل العمل

1-تعريف تحليل العمل: يعرف بأنه " العملية النظامية لجمع المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل حيث يتضمن نشاطين هما:

1-1-الوصف الوظيفي: وتمثله عملية تحديد الواجبات الخاصة بالعمل ومسؤوليات الإشراف فيه.

1-2-التحديد الوظيفي: وتمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة للشخص المرشح لأشغال العمل.

ج-الهيكل الوظيفي:

1-تعريف الهيكل الوظيفي: عبارة عن التسلسل الهرمي للوظائف (مستوياتها الإدارية المتعددة كما ونوعاً) والمتشابه من حيث المسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة

2-أهمية الهيكل الوظيفي: تكمن أهمية تشكل الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة الوظائف (القيادة والتنفيذية والفنية والخدمية)

3- بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه: لبناء الهيكل التنظيمي وتصميمي نتبع الخطوات التالية:

3-1- تحديد هدف المنظمة: يعد بمثابة الغاية التي تسعى المنظمة الوصول إليها

3-2- وضع الخطط: تعبر عن الأساليب تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها

3-3- تقسيم العمل: يتم من خلال نشاطاتها من رئيسية وفرعية وثنائية

3-4- بناء الهيكل التنظيمي: يتم من خلال تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية للمنظمة

3-5- تحليل العمل: أي تجزئة الوظيفة إلى عناصر تتعلق بواجباتها

3-6- وصف الوظائف: هي عملية تحديد مسؤولية الوظيفة وفقاً لظروف أدائها

3-7- بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه: يبنى من خلال تحديد هيكل الوظائف اعتماداً على تصنيفها تبعاً لمستويات الأداء فيها

3-8- تحديد الملاك: يمثل خلاصة الوظائف المطلوبة في المنظمة، يتطلب القبول من قبل أشخاص بما ينسجم وقدراتهم ومؤهلاتهم. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005)

ثانياً: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

يعتبر تخطيط وتوظيف القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مؤسسة
أ-التخطيط:

1-تعريف تخطيط القوى العاملة: هو مجموعة الإجراءات المتعلقة بالعمالة، تهدف إلى تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال في وقت محددة وتكلفة مناسبة.

2-فوائد تخطيط القوى العاملة:

2-1-التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين

2-2-إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها

3-مراحل تخطيط القوى العاملة:

3-1- الطلب على القوى العاملة: إن الشركات التي تنتظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل لاحتياجاتها من القوى العاملة، كما يتم تنمية القوى العاملة فيها، فبدلاً من الانتظار للحاجة لتهيئة وظيفة فإنها تأخذ القوى العاملة المتوفرة حالياً

3-2- عرض القوى العاملة: أي دراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة بمخزون المهارة، من حيث الكم والتخصص من خلال جمع معلومات

3-3- مقارنة الطلب على القوى العاملة مع العرض المتوقع من القوى العاملة

إذا كان الطلب أكبر من العرض فإن المنشأة تلجأ لسد النقص من خلال:

*توظيف عاملين جدد (إذ أمكن)

*تشغيل العاملين وقت إضافياً

أما في حالة كون الطلب أقل من العرض فإنها تلجأ إلى :

*تسريح العاملين

*الإحالة على التقاعد

أما في حالة تساوي العرض مع الطلب على القوى العاملة فليس هناك مشكلة وتسيير الأمور بشكل طبيعي

3-4- تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة: تتم بصورة مستمرة، لتصحيح الانحرافات التي

تنتج عن الفرق بين التصور أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ (مصطفى نجيب شاويش، 2007)

ب-التوظيف

1-تعريف التوظيف: تعتبر عملية التوظيف الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقواء الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفق معايير علمية من خلال التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء

العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه كما أن عملية التوظيف تتضمن ثلاثة عناصر أو مراحل مهمة هي الاستقطاب الاختيار والتعيين.

2-مراحل التوظيف:

2-1-الاستقطاب: هو البحث عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك

2-2-الاختيار: انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة

2-3-التعيين: هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف ويتضمن أربع نقاط أساسية هي:

*إصدار قرار التعيين

*التهيئة المبدئية

*متابعة وتقييم الفرد خلال الفترة التجربة

*تثبيت الموظف وتمكينه (صونية بتغة، 2022-2023)

ثالثا: تصميم هيكل الأجور وأنظمة الحوافز

يعد تصميم هيكل الأجور وأنظمة الحوافز من المحركات الرئيسية للعمل في المؤسسة وسيوضح ذلك فيما يلي:

أ-تصميم هيكل الأجور:

1-تعريف الأجور : الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد و هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر هي :

1-1-المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف و يصرف شهريا في الغالب

1-2-الأجر : هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم اية استقطاعات

1-3-صافي الأجر : هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، تأمينات البطولة والرعاية الصحية والعجز والمعاش) .

1-4-الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد

1-5-الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية

الطبية والعلاج...الخ

2-أهمية هيكل الأجور:

2-1-على مستوى الفرد: تستمد الأجور أهميتها لكونها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد

كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته

2-2-على مستوى المنظمة: تستمد الأجور أهميتها كما يلي: (www.eddirasa.net)

*وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة

*وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة

*وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل

ب-أنظمة الحوافز:

1-تعريف الحوافز: تركز الحوافز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الأداء، وإن الأداء الذي

يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

2- الأساس الذي تمنح عليه الحوافز:

تمنح على الحوافز على أساس : (أحمد ماهر، 2007)

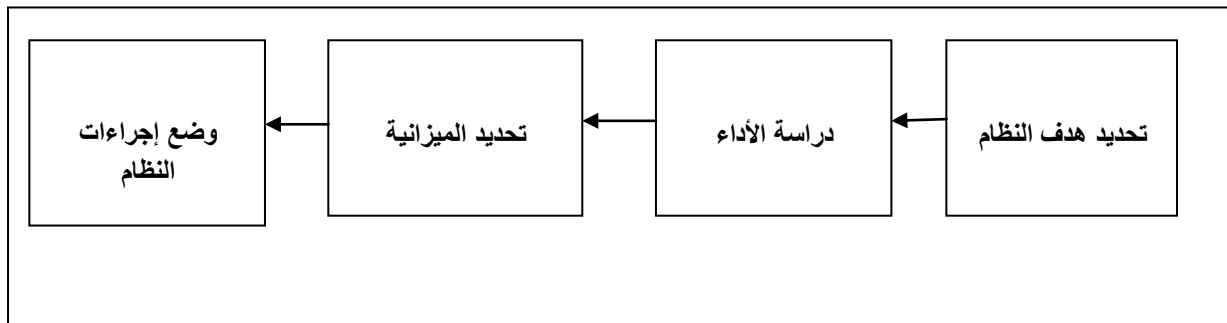
1-2-الأداء

2-2-المجهود

2-3-الأقدمية

3-مراحل تصميم نظام الحوافز:

شكل رقم (2) يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: (أحمد ماهر، 2007، ص 368)

رابعاً: طرق تقييم الأداء، التدريب

يحتل كل من طرق تقييم الأداء والتدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل من خلال تقييم وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية. **أ-طرق تقييم الأداء:**

1-تعريف تقييم الأداء: هو محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء

2-أهمية تقييم الأداء: وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي: (يوسف عبد الرحمن، 2013-2014)

2-1-تخطيط الموارد البشرية

2-3-تحسين الأداء وتطويره

2-4-تحديد الاحتياجات التدريبية

2-5-وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

2-6-إنجاز عمليات النقل والترقية

2-7-معرفة معوقات ومشاكل العمل

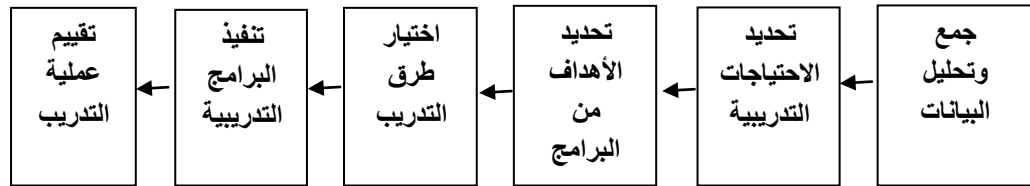
ب-التدريب:

1-تعريف التدريب

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو التنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005)

2-تصميم عملية التدريب

شكل رقم (3) يوضح مراحل عملية التدريب والتنمية



المصدر: (كامل بربر، 2008، ص 270)

خامسا: تخطيط المسار الوظيفي:

من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط المسار الوظيفي وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظائف التي يشغلها وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً

أ-تعريفه: هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة

لتحقيقها. (علي كفسي وفاء، 2019-2020)

أما الهدف الرئيسي لتخطيط المسار الوظيفي هو " التوافق بين الفرد والمنظمة

ب-مراحله: لعملية تخطيط المسار الوظيفي عدة مراحل تتضمن كل مرحلة بعض الأنشطة نلخصها في

الشكل التالي:

جدول رقم (1) يوضح مراحل عملية التخطيط

مرحلة الإعداد	مرحلة تقييم الذات	مرحلة تحديد الأهداف	مرحلة إعداد الخطط	مرحلة تنفيذ الخطط	مرحلة التكامل
تكن في الإدراك لوجود حالة معينة تتجلى فيما يلي: -تحليل الاحتياجات -بناء الأهداف -تتمية البرامج -تحديد المستويات وتنفيذ البرامج	يكون العامل قادرا على تحديد قوته وضعفه حيث تكن هذه المرحلة في التعرف على الذات لجعل العامل أكثر ثقة في نفسه	يقوم العامل باختيار أهدافه الوظيفية المناسبة وتتضمن هذه المرحلة عمليتين: الاستكشاف والتحديد بحيث يتعرف العامل على العديد من البدائل ثم يحدد أو يختار الهدف الأمثل	تتمثل في الخطوات التي يسلكها العامل للوصول إلى الأهداف المرجوة وهنا يجب على العامل استشارة المشرف عليه	لتنفيذ خطط العامل يجب توفر المناخ التنظيمي المناسب بحيث تشجع الإدارة العليا المديرين على مساعدة رؤوسهم في تخطيط مساراتهم الوظيفية	إن التكامل هو التحرك النشط والفعال للعامل اتجاه الأهداف المحددة ومن خلال هذه المرحلة يقوم العامل والمنظمة بتقييم كفاءة الجهود المبذولة لتخطيط المسار الوظيفي

Roucers : noe,Reymond A,and others human Resource Management Gaiming A competitive Advantages 1994.

أهم نتائج الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

1-دراسة، علي كفسي وفاء، " بعنوان : تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني "، مذكرة ماستر الأكاديمي، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2020/2019 ، وكانت إشكاليته " هل توجد علاقة بين المسار الوظيفي وتقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل، بحيث توصلت إلى النتائج التالية:

-لا توجد علاقة بين المسار الوظيفي وتقييم الأداء لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالب " يوسف عبد الرحمان " تحت عنوان " تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية" التي تقدم بها للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر 2014/2013 وكانت الإشكالية كالتالي: " ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية ؟ بحيث توصلت إلى النتائج التالية:

✓ تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهل موارد المؤسسة

✓ يعد تقييم الأداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة.

متغيرات الدراسة:

انصب التركيز في هذه الدراسة على المتغير المستقل وهو الذي يؤدي في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به، والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو واقع إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع هو الذي نتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع، وفي هذه الدراسة فهو جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

بعد تطرقنا إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذه الدراسة التطبيقية إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع وذلك من خلال ما توفر لدينا من بيانات التي تم الحصول عليها من رئاسة جامعة محمد بوضياف

المطلب الأول: التعريف بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي

التعليم العالي أو التعليم الجامعي: هو مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات، أو في الجامعات الحرفية (كليات أهلية، كليات الفنون العقلية، وكليات تقنية، إلخ) (أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية). يختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي؛ حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالاً متخصصاً يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية.

المطلب الثاني : نشأة جامعة محمد بوضياف.

تقع جامعة محمد بوضياف في مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة (الطريق الرابط بين وسط المدينة وطريق اشبيليا) من الجهة الغربية انطلقت بها الدراسة سنة 1985 بإنشاء معهد الوطني للهندسة الميكانيكية وفي سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية .وقد تم ترقيتها إلى مركز جامعي يقتض المرسوم رقم 92/301 الصادر بتاريخ 1992/07/07 إلى جامعة بمقتض المرسوم رقم 01/27 المؤرخ في 2001/09/18.

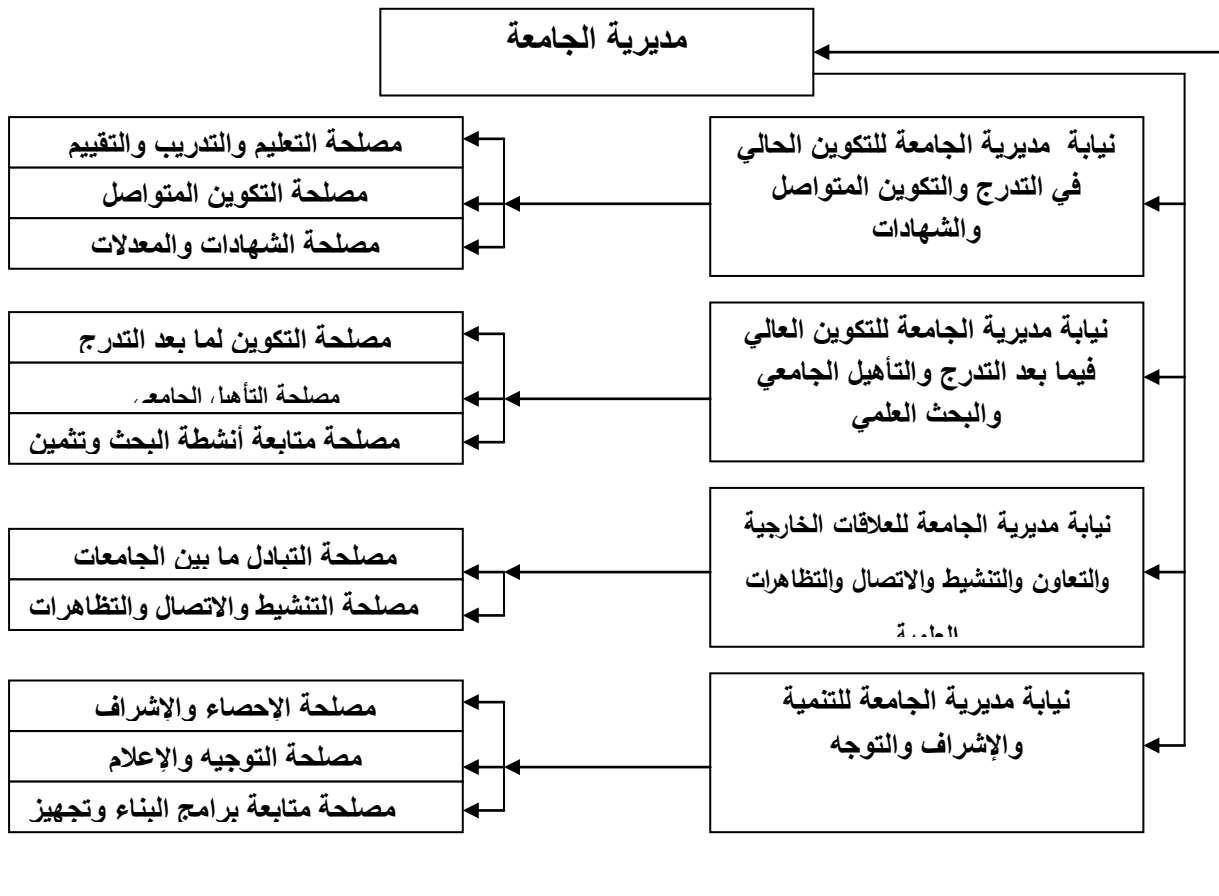
طبق الأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت سنة 2003 .المعدل والمتمم و المذكور أعلاه يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة المسيلة واختصاصها كما يلي .

- كلية العلوم
- كلية الرياضيات . ولإعلام الآلي
- كلية التكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
- معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأجزاء الداخلية للجامعة ويبين تقسيماتها التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف والهيكل التنظيمي بجامعة محمد بوضياف كآلاتي:

شكل رقم (4) يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر : إدارة الموارد البشرية بجامعة المسيلة

الجدول رقم 02: يوضح الهياكل البيداغوجية للجامعة بحيث يمكن حصر الهياكل البيداغوجية للجامعة على اختلاف أنواعها:

الرقم	التعيين	العدد
01	المدرجات	42
02	قاعات التسيير	212
03	الورشات	18
04	المكتبات	2
05	مخبر اللغات	2
06	قاعات تطبيق الإعلام الآلي	6
07	المخابر	37

المطلب الرابع: تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على جامعة المسيلة.

سنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء نظرة شاملة حول مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بجامعة المسيلة، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالجامعة للإجابة على بعض التساؤلات ونظرا لاحتياجنا لوثائق والمعلومات اللازمة للقيام بدراستنا قمنا بطلبها من رئيس مصلحة المستخدمين لكن لم يتم الحصول عليها كلها وذلك بسبب خصوصية الموضوع النتائج المتحصل عليها بعد تحليلنا للوثائق هي كالآتي:

أولاً: تصميم وتحليل العمل

س1: كيف يتم تحديد مهام الوظيفة ومؤهلات شاغلها ؟

ج1: المهام والمسؤوليات الوظيفية هي الواجبات التي يكملها الموظف في العمل بناء على دوره المحدد ومؤهلات شاغل المنصب وعلى سبيل المثال:

مدير الموارد البشرية بالجامعة الذي من مهامه الرئيسية:

-مراقبة ومتابعة شؤون العاملين المطلوبة، وتوجيههم نحو تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية.

-إعداد الموازنات وصرف الرواتب

-توفير الخدمات الإدارية على أكمل وجه

-إعداد تقارير ورفعها

-توقيع على إجازات ورفعها

-أما بالنسبة لمؤهلاته

***المؤهلات العلمية: مستوى جامعي (ليسانس، ماستر، دكتوراه)**

***شروط التعيين:** موظف برتبة متصرف إداري أو رتبة معادلة لها، له ثلاث سنوات أقدمية بهذه الصفة

للاستفادة من رتبة مدير الموارد البشرية

س2: هل تجدون صعوبة في تجميع البيانات المطلوبة؟

ج2: لا توجد صعوبة في تجميع البيانات المطلوبة

ثانيا: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

أ-التخطيط:

س1: كيف يتم التخطيط لديكم ؟

ج1: **من الجدول 04/04 المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021** نلاحظ أن: تسجيل منصبين

شاغرين لرتبة " أستاذ محاضر قسم ب وكذلك منصبين في قسم أ، كما سجل 5 مناصب شاغرة لأستاذ

مساعد قسم ب ومنصب شاغر واحد لأستاذ قسم أ ومنه نستنتج بأن جامعة مسيلة تحتاج إلى 10

موظفين إجمالاً. (أنظر الملحق رقم 1)

-كما تبين لنا من **الجدول 05/04** تسجيل منصب واحد شاغر للرتب التالية: طبيب عام رئيسي، طبيب

عام في الصحة العمومية، متصرف مستشار، جراح عام رئيسي، جراح أسنان عام في الصحة العمومية،

مهندس رئيسي في الإعلام الآلي، متصرف محلل، وثائقي أمين محفوظات، منشط جامعي من المستوى

الثاني). (أنظر الملحق رقم (2)

كذلك 3 مناصب شاغرة لمتصرف رئيسي، منصبين شاغرين لرتبة مهندس دولة في الإحصائيات، كما سجل أربع مناصب لرتبة مهندس دولة للمخابر الجامعية وأكبر عدد متمثل في 6 مناصب شاغرة لمتصرف وهذا يعني بأن الجامعة تحتاج لـ 24 موظف

-من الجدول رقم 06/04 والذي يبين المخطط توقعي للتوظيف بعنوان 221 نلاحظ أن تم تسجيل منصبين شاغرين لكل من الرتب التالية (وثائقي أمين محفوظات، ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني) 3 مناصب شاغرة لملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول بينما 9 مناصب شاغرة لمساعد مهندس، مستوى الأول في الإعلام الآلي حيث يوجد منصب شاغر لمساعد متصرف ومنه يمكن القول بأن عدد المناصب التي تحتاجها الجامعة 17 منصب (أنظر الملحق رقم 3)

-الجدول رقم 07/04 الذي يبين احتياجات الجامعة من مناصب شاغرة البالغ مجموعها 18 منصب (2 رتبة ملحق رئيسي للإدارة) (4 رتبة تقني سامي في الإعلام الآلي) (3 رتبة كاتب مديرية رئيسي) (5 رتبة ملحق إداري) (2 رتبة محاسب إداري رئيسي) ومنصب واحد شاغر لرتبة مساعد مكتبة جامعية.(أنظر الملحق رقم 4)

-من خلال الجدول 08/04 الذي يبين احتياجات الجامعة من مناصب شاغرة بلغ عددها 12 منصب (4 رتبة عون إدارة) (2 كاتب مديرية) (2 عون إدارة رئيسي) (منصب محاسب إداري) (منصب تقني في الإعلام الآلي) (2 رتبة حفظ البيانات). (أنظر الملحق رقم 5)

ب-التوظيف:

س1: على أي أساس يتم التوظيف ؟

ج1: من خلال الجداول السابقة نستنتج أن عملية التوظيف تتم على أساس الشهادة/ الاختبار على أساس الفحص المهني:

-نلاحظ من خلال الجدول رقم 04/04 تم توظيف الخارجي في المناصب الشاغرة أي:

-توظيف منصب واحد تم تكوينه خارجياً برتبة أستاذ مساعد قسم ب، و 4 مناصب برتبة أستاذ مساعد قسم ب على أساس مسابقة (شهادة /اختبار فحص مهني). (أنظر الملحق رقم 1)

-نلاحظ من خلال الجدول رقم 05/04 تم توظيف منصب واحد لكلا الرتبتين (متصرف محلل/ مهندس دولة للمخابر الجامعية) ومنصبين (مهندس دولة في الإحصاء) على أساس مسابقة (شهادة/ اختبار فحص مهني) وكذلك توظيف منصبين داخليا (منتج التكوين) برتبة متصرف (أنظر الملحق رقم 2)

-**نلاحظ من خلال الجدول رقم 06/04:** توظيف 2 منصب لكلتا الرتبتين (وثائقي أمين محفوظات، ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول) كما تم توظيف 8 مناصب برتبة (مساعد مهندس المستوى الأول في الإعلام الآلي، ومنصب واحد برتبة (مساعد متصرف) على أساس منتوج التكوين الداخلي: (أنظر الملحق رقم 3)

-**نلاحظ من الجدول رقم 07/04:** توظيف منصب واحد برتبة (تقني سامي في الإعلام الآلي) ومنصبين لكلا الرتبتين (كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري رئيسي) و 4 مناصب برتبة (ملحق إداري) على أساس منتوج التكوين الداخلي (أنظر الملحق رقم 4)

-**نلاحظ من خلال الجدول رقم 08/04:** توظيف منصب واحد (عون إدارة على أساس تكوين مهني داخلي. (أنظر الملحق رقم 5)

ثالثا: هياكل الأجور وأنظمة الحوافز

أ- هياكل الأجور

س1: كيف يتم تصميم هيكل الأجور ؟

ج1: تعذر الحصول على الوثائق اللازمة (هيكل الأجور وذلك نظرا للخصوصية)

ب- أنظمة الحوافز:

س1: هل نظام الحوافز المطبق الآن جديد أو قديم ؟

ج1: نظام جديد أسس بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 134/10 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431

الموافق (13 مايو سنة 2010

-تستخدم جامعة المسيلة عدة طرق لتحفيز الأساتذة من أجل رفع إنتاجيتهم وذلك من أجل رفع مستوى المطلوب ومن أهم هذه الطرق: المردودية -الساعات الإضافية علاوات الإدارة الترقيات ويمكن أن يوضح كيفية التحفيز

1- تمنح 25% من الرواتب الأساسي والتي يطالب عليها: تعويض الإدارية المشتركة: الكتاب-أعوان الإدارة -الملحقون والمحفوظات-مساعد الوثائق-أمناء المحفوظات

2- تمنح 40 % إلى : المتصرفون الإداريون- المترجمون الترجمة-الوثائقيون أمناء المحفوظات"

-المحللون الاقتصاديون

3- تمنح 25% من الراتب الأساسي والتي تسمى تعويض الخدمات النفقية المشتركة لـ:

-أعوان المخبر-أعوان التقنيون-المعاونون -التقنيون

4-العمال المهندسون تمنح لهم علاوة السد 25%

5-سائقي السيارات والحجاب تمنح لهم 25% كتعويض جزافي عن الخدمة

رابعاً: تقييم الأداء ، التدريب

أ-تقييم الأداء

س1: كيف يتم تقييم الموظف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

ج1: بالاعتماد على بطاقة تقييم الموظف طبقاً لأحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي 19-165 المؤرخ في 27/05/ 2019 المحدد لكيفيات تقييم أداء الموظف بحيث تحتوي هذه البطاقة على كل من: اسم ولقب المستخدم، تاريخ ومكان ميلاد، الرتبة الحالية، الرتبة الأصلية وكذلك تاريخ التعيين في الرتبة الحالية، تاريخ السريان وتعتبر هذه المعلومات عبارة معلومات شخصية عن الموظف كما يجب أن تتوفر في هذه البطاقة النقطة المرقمة وهي عبارة عن معايير التتقيط الممثلة عن:

1-احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية

2-الكفاءة المهنية

3-الفعالية والمردودية

4-كيفية الخدمة

وسلم التتقيط معايير التتقيط كما أنه يوجد في بطاقة تقسيم نقطة ممنوحة لكل معيار مع الملاحظة ويتم

حساب هذه النقاط والحصول على المجموع العام (أنظر الملحق رقم 6)

ب-التدريب:

س1: كيف تتم عملية التدريب ؟

ج1: من خلال الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 62 ص 19 الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي لقرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة يقرر ما يأتي:

من المادة 03: تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

-متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة

-السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة

ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحديثها وتشمل المصالح الآتية:

*مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

*مصلحة التكوين المتواصل

*مصلحة الشهادات والمعادلات

المادة 4: تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي:

-متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي

والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال

-متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد

-القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث

-ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه

-جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة وتشمل المصالح الآتية:

*مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

*مصلحة التأهيل الجامعي

*مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه

خامسا: المسار الوظيفي (المهني)

س1: كيف يتم تسيير المسار المهني ومن المكلف به ؟

ج1: من خلال الجريدة الرسمية العدد 62 الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بقرار وزاري

مشترك المؤرخ في 26 /09/ 2004 يقرر ما يأتي:

حسب المادة 11: تتكفل الأمانة العامة للجامعة بما يأتي:

-ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال:

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها

-ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث

-السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة

-وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها

وحسب المادة 12: تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين بما يأتي

-تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

-إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى

-ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة

-تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة

نتائج الدراسة: في إطار أسئلة الدراسة الميدانية وبناءا على المعلومات المقدمة لنا تم

التوصل إلى جملة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- يتم تحديد مهام شاغل الوظيفة بناءا على مجموعة شروط ومؤهلات يجب أن يتمتع بها.
- يقتصر التخطيط لدى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على تحديد الاحتياجات من الموظفين والمناصب الشاغرة.
- يتم التوظيف بالجامعة من خلال إعداد تقرير يشمل الاحتياجات المحددة من الموظفين يسلم لوزارة التعليم العالي وهذه الأخيرة تقوم بالتوظيف من خلال القيام بمسابقة على أساس الشهادة العلمية
- تعتمد جامعة المسيلة على التحفيز المادي بنسبة أكبر من أجل رفع أداء موظفيها استنادا على نظام جديد
- يتم تقييم الأداء من خلال الاعتماد على بطاقة تحوي معلومات الموظف وتضبط وظيفته من أجل تحسين ورفع الكفاءة
- تتم عملية تدريب الموظف بفترة تریص تتراوح بين 6 أشهر وسنة
- يتم تسيير المسار المهني (الوظيفي) وفق ما تتكفل به المديرية الفرعية للمستخدمين والأمانة العامة.

الخاتمة:

لقد كان الهدف الأول من الدراسة تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة المسيلة، هذه الأخيرة التي تعتبر حلقة مهمة في تطوير ودفع عجلة التنمية الوطنية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تجاوزت أسبوع، استعملنا فيها مختلف أدوات البحث العلمي، ويمكن القول أن النظرة والفلسفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية بجامعة المسيلة تكون وفق قوانين ومراسيم خاصة بالجريدة الرسمية الجزائرية، ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- وظائف إدارة الموارد البشرية تخضع لقوانين ومراسيم خاصة بالجريدة الرسمية
- جامعة محمد بوضياف لا تملك الاستقلالية في توظيف المستخدمين وإنما تحدد إحتياجاتها من الموظفين في شكل تقرير ويرجع التوظيف لوزارة التعليم العالي وهذه الأخيرة تنظم مسابقة يتم على أساسها توظيفهم.
- تعتمد جامعة المسيلة على التحفيز المادي بشكل أكبر من المعنوي.
- تتم عملية التدريب لفترة التربص تتراوح بين 6 أشهر وسنة.

اقتراحات:

- يجب مراعاة قوانين الجريدة الرسمية لمعرفة تسيير الموارد البشرية في الإدارة بالجامعة.
- الاهتمام بالتحفيز المعنوي المؤثر إيجابا في رفع وتحسين أداء الموظفين.
- تقليل من علامة المقابلات نظرا لتحيز لجان المقابلة لطرف على حساب طرف آخر (عدم الموضوعية).
- إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية بالجامعة كمصدر لتحقيق التنمية والتطور في التعليم العالي.
- حبذا لو يتم توفير المعلومات الكاملة حول الجامعة للطلبة الذين يدرسونها ميدانيا فقد واجهنا صعوبات فيما يتعلق بجمع المعلومات
- تغيير تسمية مصلحة المستخدمين إلى مكتب إدارة الموارد البشرية

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المراجع العربية :

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الناشر الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2007.
2. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعلين، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار الفكر الجامعي الطبعة الأولى.
3. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، 2008.
4. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، سنة 2007
5. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، سنة 2005
6. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة شلف 2010.

المذكرات:

7. علي كفسي وفاء، مذكرة نيل ماجستير، تقييم أداء مهني وعلاقته بالتخطيط، 2020
8. يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة الخدماتية، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص مالية، 2014.

المجلات:

9. فالي ياسين، شنوفي نور الدين"، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث، المجلد 4، العدد 01، 2019

المراجع الأجنبية:

10. Schuler, RS1995 Managing human Resources
11. Noe, heymond A, and other human Resource Management Gaining A compretitue Adventage 1994

الانترنت:

12. <https://www.eddirasa.net> ("College Grads Question How Much a Degree Is Worth". US News & World Report. 10 فبراير 2015. مؤرشف 10 فبراير 2015-10-11. اطلع عليه بتاريخ 12-06-2018 في الأصل من

ملحق رقم (2) جدول رقم 05/04 يمثل المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
الجدول رقم 05/04

الملاحظات	الترقية			الموظف الجديد في الحساب الشامل		النسبة	النسبة	النسبة	الرتب
	الموظف الجديد	على حساب الإحتياط	إحتياط محلي	مستند على أساس الترقية	مستند على أساس الإحتياط				
الملاحظات									
01 إحتياط بعد عملية نقل			0	0		1	1	2	طب عام زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل		1	0			1	5	6	طب عام في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال		0	0			1	4	5	مصرف مستقر
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	2	2	زوسي المهندسين في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	1	1	زوسي المهندسين في الإقتصاد الإقليمي
رتبة إيلية للزوال						1	0	1	مخرج مستند عام زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						1	0	1	مخرج مستند عام زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						0	9	9	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	2	2	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						1	9	10	مهندس زوسي في الإقتصاد الإقليمي
رتبة إيلية للزوال						0	6	6	مهندس زوسي للمهندسين في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	2	2	مهندس زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						3	33	36	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						1	25	26	مهندس زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						0	6	6	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						1	2	3	مهندس زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						2	12	14	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	1	1	مهندس زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						4	51	55	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	40	40	مهندس زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						1	4	5	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						0	9	9	مهندس زوسي في الصحة العمومية
رتبة إيلية للزوال						6	81	87	مهندس زوسي في الصحة العمومية
01 إحتياط بعد عملية نقل						24	305	329	مهندس زوسي في الصحة العمومية

ملحق (3) جدول رقم 06/04 يمثل المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

الملاحظات	الفرقة			الوظائف المتاحة في الساعات العادية		الوظائف المتاحة في الساعات الإضافية		النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	الوظائف
	التأهيل المهني	على سبيل الإحتياط	إحتياط مهني	على أساس الشهادة	مساهمة على أساس الشهادة	مساهمة على أساس الشهادة	مساهمة على أساس الشهادة				
		0	0	0	0	2	2	8	10		بالتفصيل من معلومات
		0	0	0	0	0	0	3	3		مساهمة للمؤسسات التعليمية
1) آخره نتيجة زرقية		1	0	0	0	2	2	14	16		على المؤسسات التعليمية من المستوى الثاني
1) آخره نتيجة زرقية		0	0	0	0	2	3	19	22		على المؤسسات التعليمية من المستوى الأول
		0	0	0	0	0	0	4	4		على مؤسسات التعليم العالي
		0	0	0	0	0	0	20	20		على مؤسسات التعليم العالي
		0	0	0	0	0	0	3	3		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
		0	0	0	0	0	0	5	5		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
		1	0	0	0	8	9	7	16		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
رتبة أيلة للزرك		0	0	0	0	0	0	1	1		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
		0	0	0	0	0	0	1	1		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
		0	0	0	0	1	0	1	1		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
2) آخره نتيجة زرقية		2	0	0	0	13	17	89	106		مدرسة متخصصة في الفنون الأدائية
5+8 آخره نتيجة زرقية		5	4	4	4	45	41	394	435		المجموع الفرعي 01

مدير الجامعة
بدر كمال

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
06/04 رقم الجدول

ملحق (4) جدول رقم 07/04 يمثل المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الجدول رقم 07/04

المخطط التوقي للتوظيف بعنوان 2021

الملاحظات	الترقية			الوظيفة العارضي في المناصب الشاغرة	مستوى التكوين		المناصب الشاغرة	المناصب الممتلئة	المناصب المالية	الرتب
	إتمام الترقية	على سبيل الإحتار	إحتار		داخلي	خارجي				
01 عدة صناديق الترقية	0	0	0	0	1	2	39	41		معلم زواجر
02 ترقية	0	0	1	0		4	53	57		معلم زواجر
رتبة إلتزام للدراس										معلم زواجر
	0	0	0	0		0	1	1		معلم زواجر
	1	0	0	0	2	0	5	5		معلم زواجر
	1	0	0	0	4	3	22	25		معلم زواجر
	0	0	0	0	2	5	25	30		معلم زواجر
01 عدة صناديق الترقية	0	0	0	0		2	23	25		معلم زواجر
01 عدة صناديق الترقية	0	0	0	0		1	15	16		معلم زواجر
02 عدة صناديق الترقية	0	0	0	0		1	21	22		معلم زواجر
02 عدة صناديق الترقية	0	0	0	0		0	1	1		معلم زواجر

مدير الجامعة
بشاري كمال

الجامعة الجزائرية

الجامعة الجزائرية

ملحق (5) جدول يمثل رقم 07/04 يمثل المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
الجدول رقم 08/04

الملاحظات	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الزب
	التأهيل المهني	على سبيل الإختيار	إمتحان مهني	مساواة على أساس الشهادة مساواة على أساس الإختيار	متنوع التكوين داخلي خارجي				
01-حزير نتيجة الترقية		0	1	0		2	40	42	الزب
02-حزير نتيجة ترقية		0	0			2	33	35	كتب مديرية
01-حزير نتيجة الترقية		0	0			2	33	35	مدير إدارة زوي
01-حزير بعد عملية نقل + (الحدود)		0	0			1	13	14	مدير إدارة زوي
نتيجة ترقية		0	1	0	1	4	18	22	مدير إدارة زوي
01-حزير نتيجة ترقية		0	0	0		1	22	23	مدير في الإعلام الزبي
رتبة أيلة للزوال -		0	0			-1	16	15	مدير في الإعلام الزبي
01-حزير نتائج		0	0			0	4	4	مدير في المكتبات الخدمية
رتبة أيلة للزوال - (الحدود)		0	0	0		0	12	12	كتب
نتيجة ترقية		0	0			1	0	1	مدير في الإعلام الزبي
02-حزير نتيجة ترقية		0				2	23	25	مدير خطية طيمات
01-حزير نتيجة ترقية		0				0	14	14	مدير مكتب
						12	195	207	المجموع الفرعي 03

مدير الجامعة
بشاري كمال



مدير الجامعة
بشاري كمال



ملحق رقم 6 يمثل جدول رقم 08/4 يمثل المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان 2021

المخطط التوقفي للتوظيف بعنوان 2021

الجنول رقم 08/04

مدیریت اجتماعی
بنیادی کمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

المسيلة في:



الامانة العامة

المديرية العامة للتعليم العالي والبحث العلمي

بطاقة تقييم الموظفين بعنوان سنة:

طبقا لاحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي 165-19 المؤرخ في: 27/05/2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف

اسم ولقب المستخدم:
الرتبة الحالية:
الرتبة الاصلية (رتبة اول تعيين):
الدرجة الحالية:
تاريخ ومكان الميلاد:
تاريخ التعيين في الرتبة الحالية:
تاريخ التعيين في الرتبة الاصلية:
تاريخ السريان:

1- النقطة المرقمة

ملاحظة	النقطة الممنوحة	سلم التقيط	معايير التقيط
1- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الاساسية			
		1	الامانة وعدم التحيز
		2	تفليد المهام الموكلة له
		1	الالتزام بالتوقيت والانضباط
		1	السلوك المحترم والمسؤول
		1	المباينة في علاقته بالمسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق
		6	المجموع الجزئي أ
2- الكفاءة المهنية			
		2	الحكم في ميدان النشاط والمناصب والقيادات والاجراءات ذات الصلة
		1	قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل
		1,5	قدرات التعبير والكتابة والشفوية
		0,5	قدرات الاستباق والتكيف والابتكار
		5	المجموع الجزئي ب
3- الفعالية والمردودية			
		1	تحقيق الاهداف المحددة
		2	الفعالية في تادية المهام واجال تنفيذها
		3	المجموع الجزئي ج
4- كفاءة الخدمة			
		2	روح العمل الجماعي
		2	القدرة على التواصل
		2	روح المبادرة والديناميكية
		6	المجموع الجزئي د
		20	المجموع العام

1- التقديرات ذات الطابع العام من طرف المسؤول السلمي المباشر او المسؤول السلمي الاعلى

اراي المعني حول النقطة المرقمة

الموقع:

الملحق رقم (8) وثيقة إجراء التبرص الميداني

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. / ر.س	الإمضاء
01	صحرأوي صروية	202035076384	205003761	
02	لعيشي زهرة	202035070785	203512229	
03	نايلي عفاف	202035076241	20466863	
04				
عنوان البحث:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)		رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
عطالله ياسين 19/08/2024				