

**استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الأستاذ الجامعي
-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين-**

**Human Resource Development Strategies and Their Relationship
with University professors' performance**

- A Field Study on a Sample of University Professors -

¹شوقي أمال

أستاذة محاضرة "ب"/مخبر البحث في الاضطرابات النمائية والعصبية والتعلم / المركز الجامعي مغنية

a.chouikhi@cu-maghnia.dz

هوارى أحلام

أستاذة محاضرة "ب"/مخبر البحث في الاضطرابات النمائية والعصبية والتعلم / جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

ahlam.houari@univ-tlemcen.dz

قُدم للنشر في: 2025-09-28، قُبِل للنشر في: 2025-10-19، نُشر في: 2025-12-05

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الأستاذ الجامعي، لهذا الغرض تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث قمنا باختيار عينة مكونة من 65 أستاذ وأستاذة من جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لمعرفة آراء المستجوبين وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 25 كشفت النتائج عن تبني الجامعة مستوى متوسط لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج مستوى أداء متوسط لدى الأساتذة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأستاذ الجامعي.

الكلمات المفتاحية : تنمية الموارد البشرية، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الأداء، الأستاذ الجامعي.

تصنيف D2, D29:JEL

Abstract

The current study aims to examine human resource development strategies and their relationship with the performance of university professors. Accordingly, the study relied on the descriptive method. A sample of 65 professors from Abou Bakr Belkaid University in Tlemcen was selected. A questionnaire was used to collect the respondents' opinions, After the statistical analysis using SPSS 25, the results revealed that the university adopted an average level of human resource

¹ المؤلف المراسل

development strategies, as well as an average level of professors' performance. Furthermore, the results indicated a significant relationship between Human Resource Development strategies and professors' performance.

Keywords: Human Resource Development, Human Resource Development Strategies, Performance, University Professor.

Jel Classification Codes: D2, D29

مقدمة:

يعتبر المورد البشري لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي تنظيم، وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفر الموارد المادية والآلات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري، حيث أنّ الفكر الإداري المعاصر يسوده اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، إذ يمثل قدرة عقلية وإمكانات فكرية، ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات، وبالتالي لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي يتناسب وطبيعة العصر وهذا لن يتأتى إلا بتبني خطط إستراتيجية فعالة لعملية تنمية وتقيّم المورد البشري داخل المؤسسة وخارجها، ومن هنا أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أهم مجالات الاستثمار في العنصر البشري، وترمي هذه الإستراتيجية إلى إحداث قفزة نوعية في الموارد البشرية عن طريق عدة استراتيجيات والتي تعتبر استثمارا للمؤسسة في رأس مالها البشري والذي تحقق من ورائه أهدافها في المستقبل إذ أنّها تعمل على زيادة معارف، مهارات وقدرات المورد البشري.

وبما أن الجامعة تعد من أهم المؤسسات التي تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بمهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها والاستثمار فيها، كان لزاما عليها تبني مداخل إدارية إستراتيجية معاصرة، تسعى من خلالها إلى تنمية مواردها البشرية خصوصا الأساتذة منها والتي تعد الفئة الفاعلة والأساسية في الارتقاء بالمستوى المعرفي، الصناعي، الاقتصادي والتنموي للمجتمع من خلال نشاطين أساسيين هما: التدريس والبحث العلمي والذان يحققان مخرجات في غاية الأهمية، الأولى تتمثل في الفئة الشبانية المتعلمة ذات الكفاءات والمعارف المتخصصة في مختلف المجالات، والثانية تتمثل في البحوث المنشورة وبراءات الاختراع والمساهمات المجتمعية²، ودون أدنى شك كلما كان مستوى الأداء التدريسي والبحثي أعلى سينعكس حتما وبشكل إيجابي على مستوى هذه المخرجات أي ما تقدمه الجامعة من كفاءات بشرية لسوق العمل والتي تعكس مستوى وكفاءة مؤهلها من أساتذة، إذ أن الارتقاء بالأداء الجامعي لا يكون إلا من خلال الرفع من الأداء البشري لديها، حيث يشكل كل من التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي وتدعيم السلوك الإبداعي استراتيجيات هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة وفي كل التنظيمات المؤسساتية التي تسعى إلى النهوض بكفاءات موظفيها.

1. إشكالية الدراسة:

إن أسمى هدف تسعى الجامعات إلى تحقيقه من تنميتها لمواردها البشرية، هو تحسين الأداء الجامعي والرفي بمستوياته والمهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها، مما جعلها لا تتردد في البحث عن أساليب وتوجهات واستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية واعتمادها كأساليب للرفع من الأداء الجامعي، سنحاول من خلال هذه الدراسة تقييم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ومحاولة إبراز دورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي وانطلقت دراستنا من مجموعة من التساؤلات:

- ماهي مستويات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الجامعة محل الدراسة؟
- ما مستوى أداء الأساتذة الجامعيين من وجهة نظرهم؟

² جيجيق، زكية وزروخي، فيروز وبن عابد، مختار. (2019). تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج بوعريج. *مجلة افاق للعلوم*. 4 (16). ص 134-147.

- هل توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين من وجهة نظرهم؟

2-فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تحديد الفرضيات التالية:

- مستويات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة من طرف جامعة أبو بكر بلقايد مرتفعة.
- مستوى أداء الأساتذة الجامعيين من وجهة نظرهم مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين من وجهة نظرهم.

3-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموما والجامعات على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتي تعكس ضرورة توجه الجامعات إلى الاهتمام برأسها البشري وإضفاء البعد الاستراتيجي في تنميته، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء البشري في الجامعة وبالتالي محاولة معرفة مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات الجزائرية في تنمية الموارد البشرية وتحديد علاقتها بأداء الأستاذ الجامعي.

4-أهداف الدراسة:

لقد تدرجت أهداف البحث على النحو التالي:

- التعرف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بجامعة تلمسان.
- التعرف على مستوى أداء الأساتذة الجامعيين من وجهة نظرهم
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين.

5-التعريف الإجرائي للمفاهيم الواردة في الدراسة:

1-5 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: هي مجموعة من العمليات أو البرامج المخططة والمنظمة والتي تهدف إلى تحسين ممارسات الأستاذ الجامعي وتعرف إجرائيا بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأستاذ على مقياس استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المستعمل في هذه الدراسة والذي يضم أربع استراتيجيات وهي: إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعلم التنظيمي، إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي، إستراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي.

2-5الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأستاذ الجامعي (البحثي، التدريسي والإداري) ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة، ويعرف إجرائيا بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأستاذ على مقياس الأداء المستعمل في هذه الدراسة.

3-5الأستاذ الجامعي: هو الشخص الناقل للمعرفة والمسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية وهو المسؤول عن إعداد وتكوين كفاءات بشرية في مختلف التخصصات من خلال وظيفته التدريسية ودائم النشاط في مجال البحث العلمي كما أنه قادر على تقلد مناصب إدارية بالجامعة.

6-منهج الدراسة: إن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج الواجب إتباعه في البحث، وفي دراستنا هذه لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تضمن شقين شق نظري تم فيه التطرق للإطار النظري للدراسة وشق تطبيقي تحليلي تم فيه تطبيق الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان وذلك لجمع البيانات الإحصائية المناسبة لتحليلها عن طريق برنامج SPSS إصدار 25 حيث تم اختبار فرضيات الدراسة والخروج بمجموعة من النتائج.

7-الدراسات السابقة :

دراسة حسين يركي (2005) بعنوان: "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك" حيث تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.³

دراسة فالح عبيد الله (2017) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين) بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، لقد تم اختيار عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (131) موظفاً من 13 مصنع وشركة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين⁴

دراسة يحيى أحمد ونوري عبد الودود (2021) بعنوان: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي" والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء المنظمي وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية، تم تطبيق مجموعة من الاستبيانات على عدد من الموظفين في البنوك اليمنية حيث تم استرجاع 322 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي، كما خلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها ضرورة اهتمام البنوك باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة⁵ دراسة ميمونة سعيد وسلمى محمد صالح (2024) بعنوان: "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية" والتي هدفت إلى التعرف على استراتيجيات وطرق تنمية الموارد البشرية وتحدياتها، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح المنظمات والمجتمع ككل مرتبط بتدريب الأفراد، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق أهدافه، حيث تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي⁶.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1- الاستراتيجيات المعتمدة لتنمية الموارد البشرية: هي خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة من خلال تكامل وتوافق أنشطتها وتحصيل الموارد اللازمة من أجل تحقيق أهدافها⁷، ونذكر من بينها:

³ مانع، سريفة. (2015). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية*، أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

⁴ الخوالده، فالح عبيد الله الحموان. (2017). *أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، المجلد العلمي للتجارة والتمويل*، 37(2)، ص126-154.

⁵ القرويع، يحيى أحمد والحناي، نوري عبد الودود. (2021)، *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(48).

⁶ ميمونة، سعيد ادم أبو رقاب وسلمى، محمد صالح مصطفى محمد صالح. (2024). *استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(9)، ص226-245.

⁷ Weil, Michel. (2001). *Le management (La Pensé, Les Concepts, Les Faits)*. Armond colins. Paris .

1-1 استراتيجية التدريب: تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح التدريب واختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، نقدم

فيما يلي بعض التعاريف:

- "هي إجراء منظم من شأنه أن يزيد من مهارات المورد البشري لتحقيق هدف محدد"⁸

كما تعرف بأنها: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها"⁹

وبالتالي يمكن القول إن التدريب هو عبارة عن عملية هادفة أساسا لتغيير سلوك الموارد البشرية، مما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في ممارسة أعمالهم عما كانوا يستخدمونه قبل التدريب، حيث تحتاج المؤسسة الجامعية إلى تدريب مواردها البشرية بغرض تأهيلهم وزيادة قدراتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

2-1 استراتيجية التعلم التنظيمي: ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978 من قبل (Argyris.

Schoon) في كتابهما (Learning Organizational) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟" ومنذ ذلك بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة¹⁰

حيث يعرف التعلم التنظيمي على أنه: "تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطور والتميز"¹¹

كما تعرف بأنها: "تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، هذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الموارد البشرية بالمؤسسة وتقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم"¹²

3-1 استراتيجية تطوير المسار الوظيفي: يعرف المسار الوظيفي بأنه: "سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل

متوالي في مهنة معينة"

أما تطوير المسار الوظيفي فيمكن تعريفه على أنه: "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن التقاعد، فنعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها"¹³

⁸ شاويش، مصطفى نجيب. (2000). *إدارة الموارد البشرية* (ط3)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص233.

⁹ بن عنتر عبد الرحمن. (2010). *إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية*، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص88

¹⁰ ليث، علي الحكيم وآخرون. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2)، ص98

¹¹ الكبسي، عامر. (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، الرياض: المكتب الجامعي الحديث، ص90

¹² عبد الباري، إبراهيم درة، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى نظمي* (ط1)، عمان: دار وائل للنشر، عمان، ص54.

¹³ عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي* (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص548.

4-1 استراتيجية الإبداع الوظيفي: يعرف الإبداع الوظيفي بأنه: "استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي في الأمور العامة أو الخاصة"¹⁴ كما يعرف بأنه: "عملية يتم من خلالها تطبيق كل جديد يمس مختلف مناحي المنتجات وكذا طرق الإنتاج وخاصة المستجندات الإيجابية المتعلقة بمما"¹⁵

2- أداء الأستاذ الجامعي: يعتبر الأستاذ الجامعي من أهم أركان التعليم العالي، تبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال الوظيفة التي يؤديها والأداء الذي يحققه داخل جامعته وخارجها، مما ألزمت البحث في أداء الأستاذ الجامعي بكل أنواعه والذي نتناوله في ثلاث نقاط أساسية:

1-2 الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي:

يعرف بأنه: "الأداء الظاهر الذي يؤديه المعلم أثناء الموقف التعليمي، الذي يقوم على التفاعل بين كل من المعلم والطلاب بالقدر الذي يستثير تفكير الطلاب ودافعيتهم نحو التعلم"¹⁶

2-2 الأداء البحثي للأستاذ الجامعي:

هو الوسيلة التي تكاد أن تكون الوحيدة التي يمكنها العمل على دفع عجلة التقدم وتحريك المجتمع وتطوره في مختلف الميادين، حيث أن هذا الأداء يتطلب توفر الإبداعية والجودة والاتصال في الشخص الباحث، ولا يمكن تحقيق أداء بحثي فعال إلا باتباع أساليب علمية دقيقة وطرق سليمة في التفكير وتوجيه الفكر والبحث عن الحقائق.¹⁷

3-2 الأداء الإداري للأستاذ الجامعي: بالإضافة إلى مسؤولياته التعليمية والبحثية يلعب الأستاذ الجامعي دورا هاما في إدارة الجامعة والتنسيق بين وحداتها، باعتلائه لبعض المناصب والتي تمكنه من تسيير الجامعة ودفعها نحو الأفضل في إطار تحسيني وتطويري لمختلف مستوياتها الإدارية.¹⁸

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة

1-مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع دراستنا في جميع الأساتذة الجامعيين الدائمين والذين ينتمون لجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وذلك من خلال تطبيق استبيان الكتروني وقد بلغ عدد الاستبيانات المرسلة 100 استبيان تم استرجاع 68 استبانة صالحة للدراسة.

جدول 1: توزيع أفراد العينة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
		أساتذة	39	57.35%

¹⁴ محمد زويد العتيبي، *الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري*، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص26

¹⁵ Oukil, M-said. (1995). *Economie et gestion de l'innovation technologique*, OPU, Alger.P16

¹⁶ الجميل، محمد عبد السميع شعله ونجوى، نور الدين عبد العزيز. (2000). أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسي والاتجاهات نحو التدريس، *مجلة علم النفس*، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 12(48)، ص128

¹⁷ مانع، سبرينة. (2015). المرجع السابق، ص239

¹⁸ زروخي، فيروز و مخزومي، لطفي وختيري، وهيبه. (2019). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي -دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 3(1)، ص173-186

01	الجنس	أستاذات	29	42.64%
		المجموع	68	100%
02	الرتبة	أستاذ محاضر ب	32	47.05%
		أستاذ محاضر أ	24	35.29%
		أستاذ التعليم العالي	12	17.64%
		المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول 1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث يتضح أن نسبة الأستاذات يفوق نسبة الأساتذة حيث بلغت نسبتهم 57.35% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأساتذة 29 أستاذ أي ما يعادل 42.64% من الحجم الإجمالي للعينة. كما أن الدراسة شملت جميع الرتب الوظيفية حيث بلغ عدد الأساتذة من صنف أستاذ محاضر ب- 32 أستاذ أي ما يعادل 47.05% أما عدد الأساتذة من صنف أستاذ محاضر أ- فقد بلغ عددهم 24 أستاذ أي ما يعادل 35.29% في حين بلغ عدد أساتذة التعليم العالي 12 أستاذ أي ما يعادل 17.64% من إجمالي الأساتذة في مختلف الكليات التابعة لجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان.

2- أداة الدراسة:

يهدف دراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الأساتذة الجامعيين قمنا بتبني أداة زروخي ومخزومي واختيري (2019)¹⁹ المطبق على البيئة الجزائرية حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الأولية للدراسة، المحور الثاني تضمن العبارات الخاصة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية أما المحور الثالث فهو متعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو مستوى أداء الأستاذ الجامعي، وهو مكون من 37 فقرة موزعة حسب الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** استراتيجيات التدريب: يتضمن هذا البعد 5 فقرات موزعة من 1 إلى 5.
- **البعد الثاني:** استراتيجيات التعلم التنظيمي: يتضمن 7 فقرات موزعة من 6 إلى 12.
- **البعد الثالث:** استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي: يتضمن 6 فقرات موزعة من 13 إلى 18.
- **البعد الرابع:** استراتيجيات تدعيم السلوك الإبداعي: يتضمن 6 فقرات موزعة من 19 إلى 24.
- **البعد الخامس:** مستوى أداء الأستاذ الجامعي: يتضمن 13 فقرة موزعة من 25 إلى 37.

حيث تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستبيان، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول 2: ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح	الاستجابة
مستوى منخفض جدا	[1.80-0.80]	غير موافق بشدة
مستوى منخفض	[2.60-1.81]	غير موافق
مستوى متوسط	[3.40-2.61]	محايد

¹⁹ زروخي، فيروز و مخزومي، لطفي وختيري، وهيبية، الرجع السابق، ص 179.

مستوى مرتفع	[4.20-3.41]	موافق
مستوى مرتفع جدا	[5-4.21]	موافق بشدة

يبين الجدول أعلاه المجالات المختلفة لقياس مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والأداء من خلال المتوسط الحسابي لكل بعد

3- الخصائص السيكومترية لأداء الدراسة:

1-3 ثبات الاستبيان: من أجل التأكد من ثبات الاستبيان قمنا بحسابه عن طريق معامل ألفا لكرونباخ Crombach's

Alpha coefficient

وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 3: نتائج حساب معامل الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا لكرونباخ
استراتيجية التدريب	05	0.83
استراتيجية التعلم التنظيمي	07	0.76
استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	06	0.79
استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي	06	0.74
أداء الأستاذ الجامعي	13	0.89
الاستبيان ككل	37	0.85

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات ألفا لكرونباخ لجميع الأبعاد وكذا معامل ثبات الاستبيان ككل كانت عالية فقد تراوحت ما بين 0.74 و 0.89 وهي قيم ثبات مرتفعة تطمأننا على صلاحية أداة بحثنا.

3-2 صدق الاستبيان:

من أجل التأكد من صدق الاستبيان قمنا بحسابه عن طريق صدق الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات ارتباط فقرات الاستبيان بأبعادها، وكذا معاملات الارتباط بين الأبعاد والمقياس ككل وكانت جميعها ذات دلالة وهذا يدل على اتساق داخلي جيد.

4. أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد اختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

– معامل ارتباط بيراي بيرسون Bravais-Pearson.

5. عرض نتائج الدراسة:

1-5 عرض نتائج الفرضية الأولى: مستويات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة من قبل جامعة أبو بكر بلقايد مرتفعة.

جدول 3: مستويات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة من قبل الجامعة محل الدراسة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
استراتيجية التدريب	2.836	1.123	متوسط
استراتيجية التعلم التنظيمي	3.032	1.251	متوسط
استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	2.719	0.972	متوسط
استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي	2.182	1.078	منخفض
إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية	2.924	1.345	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع المتوسطات الحسابية المتعلقة باستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي هي بين [2.71-3.03] مما يعكس اعتماد الجامعة محل الدراسة على إستراتيجيات متوسطة لتنمية الموارد البشرية في حين أن درجات المتوسطات الحسابية الخاصة ببعدها تدعيم السلوك الإبداعي جاءت منخفضة مما يدل على عدم اعتماد الجامعة على هذه الإستراتيجية.

2.5 عرض نتائج الفرضية الثانية: مستوى أداء الأساتذة الجامعيين مرتفع من وجهة نظرهم

جدول 4: تقييم الأساتذة الجامعيين لمستوى أدائهم الوظيفي.

الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى الأداء الوظيفي	3.085	1.920	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه تقييم الأساتذة الجامعيين لمستوى أدائهم الوظيفي حيث جاء متوسطا وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.085 وهو يقع ضمن فئة الأداء الوظيفي المتوسط ما بين [2.61-3.40]

3.5 عرض نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين.

جدول 5: العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين.

مستوى الدلالة sig	ر المحسوبة	ن	الاستراتيجيات الأداء
0.000	0.821**	68	
دال			

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS

تفسر لنا النتيجة الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.821 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين.

6. مناقشة عامة لنتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بأداء الأستاذ الجامعي توصلنا إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة من قبل الجامعة تمثل أهم العوامل التي تساهم وبشكل كبير في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للأساتذة حيث أنه وفي إطار اختبارنا للعلاقة التي قمنا بدراستها من خلال تطبيق دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين الدائمين على مستوى جامعة أبو بكر بلقايد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية قدرت بـ 0.821** بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الأساتذة الجامعيين، حيث أن تطبيق استراتيجيات بناءة من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على أداء الأساتذة الجامعيين ومن بين الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الجامعة محل الدراسة فإن جامعة أبو بكر بلقايد تتبنى إستراتيجيات مختلفة كاستراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ولكن بمستوى متوسط، باستثناء استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي التي تتبناها الجامعة بمستوى منخفض حسب آراء عينة الدراسة.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة زروخي ومخزومي (2019)²⁰ وكذلك دراسة مانع سبرينة (2015)²¹، حيث أنه لزاما على الجامعة الجزائرية توفير برامج تدريبية وتطوير أكاديمي ومهني مستمر للكوادر الأكاديمية وذلك من أجل تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، غير أن نجاح أي برنامج تدريبي يتطلب تقييم المهارات والمعارف الحالية للموارد البشرية وتحديد الفجوات التي تحتاج لتطوير وتدريب ومن ثم تصميم برامج تدريبية متخصصة لتقييم أثر البرامج التدريبية على الأساتذة غير أن الجامعة محل الدراسة من خلال تقديم دوراتها

²⁰ زروخي، فيروز و مخزومي، لطفي وختيري، وهيبة، الرجح السابق.

²¹ مانع، سبرينة، المرجع السابق.

التدريبية والتي غالبا ما تتمثل في التبرصات لا تسمح لهم بتطوير معارفهم وتحسين أدائهم بصفة كبيرة كونها قصيرة المدى وغير كافية - على حسب رأيهم- كما أنها لا تخضع لتقييم الفعالية وهذا ما يقلل من نجاعتها. بالإضافة إلى ذلك فإنّ عملية تكوين وتدريب الأساتذة المستجدين في الجامعة قبل شروعه في العمل وهو ما يعرف بالتدريب التوجيهي لم يطبق في الجامعات الجزائرية إلا ابتداء من سنة 2017 وبالتالي فمن توظفوا قبل هذا التاريخ لم يستفيدوا من برامج تدريبية حقيقية لتحسين أدائهم، مع العلم أنّه كان من الضروري احداث برامج تدريبية تشمل كل الأساتذة سواء الجدد أو ذوي الأقدمية. كما تسعى الجامعة إلى تدريب الأساتذة على استخدام الأدوات التقنية الحديثة كالتدريب على استخدام أدوات وتقنيات التعلم الرقمي بالإضافة إلى توظيف المنصات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في تقديم الدورات وتعزيز تعلم الأساتذة وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي.

كما تبني الجامعة محل الدراسة استراتيجية التعلم التنظيمي بمستوى متوسط حسب وجهة رأي الأساتذة مع العلم أنّها استراتيجية تركز على إنشاء بيئة مؤسسية تعزز من تبادل المعرفة وتهدف إلى بناء برامج تعلم مركزة على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأساتذة من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر حيث يكون ذلك من خلال المشاركة في دورات، مؤتمرات...، إنشاء منصات داخلية أو منتديات تسمح للأساتذة بمشاركة تجاربهم والاستفادة منها مما يعزز من التعلم الجماعي وحتى المشاركة في البحث العلمي، تطوير نظم الاتصال والتواصل من خلال استحداث أدوات تكنولوجية حديثة مثل المنصات الرقمية، والمنتديات النقاشية لتسهيل التواصل والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم وبين الإدارة غير أنّها تبقى غير كافية، أما فيما يخص تبني الجامعة لاستراتيجية التطور التنظيمي فقد جاءت هي الأخرى بمستوى متوسط حيث تعمل الجامعة على صقل وتنميين معارف، مهارات وخبرات أساتذتها ضمن مساهمهم الوظيفي إلا أنّها غالبا ما يغيب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع في أدوائه من مادية ونفسية مما يقلل نوعا من فعاليتها. أما فيما يخص تبني إستراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي فالجامعة محلّ الدراسة تلجأ إليها بشكل منخفض فهي لا تهتم بتوفير بيئة عمل مشجعة وربما أكثر ما يورق الأستاذ الجامعي هي الضغوط التي تواجهه والتي تحدّ من إبداعه كقِلّة الميزانية المخصصة للبحث العلمي المعتمدة في الجامعة الجزائرية بالمقارنة مع دول أخرى، كما أنّ المناخ التنظيمي للجامعة لا يشجع الأساتذة على العمل الإبداعي نظرا لنقص الوسائل والمعدات كنقص مخابر البحث مثلا وضعف الوسائل التكنولوجية المتطورة ومن خلال استجابة أفراد العينة أقرّ الأساتذة أنّ الجامعة لا تهتم كثيرا بتحديد أهدافهم وطموحاتهم ومساعدتهم على الوصول إليها لكي يصبح الأستاذ أكثر قدرة على العطاء وتكون أهدافه متناسبة مع أهداف الجامعة بالتالي يرتفع مستوى أدائه ويتحسن مما يعود بالنفع على الجامعة والأستاذ.

وفي غياب استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي فإنّها بدون شك تنعكس على مستويات أداء الأساتذة الجامعيين حيث توصلت دراساتنا إلى أنّ الأداء الوظيفي لعينة الدراسة متوسط بالرغم من أنّ الأساتذة يؤكدون على حرصهم على تحسين مستوى أدائهم التدريسي والبحثي من خلال محاولة تحيين معارفهم الأكاديمية باستمرار بما يتواءم وتطبيق برامج المقاييس المنصوص عليها من طرف وزارة التعليم بالإضافة إلى استخدام المكتبات وقواعد البيانات والدراسات الحديثة في مجال تخصصهم ومحاولة الابتعاد عن الأفكار والطرق التقليدية في التعليم والتميز في أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى حرصهم على ضرورة الإلمام بمختلف المستجدات في المحيط الخارجي وكذا محاولاتهم المستمرة لتقديم مستوى أداء عالي وذلك من خلال جودة الأبحاث المقدمة ومن خلال الإشراف على مذكرات التخرج وكذا من خلال ابتكار مشاريع اقتصادية تصب في دلو المؤسسات الناشئة.

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أنّ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في استراتيجيات التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، وتدعيم السلوك الإبداعي كلها مرتبطة بمستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من جانب التدريس وجانب البحث العلمي حيث تؤثر فيه وكلما كان مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مرتفعاً زاد ارتفاع مستوى أداء الأستاذ الجامعي على جميع الأصعدة لهذا إذا أردنا للجامعة الجزائرية أن ترتقي وتصبح في مصاف الجامعات العالمية فلا يجب على وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي الاكتفاء بالاهتمام بالبرامج التعليمية وتطويرها بل يجب الاهتمام بالموارد البشري المتمثل في الأستاذ وتطوير وتحسين أدائه لأنه هو من سيعمل على تقديم البرنامج التعليمي وتطوير البحث العلمي، وفي الأخير يمكننا تقديم بعض الاقتراحات المتمثلة في ما يلي:

- ضرورة استفادة الأساتذة من تریصات لتحسين المستوى مع ضرورة تقييم أداءهم بعد تلك الدورات التكوينية بغية تقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التي سطرت لأجلها.
- توفير بيئة بحثية مساعدة في الجامعة.
- الاهتمام بالأساتذة المبدعين ودعم أفكارهم.
- دعم طرق التدريس الحديثة المستخدمة من طرف الأساتذة والتخلص من الطرق التقليدية.
- مساعدة الأساتذة على الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصهم.
- توفير الوسائل الحديثة المستخدمة في التدريس.
- تخصيص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لميزانية أكبر للبحث العلمي وتطوير الأفكار والأبحاث الجديدة.

قائمة المراجع:

- بن عنتر، عبد الرحمان. (2010). *إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية*، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- الجميل، محمد عبد السميع شعله ونجوى، نور الدين عبد العزيز. (2000). أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسي والاتجاهات نحو التدريس، *مجلة علم النفس*، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 12(48).
- جيجيق، زكية وزروخي، فيروز وبن عابد، مختار. (2019). تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج بوعريج. *مجلة افاق للعلوم*، 4 (16).
- الخوالده، فالح عبيد الله الحموان. (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، 37(2).
- شاويش، مصطفى نجيب شاويش. (2000). *إدارة الموارد البشرية* (ط3)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الباري، إبراهيم درة، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منظمي* (ط1)، عمان: دار وائل للنشر، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي* (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القروء، يحي أحمد والحناي، نوري عبد الودود. (2021)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(48).
- الكبسي، عامر. (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، الرياض: المكتب الجامعي الحديث.
- ليث، علي الحكيم وزوين، عمار عبد الأمين والخفاجي، حاكم جبوري. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2).
- مانع، سبرينة. (2015). *أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية*، أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- ميمونة، سعيد ادم أبو رقاب وسلمي، محمد صالح مصطفى محمد صالح. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(9).
- زروخي، فيروز و مخزومي، لطفي وختيري، وهيبه. (2019). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي - دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 3(1).

-Oukil, M-said. (1995). *Economie et gestion de l'innovation technologique*, OPU, Alger.

-Weil, Michel. (2001). *Le management (La Pensé, Les Concepts, Les Faits)*. Armond colins, Paris