المقدمة

تسعى المؤسسات الجامعية من خلال تطويرها للمورد البشري إلى النهوض بقدراتهم، مهاراتهم ومعارفهم والعمل على صقلها وتثمينها باستمرار، بغية تحسين سلوكاتهم وتفعيل ممارساتهم ضمن وظائفهم الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية، كذا توجيه ثقافاتهم لتصب في ثقافة الجامعة، بما يضمن الرفع من مستوياتهم الوظيفية وتوجيه انتمائهم فتتوحد بذلك الأهداف وتتحقق الغايات، هذا لن يكون إلا إذا عملت المؤسسة الجامعية على تعبئة مواردها وبناء جهودها المخططة، المنظمة، المستمرة والهادفة، مما يجعلها بحجم التحديات وقادرة على مواجهة التغيرات ومواكبة التطورات.

وفي سبيل تحقيق ذلك لا بد من التحديد والاختيار الجيد للاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الجامعية في تطويرها لمواردها البشرية بداية من تحسين بيئتها ثم بناء إستراتيجية ناجحة تمكنها من تطوير الموارد البشرية والتي حددت استراتيجيا في كل من التدريب، التعليم والتمكين حيث تعتبر كل من هذه الاستراتيجيات أداة للنهوض بمهارات وكفاءات الموارد البشرية

تعد منظومة التعليم العالي في الجزائر من المنظمات الخدمية التي تتخصص في إنتاج وتسويق مجموعة من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية التي تعد احد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات،وهي تواجه جملة من التحديات تتمثل في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل،إلى جانب بروز التكتلات الاقتصادية ونمو صناعات جديدة في ظل العولمة ،ولكي تنهض بمهامها وتواجه تلك التحديات وتقدم خدمات بمستوى متميز من الجودة يجب أن تهتم بإدارة مواردها البشرية وضرورة العمل على تطويرها .

1- الإشكالية

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالأتي:

إلى أي مدى يتم تطبيق إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة تبسة – "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" وما مدى فعاليتها؟

2- التساؤلات الفرعية

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية وما هي أهم وظائفها؟
- ما هو البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ؟

- ما هي أهم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ؟
- هل تطبق الكلية استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية؟

3- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

يكتسب موضوع الدراسة بوصفها نهجا إداريا حديثا، من خلال توجيه تفكير الجامعة لاعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأداة لتطويرها، كذلك التطرق لكيفية تجسيد هذه الاستراتيجيات ليتم تطبيقها واقعيا ويستفيد منها المورد البشري، بما يتضح من خلال النتائج الايجابية التي تتحقق على مستوى الكلية، وكذا إبراز الإختلالات الممكن حدوثها والتي تعيق السير الجيد لتطوير إدارة الموارد البشرية.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان واقع تطبيق إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية والتعرف على كيفية تطبيقها لتطوير الموارد البشرية .
- المساهمة في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة لتطوير إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- إثبات أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم الأنشطة لأي كلية تريد الاستمرار والنجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة و أكثر فعالية لتطوير مواردها البشرية.

5- الفرضيات

وتم تقسيمها إلى فرضية عامة وفرضيات جزئية :

أ. الفرضية العامة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

ب. الفرضيات الجزئية

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتطوير إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة معنوية 0.05.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعليم وتطوير إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة معنوية 0.05.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعليم وتطوير إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

6- الدراسات السابقة

يلجأ كل باحث قبل إعداد بحثه إلى تصفح كل ما من شأنه أن يفيد ويدعم موضوعه، ببعض الدراسات التي تصب في نفس الموضوع ومن بين هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر مايلي :

- بوحنية قوي ،2007/2006، **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ضل متغيرات الدولة :حالة الأستاذ الجامعي الجزائري**،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري من قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكلية العلوم السياسية والإعلام ،جامعة الجزائر –بن يوسف بن خدة– ،توصلت هذه الدراسة على جملة من النتائج:

– إن حقيقة مفادها أن الأوضاع الداخلية للبيئة الجامعية تتميز بالأداء الروتيني وعدم تحقيق الأهداف ونقص الكفاءة والفعالية، وهو ما عززته آراء عينة الدراسة التي جاءت في مجملها متسقة مع الطابع العام للدراسة وأهدافها.

– أن السياسة العامة الجزائرية تركز في منظومتها التشريعية والعملياتية على تعزيز التوسع الكمي الذي لم يرافقه للأسف الشديد تطور نوعي، وهو ما نلاحظه على سبيل المثال في التزايد الكمي في عدد المؤسسات الجامعية، والزيادة في فتح تخصصات لا تستجيب لإحتياجات السوق، وعدم التعاطي الإيجابي مع الطرائق الحديثة في التعليم مثل التعليم عابر للحدود والتعليم الافتراضي ومناهج التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، وهو ما يهدد جامعاتنا مستقبلا إذ لم تتكيف مع البيئة الدولية التي تتميز بدرجة عالية من التنافسية.

- علي ناصر الزامكي ،2010، **أثر التوافق بين الإستراتيجية الائتمانية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية :دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني**

والزراعي – اليمن– أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،.تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على تحقيق التوافق بين الإستراتيجية الائتمانية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق المزايا التنافسية في بنك التسليف التعاوني والزراعي: توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي تمثلت في الأتي:

- ضعف توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للرقابة ,وتوافر عال الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشاركة العالية ,وكذلك ضعف توافر عال لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلطة على وفق المدخل الظرفي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك ضعف توافر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المختلطة على وفق المدخل التشكيلي .
- وجود تأثير أفضل للتوافق بين الإستراتيجية الائتمانية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية في منطقة صنعاء وفي منطقتي تعز والحديدة.
- عدم وجود تأثير أفضل للتوافق بين الإستراتيجية الائتمانية المنقبة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمشاركة العالية في تحقيق المزايا التنافسية في منطقة عدن.

- أبو القاسم حمدي ،2011،**التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ،دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك):**أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،الأغواط ،.توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن العديد من المنظمات تسعى إلى مسايرة ومحاولة الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة، وذلك لن يأتي إلا في ظل تحقيق كل المؤشرات الدالة عليه .
- تغير توجيهات الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، حيث ونتيجة للتحديات الاقتصادية ،التكنولوجية ،البشرية قد أظهرت النتائج ان التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة تفرض نفسها على مستوى الإطارات المسيرة للمنظمات وبدورها جسدت إدارة الموارد البشرية ذلك من خلال ممارستها للأنشطة التنفيذية خاصة ضمن نسق استراتيجي كما أن مديرية الصيانة باعتبارها المؤسسة المستقبلية لا تتوفر على الآليات الكافية التي تساعدها في الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة.

- مانع سبرينة، 2015–2014،**أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية** ،رسالة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ،بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :جامعة محمد خيضر –بسكرة .

- تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من إستراتيجية(التدريب، التعلم التنظيمي)،(التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع) وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين.
- وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي0.05بين كل من إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي،التطوير) التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي (والإبداع الوظيفي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة كمتغير تابع ذات ارتباط تأثيري قوي؛

7- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تتمثل أوجه التشابه في النقاط التالية :

- تم الاعتماد على استمارة استبيان في جمع البيانات في أغلب الدراسات السابقة وهذا ما اعتمدته هذه الدراسة.
- اعتمد بعض الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي على دراسة حالة في مؤسسات التعليم العالي وهنا يكمن أوجه التشابه في الدراسة الحالية.
- تناولت جميع الدراسات موضوع تطوير إدارة الموارد البشرية.

أما عن أوجه الاختلاف فقط تمثلت في النقاط التالية :

- تم التطرق في هذه الدراسة إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويكمن أوجه التشابه في التطرق إلى إستراتيجية التدريب.
- اختلاف في تعدد الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية
- اختلاف في نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال واقع تطبيقها والمتمثلة في نقص الكفاءة والفعالية بالنسبة للمورد البشري لعدم الاعتماد على إستراتيجية للموارد البشرية.

8- دوافع اختيار الدراسة

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع .
- وجود كفاءات ظاهرة وكامنة غير مستغلة من طرف الكلية.

- كون الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.
- إن أغلب الجامعات الجزائرية تعيش وضعية سيئة نتيجة اللامبالاة بأهمية المورد البشري وما يمتلكه من موارد معرفية من شانها تطوير الجامعة وإنجاحها.

9- حدود الدراسة

تراوحت حدود الدراسة بين حدود مكانية وزمنية وموضوعية تتمثل في الأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحديد العلاقة بين الاستراتيجيات وتطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي بجامعة تبسة– كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير–
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في جامعة تبسة، تم التركيز على أراء أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- **الحدود الزمنية:**أنجز هذا البحث في السنة الجامعية 2019/2018حيث أجريت الدراسة الميدانية بين شهري مارس و أفريل ويلي ذلك مباشرة تحليل النتائج.

10- منهج الدراسة

تم الاعتماد في الفصل النظري على المنهج الوصفي ،بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وذلك في تحديد مفهوم لإدارة الموارد البشرية واهم وظائها والتحديات التي مرت بها بالإضافة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات الداعمة لنجاح تطوير الموارد البشرية كما تم اعتماد المنهج التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية (الجانب الميداني على أسلوب دراسة الحالة)،من خلال جمع البيانات المعلومات وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها اعتمادا على النسب المئوية بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي من خلال الاستعانة ببعض الجداول والإحصائيات وهذا بغرض قياس محاور وأبعاد ومتغيرات الدراسة.

11- صعوبات الدراسة

- نقص المراجع الأجنبية خاصة على مستوى المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التي تناولت استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.
- نقص المراجع العربية الخاصة بموضوع" التعليم".

12-تقسيم الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي وبناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا في حدود الإشكالية المذكورة تم تقسيم البحث إلى فصلين ،فصل نظري وفصل تطبيقي،كما يلي:

أ- الفصل الأول

وقد تم التعرض في الفصل الأول النظري للإطار الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية تم من خلاله التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية والوضع التنظيمي لها وابرز التحديات المعاصرة الناجمة عنها ودورها أيضا في إعداد الإستراتيجية أما المبحث الثاني فعالج البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتجية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمدخل الاستراتيجي لها من متطلبات ومعوقات أما المبحث الثالث فقد تم فيم معرفة البعد الإستراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية.

ب- الفصل الثاني

أما الفصل الثاني هو واقع استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي بجامعة تبسة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين،والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث الأول التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ومن خلاله تم التطرق إلى نشأة الكلية ومعرفة التخصصات والأطر فيها والهيكل التنظيمي لها ووظيفة إدارة الموارد البشرية فيها أما المبحث الثاني فتم التطرق من خلاله لمعرفة إجراءات الدراسة الميدانية ،والمبحث الثالث تم عرض وتحليل البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة.