## الخاتمة

أصبحت المؤسسة الجامعية اليوم وفي عصر تحكمه المعرفة وتسيره المعلوماتية وتوجهه التحديات والرهانات، وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه من تعليم ، بحث علمي وخدمة المجتمعات وفي حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج ، ملزمة بالنهوض بمهارات،خبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين وإداريين من خلال تبنيها لتطوير إدارة الموارد البشرية التي يرتبط نجاحها بما تتبناه من استراتيجيات تطويرية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها.

تضمنت هذه الدراسة في التعليم العالي.

إن نجاح واقع استراتجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية يعتمد بشكل كبير على مختلف المتغيرات المساهمة في تطبيقه وعلى هذا الأساس استهدفت هذه الدراسة في جزءها التطبيقي أعضاء هيئة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة –تيسة

**1- اختبار الفرضيات**

**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: الفرضية صحيحة ،حيث تبين من الدراسة انه هناك علاقة ارتباط طردية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية ؛اي وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بحيث أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التدريب والتعليم والتمكين تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية.

**ب الفرضيات الفرعية**

- نتائج الفرضية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية": الفرضية صحيحة،حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية.
- نتائج الفرضية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعليم وتطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية": الفرضية صحيحة،حيث تم التوصل إلى ان هناك علاقة

تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التعليم على تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية.

- نتائج الفرضية الثالثة"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وتطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية": الفرضية صحيحة، حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التمكين على تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية.

**2- نتائج الجزء النظري للدراسة**

توصلت الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة العنصر الجوهري في الجامعات الأجنبية والعربية والكثير من المنظمات العالمية كونها تساهم في إعداد وتحفيز العنصر البشري للحصول على كفاءات ومهارات عالية تساعدها على التطور والتألق وذلك من خلال التكيف باستمرار مع التحديات ومواجهتها .
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد التوجهات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المنظمات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من اجلها.
- يتوقف نجاح تطوير إدارة الموارد البشرية لتبنيها استراتيجيات تقوم أساسا على النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءاتهم وتهيئتهم على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، المؤثرة بصفة مباشرة على معطيات ونواتج البيئة الداخلية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في كل من:

- إستراتيجية التدريب والتي تقوم على بناء برامج من واقع الاحتياجات التدريبية من منطلق تغير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نحو الأفضل، في حدود تطوير أسلوبه وتوفير بيئة مساعدة على تطبيق نواتج هذه الإستراتيجية في حياتهم الوظيفية.
- أما إستراتيجية التعليم تمثل الركيزة الأساسية في بناء منظمات متعلمة ،حتى يتحقق هذا يجب أن تكون قيمها وهياكلها، نظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع التعليم لدى الموارد البشرية مما يرفع من مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي تبليغ المنظمات لأهدافها في إطار تفعيل ممارستها في ظل هذه الإستراتيجية.
- أما بالنسبة لإستراتيجية التمكين تعمل على تطوير المنظمات من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام

الذاتي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين كما يتطلب الأمر تغييرا هيكليا وتنظيميا وثقافيا بما يؤمن وضوح الرؤية للغايات والقيم والصورة الذهنية للمنظمة حاضرا ومستقبلا وأهدافها والأدوات المسندة للعاملين والنظم التي تحكم هذا التركيب التنظيمي، ومدى القدرة والاستعداد الذي تملكه المنظمة من التحول من الهيكلية التقليدية إلى أن تجعل من الفريق الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الأقل اعتمادا على الإدارة العليا.

**3- نتائج الجزء التطبيقي للدراسة**

- يؤكد أعضاء هيئة التدريس المنتهجة من قبل الكية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة –تبسة– أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية.
- من خلال تحليل نتائج الدراسة اتضح أن الكلية تشجع الأساتذة على تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم؛ وتهتم بهم من خلال إشراكهم في برامج التدريب التعليم والتمكين؛ كذلك يتضح أن أفراد العينة متجاوبة مع فكرة تطوير إدارة الموارد البشرية في الكلية.
- تعمل الكلية على تكثيف الاتصال بالمد راء والأساتذة الإشرافيين، للاستفادة من تقييمهم لمستويات الأداء، وتحديد احتياجات التطوير.
- تعمل الكلية على رفع مهارات ومعارف الأساتذة من خلال دورات تدريبية.
- تعمل الكلية على تشجيع الأساتذة على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم بتوفير بيئة مساندة للتعليم المستمر.

**4- توصيات الدراسة**

من خلال النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- تطبيق برنامج المناظرة في الكلية والذي يتضمن تطوير الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التدريب والتعليم والتمكين لزيادة كفاءة ومهارات الموارد البشرية "الطلبة ،أعضاء هيئة التدريس والإداريين" وهذا البرنامج يطبق في الدول الأجنبية ولما لا يطبق في الكلية.
- تكثيف الدورات التدريبية والتعليمية للإطارات في الجامعة لرفع من مستواهم العلمي والعملي.

- ضرورة بحث الكلية وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على أرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية؛
- قياس ومراقبة وإعداد التقارير حول جودة التدريس ومخرجات الأبحاث العلمية.
- تصميم آلية الإشراف على تنفيذ استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في الكلية.
- الربط بين التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع وسوق العمل بإدراج تخصصات جديدة في منظومة التعليم، والاستفادة من أنماط التدريب والتكوين المستمر المعاصرة.
- إتاحة المناخ الملائم لتشجيع التوسع في التبادل الثقافي مع الجامعات الخارجية لأعضاء هيئة التدريس وزيادة مهاراتهم في التفاعل الإيجابي مع الطلبة.
- التفكير الجاد في إنشاء جائزة لأحسن كتاب جامعي، وأحسن بحث جامعي على مستوى الكلية كل عام، وذلك في ضوء معايير تطبقها لجان متخصصة بالكلية والجامعة وتقرها لجان البحث العلمي والدراسات العليا.

**5- أفاق الدراسة**

- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة.
- أثر الإدارة الالكترونية على تطوير الموارد البشرية في المنظمة .
- واقع إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية .