

دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي و البحثي للأستاذ الجامعي ( دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)

## The Role of Human Resources Development Strategies in Improving Teaching and Research Performance of the University Professor (Exploratory Study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Chlef)

د. زروخي فيروز<sup>1</sup>، د. مخزومي لطفي<sup>2</sup>، ط. د. ختيري وهيبية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، fairouzma@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، lotfimekhzoumi39@gmail.com

<sup>3</sup> جامعة يحي فارس المدية، khetiri.wahiba@gmail.com

تاريخ الاستلام: اليوم 2019/04/30

تاريخ المراجعة: 2019/05/21

تاريخ القبول: 2019/06/30

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ممثلة في ( استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، و للإشارة فقد ركزنا على الأداء البحثي و الأداء التدريسي و ذلك بالتطبيق على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف، حيث وزعنا 60 استمارة استبيان، كانت 47 استمارة منها صالحة للمعالجة الإحصائية.

خلصت الدراسة إلى أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالكلية محل الدراسة جاءت متوسطة، أما تقييمهم لمستوى أداءهم فقد جاء بنسبة مرتفعة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة إلا أن القوة التفسيرية كانت ضعيفة جدا.

**كلمات مفتاحية:** تدريب، تعلم تنظيمي، تطوير مسار وظيفي، سلوك ابداعي، أستاذ جامعي، جامعة الشلف.

**تصنيف JEL: O15.**

### Abstract:

The study aimed to highlight the role of human resource development strategies represented in (training strategy, organizational learning, career development, and reinforcement of creative behavior) in improving the performance of the university professor, and to focus on the research performance and teaching performance by applying to a sample of professors Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Chlef, where we distributed 60 questionnaire forms, of which 47 were valid for statistical processing. The study concluded that the average responses of the sample of the human resources development strategies approved by the college in question were medium. Their evaluation of their performance level was high. The study also found that there was a positive correlation between the two variables, but the explanatory force was very weak.

**Keywords:** Training, organizational learning, career development, creative behavior, university professor, university of chlef.

**Jel Classification Codes:** O15.

## 1. مقدمة:

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير، واعتبرت بمثابة المورد الأكثر أهمية، بل مورد استراتيجي حيوي يجب إدارته بعناية فائقة، فإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فما لاشك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، ولهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها مهما كان حجمها، صارت تبذل قصارى جهدها في استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها، تدريبها وتقديم الحفز لها، توفير فرص التأهيل والترقية، وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية. وقد وجدت العديد من المؤسسات، ومنها المؤسسات الجامعية في التدريب، التعليم والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها.

ونحن في دراستنا هاته سنركز على أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و دورها في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، هذا المورد البشري باعتباره بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

### 1.1 أهمية الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول على وجه الخصوص وضع مقارنة تحلل العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وإبراز دورها و أهميتها في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي و الارتقاء به إلى أعلى المستويات، كما أن هذه الدراسة تمنح المؤسسات معلومات واسعة عن ضرورة و أهمية الاستثمار في الموارد البشرية إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة ستقف على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية و مستويات الأداء لدى أساتذتها.

### 2.1 أهداف الدراسة:

نظراً للدور الذي تلعبه مختلف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء العنصر البشري، فإن البحث يهدف إلى:

- توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية، أهميتها و استراتيجياتها.
- التعرف على مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف.
- التعرف على مستويات أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف.
- تحديد العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و مستويات الأداء لدى أساتذة الكلية محل الدراسة.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

لقد أصبح واضحاً و بكل المعايير أن أي مؤسسة و في سبيلها لتحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها، لابد عليها أن تستثمر في العديد من الموارد و من أهمها الاستثمار في رأسمالها البشري، الذي يعد السبيل لتحقيق مستويات أداء عالية تصل لحد التميز، و من خلاله تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

و لن يتأتى ذلك إلا من خلال اعتماد استراتيجيات تهدف إلى مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية و غيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، و أيضاً مساعدتهم على التكيف إزاء تلك المتطلبات.

ونحن ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تقييم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف، و محاولة إبراز دورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، من هنا تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف في تحسين مستوى أداء الأساتذة الجامعي؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مستويات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف من وجهة نظر الأساتذة؟

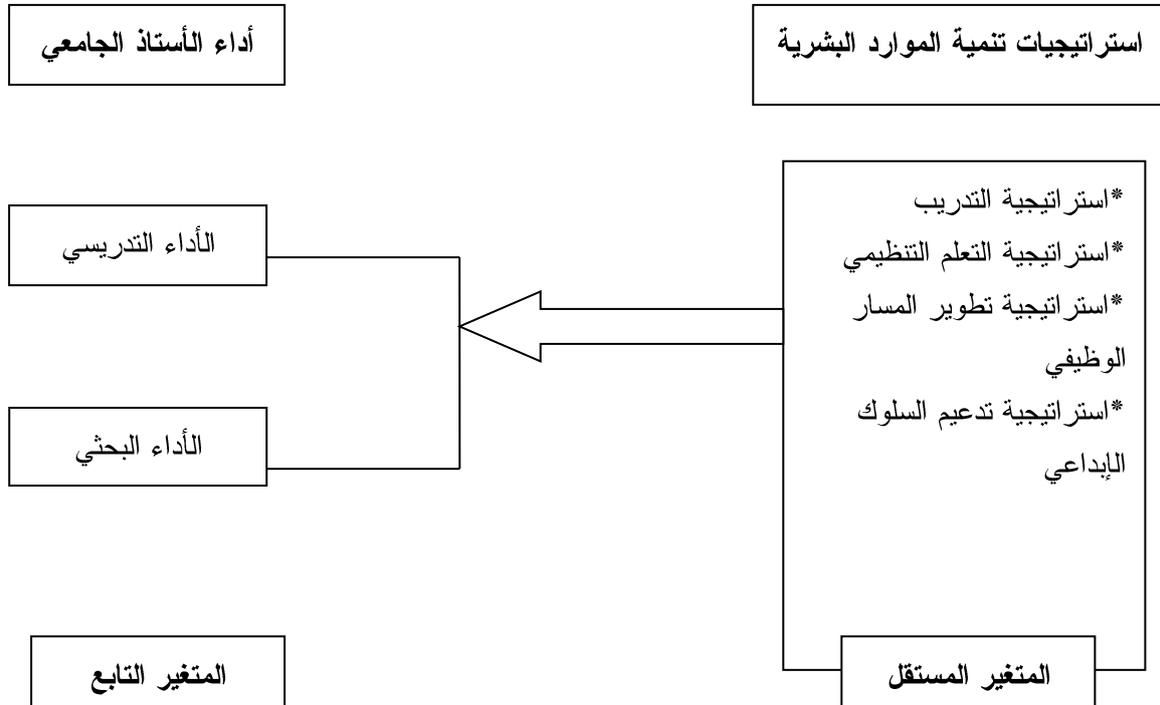
- ما هي مستويات الأداء التعليمي والبحثي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف و ذلك من وجهة نظرهم؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف؟

#### 4.1 نموذج الدراسة:

من أجل معالجة الاشكالية المطروحة قام الباحثان ببناء نموذج الدراسة التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 5.1 فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجيات التدريب ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية التعلم التنظيمي ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

## 2. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

احتلت تنمية الموارد البشرية في الأونة الأخيرة مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين في هذا المجال، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري، وما لذلك من أثر على تقدم المؤسسات وزيادة فعاليتها، على اعتبار أن العنصر البشري يجب أن تتوافر له خصائص معينة تجعله يتصف بدرجة من الجودة، حيث يدخل في تكوينه العديد من العوامل ولعل أهمها أسلوب إدارته وتنميته داخل المؤسسة التي يعمل بها.

### 1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعددت تعاريف تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

" هي مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"<sup>1</sup>  
هذا التعريف حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط واحد وهو التدريب والذي من خلاله يتم رفع مستوى المهارات والقدرات والخبرات.

كما عرفت على أنها " نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة قد تؤثر في نشاط المؤسسة"<sup>2</sup>

كذلك هذا التعريف ركز على واحدة من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهي استراتيجية التعلم، في حين ركز محمد سمير أحمد في تعريفه على استراتيجية تطوير المسار الوظيفي للفرد وذلك باعتبار أن " تنمية الموارد البشرية تشير إلى تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم وأمالهم وبين أعمالهم ووظائف وأهداف المؤسسة"<sup>3</sup>

في حين عرفها عبد الرحمان توفيق بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة"<sup>4</sup>

هذا التعريف يركز على اعتبار تنمية الموارد البشرية مدخل من مداخل التغيير على مستوى الأفراد، وذلك من خلال استراتيجيات مخططة ومنظمة، لكن يبقى تعريفا شاملا، أي لم يتطرق للاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة تبنيها لتنمية مواردها البشرية.

في حين أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية تطور ولم يعد يقتصر على التعليم والتدريب فقط، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والانتاج، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم.<sup>5</sup> بعد ذلك بدأ التركيز على دور أكبر لتنمية الموارد البشرية عندما عرفها Mc Cracken & Wallace بأنها "التركيز على ثقافة التعليم لتحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال التدريب، التطوير والتعليم التي تستجيب لإستراتيجية المؤسسة وتساعد في تشكيلها والتأثير عليها".<sup>6</sup>

نفس التعريف تقريبا قدمه Swanson عندما عرفها على أنها "عمليات التطوير و / أو إطلاق الخبرات البشرية من خلال تطوير المؤسسات والتدريب والتعليم لتحقيق تحسين في مستويات الأداء".<sup>7</sup> ومن خلال التعريف السابقة يتوصل الباحثان إلى أن تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات والجهود المخططة والمنظمة والتي تهدف إلى زيادة معارف ومهارات وقدرات الأفراد القادرين على العمل في جميع المجالات باعتماد مجموعة من الاستراتيجيات أساسها التدريب، التعليم، التطوير بهدف رفع مستويات الأداء لأقصى حد ممكن.

## 2.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط الأساسية التالية:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة.
- توفير بديل للتعين 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 وظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

## 3.2 الاستراتيجيات المعتمدة لتنمية الموارد البشرية:

كما سبقت الإشارة إليه فإن تنمية الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من العمليات أو البرامج المخططة والمنظمة والتي تهدف إلى تحسين ممارسات كل الأفراد بالمؤسسة والرفع بمستويات الانتاجية إلى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والتي سنتطرق إليها فيما يلي وفق النموذج الذي بنى عليه الباحثان دراستهما:

### \* استراتيجية التدريب:

التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته، نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.<sup>8</sup> ويشمل التدريب الأبعاد التالية:

- بعد نظري: ويهدف إلى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويعها.
- بعد عملي: ويرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وإنتاجية.
- بعد نفسي وسلوكي: ويرمي إلى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشياً مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة.

### \* التعلم التنظيمي:

والذي يعني استثمارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو، المساهمة ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينموا ويساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية، والتعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسن أدائهم من أجل جودة المنتجات، والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.<sup>9</sup>

### \* تطوير المسار الوظيفي:

يمثل تطوير المسار الوظيفي مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومؤسسته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الفرد وأهداف مؤسسته في الوقت نفسه.<sup>10</sup>

ويعني تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر الأفراد تخطيط المسار الوظيفي وتنفيذ الخطط المتعلقة به من خلال الطرق المختلفة للتعليم والتدريب، أما من وجهة نظر المنظمة فهو عبارة عن العملية المتعلقة بتوجيه الأفراد إلى المكان المناسب والعمل على تنميتهم من خلال تقييم الأداء وأنشطة التدريب المخططة والمهام الوظيفية، وتنطوي عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين أساسيين:

-تخطيط المسار الوظيفي.

-إدارة المسار الوظيفي.

### \* تدعيم السلوك الإبداعي:

يشير مفهوم السلوك الإبداعي إلى أنه سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات، أفكار إجراءات أو عمليات جديدة.<sup>11</sup>

وهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.<sup>12</sup>

وحتى يتحقق الناتج الإبداعي على المؤسسات توفير المناخ والإمكانات لنمو الإبداع وذلك من خلال:<sup>13</sup>

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية.

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها.

### 3. متطلبات أداء الأستاذ الجامعي.

يعتبر الأستاذ الجامعي من أهم أركان التعليم العالي، إذ يتوقف نجاح الكلية أو المعهد أو الجامعة على تحقيق أهدافها إلى حد كبير على ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يملكه من كفاءات ومهارات في مادته العلمية وقدرته على إيصالها ورغبته في إعطاءها.

### 1.3 مفهوم أداء الأستاذ الجامعي.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة.<sup>14</sup>

والأداء عبارة عن نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد ويحلل من خلال النتيجة المحصلة من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة، قسم، وحدة بأكملها.<sup>15</sup>

و الأستاذ الجامعي هو الشخص الناقل للمعرفة والمسؤول على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائم بوظائف وواجبات مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث والإشراف عليها.<sup>16</sup>

و بإسقاط ذلك، نقول أن أداء الأستاذ الجامعي يشير إلى ذلك الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي أسندت إليه مهامها مثل ساعات العمل، التدريس، توجيه الطلاب علميا وخلقيا، الإشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث والتوجيه الإداري وكذا الالتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها.

### 2.3 الأدوار الرئيسية للأستاذ الجامعي:

يرى كثير من الباحثين أن الوظائف الرئيسة للأستاذ الجامعي تتلخص في:

#### \* الدور التدريسي:

ويتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة وما يلازمه من إجراء الامتحانات، إرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديميا واجتماعيا وتربويا، الاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف مع الحياة بصورة أفضل.<sup>17</sup>

#### \* البحث العلمي:

يمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية لتقييم نشاطات الأساتذة الجامعيين، فانصرافه للتدريس وإهمال البحث العلمي سيؤدي ذلك لا محالة إلى ضعف الدور التدريسي له، وتتجلى وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الجامعي فيما يلي:

- إجراء البحوث العلمية النظرية والإجرائية والتطبيقية.
- الإشراف على دراسات وبحوث طلبة الدراسات العليا.
- حضور الملتقيات والمؤتمرات العلمية الدولية والوطنية التي تنظم في ميدان تخصصه.
- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه.

#### \* الدور 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.<sup>18</sup>

#### \* الأستاذ الجامعي وخدمة المجتمع:

تتنوع مجالات خدمة المجتمع للأستاذ الجامعي، وتتعدد أدواره طبقا لإمكانيات كل جامعة، وكذلك طبقا لظروف المجتمع المتغيرة، وتمثل هذه الخدمة في مجموعة أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والبيئية<sup>19</sup> ويتم ذلك من خلال:

- تقديم استشارات لمؤسسات المجتمع الحكومية وكذا أفراد المجتمع.
- تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

#### 4. منهجية الدراسة:

##### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في مجموع الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، و المقدر عددهم بـ 141 أستاذ دائم، حيث وزعنا 60 استمارة استبيان، و استرجعنا 48 وكانت 47 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

##### 2.4 بناء أداة القياس وثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية، الثاني متعلق باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية و الجزء الأخير متعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

أما عن ثبات أداة الدراسة فكانت قيمة الثبات (0.602) لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية.

د. زروخي فيروز، د. مخزومي لطفي، ط.د ختيري وهيبه. دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي ( دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)

### 3.4 أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

### 5. تحليل النتائج:

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

### 1.5 عرض وتحليل النتائج المتعلقة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

حيث تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 1: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	1,178	2,79	تحرص الجامعة على مشاركة الأساتذة في دورات تدريبية أو مؤتمرات لزيادة معارفهم.
مرتفع	1,072	3,36	البرامج التدريبية في الجامعة تساعد الأساتذة على استخدام التكنولوجيات الحديثة و اكتساب مؤهلات جديدة
متوسط	,985	3,17	يتم استخدام أساليب تدريبية تشجع على التعلم الذاتي
متوسط	1,093	3,02	محتوى البرامج التدريبية بالجامعة يواكب الاتجاهات الحديثة
منخفض	0,953	2,51	مدة البرامج التدريبية كافية لتغطية الاحتياجات التدريبية
<b>متوسط</b>	<b>1.0562</b>	<b>2.97</b>	<b>استراتيجية التدريب</b>
متوسط	1,244	3,13	المناخ التنظيمي يدعم و يدرك أهمية التعلم
متوسط	1,158	2,47	تعزز الجامعة من برامج التعلم بشكل مستمر، بحيث تخصص المبالغ الكافية لذلك.
متوسط	1,071	3,06	تركز الجامعة على تطوير الفهم المشترك و الثقة المتبادلة بين الأساتذة و الإدارة
منخفض	1,078	2,57	تقوم الجامعة بتشجيع الأفكار المبدعة بهدف تحسين جودة البحث العلمي
متوسط	1,122	3,21	تشجع الجامعة العمل الفرقي في انجاز الأبحاث
منخفض	1,151	2,74	تتوافر الجامعة على نظم الكترونية تدعم عمليات التعلم بشكل أفضل
متوسط	1,160	2,79	يمكن للأساتذة الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة
<b>متوسط</b>	<b>1.140</b>	<b>2.85</b>	<b>التعلم التنظيمي</b>

متوسط	0,932	3,04	يوجد توافق بين تخطيط الأستاذ لمساره الوظيفي و بين تخطيط الجامعة
متوسط	0,996	2,91	تعمل الجامعة على تطوير مهارات و معارف الأساتذة و توجيه ميولاتهم من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية
متوسط	1,070	2,83	تحرص الجامعة على إعداد الأساتذة و تطوير مهاراتهم و قدراتهم بشكل يحسن من مستوى أداءهم
متوسط	0,972	2,43	تحرص الجامعة على مساعدة الأساتذة في صياغة و تشكيل أهدافهم و طموحاتهم الشخصية
متوسط	0,902	2,72	يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء و بين التقدم المهني للأستاذ
متوسط	1,114	3,38	يوجد نظام واضح و محدد للترقيات بالجامعة
<b>متوسط</b>	<b>0.997</b>	<b>2.885</b>	<b>تطوير المسار الوظيفي</b>
متوسط	0,891	2,66	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل تشجع على الابداع
متوسط	1,010	2,74	تولي الجامعة اهتماما بالأساتذة الذين لديهم القدرة على الابداع
متوسط	0,967	3,02	وظيفتك الحالية تتيح لك فرصة استغلال أقصى طاقاتك و إمكانياتك في العمل
متوسط	0,955	2,96	تشجع الجامعة التغيير و تدعم الأفكار و الممارسات الجديدة
متوسط	1,028	3,17	يطلعك رؤساؤك على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة و يشاركونك في الشؤون المهمة للجامعة
متوسط	1,020	2,70	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء
<b>متوسط</b>	<b>0.9785</b>	<b>2.875</b>	<b>تدعيم السلوك الابداعي</b>
<b>متوسط</b>	<b>1.042</b>	<b>2.895</b>	<b>استراتيجيات تنمية الموارد البشرية</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف كانت متوسطة و جاءت بوسط حسابي ( 2.875 ) و بدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي:

أولاً: استراتيجية التدريب بوسط حسابي قدره 2.97

ثانياً: تطوير المسار الوظيفي بوسط حسابي قدره 2.885

ثالثاً: تدعيم السلوك الابداعي بوسط حسابي قدره 2.875

رابعاً: التعلم التنظيمي بوسط حسابي قدره 2.85

و سبب ذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها: أن الدورات التدريبية و التي نقصد بها خصوصاً في هاته الدراسة التربصات مدتها غير كافية لتغطية الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي للأساتذة و مستوى الأداء المتوقع منهم، ضف إلى ذلك أن محتواها لا يساهم في التعلم بنسبة كبيرة و هذا راجع خصوصاً لثقافة الأستاذ المتريص، إذ أن أغلبية الأساتذة لا يعتبرونها برامج لسد النقص في احتياجاتهم بل يعتبرونها عطل، ضف إلى ذلك أن الجامعة لم تقدم للأساتذة برامج تدريبية قبل شروعهم في التدريس و هو ما يعرف بالتدريب التوجيهي أو تدريب الموظف الجديد و طبق هذا النوع من التدريب لأول مرة بالجامعة فقط للأساتذة الذين تم توظيفهم في السنة المالية 2017.

د. زروخي فيروز، د. مخزومي لطفي، ط.د ختيري وهيبه. دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي ( دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)

كما أن أغلبية المبحوثين يرون أن المناخ التنظيمي لا يدعم الإبداع، كما أن المستجدات الحاصلة في الجامعة وبصفة عامة كل ما هو جديد في التعليم العالي لا يصلهم بسرعة، إضافة إلى عدم حرص الرؤساء على مساعدة الأساتذة في صياغة أهدافهم المستقبلية والتخطيط لمختلف المسارات الوظيفية لهم إذ أن هذا الأخير يبقى اجتهاد فردي من طرف كل أستاذ يصبو إلى الترقى لأعلى المراتب، وهو ما يجعلنا نتحدث عن نقطة أخرى مهمة وهي غياب العمل الفرقي أي غياب التعاون فيما بين الأساتذة.

## 2.5 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى أداء الأستاذ الجامعي.

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.

الجدول 2: مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
أشعر بالاعتزاز و الفخر بالانتماء للجامعة التي أعمل بها	0,647	3,87	مرتفع
لا أتأثر بالأفكار التقليدية وإنما أحاول أن أتميز في أداء عملي	0,851	3,81	مرتفع
أحرص دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي مما يساهم في الرفع من خبراتي	0,741	3,87	مرتفع
أحرص على التحلي بالضمير المهني و أخلاقيات المهنة	0,916	4,17	مرتفع
أحرص على اللامام بالمعارف و التحكم في المهارات الحديثة المتعلقة بواجباتي المهنية	0,860	4,00	مرتفع
أقوم بإثراء العملية التعليمية باستمرار وفق آخر الأبحاث و المستجدات	0,851	3,81	مرتفع
ألتزم بتطبيق المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية	0,900	3,81	مرتفع
أحرص على الاجتهاد في الاشراف على مذكرات نهاية السنة و أخرجها بالمستوى المطلوب	0,858	3,79	مرتفع
أتواصل مع الجامعات و مراكز البحث داخلية و خارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية	0,977	3,21	متوسط
أنشر الأبحاث و أشارك بندوات و مؤتمرات علمية بهدف الرفع من مستوى أدائي	0,846	3,74	مرتفع
أستخدم المكتبة و قواعد البيانات أثناء إعداد البحوث	0,992	3,81	مرتفع
أحرص على معرفة جوانب القصور و الضعف في عملي	1,077	3,72	مرتفع
أقبل النقد و الاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى أدائي	0,860	4,00	مرتفع
<b>مستوى أداء الأستاذ الجامعي</b>	<b>0.875</b>	<b>3.816</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لمستويات أداءهم كانت مرتفعة وجاءت بوسط حسابي ( 3.816)، واحتلت الفقرة " أحرص على التحلي بالضمير المهني و أخلاقيات المهنة " المرتبة الأولى، فيما احتلت الفقرة " أتواصل مع الجامعات و مراكز البحث داخلية و خارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية " المرتبة الأخيرة.

فأغلبية الأساتذة تركزت إجاباتهم حول موافق و موافق بشدة، فهم يؤكدون على حرصهم الدائم على تحسين مستوى أدائهم التدريسي و أدائهم البحثي، من خلال حرصهم على تطبيق برنامج المقاييس وفقا للبرامج المنصوص عليها من طرف وزارة التعليم العالي، كما أكدوا حرصهم على ضرورة اللامام بالمعارف و مختلف المستجدات في المحيط الخارجي، مع

تأكيد أغلبيتهم على حرصهم على تقديم مستوى أداء عالي من خلال جودة الأبحاث التي يقدمونها، سواء الخاصة بهم وتلك المتعلقة بالإشراف على مذكرات تخرج الطلبة، إلا أن الملاحظ على إجاباتهم هو أن أغلبيتهم أكدوا على عدم حرصهم على التواصل مع جامعات أخرى أو مع مراكز بحث سواء الداخلية أو الخارجية و فعلا فإن أغلبية الأساتذة كما سبقت الإشارة إليه يركزون على العمل الذاتي وليس الفرقي حتى لا نقول الاهتمام أو المساهمة في أبحاث مخبر أخرى داخل الكلية محل الدراسة.

### 3.5 اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط و اختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف. و لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

**\* الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية التدريب و مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف. و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: اختبار التباين الأحادي بين متوسط استراتيجية التدريب و مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,283	1	0,283	0,699	4.05	0,124 <sup>a</sup>	0,015	,408 <sup>b</sup> 0
الخطأ	18,209	45	0,405					
المجموع	18,492	46	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين متغيري الدراسة (استراتيجية التدريب و مستوى أداء الأستاذ الجامعي)، حيث تساهم استراتيجية التدريب بما نسبته 0.015% في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.408 ( أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الأولى و قبول الفرضية العدمية.

### \* الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية التعلم التنظيمي و مستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسط استراتيجية التعلم التنظيمي و مستوى أداء الأستاذ الجامعي.

د. زروخي فيروز، د. مخزومي لطفي، ط.د ختيري وهيبه. دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي ( دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,767	1	0,767	1,947	4.05	0,204 <sup>a</sup>	0,041	,170 <sup>b</sup> 0
الخطأ	17,725	45	0,394					
المجموع	18,492	46	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن استراتيجيات التعلم المعتمدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف تساهم بما نسبته 0.041% في تحسين مستوى أداء الأساتذة وهي نسبة ضعيفة جدا، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة وعند مستوى الدلالة البالغ 0.170 وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية العدمية.

#### \* الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. وجاءت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسط استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومستوى أداء الأستاذ الجامعي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,073	1	0,073	0,179	4.05	0,063 <sup>a</sup>	0,004	,675 <sup>b</sup> 0
الخطأ	18,419	45	0,409					
المجموع	18,492	46	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين متغيري الدراسة (استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومستوى أداء الأستاذ الجامعي)، حيث تساهم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي بما نسبته 0.004% في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.675 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية العدمية.

#### \* الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين استراتيجية تدعيم السلوك الإبداعي ومستوى أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف. وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسط تدعيم السلوك الإبداعي ومستوى أداء الأستاذ الجامعي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,002	1	0,002	0,006	4.05	0,011 <sup>a</sup>	0.012	,939 <sup>b</sup> 0
الخطأ	18,489	45	0,411					
المجموع	18,492	46	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن تدعيم السلوك الإبداعي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف يساهم بما نسبته 0.012% في تحسين مستوى أداء الأساتذة وهي نسبة ضعيفة جداً، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة وعند مستوى الدلالة البالغ 0.939 وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية العدمية.

## 6. خاتمة:

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى استجابات المبحوثين لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف ووفقاً لمتوسطاتها الحسابية جاءت مرتبة كما يلي: استراتيجية التدريب، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي وأخيراً استراتيجية التعلم التنظيمي.
- بالنسبة للنتائج الخاصة بتقييم أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف لمستويات أدائهم جاءت مرتفعة.
- بالنسبة للنتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:
  - تم نفي الفرضية الرئيسية من خلال نفي كل الفرضيات الفرعية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جداً بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي)، وبين المتغير التابع والمتمثل في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، كما أن مستوى الدلالة جاء أعلى من مستوى الدلالة المستخدم (0.05) هذا ما جعلنا نرفض تلك الفرضيات ونقبل بالفرضية العدمية.
  - ما يمكن قوله كذلك واستناداً على النتائج المبينة في الجداول السابقة فإن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة، لم تنجح وإلى حد بعيد في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي حتى لا نقول أنها لم تصل لحد تحقيق التميز في الأداء.

## التوصيات:

بعد مناقشة وتحليل نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة العمل في جو يسوده التعاون والثقة بين المسؤول المباشر والأستاذ الجامعي.
- ضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية بالشكل الذي يلبي رغبات الأساتذة ويفجر طاقاتهم الإبداعية.
- توفير المناخ التنظيمي السليم، المدعم والمحفز على تحسين جودة الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي.
- الحرص على تقديم برامج تدريبية وبصفة دورية ومستمرة بما يتماشى والفجوة في الأداء.
- إعادة النظر في منظومة التعليم والتكوين لزيادة المرونة في التأقلم مع التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي.
- الحرص على توفير الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة الكلية.
- تقييم أداء الأستاذ وفق أسس علمية ومعايير واضحة ومحددة لجميع أعضاء هيئة التدريس وبعيدا عن المحسوبية.

د. زروخي فيروز، د. مخزومي لطفي، ط.د ختيري وهيبه. دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي ( دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف)

- ضرورة استفادة أساتذة الكلية من تریصات تحسين المستوى مع ضرورة تقييم أداءهم بعد تلك الدورات التكوينية بغية تقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف التي سطرت لأجلها.  
- ضرورة الزام الأساتذة الجامعيين على اثناء العملية التعليمية باستمرار ووفق آخر الأبحاث والمستجدات.  
- الزام الأساتذة على التواصل مع جامعات أخرى ومراكز البحث المختلفة للاستفادة من إمكانهم العلمية.  
**7.المراجع والهوامش:**

- <sup>1</sup> ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1971)، ص 28.
- <sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، (عمان، دار اليازوري، 2010)، ص 84.
- <sup>3</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (عمان، دار المسيرة، 2009)، ص 78.
- <sup>4</sup> عبد الرحمان توفيق، التدريب، الأصول والمبادئ العملية، (القاهرة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، 1994)، ص 133.
- <sup>5</sup> مجلة العمل العربي، الموارد البشرية ودورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، 1997، ص 117.
- <sup>6</sup> Mc Cracken, M & Wallace, Exploring strategic maturity in HRD- rhetoric, aspiration ? journal of European training, 25( 5), p 288.
- <sup>7</sup> Swanson, R. A Human resource development and its underling theory, Human resource development international, 4(3), p 304.
- <sup>8</sup> بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 19.
- <sup>9</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 83، 84.
- <sup>10</sup> أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، 2013، ص 132.
- <sup>11</sup> محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 486.
- <sup>12</sup> محمد فلاق، بنافلة قدور، مداخله بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، ص 09، مقال على الموقع الإلكتروني: [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads) تاريخ الاطلاع: 2018/09/11.
- <sup>13</sup> محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 396.
- <sup>14</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001)، ص 209.
- <sup>15</sup> B.Martory, D.Crozet, gestion des ressources humaines, 3 éme édition, Nathan, Paris, 1988, p 142
- <sup>16</sup> صالح عبد العزيز، التربية وطرق التدريس، (مصر، دار المعارض، بدون سنة)، ص 76.
- <sup>17</sup> زيتون عايش محمود، أساليب التدريس الجامعي، (عمان، دار الشروق، 1995)، ص 24.
- <sup>18</sup> مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2014-2015، ص 240.
- <sup>19</sup> ليث حمودي ابراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الثلاثون، ص 203، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=29540> تاريخ الإطلاع: 2017/09/12.