



**تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس  
بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات  
إدارة الموارد البشرية**

**إعداد**

**د/محمد سعيد محمد أبو العز**

**مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة**

**كلية التربية بتفهننا الأشراف - دقهلية - جامعة الأزهر**

تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

محمد سعيد محمد أبو العز

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية بتفهننا الأشراف- دقهلية - جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: mohamedaboelz.26@azhar.edu.eg

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، وتقديم تصور مقترح لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر قوامها (135) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر جاءت (متوسطة)، ويوجد تفاوت في درجة التوافر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، حيث جاء بُعد تحليل وتوصيف الوظائف في المرتبة الأولى بدرجة توافر (كبيرة)، يليه بُعد التخطيط في المرتبة الثانية بدرجة توافر (متوسطة)، يليه بُعد الحوافز في المرتبة الثالثة بدرجة توافر (متوسطة)، يليه بُعد التدريب في المرتبة الرابعة بدرجة توافر (متوسطة)، بينما جاء بُعد التوظيف في المرتبة الخامسة بدرجة توافر (ضعيفة)، بينما جاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (ضعيفة)، وتم تقديم تصور مقترح لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإنتاجية العلمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية.



---

**Improving the scientific productivity of faculty members in the faculties of education Al-Azhar University in the light of human resource management practices.**

**Mohamed said Mohamed abo el ezz**

Department of Administration, Planning and Comparative Studies -  
Faculty of Education in Tafahna Al-Ashraf Dakahlia, Al-Azhar  
University.

**Email:** mohamedaboelez.26@azhar.edu.eg

**Abstract:**

The study aimed at revealing the reality of human resources management practices for teaching staff in the faculties of education, Al-Azhar University, and to offer a suggested proposal to improve the scientific productivity for teaching staff in the faculties of education, Al-Azhar University according to human resources management practices. The study used the descriptive method, it also used a questionnaire as a tool to collect data, it was applied on a sample of teaching staff in the faculties of education, Al-Azhar University, consisting of (135) members. The study results showed that the reality of teaching staff's human resources management practices is (medium), There is difference in the availability degree of human resources management dimensions for teaching staff in the faculties of education at Al-Azhar University, where the job analysis and description dimension came in the first place with the degree of availability (large), followed by the planning dimension in the second place with the degree of availability (medium), followed by the rewards dimension in the third place with the degree of availability (medium), followed by the training dimension in the fourth place with a degree of availability (medium), while the employment dimension came in the fifth place with a degree of availability (weak), while the performance assessment dimension came in the last place with a degree of availability (weak), A suggested proposal was offered to improve the scientific productivity of teaching staff in the faculties of education, Al-Azhar University according to human resources management practices.

*Keywords:* scientific productivity, human resources management practices.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

تُمثل الجامعة منبعًا رئيسيًا للفكر والعلم والمعرفة وتؤدي الجامعة دورًا مهمًا في تنمية المجتمع من خلال إنتاج المعرفة وتوفير القوى البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق التنمية الشاملة، ويتوقف ذلك على مدى قدرتها على أداء وظائفها الأساسية وهي التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

ويعتبر المعلم الجامعي من أهم أركان التعليم وعليه يتوقف نجاح العملية التعليمية بالجامعة وتحقيق أهدافها، فهو يُسهم بدور فعال في تقدم المعرفة وتطويرها، فجودة الأداء الجامعي وفعاليتها يتوقف علي عضو هيئة التدريس من خلال الأدوار التي يمارسها والتي تتمثل في نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وتوظيف المعرفة من خلال خدمة المجتمع (عبد العظيم، 2011، 543).

وجدير بالذكر أن أية جامعة تستمد مكانتها وتميزها بين الجامعات الأخرى من الإنتاجية العلمية المتميزة لعلمائها، والتي تعد مؤشرًا لقدرة الجامعة على المنافسة والحصول على المنح والتعاقدات البحثية، وعادة ما يكون علميا إقبالا طلابيًا كبيرًا نتيجة لذلك (-Lombardi,2000,26). (27).

وتمثل الانتاجية العلمية أحد مهام أعضاء هيئة التدريس ولا يقتصر الغرض من القيام بها على تحقيق النمو المهني لعضو هيئة التدريس والترقي فحسب؛ بل العمل على تعزيز واجباته الأخرى في مجالي التدريس وخدمة المجتمع (الرحيلي، 2017، 156).

غير أن عضو هيئة التدريس يقع على كاهله الكثير من الأعباء التي تقلل من فرص تفرغه للبحث العلمي، وهذه الأعباء موزعة بين التدريس والامتحانات والإشراف العلمي على الطلاب بالإضافة إلى أن هناك صورًا أخرى من الأعباء التي تقلل من فرص التفرغ للبحث مثل أعبائه الاجتماعية كدوره كأب وزوج وعضو في المجتمع ولا شك أن هذه الأعباء تؤدي إلى انخفاض الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس (نصار، 2001، 180).

وتُعد إدارة الموارد البشرية (HRM) من أكثر المداخل الإدارية أهمية؛ لتركيزها على العنصر البشري الذي يعد أتمن مورد لدى المؤسسات - سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية - وأكثرها تأثيرًا، كما تُعد (HRM) ركنًا أساسيًا في المؤسسة؛ لدورها في تعزيز القدرات التنظيمية وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (القنيتي، 2011، 12).

وتقوم إدارة الموارد البشرية في الجامعات بدور مهم من خلال الممارسات الإدارية التي تتطلب تحليل وتوصيف الوظائف في الدرجات العلمية والفنية والإدارية بالجامعة، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الموارد البشرية، وتقييم الأداء، وتنمية وتطوير المهارات والمعارف، وتحفيز وتوجيه الموارد البشرية وغيرها (معوض، 2014، 200).

وتأسيسًا على ما سبق، فإن مدخل إدارة الموارد البشرية من المداخل الحيوية والفعالة التي يمكن أن تساعد عضو هيئة التدريس في القيام بمهامه ومشروعاته البحثية والذي ينعكس بدوره على تحسين الإنتاجية العلمية، وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بداية من استقطاب

واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس وفق معايير الكفاءة العلمية والبحثية مرورًا بنظام حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على مواصلة البحث العلمي ونشر إنتاجهم العلمي وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية وبناء برامج تدريبية تواجه احتياجاتهم الفعلية وخاصة فيما يتعلق بمشروعاتهم البحثية وخلق بيئة عمل مناسبة واتخاذ كل ما يلزم للحفاظ على سلامة أعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة الدراسة:

يُعد عضو هيئة التدريس أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التعليمية وصولاً إلى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة، الذي يشهد ثورة معرفية وتكنولوجية هائلة، وتنوعًا في أساليب التدريس الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذلك أصبح لزامًا على مؤسسات التعليم الجامعي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة المؤسسة التعليمية ومخرجاتها (أبو الرب وقداة، 2008، 6).

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في إشارة العديد من الدراسات إلى ضعف الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بصفة عامة، وبكليات التربية جامعة الأزهر بصفة خاصة وما يرتبط به من براءات اختراع وجوائز علمية دولية وإقليمية، وذلك لأسباب متعددة منها مالية واقتصادية وأكاديمية وشخصية (حسن وإسماعيل، 2022) و(السندروس، 2021) و(مصطفى، 2011) و(إبراهيم، 2009) و(عبد الحسيب، 2007) و(الفيومي، 2004) و(زاهر، 2003) و(كفاي، 1999)، كما أشارت العديد من الدراسات إلى أنه يمكن تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ حيث أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بشكل عام (عبد الجواد، 2020) و(جودة وآخرون، 2016) كما أكدت دراسة (زروخي وسلام، 2019) على تأثير الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بممارسات إدارة الموارد البشرية، وأنها تعمل على دعم وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في استكمال مشوارهم البحثي ودورها في تحفيز أعضاء هيئة التدريس ماديًا ومعنويًا وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في (التخطيط للموارد البشرية - الاستقطاب والاختيار والتعيين - الحوافز - تقييم الأداء - التدريب).

### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة ترجع لمتغيرات (المنصب الإداري - سنوات الخبرة - الدرجة العلمية)؟
- ما التصور المقترح لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- أهمية البحث العلمي في حصول الجامعات علي تصنيف عالمي متقدم حيث أن الإنتاج العلمي الذي ينشر باسم الجامعة أحد أهم معايير تصنيف الجامعات، ودور البحث العلمي الفاعل في خدمة المجتمع وتقدمه.
- خفض الفاقد في أهم موارد الجامعة البشرية وهم أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم العلمية وخاصة أنهم عقل الأمة المفكر.
- قد تساعد نتائج الدراسة القائمين على التدريب بجامعة الأزهر في بناء برامج تدريبية نابغة من احتياجات أعضاء هيئة التدريس الفعلية لتحسين الإنتاجية العلمية.
- تقدم الدراسة تصورًا مقترحًا لقيادات جامعة الأزهر والذي يُسهم -حال تطبيقه- في تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحد الموضوعي: تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية واقتصرت الدراسة على الممارسات (التخطيط للموارد البشرية - تحليل وتوصيف الوظائف - التوظيف - الحوافز - التدريب - تقييم الأداء).
- الحد المكاني: طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (بنين القاهرة وتفهن الأشراف وأسيوط، وبنات القاهرة وأسيوط) جامعة الأزهر.
- الحد البشري: اقتصرت عين الدراسة على (135) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر.
- الحد الزماني: طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022/2021.

## مصطلحات الدراسة

### 1. الإنتاجية العلمية (scientific productivity)

يمكن تعريف الإنتاجية العلمية إجرائيًا بأنها: كل ما يبذله عضو هيئة التدريس من جهد في مجال البحث العلمي والذي يظهر في هيئة نشر بحث أو مقالة أو تأليف كتاب، أو ترجمته أو تحقيقه أو إشراف على الرسائل العلمية.

### 2. ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### (human resources management practices)

يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية المرتبطة بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم وتدريب وتحفيز ورعاية أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، وذلك بهدف الاستفادة القصوى منهم لتحقيق أهداف الجامعة.

### منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه "عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزاوي، 2008، 97)، كما استخدمت الدراسة الاستبتيان كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر.

### الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين تبعًا لمتغيري الدراسة:

#### المحور الأول: دراسات تناولت الإنتاجية العلمية

هدفت دراسة وايت وآخرون (White, et al, 2012) تحديد العوامل المؤثرة على زيادة أو انخفاض الإنتاج العلمي لأبحاث أعضاء هيئة التدريس في كليات الأعمال واشتملت الدراسة على عينة عشوائية من (236) من أعضاء هيئة التدريس بكليات إدارة الأعمال، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتب العلمية الأعلى يمتلكون مهارات أكبر في إدارة الوقت، ويتمتعون بالدعم المؤسسي بشكل أفضل من الآخرين من أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، كما أن لديهم استعداد أفضل لإجراء البحوث.

بينما قدم كريستوفر (Christopher, 2013) دراسة لتقييم مستوى الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات النيجيرية الفيدرالية وأظهرت نتائج الدراسة أن الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس في الفيدرالية النيجيرية للجامعات مرتفعة في منشورات الدوريات والتقارير الفنية، وأوراق المؤتمرات، وأوراق العمل، والأوراق البحثية، وأن إنتاجية البحوث أعلى في شمال شرق نيجيريا وجنوب غرب وشمال وسط البلاد، نتيجة إتاحة مصادر المعلومات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفيدرالية النيجيرية، وأن عوائق الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة

التدريس متعددة وتشمل انخفاض عرض النطاق الترددي للإنترنت في الجامعات هذا بالإضافة إلى العوائق المالية.

وأجرى استرافوتوفا (2017) Starovoytova دراسة للتعرف على متوسط الانتاجية العلمية السنوية لعضو هيئة التدريس في كلية الهندسة في كينيا وقد بلغت العينة (15) عضو هيئة تدريس بمختلف الرتب الأكاديمية والخبرة التدريسية والمراتب والجنس والتخصص، وفي هذه الدراسة تم استخدام المنشورات والمجلات العلمية التي يتم مراجعتها من قبل النظراء، لقياس الإنتاجية، وكانت الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق هي الأدوات الرئيسية لهذه الدراسة، وكشفت الدراسة أن هيئة التدريس في العينة نشرت، بشكل تراكمي (230) بحثاً على مدى حياتهم المهنية، ووجد أن الأكثر انتاجية هم الأساتذة المشاركين ومن ذوي العمر أكثر من 50 عام، والإناث، ومن خبرتهم أكثر من (25) سنة، كما بينت الدراسة أن معدل الإنتاج السنوي كان 2.1 لكل عضو هيئة تدريس في العام.

في حين استهدفت دراسة الميموني (2019) التعرف على آليات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، وتمثلت عينة الدراسة في (156) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة بحث تمثلت في استبيان لجمع بيانات الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لبعض الآليات المقترحة لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء إدارة المعرفة.

وهدف دراسة حسين (2020) إلى إبراز أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والإسكندرية، وقد تم إجراء الدراسة على عينة بلغ قوامها (140) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والإسكندرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها؛ هناك العديد من العوامل المؤثرة على الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وقد تعددت وتنوعت تلك العوامل ما بين شخصية وإدارية، مالية ومجتمعية، واختلفت طبيعة تلك العوامل باختلاف الجنس والعمر والتخصص.

وحاولت دراسة السنديروسي (2021) الوقوف على متطلبات التغلب على المعوقات التي تواجه الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوصت بتنوع المكافآت التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس حتى تكون ذات منفعة وجاذبية لأكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، وتمكين أعضاء هيئة التدريس من حضور المؤتمرات العلمية سواء الداخلية أو الخارجية مع تعديل اللوائح المنظمة لمواعيد وبدلات السفر الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية الخارجية ببحوث متميزة.

وحاولت دراسة حسن وإسماعيل (2022) التوصل إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، واقتضت طبيعة هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى كثرة الأعباء التدريسية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، وارتفاع التكاليف المالية التي يتحملها أعضائها التدريس بجامعة الزقازيق، والتي يعاني البعض من أعضاء هيئة التدريس للافتقار إلى امتلاك مهارات البحث في المجالات العالمية باللغة الإنجليزية، وافتقار بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بتوظيف مهارات اللغة الإنجليزية في عمليات النشر في المجلات الإقليمية والدولية والمحلية.



## المحور الثاني: دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

قدم بيكو وشونايرز (Pichault & Schoenaers, 2003) دراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها لها الدور البارز في تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات المعاصرة اليوم، ويجب على المنظمات المعاصرة إعطاء العنصر البشري الأهمية القصوى لأنه حجر الزاوية في أي نشاط ولا سيما التغيير التنظيمي.

وأجرت جوتشايت (Guchait, 2007) دراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي، والرغبة في ترك العمل وتأثيراتها النفسية، وعلاقتها بالمجتمع التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضرورة توافر مجموعة من المعايير تحكم الممارسات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، وضرورة العمل على تهيئة الجو النفسي لكافة العاملين بالمؤسسة لقبول الثقافة التنظيمية، وضرورة السعي نحو التكيف مع أي جديد، مما يسهل عملية سير العمل في ضوء مقاييس محددة.

بينما استهدفت دراسة كونفرتينو (Convertino, 2008) التعرف على الرؤى الجديدة حول ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ورأى المديرين حولها، والوقوف على كيفية توظيفها داخل منظمات الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المقاييس الكمية والكيفية على حد سواء ومدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وضع معايير محددة للممارسات التي يجب أن تتم داخل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية، والتأكيد على أهمية زيادة أعضاء هيئة التدريس ذوى المستوى الفكري المتميز.

واستهدفت دراسة جودة وآخرون (2016) معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية، وشملت الدراسة حصراً شاملاً بلغ (299) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وأظهرت النتائج وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

وحاولت دراسة بشارت (2020) التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (220) عضو هيئة تدريس، وجرى تطبيق استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أبعاد إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- اتفقت جميع الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية على أهمية توافر تلك الممارسات في جميع التعاملات الإدارية بالجامعات لما لها من دور مهم في تطوير الأداء بشكل عام وأداء أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة.
- أشارت معظم الدراسات التي تناولت الإنتاجية العلمية إلى ضعف الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مما أعطى الدراسة الحالية أهمية في تحسين الإنتاجية العلمية.
- تناولت بعض الدراسات العوامل التي تؤثر على الإنتاجية العلمية إيجاباً وسلباً، وتناول البعض أهم معوقات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعظمها مرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
- أظهرت الدراسات أن هناك حاجة ملحة لإجراء مزيد من الدراسات الميدانية عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وهو ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لنجاح أية مؤسسة ومنها الجامعات؛ فالموارد البشرية على مر العصور من الموارد الثمينة والضرورية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها والتي لا يمكن الاستغناء عنها، فضلاً عن أن العنصر البشري في جميع المؤسسات الإنسانية على مختلف أنواعها -سواء الإنتاجية أم الخدمية- يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى.

ولكي تحقق المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات أهدافها ينبغي أن تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من العمليات الأساسية التي ترتبط بالتخطيط للموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتدريبها وتصميم نظام أجور وحوافز يتناسب مع متطلبات المعيشة، وتخطيط مساراتهم الوظيفية، وتقويم أداءهم، وحمايتهم، وتوفير الخدمات والمنافع لهم، وحل مشكلاتهم وفيما يلي عرض لأهم تلك الممارسات:

### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط للموارد البشرية خطوة مبدئية مهمة في تحقيق الموارد البشرية لأهداف الجامعة الاستراتيجية وغاياتها، لأنه يعمل على مقارنة الوضع الحالي للموارد البشرية بالجامعة مع الحاجة الحالية والمستقبلية من هذه الموارد، ونظراً لأهمية عملية التخطيط للموارد البشرية سيتم تناولها من خلال ما يلي:

#### 1. مفهوم التخطيط للموارد البشرية

يعرف صابر وتغليب (2010، 50) عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعات بأنه العملية التي تسعى الجامعة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الجامعة.



ويعرفها المعاينة والحموري (2013، 28) بأنها الإجراء الذي تضمن الجامعة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من العاملين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها المنشودة.

## 2. أهمية التخطيط للموارد البشرية

تتعدد أهمية التخطيط للموارد البشرية منها حيث تعمل على توفير بيانات دقيقة وواضحة عن الوضع الراهن للجامعة المعنية من حيث عدد العاملين بها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة، وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين بها، والتخلص من الفائض وسد العجز، ومن ثم الاستثمار الأمثل للعاملين بالجامعة من خلال تقليص التكاليف والوقت بأقصى حد ممكن، ومعرفة نقاط القوة والضعف في جميع العاملين بالجامعة لاسيما عند الشروع باعتماد التحليل البيئي (SOWT) للأغراض الاستراتيجية مستقبلاً، والحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل أو استثمار الكفاءات المتاحة بالجامعة، وزيادة مستوى رضا العاملين بالجامعة عن العمل الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى جودة الأداء المتوقع منهم، وتحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها وتقييمها لانتقاء الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف الجامعة واحتياجاتها، ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين (حمودة والخرشة، 2009، 39-40؛ عامر، 2011، 91؛ ماهر، 2011، 163؛ Pattanayak, 2008, 43).

وبناءً على ما تقدم تتضح أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية في تحديد الموقف الحالي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من حيث عددهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم والاحتياجات الفعلية منهم لسد العجز والحصول على أفضل الكفاءات البشرية لتحقيق أهداف الجامعة.

## 3. مراحل التخطيط للموارد البشرية

تتضمن عملية التخطيط للموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي عددًا من المراحل تتمثل فيما يلي:

### المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

يتطلب التخطيط للموارد البشرية بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الخارجية للجامعة؛ متمثلة في الإلمام بظروف سوق العمل كمعدلات البطالة والمهارات المتاحة والعمر والنوع والتوزيع الجغرافي لقوة العمل، كما يتطلب تخطيط الموارد البشرية بيانات ومعلومات دقيقة وكافية عن البيئة الداخلية للجامعة؛ متمثلة في الإلمام بالوضع الحالي للعاملين بالجامعة والسياسات التي تحكمهم وبخاصة فيما يتعلق باختيارهم وتعيينهم في الوظائف المختلفة، ومستويات مهاراتهم، وخطوات مساهمهم الوظيفي (المغربي، 2012، 46-47).

### المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية

حيث يتم فيها تحديد أعداد العاملين المطلوبة ونوعها لتحمل مسؤولية تنفيذ خطط الجامعة في المستقبل، وكذلك نوع العمل المطلوب من هؤلاء العاملين، وعادة ما يتم التنبؤ في ضوء المعلومات عن كل من الماضي والحاضر، وكذلك تقديرات المستقبل (المغربي، 2012، 49).

**المرحلة الثالثة: تحديد المتاح من الموارد البشرية**

بعد الدراسة التحليلية للطلب على الموارد البشرية لتقدير احتياجات الجامعة خلال الفترة المستقبلية يصبح من الضروري القيام بدراسة العرض من الموارد البشرية وتحليلها سواء من داخل الجامعة أو من خارجها (علاقي، 2012، 165).

**المرحلة الرابعة: وضع برامج للتوفيق بين العرض والطلب**

غالبًا لا يحدث التوافق التام بين العرض والطلب على الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية من حيث الكم والكيف، لذا يجب على تلك المؤسسات اتباع مجموعة من الأولويات والسياسات لسد الفجوة بين العرض والطلب على احتياجات الموارد البشرية (المغربي، 2012، 49).

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية غاية في الأهمية فهي تمثل جزءًا ضروريًا من عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، حيث تساعد الجامعات على تحديد الموارد البشرية المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات التي تعتمد على جمع المعلومات عن أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها وأحداث توافق بين العرض والطلب منها.

**ثانيًا: تحليل الوظائف وتوصيفها**

سيتم تناول عملية تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال عنصرين هما: تحليل الوظائف، ووصف الوظائف، وذلك على النحو التالي:

**أ- تحليل الوظائف**

نظرًا لأهمية هذه العملية سيتم تناولها من خلال الوقوف على مفهومها، وأهميتها، وذلك على النحو التالي:

**1. مفهوم تحليل الوظائف**

يعرف المغربي (2012، 73) عملية تحليل الوظائف أنها عملية جمع كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف وتسجيلها وتحليلها، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المؤسسة، كما يعرفها ديسلر (2014، 108) بأنها الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات الوظيفة ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وتوصيف لها.

**2. أهمية تحليل الوظائف**

توفر عملية تحليل الوظائف الجامعية معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والجامعات والعاملين أنفسهم؛ وتتمثل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- تعد الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في التخطيط للموارد البشرية (الشرعة وسنجد، 2015، 117).

- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف الوظائف المختلفة (حمود والخراشة، 2009، 71).
- تعد الأساس في بناء البرامج التدريبية والتطويرية وتصميمها؛ إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص الوظيفة وأوصافها والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها (البرادعي، 2005، 30).
- تعتمد الجامعات في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي؛ حيث إنه بدون المعلومات الواضحة والمحددة عن الوظائف والتعرف على أهميتها ومكانة كل منها ومقارنتها بغيرها من الوظائف لا يمكن تقييمها على الوجه الصحيح (المغربى، 2012، 77).

مما سبق يتضح أهمية عملية تحليل الوظائف لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات حيث إن لها تأثير في تحديد واجباتهم ونطاق مسئولياتهم، ومستوى المهارات المطلوبة منهم، كما أنها أداة مهمة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم بالإضافة إلى تحديد الأجور والحوافز.

#### ب- توصيف الوظائف

يُعد توصيف الوظيفة الغاية المنشودة أو المنتج النهائي لعملية تحليل الوظيفة، وسيتم تناول هذه العملية من خلال الوقوف على مفهومها، وأهميتها:

#### 1. مفهوم توصيف الوظائف

يُعرف ماهر (2012، 138) عملية توصيف الوظائف بأنها النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة، والتي تظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها، وطبيعتها، والمهام أو الواجبات أو المسئوليات، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

كما يعرفها ديسلر (2014، 108) بأنها "قائمة بالواجبات الوظيفية والمسئوليات والعلاقات وظروف العمل، والمسئوليات الإشرافية، وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة.

#### 2. أهمية توصيف الوظائف

تستمد عملية توصيف الوظائف بمؤسسات التعليم الجامعي أهميتها من استخداماتها المختلفة، فهي تعطي وصفاً لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة، وتعد بذلك مرجعاً للمتقدمين إلى الوظائف يمكن مقارنته بما لديهم من مؤهلات، ويتم تزويد المختارين للعمل بها للتأكد من مجالات أعمالهم ومسئولياتهم، وكذلك من أجل الأخذ في الاعتبار مجالات تقويم الأداء، وتحديد بطاقات التوصيف المجالات التي يحتاجها الموظفون الجدد للتدريب، وكذلك مدى حاجة القائمين حالياً بالعمل للتدريب، وتبرز بطاقات التوصيف الفروقات والاختلافات بين الوظائف من حيث صعوبة الواجبات أو عبء المسئوليات، ومن ثم يستطيع خبراء الموارد البشرية تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة، وتساعد في تقويم الأداء؛ حيث إن الواجبات والمسئوليات محددة في بطاقة الوصف، ومن ثم يتوقع الموظفون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس هذه الواجبات والمسئوليات، كما تتم الترقية للوظيفة بناءً على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة (ماهر، 2012، 139؛ علاقي، 2012، 123).

مما سبق يتضح أن عملية التوظيف بمثابة الإطار الذي يعمل بداخله عضو هيئة التدريس ويحاول جاهداً مطابقة معارفه ومهاراته وقيمه معها كما أنها وسيلة لتقويم الأداء وتحديد خطوط السلطة والمسئولية لعضو هيئة التدريس.

### ثالثاً: عملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

بعد إنجاز عمليتي التخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف وتوصيفها تبدأ إدارة الموارد البشرية بالجامعات في عملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) لأعضاء هيئة التدريس، أي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات الوظيفة (عباس، 2003، 105)، وتهدف عملية التوظيف لأعضاء هيئة التدريس إلى اختيار الأفراد القادرين على أداء مهام عضو هيئة التدريس بأعلى مستوى من الكفاءة وأقل مستوى من التكاليف (بشير، 2013، 117)، ويمكن تقسيم عملية التوظيف إلى ثلاث عمليات فرعية وهي:

#### 1. الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة وشروط شغلها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة أو خارجها (حسين، 2014، 53)، كما يعرفه خطاب (2014، 85) بأنه ترغيب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة وجذبهم.

ويسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات الجامعات من الموارد البشرية سواء أكانت داخلية أم خارجية (طه، 2013، 400)، كما يعد نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، وتستطيع الجامعات من خلال عملية الاستقطاب توصيل رسالتها للمتقدمين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء مساره الوظيفي الأفضل (علاقي، 2012، 183).

#### 2. الاختيار

يمثل الاختيار المرحلة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي الوقت ذاته هو الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين، وتعرف عملية الاختيار بأنها العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صلاحية لشغل الوظائف الشاغرة، من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة الشاغرة، وبين مؤهلات الفرد المتقدم لشغلها وخصائصه (شكري، 2008، 20).

#### 3. التعيين

بعد الانتهاء من إجراءات الاختيار وتحديد الأصلح والأفضل وظيفياً وطبياً، يتم تعيينهم بالجامعات وإحاقهم بوظائفهم وفقاً لقرار إداري يصدر من الإدارة العليا بالموافقة على شغل المتقدمين للوظائف الشاغرة؛ لذلك يعرف التعيين بأنه "العملية التي يتم بموجبها الاختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة التي يرشحون لشغلها (النداوي، 2009، 48).

ويجب الإشارة هنا إلى أن وظيفة عضو هيئة التدريس لا يتم التوظيف بها بتلك الطريقة سالف الذكر - الاستقطاب والاختيار والتعيين - حيث إن هذه الوظيفة عادة ما تبدأ بتوظيف الهيئة المعاونة - المعيد ثم المدرس المساعد - حيث يبدأ السلم الوظيفي في كادر أعضاء هيئة التدريس بالمعيدين والمدرسين المساعدين وهذا النظام المعمول به في معظم الجامعات المصرية،

غير أن هناك الكثير من التحفظات علي تلك الطريقة؛ حيث يتم تعيين المعيد من أوائل خريجي كل كلية وحسب حاجة كل قسم بها دون وضع اختبارات وشروط للكفاءة غير التفوق في مرحلة الليسانس أو البكالوريوس، وهذا لا يكفي -من وجهة نظر الباحث- حيث لا بد من وضع شروط الكفاءة بالإضافة إلى التفوق الدراسي، وذلك من خلال وضع بعض الاختبارات والمقابلات الشخصية والحصول على العديد من الدورات التدريبية وإجادة بعض اللغات وغيرها من الشروط التي تضمن كفاءة وفاعلية الشخص الذين سيؤهل ليصبح عضو هيئة تدريس في المستقبل.

#### رابعاً: تدريب الموارد البشرية

يسعى التدريب إلى تحسين الإنتاج الفردي والجماعي داخل الجامعات، ومن ثم تحسين إنتاج الجامعات بأكملها، وينطوي على نقل المهارات التي تساعد العاملين بالجامعة على أداء وظائفهم بصورة متميزة، واستغلال إمكاناتهم ومهاراتهم، وتوفير فرص النمو والتطور لتولي مناصب جديدة، وتحقيق أهدافهم الشخصية (6، 2008، Cartuh et al.)، ويمكن تناول عملية التدريب من خلال التعرف على المفهوم والأهمية، كما يلي:

##### 1. مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه العملية التي تساعد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة من خلال التغيير في سلوكهم واتجاهاتهم وإكسابهم المهارات الضرورية التي تساعدهم على الاستخدام والترقي في عملهم (مصطفى وعبد النبي، 51، 2012)، ويعرفه أبو النصر (2012، 17) بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

##### 2. أهمية التدريب

تنبع أهمية التدريب من أهمية الأهداف التي يحققها، والدور الذي يلعبه في حياة الأفراد المهنية، فالتدريب الفعال يحقق مجموعة من الفوائد لمؤسسات الجامعة تتمثل فيما يلي:

- توفير فرص الإعداد والتأهيل الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الجدد للتعرف على طبيعة العمل ومتطلباته المهنية، ومستويات هذه المهارة، مما يساعده على العمل بكفاءة (رفاعي، 2009، 42).
- مواجهة المتغيرات الوظيفية المستجدة وتحمل الأعباء الجديدة (الخطيب والخطيب، 2006، 303).
- إحداث التطور المعرفي والتكنولوجي في تقنيات العمل والوظيفة، وما تتطلبه من مهارات كمية ونوعية (أبو شيخة، 2013، 392).
- المساعدة في اكتشاف خبرات أعضاء هيئة التدريس وطاقتهم (عبد الرحمن، 2005، 125).
- رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس؛ فإكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي والاهتمام بأدائه، ويعمق العلاقات الحسنة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس (حنفي، 2002، 55).

- زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أفضل في الجامعة (صابر وتعليب، 2010، 136).

وتأسيسًا على ما سبق يمكن القول أن الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات طبقًا لاحتياجاتهم التدريبية من شأنه زيادة كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمهامهم الوظيفية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع وذلك من خلال برامج تدريبية تقابل احتياجاتهم مما يزيد من فرص الترقى للوظائف الأعلى سواء أكانت إدارية أو أكاديمية داخل الجامعة.

### خامسًا: نظام الأجور والحوافز

تُعد الأجور والحوافز جزءًا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي، فالتعويضات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات؛ المكون الأول هو الراتب أو الأجر، أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء عضو هيئة التدريس، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (عباس، 2003، 225)، وسيتم تناولها من خلال الوقوف على مفهوم الأجور وأهميتها ثم الحوافز وأهميتها:

#### 1. نظام الأجور

تعرف الأجور بأنها المقابل الذي يحصل عليه الفرد في محاولة لتعويض مساهمته الواعية سواء أكانت تلك المساهمة على شكل جهود عضلية أم عقلية في أداء عمل يقدر بأنه مفيد اقتصاديًا واجتماعيًا (الدباغ، 2008، 106)، ويعرفها علاقي (2012، 464) بأنها التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المؤسسة مقابل خدماته لها.

وتمثل الأجور أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أم على مستوى الجامعة، وتتضح أهمية تصميم نظام الأجور فيما يأتي:

- تمثل الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم العاملين؛ إذ إنها المصدر الأساسي لمعيشتهم والمحدد لرفاهيتهم وإشباع حاجاتهم وحاجات أسرهم، لمهارات (Milkovich & Newman, 2004, 26)
- تدفع الأجور العاملين للترقى الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للإفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت (المغربي، 2012، 244).
- يعد الأجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته الاجتماعية، وكذلك مدى احترامه لذاته (أبو بكر، 2007، 45).
- يعد الأجر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، وللإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليًا بها (ماهر، 2012، 285).
- كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب العاملين فإن ذلك يزيد من شعورهم بالمسئولية، ومن ثم يؤثر على انتمائهم للجامعة (خطاب وعواد، 2011، 275).

#### 2. نظام الحوافز

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء (ماهر، 2012، 374)، وتُعرف



الحوافز بأنها: قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز (أبو النصر، 2012 "ب"، 149)، ويعرفها بشير (2013، 166) بأنها الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة.

وللحوافز بمؤسسات التعليم الجامعي أهمية كبيرة في مختلف المستويات سواء على مستوى الفرد، أم على مستوى الجماعة، أم على مستوى الجامعة منها الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير؛ فالاعتراف للفرد ببذله للجهد وأدائه المتقن وإخلاصه في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو، وتعد الحوافز أداة للتغذية المرتدة؛ حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع، كما أنها تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية (المغربي، 2012، 283).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن نظم الأجور والحوافز من أهم المحفزات لأعضاء هيئة التدريس لزيادة إنتاجيتهم العلمية وخاصة ما يحتاجه البحث العلمي من إمكانيات مادية عالية بدءاً من المراحل الأولى لإعداد الأبحاث حتى عملية النشر مما يجعل نظم الأجور بالحوافز له تأثير كبير على الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

### سادساً: تقييم أداء الموارد البشرية

يُعد تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهو عملية ضرورية تقوم بها إدارة الموارد البشرية للوقوف على إيجابيات الأداء وأوجه القصور، ويمكن تناول عملية تقييم الأداء من خلال المفهوم والأهمية كما يلي:

#### 1. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يُعرف تقييم الأداء بأنه الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (المغربي، 2012، 206)، كما يعرفه رضوان (2014، 58) بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، وذلك لتحقيق فعالية المؤسسة.

#### 2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة؛ إذ إن التقييم من شأنه أن يوجد الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في الجامعة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسئولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء (حمود والخراشة، 2009، 152)، كما أنه يسمح بتوفير أداة موضوعية تساعد على التمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت، واقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر، ودعم العلاقة بين العاملين والإدارة؛ فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة، يؤدي بشكل

كبير إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة (طه، 2014، 106-107) وعشماوي، 2010، 190).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من الأهمية بمكان لتحسين أدائهم، ومعالجة أوجه القصور فيه، غير أن أساليب التقييم المتبعة ينقصها الكثير من الشمول والموضوعية، حيث إنه لا يوجد طريقة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس غير الأبحاث لتقديمها إلى الترتي، وهي تشمل الجانب البحثي فقط من أداء عضو هيئة التدريس، غير مكترئين بالجانب التدريسي والمجتمعي من أداء عضو هيئة التدريس، بل ربما يستمر عضو هيئة التدريس في عمله دون عملية تقييم واحدة ليصل إلى سن التفرغ وهو لا يزال مدرساً لذا كان لا بد من إعادة النظر في قانون تنظيم الجامعات، فيما يختص بأساليب الترتي وعملية تقييم عضو هيئة التدريس لتشمل جميع الجوانب الوظيفية من تدريس وبحث علي وخدمة مجتمع.

### المحور الثاني: الإنتاجية العلمية

يُعد البحث العلمي المقياس الحقيقي لرتقي الأمم والشعوب وتطورها في مختلف مجالات الحياة، ولقد أدركت الدول دور العلم والبحث العلمي في مواجهة تحديات العصر، فأنشأت الجامعات ومعاهد العلم والمؤسسات والمراكز المتخصصة للبحث العلمي، واعتمدت الأسلوب والمنهجية العلمية في معالجة المشكلات التنموية، ودعم الاقتصاد الوطني، وحماية المجتمع، ويمكن تناول الإنتاجية العلمية من خلال النقاط التالية:

#### أولاً: مفهوم الإنتاجية العلمية

وردت تعريفات كثيرة للإنتاجية العلمية ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين واهتماماتهم العلمية والبحثية من جهة، وطبيعة المؤسسات التي يعملون بها من جهة أخرى، ومن هذه التعريفات:

تُعرف الإنتاجية العلمية بأنها كافة الأنشطة العلمية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس منذ الحصول على درجة الدكتوراه وتتضمن الكتب العلمية، والبحوث المنشورة، والإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه (راضي، 2011، 504)، كما إنها تعبر عن كافة الأنشطة العلمية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس منذ الحصول على درجة الدكتوراه وتتضمن الكتب العلمية، وفصول الكتب، والمقالات الدوريات، وأبحاث المؤتمرات (نديم وحمدان، 2015، 148).

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية في ثلاث أقسام: عوامل شخصية، وعوامل أكاديمية، وعوامل مجتمعية. وهي تؤثر مجتمعة على الإنتاجية العلمية باعتبارها ظاهرة متشابكة ومتداخلة، وذلك على النحو التالي:

##### أ- العوامل الشخصية:

تتأثر الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بعدد كبير من العوامل الشخصية منها:

##### • النوع:

تعتبر قضية النوع وعلاقتها بالإنتاجية العلمية من القضايا التي اهتم بها عدد من العلماء، والباحثين على المستوى العالمي والمحلي، والمستقرى للدراسات في هذا المجال يجد أنه لا يزال مثار

جدل بين الباحثين، فبينما يرى فريق من الباحثين أنه لا توجد فروق بين الجنسين فيما يتعلق بالإنتاجية العلمية (على اعتبار أن اختلاف نوع الأستاذ الجامعي لا يؤثر على إنتاجيته للبحوث) (Tower, G, & at el 2007, 26)، نجد فريقاً آخر يرى أنه توجد فروق بين الجنسين في الإنتاجية العلمية لصالح الرجل؛ إذ يؤكد أنصار هذا الفريق على تدني الإنتاجية البحثية لعضوات هيئة التدريس مقارنة بالذكور (D'Amico, R, & et al 2012, 184).

#### • العمر:

لاحظت بعض الدراسات أن متوسط إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتناقص مع العمر وذلك لأسباب عديدة أهمها قلة الوقت الذي ينفقه العضو في البحث العلمي مع تقدم العمر نتيجة لاستثماره معظم وقته في المشاركة في العمل الإداري، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، أو تقديم الاستشارات المهنية خارج الجامعة (Carayol & Matt, 2006, 61-62) أو قد يكون لقلة الدافعية مع تقدم العمر أو لأن عضو هيئة التدريس قد وصل إلى المكانة العلمية التي يرغبها من خلال الترقية، ومن ثم تقل لديه الدافعية نحو إجراء البحوث العلمية (الفيومي، 2004، 138).

#### • الاتصالات العلمية:

أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت على البيئات المختلفة أن قدرة العالم على الاتصال بغيره من العلماء، وقدرته على إقامة علاقات وثيقة مع الزملاء من أهم مصادر إثراء فكره، وبالتالي إثراء إنتاجيته العلمية (إبراهيم، 2009، 156).

#### ب- العوامل الأكاديمية:

تتضمن العوامل الأكاديمية التخصص، والرتبة العلمية، ومناخ العمل والذي يشير إلى الظروف المحيطة بعضو هيئة التدريس وتلعب دورًا مهمًا في الإنتاجية العلمية:

#### • التخصص:

حيث تتفق معظم هذه الدراسات على أن الباحثين في العلوم الطبيعية يكونون أعلى إنتاجية من نظرائهم في العلوم الاجتماعية أو الإنسانية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أن البنية المعرفية للعلوم الطبيعية تتطور بشكل متزايد عن العلوم الإنسانية والاجتماعية، فضلًا عن أن المعرفة في العلوم المنظمة تنظيمًا عاليًا مثل العلوم الطبيعية تكون موجزة ومدمجة في عدد قليل نسبيًا من النظريات التي يمكن التعبير عنها عادة بلغة رياضية بسيطة، وذلك بخلاف العلوم الأقل تنظيمًا كالعلوم الاجتماعية والإنسانية (Dietz, & Bozeman, 2005, 362).

#### • الدرجة العلمية:

من العوامل الأكاديمية المؤثرة في الإنتاجية العلمية الدرجة العلمية والوظيفية التي يشغلها عضو هيئة التدريس (مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ)، فقد أكدت بعض هذه الدراسات أن إنتاجية الأساتذة تفوق بشكل واضح إنتاجية بقية الدرجات العلمية الأخرى، فقد أكدت دراسة (Tower, Ridgewell & 2006) أن الأساتذة أكثر إنتاجية من غيرهم الأقل في الرتبة العلمية.

• مناخ العمل:

من أهم العوامل الأكاديمية التي تؤثر في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس مناخ العمل، وذلك من خلال، توفير التسهيلات البحثية: التي تساعد عضو هيئة التدريس على إجراء البحوث وزيادة إنتاجيته العلمية، ومن أهمها التجهيزات المكتبية (مصطفى، 2011، 382)، وتوافر وسائل نشر الإنتاج العلمي: ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب إتاحة فرص حضور المؤتمرات والندوات العلمية التي تعد وسيلة هامة من وسائل تبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر، ونشر البحوث (حواله، 2009، 177)، في حين نجد أن زيادة الأعباء الإدارية والتدريسية تقتطع جزءاً كبيراً وثنياً من الوقت الذي كان يمكن أن ينجز فيه عضو هيئة التدريس بحوثه العلمية (عون، 2008، 227).

ج- العوامل المجتمعية:

تعد البيئة الاجتماعية من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس، وتمثل العوامل المجتمعية التي تؤثر في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس فيما يلي:

• التقدير الاجتماعي:

أكدت أحد الدراسات وجود علاقة إيجابية بين درجة تقدير المجتمع لعضو هيئة التدريس وإنتاجيته العلمية؛ إذ أن المكانة الاجتماعية التي يحتلها الأستاذ الجامعي في المجتمع ترفع من معنوياته وتزيد من دافعيته للإنتاج، وتجعله يحس بقيمته ودوره في هذا المجتمع، في حين أن تدني الإحساس بقيمة الأستاذ الجامعي ودوره ومكانته وفاعليته في المجتمع يجعله غير قادرٍ على أداء مهامه التدريسية والبحثية بجدية وإتقان (براهمي، 2005، 124-125).

• الحرية الأكاديمية:

تعد الحرية الأكاديمية من العوامل الأساسية التي تؤثر في الإنتاجية العلمية، وتعرف بحق الأستاذ في توفير الحماية له من الضغوط الداخلية أو الخارجية الواقعة عليه جراء ما أفصح عنه من نتائج أو آراء حول تلك الحقيقة (هادي، 2010، 72).

وترتبط بالحرية الأكاديمية أيضاً حرية الحصول على المعلومات والبيانات والإحصاءات المناسبة والدقيقة في الوقت المناسب؛ لأن نتائج البحوث تتوقف على صحة المعلومات ودقة البيانات وسهولة الحصول عليها بالكم والكيف المناسبين، ومن ثم فإن المعلوماتية الضعيفة وغير الدقيقة تؤثر سلباً على نتائج البحوث من جهة، وتؤثر على الإنتاجية العلمية من جهة أخرى (حواله، 2009، 176-177).

يتضح مما سبق تعدد العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بين عوامل مرتبطة ببيئة العمل، وهي الجامعة، أو عوامل مرتبطة بالمجتمع الخارجي، ومدى تقدير عضو هيئة التدريس، والبعض الآخر مرتبط بالنواحي الشخصية لعضو هيئة التدريس، وتبقى الجوانب المادية لها النصيب الأكبر في دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو زيادة الإنتاجية العلمية.

### ثالثاً: قياس الإنتاجية العلمية

تعدد طرق وأساليب قياس مؤشرات الإنتاجية العلمية فيما تعتبر الطرق الثلاثة التالية هي أكثر الأساليب شيوعاً:

أ. المناهج الإحصائية الكمية:

تُستخدم هذه المناهج في تقييم إنتاجية الباحث أو العالم كما تتمثل في حجم إنتاجه الفكري المنشور، باستخدام إحصائيات بسيطة أو معقدة للمؤلفات المنشورة.

ب. منهج الاستشهادات المرجعية:

يُعد إحصاء الاستشهادات المرجعية من الأسس الدقيقة التي تستخدم في تقييم أعضاء هيئة التدريس، وذلك بسبب قدرته على قياس الاتجاهات العددية، وما يتمتع به من سهولة التطبيق، بالإضافة إلى أنه قد يفيد كمؤشر إلى مستوى الإسهام العلمي.

ج. لجان التحكيم (الخبراء):

تتألف هذه اللجان الانتقائية من كبار علماء كل تخصص علمي، ويطلب منهم تقدير قيمة الدراسات التي ينشرها علماء في تخصصهم، وتحديد مدى الإضافات التي تسهم بها هذه الدراسات في البناء المعرفي للتخصص باعتبارهم أقرب وأدق في الحكم على زملائهم من أي عنصر من خارج التخصص (العباس، 2011، 114).

ويمكن التأكيد على أن طريقة لجان التحكيم هي المعمول بها بجامعة الأزهر؛ حيث يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم نتاجه العلمي للتقييم أمام اللجان العلمية للترقيات التابعة للتخصص العلمي الدقيق الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس.

رابعاً: معوقات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تتطلب الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس توفر مجموعة من العوامل والشروط الملائمة للقيام بها على نحو أفضل، إلا أن الواقع يظهر العديد من المعوقات داخل الجامعة أو خارجها والتي تحد بشكل كبير من إنتاجه العلمي، أو تعوقه عن الأداء البحثي المتميز، ويمكن تصنيفها إلى معوقات مالية وإدارية، ومعوقات أكاديمية، ومعوقات اجتماعية، وذلك كما يلي:

أ- المعوقات المالية والإدارية:

ومن أهم هذه المعوقات:

قلة مرتبات أعضاء هيئة التدريس وعدم كفايتها للوفاء بمتطلبات الحياة أو الإنتاج العلمي وخاصة مع ارتفاع تكلفة نشر البحوث في بعض الدوريات المتخصصة، وضعف الميزانيات المخصصة لتوفير الإمكانيات البحثية سواء بالنسبة للمراجع والتجهيزات العلمية الحديثة وإقامة مؤتمرات أو ندوات لتبادل الخبرات العلمية، أو للمنتح والزيارات العلمية لتيسير سبل التعاون بين الجامعات ومثيلاتها في الدول المتقدمة (حافظ، 2007، 759)، وغموض دور الجهاز الإداري في الجامعة في تيسير وإنجاز عملية البحث العلمي، مع بيروقراطية وجمود التنظيم الخاص به بالشكل الذي يعرقل إنتاج البحوث العلمية ونشرها، وضعف التشريعات والقوانين المحفزة على إجراء البحوث العلمية، وضعف التشريعات التي تؤطر للتعاون بين الجامعات في مجال البحث العلمي

(الحويطي، 2017، 420)، وطبيعة النمط الإداري السائد في جامعاتنا والذي لا يشجع بطبيعة على المشاركة، بل يذكي روح الصراع بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعوق العمل بروح الفريق (جوهر، 2008، 198).

#### ب- المعوقات الأكاديمية:

يقصد بالمعوقات الأكاديمية الظروف المحيطة بعضو هيئة التدريس داخل الجامعة أو الكلية أو القسم وتؤثر سلبًا على إنتاجه العلمي، ومن أهم هذه المعوقات:

- ضعف الإمكانيات البحثية: إذ يوجد قصور شديد في الإمكانيات المادية أو البشرية اللازمة للبحث العلمي (الفيوم، 2004، 275).
- تراجع دور المكتبات الجامعية أمام المكتبات الرقمية: حيث تعاني معظم المكتبات من النقص الشديد في المراجع والدوريات الحديثة المتخصصة أو الوثائق اللازمة للقيام بالإنتاج العلمي، وضعف إعداد وتجهيز المعامل لمواكبة حاجات البحوث، حيث النقص الشديد في الأجهزة والمعدات والمواد المستهلكة اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وعدم ملاءمة المناخ العلمي في الجامعات حيث إن المناخ العلمي السائد في معظم الجامعات يتميز بأنه مناخ فردي بعيد عن المناخ العلمي الجماعي (أحمد، 2006، 64).

#### ج- المعوقات الاجتماعية:

تتمثل المعوقات الاجتماعية في الظروف المجتمعية التي تحيط بعضو هيئة التدريس في المجتمع وتؤثر سلبًا في إنتاجه العلمي ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع: نتيجة غياب السياسات الموجبة للبحث العلمي الوجهة الصحيحة على مستوى الجامعات (مصطفى، 2011، 391).
- تعدد أدوار عضو هيئة التدريس في الحياة: ويؤمل منه أن يقوم بواجباته المختلفة خير قيام، وهذه الواجبات تأخذ من وقت عضو هيئة التدريس، وقد لا تترك له طاقة أو وقت لإنجاز العمل البحثي المطلوب منه والمهم له وملكانته العلمية، ومن ثم تنعكس سلبًا على إنتاجيته البحثية (جوهر، 2008، 200).

وتأسيسًا على ما سبق يجب على الجامعة والمجتمع وعضو هيئة التدريس مواجهة تلك العقبات التي تحول دون زيادة إنتاجية عضو هيئة التدريس العلمية، وذلك من منطلق أن تطور المجتمع وازدهاره يتوقف على الارتقاء بالبحث العلمي، وعضو هيئة التدريس هو القائم بعملية البحث العلمي.



## خامسًا: الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية.

من خلال النظرة التحليلية للدراسات السابقة والاطار النظري يتضح أن الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس يواجهها العديد من المعوقات، تأتي في مقدمتها المعوقات المالية حيث تحتاج عملية انتاج ونشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وحضور المؤتمرات الكثير من المال، والتي لا يستطيع أعضاء هيئة التدريس مواجهتها نظرًا لضعف رواتبهم، بالإضافة إلى تحديات متعلقة ببيئة العمل، وما يرتبط بها من قلة الدورات التدريبية وأنها لا تواجه احتياجات أعضاء هيئة التدريس الحقيقية، إضافة إلى ضعف نظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؛ كل هذه المعوقات وغيرها يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية مواجهتها إذا ما تم تفعيل تلك الممارسات، فالمعوقات المالية يمكن التغلب عليها من خلال زيادة رواتب وحوافز أعضاء هيئة التدريس، والمعوقات الأكاديمية من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لتشمل مهارات البحث العلمي وجميعهم من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن عضو هيئة التدريس إذا أحسن اختياره وانتقاؤه منذ تعيينه معيدًا، ورعايته وتدريبه علي كل ما هو جديد في مجال تخصصه ومهارات البحث العلمي، بالإضافة إلى تقديره ماديًا ومعنويًا وذلك من خلال الراتب والحوافز، والاهتمام بعملية تقييمه على أسس علمية وموضوعية، كل هذا من شأنه الارتقاء بعضو هيئة التدريس بالجامعات، وزيادة إنتاجيته العلمية.

### الجزء الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

يتضمن الإطار الميداني للدراسة أهداف الدراسة الميدانية بناء أداة الدراسة، واختيار عينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها كما يلي:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر، وذلك على النحو التالي:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الأزهر، من خلال الأبعاد الآتية: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، والحوافز، والتدريب، وتقييم الأداء.
2. دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الأزهر، بحسب متغيرات الدراسة (الدرجة الوظيفية -سنوات الخبرة- المنصب الإداري).

#### ثانيًا: أداة الدراسة الميدانية.

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد

من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم التأكد الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللإستبانة ككل. ومناسبة صياغة كل عبارة.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، ويوضح الجدول (1) وصف أداة الدراسة النهائية.

جدول (1)

وصف أداة الدراسة

عدد العبارات	البعد
8	تخطيط الموارد البشرية
6	تحليل وتوصيف الوظائف
6	التوظيف
8	الحوافز
8	التدريب
8	تقييم الأداء
44	إجمالي واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert ثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على درجة توافق كل عبارة من عبارات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة.

### 2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell,



2012) فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيًا، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتهي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويوضح الجدول (2) نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (2)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة											
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
.658**	1	.421**	1	.475**	1	.731**	1	.448**	1	.582**	1
.450**	2	.909**	2	.475**	2	.632**	2	.580**	2	.532**	2
.355**	3	.310**	3	.331**	3	.632**	3	.797**	3	.413**	3
.498**	4	.310**	4	.627**	4	.675**	4	.491**	4	.496**	4
.648**	5	.640**	5	.423**	5	.633**	5	.381**	5	.406**	5
.701**	6	.640**	6	.289**	6	.633**	6	.266**	6	.273**	6
.717**	7	.726**	7	.235**	7				7	.266**	7
.410**	8	.726**	8	.383**	8				8	.577**	8
.481**		.676**		.334**		.408**		.448**		.569**	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) \*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالبعد الذي تنتهي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن جميع الأبعاد ترتبط بالمحور الذي تنتهي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### 3- ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من المعادلة (Johnson & Larry, 2013, 171):

$$\alpha = \frac{N \times \bar{r}}{1 + (N - 1) \times \bar{r}}$$

حيث  $\alpha$  معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، و  $N$  عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و  $\bar{r}$  متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation، ويحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور، ويوضح الجدول (3) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها بتحليل الثبات.

جدول (3)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

مستوى الثبات	معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	البعد
	0.92	0.86	تخطيط الموارد البشرية
	0.95	0.91	تحليل وتوصيف الوظائف
	0.95	0.92	التوظيف
عال	0.97	0.94	الحوافز
	0.92	0.86	التدريب
	0.94	0.90	تقييم الاداء
	0.95	0.91	إجمالي واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.91)، كما أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت في الفترة ما بين (0.86-0.94)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

كما يتضح من الجدول أن الصدق الذاتي لأداة الدراسة قد بلغت (0.97)، كما أن الصدق الذاتي لمحاور أداة الدراسة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت في الفترة ما بين (0.92-0.97)، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لأداة الدراسة.

## ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، ويبلغ عددهم (232) عضو هيئة التدريس بحسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن جامعة الأزهر (جامعة الأزهر، 2020، 278)، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، وقد تم حساب الحد الأدنى للعينة باستخدام معادلة Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية (Marguerite & et al, 2006, 146):

$$s = X^2 NP(1 - P) \div d^2 (N - 1) + X^2 P(1 - P).$$

حيث  $s$  حجم العينة، و  $X^2$  قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (3.841)، و  $N$  حجم المجتمع، و  $P$  هي نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (0.5)، و  $d$  هي درجة الدقة وتساوي (0.05).

وتبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (130) عضو هيئة تدريس، ويوضح الجدول (4) مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

جدول (4)

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الحد الأدنى للعينة العشوائية	نسبة العينة إلى المجتمع
232	130	%56

وقد قام الباحث بتوزيع (145) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر العام الجامعي 2021-2022م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي (الدرجة الوظيفية -سنوات الخبرة-المنصب الإداري)، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات التي جمعها (138)، حيث فقدت (7) استبانة أثناء عملية التطبيق وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض أعضاء هيئة التدريس، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (3) استبانات من الاستبانات التي تم توزيعها، لتقتصر عينة الدراسة على (135) استبانة فقط بنسبة (93.10%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ويوضح الجدول (5) وصف عينة الدراسة.

جدول (5)

وصف عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
<b>أ-الدرجة الوظيفية</b>		
أستاذ	17	12.6%
أستاذ مساعد	27	20.0%
مدرس	91	67.4%
<b>ب-سنوات الخبرة</b>		
أقل من 10 سنوات	109	80.7%
10 سنوات فأكثر	26	19.3%
<b>ج-المنصب الإداري</b>		
يشغل منصبا إداريا	8	5.9%
لا يشغل منصبا إداريا	127	94.1%

يتضح من الجدول (5) أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت ثلاثة مستويات، وأن عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت مستويين، وأن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت مستويين.

#### رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فإن ذلك يتطلب تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) على العدد الكلي للعينة.
- 2- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبانة.
- 3- المتوسط الحسابي الموزون: يساعد المتوسط الموزون في تحديد درجة توافر كل عبارة وترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الموزون عن طريق

إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (1).

4- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية (Weiss, 2012, 106):

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات و  $n$  عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

5- اختبار التواء للعينات المستقلة **Independent sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات (سنوات الخبرة-المنصب الإداري)، ويتم حساب قيمة التواء من العلاقة التالية (Howell, 2011, 359):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_1} + \frac{s_p^2}{n_2}}}$$

6- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات فئات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية.

7- تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي: (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

#### خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ودراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر بحسب متغيرات الدراسة، كما يلي:

أ- النتائج التفصيلية لأبعاد واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر

#### البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

يوضح الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.

جدول (6)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية

م	العبرة	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	يوجد لدي الجامعة خطة واضحة تحدد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.	ك	25	45	65	2.30	متوسطة	6
		%	18.5	33.3	48.1			
2	تشمل عملية التخطيط لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس جميع الوظائف والمستويات القائمة بالعملية التعليمية داخل الجامعة.	ك	21	66	48	2.20	متوسطة	7
		%	15.6	48.9	35.6			
3	يتم مراجعة وتعديل خطة التوظيف لأعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر حسب الحاجة.	ك	9	74	52	2.32	متوسطة	5
		%	6.7	54.8	38.5			
4	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.	ك	14	50	71	2.42	كبيرة	2
		%	10.4	37.0	52.6			
5	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.	ك	13	42	80	2.50	كبيرة	1
		%	9.6	31.1	59.3			
6	يتم التنبؤ باحتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بشكل علمي وموضوعي.	ك	16	52	67	2.38	كبيرة	4
		%	11.9	38.5	49.6			
7	تهدف خطط استقطاب أعضاء هيئة التدريس إلى تحقيق التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية.	ك	4	71	60	2.41	كبيرة	3
		%	3.0	52.6	44.4			
8	تعتمد الجامعة على الخبراء المتخصصين في مجال تخطيط الموارد البشرية.	ك	38	60	37	1.99	متوسطة	8
		%	28.1	44.4	27.4			
	إجمالي البعد					2.31	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) أن درجة توافر إجمالي بعد تخطيط الموارد البشرية تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (2.31)، ويمكن تفسير ذلك بوجود صعوبات تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس ولعل من أهمها قلة خضوع عملية التخطيط للأسس العلمية المتعارف عليها من حيث الطلب والاحتياجات الحقيقية للكليات والأقسام المختلفة، وهذا نتيجة الافتقار إلى الخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وذلك للتنبيؤ باحتياجات الجامعة الحقيقية من أعضاء هيئة التدريس، وترتب على ذلك وجود أعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس تفوق الاحتياجات الحقيقية لكليات التربية جامعة الأزهر نظراً لسوء التخطيط.

#### البعد الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

يوضح الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعده تحليل وتوصيف الوظائف.

جدول (7)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد تحليل وتوصيف الوظائف

م	العبارات	التكرارات			الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة لتحليل الوظائف وتوصيفها.	ك 71	64	----	2.53	كبيرة	2
		% 52.6	47.4	---			
2	تركز عملية تحليل وتوصيف وظائف أعضاء هيئة التدريس على المهام الأساسية دون الاستغراق في التفاصيل البسيطة.	ك 61	67	7	2.40	كبيرة	3
		% 45.2	49.6	5.2			
3	ترتب الجامعة الواجبات والمسئوليات المتعلقة بعضو هيئة التدريس ترتيباً منطقياً وعملياً.	ك 51	82	2	2.33	متوسطة	4
		% 37.8	60.7	1.5			
4	تصنع الجامعة توصيفاً دقيقاً ومحددًا لأعضاء هيئة التدريس.	ك 68	47	20	2.36	كبيرة	5
		% 50.4	34.8	14.8			
5	توجد حدود فاصلة بين الوظائف من حيث الاختصاصات والسلطات.	ك 84	50	1	2.61	كبيرة	1
		% 62.2	37.0	.7			

م	العبارة	التكرارات			الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
6	تعتمد الجامعة على الخبراء المتخصصين في مجال تحليل وتوصيف الوظائف.	15	117	3	2.09	متوسطة	6
		11.1 %	86.7	2.2			
	إجمالي البعد				2.39	كبيرة	

يتضح من الجدول (7) أن درجة توافر إجمالي بعد تحليل وتوصيف الوظائف تقع في مستوى كبير من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (2.39)، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك توافق كبير بين أفراد العينة على عملية تحليل وتوصيف وظيفة أعضاء هيئة التدريس وذلك لأنها منصوص عليها بقانون تنظيم الجامعات، بالإضافة إلى امتلاك الجامعة لرؤية واضحة تتعلق بمهام وأدوار عضو هيئة التدريس بها، وما تتمتع به الجامعة من قدرة على وضع خطوط فاصلة بين الدرجات العلمية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس، وتناسب السلطات المخولة لهم مع مسؤولياتهم ومهامهم المتعددة.

### البعد الثالث: التوظيف

يوضح الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التوظيف.

جدول (8)

### استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التوظيف

م	العبارة	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
1	تحدد الجامعة الشخص المناسب لشغل الوظائف الشاغرة لديها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم وفق الشروط محددة للتوظيف.	11	98	26	1.89	متوسطة	1	
		8.1 %	72.6	19.3				
2	تسند عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أسس واضحة ومحددة.	24	18	93	1.49	ضعيفة	5	
		17.8 %	13.3	68.9				
3	تتم عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بحيادية بناء	9	73	53	1.67	متوسطة	2	
		6.7 %	54.1	39.3				



م	العبارة	التكرارات			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	على كفاءة المتقدم للوظيفة.							
4	تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة عضو هيئة التدريس من خلال معايير موضوعية.	ك	2	52	81	.524	ضعيفة	6
		%	1.5	38.5	60.0			
5	تمتلك الجامعة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس.	ك	6	70	59	.574	ضعيفة	3
		%	4.4	51.9	43.7			
6	تقوم الجامعة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين ممن يملكون الكفاءة والخبرة والمهارة.	ك	4	69	62	.554	ضعيفة	4
		%	3.0	51.1	45.9			
	إجمالي البعد				1.60		ضعيفة	

يتضح من الجدول (8) أن درجة توافر إجمالي بعد التوظيف تقع في مستوى ضعيف من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.60)، ويمكن تفسير ذلك بقلة رضا أفراد العينة على طريقة توظيف أعضاء هيئة التدريس، حيث لا تخضع عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس لمعايير الكفاءة أو احتياجات الأقسام الأكاديمية بكل كلية بل تخضع لمعايير ثابتة وهي اختيار الأول والثاني على كل قسم وبشكل ثابت وما نتج عنه من تكديس الأقسام الأكاديمية وضعف الإمكانيات العلمية لبعضهم مما كان له أثر واضح في ضعف الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس.

#### البعد الرابع: الحوافز

يوضح الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببُعد الحوافز.

## جدول (9)

## استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الحوافز

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات			الترتيب
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1	تتبع الجامعة أساليب عديدة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس.	.709	1.75	55	59	21	ك
				40.7	43.7	15.6	%
2	أشعر بعدالة راتي مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل الجامعة والجامعات الأخرى.	.780	1.80	57	48	30	ك
				42.2	35.6	22.2	%
3	يتناسب راتي مع حجم المسؤوليات المهنية الملقاة علي عاتقي.	.600	1.61	61	66	8	ك
				45.2	48.9	5.9	%
4	تساعد أنظمة الحوافز أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم.	.502	1.52	65	70		ك
				48.1	51.9		%
5	يناسب راتب أعضاء هيئة التدريس مع احتياجاتهم المعيشية.	.742	1.82	51	57	27	ك
				37.8	42.2	20.0	%
6	تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يطورون من أدائهم.	.491	1.66	47	87	1	ك
				34.8	64.4	.7	%
7	تهتم الجامعة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.	.412	1.79	29	106		ك
				21.5	78.5		%
8	يشجع نظم الحوافز أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات الفردية والجماعية.	.376	2.02	8	116	11	ك
				5.9	85.9	8.1	%
	إجمالي البعد		1.74				

يتضح من الجدول (9) أن درجة توافر إجمالي بعد الحوافز تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.74)، ويمكن تفسير ذلك بضعف الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وقلة مناسبتها لاحتياجاتهم البحثية والمعيشية مما كان له مردود سلبي على الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تدني المستوى المعيشي لهم.

### البعد الخامس: التدريب

يوضح الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببُعد التدريب.

جدول (10)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
1	متوسطة	.440	2.01	12	109	14	تمتلك الجامعة خطة واضحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس.	1
				8.9	80.7	10.4		
4	متوسطة	.306	1.90	14	121	---	يتم تقييم احتياجات أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.	2
				10.4	89.6	---		
5	ضعيفة	.480	1.64	48	87	---	تقدم الجامعة دورات تدريبية تنمي ملكات الإبداع والتفكير الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.	3
				35.6	64.4	---		
3	متوسطة	.864	1.91	14	119	2	توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.	4
				8.9	91.1	---		
2	متوسطة	.286	1.91	12	123	---	تقيم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بشكل مستمر.	5
				8.9	91.1	---		
7	ضعيفة	.502	1.50	68	67	---	تنمي البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس النظرة النقدية والقدرة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها.	6
				50.4	50.4	---		
8	ضعيفة	.470	1.33	91	44	---	تدعم إدارة الجامعة برامج وأنشطة تدريب أعضاء هيئة التدريس.	7
				67.4	32.6	---		
6	ضعيفة	.497	1.57	58	77	---	تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس دورات تدريبية في مجال التخصص.	8
				43.0	43.0	---		
	متوسطة		1.72				إجمالي البعد	

يتضح من الجدول (11) أن درجة توافر إجمالي بعد التدريب تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.72)، ويمكن تفسير ذلك بأن برامج التدريب المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بعيدة عن احتياجاتهم التدريبية الحقيقية، وقلة البرامج التدريبية في مجال

التخصص بالإضافة إلى نمطية البرامج التدريبية المقدمة لهم، مما كان له مردود سلبي على الانتاجية العلمية لهم.

### البعد السادس: تقييم الأداء

يوضح الجدول (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد تقييم الأداء.

جدول (12)

#### استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
6	ضعيفة	1.44	1.44	78	54	3	تقيم الجامعة أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري.	1
				57.8	40.0	2.2		
8	ضعيفة	.452	1.25	102	32	1	تقيم الجامعة أداء جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل موضوعي.	2
				75.6	23.7	.7		
5	ضعيفة	.513	1.44	76	58	1	يربط نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بين أداء عضو هيئة التدريس والحوافز التي يحصل عليها.	3
				56.3	43.0	.7		
4	ضعيفة	.570	1.46	78	52	5	تستند عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة.	4
				57.8	38.5	3.7		
3	ضعيفة	.509	1.59	57	77	1	تزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.	5
				42.2	57.0	.7		
2	ضعيفة	.485	1.63	50	85		يستند التقييم الدوري لأداء أعضاء هيئة التدريس على أهداف قابلة للقياس.	6
				37.0	63.0			
7	ضعيفة	.497	1.43	77	58		يتم مراجعة معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.	7
				57.0	43.0			
1	متوسطة	.546	2.00	20	95	20	يرتبط نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة بعملية تقييم أدائهم.	8
				14.8	70.4	14.8		
	ضعيفة		1.53				إجمالي البعد	

يتضح من الجدول (12) أن درجة توافر إجمالي بعد تقييم الأداء تقع في مستوى متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط موزون (1.53)، ويمكن تفسير ذلك بضعف رضا أعضاء هيئة التدريس بنظم تقييم الأداء الخاصة بهم بسبب اقتصار نظم التقييم على الأبحاث المنشورة من خلال اللجان العلمية دون النظر للكتب المنشورة وأوراق العمل بالمؤتمرات وغيرها، بالإضافة إلى وجود انفصام بين نظم التقييم والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

ب- دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغيرات الدراسة (الدرجة الوظيفية – سنوات الخبرة- المنصب الإداري)

لدراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغيرات الدراسة (الدرجة الوظيفية – سنوات الخبرة - المنصب الإداري - النوع) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار التاء للعينات المستقلة كما يلي:

1- دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، بحسب متغير الدرجة الوظيفية  
لدراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، بحسب متغير الدرجة الوظيفية تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (14).

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	468.433	2	234.217	16.152	دالة عند 01.0
	داخل المجموعات	1914.115	132	14.501		
	المجموع	2382.548	134			
تحليل وتوصيف الوظائف	بين المجموعات	10.029	2	5.014	1.196	غير دالة
	داخل المجموعات	553.304	132	4.192		
	المجموع	563.333	134			
التوظيف	بين المجموعات	14.747	2	6.788	1.778	غير دالة
	داخل المجموعات	488.774	132	3.774		
	المجموع	503.521	134			

			134	495.481	المجموع	
.020						
دالة عند 05.0	4.036	9.742	2	19.483	بين المجموعات	الحوافز
		2.414	132	318.620	داخل المجموعات	
			134	338.104	المجموع	
.276						
غيردالة	1.871	5.054	2	11.019	بين المجموعات	التدريب
		4.198	132	573.404	داخل المجموعات	
			134	573.111	المجموع	
.182						
غيردالة	1.728	6.322	2	12.644	بين المجموعات	تقييم الأداء
		3.658	132	482.838	داخل المجموعات	
			134	495.481	المجموع	
.000						
دالة عند 01.0	15.873	229.370	2	458.739	بين المجموعات	إجمالي واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
		14.450	132	1907.409	داخل المجموعات	
			134	2366.148	المجموع	

يوضح الجدول (14) إجمالي واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حسب متغير الدرجة الوظيفية وكانت قيمة الفاء (15.873) بدلالة إحصائية قدرها (000.) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولذا قام الباحث بتوجيه هذه الفروق من خلال استخدام اختبار LSD كما يلي:

جدول (15)

نتائج اختبار LSD لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر بحسب الدرجة الوظيفية

البعد	الدرجة الوظيفية (i)	الدرجة الوظيفية (ب)	الفرق بين المتوسطين (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
الأول	أستاذ	مدرس	5.70394*	1.00615	.000	لصالح أستاذ
	أستاذ مساعد	أستاذ	5.13943*	1.17901	.000	لصالح أستاذ
	أستاذ	.	.	.	.	.
الرابع	أستاذ	مدرس	1.14609*	.41050	.006	لصالح أستاذ
	أستاذ مساعد	أستاذ	1.14161*	.48103	.019	لصالح أستاذ
	أستاذ	.	.	.	.	.
الاستبيان	أستاذ	مدرس	5.64512*	1.00439	.000	لصالح أستاذ
	أستاذ مساعد	أستاذ	5.08061*	1.17694	.000	لصالح أستاذ
	أستاذ	.	.	.	.	.

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد - مدرس) لصالح أستاذ، وتفسر هذه النتيجة بخبرة الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس والتي أهلهم بمعرفة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية وشعورهم بعدم المعاناة - بعد أن تربعوا على أعلى درجة علمية - أثناء رحلتهم العلمية الطويلة عن أقرانهم من المدرسين والأساتذة المساعدين حيث لا يزالون يشعرون بصعوبات مرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

2-دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test ، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (16).

جدول (16)

دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة التاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	البعد
.001 دالة	3.50-	3.70	82.70	109	أقل من 10	تخطيط الموارد البشرية
		5.29	85.80	26	أكثر من 10	
277 غيردالة	1.10-	2.01	9.78	109	أقل من 10	تحليل وتوصيف الوظائف
		2.18	10.30	26	أكثر من 10	
.081 غيردالة	1.76	2.01	309.	109	أقل من 10	التوظيف
		1.66	9.78	26	أكثر من 10	
.255 غيردالة	1.15-	1.54	13.79	109	أقل من 10	الحوافز
		1.75	14.23	26	أكثر من 10	
.710 غيردالة	.37	1.54	13.65	109	أقل من 10	التدريب
		1.80	13.79	26	أكثر من 10	
.222 غيردالة	1.24-	1.94	12.27	109	أقل من 10	تقييم الأداء
		1.79	12.76	26	أكثر من 10	
.001 دالة	3.47-	3.70	82.70	109	أقل من 10	إجمالي واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
		5.24	85.76	26	أكثر من 10	

ويتضح من الجدول (16) أن قيمة التاء (-3.47) بدلالة إحصائية قدرها (0.01) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط موزون (85.76) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أقل من 10 سنوات) بمتوسط موزون (82.70)، ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة الطويلة لأعضاء هيئة التدريس بالعمل



الأكاديمي لها دور في رضا أعضاء هيئة التدريس عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.

### 3-دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير المنصب الإداري

لدراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير المنصب الإداري تم استخدام اختبار التآء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (17).

جدول (17)

دراسة الفروق في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، بحسب متغير المنصب الإداري

المحور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التآء	الدلالة الإحصائية
تخطيط الموارد البشرية	لا يشغل	127	82.77	3.76	-6.60	.000
	يشغل	8	91.62	.74		
تحليل وتوصيف الوظائف	لا يشغل	127	9.72	1.98	-3.90	.000
	يشغل	8	12.50	1.06		
التوظيف	لا يشغل	127	9.37	1.98	1.89	.000
	يشغل	8	8.72	1.06		
الحوافز	لا يشغل	127	13.77	1.57	-5.70	.000
	يشغل	8	15.50	.75		
التدريب	لا يشغل	127	13.62	1.57	.21	.83
	يشغل	8	13.77	1.99		
تقييم الأداء	لا يشغل	127	12.29	1.94	-1.92	.057
	يشغل	8	13.62	.74		
إجمالي واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	لا يشغل	127	82.75	3.71	-6.91	.000
	يشغل	8	91.87	.35		

ويتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (يشغل منصبًا إداريًا) بمتوسط موزون (91.87) وكانت أقل المتوسطات

لفئة (لا يشغل منصبًا إداريًا) بمتوسط موزون (82.75)، ويمكن تفسير ذلك برغبة أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون منصبًا إداريًا بإظهار إدارة الموارد البشرية بالجامعة بأفضل صورة لأنهم من العناصر الفاعلة والرئيسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، التوظيف، الحوافز، التدريب، تقييم الأداء).

### خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر جاءت (متوسطة).
- يُوجد تفاوت في درجة التوافر لأبعاد واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر، حيث جاء بُعد تحليل وتوصيف الوظائف في المرتبة الأولى، يليه بُعد تخطيط في المرتبة الثانية، يليه بُعد الحوافز في المرتبة الثالثة، يليه بُعد التدريب في المرتبة الرابعة، بينما جاء بُعد التوظيف في المرتبة الخامسة بينما جاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة.
- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبعًا لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) لصالح أستاذ.
- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبعًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر).
- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر تبعًا لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة (يشغل منصبًا إداريًا).

### الجزء الرابع: تصور مقترح لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية

في ضوء الإفادة من الإطار النظري وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية يمكن للباحث أن يُقدم تصورًا مقترحًا لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجود مجموعة من المنطلقات منها:

- أهمية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في حصول جامعة الأزهر على تصنيف متقدم، حيث أن الإنتاج العلمي الذي ينشر باسم الجامعة أحد أهم معايير تصنيف الجامعات.
- أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الجامعات بشكل عام وأعضاء هيئة التدريس على وجه الخصوص وزيادة إنتاجيتهم العلمية.

- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي العصب الرئيسي والأساسي لنجاح أية مؤسسة.
- التأكيد على أن توافر العنصر البشري بكثرة لا يعد مشكلة؛ بل يعد ثروة هائلة إن أُحسن استثمارها بطريقة مثلى.
- أن الإقرار بالتميز الكمي والتفوق النوعي لأعضاء هيئة التدريس يجب أن يكون الخيار الأول لمؤسسات التعليم الجامعي، والتي يعزى إليهم مسئولية قيادة مجتمعاتها نحو المستقبل.

#### ثانياً: مبررات التصور المقترح

- ما أكدت عليه الدراسات السابقة والاطار النظري من ضعف الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس والحاجة إلى تحسينها.
- أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي في كيفية استثمار الموارد البشرية وإدارتها.
- ما أكدت عليه الدراسة الميدانية من ضعف بعض الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية بجامعة الأزهر.
- خفض الفاقد في أهم موارد الجامعة البشرية، وهم أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجيتهم العلمية وخاصة أنهم عقل الأمة المفكر.

#### ثالثاً: متطلبات التصور المقترح وآليات تطبيقه

يقترح الباحث عددًا من المتطلبات اللازمة لتحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وذلك على النحو الآتي:

##### 1. متطلبات تطوير عملية تخطيط الموارد البشرية؛ وتتمثل فيما يأتي:

- وجود خطة واضحة لدى الجامعة تحدد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.
- اشتغال عملية التخطيط لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس على الكفاءة البحثية.
- التنبؤ باحتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بشكل علمي وموضوعي.
- واقعية خطة الموارد البشرية وقابليتها للتنفيذ.
- مرونة خطة الموارد البشرية بما يسمح بالتعامل مع المتغيرات التي تحدث عند التطبيق.

##### آليات التطبيق

- اعتماد الجامعة على الخبراء المتخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية.
- مراجعة وتعديل خطة التوظيف لأعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر حسب الحاجة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس.

2. متطلبات تطوير عملية تحليل وتوصيف الوظائف؛ وتمثل فيما يأتي:
- امتلاك الجامعة رؤية واضحة لتحليل وتوصيف وظيفة عضو هيئة التدريس على أن توضع الكفاءة البحثية على رأس أولويات هذه الرؤية.
  - وجود حدود فاصلة بين اختصاصات وظيفية عضو هيئة التدريس (البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع) مع تخصيص فترات كافية لاستكمال مشوارهم البحثي.
  - أن يعكس تحليل الوظائف الوضع الفعلي والظروف الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بشكل شامل ومتكامل.
  - تركيز عملية تحليل وتوصيف وظائف أعضاء هيئة التدريس على المهام الأساسية، دون الاستغراق في التفاصيل البسيطة.
  - توفير أفراد وأخصائيين ذوي كفاءة ومهارة عالية في تحليل الوظائف وتوصيفها.

### آليات التطبيق

- التحديد الدقيق لمستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.
  - ترتيب الجامعة الواجبات والمسئوليات المتعلقة بعضو هيئة التدريس ترتيباً منطقياً وعملياً، على أن تكون الواجبات البحثية على رأس هذه الواجبات.
  - وضع الجامعة توصيفاً دقيقاً ومحددًا لمهام أعضاء هيئة التدريس.
3. متطلبات تطوير عملية التوظيف؛ وتمثل فيما يأتي:
- اختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بحيادية بناءً على كفاءة المتقدم وخاصة الكفاءة البحثية.
  - إعداد القائمين على استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، للإلمام بالأسس العلمية للاستقطاب ومهاراته.
  - التزام الشفافية والموضوعية في اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس.
  - تبنى نظام للاختيار يقوم على استقطاب المواهب والكفاءات وتعيينهم أعضاء هيئة التدريس.
  - أن تكون اختبارات القبول لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على مستوى عالٍ من الجودة، والموضوعية، بحيث تسفر عن مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية، وخاصة في امتلاك المهارات البحثية المطلوبة مما يسهم على زيادة الانتاجية العلمية في المستقبل.
  - التأكد من أن اختبارات القبول تعكس بالفعل القدرات البحثية اللازمة لشغل وظيفة عضو هيئة التدريس.

### آليات التطبيق

- استناد عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أسس واضحة ومحددة.
- المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة عضو هيئة التدريس من خلال معايير موضوعية.

- تنوع إجراءات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف أعضاء هيئة التدريس، ما بين المقابلات الشخصية، والاختبارات، في المهارات البحثية والتدريسية والخدمية للمتقدمين.
- اشتراط اجتياز برامج تدريبية متخصصة في مجال التعامل مع قواعد البيانات العالمية، الحاسب الآلي، واللغات الأجنبية للراغبين في شغل وظيفة عضو هيئة التدريس.
- 4. **متطلبات تطوير عملية التدريب وتمثل في:**
- امتلاك الجامعة خطة واضحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس، مع وضع في الاعتبار معوقات الانتاجية العلمية وسبل التغلب عليها أثناء التدريب.
- تقديم الجامعة دورات تدريبية تنمي ملكات البحث العلمي، والإبداع والتفكير الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تقييم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بشكل مستمر لتتناول الجديد في المجالات البحثية.
- تنمية البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس للمهارات البحثية، والنظرة النقدية والقدرة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها.
- تصميم برامج التدريب في ضوء الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وبحيث تكون مرتبطة بالانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس والواقع البحثي لهم.
- تصميم برامج التدريب في ضوء التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي والتخصصي لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس؛ من وقت، وتجهيزات، ووسائل إيضاح وقاعات وغيرها.

#### آليات التطبيق

- الاهتمام بعقد دورات تدريبية لزيادة المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وتنمية مهاراتهم اللغوية في لغات اعداد بحوثهم العلمية.
- وضع معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس.
- تقديم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس دورات تدريبية على استخدام قواعد البيانات العالمية، وتعظيم الاستفادة منها.
- عمل برامج توعوية لأعضاء هيئة التدريس عن بعض المهارات البحثية (طرق التوثيق – أوعية النشر – الاقتباس والانتحال العلمي).
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الأساليب التكنولوجية في البحث العلمي، وتعظيم الاستفادة منها.
- استخدام أساليب حديثة في التدريب (الندوات – حلقات النقاش – وتمثيل الأدوار).
- بناء أدوات مقننة وموضوعية لتقويم البرامج التدريبية والمدربين والمتدربين.
- 5. **متطلبات تطوير عملية تصميم نظام الحوافز وتمثل فيما يأتي:**
- تتبع الجامعة أساليب عديدة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس.
- تساعد أنظمة الحوافز أعضاء هيئة التدريس على تطوير أدائهم البحثي.

- تهتم الجامعة بتحديث نظام الحوافز فيها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.
- يشجع نظم الحوافز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأبحاث المشتركة والبيئية.
- مراعاة مبدأ الكفاية في نظام الأجور؛ بمعنى أن يكون الأجر كافيًا لمواجهة التزامات أعضاء هيئة التدريس وما يرتبط بها من تكلفة إنتاج ونشر الأبحاث العلمية.
- الربط بين الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومستويات الأجور.
- مراعاة الأهمية النسبية للوظائف عند وضع نظام الأجور.

#### آليات التطبيق:

- تقديم الجامعة دعم مادي لبعض النفقات والتكاليف التي يتحملها أعضاء هيئة التدريس في نشر انتاجهم العلمي.
  - تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس الذين يطورون من أدائهم البحثي.
  - مساعدة أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات العلمية بالداخل والخارج، وتحمل الجامعة نفقات الحضور، مما يساهم التبادل المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وزيادة انتاجيتهم العلمية.
  - ضرورة اعلان الجامعة بشكل دوري عن حوافز وجوائز تشجيعية لأفضل بحث في المجلات العلمية والتربوية والأدبية المختلفة.
  - توفير الخدمات الصحية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس والتي تهيء الجو النفسي والاجتماعي الملائم لإنتاج الأبحاث العلمية.
  - تناسب الراتب مع حجم المسؤوليات المهنية -ومنها البحث العلمي- الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.
  - بناء هيكل ونظام عادل لأجور وحوافز أعضاء هيئة التدريس يُطبق على الأفراد وفقًا للرتبة العلمية، ومستوى انتاجهم العلمي.
  - تقييم نظام الأجور بصفة مستمرة على أساس مراعاة استقرار مستوى المعيشة لأعضاء هيئة التدريس لإفساح المجال أمامهم للإنتاج العلمي.
6. متطلبات تطوير عملية تقييم الأداء وتتمثل فيما يأتي:
- التطوير المستمر لنظم التقويم والمتابعة لكافة جوانب الأداء الخاص بإنتاجية عضو هيئة التدريس.
  - تقييم الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بمدى واقعيته وقابليتها للتنفيذ.
  - تقييم الجامعة أداء جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل موضوعي.
  - يربط نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بين أدائهم والحوافز التي يحصلون عليها.
  - يتم مراجعة معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.
  - تحديد أهداف واضحة ومعلنة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - عمل خطة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس تضمن استمرارته على مدار العام الدراسي.

### آليات التطبيق:

- تنوع الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء: مثل الملاحظة، والمقابلات، وملف الإنجاز وغيرها.
- تقييم الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بمدى تقديمها حلول لمشكلات المجتمع المحلي.
- ربط نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة بعملية تقييم أدائهم.
- أن تستند عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة.
- تزويد الجامعة أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.
- أن يستند التقييم الدوري لأداء أعضاء هيئة التدريس على أهداف قابلة للقياس.
- ربط نظام أجور أعضاء هيئة التدريس وحوافزهم بنتائج تقييم أدائهم.
- ربط البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم.

### رابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح

يواجه التصور المقترح العديد من المعوقات من أهمها:

- مقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبرامج التدريبية وعمليات تقييم ادائهم.
- ضعف البنية المعلوماتية المتعلق بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس مما ترتب عليه من صعوبة التخطيط لاستقطابهم.
- ضعف التشريعات المنظمة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس.
- قلة الموارد المادية بجامعة الأزهر، وذلك للإنفاق على البرامج التدريبية، وزيادة حوافز أعضاء هيئة التدريس، وعملية تقييم أدائهم.
- تقليدية البرامج التدريبية وبعدها عن تنمية الابداع، وبعدها عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف نظم تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس واقتصارها على الجانب الأبحاث المنشورة فقط.

### خامساً: سبل التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

يمكن التغلب على معوقات التصور من خلال ما يلي:

- نشر ثقافة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس، وما يرتبط بها من جود الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
- إيجاد قواعد بيانات دقيقة مرتبطة بأعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتطور هذه الأعداد في المستقبل، وذلك للتخطيط الجيد لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس.
- تعديل قانون 103 لسنة 1961 (قانون تنظيم الأزهر)، وقانون تنظيم الجامعات وما يرتبط بهما من عمليات استقطاب أعضاء هيئة التدريس لوضع معايير الكفاءة.

- 
- إيجاد موارد مادية بديلة عن موازنة الدولة، وذلك للإنفاق علي البرامج التدريبية، وزيادة حافز أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع القطاع الخاص للمساهمة في زيادة موارد الجامعة.
  - تطوير البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لتنطلق من الاحتياجات التدريبية الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تنمية الابداع في البحوث العلمية.
  - تطوير نُظم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لتتضمن الكتب المنشورة وأوراق العمل بالمؤتمرات.



## المراجع

- إبراهيم، إلهام محمود مرسي. (2009). دور الاتصال العلمي في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة بنها.
- أبو الرب، عماد وقداة، عيسى. (2008). تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، مج 1، ع 1، 33-1.
- أبو النصر، مدحت (2012 أ). مراحل العملية التدريبية "تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت (2012 ب). الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2007). الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2006). إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، م 20، ع 2، 149-196.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2013). إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية"، ط ٢ عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد عبد العزيز. (2006). عوامل إحجام بعض أساتذة التربية عن الاستمرار في الإنتاجية البحثية، ومقترحات مواجهتها دراسة ميدانية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، مج 19، ع 4، 74-1.
- أحمد، نجم الدين نصر. (2008). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤي التطوير دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع 61، 83-129.
- البرادعي، بسيوني محمد (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية "دليل عملي"، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- براهمي، وريدة. (2005). المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي وأثرها على أهداف المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة باتنة، الجزائر.
- بشارت، ليلى محمد نصر. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة أربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، مج 5، ع 14، 132 – 148.
- بشير، محمد الفاتح محمود (2013). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- جامعة الأزهر. (2020). النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة الأزهر للعام الجامعي 2020/2019، القاهرة، إدارة المعلومات والإحصاء بجامعة الأزهر.
- جودة، عبدالمحسن عبد المحسن والشريبي، صفاء أحمد حسن ومحمد، بناز عثمان. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج 40، ع 2، 303-323.

- جوهر، دعاء . (2008). تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة
- حافظ، محمد. (2007). تحديات تواجه أستاذ الجامعة والبحث العلمي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة الأزهر بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بعنوان "توجيه بحوث الجامعات الإسلامية في خدمة قضايا الأمة".
- حسن، راوية وسلطان، محمد سعيد (2011). إدارة الموارد البشرية " تنمية المديرين – تقييم الأداء – المتغيرات البيئية – تعويضات الأفراد"، الإسكندرية، دار الوفاء.
- حسن، رجب عليوة علي، وإسماعيل، طلعت حسيني. (2022). العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعوقاتها: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، ع117، 329-415.
- حسونة، فيصل (2008). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة.
- حسين، أحمد جابر (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية " دليل المدير المحترف"، القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- حسين، محمد جلال. (2020). العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية للأكاديميين: أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والإسكندرية نموذجاً، مجلة كلية الآداب واللغات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مج13، ع2، 133-171.
- الحلابي، إبراهيم عباس (2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطه، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حمود، خضير كاظم والخراشة، ياسين كاسب (2009). إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حنفى، عبد الغفار (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- حوالة، سهير محمد أحمد. (2009). الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء مقومات الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج19، ع2، 148-266.
- الحويطي، عواد حماد. (2017). معوقات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج174، ع2، 407-442.
- خطاب، عايدة سيد. (2014). العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل "الشركات دولية النشاط – الاندماج – وإعادة هيكلة العمالة"، القاهرة، ماس للطباعة.
- خطاب، عايدة سيد وعواد، عمرو محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ماس للطباعة.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح. (2006). التدريب الفعال، عمان، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الخطيب، محمود أحمد. (2002). إدارة الموارد البشرية – إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، القاهرة، سلسلة المعرفة الإدارية.
- خوالدة، محمد فلاح علي. (2010). إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجهها والحلول المقترحة في ضوء الخطة الاستراتيجية، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الدباغ، عصام عبد الوهاب. (2008). إدارة الأفراد، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

- ديسلر، جارى (2014). إدارة الموارد البشرية – ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، ط 8، القاهرة، دار المريخ للنشر.
- راضي، فوقيه محمد. (2011). الإنتاجية العلمية والحاجات الإرشادية لعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة بالمدينة المنورة. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "التعليم العالي للفتاة الأبعاد والتطلعات بجامعة طيبة".
- ربيعى، خالد محمد حفي. (2008). تقويم أساليب إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية إعادة هندسة الإدارة "نموذج مقترح للبنوك الإسلامية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الرحيلي، محمد بن سليم الله بن رجاء الله. (2017). معوقات الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وسبل التغلب عليها، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(18)، 193-154.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2014). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط ٢، سلسلة مهارات الموارد البشرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رفاعي، عقيل محمود (2009). إدارة التنمية المهنية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- زاهر، ضياء الدين. (2003). لغز الإنتاجية العلمية للمرأة، مستقبل التربية العربية، مصر، مج30، ع9، 312-326.
- زروخي، فيروز وسلام، عبد الرازق. (2019). دور ممارسات إدارة المواد البشرية في تحسين أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بو مرداس، ع9، 71-54.
- السندروسى، ولاء نبيل محمد مصطفى. (2021). الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والعوامل المؤثرة فيها، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع134، 217-238.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير وسنجق، غالب محمود (2015). إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، عمان، دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- شمسان، محمد. (2004). أثر المشكلات الإدارية على البحث العلمي في الجمهورية اليمنية بالتطبيق على جامعة صنعاء في قضايا إدارية. القاهرة، مصر: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- صاير، محمد عبد العليم وتعليب، خالد عبد المجيد (2010). إدارة الموارد البشرية "مدخل معاصر"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- طه، عاطف جابر (2014). نظم المعلومات للموارد البشرية، القاهرة، الدار الأكاديمية للعلوم.
- عامر، أماني محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مطابع الولاء الحديثة.
- العباس، هشام بن عبد الله. (2011). الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 17، ع 1، 101-150.
- عبد الحسيب، جمال رجب محمد. (2007). توجيه الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو خدمة قضايا الأمة، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة الأزهر بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية "توجيه بحوث الجامعات الإسلامية في خدمة قضايا الأمة" في الفترة من 18-19 فبراير، 711-755.

- عبد الرحمن، توفيق (2003). *منهج تنمية إدارة الموارد البشرية*، ط 3، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عبد الرحمن، فوزي رزق شحاتة (2001). *تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات أدائهم "رؤى مستقبلية"*، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- عبد المعطي، أحمد حسين (2015). *استراتيجية مقترحة لتطوير الإنتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات*، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 31(3)، 1-127.
- عبد الجواد، عبدالسلام محمد (2020). *مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا*، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب - كلية الاقتصاد والتجارة، ع 12، 1-28.
- العزاوي، رحيب يونس (2008). *منهج البحث العلمي*، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر.
- عشماوي، محمد (2010). *الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية "في ظل العولمة"*، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"*، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر (2012). *إدارة الموارد البشرية*، ط 4، جدة، خوارزم العلمية.
- عون، فضل عبد الله علي (2008). *جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية دراسة حالة للإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي صنعاء وتعز، رسالة دكتوراه غير منشورة*، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، القاهرة.
- غربي، علي وسلاطنية، بلقاسم وقيرة، إسماعيل (2007). *تنمية الموارد البشرية*، القاهرة، دار الفجر الجديد، عمان.
- الفيومي، ميسون يوسف (2004). *تصور مقترح لتنمية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر، دكتوراه غير منشورة*، كلية البنات، جامعه عين شمس.
- القنباقي، مدحت محمود محمد (2011). *إدارة الموارد البشرية والعنصر البشري*، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ع (132)، 12-15.
- كامل، هشام سيد عباس (2012). *تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة بني سويف.
- كريدي، باسم عباس والعطوي، عامر علي (2009). *"اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية في جامعة القادسية"*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة، (والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، مج (11)، ع (2)، 35-76.
- كشواي، باري (2006). *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كفافي، حنان مصطفى (1999). *الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها (دراسة تربوية تحليلية)*، دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر.

- المالكي، فهد بن عبد الرحمن. (2018). معوقات الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة جدة: من وجهة نظرهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج. 11، ع. 33، 175-205.
- المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض بن شافي (2012). التخطيط في الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد، أحمد حسين عبدالمعطي. (2015، إبريل). استراتيجية مقترحة لتطوير الإنتاجية العلمية البحثية لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط، مج(31)، ع (3)، 1-127. مصطفى، أحمد سيد (2010). إدارة الموارد البشرية "الأصول والمهارات المعاصرة"، ط 3، دار الفكر العربي وإيثراك.
- مصطفى، عزة جلال وعبد النبي، سعاد بسيوني (2012). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مصطفى، أميمة أحمد. (2011). تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع(44)، 368-438.
- المعاينة، رولا نايف والحموري، صالح سليم (2013). إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- معوض، فاطمة عبد المنعم. (2014). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 1، 98، 199-246.
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح. (2008). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الميموني، مشعل سعود. (2019). تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج43، ع4، 995 – 1048.
- النداوى، عبد العزيز بدر. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية "نظرة استراتيجية"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- نديم، عفاف بنت محمد وحمدان، ولاء فوزي. (2015). الإنتاجية العلمية لعضوات هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالسعودية في الدوريات العلمية العالمية دراسة تحليلية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، القاهرة، مج(2)، ع(3)، 142-164.
- نصار، علي عبد الرؤوف. (2001). معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.
- هاشم، نهلة عبد القادر. (2005). إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج(11)، ع(38)، 9-68.

## المراجع الأجنبية:

- Anthony, W. (2009). **Human Resources Management. A Strategic Approach**, 6th ed, U.S.A, Cengage Learning.
- Aswathappa, K. (2013). **Human Resources Management**, 7th ed, New Delhi, Tata McGraw-Hill Education.
- Carayol, N., & Matt, M. (2006). **Individual and collective determinants of academic scientists' productivity**, Information Economics and Policy
- Cartuh, D., Cartuh, G. & Pane, S. (2008). **Staffing the Contemporary Organization. A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals**, 3th ed, Westport, Praeger Publishers.
- Cherchye, L., & Abeele, V. (2005). On Research Efficiency: A micro-analysis of Dutch University Research in Economics and Business Management. **Research policy**, Vol.34, No.4, 495-516.
- Convertino, J. (2008). **A Perspective on Current Human Resources Practices by Human Resources Executives at Institutions of Higher Education**, A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Johnson & Wales University.
- Dietz, J., & Bozeman, B. (2005). **Academic careers, patents and productivity industry experience as scientific and technical human capital**. Research Policy.
- Guchait, P. (2007). Human Resource Management Practices and Organizational commitment and Intention Leave. The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts, A thesis Presented to The Faculty of The Graduate School, University of Missouri, Columbia.
- Ivancevich, J. (2007). **Human Resource Management**, New York. McGraw-Hill.
- Joe W. Kotrlik, James E. Bartlett, Chadwick C. Heather A. Williams, (2002). factors associated with research productivity Of agricultural education faculty, **Journal of Agricultural Education**, Vol.43, No. 3, 1-10.
- Joubert, C. (2015). **The relationship between procrastination and academic achievement of high school learners in North West province**, South Africa, Master Thesis, South Africa University, South Africa.



- Lombardi, J.V., Craig, D.D., Capaldi, E. D. & Gater, D.S. (2000): **The Top American Research Universities. An Occasional Paper from the Lombardi Program on Measuring University Performance**, The Center at the University of Florida, July, 26- 27.
- Milkovich, G. & Newman, J. (2004). *Compensation*, 8th ed, New York, McGraw-Hill.
- Noe, R. (2013). *Human Resource Management*. Gaining A competitive Advantage, 8th ed, New York. McGraw-Hill.
- Okiki, Olatokunbo Christopher. (2013). Research productivity of teaching faculty members in Nigerian federal universities: An investigative study. **Chinese Librarianship: an International Electronic Journal**, Vol.(36), 99-118.
- Patricia,L.H., Andrea,B., Raymond, L.M.,&Terry,M.P., 2011 "Faculty Motivation To do Research: Across Disciplines in Research-Extensive Universities ", **Journal of the Professoriate** ,Vol. 5,No. 1, 35-36.
- Pattanayak, B. (2008). *Human Resource Management*, New Delhi, Prentice Hall of India.
- Pichault, F. & Schoenaers, F. (2003). Human Resources Management Practices in a Process of Organizational Change. A Conceptualist Perspective, Applied Psychology. **An International Review**, Vol. 53, No1,1-46.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2013). *Human Resource Management*, 11th ed, New York, John Wiley and Sons.
- Starovoytova, D .(2017). Research- Productivity at-Engineering School Number: of Publications per Faculty-Member, **Journal of Education and Practice**, 8(28), 15-38.
- Steven, H. & Gregory, P.(2002). "Human Resource Management Best Practices and Globalization – The University of Common Sense" , **A Global Journal**, Vol. 2, No. 4, 327 – 348.
- Tower, G., Plummer, J, & Ridgewell, B. (2007). A Multidisciplinary Study Of Gender-Based Research Productivity In The World's Best Journals. **Journal of Diversity Management**, Vol. 2, No. 4, 23-32.
- Wagner, R., Hlavacka, S. & Bacharova, L. (2000)." Hospital Human Resource Planning In Slovakia", **Journal of Management**, Vol. 14, No. 516, 383 – 919.

---

White, Charles S., Lisa, Karen, James, A. Burke, Allen, Richard S. (2012) "What makes a "research star"? Factors influencing the research productivity of business faculty", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 61 Issue: 6, 584 —602.