



قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أدوار القيادات الأكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية:

(دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية)

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

(نظام الساعات المعتمدة)

إعداد

عزة عبد المالك أحمد محمد عبد الله

أخصائية خدمة إجتماعية

إشراف

الدكتور

الأستاذ الدكتور

باسم أحمد إبراهيم خليل

محمد خميس حرب

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

العام الجامعي

٢٠٢٥-١٤٤٦هـ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ

يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ

الْمُحْسِنِينَ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة يوسف (٥٦).

مشرفة وقف بدر

أود أن أعبر عن امتناني العميق وشكري الجزيل لكل الأشخاص والجهات من (كلية الأعمال جامعة الإسكندرية، كلية التربية جامعة الإسكندرية، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، كلية زراعة سايا باشا جامعة الإسكندرية، الإدارة العامة لجامعة الإسكندرية، المكتبة الرقمية) والتي ساهمت في إتمام هذه الرسالة بنجاح. لقد كانت هذه الرحلة الأكاديمية تجربة مميزة ولن أنسى دعم الأشخاص الذين ساعدوني خلالها.

وأتوجه بخالص الشكر - في المقام الأول لمشرفي الأستاذ الدكتور الإنسان/ محمد خميس حرب؛ أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم ورئيس القسم بكلية التربية - جامعة الإسكندرية على إرشاداته، ومساهمته الكبيرة في توجيهي خلال هذه الدراسة. فكان؛ من حظي الكبير بأن أتلمذ وأتعلم على يديه، ولا يمكنني إلا أن أقدر عمق معرفته، واهتمامه بتطوير مهاراتي العلمية، والبحثية.

كما أتقدم بكل كلمات الشكر والعرفان وعظيم الامتنان إلى الدكتور/ باسم أحمد إبراهيم خليل؛ المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الإسكندرية، التي كانت توجيهاته القيمة ونصائحه النافعة أساساً في صياغة رسالتي بالشكل الذي أتيت به اليوم.

وأتوجه بكل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على وقتهم وجهودهم في قراءة وفحص هذه الدراسة، وتقديم توجيهاتهم القيمة. لقد كانت مناقشتكم للدراسة تجربة تعليمية مفيدة.

ولا يمكنني أن أنسى دعم وتشجيع والدتي الراحلة - رحمها الله - وأن تكون هذه الدراسة في ميزان حسناتها نظراً لما قدمته لي من نصح، ودعم مادي ومعنوي، وأيضاً الشكر، والتقدير لعائلتي، وأصدقائي الذين كانوا دائماً بجانبني خلال هذه الرحلة، وكل كلمات الشكر لن تكفي للتعبير عن امتناني لكم على دعمكم اللامتناهي وتقهمكم.، كما أتمنى أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والكمال لله وحده.

ختاماً، الحمد لله على تمام نعمه رضيته بالله رباً ، وبالإسلام ديناً، وبمحمدٍ - صلى الله عليه وسلم نبياً، ورسولاً، والحمد لله على كل حالٍ، وفي كل مكان.

الباحثة عزة عبدالمالك أحمد محمد عبدالله.

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمواجهة المشكلات بإدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ودرجة ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية، وتقديم إجراءات لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجامعة الإسكندرية بلغ عددهم (٤٤٦٠) عضو هيئة تدريس، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددهم (٢٩٤) عضو هيئة تدريس، وأبرز نتائج المحور الأول والثاني هي: أكثر الأدوار ممارسة هي: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم، التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم، والعمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم وأضعفها ممارسة هي: تفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم، تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليمكنوا من حل مشكلات عملهم بكفاءة، توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ فعال، وأبرز نتائج الفروق بين تأثيرات متغيرات البيانات الأولية متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) في: لا توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى)؛ توجد فروقاً دالة إحصائية لمتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، لصالح قطاع العلوم الانسانية والعلمي ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) لصالح الاستاذ والمدرس.

الكلمات المفتاحية: أدوار القيادات الأكاديمية ، إدارة الموارد البشرية، مشكلات الموارد البشرية،

جامعة الإسكندرية.

Abstract of the study:

The study aimed to identify a set of roles that should be played by academic leaders at Alexandria University to face the problems of human resources management at Alexandria University in the light of contemporary administrative thought, and the degree of practices of academic leaders at Alexandria University for their roles in facing the problems of human resource management from the point of view of faculty members at Alexandria University, and to provide procedures to improve the practices of academic leaders at Alexandria University for their roles in facing the problems of Human resources management from the point of view of faculty members at Alexandria University, and providing procedures to improve the practices of academic leaders at Alexandria University for their roles in facing the problems of human resources management at Alexandria University, and the study population consisted of all faculty members (professor, assistant professor, lecturer) at Alexandria University, their number reached (4460) faculty members, A questionnaire was applied to a stratified random sample of (294) faculty members, and the most prominent results of the first and second axes are: The most practiced roles are: the participation of faculty members in the department in making decisions related to their work in the department, Cooperation with the Human Resources Department in collecting and analyzing data related to faculty members in the department, and working to be The data of the faculty members in the department stored in the databases of human resources and information systems for human resources in the department, including all information that concerns them and the weakest practice: delegating some of its competencies to faculty members in the department, Developing the capabilities of faculty members in the department so that they can solve their work problems efficiently,

Keywords: Roles of academic leaders, human resource management, human resources problems, Alexandria University .

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
ب	الآية القرآنية.
ج	الشكر والتقدير.
د	مستخلص الدراسة باللغة العربية.
هـ	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية.
و-ى	فهرس الموضوعات.
ك-ل	فهرس الجداول.
١٩-١	<u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>
٤-٢	المقدمة.
٦-٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها.
٧-٦	أهداف الدراسة.
٨-٧	أهمية الدراسة.
٩-٨	حدود الدراسة.
١٠-٩	مصطلحات الدراسة.
١١-١٠	منهج الدراسة وإجراءاتها المنهجية.
١٤-١١	الدراسات السابقة.
١٧-١٤	التعقيب على الدراسات السابقة.
١٩-١٧	فصول الدراسة.
٤١-٢٠	<u>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية بالجامعات</u>
٢١	تمهيد.
٢٤-٢١	أولاً: - مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
٢٥-٢٤	ثانياً: - أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
٢٨-٢٥	ثالثاً:- مفهوم تمكين الموارد البشرية.
٣٠-٢٨	رابعاً :- أهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
٣٢-٣٠	خامساً :- مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.
٣٦-٣٢	سادساً :- أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.
٣٦	سابعاً :- مفهوم المهارات القيادية.
٣٧-٣٦	ثامناً :- أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
٣٨-٣٧	تاسعاً : - مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
٤٠-٣٨	عاشراً :- المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
٤١-٤٠	الخاتمة.
٤٨-٤٢	<u>الفصل الثالث :- أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات</u>
٤٣	تمهيد.
٤٤-٤٣	أولاً: - مفهوم القيادات الأكاديمية.
٤٥-٤٤	ثانياً: - أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات.
٤٨-٤٥	ثالثاً:- أدوار القيادات الأكاديمية.
٤٨	الخاتمة.

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
٦١-٤٩	الفصل الرابع :- مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها
٥٠	تمهيد.
٥٠	أولاً: -مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
٥٣-٥٠	١)المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
٥٤-٥٣	٢)معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
٥٦-٥٤	٣)أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية.
٥٦	ثانياً: - مشكلة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.
٥٧-٥٦	١)أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.
٥٧	ثالثاً - المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
٦١-٥٧	١)أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
٦١	الخاتمة.
٨٨-٦٢	الفصل الخامس:- إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج وتفسيرها ومناقشتها
٦٣	تمهيد.
٦٣	أولاً :-إجراءات الدراسة الميدانية.

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
٦٣	١) أهداف الدراسة الميدانية.
٦٣	٢) مجتمع الدراسة.
٦٤	٣) عينة الدراسة.
٦٥-٦٦	٤) أداة الدراسة.
٦٩-٦٦	٥) صدق أداة الدراسة.
٦٩	٦) ثبات المقياس لأداة الدراسة.
٦٩	ثانياً: - التحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة.
٧٠-٧٩	١. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات أداة الدراسة.
٧٤-٧٠	٢. الفروق بين تأثيرات متغيرات البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تضمنت على كل من متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).
٧٩-٧٤	٣. وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).
٨٢-٧٩	٤. أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).
٨٨-٨٣	الفصل السادس :- الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية
٨٥-٨٤	تمهيد.
٨٦-٨٥	أولاً: الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

تابع فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
٨٧	ثانياً:-آليات مقترحة لتفعيل الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من(رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.
٨٨-٨٧	ثالثاً: - بحوث مقترحة.
٩٨-٩٠	المراجع
	الملاحق
٧-٣	الاستبانة في صورتها الأولية.
٩	قائمة السادة المحكمين لأداة الدراسة الاستبانة.
١٥-١١	الاستبانة في صورتها النهائية.
١٨	خطاب تسهيل مهمة إلى كلية الآداب.
٢٠	خطاب تسهيل مهمة إلى كلية الزراعة سايا باشا.
٢٢	خطاب تسهيل مهمة إلى جامعة الاسكندرية.
٢٤	خطاب تسهيل مهمة إلى كلية التربية.
٢٦	أعداد هيئة التدريس بكليات جامعة الإسكندرية للعام الجامعي 2024/2023م.
١٠-١	الملخص باللغة العربية.
i-xi	الملخص باللغة الإنجليزية.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٦٣	خصائص مجتمع الدراسة.	١
٦٤	خصائص عينة الدراسة.	٢
٦٥	عدد المفردات في النسخة الأولى لمحوري (الاستبانة).	٣
٦٦	طريقة تصحيح أداة الدراسة.	٤
٦٦	المتوسط، ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	٥
٦٧	ارتباط المفردة بالمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.	٦
٦٧-٦٨	ارتباط المفردة بالمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.	٧
٦٨	معامل ارتباط المحور بالاستبيان ككل.	٨
٦٩	إجمالي معامل ثبات المقياس لأداة الدراسة ألفاكرونباخ لمحوري (الاستبانة).	٩
٧٠-٧١	الفروق بين تأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = ٢٩٤).	١٠
٧١	الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = ٢٩٤).	١١
٧٢	اختبار شيفيه Scheffe للكشف عن اتجاه الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = ٢٩٤).	١٢

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧٣	الفروق بين تأثير متغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = ٢٩٤).	١٣
٧٣	اختبار شيفيه Scheffe للكشف عن اتجاه الفروق بين تأثير متغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = ٢٩٤).	١٤
٧٥-٧٤	وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.	١٥
٧٧	وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.	١٦

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

المقدمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها .

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها المنهجية.

الدراسات السابقة.

التعليق على الدراسات السابقة.

فصول الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعدّ إدارة الموارد البشرية بالجامعات من الإدارات المهمة التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعات، كما تسهم في الاهتمام بالوظائف، والمهام التي تقوم بها الموارد البشرية من العاملين في المؤسسات المختلفة والتي من ضمنهم الموارد البشرية العاملين في المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعات ومنهم الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

وتعتبر هذه الإدارة من الإدارات الجامعية التي بمثابة المرشدة للقيادات الجامعية المختلفة في الرتب الأكاديمية والتي من ضمنهم القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بما يساعدهم علي تأدية مهامهم وممارستهم لأدوارهم بشكلٍ فعال.

ويوجه إدارة الموارد البشرية تحدياتٍ متنوعةً مثل العولمة، وظهور مفهوم التحالف، والشراكات، والتكامل والترابط، وإدارة التكنولوجيا، وصعوبة في التعامل مع الكم الهائل من البيانات الناتجة من الثورة التكنولوجية، والاتجاه لاقتصاد المعرفة، كما أشارت دراسة ثابت وآخرون (٢٠١٦) إلى: وجود تحديات عدة تواجه إدارة الموارد البشرية تمثلت في: " تحديد الأهداف لإدارة الموارد البشرية، ومدى توافر تدريب متخصص للعاملين بإدارة الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقويم سياسات الأفراد".

وتصدت الدراسات لعدد من التحديات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية، ومنها: نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية (كامل، ٢٠١٢ ، ٢٦٠). وقد نتج عن مثل هذه التحديات مشكلاتٌ عدةٌ بإدارة الموارد البشرية، والتي منها: "هرمية السلطة، والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز". (معوض، ٢٠١٤).

والمشكلات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالجامعات قد تتعكس بالسلب على تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية ، ولعل أولى خطوات هذا التطوير هو مواجهة تلك المشكلات والعمل على حلها؛ مما يفرض على المؤسسات بصفةٍ عامةٍ، والمؤسسات التعليمية كالجامعات بصفةٍ خاصةٍ بالاستعانة بالقيادات الجامعية ومن ضمنهم القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية للتوجه نحو تغيير السياسات، والإجراءات التي تختص بتطوير الإدارات، والتي منها تطوير إدارة الموارد البشرية، كما قد

تتعرض أيضا على ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بها، وكذلك على أداء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لمهامهم وأدوارهم المنوطة بهم في هذه الأقسام.

وأوضح ألهم (٢٠١٩ ، ٣١٧) أن القيادات الأكاديمية تمثل: "المحرك الأساس الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في الجامعة"، وقد لخصها الشهري (٢٠١٦ ، ٥٥) في: "تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للقسم الأكاديمي، وإدارة شئونه العلمية والإدارية". وأوضح كل من الزهراني والسيسي (٢٠١٨ ، ٢٨٤) أن أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات تمثلت في: "إتاحة مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم الأكاديمي علي إطلاق معارفهم، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم".

ويأتي دور القيادات الأكاديمية بالجامعات والمتمثلة في القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة هذه التحديات، ومواجهة تلك المشكلات نظراً لأهمية أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات فهم يمثلون "حلقة الوصل بين جميع العاملين وبين خطط الكليات وتصوراتها المستقبلية". (البدوي، ٢٠١٧ ، ٢١٩) كما أوضح الرقب (٢٠١٨ ، ٢٩٩) أنهم: "يؤثرون في بيئة العمل الجامعي".

ومن الجهود الإيجابية لأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات أن اشتمل دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي: والتي كان من بين مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي والتي يجب الالتزام بتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي ما يلي: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥ ، ١٦)

"الادارة الديمقراطية تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد، والتعلم المستمر من جانب المؤسسة والذي يعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة"، ولقد تضمن معيار ٢ من ضمن معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم : "القيادة والحوكمة مجموعة من المؤشرات، والذي نص فيها المؤشر الثالث" : (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥ ، ٣٢) على أن : "معايير تقييم أداء القيادات موضوعية، وتشارك الأطراف المعنية في عملية التقييم".

وبناء على المواد القانونية لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لسنة (٢٠٠٦) بشأن تنظيم الجامعات وتعديلاته، وأدوار القيادات الأكاديمية التي تناولتها الدراسات المختلفة ، فقد تمثلت أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في أنهم :يبينون لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس الأقسام

الأكاديمية، ويشرفون على تنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية في أقسامهم الأكاديمية، ويساهمون في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية في الأقسام الأكاديمية التي تمثلت في هذه الدراسة بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

وعليه؛ تنطلق الدراسة الحالية نحو تحديد الأدوار التي تجب أن تمارسها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والعمل على تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

فعلى الرغم من الجهود الإيجابية المبذولة والتي سبق عرضها سابقاً لإتاحة الفرص لتمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وأهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات، حيث أكدت دراسات عدة على تلك الأهمية لهذه الإدارة ، والتي منها دراسة بروبس (٢٠١٥) حيث أوضحت هذه الدراسة إن إدارة الموارد البشرية هي: الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل، وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة، وتحفيزه بكل الوسائل المادية، والمعنوية، كما أكدت دراسة أيوب(٢٠١٥) على أهمية هذه الإدارة ومكانتها في الفكر الحديث؛ إلا أن هناك عديد من المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، والتي أشارت إليها نتائج دراسة (كامل،٢٠١٢)، ودراسة(معوض، ٢٠١٤ ، ١٩٩-٢٤٦)، والتي منها: "الهرمية في السلطة، والعلاقات بين العاملين وضعف أساليب التقييم"، ومن ثم كانت المطالبة بتطوير إدارة الموارد البشرية؛ إذ أشارت دراسة كامل (٢٠١٢) إلى تطوير هذه الإدارة في ضوء مدخل إعادة الهندسة عن طريق الاستعانة بالعمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

وتناولت دراسة معوض (٢٠١٤) هذا التطوير في ضوء الفكر الإسلامي والمتغيرات المعاصرة، في حين أوضحت دراسة مختار وآخرون(٢٠٢٤) أن تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتم من خلال مجموعة من الإجراءات والتي منها: أن يكون لدى العاملون في إدارة الموارد البشرية من الخبرات التي تتناسب مع طبيعة عملهم، وكذلك الثقة بالقرارات التي تتخذها بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد

البشرية بالجامعة ، وأن تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة قواعد بيانات للعاملين بالجامعة على جميع المستويات الإدارية.

ونظرًا لأهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ وكم المشكلات التي تواجهها هذه الإدارة، كما أوصت عدد من الدراسات بأهمية " صياغة أدوار للقيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي " كدراسة عاشور (٢٠١٨، ٢٢١-٢٩٥)، ودراسة عيد (٢٠٢٠، ٣٣٩-٣٨٥).

ونظرًا لمكانة القيادات الأكاديمية بالجامعات بصفة عامة، والقيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بصفة خاصة ودورها في حل المشكلات التي تواجه الجامعات فيقع على عاتق هذه القيادات مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والتي تمثلت في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال قيامهم بتوفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية تتسم بالدقة، وذلك عن طريق المشاركة مع القيادات الجامعية من عمداء، ووكلاء الكليات في وضع مجموعة من السياسات والتشريعات، والقواعد على كافة المستويات الأكاديمية.

لذا؛ أتضح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية الجامعية المتعلقة بتمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وضرورة توفير متطلبات هذا التمكين، والتغلب على معوقاته الإدارية، والبشرية التي قد تعيق تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال منح أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية عددًا من الصلاحيات الملائمة لمعاونتهم في تحسين أدائهم لأعمالهم، واستثمار قدراتهم للقيام بأداء واجباتهم بكفاءة.

وكذلك البحث عن الآليات التي عن طريقها تُكسب القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمجموعة من المهارات القيادية التي قد تساعدهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بهذه الجامعة ، والتي تمثلت في هذه الدراسة بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ويتطلب ذلك قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بمجموعة من الأدوار التي قد تسهم في تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية والعمل على توفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.

ومن هنا؛ تنطلق مشكلة الدراسة في تحديد أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتي تمثلت في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ومشكلة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ومن ثمَّ تقوم الدراسة الحالية بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات؟
2. ما الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمواجهة المشكلات بإدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر
3. ما درجة ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية؟
4. ما الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية :

1. تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات.
2. تحديد مجموعة من الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمواجهة المشكلات بإدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
3. التعرف على درجة ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية.

4. تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

أهمية الدراسة:

أتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

1. تناولها لمجموعة من المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
2. تناولها لمجموعة من أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث مفهوم القيادات الأكاديمية، وأهمية القيادات الأكاديمية، وأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات.
3. تناولها لمجموعة من المفاهيم حول مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية من حيث مفهومه، وأهمية تطبيقه، والمتطلبات الواجب توافرها لتطبيقه في الأقسام الأكاديمية ومعوقات تطبيقه، وأدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
4. تناولها لمجموعة من المفاهيم حول ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية وذلك من حيث مفهومها، وأهميتها في الأقسام الأكاديمية، وأدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.
5. تناولها للمهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات التي قد تساعدهم على مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والتي تمثلت في مشكلة تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها

ودقتها في الأقسام الأكاديمية بالتركيز على المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث مفهومها، وأهميتها وأبرز هذه المهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

الأهمية التطبيقية:

1. حاولت الدراسة تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، بما قد يفيد القائمين على السياسات ومنتخذي القرار بجامعة الإسكندرية .
2. قد تسهم الدراسة في تعريف المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بواقع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية.
3. قد تفيد الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
4. قد يستعين الباحثين الآخريين بنتائج هذه الدراسة مستقبلا في تحديد مجموعة من أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية وبما يلائم المستجدات التي قد تُسبب هذه المشكلات في المستقبل.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية للدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتي تمثلت في مشكلتين وهما:

1. مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

2. مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

الحدود البشرية للدراسة:

1. أقتصرت الدراسة على السادة أعضاء هيئة التدريس من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية ممثلة للقيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية.

2. أقتصرت الدراسة الحالية على تحديد واقع ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجامعة الإسكندرية.

الحدود المكانية للدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على كليات جامعة الإسكندرية والتي تم تمثيلها في القطاعات التالية: (العلوم الإنسانية، والعلمية، والتربوية).

الحدود الزمانية للدراسة:

تمثلت في الفصل الدراسي الصيفي ٢٠٢٤م (من شهر يوليو إلى شهر سبتمبر).

مصطلحات الدراسة:

ألتزمت هذه الدراسة بتوضيح المصطلحات التالية:

1- مفهوم القيادات الأكاديمية Academic leaders Ship :

قُصد بالقيادات الأكاديمية: "القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتُنفذ أعمالاً إدارية، وأكاديمية، وتربوية". (السلطين، ٢٠١٤، ٢١٣).

عرف القضاة والصريرة (٢٠١٩، ١٤٧) القيادات الأكاديمية على أنهم: " أعضاء هيئة التدريس المكلفين بإدارة الأقسام الأكاديمية بقرار من رئيس الجامعة وتوصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحياتهم بموجب الأنظمة والتعليمات بكل جامعة".

التعريف الإجرائي للقيادات الأكاديمية :

قُصد بالقيادات الأكاديمية في هذه الدراسة بالسادة أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون رئاسة مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية بالجامعات Human Resources Management:

قُصد بإدارة الموارد البشرية بالجامعات "الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات" (بن يمينه، ٢٠١٥، ٩)، وتُعد بمثابة: "العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها الكمية، والكيفية من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب، واختيار، وتعيين أفضل هذه العناصر وتنميته، وتقييم أدائهم، والتحفيز الدائم" (أحمد، ٢٠١٩، ١٨٣).

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات:

قُصد بإدارة الموارد البشرية بالجامعات في هذه الدراسة النشاط الإداري المتصل بتمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية، والتي تتضمن توفير الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية من القادرين على القيام بالتمكين في هذه الأقسام.

منهج الدراسة وإجراءاتها المنهجية:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها طبقاً للإجراءات التالية:

1. حللت الأدبيات والدراسات في ميدان الإدارة التربوية حول إدارة الموارد البشرية بالجامعات من حيث مفهومها، وأهدافها، ومهامها، والمتطلبات الواجب توافرها لتطويرها.
2. حللت الأدبيات والدراسات في ميدان الإدارة التربوية لتحديد أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث مفهوم القيادات الأكاديمية، وأهمية القيادات الأكاديمية، وأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات.
3. حللت الأدبيات والدراسات في ميدان الإدارة التربوية لتحديد مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات في مواجهتها، والمهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
4. استخلصت أبرز الأدوار التي يجب أن تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

5. صممت أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة، هدفت إلى التعرف على آراء عينة الدراسة التي ضمت أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) تجاه واقع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

6. توصلت إلى مجموعة من النتائج بناء على إجراء الدراسة الميدانية، وفي ضوءها تم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات متعلقة بالمتغير الأول، وأخرى متعلقة بالمتغير الثاني كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الأول المتمثل في أدوار القيادات الأكاديمية:

تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١) دراسة السبيعي والمزيني (٢٠٢٠) بعنوان: "دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م": هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور القيادات الأكاديمية بالجامعة في تنمية رأس المال البشري في بعديّ (التدريب، والتحفيز)، والتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية بالجامعة فيه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وتمثلت إجراءات الدراسة في تكوين عينة الدراسة من أعضاء هيئة تدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود، وتمثلت توصيات الدراسة في: تقديم مجموعة من المقترحات لتنمية رأس المال البشري في بعديّ (التدريب، والتحفيز) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

وتمثلت أبرز نتائجها في: تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الدورات التدريبية داخل الجامعة وخارجها، وتنمية مهاراتهم بحسب مستجدات، ومتطلبات العمل، وتحديد المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية بالجامعة في تنمية رأس المال البشري والتي منها: كثرة الأعباء الروتينية الملغاة على عاتق القائد الأكاديمي، وقلة الصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة الجامعية للقيادات الأكاديمية

بالجامعة، وكذلك تقديم المقترحات لتفعيل دور القيادات الأكاديمية بالجامعة في تنمية رأس المال البشري بالاهتمام بآراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس في مجال التنمية المهنية.

٢) دراسة القرني (٢٠٢٠) بعنوان: "دور القادة الأكاديميين في تطوير جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م": هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور القادة الأكاديميين في تطوير الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت إجراءات الدراسة في تكوين عينة الدراسة من (١٢٨) قائد جامعي، وتمثلت أبرز توصياتها في: إعطاء القادة الأكاديميين مزيداً من الصلاحيات لزيادة دورهم في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي.

٣) دراسة حرب (٢٠٢١) بعنوان: "دور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (دراسة ميدانية)": هدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لدورها في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العوامل المؤثرة على قيام القيادات الأكاديمية بالجامعة لدورها في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بالجامعة في قيامهم بدورهم في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات وتمثلت إجراءات الدراسة في تكوين عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام).

وتمثلت أبرز نتائجها في: تحديد عدد من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في القيام بدورها في تعزيز التشارك المعرفي والتي منها: عدم وجود آليات محددة للتحفيز، وعدم اهتمام الثقافة السائدة بالجامعة بعملية تشارك المعرفة، وتبادلها، وانشغال أعضاء هيئة التدريس نتيجة ما يتحملون من أعباء تدريسية إدارية، وتقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس مثل: الاهتمام بنشر التشارك المعرفي بالجامعة، وتوفير بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس بهذا الدور.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الثاني المتمثل في إدارة الموارد البشرية:

١) دراسة كامل (٢٠١٢) بعنوان: "تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة": هدفت الدراسة إلى: التعرف على كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة من خلال التعرف على العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (الاختيار،

والإعداد، وتقويم الأداء، والتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية)، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات وأسلوب دلفاي للتعرف على آراء الخبراء لجمع البيانات.

وتمثلت إجراءات الدراسة في تكوين عينة الدراسة من القيادات الإدارية، والأكاديمية بجامعات (القاهرة، والفيوم، والمنيا، وبنى سويف، وأسيوط، وبنها) حيث تمثل التوزيع الجغرافي لجمهورية مصر العربية، وتمثلت أبرز نتائجها في: تحديد أهم مشكلات إدارة الموارد البشرية، وهي: البيروقراطية في العمل الإداري الهرمية في السلطة، والهرمية في العلاقات بين العاملين ضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف محتوى البرامج التدريبية ومستواها، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف.

٢) دراسة معوض (٢٠١٤) بعنوان: "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر": هدفت الدراسة إلى: تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء أصالة الفكر الإسلامي، والمتغيرات المعاصرة، والتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، والتعرف على ملامحها من المنظور الإسلامي والمتغيرات المعاصرة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت إجراءات الدراسة في تكوين عينة الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية.

وتمثلت أبرز نتائجها في: تحديد مشكلات إدارة الموارد البشرية، ومنها: هرمية السلطة، والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وعرض ملامحها من المنظور الإسلامي، ومنها: تطبيق أنشطة، ومهام الإدارة كالتخطيط، والاختيار، والتوظيف، والتوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية، وتطبيق العدالة، والتدرج الرئاسي، وتطبيق العلاقات الإنسانية، واعتماد مبدأ الشوري، وتفويض السلطة.

٢) دراسة ثابت وآخرون (٢٠١٦) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية: كيف تتحول إدارة شؤون العاملين إلى إدارة للموارد البشرية؟": هدفت الدراسة إلى: مناقشة كيفية تحول إدارة شؤون العاملين إلى إدارة موارد بشرية، حيث تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بتطور الدور الذي تقوم بها، كما تمثلت أبرز نتائجها في: إن التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية كان نتيجة عدة أمور منها اقتصار دور إدارة الأفراد في بعض الأنشطة النمطية منها إنشاء وحفظ ملفات الخدمة يدويًا، كما أوضح مفهوم إدارة الموارد البشرية، والأبعاد الاستراتيجية لدورها ومنها: تأمين الموارد أو العنصر البشري المناسب، والمؤهل تأهيلا

علميا، ومعاصرا تحتاجه المنظمة من خلال استراتيجية واضحة، ومحددة تتكامل، وتتوافق مع استراتيجية المنظمة.

وتتناول القضايا الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ومتطلباتها، وسياساتها كإدارة ومنها: سياسة الاستقطاب وتصميم العمل، وتصنيف الوظائف، وتقييم أداء الأعمال، والترقية، والتعويض المادي، والمعنوي بالإضافة إلى التحديات التي تخص العاملين بإدارة الموارد البشرية بالجامعات والتي، منها: تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، وتحديد مدي توافر تدريب متخصص للعاملين بإدارة الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم سياسات الأفراد.

٣)دراسة برويس (٢٠١٧) بعنوان: "التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية": هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتمثلت أبرز نتائجها في: إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة قد تغير حيث زاد الاهتمام بالعنصر البشري ووجود إدارة للموارد البشرية تهتم به وصارت هي: الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل، وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة، وتحفيزه بكل الوسائل المادية، والمعنوية.

٤)دراسة مختار وآخرون(٢٠٢٤) بعنوان: "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة أسوان":هدفت الدراسة إلى: التعرف على متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت إجراءات الدراسة في تكوين عينة الدراسة من العاملون في إدارة الموارد البشرية، وتمثلت أبرز نتائجها في: قدمت مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، ومنها: أن يكون لدى العاملون في إدارة الموارد البشرية الخبرات الكافية التي تتناسب مع طبيعة عملهم، ولثقة بالقرارات التي تتخذ بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وأن تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة قواعد بيانات تحتوي على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة بالجامعة على جميع المستويات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير القيادات الأكاديمية:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تحديد أدوار القيادات الأكاديمية في داخل أقسامهم، وفي عينتها حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في القسم، ودراسة

حرب (٢٠٢١) التي طبقت على عينة من القيادات الأكاديمية، واعتمدت دراسة السبيعي والمزيني (٢٠٢٠) على المنهج الوصفي المسحي.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير القيادات الأكاديمية:

اختلفت الدراسات السابقة في أن دراسة حرب (٢٠٢١) قد استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وطبقت دراسة (القرني، ٢٠٢٠، ٩١٩ - ٩٥٣) على عينة من (١٢٨) قائد جامعي.

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تحديد المقصود بإدارة الموارد البشرية بالجامعات، ومفهومها، ومشكلاتها ومواجهة هذه المشكلات وقد اتفقت في عينتها حيث يتم التطبيق على أعضاء هيئة التدريس، وقد وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

وتناولت دراسة معوض (٢٠١٤)، ودراسة كامل (٢٠١٢) تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير إدارة الموارد البشرية:

اختلفت الدراسات السابقة في أن دراسة معوض (٢٠١٤) وظفت المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي بينما دراسة كامل (٢٠١٢) طبقت على عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية، ودراسة معوض (٢٠١٤) هدفت إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإسلامي.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس، وهدفها العام، والمنهجية العلمية حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وفي أداة الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي أسلوب المسح باستخدام العينة بما يتفق مع دراسة كُمل من (كامل، ٢٠١٢؛ وحرب، ٢٠٢١، ٢٠١ - ٢٩٨).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. تمثلت في الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية وهي: تحديد أدوار القيادات بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية.

2. ركزت على أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) للتعرف على وجهة نظرهم في أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية نظرًا لتأثرهم بما يتخذه القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية من قرارات، وأكثر قريبًا منهم.
3. ركزت على مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتي تضمنت كل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.
4. اختلفت في الحدود الزمنية التي تمثلت في: الفصل الدراسي الصيفي (٢٠٢٤م) (من شهر يوليو إلى شهر سبتمبر).
5. اختلفت في الحدود المكانية حيث تم تطبيقها بقطاعات (العلوم الإنسانية، العلمية، التربوية) بجامعة الإسكندرية؛ وقد تم التطبيق بكليات (الأداب، زراعة سابا باشا، التربية) بجامعة الإسكندرية وفقًا لترتيب هذه القطاعات.
6. اختلفت في تناولها لمفاهيم حول إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
7. اختلفت في تناولها لمفاهيم حول أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات.
8. اختلفت في تحديدها لمجموعة من الأدوار للقيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.
9. اختلفت في التعرف على واقع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية.
10. اختلفت في تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

11. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من (٤٤٦٠) عضو هيئة تدريس، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة الحالية والتي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)؛ وتكونت من (٢٩٤) عضو هيئة تدريس.

أوجه التميز للدراسة الحالية:

1. تناولها لمجموعة من المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
2. تناولها لأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث مفهوم القيادات الأكاديمية، وأهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات، وأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات.
3. تناولها لمشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها من حيث مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية ، والمهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
4. حللت الدراسة أدوار القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.
5. شخصت الدراسة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية.
6. قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

فصول الدراسة:

تضمنت الدراسة الفصول الآتية:-

الفصل الأول: -الإطار العام للدراسة ويتضمن العناصر الآتية: المقدمة؛ مشكلة الدراسة وأسئلتها؛ أهداف الدراسة؛ أهمية الدراسة؛ حدود الدراسة؛ منهج الدراسة وإجراءاتها المنهجية؛ مصطلحات الدراسة؛ الدراسات السابقة؛ التعليق على الدراسات السابقة؛ فصول الدراسة.

الفصل الثاني: -إدارة الموارد البشرية بالجامعات ويتضمن العناصر التالية: تمهيد؛ مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ مفهوم تمكين الموارد البشرية؛ أهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس؛ مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية ؛ أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية؛ مفهوم المهارات القيادية؛ أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ الخاتمة.

الفصل الثالث: - أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات ويتضمن العناصر الآتية: تمهيد؛ مفهوم القيادات الأكاديمية؛ أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات؛ أدوار القيادات الأكاديمية؛ الخاتمة.

الفصل الرابع: - مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها ويتضمن العناصر التالية: مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ، المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية؛ مشكلة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية؛ المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ الخاتمة.

الفصل الخامس: - إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل السادس:- الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

الفصل الثاني (إدارة الموارد البشرية بالجامعات)

تمهيد.

أولاً: - مفهوم إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: - أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

ثالثاً: - مفهوم تمكين الموارد البشرية.

رابعاً: - أهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

خامساً: - مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

سادساً: - أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.

سابعاً: - مفهوم المهارات القيادية.

ثامناً: - أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

تاسعاً: - مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

عاشراً: - المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

الخاتمة.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية بالجامعات

تمهيد:

تناول الفصل السابق الإطار العام للدراسة والذي تضمن العناصر الآتية: المقدمة؛ مشكلة الدراسة وأسئلتها؛ أهداف الدراسة؛ أهمية الدراسة؛ حدود الدراسة؛ منهج الدراسة وإجراءاتها المنهجية؛ مصطلحات الدراسة؛ الدراسات السابقة؛ التعليق على الدراسات السابقة؛ فصول الدراسة وتضمن الفصل الحالي إدارة الموارد البشرية بالجامعات،

ويتناول الفصل الحالي كُلاً من تمهيد؛ مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ مفهوم تمكين الموارد البشرية؛ أهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس؛ مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية ؛ أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية؛ مفهوم المهارات القيادية؛ أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ الخاتمة.

فَتُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالدول المختلفة نظراً لارتباط هذه الإدارة بكُل ما يخص الموارد البشرية التي تمثل جانباً من ثروة الدول بما يحقق الأهداف التنموية لهذه الدول ، والمحرك الأساسي للموارد الأخرى بالمؤسسات المختلفة، ومنها الجامعات، وإدارتها، والتي من ضمنها إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والتي يتناولها الفصل الحالي من حيث مفهومها وأهدافها ومهامها إضافة إلى تناول متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وتم عرض هذه العناصر كما يلي:

أولاً: - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين الذين تناولوا لمفهوم إدارة الموارد البشرية وذلك لاختلاف تخصصاتهم، ومدارسهم الفكرية والإدارية، حيث يتم عرض بعض منها كما يلي:

إدارة الموارد البشرية تمثلت في: "الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات" (بن يمينة، ٢٠١٥، ٩)، أي أنه ركز على الأفراد التي تُشارك في وضع الأهداف والسياسات وكذلك النشاطات، وإدارة الموارد البشرية هي: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى

العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة" (جميل، ٢٠١٥، ٨). فكان التركيز على النشاط الإداري لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "الفلسفة الإدارية التي تتضمن كُلاً من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء المورد البشري" (عبدالوهاب، ٢٠١٦، ٤٦) فتم التركيز على فلسفة عمليات إدارة الموارد البشرية، كما يُنظر لإدارة الموارد البشرية على أنها: "السياسات، والممارسات، والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين". (Noe et al, 2016, 3) ويُلاحظ أن التركيز على سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها.

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "منهجًا فكريًا للتعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة". (علاقي، ٢٠٢٠، ٦٠) فركز على المنهج الفكري لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع الموارد البشرية بوصفها شريك استراتيجي للتخطيط الاستراتيجي. وعرفها كُلاً من أحمد وآخرون (٢٠١٩، ٨٣) بأنها: "العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية لتلبية احتياجاتها الكمية والكيفية من الموارد البشرية". فركز على عملية وضع الخطط الاستراتيجية لتوفير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.

وإدارة الموارد البشرية تعني: "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة" (الجبوعه، ٢٠١٩، ٢٥)، وعرف المعايطة والحموري (٢٠١٣، ٢٠)، إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، وتعيين، وتحفيز، وتدريب الموظفين". فركزا بذلك على سياسات وظائف إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين، وتحفيز، وتدريب.

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها، والمجتمع من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج". (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٣) فتم التركيز على الوظيفة الإدارية لإدارة الموارد البشرية. وعرفها محمد (٢٠١٦، ٢-٧) بأنها تمثل مُدخلًا إداريًا قائم على الأفكار والافتراضات الآتية:

1. تعمل المنظمة في بيئة تُعد مصدرًا لجلب مواردها البشرية.
2. تحتاج المنظمة للتكيف مع البيئة المحيطة بها إلى إدارة تهتم بالموارد البشرية.
3. يتحقق التكيف مع البيئة المحيطة بها بالتركيز على الموائمة بين كيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة.
4. على الإدارة محاولة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة.

ويمكن القول أن هذا التعريف ركز على أفكار وافتراضات المدخل الإداري لإدارة الموارد البشرية.

وأوضح أن تعريفات إدارة الموارد البشرية السابق ذكرها قد ركزت على الزوايا الآتية:

1. الزاوية الهيكلية: التي تركز على الوحدة التنظيمية من حيث أهدافها وبنائها الوظيفي، وتنظيمها الداخلي، واستراتيجيات عملها.
2. الزاوية الوظيفية: المتعلقة بوظائف الإدارة الأساسية وإدارة الموارد البشرية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء).

وعليه؛ يمكن القول بأن المداخل التي تم تناولها حول مفهوم إدارة الموارد البشرية هي:

1. مدخل يركز على: الأفراد التي تُشارك في وضع الأهداف والسياسات والنشاطات.
2. مدخل يركز على: نشاط يسهم في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
3. مدخل يركز على: فلسفة ووظائف إدارة الموارد البشرية.
4. مدخل يركز على: سياسات إدارة الموارد البشرية.
5. مدخل يركز على: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
6. مدخل يركز على: وظائف إدارة الموارد البشرية كعملية.
7. مدخل يركز على: عملية وضع الخطط الاستراتيجية لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية.
8. مدخل يركز على: أفكار وافتراضات المدخل الإداري لإدارة الموارد البشرية.
9. مدخل يركز على: المنهج الفكري للتعامل مع الموارد البشرية.

وفى ضوء التعريفات السابق تحليلها يمكن استخلاص أبرز خصائص هذا المفهوم، والتي منها:

1. تباين كُله من الجانب الفكري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات.
2. تباين صلاحيات إدارة الموارد البشرية بالجامعات من خلال التحوُّل نحو صلاحيات تنفيذية تسهم في تنفيذ السياسات والقرارات، والإجراءات، والبرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالجامعات بعد أن كانت صلاحيات استشارية تقترح هذه السياسات والقرارات، والإجراءات، والبرامج.
3. تباين أدوار إدارة الموارد البشرية بالجامعات حيث حدثت تحولات أدوار إدارة الموارد البشرية بالجامعات من أدوار تقليدية تعتمد على الملاحظات والخبرة الشخصية والتجارب السابقة بالعمل إلى أدوار استراتيجية قائمة على التحليل واستخدام الأسلوب العلمي المبني على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الدقيقة التي تختص بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية حيث يتم

هذا عن طريق الاستعانة بهذه البيانات والمعلومات، والتي تخصصهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم.

والمفهوم الاجرائي لإدارة الموارد البشرية تمثل في: النشاط الإداري المتصل بتمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية والتي تتضمن توفير الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية اللازمة لتطبيقه والعمل على توفير مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية تتسم بالدقة عن أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لنجاح تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية.

ثانياً: - أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

هدفت إدارة الموارد البشرية بالجامعات إلى تفعيل أدوار الجامعات وكذلك جودة وكفاءة العملية التعليمية بالجامعات، وأوضحت الدراسات والبحوث أن أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات ما يلي :

فأوضح موسى (٢٠١٩، ٧٥) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثلت فيما يلي:

1. تكوين قوة عمل مستقرة وفاعلة تشمل مجموعة متفاهمة من الموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه وفقاً للنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
 2. تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية للجامعة.
 3. التنبؤ بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً في الوقت الحاضر والمستقبل.
- بينما كشف مانع (٢٠١٥، ٢٦) عن أهداف أخرى هي:
1. تطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المؤسسة.
 2. تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية الأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات، والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقلص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

وصنف ريجان وآخرون (Raegan et al. (2020, 17) هذه الأهداف في الآتي:

1. الأهداف الاجتماعية: الاستجابة للاحتياجات الأخلاقية وتحديات المؤسسة والعامل. الأهداف التنظيمية: تقديم المساعدة لضمان الفعالية التنظيمية بتوفير تدريب وتوظيف العدد المناسب من الموظفين للقيام بمهمة معينة.
2. الأهداف الوظيفية: الحفاظ علي الموارد البشرية التي تعمل بشكل جيد.

3. الأهداف الشخصية: دعم الأهداف الفردية للتوظيف من خلال إتاحة فرص للتطور التعليمي أو الوظيفي والحفاظ علي رضا الموظفين.

وفي ضوء ما سبق عرضه من أهداف يمكن توضيح أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والتي هي كالآتي :

1. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في وضع سياسات العمل بإدارة الموارد البشرية بالجامعات من (نظم معلومات إدارية، ولوائح، وإجراءات).

2. وضع خطط استراتيجية تُدعم القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات المتمثلة في الدراسة الحالية بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

3. تحديد احتياجات الجامعات من أعضاء هيئة التدريس لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

4. توفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بما يساعد على تطبيقه في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بشكلٍ فعال.

5. استثمار جهود أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بما يسهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات والمتمثلة في الدراسة الحالية بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ثالثاً:- مفهوم تمكين الموارد البشرية:

لقد تعددت وجهات النظر لكل من الباحثين التربويين والإداريين التي تناولت مفهوم تمكين الموارد البشرية ، نظراً لاختلاف تخصصاتهم، ومدارسهم الفكرية، والإدارية لذا سيتم عرض لعدد من وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم كما يلي:

لقد ظهر مفهوم التمكين في الأدبيات التربوية والإدارية للباحثين، حيث أوضحت حسين (٢٠١١، ٩٠) من خلال دراستها أنه: "تم اشتقاق كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power.

وأشارت حسين إلى أن من أبرز النماذج التي تم من خلالها تناول كلمة القوة هو ذلك النموذج الذي قَدَّمهما كُلا من فرينش ورافين (French And Raven) حيث قاما كُلا من فرينش ورافين (French And Raven) بتصنيف كلمة القوة إلى: خمسة أنماط من القوي هي: "القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإيجار، وقوة المكافأة"، بينما أوضحت برني (٢٠١٥، ٦) أن: "أصل كلمة التمكين في الأدبيات الفرنكونية يرجع إلى مصطلح Employment والذي يعني كسب السلطة".

وأوضح الباحثين التربويين والإداريين من خلال ما قاموا به من دراسات أن هناك أهمية لمفهوم التمكين فبدأ الكثير من هؤلاء الباحثين بالاستفادة من تطبيقه في مجال الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، ومن ضمنهم الجامعات، وتوصلت نتائج كثيرٍ من الدراسات التربوية والإدارية إلى "مفهوم تمكين الموارد البشرية" ويمكن استعراض بعض من هذه المفاهيم، وذلك على النحو الآتي:

قصد بمفهوم تمكين الموارد البشرية: "منح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا للإدارات الأقل، وبما يعادل الواجبات المنوطة بهذه الإدارات". (Al.Shorfat, 2014, 28) فركز على الجهة المختصة بمنح صلاحيات اتخاذ القرار وتمثلت في: الإدارة العليا، كما حدد شرط لتطبيق تمكين الموارد البشرية وهو تعادل الصلاحيات مع الواجبات المنوطة بالإدارة التي تطبيق تمكين الموارد البشرية.

وعرف يوسف (٢٠١٨، ١٢٢) تمكين الموارد البشرية بأنه: "منح الأفراد حرية التصرف، ودرجة من الاستقلالية من خلال عملية منح التفويض للتفكير، والتصرف بما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة". ركز على منح حرية التصرف، ومنح التفويض والاستقلالية لاتخاذ القرارات.

وعرف العبيد (٢٠١٦، ٢٢) تمكين الموارد البشرية بأنه: "عملية تتم من خلالها منح الصلاحيات للأفراد، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات". فقد أشار إلى منح صلاحيات اتخاذ القرارات وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمكن تعريف تمكين الموارد البشرية بأنه: "ممارسة تحفيزية تهدف لزيادة الأداء عن طريق إتاحة فرص المشاركة في صنع القرار". (Hanaysha, 2016, 300)، فركز على إتاحة المشاركة في صنع القرار.

ويمكن تعريف تمكين الموارد البشرية بأنه: "المشاركة والتمثيل بين الإدارة العليا والموظفين، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لصنع القرار". (الحمداني وسعدون، ٢٠١٨، ١٩١)، فركز على شروط على

الإدارة العليا أن تراعيها لتطبيق تمكين الموارد البشرية والتي منها: التمثيل ومنح الصلاحيات لصنع القرار، والمشاركة.

وعرفه كل من دياب وآخرون (٢٠٢٣، ٨٣) بأنه: "مزيد من تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المؤسسة وتزويدهم الصلاحيات، والمسؤوليات، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، ومنح الحرية في اتخاذ القرارات، والعمل على تكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف، والبرامج التدريبية"، فقد ركزوا على كل من (تفويض السلطة، وتفويض القوة، وتزويد الصلاحيات، وتزويد المسؤوليات، وحرية أداء العمل، وحرية اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، ووضع الأهداف، ووضع البرامج التدريبية).

وعرف كل من فلمبان والشريف (٢٠٢٠، ١٥٧) تمكين الموارد البشرية بأنه: "رفع وتعزيز قدرات الموظفين في اتخاذ القرارات، وإصدار الأحكام، ومنحهم حرية التصرف في المشكلات؛ فقد حددا شروط لتطبيقه تكمن في:

أ- تعزيز قدرات اتخاذ القرارات.

ب- حرية التصرف في مواجهة مشكلات العمل.

بينما تمكين الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بمثابة: "العملية التي يتم من خلالها إيجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات، وتطوير القدرات، وتقديم الموارد والدعم". (أهم، ٢٠١٩، ١٤)، فقد حدد شروط لبيئة العمل، تمثلت في:

أ- توفير الموارد اللازمة لتطبيق تمكين الموارد البشرية.

ب- توفير الدعم من خلال ما تمارسه القيادات من أدوار لتطبيق تمكين الموارد البشرية.

ج- تطوير قدرات الموارد البشرية الذين تم اختيارهم لتطبيق تمكين الموارد البشرية.

د- مشاركة معلومات العمل مع الموارد البشرية الذين تم اختيارهم لتطبيق التمكين.

وعرف حرب (٢٠١٥، ٢٩٦) تمكين الموارد البشرية بالجامعات بأنه: "بنية متعددة الأبعاد تمنح أعضاء هيئة التدريس سلطات إضافية، وفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل بالجامعة، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني لهم، من أجل تحسين الأداء بالجامعة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية"، فكشف حرب بذلك عن عدد من أبعاد مفهوم تمكين الموارد البشرية بالجامعات والتي تمثلت في:

أ- السلطات الإضافية.

ب- المشاركة في صنع القرارات.

ج-الاستقلالية في العمل.

د-القدرة على التأثير في نواتج العمل.

هـ-الإحساس بالتقدير.

و-الفاعلية الذاتية.

ز-النمو المهني.

وعرفت أبو العز (٢٠٢٢، ٨٧٥) تمكين الموارد البشرية بأنه: "العملية التي يتم بمقتضاها منح أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء المهام الوظيفية المنوطة بهم". فتطرق صالح إلى تناوله بوصفه عملية لمنح السلطات لأداء مهامه.

وتستخلص الدراسة من التعريفات السابقة عدد من مداخل مفهوم تمكين الموارد البشرية هي:

أ-مدخل يركز على: الجهة المختصة بمنح صلاحيات اتخاذ القرار

ب-مدخل يركز على: أبعاد تمكين الموارد البشرية من(السلطات الإضافية، والمشاركة في صنع القرارات، والاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل، والإحساس بالتقدير، والفاعلية الذاتية، والنمو المهني).

ج-مدخل يركز على: صلاحيات اتخاذ القرارات والمشاركة في اتخاذه.

د-مدخل يركز على: المشاركة في صنع القرار.

هـ-مدخل يركز على: استقلالية اتخاذ القرار.

و-مدخل يركز على: شروط على الإدارة العليا أن تراعيها لتطبيق تمكين الموارد البشرية.

ز-مدخل يركز على: شروط بيئة العمل لتطبيق تمكين الموارد البشرية.

ح-مدخل يركز على: تمكين الموارد البشرية بوصفه عملية تتم من خلالها منح السلطات اللازمة لأداء المهام الوظيفية.

ط-مدخل يركز على: شروط تطبيق تمكين الموارد البشرية من (تفويض السلطة، تفويض القوة، وتزويد الصلاحيات، تزويد المسؤوليات، ومنح الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بكفاءة، وحرية اتخاذ القرارات، تكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف، والمساهمة في وضع البرامج التدريبية).

رابعًا :- أهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

قام الباحثون التربويون والإداريون بتطبيق التمكين في كثيرٍ من التخصصات والمجالات التي منها: مجال تنمية المجتمع، وأيضًا مجال علم النفس الصناعي، والمجال التربوي والتعليمي بالإضافة إلى المجال الاقتصادي إلا إن طريقة تطبيق التمكين تختلف من مجال إلى آخر كما تختلف من مؤسسة إلى

أخري، وذلك نتيجة الاختلاف في الثقافة التنظيمية السائدة في كل مؤسسة، ومنها: الجامعات وإدارتها كإدارة الموارد البشرية بالجامعات بها، وما تتضمنه الجامعات من أقسام إدارية، وأكاديمية.

توصلت دراسة فيصل(٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والمنظمات المتعلمة، كما توصلت دراسة قامت بها برسولي (٢٠١٨، ب) إلى إن: "هناك ارتباط بين التمكين، وعدد من القضايا الأخرى، وقد مثلتها بكل من (اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمنظمة المتعلمة، والمنظمة الأفقية).

وصار موضوع تمكين الموارد البشرية من إحدى الموضوعات الأكثر شيوعاً في التناول لكل من الباحثين التربويين والإداريين، فقد قام هؤلاء الباحثين بتناول تمكين الموارد البشرية من حيث أهمية تطبيقه بالمؤسسات المختلفة، ومنها: الجامعات منذ القدم إلى العام ٢٠٢٤م، ومن ثم تتابعت كثير من الدراسات المختلفة للباحثين التربويين والإداريين، وتناول أهمية تطبيقه لذا تم من خلال هذه الدراسة الحالية عرض لبعض من جوانب أهمية تطبيق تمكين الموارد البشرية كما يلي:

فلقد بينت الشريف(٢٠١٥، ٢١) أن تطبيقه: "ساعد على التواصل بين المستفيدين من الخدمة وبين العاملين الذين يتمتعون بقدرات، ومهارات عالية تمكنهم من الإجابة على الاستفسارات دون الرجوع إلى قياداتهم"، كما أنه أسهم في: "استقلالية الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التي يقوم بها". (Allen et al., 2016,1)، كما توصلت الغانمي(٢٠١٦) في دراستها إلى أنه: "يحقق الأداء المتميز للموارد البشرية، بينما أوضح الربيعي(٢٠١٦، ٣١) في دراسته أنه "ساعد على القضاء على العزوف عن المشاركة".

وأوضح عدد من الباحثين التربويين والإداريين لأهمية تطبيق تمكين الموارد البشرية كما يلي:
فأكد حرب (٢٠١٥، ٢٩٧-٢٩٨) أن تطبيقه: "قد حقق عددًا من الفوائد لكل من الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس بها ومنها:

1. تغيير الثقافة التقليدية للجامعة القائمة على الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
2. اكتشاف الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
3. دعم أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من قدراتهم في خدمة الجامعات.
4. تمكين القيادات الجامعية ومنهم القيادات الأكاديمية بالجامعات من زيادة التعرف على إمكانيات أعضاء هيئة التدريس.

وأكدت ألهم(٢٠١٩، ١٤) أنه ساعد على: "تحويل المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسساتٍ معاصرةٍ ممكنةٍ"

وكشف كل من الطراونة والنهدي (٢٠١٧) عن أن تطبيقه ساعد على :

1. استخراج الطاقات الكامنة للأفراد.

2. التأثير على النمط القيادي.

3. التأثير على المناخ التنظيمي.

ونظرًا لأهمية تطبيق تمكين الموارد البشرية التي أوضحها عدد من الباحثين التربويين والإداريين ، وذلك من خلال الدراسات التي تم الإشارة لبعض منها من خلال الدراسة الحالية.

لذا؛ كان من الضروري أن يتم تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لكي يحصلون على الفوائد الناتجة من تطبيقه في هذه الأقسام، والتي أتضح من خلال العرض السابق.

وتلخصت أهمية تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في النقاط الآتية:

1. توفير بيئة عمل مشجعة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

2. وضع مجموعة من الآليات لتحقيق استقلالية اتخاذ القرارات بجامعة الإسكندرية.

3. دعم أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من قدراتهم في خدمة الجامعات.

4. القضاء على العزوف عن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

5. تحقيق مستوى أداء متميز لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

6. اكتشاف الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

خامسًا :- مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

اختلف الباحثون التربويين والإداريين في تناولهم لمفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية، حيث يرجع ذلك إلى تفاوت الخلفية الفكرية والمعرفية لهؤلاء الباحثين، لذا يتم تناول مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال تقسيم هذا المفهوم إلى:

أ- مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية.

ب- مفهوم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

ويمكن تناول هذان المفهومان كما يلي:

أ- مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية Dada Base:

اختلفت دراسات الباحثون حول مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية؛ فعرفه مشعل (٢٠٢٣، ٦٥٢) بأنه "مجموعة من البيانات المرتبطة وذات الصلة بحيث تخزن بطريقة نموذجية يتم فيها تحاشي تكرار البيانات، إضافة إلى تميز هذه البيانات باستقلالٍ نسبيٍّ عن البرامج المسؤولة عن المعالجة الخاصة بهذه البيانات"، ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها البعض، ومخزنة في الحاسوب بطريقة تسمح بالرجوع إليها". (كيح، ٢٠٢١، ه).

وعرف مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية بأنه: "مجموعة من البيانات والبرامج المترابطة مع بعضها البعض بطريقة تيسر تنظيم هذه البيانات من أجل تسهيل الحصول عليها في شكل معلومات واضحة، وميسرة يسهل استرجاعها وطباعتها". (حافظ وآخرون، ٢٠١٦، ٤٦٧)، وهي: "مجموعة من البيانات المنظمة والمعرفة بوضوح، وذات الصلة والترابط". (العشماوي، ٢٠١٥، ٨٨)، في حين يمكن تعرفها بأنها: "الجهة المنظمة للمعلومات ذات الصلة". (عامر، ٢٠١١، ١٩٧).

وعليه يستخلص من التعريفات السابقة مداخل مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية، وهي:

- مدخل ركز على: البيانات المنظمة والمعرفة بوضوح.
- مدخل ركز على: الجهة المنظمة للمعلومات.
- مدخل ركز على: البيانات ذات الصلة.
- مدخل ركز على: البيانات والبرامج المترابطة مع بعضها البعض.

ب- مفهوم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية Information Systems:

تعددت آراء واتجاهات الباحثين التربويين والإداريين الذين تناولوا مفهوم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، فلا يوجد تعريف واحد متفق عليه لهذا المفهوم.

لذا، يتم من خلال الدراسة الحالية عرض هذه المفاهيم بإيجاز كما يلي:

عرف مفهوم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بأنه: "نوع من أنواع نظم المعلومات الإدارية يعتمد على الحاسب الآلي والذي يتكون من أجهزة وبرامج وموارد بشرية تسمح للمستعمل بتقييد مجموعة من المهام". (باسيمان وآخرون، ٢٠١٩، ٣٠).

وعرف أيضًا بأنه: "مجموعة من الإجراءات والتطبيقات، والبرامج التي تعمل وفق آلية نظامية (مدخلات، عمليات، مخرجات، قاعدة بيانات، تغذية عكسية) تقوم باستقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل وبت المعلومات الخاصة بالموارد البشرية". (الصالح، ٢٠٢١، ٢٧٣).

وعليه؛ تستخلص الدراسة من التعريفات السابقة أن هناك عديدًا من المداخل التي تناولها الباحثين لمفهوم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، فقد تم وصفه بنظم المعلومات الإدارية، وأيضًا بنظام يتضمن كل من (مدخلات، عمليات، مخرجات، قاعدة بيانات، تغذية عكسية).

سادسًا :- أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية:

نظرًا لتوجه الدولة نحو تطبيق التحول الرقمي بكافة مؤسساتها ومنها: الجامعات، وإداراتهم، ومن ضمنهم تطبيق التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية بالجامعات، كما شهد المجال التكنولوجي استحداث تقنيات حديثة، والتي منها: الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وانترنت الأشياء، وهذه التقنيات الحديثة تتطلب سرعة، وسهولة لتشغيلها للوصول إلى البيانات لاتخاذ القرار بسهولة، وبخاصة عن القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

واعتمدت كثيرًا من المؤسسات بما فيهم الجامعات على قواعد بيانات الموارد البشرية، ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من أجل استخراج مجموعة من البيانات المختلفة عن أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك بهدف تقييم أدائهم في ظل اتجاه الدولة نحو التطوير الإداري لمؤسساتها المختلفة، والتي منها: الجامعات، كما اعتمدت القيادات الأكاديمية بالجامعات على التكنولوجيا في استخدامها لأتمته جميع العمليات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، والتي تشمل كل من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء).

وأكد كل من نينوي وبن سمينه (٢٠١٨، ٢٠٠٨) على إن: "العناية بالموارد البشري، وإنشاء إدارة متخصصة لذلك المورد، وبيان أهميته على المجتمع ككل يدفعنا إلى ضرورة أن يكون هناك قاعدة بيانات تتعلق بالموارد البشري بكافة التفاصيل الخاصة بذلك المورد"، وبيّنت الباجوري (٢٠٢٤، ٨٤) إن: "البيانات الدقيقة تسهم في إعطاء صورة جيدة لصانع القرار تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة، كما إنها أداة أساسية للمتابعة والتقييم، وإتاحتها تعد مؤشر لتحقيق الشفافية".

وعلى الرغم من أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالأقسام الأكاديمية؛ فقد ظهرت دراسات أخرى أشارت إلى انتقاد مؤسسات التعليم العالي إلى قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات إلى بيانات شخصية، ومؤهلات وخبرات، ودرجات وظيفية، وعدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها ونوعيتها.

فلقد أكدت عطية (٢٠١٨، ٣٤٠-٣٤١) على: "ضرورة بناء نظام متكامل للبيانات، والمعلومات داخل مؤسسات التعليم العالي، ويتضمن هذا النظام عدد من قواعد البيانات التي تتصف بالدقة يضم جميع الموارد الملموسة، وغير الملموسة الموجودة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتوافر بيانات عن عدد الموارد البشرية بالمؤسسة، وبياناتهم الشخصية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، ودرجاتهم الوظيفية، والعملية بالإضافة إلى الحصول على بيانات عن نظم، وقواعد اختيار العناصر البشرية، وتعيينهم، ومكافأاتهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، والأساليب المتبعة في تقييم أداء العناصر البشرية".

وقدمت دراسة مختار وآخرون (٢٠٢٤) مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة، والتي منها: "أن تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة قواعد بيانات تحتوي على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة بالجامعة على جميع المستويات الإدارية"، نظراً للحاجة إليها.

والتطور المعلوماتي قد أسهم في توفير عدد هائل من المعلومات التي قد لا يستوعب العقل البشري في القيام بتخزينها، كما يوجد كم هائل من البيانات الضخمة عن كل ما يتعلق بكل مورد بشري في الأقسام الأكاديمية مما يصعب من قدرة العقل البشري على الاحتفاظ بهذه البيانات الضخمة عنهم، فلقد أوضح الدوسري (٢٠٢١) أن من ضمن أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات يكمن في: "توفير بيئة مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب".

بناءً على ما سبق؛ تبين حاجة الجامعات بوجه عام، وجامعة الإسكندرية بوجه خاص لأن تعمل القيادات الجامعية بها؛ وبما فيهم القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية على توفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية تتسم بالدقة ليتمكنوا عن طريقها من تخزين كل البيانات الضخمة التي تخص أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

وكذلك التوجه لأتمته العمليات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية من كل من (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتقييم أداء) لاستخدام التكنولوجيا لتنفيذ هذه العمليات في الأقسام الأكاديمية بما قد يسهم في نجاح تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

لذا، تم تناول أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالأقسام الأكاديمية بتقسيمها إلى ما يلي:

1. أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية.
2. أهمية نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

وتم تناولهما بإيجاز كما يلي:

1. أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية:

فلقد بين الكثير من الباحثين التربويين والإداريين من خلال دراساتهم وبحوثهم لأهمية قواعد بيانات الموارد البشرية على النحو الآتي:

" يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية نظرًا لأنها تحتوى على العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات ". (عامر، ٢٠١١، ٢١٠).

وأشار محمد (٢٠١٧، ١٣) إلى أن أهميتها ترجع إلى إنها تساعد على:

أ- استقلالية ومركزية البيانات.

ب- تقليل التكرار والمرونة.

ج- سهولة توسيع القاعدة.

د- إمكانية تحقيق الرقابة.

هـ- حفظ خصوصية وأمن البيانات.

وتم تناول أهمية نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، حيث أوضح الأمين (٢٠٢١) أن أهميتها تكمن في كونها: "تُعدُّ أحد المكونات الأساسية لأي نظام، حيث يتم تخزين البيانات بواسطتها".

وأوضح حافظ وآخرون (٢٠١٦، ٤٧٥) أن أهميتها تمثلت في:

أ- تخزين جميع البيانات بكافة الأنشطة لجهة ما بطرق متكاملة، ودقيقة.

ب- تصنيف وتنظيم هذه البيانات بحيث يسهل استرجاعها في المستقبل.

ج- متابعة التغييرات التي تحدث في البيانات المخزنة وإدخال التعديلات اللازمة عليها، حتى تكون

دائمًا في الصورة الملائمة لاستخدامها فور طلبها.

د- تخزين كم هائل من البيانات التي تتجاوز تفاصيلها

هـ- إجراء بعض العمليات والمعالجات التي يستحيل تنفيذها يدويًا.

و- تخزين البيانات بطريقة متكاملة بمعنى الربط بين النواعيات المختلفة للبيانات المعبرة عن كافة الأنشطة.

ح- تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها بحيث لا تتاح أية معلوماتٍ لأي شخص ليس له

الحق في الاطلاع عليها.

- لذا؛ يمكن استخلاص أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية فيما يلي:
- أ- يمكن عن طريقها إجراء عمليات ومعالجات لها لا تنفذ يدويًا.
 - ب- يسهل متابعة التغيرات التي تحدث فيها.
 - ج- تصنيفها بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها.
 - د- تقليل تكرارها.
 - هـ- الرقابة عليها.
 - و- دقة تخزين كم هائل منها.
 - ز- تكامل طرق تخزينها للربط بين النواعيات المختلفة للبيانات.
 - ح- تحقق الأمن السيرانى لهذه البيانات.

2. أهمية نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية:

لخصها أنساعد (٢٠١٦، ٤٢) في كونها ساعدت على:

- أ- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة.
 - ب- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
 - ج- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.
 - هـ- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
 - و - تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة العنصر البشري كتسجيل ساعات العمل والغياب.
- وأوضح صورية وميلود (٢٠١٥، ٢٢٥) أنه: يتم من خلال نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية جمع البيانات ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة عنهم ، بينما أشار الشعبان والابيعج (٢٠١٤، ٨٤) إلى إنها أسهمت في : " توفير المعلومات أمام المستفيدين من المديرين، بغية رفع كفاءة الأفراد، والوظائف، وفعالية التنظيم".
- ونظرًا لأهمية نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وأهمية قواعد بيانات الموارد البشرية والتي سبق استعراضهما

- لذا؛ يمكن استخلاص أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمي ،حيث تكمن في:
- أ-رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية .
 - ب- توفير المعلومات عن أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية أمام المستفيدين من برامجها.
 - ج- التنبؤ عن طريقها باحتياجات الأقسام الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس.

د- تقييم البرامج المقدمة إلى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية من خلالها للتعرف على درجة استفادتهم من تلك البرامج لتطوير هذه البرامج بما يتناسب مع احتياجاتهم من المعلومات.

سابعاً :- مفهوم المهارات القيادية:

لقد تعددت دراسات الباحثين التربويين والإداريين ممن تناولوا لمفهوم المهارات القيادية، ويتم استعراض بعضاً منها كما يلي:

عرفت المهارات القيادية بأنها: " السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يملكها القائد". (الشاعر، ٢٠١٦، ٤٦)، فركز هذا التعريف على السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية، وعلى جانب آخر عرفها الحدراوي ومحمد (٢٠١٩، ١٥٢) بأنها: "المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة المرتكزة على الأفراد"، ويشمل هذا التعريف المهارات التي تستند إلى عقلية الأفراد. وعرفها صيتي ولعمور (٢٠١٩، ٢٦٧) بأنها: "الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد ويؤثر بها على الآخرين". فركز على الصفات الإنسانية والخبرات، في حين يُعرفها الغنبوصي وأحمد (٢٠٢٠، ٤٩٤) بأنها: "السلوكيات والأنشطة التي يمتلكها الفرد للتأثير على أفعال، واتجاهات الآخرين، ويمكن تعلمها، أو اكتسابها أو تنميتها من خلال التدريب والممارسة". فقد تناول الغنبوصي وأحمد السلوكيات والأنشطة التي يمكن ممارستها، وتنميتها من خلال كل من التدريب والممارسة.

وعليه؛ يمكن من التعريفات السابقة استخلاص بعضٍ من مداخل مفهوم المهارات القيادية، وهي:

أ-مدخل يركز على: المهارات التي تستند إلى عقلية الأفراد.

ب-مدخل يركز على: الصفات الإنسانية والخبرات.

ج-مدخل يركز على: السمات، والقدرات المعرفية والشخصية، والفنية.

د-مدخل يركز على: السلوكيات والأنشطة.

ثامناً :- أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

للمهارات القيادية للقيادات الأكاديمية أهمية كبرى في أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات لأدوارهم المنوطة بهم، وبخاصة أدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت في هذه الدراسة بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؛ ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين ممن تناولوا لأهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات لذا، يتم عرض بعضًا منها كما يلي:

فلقد أكد ياغي (٢٠١١، ٣٧) أن: "المهارات القيادية للقادة الأكاديميين تُعد من أبرز الموضوعات التي ينبغي دراستها من قبل المهتمين، والباحثين، لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف؛ فيرى ياغي أنها تسهم في تحقيق الأهداف، في حين لاحظ القاسمي (٢٠١٩، ٢٧٣) أن أهميتها تكمن في النقاط الآتية:

أ- تكوين بيئة إيجابية فاعلة للعمل.

ب- تكوين مناخ إداري ممتع للعاملين.

ج- تنظيم الأعمال الإدارية.

د- تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه؛ يمكن استخلاص أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات في النقاط الآتية:

أ- توفير مناخ إداري ممتع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

ب- تنظيم الأعمال الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

تاسعًا : - مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

تعددت وجهات النظر حول مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات، فأكد كل من عبدالله وبوسهوه (٢٠١١، ١٣) في دراستهما على أن: "مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط للسلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد بل العمل على تنشيط تبادل المعلومات والمعرفة بينهم".

وأوضح أبو شيخة (٢٠١٣، ٢٥٦) أنها تنقسم إلى:

1. مهام إدارية: تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات والتي تتضمن كل من

وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع، والتطوير، وتخصيص الموارد.

2. مهام تخصصية: تعني بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتضمن كل من وظائف

تخطيط العاملين، وتطوير تدريبهم، وتقويم أدائهم، وتوفير السلامة العامة لهم ورعايتهم.

وأشار كل من مجاني وطبولة (٢٠١٧، ٤٧-٤٨) إلى أن مهام إدارة الموارد البشرية تمثلت في :

1. حل مشاكل العاملين.

2. تحقيق التعاون بين إدارة المؤسسة ونقابة العاملين.

3. وضع سياسة الخصوصية التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد

العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن أبرز مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات هي:

1. تحديد مهام أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتسهيل أداء هذه المهام.
2. توفير بيانات ومعلومات تتسم بالدقة عن أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتخزينها في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.
3. التأكد من امتثال أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بتنفيذ القوانين الحاكمة للعمل الجامعي.

بالنظر إلى تلك المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالجامعات، يتبين أنه في حال محاولة تطويرها يستلزم ذلك؛ أولاً توفير مجموعة من المتطلبات وهذا ما يتناوله المحور القادم كما يلي:

عاشراً :- المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات:

هناك كثيرٌ من المشكلات التي تواجهها الجامعات وإدارتها المختلفة، والتي تمثلت بحسب الدراسة الحالية في كُل من: مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، حيث يتطلب هذا الأمر أن تعمل القيادات الأكاديمية على توفير مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

وتم عرض المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات كما يلي:

قدمت معوض(٢٠١٤، ١١٢) إلى مجموعة من هذه المتطلبات كما يلي :

1. تطبيق العدالة.
2. التدرج الرئاسي.
3. تقييم العمل.
4. تطبيق العلاقات الإنسانية.
5. اعتماد مبدأ الشورى
6. تفويض السلطة

وكشف كامل (٢٠١٢، ٢٦٠) عنها، والتي تمثلت في:

1. نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية.
2. تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.
3. وضع معايير لقياس الأداء.

ولقد لخص موسى (٢٠١٩، ٢٦٣) هذه المتطلبات في: مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وأوضح جرجس (٢٠٢١، ٦) أن: "تميز الجامعات ونجاحها يتوقف على قدرتها على إحداث تغييرات تنظيمية في الهيكل التنظيمي وفي السياسات والثقافات المتبعة، وتحسين أداء العاملين والقيادات". وعليه؛ فالجامعات بحاجة إلى أن تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات لأدوارهم في توفير عدد من المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

في ضوء ما تم عرضه يمكن استخلاص بعض من المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وذلك من خلال تقسيمها إلى ما يلي:

1. متطلبات إدارية.

2. متطلبات مالية.

3. متطلبات تقنية.

4. متطلبات بشرية.

وفيما يلي سيتم عرض هذا التقسيم كما يلي:

1. متطلبات إدارية.

تطلب إجراء تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات توافر متطلبات إدارية هي:

أ- نشر ثقافة تنظيمية تُشجع على تواصل أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

ب- وضع معايير واضحة لقياس درجة أداء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية اللازمة لإجراء هذا التطوير.

ج- اقتراح تعديل الوصف الوظيفي لوظائف القيادات الأكاديمية بالجامعات ليتلاءم مع إجراء تطويرها.

2. متطلبات مالية:

تطلب إجراء تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات توافر متطلبات مالية هي:

أ- عمل شراكات مع القطاع الخاص من الشركات المتخصصة في الاستثمارات المالية للإفادة من خبراتهم في الاستثمار المالي للمخصصات المالية للجامعات لإجراء تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

ب- استقطاب الخبرات الاقتصادية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك بهدف استثمار مخصصات التمويل الجامعي للجامعات لإجراء هذا التطوير.

ج- إرسال أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك بهدف تقديم مجموعة من الاستشارات العلمية المتخصصة إلى مؤسسات المجتمع المحلي نظير تحصيل مبالغ مالية.

3. متطلبات تقنية:

تطلب إجراء تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات توافر متطلبات تقنية، ومنها:

أ- إعداد قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية تخصص لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية على أن تشمل كافة البيانات الشخصية والمؤهلات والخبرات، والتدريب، والرتبة الأكاديمية، وأعدادهم، ومؤهلاتهم وسيرهم الذاتية، ووظائفهم، وتدرجهم الوظيفي، ورواتبهم، ونتائج تقويم أدائهم وأنشطتهم الأكاديمية، وأعداد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها، ونوعية هذه الدورات التي تخصصهم.

ب- إعادة هيكلة تخطيط عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعات لإجراء مجموعة من الإصلاحات الهيكلية بهذه العمليات من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء) لتطورها.

ج- اعتماد التدرج الرئاسي الذي يشغلونه كل من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية للمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية المتعلقة بإجراء هذا التطوير.

4. متطلبات بشرية:

تطلب إجراء تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات توافر متطلبات بشرية، والتي منها:

أ- تحديد أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية الملائمين للقيام به.

ب- اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات التي لديهم من الخصائص الشخصية التي تتناسب مع متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

ج- تحديد المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات اللازمة للقيام به.

د- تطوير المهارات القيادية للقيادات بالجامعات لتنفيذ تطوير هذه الإدارة وفق متطلباته.

هـ- عقد حلقات نقاشية بين القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية وبين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك بهدف مناقشة كل ما له صلة بتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.

الخاتمة:

تبيّن إن هناك مداخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية منها: (الأفراد الذين يشاركون في وضع الأهداف، والسياسات، والنشاطات، نشاط يسهم في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وفلسفة وظائف إدارة الموارد البشرية، وسياسات إدارة الموارد البشرية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وسياسات وظائف إدارة الموارد البشرية، والوظيفة الإدارية لإدارة الموارد البشرية، ووظائف إدارة الموارد البشرية

كعملية، وعملية وضع الخطط الاستراتيجية لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية، وأفكار وافتراضات المدخل الإداري لإدارة الموارد البشرية، والمنهج الفكري للتعامل مع الموارد البشرية).

وأُتضح أن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات تمثل في: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في وضع سياسات العمل بإدارة الموارد البشرية بالجامعات من (نظم معلومات إدارية، ولوائح، وإجراءات).

وتم تناول مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية من حيث مفهوم تمكين الموارد البشرية؛ وأهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس، حيث أن تطبيقه بالجامعات ساعد على استقلالية اتخاذ القرارات بالجامعات، والقضاء على العزوف عن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية

وتناول مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية بالتركيز على مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية؛ أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.

وتم تناول مفهوم المهارات القيادية؛ أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

وأُتضح أن مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات هي: توفير بيانات ومعلومات تتسم بالدقة عن أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتخزينها في إعداد قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.

وتبين أن من أهم المتطلبات هي: اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات التي لديهم من الخصائص الشخصية التي تتناسب مع متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ إعداد قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية تخصص لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية على أن تشمل كافة البيانات الشخصية والمؤهلات والخبرات، والتدريب، والرتبة الأكاديمية، وأعدادهم، ومؤهلاتهم وسيرهم الذاتية، ووظائفهم، وتدرجهم الوظيفي، ورواتبهم، ونتائج تقويم أدائهم، وأنشطتهم الأكاديمية، وأعداد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها، ونوعية هذه الدورات التي تخصصهم؛ تحديد أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية الملائمين للقيام به؛ تطوير المهارات القيادية للقيادات بالجامعات لتنفيذ تطوير هذه الإدارة وفق متطلباتها؛ اقتراح تعديل الوصف الوظيفي لوظائف القيادات الأكاديمية بالجامعات ليتلاءم مع إجراء تطويرها.

الفصل الثالث (أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات)

تمهيد.

أولاً: - مفهوم القيادات الأكاديمية.

ثانياً: - أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات.

ثالثاً: - أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات.

الخاتمة.

الفصل الثالث

أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات

تمهيد:

تناول الفصل السابق إدارة الموارد البشرية بالجامعات من خلال عرض العناصر التالية: -تمهيد؛ مفهوم إدارة الموارد البشرية؛ أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ مفهوم تمكين الموارد البشرية؛ أهمية تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس؛ مفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية ؛ أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية؛ مفهوم المهارات القيادية؛ أهمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ مهام إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ المتطلبات الواجب توافرها لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ الخاتمة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لمفهوم القيادات الأكاديمية؛ أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات؛ حللت أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات، حيث تحتل القيادات الأكاديمية بالجامعات مكانة مهمة لممارستها عدد من الأدوار لتحقيق أهداف الجامعات؛ وإدارتها المختلفة، والتي من ضمنها تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وغالباً تعمل القيادات الأكاديمية بالجامعات على تقليل دوران العمل في الأقسام الأكاديمية بالجامعات لتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

وتُقدم القيادات الأكاديمية أيضاً التغذية الراجعة للإدارة العامة للجامعة عن كل ما يخص أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وأيضاً يعملون على توفير متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وذلك من خلال ممارستهم لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بحسب الدراسة الحالية، والتي تمثلت في كُُل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها، ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

أولاً: - مفهوم القيادات الأكاديمية:

تناولت عديداً من الدراسات مفهوم القيادات الأكاديمية، كالاتي:

فأوضح السلاطين(٢٠١٤، ٢١٣) أن القيادات الأكاديمية تعني: "القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى الكليات، والعمادات، والأقسام العلمية، وتنفذ أعمالاً

إدارية، وأكاديمية، وتربوية، "كما يُعرف الرقب (٢٠١٨، ٢٩٩) بأنهم: "العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات".

وأوضح كُلاً من القضاة والصريرة (٢٠١٩، ١٧٤) أن القيادات الأكاديمية يمثلون في : "أعضاء هيئة التدريس المكلفين بإدارة الأقسام الأكاديمية بقرار من رئيس الجامعة وتوصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحياتهم بموجب الأنظمة والتعليمات بكل جامعة"، كما يُعرفهم الدوسري (٢٠٢١، ٢٣٦) بأنهم: "الأساتذة الأكاديميون الذين يتقلدون مناصب في إدارة الجامعة، وكلياتها وعمادتها المساندة".

ومفهومى الاجرائى عن القيادات الأكاديمية تمثل في: السادة أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون رئاسة مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية.

ثانياً: - أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات:

أوضحت الدراسات المختلفة أهمية القيادات الأكاديمية؛ إذ يؤكد كل من العبدى والسودى (٢٠١٦، ٢) إن "نجاح الجامعة وتقدمها يعتمد على كفاءة أداء قياداتها الأكاديمية"، وأوضح الشهرى (٢٠١٦، ٥٢) إن: "القائد الأكاديمي رمز للقيادة في مؤسسته وتقام تحت رعايته مجموعة من الفعاليات لبث روح الحماس"، وتوصلت دراسة قامت بها ألهم (٢٠١٩، ٣١٧) في الجامعة إلى أن القيادات الأكاديمية تمثل: "المحرك الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في الجامعة"، وبيّن حرب (٢٠٢١، ٢٣٢) أن القيادات الأكاديمية يساعدون على تحقيق: "كفاءة الجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها".

تأسيساً على ما تقدم؛ يمكن استخلاص أهمية القيادات الأكاديمية في النقاط التالية:

1. يمثلون حلقة وصل بين الموارد البشرية من العاملين بالإدارة العامة للجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية لنقل قرارات الإدارة العامة للجامعة إليهم.
2. يمثلون المحرك الأساسي لتطوير الجامعات وإدارتها، ومنها: تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات.
3. يشاركون في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات والمتمثلة في الدراسة الحالية بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.
4. يقدمون التغذية الراجعة لقرارات الإدارة العامة للجامعة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

وبعد عرض أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات، يستلزم الأمر عرض لأهم أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات كما يلي:

ثالثاً: - أدوار القيادات الأكاديمية:

ويتم عرض هذه الأدوار من خلال محورين أساسيين هما:

١) أدوار القيادات الأكاديمية وفقاً لما ورد بنصوص المواد القانونية بقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لسنة (٢٠٠٦) بشأن تنظيم الجامعات وتعديلاتها:

تم من خلال هذه الدراسة استعراض تقسيم أدوار القيادات الأكاديمية كما يلي:

أ- أدوار القيادات الأكاديمية وفقاً لما ورد بنصوص المواد القانونية بقرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات:

نصت المادة رقم (٥٩) على أن: "يقدم (رئيس مجلس القسم) بالجامعة، بعد العرض علي مجلس القسم تقريراً إلي العميد كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية، والإدارية، والمالية، وذلك توطئةً للعرض علي مجلس الكلية". (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ١٦).

ب- أدوار القيادات الأكاديمية وفقاً لما ورد بنصوص المواد القانونية بقرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات: (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ٦٥)

نص قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات في مادته رقم (٤٢) على أن: "يشرف (رئيس مجلس القسم) بالجامعة علي الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها حيث يتولى (رئيس مجلس القسم) بالجامعة بصفة خاصة الأدوار الآتية:

أ- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية علي أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم للعرض علي مجلس القسم.

ب- إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض علي مجلس القسم.

ج- متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية.

د- الإشراف علي العاملين في القسم ومتابعة أعمالهم.

ه- حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية علي كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.

و- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية، والإدارية، والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم، ومستوى أداء العمل به شئون الدراسة والامتحانات، ونتائجها، وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ، وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويعرض هذا التقرير علي مجلس القسم توطئةً للعرض علي مجلس الكلية.

ز- يبين رئيس مجلس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة بشأنه علي مجلس الكلية.

٢) أدوار القيادات الأكاديمية التي تناولتها الدراسات:

أشارت دراسة كُُل من الألفي (٢٠٢٢)، وحرب (٢٠٢١)، وغنيم (٢٠٢٣) إلى أن هناك أدواراً تعزيزية هي: دور القيادات الأكاديمية في تعزيز الأمن السيراني بالجامعات، ودور القيادات الأكاديمية في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، ودور القيادات الأكاديمية في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

وأظهرت دراسة كُُل من السبيعي والمزيني (٢٠٢٠)، والشهري (٢٠٢٠)، والقرني (٢٠٢١) إلى أن هناك أدواراً تنموية هي: دور القيادات الأكاديمية في تنمية رأس المال البشري في بعدى (التدريب، والتحفيز)، ودور القيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، ودور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى أدوارٍ كثيرةٍ منها: دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، ودور القيادات الأكاديمية في تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية، ودور القيادات الأكاديمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات المصرية (البدوي ٢٠١٧؛ رشوان ٢٠١٩؛ النادي ٢٠٢٣).

وكشفت عيد (٢٠١٥، ٤٠٢) عن عدد من أدوارهم، والتي منها:

أ- توفير بيئة عمل تتوافر فيها بنية معلوماتية.

ب- تنمية مهارات العاملين.

ج- إتاحة العمل الجماعي.

د- تعدد مراكز السلطة بين الأفراد.

وأشارت البدوي(٢٠١٧، ٢١٩) إلى أن من هذه الأدوار هي :

أ- العمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها وحسم الخلافات.

ب- تنمية الأفراد وتدريبهم، ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للجامعة.

وأوضح الزهراني والسيسي(٢٠١٨، ٢٨٤) أنها تمثلت في الأدوار التالية:

أ-توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم الأكاديمي علي إطلاق معارفهم.

ب-التطوير المستمر للبرنامج الأكاديمية بالقسم.

ج-اقتراح طرق وأساليب لتنمية موارد القسم.

د-المشاركة في وضع رؤية القسم الأكاديمي.

وأشار كل من العبدوي والسودي (٢٠١٦، ٢) إلى أن هذه الأدوار تمثلت في:

أ-ضبط العمل الأكاديمي وقيادته.

ب-تهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي متميز.

وأوضح الدوسري(٢٠٢١) أن الأدوار تشمل الآتي:

أ-توفير بيئة مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب.

ب-إتاحة العمل الجماعي.

ج-العمل علي تعدد مراكز السلطة بين الأفراد.

د-تحديد احتياجات المؤسسة المطلوبة من العنصر البشري.

بناءً على العرض السابق، الذي تناول عرض مختصر لأدوار القيادات الأكاديمية وفقاً لما ورد بنصوص المواد القانونية لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لسنة (٢٠٠٦) بشأن تنظيم الجامعات وتعديلاتها، وأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات التي تناولتها الدراسات يمكن استخلاص أدوار القيادات الأكاديمية تمثلت في:

أ-تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالجامعات في الأقسام الأكاديمية.

ب-يقترحون توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية على أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

ج-يبينون لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس الأقسام الأكاديمية بالجامعات عند نظر المسائل المعروضة والخاصة بهذه الأقسام.

د- يسهمون في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؛ ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

هـ- يعملون على تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية كنوع من اللامركزية الإدارية.

و- يشرفون على تنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعات في الأقسام الأكاديمية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء).

الخاتمة:

تناول هذا الفصل عدد من المفاهيم للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وتبين أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات، حيث يمثلون المحرك الأساسي لتطوير الجامعات وإدارتها، والتي من ضمنها تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وتوضيح أهم أدوارهم في إنهم: يشرفون على تنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعات في الأقسام الأكاديمية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء)؛ يبينون لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس الأقسام الأكاديمية بالجامعات عند نظر المسائل المعروضة والخاصة بهذه الأقسام؛ يسهمون في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.

الفصل الرابع

مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها

تمهيد.

أولاً: - مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية (1) المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية .

(2) معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

(3) أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية. ثانياً: - مشكلة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

(1) أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ثالثاً - المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

(1) أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

الخاتمة.

الفصل الرابع

مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها

تمهيد:

تناول الفصل الثالث أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث مفهوم القيادات الأكاديمية؛ أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعات؛ أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات.

ويتناول الفصل الحالي مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها ويتضمن العناصر التالية: مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية.

وتناول مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية؛ المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ الخاتمة، وذلك للتعرف و على مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها.

وعليه؛ يمكن عرض لكل مشكلة من مشكلات إدارة الموارد البشرية، والمهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات كما يلي:

أولاً: - مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية

ويستلزم لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لتطبيقه والتي تمثلت في المتطلبات الآتية:

1) المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

نظرًا لأن المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية يتم توافرها من خلال ممارسات القيادات الأكاديمية بالجامعات لمجموعة من الأدوار، ونظرًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين التربويين والإداريين الذين تناولوا لموضوع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية.

لذا؛ يتم عرض بعضًا منها كما يلي:

أوضح الفاضل (٢٠٢٠، ٣٣٧) أن هناك عدد من العناصر التمكينية بالتنظيم الجامعي ساعدت على تطبيقه به، وهي:

أ- المشاركة في القوة.

ب- الجراءة في المبادرة.

ج- حل المشاكل.

د- تشكيل فرق العمل.

هـ- تفعيل نظام الاتصال.

و- مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة.

وكشف كل من المنوري والجرايدة (٢٠١٤، ٤٤) إن متطلبات تمكين الموارد البشرية تمثلت في:

أ- ثقافة تنظيمية تُدعم التمكين.

ب- نظم للمعلومات تعتمد علي التكنولوجيا الحديثة.

ج- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ومعظم المستويات.

د- إعادة تصميم الوظائف ليتيح للعاملين الحرية في أداء مهام عملهم.

هـ- تدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

و- دعم الإدارة العليا، وإسنادها لخطط التمكين مع جدية تطبيقه.

ز- قيادة إدارية واعية بأهمية التمكين لديها الإقناع والفهم الصحيح لتطبيق التمكين.

وعليه؛ يُمكن عرض أبرز المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، والتي تمثلت في:

أ- منح الثقة في أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لاتخاذ القرارات بعملهم.

ب-تحسين المهارات القيادية القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية ليتمكنوا من تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

ج- تحديد الجهة المختصة بمنح الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لاتخاذ القرارات الجامعية، وذلك من خلال استخدام آليات واضحة لتطبيقه في الأقسام الأكاديمية لضمان استمرارية هذا التطبيق بشكلٍ فعال .

د- ترسيخ فكرة تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بين مكونات الثقافة التنظيمية لجامعة الإسكندرية.

هـ- منح أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية القوة بأنواعها(قوة مرجعية؛ قوة قانونية؛ قوة الخبرة؛ قوة الإجماع؛ قوة المكافأة) بحسب احتياج الموقف ليتمكنوا من تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بشكلٍ فعال.

و-نشر آليات لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية يحتوي على مجموعة ، والتي منها:

- الإعلانات الداخلية المتعلقة بتطبيقه في الأقسام الأكاديمية.
- نشرات داخلية تختص بتطبيقه في الأقسام الأكاديمية.
- نشر دليل لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية يحتوي على عدد من العناصر، وهي:
 - ✓ ما الهدف من تطبيقه في الأقسام الأكاديمية؟
 - ✓ ما المهارات الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ليتم تطبيقه في الأقسام الأكاديمية بنجاح؟
 - ✓ ما أهمية تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؟
 - ✓ ما الكيفية التي عن طريقها يتم تطبيقه بها في الأقسام الأكاديمية؟
 - ✓ ما الجدول الزمني اللازم لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؟
 - ✓ ما المتطلبات المختلفة الواجب توافرها لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؟

✓ ما معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؟
(2) معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

يعد تمكين الموارد البشرية من ضمن الأساليب الإدارية التي تواجهها عدد من المعوقات، وذلك أثناء ممارسات القيادات الجامعية ومنهم القيادات الأكاديمية لأدوارهم؛ كما إن ضعف مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات في الوقت المناسب، قد يحولها بمرور الوقت إلى معوقات لتطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ولقد تعددت آراء الباحثين، والمفكرين التربويين، والإداريين من الذين تناولوا معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ويتم عرض بعض من هذه المعوقات كما يلي:

فأشار السكارنة (٢٠١٤، ٣٢٦-٣٢٧) إلى إنها تكمن في المعوقات الآتية:

أ- البناء التنظيمي الهرمي.

ب- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

ج- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

د- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.

هـ- السرية في تبادل المعلومات.

ولخصها جادالله (٢٠١٥، ١٤-١٥) في الآتي:

أ- سيطرة النمط المركزي على الإدارة.

ب- قصور الإعداد الإداري للقيادات الأكاديمية.

ج- تعدد القوانين واللوائح مما يؤدي إلى استنفاد معظم طاقات القيادات في الإجراءات الروتينية.

د- محدودية التفويض.

هـ- تمسك بعض القيادات بالمناصب على حساب المصلحة العامة.

وأوضح عبدالرحمن (٢٠١٧، ١١) أن هذه المعوقات، قد تمثلت فيما يلي:

أ- تمسك بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأنماط الإدارية التقليدية.

ب- قلة رغبة رؤساء الأقسام الأكاديمية في المشاركة في السلطة.

وعليه؛ يمكن من العرض السابق استخلاص أبرز معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، والتي منها:

أ- ضعف العمليات الإدارية من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم أداء) أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

ب- لا تتضح الأدوار الجديدة لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التي سيمارسونها أثناء تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بهذه الأقسام.

ج- لا يتحمل أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لمسئوليتهم المنوطة بهم أثناء تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

٣) أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية:

يعتمد مستقبل الجامعات على القيادات الأكاديمية بها نظرًا لأنهم يمتلكون من الخبرات ما يؤهلهم للتعرف على أنسب المداخل، والأساليب الإدارية، وذلك نتيجة لكم المواقف والمشكلات التي يواجهونها أثناء ممارسة أدوارهم المختلفة بالجامعات، وهذه المداخل والأساليب الإدارية تتناسب مع مواجهتهم للمشكلات التي تواجهها الجامعات، وإدارتها، ومنها: مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات، وبحسب الدراسة الحالية مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

لذا على القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية القيام بممارسة عدد من الأدوار التي قد تسهم في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بها

ويتم تناول أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بتقسيم هذه الأدوار كما يلي:

أ- أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية وفقًا لما ورد بمواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لسنة (٢٠٠٦) بشأن تنظيم الجامعات وتعديلاتها:

ب- أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال الدراسات التي تناولت تمكين الموارد البشرية:

أ- أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية وفقاً لما ورد بمواد قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لسنة (٢٠٠٦) بشأن تنظيم الجامعات وتعديلاتها:

وتم تناولها من خلال المشاركة الجماعية بين القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية وبين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية وهي مجموعة الأدوار الآتية:

- ✓ تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية التي تخص الأقسام الأكاديمية.
- ✓ اقتراح توزيع المحاضرات والدروس على أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
- ✓ إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للأقسام الأكاديمية.
- ✓ حفظ النظام داخل الأقسام الأكاديمية.

ب- أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال الدراسات التي تناولت تمكين الموارد البشرية:

بناءً على ما تم عرضه من الدراسات المختلفة التي تناولت مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، يمكن استخلاص أهم أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية وذلك من خلال ممارستهم لمجموعة الأدوار التالية :-

- ✓ السعي إلى تطوير سياسات القسم لضمان تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.
- ✓ السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة .
- ✓ تذليل أية معوقات تقف أمام تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.
- ✓ استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.
- ✓ تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتطبيقه في القسم.
- ✓ إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في القسم لاتخاذ المبادرات في مواجهة مشكلات عملهم بشكل مستقل.

✓ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم.

ثانياً: - مشكلة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

يمكن تناول مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، حيث يُمكن توفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالأقسام الأكاديمية دقيقة؛ وبيئة جامعية في الأقسام الأكاديمية تستند على بنية تحتية "مادية وتقنية" ثلاث هذه الأقسام، وذلك من خلال تناول أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، ويتم استعراض هذه الأدوار كما يلي:

١) أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

بناءً على العرض السابق؛ للدراسات والبحوث العديدة للباحثين التربويين والاداريين حول أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية، وأهمية نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، فهذا الأمر يستلزم من القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية ممارسة بعض الأدوار لتسهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والتي منها: مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

لذا؛ يُمكن للقيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية القيام بممارسة الأدوار الآتية: -

أ- السعي إلى وضع مجموعة من الإجراءات لضمان توافر قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.

ب- التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.

ج- العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.

د- العمل على أن تُلبي قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعلومات.

هـ-توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ فعال.

و-تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم ومسؤولياتهم.

وتتطلب ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم توافر مجموعة من المهارات في تلك القيادات ليتمكنوا من ممارسة أدوارهم المتعلقة بمواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والمتمثلة في كُل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؛ ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، وذلك ما سيتم عرضه في الجزء الآتي:

لذا؛ كان من الضروري تناول المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وذلك كما يلي:

ثالثاً - المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

للمهارات القيادية طبيعة وخصائص تتميز بها، ولقيام القيادات الأكاديمية بالجامعات بمواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات، والتي منها مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والتي تمثلت في هذه الدراسة بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية حيث يُمكن اكسابها للقيادات الأكاديمية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني للقيادات الأكاديمية وإتاحة ورش عمل لإكساب هذه المهارات بشكلٍ علمي، ولذلك سوف يتم تناول تلك المهارات من خلال عرض أبرزها كالاتي:

١) أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

ويتم من خلال الدراسة الحالية استعراض عدد من نتائج وتوصيات دراسات الباحثين التربويين والإداريين من الذين تناولوا أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وهي كما يلي:

فأشار إدريس وآخرون (٢٠٢٠، ٩٧) إلى أن أبرزها تمثلت في:

أ-مهارة الاتصال.

ب-مهارة التفويض.

ج-مهارة اتخاذ القرار.

د-مهارة التحفيز.

بينما أشارت البدوي (٢٠١٧، ٢١٩) إلى إن من ضمن أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات: "العمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها وحسم الخلافات".

وأوضح كُـل من بوفتين (٢٠١٦)، وعبد فروانة (٢٠١٦، ٩)، العبدوي والسودي (٢٠١٦، ٢٠) أن أبرز المهارات القيادية تمثلت في:

أ-المهارات الفكرية التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل، والدراسة، والاستنتاج، والمقارنة، والقدرة على الربط، والتغيير الايجابي، ولديه المرونة، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.

ب-مهارة حل المشكلات التي تتمثل في قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين، وإدارة الوقت، والتأثير في فريق العمل الذي يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهونها، والعمل على اتخاذ القرار المناسب.

ج-المهارات الإدارية التي تمكن القيادات الأكاديمية من تسيير العمل الجامعي.

وأكد (سليم ومتولي، ٢٠٢٢، ٣٨٦) على "ضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعة لمهارات التخطيط الاستراتيجي"، كما أشار الدوسري (٢٠٢١) إلى أن: "إتاحة العمل الجماعي من أهم أدوار القيادات الأكاديمية".

وأوضح كُـل من أحمد (٢٠١٥)، وبرهوم (٢٠١٣، ٤٢)، والعزب (٢٠١٥) أن أبرزها يكمن في:

أ-مهارة تحمل المسؤولية.

ب-مهارة تكوين علاقة ناجحة مع الآخرين.

ج-مهارة إقناع الآخرين.

د-مهارة حل المشكلات.

هـ-مهارة الاستخدام الأمثل لإمكانيات البيئة.

و-مهارة اتخاذ القرارات التي تعتبر اختيار منطقي بين اختارين أو أكثر اعتمادًا على قيم متخذ القرار.

ز-المهارات الإدراكية (التصويرية) التي تتعلق ببعد النظر والتطلعات المستقبلية وإدراك القائد لطبيعة الجماعة أو المؤسسة التي يقودها، وطبيعة العلاقات والتنظيم فيها، وقدرته على النظرة العامة الشاملة للنظام ككل وإدراكه بأن أي تغيير جزئي قد يؤثر على النظام بأكمله.

ويري القحطاني (٢٠١٦، ١٩) إن: "المهارة في اتخاذ القرارات تعد من المهمات الرئيسية للقائد، والتي تتطلب اتباع أسلوب الحكم، والقياس، والبعد عن أسلوب التخمين، والحدث لأن القائد هو الذي يمتلك سلطة اتخاذ القرار، وهو الذي يتحمل النتائج، وتبعات القرار".

في حين أشار العازمي(٢٠١٣) إلى أن أبرزها تمثلت في: " قدرة الفرد على مواجهة المأزق والمواقف المعقدة، والضاغطة باستخدام قدراته، ووظائفه العقلية العليا للوصول إلى الحل المستهدف والتعامل معها بفاعلية من خلال تحديد المشكلة، وتحليلها، وفهمها، والتعامل معها، والتفكير في كيفية التغلب عليها، واختيار الحلول البديلة".

بينما أشار الثبيتي(٢٠١٤، ٣٠) إلى إن المهارات القيادية تمثلت في

أ-مهارة التنظيم.

ب-مهارة التطوير.

ج-مهارة الإشراف.

د-مهارة اتخاذ القرارات.

هـ-مهارة إدارة الوقت.

و-مهارة العلاقات الإنسانية.

ز-مهارة المشاركة في العمل الجماعي.

وعليه، يمكن استنتاج أن من أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

1. المهارة في اتخاذ القرارات.

2. مهارات التخطيط الاستراتيجي.

3. مهارة العمل الجماعي.

4. مهارة حل المشكلات.

ويتم تناول أبرز المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات بالشرح والتحليل وهي:

1. المهارة في اتخاذ القرارات:

أوضحت الدراسات أهمية إكساب القيادات الأكاديمية بالجامعات لمهارة اتخاذ القرارات؛ إذ ينظر إلي مهارة اتخاذ القرارات على أنها: "الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم رشيد لمجموعة من البدائل".(عامر والمصري، ٢٠١٦، ١١).

2. مهارات التخطيط الاستراتيجي:

أتضح أهمية إكساب القيادات الأكاديمية بالجامعات لمهارة التخطيط الاستراتيجي فهي تسهم في: "قيام القيادات بتحقيق بيئة تعليمية، وإيجاد البدائل، وتخطيط العمل، وتقييم النتائج، وتحسين البرامج". (السيد، ٢٠٢٢، ٣٨)، إذ تُعد مهارة التخطيط الاستراتيجي بمثابة "تحديد معالم للطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعماله واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف". (عبدالقادر، ٢٠١٥، ١٦٣).

3. مهارة العمل الجماعي:

تعمل القيادات الأكاديمية بالجامعات على نشر مهارة العمل الجماعي لدى الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية للقيام بتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات بشكلٍ فعالٍ، حيث تعتمد القيادات الأكاديمية بالجامعات على مهارة العمل الجماعي لمواجهة معوق العمل الفردي، وقد تسهم مهارة العمل الجماعي في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في الدراسة الحالية بكلٍ من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؛ ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

4. مهارة حل المشكلات:

تتبين أهمية إكساب القيادات الأكاديمية بالجامعات لمهارة حل المشكلات بما يمكنهم من حل المشكلات التي يواجهونها خلال أدائهم لعملهم بداخل أقسامهم الأكاديمية ؛ إذ إن: "مهارة حل المشكلات بمثابة نشاط عقلي، تُنظم وتتفاعل فيه الخبرات السابقة، ومكونات الموقف الحالي لإنتاج حلٍ جديدٍ غير مألوفٍ". (جاسم، ٢٠٢٣، ١٤٢)، كما تُمثل "مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدمًا المعلومات والمعارف التي سبق تعلمها، والمهارات التي اكتسابها للتغلب على الموقف الجديد، والغير مألوف بشكلٍ جدي". (البارودي، ٢٠١٥، ٤٤).

ومهارة حل المشكلات تمثلت في: قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين، وإدارة الوقت، والتأثير في فريق العمل الذي يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهها، والعمل على اتخاذ القرار المناسب". (عبد فراونة ، ٢٠١٦ ، ٢)، حيث قد تكسب مهارة حل مشكلات القيادات الأكاديمية بالجامعات القدرة على حل مشكلات إدارة الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية باستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة، والمتمثلة في إتباع الخطوات التالية:

1. تحديد مشكلات أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية عن طريق توافر الوعي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات بهذه المشكلات.

2.تشخيص أسباب مشكلات أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بإتباع عدد من الخطوات الآتية:

أ- جمع معلومات عن مشكلات أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

ب- وضع العديد من الفروض المحتملة كأسباب لحدوث هذه المشكلات.

ج- تحليل المعلومات حول هذه المشكلات لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى حدوثها منذ البداية.

3.تحليل هذه المشكلات للتنبؤ بانعكاساتها سواء عليهم أو على وظائفهم، ومهامهم.

الخاتمة:

تناول هذا الفصل مشكلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها من حيث مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية وأدوار القيادات الأكاديمية في مواجهتها وكذلك تم تناول المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وتم التركيز علي أبرز هذه المهارات لمواجهتهم مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية

لذا؛ يتم من خلال عرض عناصر الفصل القادم التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتعرف على الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

الفصل الخامس (إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج وتفسيرها ومناقشتها)

تمهيد.

أولاً :- إجراءات الدراسة الميدانية.

(1) أهداف الدراسة الميدانية.

(2) مجتمع الدراسة.

(3) عينة الدراسة.

(4) أداة الدراسة.

(5) صدق أداة الدراسة.

(6) ثبات المقياس لأداة الدراسة.

ثانياً: - التحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات أداة الدراسة .

2. الفروق بين تأثيرات متغيرات البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تضمنت على كل من متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

3. وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

4. أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد:

وبناء على ما سبق تم تناوله في الفصول النظرية لهذه الدراسة؛ يتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية والنتائج وتفسيرها من حيث أهداف الدراسة الميدانية ، ومجتمع الدراسة، وعينتها، واختيار العينة، وكيفية إعداد وتنفيذ أداة الدراسة كما تناول التحليل الإحصائي للنتائج، وتناول كل عنصر من هذا التقسيم على النحو الآتي:

أولاً :- إجراءات الدراسة الميدانية:

ويتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في العناصر الآتية:

(1) أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على واقع ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجامعة الإسكندرية.

(2) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجامعة الإسكندرية، وبلغ عددهم (٤٤٦٠) عضو هيئة التدريس، ويوضح خصائص هذا المجتمع في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) خصائص مجتمع الدراسة:

العدد	مجتمع الدراسة	
١٨٨٠	ذكر	النوع
٢٥٨٠	أنثى	
٤٤٦٠	الإجمالي	
١٢٣٣	علوم إنسانية	قطاع الكلية
٩١١	علمي	
٧١١	تربوي	
٤٤٦٠	الإجمالي	
١١٥٥	أستاذ	الدرجة الوظيفية
١٠٩٨	أستاذ مساعد	
٢٢٠٧	مدرس	
٤٤٦٠	الإجمالي	

3) عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة لذا، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجامعة الإسكندرية، وبلغ عددهم (٢٩٤) عضو هيئة تدريس، وتم تحديد عدد العينة وفقًا للمعادلة الإحصائية لتامبسون التي تمثلت في: (عبد الحميد، ٢٠٢٤، ٢٠١٦).

$$n = \frac{X^2 NP (1-P)}{D^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

حيث أن:

n: حجم عينة الدراسة

N: حجم مجتمع الدراسة

P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع

X: الدرجة المعيارية (قيمة اختبار كا2) المقابلة لمعامل الثقة الذي اختارته الباحثة وهو يُمثل بقيمة

تساوي 95% عند درجة حرية=1، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تُمثل بقيمة تساوي 1.96.

D: درجة الدقة كما يعكسها الخطأ في المسموح به، وقد اعتبرته الباحثة يُمثل بقيمة تساوي 50% بهدف

الحصول على أكبر حجم عينة ممكن.

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة:

العدد	عينة الدراسة	
١٣٥	ذكر	النوع
١٥٩	أنثى	
٢٩٤	الإجمالي	
٢٤٨	علوم إنسانية	قطاع الكلية
٤٦	علمي	
١٢٤	تربوي	
٢٩٤	الإجمالي	
٧٢	أستاذ	الدرجة الوظيفية
٥١	أستاذ مساعد	
١٧١	مدرس	
٢٩٤	الإجمالي	

4) أداة الدراسة:

تم تصميم (الاستبانة) كأداة رئيسة للدراسة الحالية لجمع البيانات من عينة الدراسة تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية واعتمدت الدراسة في إعدادها على بعض المراجع والمصادر، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم تصميم (الاستبانة) بإتباع لعدد من الخطوات الآتية:

أ- تحديد المحاور الأساسية التي تشملها (الاستبانة).

ب- القيام بدراسة تفصيلية لكل محور من المحاور بهدف تحديد المفردات التي تغطي كل محور.

ج- القيام بترتيب المفردات التي تغطي كل محور ترتيباً منطقياً.

د- تجميع عناصر مفردات محوري (الاستبانة) على الأساتذة المشرفين بهدف إدخال العديد من التعديلات على مفردات (الاستبانة)، حتى تم التوصل إلى إعداد (الاستبانة) في صورتها الأولية ملحق رقم (١).

• القسم الأول: بيانات أولية لعينة الدراسة الحالية يشتمل على كل من متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمية، تربوية)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس).

• القسم الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية: والذي تكون من محورين أساسيين، وتكون هذا القسم من (٢٥) مفردة.

✓ المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وتكون هذا المحور من (١٣) مفردة .

✓ المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، وتكون من (١٢) مفردة.

جدول رقم (3) عدد المفردات في النسخة الأولية لمحوري (الاستبانة):

عدد المفردات	محوري (الاستبانة)
13	المحور الأول
12	المحور الثاني
25	الإجمالي

وتم اختيار طريقة تصحيح أداة الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك وفق التقسيم التالي (درجة كبيرة جداً ، درجة كبيرة ، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً)، وذلك بهدف تلقي استجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (4) طريقة تصحيح أداة الدراسة:

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
5	4	3	2	1

ويوضح الجدول التالي: المتوسط ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (5) المتوسط، ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة:

المتوسط	درجة التقدير
لأقل من (1.8)	درجة منخفضة جداً
من (1.8) - لأقل من (2.6)	درجة منخفضة
من (2.6) - لأقل من (3.4)	درجة متوسطة
من (3.4) - لأقل من (4.2)	درجة كبيرة
من (4.2) - لأقل من (5)	درجة كبيرة جداً

5) صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق أداة الدراسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى بهدف التأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة وملاءمتها لأغراض الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية ملحق رقم (1)؛ على عينة من السادة المحكمين من الأكاديميين والمختصين من العاملين بالكليات التابعة للجامعات المصرية من (كلية الآداب جامعة الإسكندرية، كلية التربية جامعة الإسكندرية، كلية التربية جامعة دمياط، كلية الزراعة ساجا بأشأ جامعة الإسكندرية كلية الأعمال جامعة الإسكندرية)، والذي بلغ عددهم (18) محكماً ملحق رقم (2).

واستجابت الباحثة لتعديلات السادة المحكمين إما بالحذف، أو بالإضافة أو التعديل ثم وضعت في صورتها النهائية، وقامت بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها، حتى أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية ملحق رقم (3)، وجاءت عدد المفردات في المحور الأول (13) مفردة، وعدد المفردات في المحور الثاني (10) مفردات.

ب- الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال تقسيمه إلى:

☒ الاتساق الداخلي لارتباط المفردة بالمحور الذي تنتمي إليه.

☒ الاتساق الداخلي لارتباط المحور بالاستبيان ككل.

☒ الاتساق الداخلي لارتباط المفردة بالمحور الذي تنتمي إليه:

وتوضح الجداول التالية: ارتباط كل مفردة بالمحور الذي تنتمي إليه كما يلي :

جدول رقم (6) ارتباط المفردة بالمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية)

بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

م	المفردة	معامل الارتباط
1	السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة.	0.907
2	تنفيذ استراتيجيات وخططاً تهدف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	0.887
3	توفير الموارد المالية والوقت اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من تحقيق أهدافهم	0.805
4	السعي إلى تطوير سياسات القسم لضمان تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	0.902
5	تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة المتعلقة بتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	0.895
6	تذليل أية معوقات تقف أمام تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	0.921
7	استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.	0.800
8	تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.	0.862
9	دعم التواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس في القسم للتعرف على المعوقات التي تواجه عملهم في القسم والعمل على تذليلها.	0.915
10	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم بكفاءة.	0.907
11	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في القسم لاتخاذ المبادرات في مواجهة مشكلات عملهم بشكل مستقل.	0.895
12	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم.	0.921
13	تفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم.	0.862

جدول رقم (7) ارتباط المفردة بالمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة

الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في

الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

م	المفردة	معامل الارتباط
1	توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية "المادية والتقنية" التي تدعم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.	2.84

م	المفردة	معامل الارتباط
2	السعي إلى وضع الخطط والإجراءات؛ لضمان توافر قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.	3.06

م	المفردة	معامل الارتباط
3	التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.	3.06
4	تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم ومسؤولياتهم.	3.04
5	تطبيق الإجراءات التي تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	3.29
6	العمل على أن تلبى قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعلومات.	3.07
7	توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال.	2.99
8	العمل على اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	3.11
9	العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.	3.20
10	العمل على أن تتسم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بسهولة الاستخدام والوصول إليها، وإمكانية الإضافة والتعديل عليها بفعالية.	3.14

يتضح من الجداول السابقة أن هناك ارتباطاً قوياً بين كل مفردة وبين المحور الذي تنتمي إليه.

☒ الاتساق الداخلي لارتباط المحور بالاستبيان ككل:

يوضح الجدول التالي أن: معامل ارتباط كل محور بالاستبيان ككل.

جدول رقم (8) معامل ارتباط المحور بالاستبيان ككل:

معامل الارتباط	المحور
٠.٨٦٧	المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بالجامعات في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.
٠.٩٧٤	المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بالجامعات في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل ارتباط المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية عبر عنه بقيمة مرتفعة تساوي (٠.٨٦٧)، مما يدل ذلك

على ارتباط قوي بين كل مفردة بالمحور الأول وبين الاستبيان ككل، كما أن معامل ارتباط المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية تم التعبير عنه بقيمة مرتفعة تساوي (٠.٩٧٤)، مما يدل ذلك على ارتباط قوي بين كل مفردة كل مفردة بالمحور الثاني وبين الاستبيان ككل، وهو ما يشير إلى درجة ارتباط قوية بين محوري (الاستبانة) والاستبيان ككل.

6) ثبات المقياس لأداة الدراسة:

قُصد بثبات المقياس لأداة الدراسة ما يلي: إنه إذا أعيد أو تم تكرار استخدامها مرة أخرى في الظروف نفسها التي استخدمت فيها سابقاً فإنها تعطي نتائج ثابتة للدراسة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس (الاستبانة)، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (9) إجمالي معامل ثبات المقياس لأداة الدراسة ألفا كرونباخ لمحوري (الاستبانة):

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	٠.٩٧٣
المحور الثاني	٠.٩٧١
الإجمالي	١.٩٤٤

يتضح من الجدول السابق إن معامل ثبات المقياس لأداة الدراسة ألفا كرونباخ للمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية يساوي (٠.٩٧٣)، بينما معامل ثبات المقياس لأداة الدراسة ألفا كرونباخ للمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، وإجمالي معامل ثبات المقياس لأداة الدراسة ألفا كرونباخ لمحوري (الاستبانة) يساوي (١.٩٤٤) وهذا يوضح أن (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات يسمح بتعميم نتائجها من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس).

ثانياً: - التحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة:

التحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة (الاستبانة)، فقد تم على النحو الآتي:

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي لحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب كما يلي:

أ- استخدام برنامج اكسيل (EXCEL).

ب- التكرارات والنسب المئوية (FREQUENCIES & PERCENTAGES): وذلك بغرض وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ج- المتوسط الحسابي (MEAN): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات ومحوري أداة الدراسة (الاستبانة): معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION COEFFICIENT): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

د- معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH'S ALPHALF): لقياس ثبات المقياس (الاستبانة).

هـ- تحليل التباين: للتعرف على الفروق بين تأثير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري أداة الدراسة (الاستبانة).

و- اختبار شيفيه: للكشف عن اتجاه الفروق التي تعزي لمتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ولمتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

2. الفروق بين تأثيرات متغيرات البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تضمنت على كل من متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة):
وتم استعراض هذه الفروق على النحو التالي:

أ- الفروق بين تأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة):

لتوضيح الفروق بين تأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (10) الفروق بين تأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294):

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	24.2	1	24.2	0.120	0.730
	داخل المجموعات	59102.3	292	202.4		
	التباين الكلي	59126.5	293			
المحور الثاني	بين المجموعات	72	1	72	0.867	0.445
	داخل المجموعات	35988.5	292	123.2		
	التباين الكلي	36060.5	293			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	179.7	1	179.7	0.300	0.584
	داخل المجموعات	175064	292	599.5		
	التباين الكلي	175243.7	293			

*الفروق غير دالة عند مستوى (0.05) ، وعند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق؛ أن لا توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير النوع من (ذكر، أنثى) لا يؤثر على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) نظراً لأن أفراد عينة الدراسة متواجدين في نفس بيئة العمل والمتمثلة في جامعة الإسكندرية.

ب- الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة):

لتوضيح الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (11) الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) تم حسابها؛ كما هو موضح بالجدول التالي:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول:	بين المجموعات	4931.3	2	2465.6	13.239	0.0001
	داخل المجموعات	54195.2	291	186.2		
	التباين الكلي	59126.5	293	8.2552		
المحور الثاني :	بين المجموعات	3714.2	2	1857.1	16.707	0.0001
	داخل المجموعات	32346.2	291	111.156		
	التباين الكلي	36060.5	293	256.1968		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	17183.4	2	8591.7	15.818	0.0001
	داخل المجموعات	158060.3	291	543.1		
	التباين الكلي	175243.7	293	8.9134		

*الفروق دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (11) أن: هناك فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك

باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) له تأثير على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

جدول رقم (12) اختبار شيفيه Scheffe للكشف عن اتجاه الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294):

المحور	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين كليات العلوم الإنسانية و الكليات العلمية	0.05
	بين الكليات العلمية و الكليات التربوية	0.05
المحور الثاني	بين كليات العلوم الإنسانية و الكليات العلمية	0.05
	بين الكليات العلمية و الكليات التربوية	0.05
الاستبيان ككل	بين كليات العلوم الإنسانية و الكليات العلمية	0.05
	بين الكليات العلمية و الكليات التربوية	0.05

يتضح من الجدول السابق لاختبار شيفيه Scheffe أن:

✓ هناك فروق للمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية ، كما تتجه نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ هناك فروق للمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية، كما أن هذه الفروق تتجه كذلك نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ هناك فروق للاستبيان تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية وتتجه كذلك نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

ج- الفروق بين تأثير متغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة):

لتوضيح الفروق بين تأثير متغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (13) الفروق بين تأثير متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) تم حسابها، كما هو موضح بالجدول التالي:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	2772.1	2	1386.1	7.157	0.0001
	داخل المجموعات	56354.3	291	193.6		
	التباين الكلي	59126.5	293	7.1579		
المحور الثاني	بين المجموعات	989.65	2	494.8	4.106	0.0001
	داخل المجموعات	35070.8	291	120.5		
	التباين الكلي	36060.5	293	3.615		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	7052.5	2	3526.3	6.101	0.0001
	داخل المجموعات	168191.1	291	577.9		
	التباين الكلي	175243.7	293	2.3604		

*الفروق دالة عند مستوى (0.05) ، وعند مستوى (0.01) .

يتضح من الجدول رقم (13) أن: هناك فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير الدرجة الوظيفية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) له تأثير على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

جدول رقم (14) اختبار شيفيه Scheffe للكشف عن اتجاه الفروق بين تأثير متغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294):

المحور	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين الأستاذ والأستاذ المساعد	0.05
	بين الأستاذ و المدرس	0.05
الاستبيان ككل	بين الأستاذ و المدرس	0.05

يتضح من الجدول السابق لاختبار شيفيه Scheffe أن:

✓ هناك فروق للمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية تتجه نحو الأستاذ والأستاذ المساعد عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية ، كما تتجه نحو الأستاذ و المدرس عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية للمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية

✓ هناك فروق للاستبيان تتجه نحو الأستاذ والمدرس عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

3. وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، يتم عرض وصف مفردات محوري (الاستبانة) :

تم تقسيمها إلى ما يلي:

أ- وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

ويوضح الجدول الآتي وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

جدول رقم (15) وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية

الترتيب	التقدير	المتوسط	الاستجابة					ك %	رقم المفردة
			درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
1	درجة كبيرة	3.79	24	20	56	86	108	ك	1
			%8.2	%6.8	%19	%29.3	%36.7	%	
4	درجة كبيرة	3.48	32	20	88	82	72	ك	2
			%10.9	%6.8	%29.9	%27.9	%24.5	%	
12	درجة متوسطة	3.15	42	44	82	78	48	ك	3
			%14.3	%15	%27.9	%26.5	%16.3	%	
5	درجة كبيرة	3.46	28	30	76	96	64	ك	4
			%9.5	%10.2	%25.9	%32.7	%21.8	%	
7	درجة	3.41	36	20	92	78	68	ك	5

الترتيب	التقدير	المتوسط	الاستجابة					ك %	رقم المفردة
			درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
	كبيرة		12.2%	6.8%	31.3%	26.5%	23.1%	%	
6	درجة كبيرة	3.42	34	24	88	80	68	ك	6
13	درجة متوسطة	3.12	42	38	92	84	38	ك	7
			14.3%	12.9%	31.3%	28.6%	12.9%	%	
11	درجة كبيرة	3.24	36	44	82	76	56	ك	8
			12.2%	15%	27.9%	25%	19%	%	
3	درجة كبيرة	3.50	32	34	64	82	82	ك	9
			10.9%	11.6%	21.8%	27.9%	27.9%	%	
9	درجة كبيرة	3.34	28	40	86	84	56	ك	10
			9.5%	13.6%	29.3%	28.6%	19%	%	
8	درجة كبيرة	3.36	38	34	60	106	56	ك	11
			12.9%	11.6%	20.4%	36.1%	19%	%	
2	درجة كبيرة	3.59	28	32	56	92	86	ك	12
			9.5%	10.9%	19%	31.3%	29.3%	%	
10	درجة متوسطة	3.27	40	48	66	72	68	ك	13
			13.6%	16.3%	22.4%	24.5%	23.1%	%	

يتضح من الجدول السابق أن المفردة التي تنص على (السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة) حصلت على أعلى متوسطٍ حسابيٍّ (٣.٧٩) بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بهذا الدور بشكلٍ فعال، وذلك عن طريق الآليات المختلفة لتوفير بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة وهذا يتفق مع دراسة (ألم، ٢٠١٩، ١٤) في أن التمكين عملية يتم من خلالها إيجاد بيئة تساعد على تمكين الموارد البشرية من خلال توفير مشاركة المعلومات، وتطوير القدرات، وتقديم الموارد والدعم.

والمفردة التي تنص على (مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم) حصلت على متوسطٍ حسابيٍّ (٣.٥٩) بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى عمل القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية على توفير متطلبات تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بكفاءة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دبله والعمرى (٢٠١٦) حيث يساعد

التمكين على إعطاء العاملين بعض الصلاحيات، والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة، والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة.

والمفردة التي تنص على (دعم التواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس في القسم للتعرف على المعوقات التي تواجه عملهم في القسم والعمل على تذليلها) حصلت على متوسطٍ حسابيٍّ (٣.٥٠) بدرجة كبيرةٍ ويرجع ذلك إلى إتاحة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية مجموعة من الآليات للتواصل بينهم، وبين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، والتي منها: الحلقات النقاشية، والاجتماعات سواء الفردية أو الجماعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دبله والعمرى (٢٠١٦) اللذان يروا أن كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة، والعاملين يسهم في تطبيق التمكين.

بينما المفردة التي تنص على (توفير الموارد المالية والوقت اللازمين لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من تحقيق أهدافهم) حصلت على أدنى متوسطٍ حسابيٍّ (٣.١٥) بدرجةٍ متوسطةٍ ويرجع ذلك إلى قلة المخصصات المالية للجامعات لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط عموماً، وكذلك انشغال القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات العمل اليومية بعيداً عن تنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من تحقيق أهدافهم.

بينما المفردة التي تنص على (استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم حصلت على أدنى متوسطٍ حسابيٍّ (٣.١٢) بدرجةٍ متوسطةٍ ويرجع ذلك إلى عدم قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية باستثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم لعدم معرفتهم بهذه التحالفات الجامعية، أو قد يكون لا توجد في الأصل تحالفات جامعية موقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.

ب- وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

ويوضح الجدول الآتي استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

جدول رقم (16) وصف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

الترتيب	التقدير	المتوسط	الاستجابة					ك %	رقم المفردة
			درجة منخفضة	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
10	درجة متوسطة	2.84	44	72	98	46	34	ك	14
			%15	%24.5	%33.3	%15.6	%11.6	%	
7	درجة متوسطة	3.06	38	54	90	70	42	ك	15
			%12.9	%18.4	%30.6	%23.8	%14.3	%	
5	درجة متوسطة	3.08	44	50	78	80	42	ك	16
			%15	%17	%26.5	%27.2	%14.3	%	
1	درجة متوسطة	3.29	38	36	86	70	64	ك	17
			%12.9	%12.2	%29.3	%23.8	%21.8	%	
8	درجة متوسطة	3.04	46	46	92	68	42	ك	18
			%15.6	%15.6	%31.1	%23.1	%14.3	%	
6	درجة متوسطة	3.07	42	50	86	76	40	ك	19
			%14.3	%17	%29.3	%25.9	%13.6	%	
9	درجة متوسطة	2.99	46	48	98	66	36	ك	20
			%15.6	%16.3	%33.3	%22.4	%12.2	%	
4	درجة متوسطة	3.11	40	44	92	78	40	ك	21
			%13.6	%15	%31.3	%26.5	%13.6	%	
2	درجة متوسطة	3.20	42	36	86	80	50	ك	22
			%14.3	%12.2	%29.3	%27.2	%17	%	
3	درجة متوسطة	3.14	42	40	90	76	46	ك	23
			%14.3	%13.6	%30.6	%25.9	%15.6	%	

يتضح من الجدول السابق أن المفردة التي تنص على (تطبيق الإجراءات التي تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية) حصلت على أعلى متوسطٍ حسابي (3.29) بدرجةٍ متوسطةٍ ويرجع ذلك إلى التزام القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بتطبيق إجراءات تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في

القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة حافظ وآخرون (٢٠١٦، ٤٧٥) في أن من أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية أنها تسهم في تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها بحيث لا تتاح أية معلومات لأي شخص ليس له الحق في الاطلاع عليه، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٧ ١٣) في أن من أهمية قواعد بيانات الموارد البشرية ترجع إلى أنها تسهم في: حفظ خصوصية وأمن البيانات.

والمفردة التي تنص على (العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم) حصلت على متوسطٍ حسابيٍّ (٣.٢٠) بدرجةٍ متوسطةٍ ويرجع ذلك الى قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بالتأكد من أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم، وهذه النتيجة تتفق مع ما طالبت به (عطية، ٢٠١٨) في دراستها بضرورة" توافر بيانات عن عدد الموارد البشرية بالمؤسسة، وبياناتهم الشخصية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، ودرجاتهم الوظيفية، والعملية بالإضافة إلى الحصول علي بيانات عن نظم، وقواعد اختيار العناصر البشرية، وتعيينهم، ومكافأاتهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، والأساليب في تقييم أداء العناصر البشرية.

والمفردة التي تنص على (العمل على أن تتسم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بسهولة الاستخدام والوصول إليها، وإمكانية الإضافة والتعديل عليها بفعالية) حصلت على متوسطٍ حسابيٍّ (٣.١٤) بدرجةٍ متوسطةٍ ويرجع ذلك إلى قيام القيادات الأكاديمية بالجامعات بدورهم، وذلك من خلال إتاحة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية ليسهل استخدامها وتعديلها، وقد يرجع ذلك إلى إتاحة القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس عدد من الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتحقيق ذلك، كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة حافظ وآخرون (٢٠١٦، ٤٧٥)، والتي أشارت إلى أهمية استخدام قواعد بيانات الموارد البشرية حيث تسهم في تنظيم هذه البيانات بحيث يسهل استرجاعها في المستقبل، كما أنها تساعد على متابعة التغيرات التي تحدث في البيانات المخزنة وإدخال التعديلات اللازمة عليها.

بينما المفردة التي تنص على (توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ فعال) حصلت على أدنى متوسطٍ حسابيٍّ بلغ (٢.٩٩) بدرجةٍ متوسطةٍ، ويرجع ذلك إلى أن قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية لا تشتمل علي المعلومات الضرورية حول أداء أعضاء

هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية حيث حصلت المفردة التي تنص على (توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال) على متوسط حسابي (٢.٩٩) بدرجة متوسطة من القيام بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وهذا يعيق القيادات الأكاديمية بالجامعات من القيام بدورهم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ، وهذا ترتب عليه حصول هذه المفردة على أدنى متوسط حسابي (٢.٩٩) بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عطية، ٢٠١٨) التي طالبت بضرورة شمول قواعد البيانات بمؤسسات التعليم العالي على معلومات تخص الموارد البشرية، حيث تعتبر جامعة الإسكندرية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

4. أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري الاستبانة

وتم تقسيمها إلى مجموعة من النتائج الآتية:

أ- أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

تم عرض خمس مفردات حصلت على أعلى متوسط حسابي هي :

- ✓ السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة.
- ✓ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم.
- ✓ دعم التواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس في القسم للتعرف على المعوقات التي تواجه عملهم في القسم والعمل على تذليلها.
- ✓ تنفيذ استراتيجيات وخططاً تهدف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.
- ✓ السعي إلى تطوير سياسات القسم لضمان تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.

وتم عرض خمس مفردات حصلت على أقل متوسط حسابي هي كالآتي :

- ✓ توفير الموارد المالية والوقت اللازمين لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من تحقيق أهدافهم.
- ✓ استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.
- ✓ تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم بكفاءة.

✓ إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في القسم لاتخاذ المبادرات في مواجهة مشكلات عملهم بشكلٍ مستقلٍ.

✓ تفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم.

ب- أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

وتم عرض خمس مفردات حصلت على أعلى متوسطٍ حسابي هي:

✓ تطبيق الإجراءات التي تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

✓ العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.

✓ العمل على أن تتسم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بسهولة الاستخدام والوصول إليها، وإمكانية الإضافة والتعديل عليها بفعاليةٍ.

✓ العمل على اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

✓ التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.

أما المفردات التي حصلت على أقل متوسطٍ حسابي تم عرض مجموعة منها كما يلي:

✓ توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية "المادية والتقنية" التي تدعم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.

✓ السعي إلى وضع الخطط والإجراءات؛ لضمان توافر قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.

✓ تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم ومسؤولياتهم.

✓ العمل على أن تُلبي قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعلومات.

✓ توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ فعالٍ.

ج- أبرز النتائج المتعلقة بالفروق بين تأثيرات متغيرات البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تضمنت على كل من متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة):

❖ لا توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير النوع من (ذكر، أنثى) لا يؤثر على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) نظراً لأن أفراد عينة الدراسة من متواجدين في نفس بيئة العمل والمتمثلة في جامعة الإسكندرية.

❖ توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير قطاع الكلية (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) له تأثير على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) يتضح من اختبار شيفيه Scheffe أن:

✓ هناك فروق للمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية، كما تتجه نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ هناك فروق للمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية، كما أن هذه الفروق تتجه كذلك نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ هناك فروق للاستبيان تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية وتتجه كذلك نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

❖ توجد فروقاً دالة إحصائياً لتأثير متغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) له تأثير على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة، وبناءً على اختبار شيفيه Scheffe أتضح أن:

✓ هناك فروق للمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية تتجه نحو الأستاذ والأستاذ المساعد عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية، وتتجه نحو الأستاذ و المدرس عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائياً.

✓ لا توجد فروقاً دالة إحصائياً للمحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

✓ هناك فروق للاستبيان تتجه نحو الأستاذ والمدرس عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

الفصل السادس

(الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية)
تمهيد.

أولاً: الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

ثانياً: آليات مقترحة لتفعيل الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

ثالثاً: - بحوث مقترحة.

الفصل السادس

الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية

تمهيد:

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية أتضح أن هناك ضعف في ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتي تمثلت في الدراسة الحالية بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية مما يستوجب القيام بتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

وبناءً على ما تقدم، تم تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة للمشكلات للعمل بها لمعالجة الضعف في ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والتي تمثلت في الدراسة الحالية بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؛ ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية مما يستوجب هذا الأمر العمل على تحسين تلك الممارسات للقيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والمتمثلة في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد البيانات ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ونظرًا لوجود بعض الضعف في ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بكليات جامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بكليات جامعة الإسكندرية، والذي ظهر من خلال حصول مجموعة من المفردات على أقل متوسطات حسابية بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، سواءً للمحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية أو المحور

الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

لذا؛ قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تهدف إلى تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: - الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية:

وتم تقسيم هذه الإجراءات بحسب مشكلات هذه الدراسة التي تمثلت في كل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية؛ ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية كما يلي:

1) الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

أ- تشكيل لجنة متخصصة تضم الأساتذة من الكليات المختلفة لوضع معايير جديدة لتقييم القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعات منها أن تقوم القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعات بتفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم.

ب- تُشكل الجامعة لجنة تختص باستثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في المجالات المختلفة، ومن ضمنها مجال تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم، ويكون لهذه اللجنة تمثيل بكل كلية بهدف تعريفهم بكل التحالفات الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تخصصهم.

ج- تفعيل آلية تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من ضمن شروط حصول الجامعات على الجودة، على أن ينفذها مكاتب الجودة بكل كلية من الكليات التابعة للجامعات.

د-تشكيل لجنة تضم الأساتذة من الكليات المختلفة ذات الصلة بمشكلات العمل، بحيث تضم الأساتذة بكلية الأعمال بجامعة الإسكندرية لتختص بالمشكلات الإدارية والمالية، وأساتذة بكليات الآداب وكليات التربية بجامعة الإسكندرية لتختص بالمشكلات النفسية والتربوية، وهذه اللجان تكون تحت إشراف الإدارة العامة لجامعة الإسكندرية هدفها تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم.

2) الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

أ-تشكيل لجنة بكل كلية تحت إشراف عميدها تختص بتحديد صلاحيات أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بهدف تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم، ومسؤولياتهم.

ب-تشكيل لجنة دائمة تحت إشراف عميد الكلية تختص بوضع الخطط والإجراءات؛ لضمان توافر قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام وتضم في تشكيلها أساتذة بكليات ذات العلاقة بقواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم ككليات التربية بقسم التكنولوجيا وكلية الأعمال بجامعة الإسكندرية بقسم نظم المعلومات الإدارية

ج-تشكيل لجنة متخصصة بعلوم البيانات والتكنولوجيا الرقمية بكل الكليات التابعة للجامعة على أن تضم أساتذة متخصصين بقواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم، وذلك بهدف التأكد من اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

د-قيام الإدارة العامة بالجامعة بعمل شراكات مالية مع الشركات التي اثبتت نجاحها للاستعانة بهذه الخبرات العملية في توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية "المادية والتقنية" التي تدعم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.

ثانياً: - آليات مقترحة لتفعيل الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية:

ويمكن عرض مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل الإجراءات المقترحة لهذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والتي منها ما يلي:

1. تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم بكفاءة..
2. السعي إلى تطوير سياسات القسم لضمان تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.
3. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في القسم لاتخاذ المبادرات في مواجهة مشكلات عملهم بشكل مستقل.
4. التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.
5. تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم ومسؤولياتهم.
6. تطبيق الإجراءات التي تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
7. توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال.
8. العمل على اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
9. العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.

ثالثاً: - بحوث مقترحة:

وتم اقتراح إجراء عدد من البحوث لكي تسهم في تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية وهي مجموعة من البحوث الآتية:

1. أدوار القيادات الأكاديمية في تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. أدوار القيادات الأكاديمية في استثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.
3. استثمار التحالفات الجامعية لتمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية.
4. آليات تطوير قواعد البيانات ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية بجامعة الإسكندرية من وجهة نظر المتخصصين.

المراجع

القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية (٥٦).

أبو العز، عواطف عبدالفتاح محمود صالح.(٢٠٢٢).تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (١١٨)، ٤٣-١.

أبو شيخة، نادر أحمد.(٢٠١٣).إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية.(ط.٢).دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو كريم، أحمد فتحي.(٢٠١٢).درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس،(٣٨)، ١١-٤٢.

أحمد، غدى رجائي عبد المنعم؛ جوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى؛ وعلي، عبير أحمد محمد.(٢٠١٩).معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩ (١٣)، ١٧٥-٢٢٥.

إدريس، عادل محمد دفع الله؛ الخليفة، الزين الخليفة الخضر؛ وحسين،بانقا طه الزبير حسين.(٢٠٢٠).واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة لكليات التربية جامعة الخرطوم، ٩ (٤)، ٧٠-٨١.

الألفي، هاني رزق عبدالجواد.(٢٠٢٢).القيادات الأكاديمية وأدوارها في تعزيز ممارسات الأمن السيبراني بالجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ١١٩ (١)، ٧٠٩-٧٨٠.

أهلم، هبة الله أحمد.(٢٠١٩).معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٣ (١٢)، ٣١٣-٣٦٣.

الأمين، الفاتح أحمد العاقب.(٢٠٢١).معمارية المعلومات بناء على قواعد البيانات المتجانسة [رسالة ماجستير غير منشورة].كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات جامعة النيلين.

أنساعد،رضوان.(٢٠١٦).واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديد بالشلف.الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات،(٩)، ٣٦-٥٨.

الباجوري، سمر.(٢٠٢٤ يوليو).أبعاد ومؤشرات الحوكمة الاقتصادية. الديمقراطية،(٩٥)، ٨٠-٨٥.

البارودي، منال أحمد.(٢٠١٥).الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

باسيمان، عبدالمالك، شنيني، حسين؛ ومحجر، ياسين. (٢٠١٩). تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشري باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة - الجزائر. الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١ (١)، ٢٧-٤٢.

بدر، فاطمة؛ والصباغ، معاذ. (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة. الجامعة الافتراضية السورية.

البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. المجلة التربوية الدولية المتخصصة لجامعة الملك خالد، ٦ (١١)، ١٢٤-١٥٤.

برسولي، فوزية. (٢٠١٨). أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

برني، لطيفة. (٢٠١٥). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

برهوم، خميس جمعة. (٢٠١٣). أثر استخدام استراتيجيات قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية الإسلامية غزة.

برويس، وردة. (٢٠١٧). التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية. العلوم الإنسانية، ٤٦ (٤٦)، ٤٠٥-٤١٦.

بوفتين، ياسمين نبيل. (٢٠١٦). دور معلمات التربية البدنية في تعزيز المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت المملكة الأردنية الهاشمية.

ثابت، عبير؛ سمير، عيد؛ منى عبدالغفار؛ الشورى، مديحة مصطفى؛ يوسف، رجا؛ حسني، بدوي؛ منى فتوح؛ وإبراهيم، أمال. إدارة الموارد البشرية: كيف تتحول إدارة شؤون العاملين إلى إدارة للموارد البشرية؟. مجلة التنمية الإدارية، ١٥٢ (١٥٢)، ٢٩-٣٢.

الثبتي، خالد عواض عبدالله. (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٣ (٣٣)، ١٣-٩٥.

جادالله، باسم صالح سليمان. (٢٠١٥). التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية: دراسة ميدانية. مستقبل التربية العربية، ٢٢ (٩٩)، ١١-١٣٤.

جاسم، سعدي. (٢٠٢٣). المبادأة وعلاقتها بمهارات حل المشكلات لدى أطفال الروضة. مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، ٢٤ (٢٤)، ١٣٧-١٧٠.

- الجربوعة، مصطفى محمد.(٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- جرجس، نبيل سعد نبيل.(٢٠٢١). *تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان دهش، والحسيني، كمال طاهر.(٢٠١٣). *إدارة التمكين والاندماج*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جميل، عبدالكريم أحمد.(٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية*. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حافظ، رامي عبدالرحمن؛ جاد، عبد الحميد عبد العزيز طلبه؛ والأخضر منال شوقي جاد.(٢٠١٦). *فاعلية بيئة تعلم نقال قائمة على تطبيقات الويب لتنمية مهارات تصميم وإنتاج قواعد البيانات لدى طلاب معاهد التعليم العالي*. *بحوث التربية النوعية*، ٢٠١٦ (٤٢)، ٤٥٣-٥٠٧.
- الحدراوي، رافد حميد عباس؛ ومحمد، جلال عبدالله.(٢٠٢٠). *استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٨ (٣)، ٢٠٦-٢٣٣.
- حرب، محمد خميس.(٢٠١٥). *تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين إدراك القيادات ودرجة الممارسة*. *العلوم التربوية*، (٢)، ٢٧٩-٣٦٤.
- حرب، محمد خميس.(٢٠٢١). *دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية*. *العلوم التربوية*، (٢٥)، ٢٠١-٢٩٨.
- حسين، راوية.(٢٠١٤). *إدارة الأعمال بتقنية التمكين*. (ط. ٣). دار بن حزم.
- الحمداني، رعد عدنان رؤوف؛ وسعدون، شهد عادل.(٢٠١٨). *تعزيز مداخل الإيحاء الواسع في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية/بغداد*. *تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٤ (٤٢)، ١٨٧-٢٠٠.
- دبلة، عبد العالي؛ والعمرى، وفاء.(٢٠١٦). *آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. الإنسان والمجتمع*، (١٨)، ٥٣-٦٨.
- الدوسري، شارع بن عائض.(٢٠٢١). *مستوى تمكن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللاملموسات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية: دراسة ميدانية*. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ٤٥(١)، ٢٣٦-٢٦٥.
- دياب، عبدالباسط محمد؛ مهدي، محمد حسن أحمد؛ وسلطان عزوز عزالدين بكر.(٢٠٢٣). *واقع التمكين الإداري للموارد البشرية بمدارس التعليم الفني بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية*. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، ١٦ (١٦)، ٦٥-١٣٢.

الربيعي، محمد مقداد.(٢٠١٦).التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي. دار المعترف للنشر والتوزيع.

رشوان، أمل عثمان.(٢٠١٩).اتجاهات حديثة في القيادة الاستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل. الدار الجامعية.

الرقب، توفيق زايد محمد.(٢٠١٧).درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات نفسية وتربوية، ١٦(١٦)، ٥٠٢-٤٦٦.

الزهراني، إبراهيم، والسيسي، جمال.(٢٠١٨). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ٣٤(٧)، ٢٦١-٣٤٣.

السبيعي، مرام خالد خطاب؛ والمزيني، عبدالله سليمان عبدالعزيز.(٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م.مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ٢٠(٤)، ٥٢٣-٥٧٤.

السكرانة، بلال خلف.(٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعال. دار المسيرة للطباعة والنشر.

السلطين، على ناصر شتوي.(٢٠١٤).القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. دار الحامد للنشر والتوزيع.

سليم، حسن مختار حسين؛ ومتولي، التهامي محمد إبراهيم.(٢٠٢٠).تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٣(٤٦)، ٣٨١ - ٥٨١.

السيد، السيد محمود.(٢٠٢٢).مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية جامعة القاهرة، (١٩٦)، ٢٢-٦٤.

الشاعر، حسين سليم سالم.(٢٠١٦). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة].كلية التربية جامعة الأزهر غزة.

الشريف، عزة حسين ردة العبدلي.(٢٠١٥).واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالانتمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة].كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

الشعبان، محمد جاسم، والابيج، محمد صالح.(٢٠١٤).إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة: الهندرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع.

الشهري، فوزية ظافر.(٢٠١٧). دور القيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية.

الشهري، محمد يحيى.(٢٠١٦). في أروقة القيادة الأكاديمية. دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الصالح، د.شاش محمد.(٢٠٢١). دور النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية في دعم وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أبحاث ودراسات التنمية، ٨(٢)، ٢٧١-٢٩١.

صوربة، زاوي، وميلود، تومي.(٢٠١٥). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية، (١٧)، ٢١٤-٢٢٥.

صيتي، عبداللطيف، ولعمور، رميلة.(٢٠١٩). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية - الجزائر. رؤى اقتصادية، ٩(٢)، ٢٦١-٢٧٦.

الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ والنهدي، سميرة محمد مبارك. (٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٣(١)، ٣٥-٥٦.

العازمي، مريم سعود رميح.(٢٠٢٣). تقنين مقياس المهارات القيادية للراشدين. عالم التربية، (٤٣)، ٢٩٩-٣٢٤.

عامر، سامح عبدالمطلب (٢٠١٣). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر.

عامر، طارق عبدالرؤوف؛ والمصري، إيهاب عيسى.(٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار. مؤسسة طيبة العامة.

عبد الوهاب، حاجي.(٢٠١٦). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

عبد فراونة، عامر محمد(٢٠١٤). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة.

عبد الحميد، رانية إبراهيم.(٢٠٢٤). تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة في ضوء منهجية هوشين كانري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية جامعة الإسكندرية.

عبدالرحمن، ياسر رفعت. (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية جامعة سوهاج.

عبدالله، علي؛ وبوسهوه، نذير. (٢٠١١، مايو ١٨-١٩). دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة [عرض ورقة]. الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب -البليدة الجزائر.

العبدى، منصور صالح؛ والسودي، مبروك صالح على. (٢٠١٦). تطوير كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية الإدارية المعاصرة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.

العبيد، عبدالوهاب سليمان. (٢٠١٦). أثر تمكين العاملين في الارتباط الوظيفي لدى موظفي بيت التمويل الكويتي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت المملكة الأردنية الهاشمية.

العزب، هانى. (٢٠١٥). القائد الصغير: ضرورة لبناء مستقبل جديد. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العشماوي، أحمد إبراهيم عبد الخالق. (٢٠١٥). فاعلية اختلاف نمط عرض المحتوى في المدونات الإلكترونية في تنمية مهارات بناء قواعد البيانات واستخدامها لدى طلاب المرحلة الثانوية الأزهرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية جامعة الأزهر.

عطية، أفكار سعيد خميس. (٢٠١٨). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه. الإدارة التربوية، (١٨)، ٣٧٥-٢٤٩.

علاقي، مدني عبدالقادر. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية. (ط. ٦). دار خوارزم العلمية.

عيد، هالة فوزي محمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٦١)، ٤٢٦-٣٨٧.

الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا. (٢٠١٦). تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء العراق.

الغنبوصي، سالم سليم؛ وأحمد، عزام عبدالنبي. (٢٠٢٠). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لدى طلبة جامعة السلطان قابوس. العلوم التربوية، (٤)، ٥٢٢-٤٨٥.

غنيم، فهد أحمد جمعان. (٢٠٢٣). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة في تعزيز كفاءة البحث العلمي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة المملكة العربية السعودية.

الفاضل، محمد محمود العودة.(٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٤ (١٨)، ٣٦٠-٣٢٩.

فلمبان، عهود طارق محمد.(٢٠٢٠). دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

فيصل، ميثم محمد.(٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالمنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي جامعة ذي قار. *أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية*، ٤٥ (٢)، ١٠٥-١٣٢.

القاسمي، عائدة بطي راشد.(٢٠١٩). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. *العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٩)، ٢٧١-٣٠٢.

القحطاني، سالم سعيد.(٢٠١٦). القيادة الإدارية. (ط. ٣). مكتبة المنتبي.

القحطاني، محمد بن دليم.(٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. (ط. ٤). العبيكان للنشر.

القرني، حسن محمد حسن منشور.(٢٠٢١). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، ٣٧ (٧)، ١٦٦-٢٠٠.

القضاة، محمد؛ والصريرة، خالد.(٢٠١٩). السلوكيات غير المرغوبة التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. *دراسات العلوم التربوية*، ٤٦ (٢)، ٤٣-١٥٧.

كامل، هشام سيد عباس.(٢٠١٢). تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بني سويف.

كيح، نسرين.(٢٠٢١). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تدريب الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر "٣".

مانع، سبرينة.(٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

محمد، الهزام.(٢٠١٦). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: منظمات الجنوب الغربي بالجزائر (ولاية بشار نموذجاً). *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، ٧ (١)، ١١٩-١٣٣.

محمد، طاهر عبد المنعم سيد. (٢٠١٧). المهارات اللازمة لتصميم وإنشاء قواعد البيانات لدي طلاب شعبة تكنولوجيا التعليم جامعة الأزهر. *دراسات في التعليم الجامعي*، (٣٧)، ١٢١-١٧٩.

محمود، رامي شعبان. (٢٠٢٢). واقع ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في ضوء نموذج ليدتكا (Liedtka): دراسة تقويمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية جامعة الإسكندرية.

مسيخ، أيوب. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي. *مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية*، (٣٩)، ٥٧-٦٣.

مشعل، أحمد رمضان بسيوني. (٢٠٢٣). فاعلية برنامج تدريبي فائق الوسائط قائم على اختلاف أنماط المحاكاة في تنمية مهارات تصميم واستخدام قواعد البيانات لدي طلاب تكنولوجيا التعليم. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، ١٢١ (١)، ٦٢٩-٦٧١.

المعاينة، رولا نايف؛ والحموري، صالح سليم. (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية: دليل عملي*. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

معوض، فاطمة عبد المنعم محمد. (٢٠١٤). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر. *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، ٢٥ (٩٨)، ١٩٩-٢٤٦.

المنوري، أحمد عبد الله؛ والجرايدة، محمد سليمان مفضي. (٢٠١٤). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. *المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٠ (١ب)، ٤١-٨٦.

موسى، حامد محمد حمد الله. (٢٠١٩). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان ٢٠١٢ - ٢٠١٨* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودانية.

النادي، عائشة. (٢٠٢٣، يوليو ٢٥). دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعات المصرية [عرض ملصق]. المؤتمر الثاني لقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم وتخطيطه بكلية التربية جامعة الإسكندرية حول قيادة المؤسسات التعليمية: رؤى واتجاهات معاصرة. كلية التربية جامعة الإسكندرية.

نينوي، هشام؛ وسيمنة، عزيزة. (٢٠١٨). دور نظام المعلومات المحاسبية في تكوين قاعدة بيانات عن المورد البشري تفيد متخذ القرار. *شعاع للدراسات الاقتصادية*، (٣)، ٢٠٤-٢٠١٣.

وزارة التعليم العالي.(٢٠٠٦).قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات.(ط. ٢٤).وزارة التجارة والصناعة.

وزارة التعليم العالي.(فبراير ٢٠١٦).الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي NSHED-EGY 2030 جمهورية مصر العربية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ياغي، محمد عبدالفتاح.(٢٠١١).مبادئ الإدارة العامة. دار وائل للنشر والتوزيع.

يمينة، سعيد.(٢٠١٥). تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.

يوسف، كمال. (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي، لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوعريريج. العلوم الإدارية والمالية، ٢ (١)، ١١٩-١٣٩.

Al.Shorfat. (2014). *Practice Degree Of Knowledge Management And Its Relationships With Administrative Employment Of Academic And Administrative Leaders At Al. Bayt University.*

Allen. J. Lehman – Willenbrock. N; & Sands, S.,(2016). Meetings As A Positive Boost? How And When Meeting Satisfaction Impacts Of The Employee Empowerment. *Journal Of Business Rosiness Review*, (26), 324–336.

Hanaysha, J.,(2016). *Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork, And Employee Training On Organizational Commitment "Procedia – Social And Behavioral Sciences*, (229), 298–306.

Noe, R., Henpeck, J.; Gerhart, B. ;& Wright.(2016). *Fundamentals Of Human Resource Management*, (6th Ed.). New York: Mc Gras–Hill Education.

Regan, Bellaro ; & John. (2020). Current Challenges Education Human

Resource Management. *Ugc Care Listed Journal*, 40_17.

ملاحق الدراسة

**ملحق رقم (١):
نموذج الاستبيان
بصورته الأولى**

استبانة

"واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة
الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

إعداد

عزة عبد المالك أحمد محمد عبد الله

طالبة ماجستير

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية- جامعة الإسكندرية

إشراف

الدكتور

باسم أحمد إبراهيم خليل

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور

محمد خميس حرب

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
ورئيس القسم

كلية التربية – جامعة الإسكندرية

العام لجامعي

1446 هـ - 2024م

سعادة الدكتور/ة.....تحية طيبة وبعد ،،

نفيد سعادتكم بأن الباحثة تُجري بحثاً علمياً ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص (الإدارة التربوية وسياسات التعليم) وعنوانه " أدوار القيادات الأكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية"؛ حيث يتطلب البحث إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية؛ وتتمثل هذه المشكلات في: مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية" أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية" ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها.

وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية لعضو هيئة التدريس.

القسم الثاني: يتضمن أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان وذلك لتحقيق هدف البحث الحالي؛ ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

القسم الأول: بيانات أولية:

1. النوع:

ذكر أنثى

2. قطاع الكلية:

علوم إنسانية علمي تربوي

3. الدرجة الوظيفية:

أستاذ أستاذ مساعد مدرس

القسم الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية:

المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية).

يُعرف مفهوم تمكين الموارد البشرية على أنه: اتجاه إداري يتم عن طريقه مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في أداء العمليات التنظيمية في الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وعملية صنع القرار؛ مع منحهم حرية التصرف في مواجهة المشكلات التي يواجهونها خلال أدائهم لعملهم.

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة.					
٢	تنفيذ استراتيجيات وخططاً تهدف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٣	توفير الموارد المالية والوقت اللازمين لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تُمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من تحقيق أهدافهم.					
٤	السعي إلى تطوير سياسات القسم لضمان تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٦	تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة المتعلقة بتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٧	تذليل أية معوقات تقف أمام تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٨	استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.					
٩	تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتطبيقه في القسم.					
١٠	دعم التواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس في القسم للتعرف على المعوقات التي تواجه عملهم في القسم والعمل على تذليلها.					
١١	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم بكفاءة.					
١٢	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في القسم لاتخاذ المبادرات في مواجهة مشكلات عملهم بشكل مستقل.					
١٣	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم.					
١٤	تفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم.					

المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ويُقصد بمفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية على أنه: نظام في الجامعة يُعنى بجميع البيانات والمعلومات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في القسم، حيث يسمح النظام للمستخدمين بإدخال هذه البيانات والوصول إليها وتحليلها واسترجاعها في مختلف الصيغ من (ملفات، صور، فيديو، نصوص) لتلبية احتياجات الموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية وتحقيق أهدافهم.

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية "المادية والتقنية" التي تدعم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.					
٢	السعي إلى وضع الخطط والإجراءات؛ لضمان توافر قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.					
٤	التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٦	تطبيق الإجراءات التي تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.					
٧	تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم ومسؤولياتهم.					
٨	العمل على أن تُلبي قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعلومات.					
٩	توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ فعال.					
١٠	العمل على اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد					

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.					
١١	العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.					
١٢	العمل على أن تتسم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بسهولة الاستخدام والوصول إليها، وإمكانية الإضافة والتعديل عليها بفعالية.					

انتهت أسئلة الاستبانة

شكراً لجهودكم في الإجابة عن أسئلة الاستبانة

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة):

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. أحمد عبدالفتاح الزكي.	أستاذ أصول التربية بكلية التربية - جامعة دمياط
2	أ.د. أسامة عبدالعزيز حسين.	أستاذ الرياضة والإحصاء بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية.
3	د. أنطوان إسكندر سرجيوس.	أستاذ التسويق المساعد بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية.
4	أ.د. خالد صلاح حنفي محمود.	أستاذ أصول التربية بكلية التربية - جامعة الإسكندرية .
5	د. عبير حسن سيد رمضان.	مدرس الموارد البشرية بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية.
6	د. علياء محمود حنفي جراد.	مدرس الموارد البشرية بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية.
7	أ.د. عنتر لطفي محمد.	أستاذ أصول التربية بكلية التربية - جامعة الإسكندرية .
8	د. فاطمة عبدالقادر حسن.	أستاذ التربية المقارنة المساعد بكلية التربية جامعة الإسكندرية .
9	د. فاطمة عبداللطيف الصيفي.	مدرس الموارد البشرية بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية.
10	د. فايزة عبدالعليم محمد.	أستاذ التربية المقارنة المساعد بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.
١١	د. محمد جابر أحمد البدوي.	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية - جامعة الإسكندرية .
12	د. محمد عباس إبراهيم.	أستاذ الأنثروبولوجيا بكلية الآداب - جامعة الإسكندرية.
13	د. محمد عبدالله عبدالمجيد.	مدرس مناهج وطرق تدريس بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.
14	أ.د. محمد محمود أبو خشبة.	أستاذ إدارة الأعمال بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية
15	د. نور محمود محمد الحسيني.	مدرس الموارد البشرية بكلية الأعمال - جامعة الإسكندرية.
16	د. هاني خميس محمود أحمد.	مدرس أصول التربية بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.
17	د. وسام محمد فتحي مصطفى.	مدرس أصول التربية بكلية التربية-جامعة الإسكندرية..
18	د. ولاء حسن محمد أحمد.	مدرس التربية المقارنة بكلية التربية-جامعة الإسكندرية.

ملحق رقم (3):

نموذج الاستبيان

بصورته النهائية



كلية التربية

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

استبانة

"واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

إعداد

عزة عبد المالك أحمد محمد عبد الله

طالبة ماجستير

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية، جامعة الإسكندرية

إشراف

الدكتور

باسم أحمد إبراهيم

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور

محمد خميس حرب

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

1445 هـ - 2024 م

عزة عبد المالك أحمد

سعادة الدكتور/ة.....تحية طيبة وبعد ،،

نفيد سعادتك بأن الباحثة تُجري بحثاً علمياً ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص (الإدارة التربوية وسياسات التعليم) وعنوانه " أدوار القيادات الأكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية"؛ حيث يتطلب البحث إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية؛ وتتمثل هذه المشكلات في: مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية" أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية" ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها.

وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية لعضو هيئة التدريس.

القسم الثاني: يتضمن أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان وذلك لتحقيق هدف البحث الحالي؛ ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

القسم الأول: بيانات أولية:

1. النوع:

أنثى

ذكر

2. قطاع الكلية:

تربوي

علمي

علوم إنسانية

3. الدرجة الوظيفية:

مدرس

أستاذ مساعد

أستاذ



عزة عبدالمالك أحمد

(2)



القسم الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية:

المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية).

يُعرف مفهوم تمكين الموارد البشرية على أنه: اتجاه إداري يتم عن طريقه مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في أداء العمليات التنظيمية في الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وعملية صنع القرار؛ مع منحهم حرية التصرف في مواجهة المشكلات التي يواجهونها خلال أدائهم لعملهم.

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية: - السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة.					
٢	تنفيذ استراتيجيات وخططاً تهدف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٣	توفير الموارد المالية والوقت اللازمين لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تمكن أعضاء هيئة التدريس في القسم من تحقيق أهدافهم.					
٤	السعي إلى تطوير سياسات القسم لضمان تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٥	تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة المتعلقة بتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٦	تذليل أية معوقات تقف أمام تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٧	استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.					
٨	تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لتطبيقه في القسم.					



عزة عبد المالك أحمد

(3)



م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١٠	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية: - دعم التواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس في القسم للتعرف على المعوقات التي تواجه عملهم في القسم والعمل على تذليلها.					
١١	تمتية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم بكفاءة.					
١٢	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في القسم لاتخاذ المبادرات في مواجهة مشكلات عملهم بشكل مستقل.					
١٣	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم.					
١٤	تفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم.					

المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية (رؤساء مجالس الأقسام) بالجامعة في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ويُتصَد بمفهوم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية على أنه: نظام في الجامعة يُعنى بجميع البيانات والمعلومات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في القسم، حيث يسمح النظام للمستخدمين بإدخال هذه البيانات والوصول إليها وتحليلها واسترجاعها في مختلف الصيغ من (ملفات، صور، فيديوهات، نصوص) لتلبية احتياجات الموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية وتحقيق أهدافهم.

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	يقوم رئيس القسم بالممارسات التالية: - توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية "المادية والتقنية" التي تدعم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.					
٢	السعي إلى وضع الخطط والإجراءات؛ لضمان توافر قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.					



عزة عبد الملك أحمد
(4)



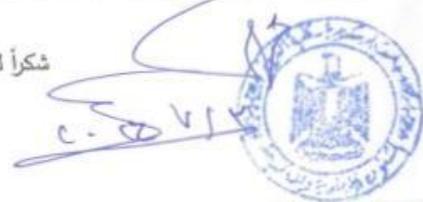

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
٤	التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.					
٦	تطبيق الإجراءات التي تضمن سرية بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.					
٧	تخصيص صلاحيات محددة لكل مستخدم من أعضاء هيئة التدريس في القسم لاستخدامهم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بناءً على احتياجاتهم ومسؤولياتهم.					
٨	العمل على أن تلي قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعلومات.					
٩	توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال.					
١٠	العمل على اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.					
١١	العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.					
١٢	العمل على أن تتسم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم بسهولة الاستخدام والوصول إليها، وإمكانية الإضافة والتعديل عليها بفعالية.					

انتهت أسئلة الاستبانة

شكراً لجهودكم في الإجابة عن أسئلة الاستبانة

عزة عبدالمالک (5)

(Handwritten signature)



**ملحق رقم (4):
الخطابات والموافقات**

ملحق رقم (1-4)

خطاب تسهيل المهمة

إلى كلية الآداب



جامعة الإسكندرية
ALEXANDRIA
UNIVERSITY



Faculty of Education
Post graduate studies and research department
كلية التربية - الدراسات العليا

جامعة الإسكندرية
كلية الآداب
صناديق مكتب السيد
رقم: ٧٨١
مرفقات: ٧
تاريخ: ٨١

السيد الأستاذ الدكتور / عميد كلية الآداب

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ عزة عبد المالك احمد محمد عبد الله المسجلة لدرجة الماجستير في التربية قسم "الإدارة التربوية وسياسات التعليم" بعنوان "أدوار القيادات الأكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية)" وذلك لتطبيق أداة البحث على أعضاء هيئة التدريس بكليتكم الموقرة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

قائم بعمل مدير إدارة الدراسات العليا والبحوث

ع.ع.ع
عميد الكلية
ع.ع.ع
(أ.د. محمد أنور إبراهيم فراج)



الموظف المختص

ع.ع.ع
٧١٢

السيد مدير أمن الكلية
لا تمتاز باللائمة
٧١٢
ع.ع.ع

ملحق رقم (2-4)
خطاب تسهيل المهمة
إلى كلية الزراعة



السيد الأستاذ الدكتور / عميد كلية الزراعة (سأبا باشا)

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ عزة عبد المالك احمد محمد عبد الله المسجلة لدرجة الماجستير في التربية قسم "الادارة التربوية وسياسات التعليم" بعنوان "أدوار القيادات الاكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة الاسكندرية)" وذلك لتطبيق أداة البحث على أعضاء هيئة التدريس بكليتكم الموقرة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير «

قائم بعمل مدير إدارة الدراسات العليا والبحوث

م.ع.ع
عميد الكلية
م.ع.ع
أ.د. محمد أنور إبراهيم فراج

الموظف المختص

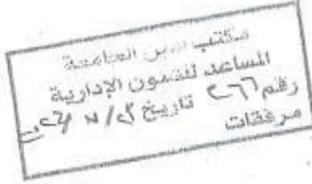
م.ع.ع
م.ع.ع

م.ع.ع
م.ع.ع

ملحق رقم (3-4)

خطاب من كلية التربية

إلى جامعة الاسكندرية



جامعة الإسكندرية
ALEXANDRIA
UNIVERSITY



Faculty of Education
Post graduate studies and research department
كلية التربية - الدراسات العليا

السيد الأستاذ / محمد فتحى ابو النصر
أمين عام جامعة الاسكندرية

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ عزة عبد المالك احمد محمد عبد الله المسجلة لدرجة الماجستير في
التربية قسم "الادارة التربوية وسياسات التعليم" بعنوان "أدوار القيادات الاكاديمية في مواجهة
مشكلات إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة الاسكندرية)" وذلك للحصول على أعداد
أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) بكليات جامعة الاسكندرية.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير «

قائم بعمل مدير إدارة الدراسات العليا والبحوث

عميد الكلية
د. محمد أنور إبراهيم فراج
١٧١٧
٢٠٠٤

الموظف المختص

٧١٦٦
٢٠٠٤

١٠٣٠٠
مركز الدراسات والتوثيق

٧١٤٤
٢٠٠٤
مركز الدراسات والتوثيق
٧١٤٤

الدكتور
٧١٤٤

مكتب بريد الشاطبي الإسكندرية مصر تليفون : ٤٨٤٠٩٠٥ - ٤٨٧١١٣٧ ، فاكس : ٤٨٦٥٦٧١
Alexandria - Egypt , Tel: 4840905 - 4871137 - Fax: 4865671
Alx_education@yahoo.com

ملحق رقم (4-4)
خطاب موافقة قطاع
الدراسات العليا بالكلية

ملحق رقم (4-5)

أعداد هيئة التدريس بكليات

جامعة الإسكندرية للعام

الجامعي 2024/2023م

أعداد هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية للعام الجامعي 2023/2024

الاجمالي	اجمالي اعضاء هيئة التدريس		استاذ		استاذ مساعد		مدرس		الجهات
	انثى	ذكر	انثى	ذكر	انثى	ذكر	انثى	ذكر	
241	182	59	26	21	34	17	122	21	الاداب
39	18	21	0	4	2	4	16	13	الحقوق
153	69	84	3	11	11	25	55	48	التجارة
282	157	125	39	42	37	26	81	57	العلوم
1147	553	594	156	207	124	124	273	263	الطب
141	89	52	14	13	16	11	59	28	طب الاسنان
154	122	32	27	11	25	10	70	11	الصيدلة
194	184	10	35	0	88	1	61	9	التصريض
339	94	245	16	59	24	61	54	125	الهندسة
217	102	115	33	44	23	31	46	40	الزراعة
114	53	61	12	35	19	17	22	9	الطب البيطرى
230	181	49	13	15	45	13	123	21	التربية
62	50	12	17	4	11	4	22	4	السياحة والفنادق
63	19	44	3	14	9	13	7	17	زراعة سايا ياشا
171	3	168	2	67	1	45	0	56	التربية الرياضية بنين
141	141	0	44	0	45	0	52	0	التربية الرياضية بنات
227	159	68	31	8	25	10	103	50	الفنون الجميلة
103	92	11	16	1	33	4	43	6	التربية النوعية
66	61	5	10	1	15	1	36	3	الطقولة الميكرة
27	13	14	0	2	4	6	9	6	الاقتصاد والعلوم السياسية
5	3	2	0	2	1	0	2	0	الحاسبات وعلوم البيانات
98	80	18	24	6	19	2	37	10	المعهد العالى للصحة العامة
206	133	73	28	23	30	22	75	28	معهد البحوث الطبية
36	22	14	3	9	7	3	12	2	معهد الدراسات العليا والبحوث
4	0	4	0	4	0	0	0	0	الادارة العامة
4460	2580	1880	552	603	648	450	1380	827	الاجمالي

ملخص الدراسة
الملخص باللغة العربية
الملخص باللغة الإنجليزية



أدوار القيادات الأكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية:

(دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية)

ملخص دراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

(نظام الساعات المعتمدة)

إعداد

عزة عبد المالك أحمد محمد عبد الله

أخصائية خدمة إجتماعية

إشراف

الدكتور

باسم أحمد إبراهيم خليل

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور

محمد خميس حرب

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
ورئيس القسم
كلية التربية – جامعة الإسكندرية

العام الجامعي

1446هـ-2025م

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أدوار القيادات الأكاديمية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية
(دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية)

الباحثة: عزة عبد المالك أحمد محمد عبد الله
إشراف

د. باسم أحمد إبراهيم خليل

أ.د. محمد خميس حرب

المقدمة :

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية بالجامعات من الإدارات المهمة التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعات، كما تسهم في الاهتمام بالوظائف، والمهام التي تقوم بها الموارد البشرية من العاملين في المؤسسات المختلفة والتي من ضمنهم الموارد البشرية العاملين في المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعات ومنهم الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية.

وتعتبر هذه الإدارة من الإدارات الجامعية التي بمثابة المرشدة للقيادات الجامعية المختلفة في الرتب الأكاديمية والتي من ضمنهم القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية للتعامل مع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بما يساعدهم علي تأدية مهامهم وممارستهم لأدوارهم بشكلٍ فعال.

ويوجه إدارة الموارد البشرية تحدياتٍ متنوعةً مثل العولمة، وظهور مفهوم التحالف، والشراكات، والتكامل والترابط، وإدارة التكنولوجيا، وصعوبة في التعامل مع الكم الهائل من البيانات الناتجة من الثورة التكنولوجية، والاتجاه لاقتصاد المعرفة، كما أشارت دراسة ثابت وآخرون (٢٠١٦) إلى: وجود تحديات عدة تواجه إدارة الموارد البشرية تمثلت في: " تحديد الأهداف لإدارة الموارد البشرية، ومدى توافر تدريب متخصص للعاملين بإدارة الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقويم سياسات الأفراد".

وتصدت الدراساتُ لعدد من التحديات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية، ومنها: نشر ثقافة إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية (كامل، ٢٠١٢، ٢٦٠). وقد نتج عن مثل هذه التحديات مشكلاتٌ عدةٌ بإدارة الموارد البشرية، والتي منها: "هرمية السلطة، والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز". (معوض، ٢٠١٤).

والمشكلات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالجامعات قد تنعكس بالسلب على تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية ، ولعل أولي خطوات هذا التطوير هو مواجهة تلك المشكلات والعمل على حلها؛ مما يفرض على المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية كالجامعات بصفة خاصة بالاستعانة بالقيادات الجامعية ومن ضمنهم القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية للتوجه نحو تغيير السياسات، والإجراءات التي تختص بتطوير الإدارات، والتي منها تطوير إدارة الموارد البشرية، كما قد

تتعرض أيضا على ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بها، وكذلك على أداء أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية لمهامهم وأدوارهم المنوطة بهم في هذه الأقسام.

وأوضح ألهم (٢٠١٩، ٣١٧) أن القيادات الأكاديمية تُمثل: "المحرك الأساس الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في الجامعة"، وقد لخصها الشهري (٢٠١٦، ٥٥) في: "تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للقسم الأكاديمي، وإدارة شئونه العلمية والإدارية". وأوضح كل من الزهراني والسيسي (٢٠١٨، ٢٨٤) أن أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات تمثلت في: "إتاحة مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم الأكاديمي علي إطلاق معارفهم، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم".

ويأتي دور القيادات الأكاديمية بالجامعات والمتمثلة في القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة هذه التحديات، ومواجهة تلك المشكلات نظراً لأهمية أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات فهم يمثلون "حلقة الوصل بين جميع العاملين وبين خطط الكليات وتصوراتها المستقبلية". (البدوي، ٢٠١٧، ٢١٩) كما أوضح الرقب (٢٠١٨، ٢٩٩) أنهم: "يؤثرون في بيئة العمل الجامعي".

ومن الجهود الإيجابية لأدوار القيادات الأكاديمية بالجامعات أن اشتمل دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي: والتي كان من بين مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد لكليات ومعاهد التعليم العالي والتي يجب الالتزام بتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي ما يلي: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ١٦)

" الإدارة الديمقراطية تعتمد على المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد، والتعلم المستمر من جانب المؤسسة والذي يعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة"، ولقد تضمن معيار 2 من ضمن معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم : "القيادة والحوكمة مجموعة من المؤشرات، والذي نص فيها المؤشر الثالث" : (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٣٢) على أن : "معايير تقييم أداء القيادات موضوعية، وتشارك الأطراف المعنية في عملية التقييم".

وبناء على المواد القانونية لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لسنة (٢٠٠٦) بشأن تنظيم الجامعات وتعديلاته، وأدوار القيادات الأكاديمية التي تناولتها الدراسات المختلفة ، فقد تمثلت أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في أنهم :يبينون لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس الأقسام الأكاديمية، ويشرفون على تنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية في أقسامهم الأكاديمية، ويساهمون في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية في الأقسام الأكاديمية التي تمثلت في هذه الدراسة بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية،

ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

وعليه؛ تنطلق الدراسة الحالية نحو تحديد الأدوار التي تجب أن تمارسها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية والعمل على تحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

فعلى الرغم من الجهود الإيجابية المبذولة والتي سبق عرضها سابقاً لإتاحة الفرص لتمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وأهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات، حيث أكدت دراسات عدة على تلك الأهمية لهذه الإدارة ، والتي منها دراسة بروبس (٢٠١٥) حيث أوضحت هذه الدراسة إن إدارة الموارد البشرية هي: الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل، وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة، وتحفيزه بكل الوسائل المادية، والمعنوية، كما أكدت دراسة أيوب(٢٠١٥) على أهمية هذه الإدارة ومكانتها في الفكر الحديث؛ إلا أن هناك عديد من المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، والتي أشارت إليها نتائج دراسة (كامل،٢٠١٢)، ودراسة(معوض،٢٠١٤ ، ١٩٩-٢٤٦)، والتي منها: "الهرمية في السلطة، والعلاقات بين العاملين وضعف أساليب التقييم"، ومن ثم كانت المطالبة بتطوير إدارة الموارد البشرية؛ إذ أشارت دراسة كامل (٢٠١٢) إلى تطوير هذه الإدارة في ضوء مدخل إعادة الهندسة عن طريق الاستعانة بالعمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

وتناولت دراسة معوض (٢٠١٤) هذا التطوير في ضوء الفكر الإسلامي والمتغيرات المعاصرة، في حين أوضحت دراسة مختار وآخرون(٢٠٢٤) أن تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتم من خلال مجموعة من الإجراءات والتي منها: أن يكون لدى العاملون في إدارة الموارد البشرية من الخبرات التي تتناسب مع طبيعة عملهم، وكذلك الثقة بالقرارات التي تتخذها بالاعتماد على معلومات إدارة الموارد البشرية بالجامعة ، وأن تمتلك إدارة الموارد البشرية بالجامعة قواعد بيانات للعاملين بالجامعة على جميع المستويات الإدارية.

ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية بالجامعات؛ وكم المشكلات التي تواجهها هذه الإدارة، كما أوصت عدد من الدراسات بأهمية "صياغة أدوار للقيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي" كدراسة عاشور(٢٠١٨، ٢٢١-٢٩٥)، ودراسة عيد (٢٠٢٠، ٣٣٩-٣٨٤).

ونظراً لمكانة القيادات الأكاديمية بالجامعات بصفة عامة، والقيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بصفة خاصة ودورها في حل المشكلات التي تواجه الجامعات فيقع على عاتق هذه القيادات مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتي تمثلت في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية

من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال قيامهم بتوفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية تتسم بالدقة، وذلك عن طريق المشاركة مع القيادات الجامعية من عمداء، ووكلاء الكليات في وضع مجموعة من السياسات والتشريعات، والقواعد على كافة المستويات الأكاديمية.

لذا؛ أتضح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية الجامعية المتعلقة بتمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وضرورة توفير متطلبات هذا التمكين، والتغلب على معوقاته الإدارية، والبشرية التي قد تعيق تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال منح أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية عددًا من الصلاحيات الملائمة لمعاونتهم في تحسين أدائهم لأعمالهم، واستثمار قدراتهم للقيام بأداء واجباتهم بكفاءة.

وكذلك البحث عن الآليات التي عن طريقها تُكسب القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمجموعة من المهارات القيادية التي قد تساعدهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بهذه الجامعة، والتي تمثلت في هذه الدراسة بكل من مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، ومشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ويتطلب ذلك قيام القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية بمجموعة من الأدوار التي قد تسهم في تطبيق تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية والعمل على توفير قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية.

ومن هنا؛ تنطلق مشكلة الدراسة في تحديد أدوار القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية، والتي تمثلت في مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية ومشكلة قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية.

ومن ثمَّ تقوم الدراسة الحالية بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بالجامعات؟
2. ما الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لمواجهة المشكلات بإدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
3. ما درجة ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية؟

4. ما الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلات إدارة الموارد البشرية بجامعة الإسكندرية؟

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بجامعة الإسكندرية بلغ عددهم (٤٤٦٠) عضو هيئة تدريس، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) بلغ عددهم (٢٩٤) عضو هيئة تدريس، تم تحكيمها بواسطة مجموعة من السادة المحكمين بلغ (١٨) محكما من العاملين بالجامعات المصرية من (كلية الأعمال جامعة الإسكندرية، كلية التربية جامعة الإسكندرية، كلية التربية جامعة دمياط، كلية الآداب جامعة الإسكندرية) واستجابت الباحثة لتعديلات السادة المحكمين.

أ- أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الأول: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

أكثر الأدوار ممارسة هي:

✓ السعي إلى خلق بيئة عمل داعمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من أداء واجباتهم بكفاءة.

✓ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القسم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في القسم.

بينما تمثلت أضعف الأدوار ممارسة في:

✓ استثمار التحالفات الجامعية الموقعة مع الجامعات ذات الخبرة في تمكين أعضاء هيئة التدريس لتوفير متطلبات تطبيقه في القسم.

✓ تفويض بعض اختصاصاته إلى أعضاء هيئة التدريس في القسم.

ب- أبرز نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات المحور الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

أكثر الأدوار ممارسة هي:

✓ العمل على أن تكون بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم شاملة لكافة المعلومات التي تخصهم.

✓ التعاون مع إدارة الموارد البشرية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في القسم.

أما الأدوار الأضعف ممارسة هي:

✓ العمل على أن تلبى قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المعلومات.

✓ توظيف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ فعالٍ.

ج- أبرز النتائج المتعلقة بالفروق بين تأثيرات متغيرات البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تضمنت على كل من متغير النوع من (ذكر، أنثى)، ومتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي)، ومتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة):

❖ لا توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير النوع من (ذكر، أنثى) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير النوع من (ذكر، أنثى) لا يؤثر على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) نظراً لأن أفراد عينة الدراسة من متواجدين في نفس بيئة العمل والمتمثلة في جامعة الإسكندرية.

❖ توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير قطاع الكلية (علوم إنسانية، علمي، تربوي) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة) وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير قطاع الكلية من (علوم إنسانية، علمي، تربوي) له تأثير على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).

يتضح من اختبار شيفيه Scheffe أن:

✓ هناك فروق للمحور الأول: تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية، كما تتجه نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ هناك فروق للمحور الثاني: تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية، كما أن هذه الفروق تتجه كذلك نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

✓ هناك فروق للاستبيان تتجه نحو كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية وتتجه كذلك نحو الكليات العلمية والكليات التربوية عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.

❖ توجد فروقاً دالة إحصائية لتأثير متغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة)، وذلك باستخدام تحليل التباين وحساب قيمة ف لعينة الدراسة (ن = 294) فمتغير الدرجة الوظيفية من (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) له تأثير على استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مفردات محوري (الاستبانة).
بناءً على اختبار شيفيه Scheffe اتضح أن:

✓ هناك فروق للمحور الأول: تتجه نحو الأستاذ والأستاذ المساعد عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية ، كما تتجه نحو الأستاذ و المدرس عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.
✓ لا توجد فروقاً دالة إحصائية للمحور الثاني:
✓ هناك فروق للاستبيان تتجه نحو الأستاذ والمدرس عند مستوى (0.05) فهي دالة إحصائية.
وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة منها:

(١) الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلة ضعف تمكين الموارد البشرية أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية:

✓ تفعيل آلية تبادل الخبرات مع الأقسام الأخرى المتعارف بتميزها في تطبيق تمكين أعضاء هيئة التدريس في القسم من ضمن شروط حصول الجامعات على الجودة، على أن ينفذها مكاتب الجودة بكل كلية من الكليات التابعة للجامعات.
✓ تشكيل لجنة تضم الأساتذة من الكليات المختلفة ذات الصلة بمشكلات العمل، بحيث تضم الأساتذة بكلية الأعمال بجامعة الإسكندرية لتختص بالمشكلات الإدارية والمالية، وأساتذة كليات الآداب وكليات التربية بجامعة الإسكندرية لتختص بالمشكلات النفسية والتربوية، وهذه اللجان تكون تحت إشراف الإدارة العامة لجامعة الإسكندرية هدفها تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في القسم ليتمكنوا من حل مشكلات عملهم.

(٢) الإجراءات المقترحة لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية القيادات الأكاديمية من (رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية) بجامعة الإسكندرية لأدوارهم في مواجهة مشكلة ضعف قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأقسام الأكاديمية من حيث توافرها ودقتها في الأقسام الأكاديمية:

- ✓ تشكيل لجنة متخصصة بعلوم البيانات والتكنولوجيا الرقمية بكل الكليات التابعة للجامعة على أن تضم أساتذة متخصصين بقواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم، وذلك بهدف التأكد من اتساق وتكامل بيانات أعضاء هيئة التدريس في القسم المُخزنة في قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ قيام الإدارة العامة بالجامعة بعمل شراكات مالية مع الشركات التي اثبتت نجاحها للاستعانة بهذه الخبرات العملية في توفير الموارد المالية اللازمة لتحديث البنية التحتية "المادية والتقنية" التي تدعم قواعد بيانات الموارد البشرية ونظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القسم.

Study Summary

Study Title: The roles of academic leaders in facing the problems of human resource management: (A field study at Alexandria University)

Introduction:

The Human Resources Department in universities is one of the important departments that contribute to achieving the goals of universities, and also contributes to the interest in the jobs and tasks carried out by human resources from workers in various institutions, including human resources working in educational institutions, especially universities, including human resources from faculty members in academic departments .

This administration is considered one of the university departments that serve as a guide for the various university leaders in Academic ranks, including academic leaders at Alexandria University, to deal with faculty members in academic departments to help them perform their tasks and exercise their roles effectively .

Human resources management is faced by challenges as diverse as globalization, the emergence of the concept of alliance, partnerships, integration and interdependence, technology management, and difficulty in dealing with the huge amount of Data resulting from the technological revolution and the trend of the knowledge economy, as indicated by the study of Thabet et al. (2016): The existence of several challenges facing human resources management represented in: "setting goals for human resources management, the availability of specialized training for human resources management workers, selection, appointment, training, and evaluation of personnel policies".

The studies addressed a number of challenges facing the development of human resources management, including: Spreading the culture of human resources management re-engineering, and developing the career path of human resources (Kamel, 2012, 260). Such challenges have resulted in

several problems in human resources management, including: "the hierarchy of authority, relations between employees, weak performance appraisal methods, weak human resources development programs, lack of accurate description of some jobs, lack of trained technical cadres, and lack of motivation systems." (Moawad, 2014) .

The problems faced by the human resources department in universities may reflect negatively on the development of human resources management at Alexandria University, and perhaps the first step of this development is to confront these problems and work to solve them, which imposes on institutions in general, and educational institutions such as universities in particular, with the help of university leaders, including academic leaders at Alexandria University, to move towards changing policies, and procedures that are concerned with the development of departments, including the development of human resources management, and may also be reflected on the practices of academic leaders Alexandria University for their roles in facing the problems of human resources management, as well as the performance of faculty members in academic departments for their tasks and roles assigned to them in these departments .

Alham (2019, 317) explained that academic leaders represent: "the main engine on which the various activities at the university are based", and Al-Shehri (2016, 55) summarized them in: "Creating the appropriate climate to achieve the general policy of the academic department, and managing its scientific and administrative affairs." Al-Zahrani and Al-Sisi (2018, 284) explained that the roles of academic leaders in universities were represented In: "Providing a positive atmosphere that motivates the members of the academic department to release their knowledge, and the continuous development of academic programs in the department".

The role of academic leaders in universities, represented by the academic leaders at Alexandria University, comes in facing these challenges, and facing these problems, due to the importance of the roles of academic

leaders in universities, as they represent "the link between all employees and the colleges' plans and future perceptions." (Al-Badawi, 2017, 219) Al-Raqab (2018, 299) also explained that they "influence the university work environment Among the positive efforts of the roles of academic leaders in universities is that the Accreditation Guide to Colleges and Institutes of Higher Education included: Among the principles of quality assurance and accreditation of higher education colleges and institutes that must be implemented in higher education institutions are the following: (National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education, 2015, 16)

"Democratic governance relies on the active participation of all stakeholders, uses delegation and empowerment in decision-making powers, accepts criticism, and continuous learning from the institution that depends on Benefiting from the accumulated experiences, and accepting new ideas", and criterion 2 of the accreditation standards for colleges and institutes of education: "Leadership and governance is a set of indicators, in which the third indicator" (National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education, 2015, 32) stipulates that: "The criteria for evaluating the performance of leaders are objective, and the concerned parties participate in the evaluation process".

Based on the legal articles of the Universities Organization Law and its executive regulations for the year (2006) regarding the organization of universities and its amendments, and the roles of academic leaders dealt with in the various studies, The roles of the academic leaders at Alexandria University were represented in: They show the Faculty Council the point of view of the Council of Academic Departments, supervise the implementation of human resources management processes in their academic departments, and contribute to facing the problems of human resources management at Alexandria University in the academic departments that were represented in this study by both the problem of weak empowerment of human resources from faculty members in academic departments, and the problem of weak human

resources databases and information systems for human resources in the academic departments of Where its availability and accuracy in academic departments.

Accordingly, the current study proceeds towards identifying the roles that must be exercised by academic leaders at Alexandria University to face the problems of human resources management at Alexandria University.

Study problem and questions:

Despite the positive efforts made and previously presented to provide opportunities to empower faculty members in universities and the importance of human resources management in universities, several studies have confirmed the importance of this management, including the Props study (2015), where this study showed that human resources management is: the body responsible for protecting, qualifying, developing, and organizing the relationship of the human element at work within the organization, and motivating it by all material and moral means, However, there are many problems facing human resources management, which were indicated by the results of a study (Kamel, 2012), and a study (Moawad, 2014, 199–246), including: "Hierarchy in authority, relations between employees and weak evaluation methods", and then the demand for the development of human resources management, as the study of Kamel (2012) indicated the development of this management in Re-engineering entrance light by using the main processes of human resources management .

Mohamad's (2014) study dealt with this development in the light of Islamic thought and contemporary changes, while the study of Mukhtar et al. (2024) showed that the development of human resources management at the university is carried out through a set of procedures, including: that workers in human resources management have experiences that are commensurate with the nature of their work, as well as confidence in the decisions it makes based On the information of the university's human resources department, and that

the university's human resources department has databases for university employees at all administrative levels.

In view of the importance of human resources management in universities, and the number of problems faced by this department, a number of studies have also recommended the importance of "formulating roles for academic leaders in higher education institutions" such as the Ashour study (2018, 221–295) and the Eid study (2020, 339–385).

Due to the status of academic leaders in universities in general, and academic leaders at Alexandria University in particular and their role in solving the problems facing universities, it is the responsibility of these leaders to face the problems of human resources management at Alexandria University, which was represented in the problem of weak empowerment of human resources from faculty members in academic departments, and the problem of weak human resources databases and information systems for human resources in academic departments in terms of availability and accuracy in academic departments, by providing Human resources databases and human resources information systems in academic departments are accurate, through participation with university leaders, including deans and vice deans, in developing a set of policies, legislations, and rules at all academic levels.

Therefore, it became clear the need to change the university institutional culture related to empowering human resources from faculty members in academic departments, and the need to provide the requirements of this empowerment, and to overcome its administrative and human obstacles that may hinder the application of human resources empowerment from Faculty members in academic departments, by granting faculty members in academic departments a number of appropriate powers to help them improve their performance of their work, and invest their abilities to perform their duties efficiently.

As well as the search for mechanisms through which academic leaders at Alexandria University gain a set of leadership skills that may help them face the problems of human resources management at this university, which was represented in this study by both the problem of weak empowerment of human resources from faculty members in academic departments, and the problem of weak human resources databases and information systems for human resources in academic departments in terms of availability and accuracy in academic departments. With a set of roles that may contribute to the application of empowering human resources from faculty members in academic departments and working to provide human resources databases and information systems for human resources in academic departments.

Hence, the problem of the study stems from determining the roles of academic leaders at Alexandria University in facing the problems of human resources management at Alexandria University, which was represented in the problem of weak empowerment of human resources from faculty members in academic departments and the problem of human resources databases and information systems for human resources in academic departments in terms of availability and accuracy in academic departments.

Study problem and questions:

1. What is the conceptual framework for human resources management in universities?
2. What roles should academic leaders at Alexandria University play to face the problems of human resources management at Alexandria University in the light of contemporary administrative thought?
3. What is the degree of practices of academic leaders at Alexandria University for their roles in facing the problems of human resources management from the point of view of faculty members at Alexandria University?

4. What are the proposed measures to improve the practices of academic leaders at Alexandria University for their roles in facing the problems of human resource management at Alexandria University

The study population consisted of all faculty members (professor, assistant professor, teacher) at Alexandria University, numbering (4460) faculty members, and a questionnaire was applied to a stratified random sample of faculty members (professor, assistant professor, teacher) numbering (294) faculty members, which were arbitrated by a group of arbitrators amounting to (18) arbitrators from Egyptian university employees from (Faculty of Business, Alexandria University, Faculty of Education, Alexandria University, Faculty of Education, Damietta University, Faculty of Arts, Alexandria University) and the researcher responded For amendments of the arbitrators.

A– The most prominent results of the field study related to the responses of the members of the study sample towards the vocabulary of the first axis: The roles of academic leaders from (heads of academic departments councils) at Alexandria University in facing the problem of weak empowerment of human resources from faculty members in academic departments:

The most practiced roles are:

- Seeking to create a supportive work environment to enable faculty members in the department to perform their duties efficiently.
- Participation of faculty members in the department in making decisions related to their work in the department

The weakest roles were exercised in:

- Investing in university alliances signed with experienced universities in empowering faculty members to provide the requirements for its application in the department.
- Delegate some of his competencies to faculty members in the department

B– The most prominent results of the field study related to the responses of the members of the study sample towards the vocabulary of the second axis: The roles of academic leaders from (heads of academic departments councils) at Alexandria University in facing the problem of weak human resources databases and human resources information systems in academic departments in terms of availability and accuracy in academic departments:

The most practiced roles are:

- Work to ensure that the data of faculty members in the department stored in the databases of human resources and human resources information systems in The department needs faculty members for information.
- Employing human resources databases and human resources information systems in the department in evaluating the performance of faculty members effectively.

C – The most prominent results related to the differences between the effects of the variables of the primary data of the study sample, which included each of the variable of gender from (male, female), and the variable of the college sector from (humanities, scientific, educational), and the variable of the functional degree of (professor, assistant professor, teacher) on the responses of the members of the study sample towards the vocabulary of the two axes (questionnaire):

- There are no statistically significant differences for the effect of the gender variable of (male, female) on the responses of the study sample members towards the vocabulary of the two axes (questionnaire) using the analysis of variance and the calculation of the value of p for the study sample (n = 294) The gender variable of (male, female) does not affect the responses of the study sample members towards the vocabulary of the two axes (questionnaire), using the analysis of variance and calculating the value of p for the study sample (n = 294) because the members of the study

sample are present in the same work environment represented by Alexandria University.

□ There are statistically significant differences for the effect of the college sector variable (humanities, scientific, educational) on the responses of the study sample members towards the vocabulary of the two axes (questionnaire) using the analysis of variance and the calculation of the value of p for the study sample ($n = 294$) The variable of the college sector of (humanities, scientific, educational) has an impact on the responses of the members of the study sample towards the vocabulary of the two axes (questionnaire).

It is clear from the Scheffe test that:

□ There are differences for the first axis: heading towards the faculties of humanities and scientific colleges at the level of (0.05), which is a statistical function, and towards scientific colleges and educational colleges at the level of (0.05), which is statistically significant .

□ There are differences for the second axis: heading towards the faculties of humanities and scientific colleges at the level of (0.05), which is a statistical function, and these differences are also heading towards scientific colleges and educational colleges at the level of (0.05), which is statistically significant.

□ There are differences for the questionnaire towards the faculties of humanities and scientific colleges at the level of (0.05) It is a statistical function and also goes towards scientific colleges and educational colleges at the level of (0.05), it is statistically significant.

□ There are statistically significant differences for the effect of the functional degree variable of (professor, assistant professor, lecturer) on the responses of the study sample members towards the vocabulary of the two axes (questionnaire), using the analysis of variance and the calculation of the value of p for the study sample ($n = 294$) The variable of the functional

degree of (professor, assistant professor, teacher) has an impact on the responses of the members of the study sample towards the vocabulary of the two axes (questionnaire).

Based on the Scheffe test it turned out that:

□ There are differences for the first axis: heading towards the professor and assistant professor at the level of (0.05), which is a statistical function, and heading towards the professor and teacher at the level of (0.05), it is statistically significant .

□ There are no statistically significant differences for the second axis:

□ There are differences in the questionnaire towards the teacher and teacher at the level of (0.05), which is a statistical function.

The study presented a set of proposed actions, including:

1) Proposed measures to improve the practices of academic leaders (heads of academic department councils) at Alexandria University for their roles in facing the problem of poor human resources empowerment Faculty members in academic departments:

□ Activating the mechanism for exchanging experiences with other departments recognized for their excellence in the Tamkeen application Faculty members in the department are among the conditions for universities to obtain quality, provided that they are implemented by the quality offices in each of the colleges affiliated to the universities.

□ Forming a committee that includes professors from various faculties related to work problems, so that it includes professors at the Faculty of Business at Alexandria University to specialize in administrative and financial problems, and professors in the faculties of arts and faculties of education at Alexandria University to specialize in psychological and educational problems, and these committees are under the supervision of the General Administration of Alexandria University aimed at developing the capabilities

of faculty members in the department so that they can solve Their work problems.

2)Proposed measures to improve the practices of academic leaders (heads of academic department councils) at Alexandria University for their roles in facing the problem of weak human resources databases and human resources information systems in academic departments in terms of availability and accuracy in academic departments:

- Formation of a specialized committee for data science and digital technology in all faculties of the university It should include professors specialized in human resources databases and human resources information systems in the department, in order to ensure the consistency and integration of the data of faculty members in the department stored in the human resources databases and human resources information systems .
- The general administration of the university to make financial partnerships with companies that have proven successful to use these practical experiences in providing the necessary financial resources to modernize the structure"Physical and technical" infrastructure that supports the human resources databases and human resources information systems in the department .



**Faculty of Education
Educational Administration and
Education Policies Department**

**The roles of academic leaders in facing human resource
management problems:**

(A field study at Alexandria University)

A thesis submitted within the requirements for obtaining a master's degree in education

Educational Administration and Education Policies Specialization

(Credit Hours System)

By:

Azza Abdul malik Ahmed Mohammed Abdullah

Social Work Specialist

Supervision

Prof. Dr.

Mohammad Khamis Harb

Professor Educational Administration and Education
Policies and Head of the Department
Faculty of Education
Alexandria University

Dr.

Bassem Ahmed Ibrahim

Lecturer Educational Administration
and Education Policies
Faculty of Education
Alexandria University

Academic Year

1446 AH–2025 AD