

تطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لتحقيق الإداء التنظيمي المتميز مقارنة ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية

إعداد

د/ حسام حمدي عبد الحميد السيد

الإطار العام للبحث

يُعد عضو هيئة التدريس أحد أهم أركان منظومة التعليم الجامعي والمؤثر فيها، حيث يمثل العمود الفقري في تقدمها وتحمل أعبائها؛ فهو المعني بإعداد الكوادر البشرية المنتجة في المجتمع على اختلاف تخصصاتها، ورفع مستواها خصوصاً في عصر يتسم بالمعلوماتية، مما يجعل الجامعات بحاجة إلى أعضاء هيئة تدريس متميزي الإعداد والأداء، وذو كفاءات ومهارات تعليمية عالية يمكنهم ترجمتها إلى أساليب تعليمية فعالة، فكفاءة الأستاذ الجامعي لا تقاس فقط بما لديه من علم في تخصصه، بل لابد من قياس مدى امتلاكه للكفايات التدريسية اللازمة وممارسته لها (السيف: ٢٠٠٩، ٣، ٢).

ولذلك أصبح النمو العلمي المهني لعضو هيئة التدريس هدفاً تسعى لتحقيقه المؤسسات الجامعية بكل ما أمكنها من طاقات وجهود، لكن جزءاً مهماً من هذا النمو يتوقف على مدى ما يديه عضو هيئة التدريس نفسه من رغبة صادقة، وإحساس جاد في تحقيق هذا النمو المهني كما أشار (وورنوك Warnock وبورتر Poter) في (الخطيب: ١، ٢٠٠٤)، وإدراكاً من الجامعات وبعض مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم لأهمية تطوير الكفاءات الأدائية لأعضاء هيئة التدريس ودورهم في تطوير العملية التعليمية والأكاديمية، فقد أولت عناية خاصة بالتنمية المهنية المستدامة Sustainable Professional Development وأنشأت مراكز وخدمات لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس فيها بمختلف المجالات (السبيعي: ٢٠٠٩، ١٥-١٦).

وتؤكد بعض الدراسات ومنها دراسة (الحريشي وكعي: ٢٠٠٦، ٤٧٠) أن معظم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، خاصة حديثي التعيين، والتي تقلل من أدائهم لرسالتهم بل تغير

إتجاههم للإستمرار في العمل الجامعي تكمن فيعدم امتلاكهم العديد من المهارات المختلفة اللازمة لممارسة مهنة التدريس.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة (علي: ٢٠٠٤، ١٢-١٣) على أنه إذا كان هناك قصور في الكفايات التدريسية والمهنية لعضو هيئة التدريس، فلا يجب أن يُمارس وظائفه العلمية والتربوية، إلا بعد أن يتلقى التدريبات التربوية الكافية التي تُؤهله للقيام بأدواره المختلفة خير قيام، فليس هناك بديل إلا بتحسين أداء عضو هيئة التدريس وتنمية وتطوير كفاياته التدريسية والمهنية أثناء القيام بعمله، وباعتبار أن التدريب من الاستراتيجيات الأساسية المعترف بها في مجال تنمية وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، فلن يعطى ثماره إلا إذا قام على أسس علمية منهجية أهمها تحديد الكفايات التدريبية الفعلية و تصميم البرامج التدريبية والتخطيط لها بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والإمكانات المتوفرة لدى الجامعة.

ولقد أثبتت كثير من الدراسات و التجارب الحديثة أهمية تطوير برامج التدريب بناءً على الكفايات والجدارات المهنية Competency –Based Training اللزامة لسوق العمل حسب البرامج المختلفة و تتركز هذه الآلية على تطوير البرامج التدريبية بناءً على تحديد قائمة من الجدارات لكل برنامج تدريبي يجب إتقانها من قبل المتدربين قبل الانخراط في سوق العمل، ويتم في هذه الآلية مشاركة مدربي ومتخصصي البرامج التدريبية في ورش العمل مع ممثلي القطاع الخاص (الثويني: ١، ٢٠٠٨).

ولذلك حرصت العديد من الجامعات الجامعات العربية والأجنبية على الإرتقاء بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس منذ أمد بعيد، فقامت الجامعات فيأمريكا وأستراليا وبريطانيا وكندا وفرنسا، والعالم العربي خصوصاً في جامعات دول الخليج ومصر بالتخطيط والتنظيم لبرامج موجهة أصلاً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة لإكسابهم مزيداً من المهارات المعرفية والميدانية والاتجاهات الايجابية لرفع مستوى أدائهم بما يمكنهم من تحقيق وظائف الجامعة من جهة ومواكبة المتغيرات الحضارية من جهة أخرى (اسماعيل: ٢٧٨، ٢٠٠٩).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية قامت (جامعة لاندرجات Land Grant) بولاية أيواب إطلاق مشروع لتأهيل وتدريب هيئة التدريس، والذي ضم أكثر من ١٠٠٠ عضو من مختلف

جامعات الولايات المتحدة الأمريكية لمدة ٣ سنوات، وهدفه الأساسي هو تطوير كفايات الأعضاء المشاركين وفق الأربعة أدوار متوقعة منهم عند استخدام التعليم الإلكتروني وهي : مستشار، ومساعد، ومدرس ومصمم، ووضع أسس للكفايات المطلوبة في أستاذ التعليم الإلكتروني وتحسين جودة أعضاء هيئة التدريس (السيف: ٢٠٠٩، ٣).

وفي جامعة غرب ميتشجان WMU يوجد مكتب مخصص للتنمية المهنية تتمثل رسالته في تعزيز ثقافة العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة والتي تعزز نجاح الطالب، وتحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس والتميز المؤسسي. ويقوم المكتب بتحقيق هذه الرسالة من خلال التعاون مع وحدات مؤسسية مختلفة لتحقيق الأهداف التالية: توفير القيادة والدعم لتحقيق الابتكار في العملية التعليمية والحفاظ على النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس خلال فترة حياتهم المهنية تطوير القدرات القيادية على جميع المستويات في الجامعة، وتوفير الدعم وتوسيع القاعدة المعرفية في المجالات العلمية المختلفة (Western Michigan University:2012,1).

وفي المملكة العربية السعودية خصصت جامعة الملك فيصل عمادة لتطوير التعليم الجامعي يوجد بها وحدة للتنمية المهنية وهي وحدة متخصصة تقوم وتشرف على الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتطوير والتنمية المهنية لفئة أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين، وتشرف هذه الوحدة على تصميم وتنفيذ البرامج المختلفة الهادفة إلى تطوير وتنمية الجوانب المهنية لدى عضو هيئة التدريس وبشكل أساسي في مجالات التدريس والبحث العلمي والقيادة والتعليم الإلكتروني وإدارة الوقت والاتصال الفعال (جامعة الملك فيصل: ٢٠١٢، ١).

وفي هذا الصدد قدمت جامعة ستراتكلويد Strathclyde في بريطانيا برامجها من خلال مركز التطوير التعليمي لإكتساب أعضاء هيئة التدريس عدد من المهارات تشمل: تطوير المهارات الفنية مثل (عرض الصوت واستخدام الوسائل السمعية والبصرية) وتطوير المهارات المهنية مثل (التدريس والأبحاث والإدارة) وتطوير المهارات المرتبطة بالتدريس مثل (تطوير المنهج والتقويم) (ال زاهر: ٢٠٠٤، ١٢، ١٣).

ولما كانت الجامعات المصرية تسعى نحو التميز في أداء رسالتها وتعمل على تقديم منتجات عالية الجودة تلبى بصورة مستمرة رغبات واحتياجات عملائها، من هذا المنطلق أولت

الجامعات المصرية منذ نشأتها اهتماماً كبيراً بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها، حيث مرت بمراحل متعددة إلى أن وصلت إلى هذا المستوى من الأداء، وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة التي تم تحقيقها، إلا أنها مازالت دون طموحات وتطلعات هذه الجامعات لتحقيق الجودة والتميز في هذا الأداء، الأمر الذي يستلزم أن تضع الجامعة كل جهودها في إعداد خططها الإستراتيجية ليكون تنمية وتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها مواكباً للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في التطور التكنولوجي وثورة المعلومات الحديثة وبما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمع ولتنماشى مع خطة الجامعات الإستراتيجية بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وبما يتفق مع المعايير الأكاديمية بالجامعة، ولذلك كان من الضروري الإرتقاء بفاعلية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick والذي يعد من النماذج الأوسع استخداماً والأكثر شيوعاً لتقييم التدريب والتعلم من البرامج التدريبية ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs باعتبارها أداة مهمة لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

مشكلة البحث:

تبذل الجامعات المصرية جهوداً كبيرة لرفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال التنمية المهنية التي تقوم بها مراكز التنمية المهنية بالجامعات باختلاف مسمياتها ولكن تشير العديد من النتائج المبينة على الدراسات الميدانية إلأن البرامج التدريبية لتنمية أعضاء هيئة التدريس لازالت تعاني العديد من جوانب القصور يتمثل بعضها في الأساليب غير المنظمة وغير المنهجية وفقدان الصلة بين محتوى البرامج التدريبية المقدمة ومتطلبات الأداء الفعال لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره الواقعي والمستقبلي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعدم وجود برنامج تدريبي واضح يتلائم مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة والمتطورة في مجال التخصص وعدم ملائمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب أثناء الدراسة مع جداول أعضاء هيئة التدريس، كما أن البرامج التدريبية تركز على الجانب النظري وتهمل الممارسة العملية، ولا تقوم على التنوع وترتكز في معظم جوانبها على الجوانب التربوية (إمام: ٢٠٠٨، ٤).

وفى هذا الصدد تؤكد دراسة (حسين: ٢٠٠٦، ١٣٥-١٣٦) على أنه بالرغم من تأثير مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLDP ايجابياً على منظومة التعليم الجامعي وعلى ثقافة أعضاء هيئة التدريس، إلا أنه اتسم بغياب سياسة واضحة، وأهداف محددة، بالإضافة إلى عدم تنوع أساليب التدريس واقتصره على المحاضرات وورش العمل وعدم وجود برنامج تدريبي واضح يتلائم مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة والمتطورة في مجال التخصص والتركيز على الجانب النظري، وعدم ملائمة الوقت لبعض أعضاء هيئة التدريس.

وإيماناً من الجامعات المصرية، بأهمية مراجعة برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وقياس مردودها بصورة مستمرة للتكيف مع متطلبات العصر ومواجهة تحديات المستقبل وتحسينا للجودة النوعية لهذه البرامج ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي للجامعات المصرية، كان من الضروري البحث عن معايير توجه عملية النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، والتي تمثل في مجملها مجموعة من الكفاءات التي يشترط أن يكتسبها أعضاء هيئة التدريس والتي تعد أساساً للاعتراف الأكاديمي.

لذلك تتحدد القضية الأساسية التي يتناولها البحث الحالي في افتراض أن التغيرات الاقتصادية والتطور السريع المصاحب للتطور العلمي والتكنولوجي، والرغبة المتزايدة لتحقيق التميز والجودة في البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والمعايير والمواصفات الجديدة لبرامج التنمية المهنية التي تفرضها تحديات العولمة وشروط ما بعد الحداثة، كل هذه العوامل وغيرها تستلزم الوقوف والتعرف على مدى فاعلية برامج التنمية المهنية نحو تحقيق الجودة في الجدارات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع هذه المتغيرات من ناحية، ومع التغيرات في طبيعة ووظائف هذه الجامعات ورسالتها التي ترمي إلى إعداد و تأهيل أعضاء هيئة التدريس ليكونوا على قدر كبير من العلم والمعرفة و التميز من ناحية أخرى، ولذلك تتمثل مشكلة البحث في كيفية الإرتقاء بفاعلية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs مقارنة ببعض الجامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

تساؤلات البحث:

- ١- ما المقصود بالأداء التنظيمي المتميز وما دواعي وأساليب التنمية المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية الـ KPIs ؟
- ٢- ما أبرز معالم بعض الجامعات فيالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ظل مؤشرات الأداء التنظيمي المتميز ؟
- ٣- ما الواقع الحالي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية مقارنة ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية ؟
- ٤- ما واقع الجدارات التدريبية التي تم تعلمها من برامج التنمية المهنية وفقاً لنموذج كيركباتريك Kirkpatrick وما السبل المقترحة لزيادة فاعلية برامج التنمية المهنية من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتحسين الأداء التنظيمي المتميز ؟
- ٥- ما التصور المقترح لزيادة فاعلية التنمية المهنية بالجامعات المصرية على ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ونموذج كيرك باتريك Kirkpatrick وعلى ضوء نماذج بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف العام للبحثي الإرتقاء بفاعلية التنمية المهنية بالجامعات المصرية وذلك من خلال الكشف عن الأثر الذي تحدثه برامج التنمية في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها في ظل مفهوم الأداء التنظيمي المتميز.

لذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الأدوار والمهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس في ظل مفهوم الأداء التنظيمي المتميز وتحديد دواعي وأساليب التنمية المهنية وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية الـ KPIs.
- ٢- تحليل لنماذج بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ظل مفهوم الأداء التنظيمي المتميز.

٣- تحليل لواقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مصر فيظل نموذج كيرك باتريك ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs مقارنة ببعض في الجامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية.

٤- تشخيص للجدارات التدريبية التي تم تعلمها ومدى الاستفادة منها وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتحسين الأداء التنظيمي المتميز.

٥- التوصل إلى تصور مقترح يسهم في زيادة فاعلية برامج التنمية المهنية للمساهمة في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ونموذج كيرك باتريك Kirkpatrick وبعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أنه جاء استجابة لتوصيات العديد من الدراسات والندوات والمؤتمرات والتي أوصت بضرورة تناول برامج التنمية بصورة مستمرة وقياس أثرها للوقوف على جوانب القصور الموجودة بها والعمل على تلافيتها وتعزيز جوانب القوة، كما تكمن أهمية البحث في موضوعه والفئة التي يستهدفها حيث سيتم إعداد تصور مقترح يسعى إلى تطوير برامج التنمية المهنية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والإرتقاء بها على ضوء مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ونموذج كيرك باتريك Kirkpatrick لتحسين الأداء التنظيمي المتميز، ويحاول الباحث وضع رؤية طموحة لتحسين وتطوير الكفايات الأدائية لأعضاء هيئة التدريس من خلال أدوات وآليات التنمية المهنية المبنية على الكفايات وذلك بالتوجه المعرفي والمهاراتي والسلوكي والاتجاهات التي لا بد أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس خلال أدائهم للعمل، ومن المتوقع أن يستفيد من هذا البحث:

١- الباحثون والمتخصصون في الجودة الجامعية، حيث يقدم لهم صورة واقعية عن جودة ومؤشرات الأداء الرئيسية للتنمية المهنية.

٢- يأمل الباحث أن تستفيد الإدارة الجامعية من هذا البحث حيث يقدم معلومات للمسؤولين بمواقع اتخاذ القرار عن مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المصرية من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات العصر، لمعرفة جوانب القوة في مستوى

التمتية المهنية والعمل على تعزيزها والتعرف إلى جوانب الضعف إنكانهن اكوال عمل على علاجها.

٣- الهيئات والمراكز المعنية ببرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ووحدات التدريب، فمن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تجويد وتفعيل أدوار هذه المراكز والوحدات والهيئات، وخصوصاً ما يتعلق منها بالجدارات التدريسية والبحثية والإدارية وخدمة المجتمع لتحقيق التميز في أدائهم وفيصياغة خطط وبرامج في شتى مجالات النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

منهجية البحث وأدواته:

يعتمد البحث على "المنهج المقارن" في تحقيق أهدافه وتحليل مضمون الأدبيات المتنوعة العالمية منها والمحلية والمتصلة بتطوير وتحسين التنمية لأعضاء هيئة التدريس على ضوء نماذج بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية لتحليل منظومة التنمية المهنية بمكوناتها المختلفة، كما سيتم تصميم استبانة لدراسة الجانب الميداني وجمع البيانات والمعلومات ويتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية للتعرف على آرائهم بخصوص واقع برامج التنمية المهنية ورد فعلهم تجاه تعلم الجدارات المختلفة من برامج التنمية المهنية وتحليل أهم العيوب الموجودة بها والتي تقلل من استفادتهم من هذه البرامج باستخدام نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick لقياس رد فعل أعضاء هيئة التدريس إزاء البرامج التدريبية التي حصلوا عليها وقياس مدى فعالية ما حصلوا عليه فعلاً خلال انتظامهم في برامج التنمية المهنية من جدارات مختلفة.

حدود البحث

يسير البحث الحالي وفقاً للحدود التالية:

- حدود مكانية:

يتناول البحث الحالي بمادج لبعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية وذلك للأسباب التالية:

- الولايات المتحدة الأمريكية: وقع الاختيار علي (جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون وجامعة جنوبي ولاية كونيتيكت) باعتبارهما من النماذج المتقدمة والتي لها خبرة في مجال التنمية المهنية ومن أوائل الجامعات التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي وجعلت التنمية المهنية جزءاً أساسياً من معايير الاعتماد بها.
- المملكة العربية السعودية وقد تم اختيار (جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن) باعتبارهما من الجامعات العربية التي لها سبق في مجال التنمية المهنية ، كما أن المملكة العربية السعودية دولة تكاد تكون ظروفها وأجوائها الثقافية والاجتماعية مشابهة لمصر .
- كما سيتم تطبيق الجزء الميداني على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية (القاهرة- حلوان- بنها- المنيا) بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص مدى فاعلية برامج التنمية المهنية المقدمة لتعلم الجدارات التدريبية اللازمة لهم وتحديد درجة امتلاكهم لها.
- حدود موضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في الكشف عن واقع التنمية المهنية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها وتحديد الجهات المسئولة عن التنمية المهنية والهيكل التنظيمي لها وأهدافها ورسالتها ومجالاتها والبرامج والأساليب بالتى تقوم بها الجامعة مقارنة ببعض الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية لإكساب أعضاء هيئة التدريس مزيداً من المعارف، والمهارات، والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية : التدريسية، البحثية، خدمة المجتمع؛ لرفع مستوى أدائهم بما يمكنهم من أداء أدوارهم بصورة متميزة. وتحديد مدى فاعلية برامج التنمية المهنية، وأثر هذه البرامج فى تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها ومدى موائمة هذه البرامج مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس و درجة ممارستهم للكفايات.

- حدود زمانية:

زمن إجراء الدراسة الميدانية صيف ٢٠١٤ .

الدراسات السابقة:

١) دراسة بعنوان "تقويم بعض الجوانب الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران من وجهة نظر الطلبة العتيبي (أ)، (٢٠١١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجوانب الأكاديمية في منظومة التعليم الجامعي، ولعل من أهمها (التمكن العلمي، طرق التدريس الفعالة، التحفيز، التقويم، خدمة المجتمع) و مدى توافر تلك الجوانب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران من وجهة نظر الطلبة، حيث طبقت هذه الدراسة على (٦٥١) طالباً وطالبة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج هي:

- ١- جميع الجوانب الخمسة (التمكن العلمي، طرق التدريس الفعالة، التحفيز، التقويم، خدمة المجتمع)، يرى أفراد العينة بأنها تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، مما يعطي مؤشراً بأنه لم تصل لتطلعات الطلبة وطموحاتهم.
- ٢- أن الجوانب الخمسة تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً للترتيب التالي: التمكن العلمي، طرق التدريس الفعالة، خدمة المجتمع، التقويم، التحفيز.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الجوانب الخمسة جميعها لصالح الذكور، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في التخصص العلمي والطلبة في التخصص الأدبي جميعها لصالح التخصص الأدبي.
- ٣- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجوانب الأربعة (التمكن العلمي، التحفيز، التقويم، خدمة المجتمع) تعزى لمتغير المستوى الدراسي جميعها لصالح المستوى الدراسي الثالث فأقل، في حين لم تظهر الفروق في محور طرق التدريس الفعال وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على استراتيجيات طرق التدريس الفعالة وأسس التحفيز وفضائل التقويم وأساليب خدمة المجتمع بالإضافة لحثهم على زيادة قدراتهم ومهاراتهم العلمية.

٢) دراسة بعنوان "الكفايات الأخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية في نجران والخرج" (العتيبي(ب)، ٢٠١١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أولويات الكفايات الأخلاقية والتقنية التي ينبغي أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من وجهة نظر التربويين، طبقت الدراسة على عدد ١٠٤ عضو هيئة تدريس بكليتي التربية في نجران والخرج، واستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- ١- أن الكفايات الأخلاقية والتقنية المتضمنة في الدراسة ينبغي أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة مما يعطي مؤشراً لضرورة وأهمية تلك الكفايات.
- ٢- أن أولى الكفايات الأخلاقية التي ينبغي أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس "تحقيق العدالة بين الطلبة" ثم "احترام أوقات المحاضرات والالتزام بالأمانة العلمية"، وترتيب بقية الكفايات موضح في الدراسة، في حين أن أولى الكفايات التقنية التي ينبغي أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس هي "توظيف التدريب الإلكتروني في تدريس المقررات" ثم "إرشاد الطلبة إلى المواقع العلمية الإلكترونية" و"معرفة البرمجيات التعليمية الجيدة"، وترتيب بقية الكفايات موضح في الدراسة.
- ٣- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أولويات الكفايات الأخلاقية والتقنية تعزى للمتغيرات التالية: الكلية، الجنس التخصص، الرتبة العلمية، ماعدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول الكفايات الأخلاقية فقط تعزى لمتغير الكلية لصالح كلية التربية بجامعة الخرج، ولمتغير الجنس لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة توافر الكفايات الأخلاقية والتقنية المتضمنة في الدراسة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٣) دراسة بعنوان "مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم (الشخشير، ٢٠١٠).

هدفت هذه الدراسة إلى كشف مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤال

الرئيس الآتي: ما مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم؟. تكون مجتمع الدراسة من (٥٣٢) عضو هيئة تدريس، موزعين على مختلف الكليات في الجامعة، منهم (٤٤٤) عضو هيئة تدريس على رأس عملهم، والباقي مجازين أو مبتعثين،، في حين تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس، ولأغراض هذه الدراسة تم بناء استبانته لقياس مستوى التنمية المهنية في جامعة النجاح الوطنية، والتي تكونت بصورتها النهائية من (٥١) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي؛ مجال (تنمية المهارات)، ومجال (تنمية المشاركة)، ومجال (الترقية والتقييم)، ومجال (مشكلات التنمية المهنية)، وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها. وللإجابة عن سؤال الدراسة وفحص الفرضيات الخاصة بالمتغيرات المستقلة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأوصت الدراسة بما يلي: أن تعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسن مهاراتهم في مجال التدريس. أن تعقد الجامعة المؤتمرات والندوات التي تعمل على تطوير التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن تشجع المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات وتبادل الزيارات مع الجامعات الأخرى. أن تطور الجامعة من نظام الحوافز المعنوية والمادية التي تعزز التدريس، وتجعل التميز في التدريس معياراً أساسياً للترقية إلى جانب البحث العلمي، أن تعزز الجامعة برامج الإعارة وتبادل المدرسين مع الجامعات المحلية والعالمية، أن تجرى الأبحاث لكشف مشكلات التنمية من حيث مجالات مهارات المدرس والمشاركة العلمية والبحثية والاجتماعية، والتقييم والترقية.

٤) دراسة بعنوان " دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة دراسة تقويمية (اسماعيل، ٢٠٠٩).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور برامج التنمية المهنية التي ينفذها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بها والتي تمكنهم من التفاعل بايجابية مع المتغيرات الحضارية المعاصرة وما تفرضه من متطلبات وذلك من خلال:

- ١- الكشف عن أهم المتغيرات الحضارية المعاصرة التي تحتم التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس وأهم المتطلبات التربوية بها.
- ٢- تحديد القدرات اللازم توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس للتفاعل بايجابية مع المتغيرات الحضارية المعاصرة وما تفرضه من متطلبات تربوية.
- ٣- تقويم دور مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في تنمية القدرات اللازم توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي ينبغي العمل بها لتطوير برامج التنمية التي ينفذها مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق وتزيد من فاعليتها في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للتفاعل بايجابية مع المتغيرات الحضارية المعاصرة وما تفرضه من متطلبات تربوية ومن هذه التوصيات ضرورة تطوير برامج التنمية المهنية من حيث أهدافها، ومحتوياتها، وطرائقها، وأساليبها، والعمل على إدخال أنماط تدريبية جديدة، بحيث تلبي الحاجات الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس، وبذلك يرتبط التطوير بالاحتياجات والمتغيرات المعرفية والمهارية، وهذا يتطلب وجود خبراء ولجان متخصصة للقيام بهذا العمل، والتأكيد على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برامج التنمية المهنية بما يسهم في زيادة فعالية هذه البرامج وجعلها جزءاً من الحياة الجامعية، والعمل على التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك. وتوفير نظم جيدة للإشراف والرقابة والمتابعة على برامج التنمية المهنية والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح تلك البرامج أو فشلها وأيضاً الحكم على مدى تمكن أعضاء هيئة التدريس من النظم التي تم تدريبهم عليها.

(٥) دراسة بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي لتحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية للدراسات العليا مصمم وفق المدخل المنظومي" (أبو الشيخ، ٢٠٠٨).

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم البرنامج التدريبي لتحسين الأداء التدريسي وبنائه وفق المدخل المنظومي ولذلك قام الباحث ببناء أداة لقياس درجة فاعلية البرنامج التدريبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المشاركين فيه أنفسهم. وقد تم ذلك بالرجوع إلى عناصر البرنامج

المختلفة والموضوعات التي تم اختيارها على ضوء تحديد احتياجات تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة.

وتكونت الأداة من مقياس ذي تدرج خماسي وفقا لمقياس ليكرت Likert حيث تعني الدرجات: (٥)، (٤)، (٣)، (٢)، (١)، الاستجابات التالية: كبيرة جداً - كبيرة - مقبول - متوسطة - قليلة، على الترتيب وبعد تحليل البيانات باستخدام البرمجية الحاسوبية (SPSS) تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

- جاءت فاعلية البرنامج التدريبي ككل في درجة (فوق متوسطة).
 - حقق مجال " الطرائق أو الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية والبصرية" درجة فاعلية كبيرة، في حين حققت مجالات: "قادة المشاغل (المدرّبون)"، و"أهداف البرنامج ومدته"، " ومحتويات البرنامج ومواده التدريبية" و"بيئة التدريب " درجة فاعلية فوق متوسطة. ويعني ذلك أن فاعلية البرنامج التدريبي في هذا المجالات قد جاءت ضمن المستوى المطلوب والذي هو (فوق متوسطة)، أما بالنسبة لمجال " نتائج البرنامج التدريبي وإمكانية التطبيق" فقد حصلت على تقدير فاعلية قليلة.
 - وجود فروق ظاهرية لصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة (أستاذ)، إلا أن هذه الفروق لم تكن دالة إحصائياً، أي أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لفاعلية البرنامج التدريبي لا تختلف باختلاف رتبهم الأكاديمية.
 - وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة من ذوي التخصصات الثلاثة. وقد جاءت هذه الفروق دالة إحصائياً، أي أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لفقرات فاعلية البرنامج التدريبي ككل قد اختلفت باختلاف تخصصاتهم.
 - ٦) دراسة بعنوان "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات جامعة بنها " (حسين، ٢٠٠٦)
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة بنها، والكشف عن الفوائد و الأدوار التي يقوم بها مشروع تنمية القدرات

الموجودة بجامعة بنها وأهم معوقاته واشتملت عينة الدراسة على (١١٦) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة بنها ممن حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر من دورات مشروع تنمية القدرات وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها غياب فلسفة المشروع و أهدافه لدى أعضاء هيئة التدريس وعدم تنوع أساليب التدريس واقتصاره على المحاضرات والورش وعدم وجود برنامج تدريبي واضح يتلاءم مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة وعدم ملائمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب والبرامج التدريبية تركز على الجانب النظري وتهمل الجانب العملي.

٧) دراسة بعنوان "التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي" (شاهين، ٢٠٠٤).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التركيز على أهمية ودور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي. وقد أوضحت الدراسة أن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقييم، والإرشاد والتوجيه والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي وتم تصنيفها في أربعة مجالات رئيسة تتعلق بالطلاب، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه، إما بخصوص متطلبات الجودة وعلاقتها بأعضاء الهيئة التدريسية تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصرا فعالا في تحقيق الجودة وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات، وأشارت الدراسة إلى وسائل التطوير المهني، وأهمية التطوير المهني في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لاسيما وأن التطوير المهني سينعكس إيجابا على تطوير مستويات الأداء في مختلف المجالات، وتحقيق الالتزام والمسؤولية الفردية وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسؤولية الفردية والجماعية في تحقيق جودة التعليم، ولهذا فإن التطوير المهني مطلب لتحقيق الجودة وبدونه فإن تحقيق الجودة سيكون أمرا صعبا ولن يتحقق الأداء المرغوب المنسجم مع متطلبات الجودة. وتوصى الدراسة بضرورة إنشاء مراكز للتطوير المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي واعتماد الاشتراك في الدورات التطويرية كبند من بنود سلم الترقيات في الجامعات وتعميم ثقافة الجودة والتطوير المهني بين العاملين.

٨) دراسة بعنوان "الاعتماد الأكاديمي وعلاقته بالتنمية العلمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي (الخطيب، ٢٠٠٤).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاعتماد الأكاديمي بالنمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: تحديد مفهوم النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي وتحديد مفهوم الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي وأهميته والإلمام ببعض نماذج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي وتحديد مستوى المسؤولية الفردية والمؤسسية عن النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس واستعراض الأنشطة الأكاديمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالاعتماد الأكاديمي وتحديد معايير الاعتماد الأكاديمي المتعلقة بالنمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي ومعرفة معوقات النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي وأوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير جودة التدريس في مستوى التعليم العالي، والاستفادة من خبرات مؤسسات الاعتماد الأكاديمي، والجامعات والمعاهد والكليات التي لديها تجارب ملموسة في هذا السياق، وتوصلت الدراسة إلى إن أحد أهم معوقات النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس تتمثل في تنوع وازدحام مهام العمل الرسمية وخاصة في التدريس واللجان ونحوها، وعدم اكتمال المرافق والخدمات المساندة للنمو العلمي والمهني من مختلف الأبعاد، وضعف مهارات الاتصال ومهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم، وأوصت الدراسة بضرورة الشروع في الترتيب لوضع نظام خاص بالنمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي يتسم بالإلزامية، وتقترن بمجموعة من الحوافز التشجيعية الملائمة، ويتلافى معوقات النمو العلمي المهني والعمل على تعزيز أهمية معيار التدريس الفعال كعنصر أساسي لحصول مؤسسات التعليم العالي على الاعتراف والاعتماد من قبل الجهات المختصة • وتعد هذه التوصية مسؤولية كل من مؤسسات التعليم العالي وهيئات الاعتماد الأكاديمي على السواء •

الدارسات الأجنبية

٩) دراسة بعنوان " التعلم المدرك من برامج التنمية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي" (Nandan.S,Nandan.T, 2012) &

انطلقت الدراسة من اعتبار التعلم مكوناً أساسياً في جودة التعليم ولذلك فالتعلم المستمر مطلوب لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي ينعكس على تنمية مهارات التفكير الناقد في طلابهم. وبرامج التنمية المهنية هي بمثابة وسائل لتعرض أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي للنظريات الجديدة والتكنولوجيا والممارسات، وبالتالي تحسين فعاليتهم. وأجريت هذه الدراسة في الهند بهدف تحديد المجالات المدركة لتعلم أعضاء هيئة التدريس من برامج التنمية المهنية، وقد تم تحديد أربعة مجالات، هي: التطوير التعليمي، التطوير المؤسسي وتطوير الشبكات والتطوير المهني. وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى استكشاف تأثير مدة الخبرة في العمل على تعلم أعضاء هيئة التدريس من برامج التنمية المهنية وتم استخدام استبيان وتحديد متغيراته من مراجعة الأدبيات وآراء الخبراء. وتكونت الاستبانة من ٢٧ متغير عن مدى إدراك فائدة برامج التنمية المهنية وقد تم قياس هذه المتغيرات على التعلم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتم تنقيح هذه المتغيرات لتشكيل الاستبيان وتم استخدام عينة بلغت عدد استجاباتها الصحيحة ١٠٣ استجابة وتوصلت النتائج إلى أن التعلم يحدث في مجالات التنمية المهنية وتطوير الشبكات، والتطوير المؤسسي والتطوير التعليمي على الترتيب. وقد يرجع ذلك إلى أن التنمية المهنية عامل هام لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التقدم الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن التطوير الشبكي هو المجال الثاني الأكثر أهمية من وجهة نظرهم ووجد الباحثون أن هذه المجالات لا تتأثر بمدة الخبرة في العمل، عدا المجال الرابع "التطوير التعليمي" فهناك علاقة بينه وبين مدة الخبرة في العمل.

١٠) دراسة بعنوان "تنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس في قطاع الجامعات العامة بينجاب" (Nasreen & Mirza, 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الحالية لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم في الجامعات الحكومية الجديدة بأقليم البنجاب، في باكستان، و شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وخبراء إدارة الموارد البشرية وتم جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام من خلال الاستبيانات. وأجريت مقابلات مع خبراء إدارة

الموارد البشرية. وكان الهدف الرئيسي لتحليل الممارسات الحالية لتنمية أعضاء هيئة التدريس والتدريب في الجامعات القديمة والجديدة في البنجاب، وأظهرت النتائج أن برامج التدريب كانت أكثر إسهاماً في تحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم مقارنة بالجامعات الجديدة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية في كل جامعة لتقديم المساعدة والمشورة بشأن ممارسات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما ينبغي اختيار المحتوى التدريبي بعناية وبطريقة منظمة وفقاً لاحتياجات المشاركين ويجب أن يكون هناك تقييم مناسب و بصورة مستمرة لبرامج التدريب وأخذ ملاحظات أعضاء هيئة التدريس في الاعتبار لتحسين هذه البرامج.

١١) دراسة بعنوان " المؤهلات الأكاديمية، التنمية المهنية، والكفاءة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس الجدد" (Body, 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنشطة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة كاليفورنيا، ومعرفة ما إذا كانت كافية لضمان تحقيق تعليم أمثل للطلاب، انطلاقاً من أن الهدف الأساس من التنمية تعزيز التعلم، وبالتالي زيادة تعلم الطلاب كما هدفت الدراسة اختيار مقياس لفعالية التدريس، وقد استعان الباحث في دراسته بعينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية بلغت ٣٦٥ عضواً، وتم استطلاع آرائهم لقياس الكفاءة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في مجتمع الكلية والتعرف على المتغيرات المرتبطة بهذه درجات الكفاءة الذاتية. وشملت التحليلات الكمية استخدام تحليل التباين الاحادي النموذج الخطي وتم الانتهاء من التحليل النوعي باستخدام بيانات التخفيض (الترميز، وتحديد الموضوعات)، عرض البيانات (تجميع المعلومات)، والرسم والتحقق وعلى الرغم من أن الأسئلة البحثية الأصلية لم تظهر أي علاقة مهمة إحصائية، كشف التحليل الكيفي عن ضرورة الاهتمام بالدافعية الذاتية ودعم الأقران للمواضيع الهامة المتعلقة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجدد وقد أوضحت نتائج الدراسة أهمية التنمية المهنية، كما أوضحت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي المؤهلات الدنيا والجديدة هم أحوج الأعضاء للتنمية المهنية، وأن للتعلم الذاتي والكفاءة الذاتية دورهما في صقل مهارات الأستاذ الجامعي.

١٢) دراسة بعنوان "نظام برامج التنمية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدى البحوث: دراسة حالة فى كليات التربية فى تركيا (Kabakci & Odabasi, 2008)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لمساعدى البحوث واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث من ١٠٩٥ مساعدى البحوث الذين يعملون فى ٥٤ من كليات التربية فى ٤٤ من الجامعات الحكومية فى تركيا بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤م وجمعتهم جميعا لبيانات باستخدام الطريقة المسحية، ومن نتائج الدراسة أن مساعدى البحوث فى كليات التربية فى تركيا فى حاجة شديدة للتنمية المهنية فى ضوء مجالات التطوير المهني، والتطوير المؤسسي، التطوير التعليمي والتنمية الشخصية على التوالي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن تنظيم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والتي يقترحها مساعدى الباحثين ينبغي تنظيمها من قبل الخبراء فى فترة التعليم كورشنة عمل، وكأنشطة تستمر لمدة ٢-٣ فى الأسبوع فى مراكز التنمية المهنية.

١٣) دراسة بعنوان "كليات المجتمع بكاليفورنيا: الاحتياجات التنموية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعينين والمرشحين لقيادة الوحدات ورؤساء الأقسام ومنسقى البرامج" (Bangle, 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التنموية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعينين والمرشحين لقيادة الوحدات والأقسام ومنسقى البرامج وكذلك المسئولين عن ملاحظة تلك الوحدات والأقسام والبرامج، وإعداد الميزانية، والأعمال الإدارية الأخرى، وممارسي عملية التدريس. فى مجموعة مختارة من كليات المجتمع بولاية كاليفورنيا كليات المجتمع وغطت البيانات لهذه الدراسة ثلاثة مجالات مختلفة: أ) العوامل الديموغرافية وبيانات عامة عن المشاركين. ب) الإعداد المهني للقيادة ودور الإدارة، ج) تحديد حاجة أعضاء هيئة التدريس والقيادة والإداريين للتنمية المهنية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إعداد الميزانية والتقييم والإشراف وقيادة وإدارة وتنظيم مؤسسات التعليم العالى كانت من أبرز الاحتياجات المطلوب تمييزها لدى أفراد عينة الدراسة، كما بينت النتائج عدم الإعداد والتأهيل لمسبق أعضاء هيئة التدريس الذين يؤدون مهام إدارية، واعتمادهم على خبراتهم التي غالباً ما تحتمل الصواب والخطأ، ولذلك أوصت الدراسة بأهمية التدريب على المهام الإدارية المختلفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

المستقرى لهذه الدراسات، يلاحظ أوجه اتفاق وتفرّد بينها وبين البحث الحالي على النحو التالي:

أوجه الإتفاق:

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث:

- التأكيد على أهمية التنمية المهنية ودورها كمدخل أساسي في تحقيق التطوير التربوي والنمو المهني لعضو هيئة التدريس وتحسين كفاءته للوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز ولذلك ينطلق البحث الحالي من الدراسات السابقة ويستفيد منها في:
- التعرف على الأطر النظرية لمنظومة التنمية المهنية والمبادئ التي تقوم عليها وآليات تنفيذها.
- التعرف على أهم الجدارات والاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس التي تسهم في رفع كفاءتهم لتحقيق التوافق الاجتماعي المهني.
- تحديد المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.

أوجه الإختلاف:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في العديد من النقاط التي يتفرد بها وأهمها:

- **المجال:** يتناول البحث الحالي مجالاً لم تتعرض له الدراسات السابقة وهو مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ظل مفهوم الأداء التنظيمي المتميز، كما أن البحث الحالي يتميز بتحليل لواقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مصر في ظل نموذج كيرك باتريك ومؤشرات الأداء الرئيسة KPIs مقارنة ببعض الجامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية وتشخيص للجدارات التدريبية التي تم تعلمها ومدى الاستفادة منها وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وذلك لتحقيق التوافق المهني والاجتماعي بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وبما يتماشى مع ظروف وطبيعة المجتمع المصري.

○ **المنهج:** يعتمد البحث الحالي على المنهج "المقارن" في تحقيق أهدافه وتحليل مضمون الأدبيات المتنوعة العالمية ومنها والمحلية والمتصلة بالتنمية المهنية.

○ **إن الدراسات السابقة** لم تتناول معايير الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في مجالات الأداء المختلفة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع المهارات الإدارية) ، وهي المجالات التي تميز بها البحث الحالي، فضلاً عن التركيز علمشكلات برامج التنمية المهنية بالجامعات المصرية لتكامل هذه المجالات من أجل تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

○ **الدراسة الميدانية وأدواتها:** سيتم تصميم استبانة تطبق على عينة من (أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية) بهدف التعرف علي آرائهم ومقترحاتهم بخصوص مدى فاعلية برامج التنمية المهنية المقدمة لتعلم الجدارات التدريبيه اللازمة لهم وتحديد درجة امتلاكهم لها بعد حصولهم على البرامج التدريبيه التي تقدمها الجامعة وأهم السلبيات التي تعترض فاعلية المنظومة التدريبيه.

○ **التصور المقترح:** يسعى البحث الحالي إلى التوصل إلى تصور مقترح للإرتقاء بفاعلية التنمية المهنية وتطوير نوع العمل التدريبي وتنمية الجدرات التعليمية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وفق نموذج كيرك باتريك Kirkparick ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ونماذج بعض الجامعات فى الولايات المتحدة الامريكية والمملكة العربية السعودية.

محاور البحث:

المحور الأول: الإطار العام للبحث.

المحور الثانى: المفاهيم النظرية للبحث.

المحور الثالث: أدوار ومهام أعضاء هيئة التدريس فى ظل مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) لتحقيق الاداء التنظيمى المتميز.

المحور الرابع: نماذج بعض الجامعات فى مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فى الولايات المتحدة الامريكية والمملكة العربية السعودية:-

● نموذج جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون California State University فى الولايات المتحدة الامريكية

- نموذج جامعة جنوبي ولاية كونيتيكت State University Southern Connecticut فبالولايات المتحدة الامريكية.
 - نموذج جامعة الملك سعود فى المملكة العربية السعودية.
 - نموذج جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فى المملكة العربية السعودية.
 - الدراسة التحليلية المقارنة والأسباب التى أدت إلبالتميز بين نماذج المقارنة.
- المحور الخامس:** واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- المحور السادس:** نموذج كيرك باتريك ومستوياته KirkPatrik كمدخل لتقييم التنمية المهنية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- المحور السابع:** التصور المقترح للإرتقاء بفاعلية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

المفاهيم النظرية للبحث

التنمية المهنية (Professional Development):

يعرف (الحري:٢٠٠٦، ٣١٥) التنمية المهنية بأنها " عمليات مؤسسية منظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم، وتستهدف تجديد أدائهم المهني ورفع جودته فى مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى مساعدتهم فى النمو و الإرتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية باستخدام أساليب متنوعة لها صفة الشمول والتكامل والاستمرارية والمرونة والتكيف مع متغيرات العصر وتحدياته"

ويشير (صادق) إلى أن التنمية المهنية هى " تلك العملية المنهجية التى تهدف إلى رفع مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس، وإكسابه المعارف، والمهارات، والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، من خلال مجموعة من السياسات، والبرامج، والممارسات " (صادق: ٢٠١٢، ١).

وفى هذا الصدد يشير (الخبوش عام ٢٠١٢) إلى التنمية المهنية على إنها "عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم (الخبوش: ٢٠١٢، ٢).

والجدير بالذكر أنه بالرغم ما يوجد من ترجمة للمصطلح الإنجليزي Professional Development إلى "النمو المهني" أو "التنمية المهنية" إلا أنه ثمة اختلاف كبير بين المصطلحين، فالنمو المهني قد يأتي نمواً طبيعياً ذاتياً تدريجياً يستند على جهود عضو هيئة التدريس كنوع من التعلم الذاتي والذي تتطلبه طبيعة المهنة، أما التنمية المهنية فهي عملية مؤسسية تقوم بها الجامعة أو الكلية - عادة من خلال مراكز أو وحدات متخصصة - بتقديم برامج تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما يعكس في النهاية إلى تحسين وتطوير الجامعة أو الكلية (الخريوش: ٢٠١٢، ٢).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس هي مجموعة من البرامج العلمية المخططة والشاملة هدفها الرئيس تطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وترتبط دائماً بعملية تغيير المهارات وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات الجامعة والمجتمع ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي لكي يتمكن عضو هيئة التدريس من القيام بدوره بالشكل المطلوب للوصول إلى التميز في الأداء.

وبناءً على ما سبق، يعرف الباحث التنمية المهنية إجرائياً بأنها "مجموعة البرامج والأنشطة التدريبية التي تقدمها الجامعة لرفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة نموهم المهني والعلمي لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز".

مفهوم الأداء المنظمي المتميز

يعرف أبو جراد ((Abu-Jarad:2010,28) الأداء التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد بطريقة بكفاءة وفعالية لتحقيق ما يطلق عليه (3ES) (العائد والكفاءة والفعالية economy, efficiency, and effectiveness) من أي برنامج أو نشاط معين.

ويشير (عشاوي، ٢٠١٣) إلى أن الأداء التنظيمي المتميز هو "تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الإرتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة

والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة ويمكن وصف الأداء التنظيمي المتميز بجملة من الصفات أهمها: (عشاوي: ٢٠١٣، ٤٢-٤٣)..

- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد .
- مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء .
- التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة .
- اندماج المؤسسة في المناخ البيئي المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى مجمل العاملين .
- التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي.
- ترقية الرصيد المعرفي لدى العاملين .
- إتباع منهجية مناسبة للبحث عن المشكلات واتخاذ القرارات حياليها وحيال مجمل قضايا العمل بالمؤسسة .

ويرى الباحث أن الأداء الجامعي المتميز يشير قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.

سمات الأداء التنظيمي المتميز:

إن المنظمة المتميزة في أدائها، مهما كان شكلها (المنظمات العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية)، يرجع تميزها إلى عدد من السمات منها ما يلي (الحاج، عبد الغني: ٢٠٠٨، ١٠-١١):

- **النزعة إلى الحركة والنشاط:** حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، وهي أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، وذلك عن طريق إتباع سياسة الباب المفتوح، ويجعل منها أيضاً إدارة تسعى دائماً إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، ومحاولة اتخاذ القرارات المناسبة.

- **الاقتراب من العميل:** تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة، ويتأتى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء الوقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على أرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها.
- **تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير:** وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات التي تؤدي إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.
- **السيطرة على القيم الأساسية:** يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة من خلال تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك. والإيمان بمفهوم تحقيق الجودة و أهمية خدمات ما بعد البيع، وعدم اليأس من محاولات الابتكار والتطوير. وتدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.
- **المرونة التنظيمية:** تعتمد المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات.
- **الالتزام بتعيين الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية:** السعي نحو تعيين أفراد ذوي كفاءات، وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، لأن هؤلاء الأفراد هم مفاتيح النجاح والتفوق وهم القادرون على خلق الفرق الذي يدفع المنظمة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- **الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات:** يعد الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، فالمنظمات تسعى دائماً إلى إكساب عاملها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية، وإلى التفكير في إستراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءات مواردها البشرية.

ومن الواضح أن عملية تطوير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، هي صميم اختصاص التنمية المهنية ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين الاستثمار في التنمية المهنية وبين إدارة الأداء التنظيمي، لذلك زاد الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس لتحقيق هذا الأداء المتميز. ويرى الباحث أن مفهوم الاداء التنظيمي المتميز للجامعات يرتبط بمجموعة من المفاهيم التنظيمية الأخرى على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التطبيع التنظيمي Organizational Normalization

التطبيع التنظيمي هو العملية التي يمر بها الفرد لكي يتعلم المعارف والقيم والاتجاهات، وأنماط السلوك المتوقعة التي تمكنه من التكيف مع البيئة التنظيمية والتواصل مع أفراد المنظمة والقيام بدوره الوظيفي والمشاركة كعضو فاعل في المنظمة. أي إعادة صياغة العلاقة بين المنظمة والعاملين. وترتبط عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي بالدور الوظيفي الذي يلعبه الفرد في المجتمع. فكل وظيفة أو منصب قيم وسلوكيات وعادات أقرها المجتمع تحكم هذه الوظيفة وعلى كل من يشغل هذه الوظيفة أن يكتسبها (المدرس- الطبيب- الممرضة- الجندي.....). وبذلك فإن التطبيع التنظيمي يرتبط بنمط السلوك المرغوب والمتوقع من أي فرد يشغل وظيفة معينة وتهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى المحافظة على الموارد البشرية وحمايتها من المشاكل التي قد تحدث نتيجة إحباط أو مشاعر سلبية تصيبهم وتؤدي بهم إلى تركهم المنظمة كما تهدف إلى تقليل معدلات الغياب عن العمل والشكاوى، وتعريف العاملين الجدد برؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها والسياسات التي تعمل من خلالها، وأهداف المنظمة والمزايا التي تقدمها للعاملين مادية أو عينية، وكذلك فرص الترقى والثقافة التنظيمية السائدة بها، ضمان الولاء والانتماء للمنظمة، تحقيق التواصل بين المنظمة والموارد البشرية لما لذلك من أثر على الأداء. والتنمية المهنية محوراً أساسياً في مجال التطبيع التنظيمي حيث يتعين على برامج التنمية المهنية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارات المختلفة في مجالات تخصصاتهم، وتصميم البرامج التدريبية المتضمنة للعلوم السلوكية اللازمة في مجال العمل لتهيئة هذه الموارد البشرية للقيام بمهامها بكفاءة وفاعلية (توكل: ٢٠٠٩، ٧٨-٧٩).

ثانياً: الرشاقة التنظيمية The Organizational Agility

يعرف (العابدي، ٢٠١٢: ١٥٦) الرشاقة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير " .

ويذكر ماكرثي وزملائه (McCarthy et al.: 2010, 618,619) أن المنظمة الرشيقة هي المنظمة التي يمكنها الاستجابة البيئية السريعة في سياق الاضطراب والتغيير ويمكن أن تلبى بسرعة طلبات المستفيدين، وتقدم منتجات جديدة، ويمكن أن تحصل على التحالفات الاستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً.

وفي هذا الصدد، لخص شيريهي (Sherehiy: 2008,9,10) العناصر الرئيسة للرشاقة التنظيمية على النحو التالي:

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية
- تحديث الكفاءات الأساسية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.

وعلى ضوء مفهوم الرشاقة التنظيمية، يُلاحظ إنها تؤكد على ضرورة وسرعة ومرونة الجامعات كأحد أهم السمات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية، والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغيير وعدم اليقين، الأمر الذي يستلزم الأهتمام بالتنمية المهنية لسرعة الاستجابة للمتغيرات والمستحدثات التي تواجه الجامعات وتجعل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مطلباً ملحاً لاسيما أننا في عصرٍ يتسم بالتغيير السريع، والتقدم العلمي والتقني والتغيير المعرفي.

ثالثاً: مفهوم الاحتراف الأكاديمي

يزيد من أهمية التنمية المهنية ظهور مفهوم الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات باعتباره عملية منظمة يؤدي عضو هيئة التدريس من خلالها واجباته العلمية والمهنية على نحو فعال ومؤثر يعتمد فيه على الكفاءة والتميز العلمي، والسعي لتطوير قدراته ومهاراته، والتخلي بأخلاقيات العمل الجامعي، ويتحول العمل الجامعي بذلك إلى مهنة يرتبط بها أستاذ الجامعة دون غيرها بحيث يتفرغ للأداء الأكاديمي ويتفرغ لكل نشاط له علاقة بمهامه الأكاديمية داخل أو خارج الجامعة. ويمكن تعريف الاحتراف الأكاديمي بأنه «عملية منظمة وهادفة تسعى إلى رفع الكفايات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس وخلق اتجاهات ايجابية نحو العمل الجامعي وداخله ورفع مستوى إنتاجية عضو هيئة التدريس وتحقيق أهداف التعليم العالي». (المحسن: ٢٠٠٥، ٣٣٥-٣٣٧).

وهكذا فإن هذه المفاهيم ترتبط، بعملية التنمية المهنية باعتبارها عملية محورية لدى مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى تجويد وتحسين الأداء التنظيمي المتميز.

دواعي التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ظل مفهوم الاداء التنظيمي المتميز:

تعد التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مطلباً ملحاً لدى مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى تجويد مخرجاتها بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية الحديثة، خاصة أننا في عصر يتسم بالتغيير السريع، والتقدم العلمي والتقني، وانتشار الفضائيات، والتغير المعرفي؛ مما يزيد من أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بهدف الارتقاء بأدائهم بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية الحديثة (الحريشي وكعكي: ٢٠٠٧، ١٢٠) ومن دواعي وأسباب الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ظل مفهوم الاداء التنظيمي المتميز ما يلي (حداد: ٢٠٠٤، ٣٥-٤١):

- ✚ حاجة عضو هيئة التدريس للعمل المستمر في مراجعة المناهج (الأهداف - المحتوى - طرق التدريس - الوسائل - الأنشطة - التقويم) لتعديلها نحو الأفضل والمساهمة الفعالة في التنمية البشرية على مستوى المنهج والتدريس وكذلك ظهور أشكال جديدة للتدريس.
- ✚ اعتبار التدريس الجامعي مهنة اي تتطلب إعداداً واستعداداً مسبقاً.

تتوزع مهام عضو هيئة التدريس الجامعي من تدريس والقيام بالبحوث العلمية وخدمة المجتمع وإجراء الامتحانات ومراقبة سيرها، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمشاركة في عقد الندوات والمؤتمرات داخل الجامعة وخارجها. ورعاية الطلاب فكرياً وأكاديمياً.

حاجة عضو هيئة التدريس إلى الحافز المهني الذي يمكنهم من تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم في ضوء وظائف الجامعة الأمر الذي يمكنهم من التكيف الأمثل مع بيئتهم المهنية.

إكساب عضو هيئة التدريس المزيد من المهارات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع مستواه الفكري والثقافي، والمهني وتنمية استعداده للاضطلاع بأدوار جديدة وقناعة أساتذة الجامعات بأهمية النمو المهني بحيث يتمكنون من أداء أدوارهم بفاعلية.

وقد تضافرت عوامل عديدة جعلت من وجود برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة ضرورة ملحة للمحافظة على مستويات مقبولة من الأداء المتميز. ويأتي في مقدمة تلك العوامل ما أشارت إليه دراستي (بامدهف: ٢٠٠٦، ١)، (شاهين: ٢٠٠٤، ١٥، ١٤) على النحو التالي:

الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم، وما يترتب عليها من زيادة التعقد والعمق في كم وكيف المعرفة الإنسانية من أفكار ونظريات، مما يستدعي تنمية مهنية مستمرة ودائمة لأعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة حتى يتمكنوا من متابعة هذا التقجر المعرفي واستيعابه ونقله (عن طريق التدريس) إلى طلابهم، وهي ظاهرة جعلت من مقولة " التعلم مدى الحياة في حقيقة واقعة".

اشتداد حدة ظاهرة المنافسة بين الجامعات داخل المجتمع الواحد، وبين الجامعات عبر المجتمعات للحفاظ على مراكز متقدمة في عملية السباق العلمي العالمي، وللحفاظ على زبائنها المحليين والإقليميين والدوليين (طلاب، باحثين، جهات التمويل).

تتعالى الأصوات المطالبة (حكومات، برلمانات، منظمات أهلية، صحافة...) بضرورة إخضاع الجامعات لمبدأ المساءلة (Accountability) بهدف إلزامها بترشيد الأنفاق ووضع أولويات له تخدم احتياجات مجتمعاتها بفعالية وكفاءة.

✚ أن النمو المعرفي في جميع التخصصات والمجالات يتطلب ضرورة متابعة عضو هيئة التدريس للتطورات العلمية في مجال تخصصه باعتبار هذا الأمر ضرورة لتحسين الكفاءات التدريسية.

✚ تحدي جودة النوعية في التعليم العالي، فتحقيق جودة النوعية في التعليم أصبح يشكل تحدياً يواجه مسؤولي مؤسسات التعليم العالي.

والمستقرى لأهمية التنمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل مفهوم الأداء التنظيمي المتميز، يلاحظ أن الثورة المعرفية والتفجر المعرفي والثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتعددية أدوار عضو هيئة التدريس والمستجدات في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم والتوجه نحو التميز والجودة الشاملة للعملية التعليمية والإعتماد الأكاديمي ومواكبة كل ما هو جديد وفق المعايير الدولية، كل هذا أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات الموقف التعليمي من حيث وسائل نقل المعرفة وأدوار أعضاء الهيئة التدريسية وضرورة تنوع أساليب التنمية المهنية ما بين أساليب ذاتية تتعلق بعضو هيئة التدريس نفسه ومدى تقبله استعداداته لتنمية ذاته، وأساليب مهنية تتعلق بدعم وتشجيع من الإدارة الجامعية، وما تقدمه من ورش العمل والندوات والمؤتمرات وإتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات الدولية وإقامة الدورات التدريبية في المجالات المختلفة التي تعزز أدواره المختلفة.

وهكذا فإن عضو هيئة التدريس هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي، لأنه البنية الأساسية لأي جامعة، وهو نقطة بدايتها ونقطة نهايتها، وهو المسئول عن اتخاذ القرار وعن التجديد و الابتكار، وعن المبادرة والسعي إلىالتطوير والإنجاز لتحسين الأداء الجامعي.

أدوار ومهام أعضاء هيئة التدريس في ظل مؤشراتالأداء

الرئيسية المعروفة بـ (KPIs) لتحقيق الاداء التنظيمي المتميز

مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs):

يشير وارن Warren إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي بمثابة القياس الذي يقيم كيفية تنفيذ المؤسسة لرويتها الإستراتيجية (Warren:2015,5)، وفي هذا الصدد، يفرق بارمنتر Parmenter بين مؤشرات النجاح الرئيسية (KPIs)، ومؤشرات نتائج الأداء الرئيسية(Key Result Indicators (KRIs)، فأشار إلى أن مؤشرات النجاح الرئيسية

(KPIs) تعبر عن ما ما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير، أما مؤشرات النتائج الرئيسية فتعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في مجال معين (Parmenter:2007,1).

ويعرف زغلول (٢٠١٠) مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها علاقات السبب والنتيجة بخرائط الإستراتيجية وخرائط خلق القيمة، وهي تمثل مجموعة من المقاييس الكمية اللازمة للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية، وأيضاً للحكم على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الأكثر تأثيراً في استمرار عملية خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال (زغلول: ٢٠١٠، ١١٤-١١٥).

ويقصد الباحث بمؤشرات الأداء الرئيسية وسائل لقياس الأداء والتقدم تجاه تحقيق الأهداف، فهي بمثابة العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية برامج التنمية المهنية، بمعنى هل حققت هذه البرامج أهدافها أم لا ؟ من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، والكشف عن مزايا وعيوب البرنامج والتغيرات التي أحدثتها في أعضاء هيئة التدريس.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في مجال التعليم الجامعي

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في مجال التعليم الجامعي مؤشرات نوعية يتم اختيارها بعناية فائقة لتعبر عن جودة الأداء في المؤسسة التعليمية، فهي مقاييس كمية تستخدمها المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص لتقوم بالإبلاغ عن مقدار التقدم المحقق نحو أهداف محددة. وهي مجموعة من البيانات والمعلومات المهمة التي يتم جمعها من عديد المصادر من داخل المؤسسة نفسها (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، إداريون...) أو من خارجها (خريجون، أصحاب العمل...). ومن المهم أيضاً للمؤسسة التعليمية أن تحدد بعض مؤشرات الأداء الرئيسية التي سوف تستخدم باستمرار من قبل الأقسام والكليات بالمؤسسة التعليمية لمراقبة أدائها، ولتوفير مقارنات للأداء بين الأقسام والكليات، وللسماع للجان الجامعة وكبار القيادات الإدارية بمراقبة جودة البرامج بالمؤسسة ككل وبشكل مستمر. وينبغي جمع البيانات عن هذه المؤشرات بشكل موحد والاحتفاظ بها في القسم وفي قاعدة بيانات مركزية، تمكن من إجراء مقارنات داخل المؤسسة التعليمية وعبر الفترات الزمنية المختلفة. كما ينبغي أن يأخذ تقويم فعالية هذه العمليات في الاعتبار ما إذا كان قد تم تحديد مؤشرات مناسبة، وما إذا كان قد تم جمع البيانات وتسجيلها بشكل مستمر، وما إذا كانت المعلومات مستخدمة في مراقبة

جودة الأداء وتحليله. وتعتبر كل مؤسسة تعليمية مسؤولة عن مراقبة أدائها وتخطيط عملية تحسين ذلك الأداء قياساً برسالتها وأهدافها. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (أ): ٢٠٠٩، ٦٧).

الخصائص التي تميز مؤشرات الأداء الرئيسية: تنتم مؤشرات الأداء الأساسية بمجموعة من الخصائص على النحو التالي (زغلول: ٢٠١٠، ١١٥-١١٧):

- يجب أن يتم استخدامها في قياس الأداء على نحو متكرر وخلال مدى زمني ربما يكون قصير جداً (ربع سنوي - شهري - يومي - على مدار الساعة).
- يجب أن يتم متابعة مدى تنفيذها من جانب الإدارة، حتى يمكن تصحيح المسار التشغيلي ومن ثم المسار الإستراتيجي أولاً بأول.
- يجب أن تكون أداة للمساءلة المحاسبية، بمعنى أن يفهم الأفراد (المنفذين أنها معياراً للأداء، وأنه قد يتم محاسبتهم إذا انحرف أداؤهم سلباً عن الأهداف الموضوعية).
- يجب أن يكون لها تأثير جوهري على التوجه الإستراتيجي لتنظيم الأعمال نحو خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.
- يجب أن يكون لها نتائج إيجابية مؤثرة على المقاييس الأخرى في مسارها الرأسي السببي المتجه من أدنى إلى أعلى، أي من المؤشرات غير المالية للأصول الفكرية إلى المؤشرات المالية للأداء المالي.

أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية: تتنوع مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز على النحو التالي: (مازن: ٢٠١٢، ٨٨-٨٩).

مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators وفيه تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات ويجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات، وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحرزه.

مؤشرات الفعالية Effectiveness Indicators تتعلق هذه المؤشرات بمعلومات عما يتم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.

مؤشرات إنجاز العمل Workload Indicators تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

أدوار ومهام أعضاء هيئة التدريس في ظل مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPIs) لتحقيق الاداء التنظيمي المتميز

أن مؤشرات الأداء الرئيسية المعروفة بـ (KPIs) تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمه اتجاه أهدافها وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها فأنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف وتعتبر مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاهها لأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة، كما تعتبر الـ (KPIs) هي المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في منظمة الأعمال (مازن: ٨٥، ٢٠١٢، ٨٦) بناء عليه، يمكن القول أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بأداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز يمكن توضيحها على النحو التالي:

🚩 أولاً: مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) في مجال البحث والأنشطة العلمية: يشير هذا المجال إلى الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وطبيعة الدراسات والأبحاث التي يقومون بها لخدمة الجامعة و المجتمع المحلي، ومن مؤشرات الأداء الأساسية الـ KPIs المرتبطة بهذا المجال ما يلي:

- تؤكد جامعة أسمشن (Assumption University) فتايلاند على ضرورة توافر الموارد المالية لدعم أعمال الأبحاث العلمية وأن تكون هناك سياسات واضحة بشأن الأبحاث التي تجرى داخل الجامعة، كما تؤكد المؤشرات أيضاً على ضرورة وجود لجنة مشتركة بين معهد البحوث وأعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز الشراكة المجتمعية في مجال الأبحاث، بالإضافة إلى توافر منهجية عملية لضمان أن نتائج البحث معروفة جيداً ومقبولة ويوجد بالجامعة منهجية للتدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي وتحديد مدى رضاهم عنها (AuQS:2012,2).
- وتهدف مؤشرات الأداء البحثي في البرتغال إلى تقييم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس وتحديد عدد المنشورات، والعقود البحثية وعدد الأطروحات المقبولة، وتقديم

الاستشارات و براءات الاختراع، والدعوات الى المؤتمرات العلمية ذات الصلة والجوائز والأوسمة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس (Marques: 2012,10).

- وتؤكد مؤشرات البحث في جامعة اثاباسكا Athabasca University بكندا على ضرورة النشر في مجلات علمية محكمة ومعترف إقليمياً وحضور ورش العمل والندوات العلمية وتحرير ومراجعة اوراق العمل وبناء فريق وإدارة مشروع عمل بحثي والتقييم الخارجي لمشروع بحثي أو برنامج علمي ومراجعة ونقد بعض المقالات والكتب واوراق العمل في الجامعات الأخرى والحصول على منح بحثية داخلية وخارجي (Annand: 2003,25,26) (Ellington&).

- وفي جامعة البحرين تتحدد المؤشرات في كمية البحوث المدعومة من ميزانية الجامعة وعدد البحوث التي تم نشرها من قبل أعضاء هيئة التدريس وعدد الباحثين والزمالة والدعوات التي منحت لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين والمنشورات العلمية للهيئة الأكاديمية السنوية في جامعة البحرين والجوائز والامتيازات البحثية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس ونسبة مشاريع الأبحاث التي ساهم فيها شركاء دوليون وعدد الأساتذة الزائرين من الجامعات الدولية (جامعةالبحرين: ٢٠٠٩-٢٠١٤، ٤٨).

- وفي المملكة العربية السعودية أكدت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي على ضرورة وضع إستراتيجية للبحث العلمي تتفق مع طبيعة المؤسسة التعليمية ورسالتها. وينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون في برامج التعليم العالي أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة بشكل يضمن بقاءهم على دراية بالمستجدات في مجال تخصصاتهم، مع أهمية أن ينعكس ذلك على أدائهم التدريسي، كما يجب أن يسهم أعضاء هيئة التدريس القائمون بالتدريس في برامج الدراسات العليا أو الإشراف على أبحاث طلبية الدراسات العليا بشكل نشط في البحث العلمي في مجالات تخصصاتهم، ويجب أيضاً أن تتوفر التجهيزات والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحوث الخاصة بهيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا للوفاء بهذه المتطلبات، في المجالات ذات العلاقة بالبرنامج. كما يجب أن تقدر إسهامات هيئة التدريس البحثية وأن ينعكس ذلك على محكات تقويمهم وترقياتهم ويجب أن تتم متابعة مخرجات البحث العلمي وأن يتم إصدار تقارير عنها، كما يجب أن تتم

مقارنتها مرجعياً بتلك التي لدى المؤسسات التعليمية المشابهة. ويجب أن توضع سياسات واضحة ومنصفة لحقوق الملكية الفكرية وتسويقها ومن مؤشرات البحث العلمي التي أكدت عليها الهيئة عدد الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس في السنوات الثلاث الأخيرة ونسبة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم على الأقل بحث واحد منشور خلال السنة الماضية وعدد الاستشارات في المجالات المحكمة لكل عضو هيئة تدريس (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (ب)، ٢٠٠٩: ١١٤).

➤ **ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في مجال الخدمة المهنية والخدمة العامة وخدمة الجامعة:** يعتبر تقديم الخدمة مكون أساسي من مكونات رسالة الجامعة وعنصر أساسي لتمييز الأقسام والكلية ويظهر تحقيق جودة أعضاء هيئة التدريس في هذا الجانب من خلال المشاركة الفعالة في لجان القسم والكلية والجامعة أعلى مستوى منظمة مهنية وتتجلى مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs المرتبطة بهذا المجال فيما يلي:

- تؤكد مؤشرات الأداء في جامعة قطر على ضرورة مراجعة السياسات والإجراءات لتقييم ما إذا كانت تشتمل على أجازات لخدمة المجتمع والموافقة على السياسات والإجراءات التي تمت مراجعتها، وعدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في أنشطة وفعاليات محددة لخدمة المجتمع ونسبة أعضاء هيئة التدريس الذين ينتسبون إلى جمعيات أو اتحادات مهنية، نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في أعمال تطوعية ونسبة أعضاء هيئة التدريس الشاغلين لمناصب في مجال تقديم الخدمات الاستشارية لعملاء من مؤسسات صناعية / خارجية العاملين في مجال تقديم الخدمات الاستشارية لعملاء من مؤسسات صناعية / خارجية ونسبة أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في أنشطة إعلامية تشمل مقالات الرأي، والمقابلات التلفزيونية، والصحف، والخطب العامة وعدد أعضاء هيئة التدريس ممن يدرسون في التعليم المستمر والتدريب الخاص وعدد أعضاء هيئة التدريس الناشطين في لجان تتعلق بخدمة البحث وعدد أعضاء هيئة التدريس الممثلين لجامعة قطر في واحدة أو أكثر من فرق المجتمع المدني أو المنظمات الحكومية (جامعة قطر: الخطة الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٣، ١٨).

- ومن مؤشرات معايير تقييم الأداء في مجال خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية: العمل في مجالاً لإدارة الأكاديمية مثل القيام بالعمل كرئيس قسم أو مدير برنامج وما إلى ذلك (على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي/البرنامج والمشاركة في أنشطة اللجان التابعة للمؤسسات أو الهيئات أو الجمعيات المهنية على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ممن لها علاقة بمجال تخصص عضو هيئة التدريس وتقديم الخدمات الاستشارية في مجال التخصص والإسهام في إعداد وتخطيط وتنفيذ الأنشطة الخاصة بالتنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة والإسهام في تطبيق المعايير العالمية والالتزام بها والمشاركة في أعمال تقييم الزملاء للإغراض الأكاديمية والإسهام في إرشاد وتوجيه الطلبة والأنشطة اللاصفية أو المشاركة في أي أعمال أو أنشطة أخرى متعلقة بالخدمات الطلابية والإسهام في اختيار وإعداد البرامج التعريفية للطلبة الجدد وكذلك تقديم الخدمات المساندة الأخرى لهم والإسهام في تنظيم ورش العمل المهنية و/أو برامج التدريب خارج نطاق الجامعة (جامعة الإمارات: ٢٠٠٦، ١٩).
- وفي المملكة العربية السعودية تؤكد الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي على أنه يجب أن تكون هناك إسهامات جوهرية مناسبة للمجتمع الذي توجد فيه الجامعة، وتتم الاستعانة بعلم وخبرة أعضاء هيئة التدريس وحاجات المجتمع لتلك الخبرات، وتشمل الإسهامات في خدمة المجتمع كلاً من الأنشطة التي ينفذها الأفراد وتأتي نتيجة مبادرات منهم، والبرامج الرسمية للمساعدة التي تعدها المؤسسة التعليمية أو المسؤولون عن إدارة البرنامج، ويجب توثيق هذه الأنشطة وجعلها معروفة داخل المؤسسة التعليمية وفي المجتمع، كما يجب أن يتم تقدير الإسهامات المجتمعية لهيئة التدريس داخل المؤسسة التعليمية. ولتحقيق هذا المعيار، فإن الإسهامات التي تقدم للمجتمع ينبغي أن تتضمن أنشطة وخدمات لمساعدة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات المحلية خارج المؤسسة التعليمية (وهذا يعني أن هذه الإسهامات لا تتضمن أموراً مثل المساعدات المالية، أو الأنشطة غير الصفية للطلبة المسجلين، أو تقديم برامج أكاديمية تنتهي بمؤهلات)، ويمكن أن تتضمن كذلك المشاركة في المشاريع البحثية والتطويرية، وفي برامج التعليم المجتمعي التي تقدم مجاناً أو بمقابل. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (ب): ٢٠٠٩، ١٢٤).

✚ ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في مجال التدريس: يشير هذا المجال إلى قدرة عضو هيئة التدريس لتنفيذ المسؤوليات التعليمية بفعالية وتؤكد مؤشرات جامعة مؤته في الأردن على تحديد ماهية إستراتيجية التعليم والتعلم المتبعة ومدى ملاءمتها للأهداف المرجوة والوسائل التعليمية والإيضاحية المتوفرة. وقدرة أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام الوسائل التعليمية المتاحة ومدى جودة المادة التعليمية وقدرتها على تحقيق أهداف المساقات الدراسية واستخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات. (جامعة مؤته: ٢٠١٢، ٨-١٣).

وفى هذا الصدد اعتمدت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في جمهورية مصر العربية معايير للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي ومؤشرات الأداء الأساسية KPIs المرتبطة بكل معيار من هذه المعايير على النحو التالي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: ٢٠٠٩، ٤١-٤٦):

المعيار الأول: تمكن المعلم الجامعي من المحتوى العلمي لمجال تخصصه: المؤشرات

- ١/١ يتقن محتويات ومهارات تخصصه المختلفة
 - ٢/١ يربط بين أجزاء محتوى التخصص بسهولة
 - ٣/١ يتعامل مع المادة العلمية بأساليب مختلفة وفقاً لطبيعة الموقف والمتعلمين.
 - ٤/١ يربط بين المجالات المختلفة في مجال تخصصه والتخصصات الأخرى
 - ٥/١ يتمكن من جوانب التعلم المختلفة المرتبطة بمجال التخصص
- المعيار الثاني: تمكن المعلم الجامعي من التخطيط الجيد لعملية التعليم:

المؤشرات

- ١/٢ يخطط لمواقف التعلم المختلفة.
- ٢/٢ يصمم خطة تعليمية في ضوء احتياجات الطلاب
- ٣/٢ يضع خططا طويلة الأجل لعمليات التعليم والتعلم المختلفة
- ٤/٢ يضع خططا قصيرة الأجل لأنشطة التعليم والتعلم
- ٥/٢ يخطط لاستخدام استراتيجيات تعليم متنوعة
- ٦/٢ يطور خطته في ضوء متغيرات الإمكانيات البشرية و المادية و الثقافية المتاحة.

المعيار الثالث: تمكن المعلم الجامعي من طرق التعليم المختلفة.

المؤشرات

١/٣ يحدد طرق التعليم المناسبة لتخصصه وطلابه.

٢/٣ يوظف طرق التعليم المختلفة طبقا لطبيعة الموقف التعليمي

٣/٣ يعدل استراتيجيات وطرق التعليم و التعلم في ضوء التغذية الراجعة.

المعيار الرابع: تمكن المعلم الجامعي من مهارات التعليم المختلفة.

المؤشرات •

١/٤ يؤثر اهتمامات المتعلمين بالتعلم بجميع الوسائل الممكنة.

٢/٤ ينوع في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للموقف التعليمي

٣/٤ يوظف مصادر التعلم المختلفة تبعا للمواقف التعليمية.

٤/٤ يوظف الأنشطة التعليمية بكفاءة وفاعلية.

٥/٤ تكنولوجيا التعليم في الأنشطة التعليمية المختلفة كلما أمكن.

المعيار الخامس: تمكن المعلم الجامعي من مهارات التعامل مع الطلاب وإدارة الموقف

التعليمي:

المؤشرات

١/٥ يتعامل مع الطلاب على اختلاف أنماط تعلمهم وسمات شخصياتهم.

٢/٥ يستثير الدافعية والحماس للتعلم لدى الطلاب.

٣/٥ يتعامل مع ديناميكية الجماعة بفاعلية.

٤/٥ يدير الوقت المتاح للتعلم بما يحقق فعاليته.

المعيار السادس: تمكن المعلم الجامعي من مهارات عملية التقويم.

المؤشرات

١/٦ يستخدم أساليب و أدوات متنوعة للتقويم.

٦/٢ يبنى أدوات تقييم تتناسب مع مخرجات التعلم المختلفة.

٦/٣ يوجه الطلاب نحو استخدام التقييم الذاتي.

٦/٤ يقدم تغذية راجعة للطلاب بناء على نتائج التقييم المستمر

٦/٦ يستخدم أساليب اثرائية لتحسين أداء المتعلمين في ضوء نتائج التقييم

٦/٦ يحدد مواطن القوة و الضعف في العملية التعليمية باستخدام أساليب التقييم

المعيار السابع: تمكن المعلم الجامعي من تخطيط وادارة البرامج التعليمية وتطويرها.

المؤشرات

٧/١ لديه مهارات تصميم البرامج و المقررات و الوحدات الدراسية.

٧/٢ يطبق مفاهيم جودة التعليم فيما يعده من برامج ومقررات

٧/٣ يطبق الإجراءات والأساليب المختلفة لتقييم البرامج التعليمية

٧/٤ يساهم في وضع خطط التحسين المستمر والتعزيز بالقسم والمؤسسة

المعيار الثامن: تمكن المعلم الجامعي من مهارات ووسائل دعم الطلاب الأكاديمي والاجتماعي ومشاركته بفاعلية في أنشطتها:

المؤشرات

٨/١ يمتلك مهارات الإرشاد الأكاديمي للطلاب

٨/٢ يساهم في الريادة الطلابية بكليته وجامعته.

٨/٣ يساهم في دعم الأنشطة الطلابية فنيا وإداريا.

٨/٤ يشجع الطلاب على الاشتراك في الأنشطة الطلابية والأسر المختلفة

والمستقرىء لمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs المرتبطة بهذه المجالات يلاحظ إنها تؤدي إلى مزيد من الشفافية والمنافسة المحلية أو الدولية وتحقيق المعايير المرتبطة بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وتوفر معلومات وبيانات إحصائية تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو الهدفو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، ويرجع ذلك إلى أن مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

نماذج بعض الجامعات في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية

أولاً: نموذج جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون **University California State**
بالولايات المتحدة الأمريكية

جامعة ولاية كاليفورنيا من الجامعات الأمريكية التي تعمل على توفير تعليم عالي الجودة وإعداد الطلاب ليصبحوا قادة في قوة العمل متغيرة، فالجامعة محرك اقتصادي حيوي في ولاية كاليفورنيا، وهي من أكبر الجامعات العامة في البلاد لديها ٢٣ فرعاً وثمانية مراكز خارج الحرم الجامعي، حققت الجامعة التميز الأكاديمي من خلال أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وقد تم الاعتماد الأكاديمي لجامعة ولاية كاليفورنيا من قبل الرابطة الغربية للمدارس والكليات (WASC) وهي وكالة الاعتماد المؤسسية المعترف بها من قبل وزارة التعليم الأمريكية، وتعمل الجامعة على توفير الأفكار والابتكارات الجديدة التي تغذي الاقتصاد في ولاية كاليفورنيا، علاوة على ذلك، لدى الجامعة التزام عميق في إثراء خبرات الطلاب وتحسين نوعية الحياة في المجتمعات والمناطق المحيطة بها، وتمنح الجامعة جائزة التميز لأربعة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين بناءً على إسهاماتهم وإنجازاتهم وأنشطتهم التي تسهم في تحقيق رسالة الجامعة وتعزيز التميز في التدريس والمنح الدراسية والخدمات ولهذا يسعى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق التميز والنمو المهني والأكاديمي ويتولى مهمة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بفولرتون (California State University: 2014,1).

مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بفولرتون FDC:

أنشئ مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس FDC في عام ١٩٩٨م بجامعة ولاية كاليفورنيا وهو مكلف بتعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ويختص بالعديد من الأنشطة منها: التعليم والتعلم، واستخدام التقنيات التعليمية والبحث العلمي والأنشطة الإبداعية، والأنشطة المهنية والخدمية، كما يقدم المركز مدى واسع من البرامج التي تدعم التدريس والبحث والخدمة المجتمعية ويشجع المركز أعضاء هيئة التدريس على إدماج التكنولوجيا الحديثة في مجال

التعليم ويقدم دروساً واستشارات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في مساعيهم ويتولى المركز أيضاً مهمة العمل على تنسيق عدة برامج ممولة لدعم التدريس والأنشطة العلمية /الإبداعية بطريقة مباشرة، كما يقدم المركز الدعم والعديد من المنح المتصلة بتكنولوجيا التعليم يقوم المركز بتقديم الفرص لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل أو دوام جزئي بالجامعة. .
(California State University(A): 2012,1), (Renne: 2011,24).

رسالة المركز: المركز هو المسئول عن تصميم وتنفيذ برنامج شامل لتقديم الدعم لجميع أعضاء هيئة التدريس عبر مجموعة واسعة من الأنشطة المهنية ولذلك تتمثل رسالة المركز فيما يلي:(California State University(B): 2012,1):

- تحسين التميز في التدريس.
- تحسين الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التدريس.
- تدعيم البحث العلمي والأنشطة الإبداعية.
- تحسين الأنشطة المهنية والخدمية.
- تقديم برامج دعم خاصة لأعضاء هيئة التدريس، ومنها على سبيل المثال:
- برنامج لدعم المهام القيادية.
- والبرنامج التعريفي لتوجيه أعضاء هيئة التدريس الجدد.

أهداف التنمية المهنية والمبادئ التوجيهية للمركز: يستند المركز على عدد من المبادئ التوجيهية لتحقيق أهداف التنمية المهنية على النحو التالي:

(California State University(B) 2012,1):

- الاعتراف بأدوار أعضاء هيئة التدريس المتعددة (كمعلمين، وباحثين، ومهنيين وأعضاء في المجتمع) والاعتراف بمدى ونطاق واسع لإنجازاتهم المتعددة.
- تعزيز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والموظفين ذو المصالح المشتركة.
- الاعتراف بالاهتمامات العلمية والإبداعية، فضلاً عن الأنشطة التعاونية لأعضاء هيئة التدريس.

- خلق العديد من الفرص في مجالات و تخصصات متعددة:التعلم المشترك والتجريب القائم على المعرفة.
- التقليل من الشعور بالعزلة بين أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب، والوحدات الأخرى في الحرم الجامعي لبناء مجتمع التعلم الجامعي.
- تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس في الاضطلاع بأدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة وفى مواصلة تطوير المهارات الحالية، على سبيل المثال، التقييم المبني على مخرجات تعلم الطلاب وتكنولوجيا التعليم.
- تحقيق التوازن بين أهداف واحتياجات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

الهيكل التنظيمي للمركز FDC: يتكون الهيكل التنظيمي للمركز من المدير ومجلس للإدارة، ولجنة فرعية للجوائز الجماعية ويعين مدير المركز من قبل رئيس الجامعة بناء على توصية من نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، وبناء على مشورة وموافقة لجنة تابعة للمجلس ويتم تعيينه لمدة ثلاث سنوات، قابلة للتجديد وعلى المدير فهم القضايا التي تنطوي على تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس، كما يقوم مدير المركز بتقديم تقريراً إلى نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومجلس الشؤون الأكاديمية ويكون مدير المركز مسؤولاً عن جميع نشاطات المركز ومنها ما يلي: (California State University: 2012,(F),2-3)

- دعم الرؤية والقيادة وتقديم برنامج شامل للاعتراف بالتطوير المهني والوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس/ التعلم والنشاط العلمي والإبداعي والنشاط المهني والخدمي، ودور التكنولوجيا.
- العمل بشكل وثيق مع المدارس والدوائر الأكاديمية، والرؤساء، ووحدات الجامعة الأخرى مثل مكتبة الجامعة ومركز الحاسب الآلي فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ برنامج شامل لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس.
- جمع وتنسيق ونشر المعلومات حول برامج الجامعة والمشاريع والأنشطة اللازمة لدعم أعضاء هيئة التدريس، على سبيل المثال مكتبة موارد المعلومات والمنشورات ذات الصلة

والتي تعمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس والتعليم أوقضايا التكنولوجيا في التعليم العالي.

• إجراء مشاورات منتظمة وجماعية مع المجلس الاكاديمي، والإدارة، وأعضاء هيئة التدريس وأي قسم آخر.

• تطوير وإدارة الميزانية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالجامعة.

• خلق مصادر جديدة للدخل من خلال تطوير المنح والمقترحات المتصلة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

• تقديم التقارير السنوية لمجلس الشؤون الأكاديمية حول أنشطة وبرامج التنمية المهنية.

الخدمات التي يقدمها مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس FDC: يقدم المركز مجموعة واسعة من الخدمات منها ما يلي ((California State University(D): 2012,1):

• تقديم الاستشارات بشأن تصميم بيئات التعلم.

• ورش العمل الخاصة بالتدريس والتعلم.

• التدريب والدعم التقني.

• مؤتمرات بالفيديو في المواضيع التي تهتم أعضاء هيئة التدريس.

• ورش عمل حول تكنولوجيا التعليم.

• استشارات فردية لدعم أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا في التعليم عبر الانترنت، وكذلك في الفصول الدراسية.

• تقديم الاستشارات للجان داخل الحرم الجامعي على كيفية استخدام التكنولوجيا.

برامج وورش عمل التنمية المهنية بالجامعة التي يقدمها المركز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

من ورش العمل والبرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة (California State

University (C): 2012,1)التعلم النشط والتدريس الفعال.

- التصميم التعليمي عبر الانترنت.
- حقوق النشر والتأليف.
- تصميم وتطوير نماذج التقييم بالدرجات.
- الدعم الكمي والنوعي للبحوث
- تطبيق التحليل العاملي باستخدام SPSS
- التدريس باستخدام البلاك بورد Blackboard
- تصميم المقررات عبر الانترنت.
- برنامج المنح الدراسية.

ومن المنح التي تقدمها الجامعة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها ما يلي:(California State University(E): 2012,1)

البحث الدولي والأنشطة الإبداعية توفر الجامعة الأموال لتغطية نفقات أعضاء هيئة التدريس المثبتين الذين تمت دعوتهم لتقديم أوالمشاركة في المؤتمرات الدولية والندوات العلمية، وغيرها من الأنشطة البحثية والمهنية خارج الولايات المتحدة وعادة ما تستخدم هذه المنحة لتعويض السفر الذي حدث بالفعل.

المنح الصغيرة للتدريس:والغرض من ذلك هو دعم الإبتكارات في أنشطة التعليم والتعلم بطرق متنوعة، بما في ذلك دعم الموارد ذات الصلة بعملية التدريس والمواد والخدمات، حيث يتقدم أعضاء هيئة التدريس بطلب للحصول على دعم مشروعهم التدريسي.

منح النشاط البحثي والإبداعي:تهدف هذه المنح الجامعية والمتعلقة بالنشاط البحثي/ الإبداعي على مستوى مرحلة البكالوريوس إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس في جميع أنحاء الحرم الجامعي لإشراك الطلاب الجامعيين في إتباع الطرق الفنية في أبحاثهم أو الأنشطة الإبداعية، وتحقيق النمو المهني لعضو هيئة التدريس والتركيز في هذه المبادرة هو توفير تجربة عالية الجودة للطلاب الجامعيين من خلال تقديمهم للبحث أو النماذج الإبداعية من خلال علاقات عمل وثيقة مع أعضاء هيئة التدريس، وبمساعدة من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين بدوام كامل ويمكن للطلاب التقدم للحصول على منح لدعم المشروع، ومن الممكن أن يتقدم أعضاء

هيئة التدريس بحد أقصى اقتراحين بحدود أربعة طلاب لكل مقترح بغض النظر عن عدد الطلاب المشاركين في المشروع.

تحليل نموذج جامعة ولاية كاليفورنيا وتميزها في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

بتحليل نموذج جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون، يلاحظ أن الجامعة تعمل على توفير تعليم عالي الجودة لتعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس (FDC) والذي يختص بالعديد من الأنشطة منها: التعليم والتعلم، واستخدام التقنيات التعليمية والبحث العلمي والأنشطة الإبداعية، والأنشطة المهنية والخدمية وزيادة الدعم للأنشطة البحثية والإبداعية والتدريس المتميز، والإبقاء على أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين والاستمرار في تقديم ورش عمل أخرى للتدريس الفعال والتأكيد على أهمية التنمية التكنولوجية واستخدام أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا وتوظيفها في التدريس والعملية التعليمية والمنح العلمية وحضور المؤتمرات والندوات وورش العمل ودورات التعليم والتعلم ذات العلاقة بالعملية التدريسية.

ثانياً: نموذج جامعة جنوبي ولاية كونيتيكت بالولايات

المتحدة الأمريكية State University Southern Connecticut

جامعة جنوبي ولاية كونيتيكت هي جامعة حكومية تأسست عام ١٨٩٣ تقع في ولاية كونيتيكت، لديها حالياً ١١,٠٠٠ طالب، تقدم الجامعة العديد من البرامج على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا ويوجد بها أكثر من ٧٠٠ من أعضاء هيئة التدريس ويلتحق الطلاب بمجموعة واسعة من الدراسات والتخصصات البحثية. وتقدم الجامعة برامج دراسية في مجالات علم الإنسان، الفنون، العلوم الحيوية، التمريض، الاتصالات، الآداب، علم المكتبات، التعليم والدراسات الحضرية، علم الاجتماع، وعلم النفس، وقد تم الاعتماد الأكاديمي للجامعة من قبل مجلس محافظي كونيتيكت للتعليم العالي وجمعية نيو إنجلاند للمدارس والكليات (NEASC)(1,2014 Southern Connecticut State University):.

والتنمية المهنية بالجامعة أساس لتمييز أعضاء هيئة التدريس بها، وتخطب برامج التنمية المهنية بجامعة ولاية كونيتيكت الجنوبية مجموعة واسعة من الأنشطة، نخص منها على سبيل المثال لا الحصر، الحلقات الدراسية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على أن يكونوا على صلة مستمرة بمجال عملهم، وإتاحة الفوص لمراجعة المناهج الدراسية وغيرها من القضايا الفريدة على المستوى الأكاديمي الكلية والقسم واكتساب الخبرات لتحسين جودة التعليم من بين الأنشطة والأساليب التي تقدمها الجامعة لتنمية أعضاء هيئة التدريس بها ما يلي Southern Connecticut (State University, 2012-2013, 2):

- تقديم الاستشارات للمساعدة في مراجعة المناهج الدراسية للأقسام الأكاديمية المختلفة.
- ورش العمل وغيرها من المشاريع التي تركز على مواضيع معينة ذات أهمية لأعضاء هيئة التدريس من حيث البحث والتعليم والتكنولوجيا.
- ورش العمل التي قدمها أعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهارات الزملاء.
- **أهداف التنمية المهنية:** تتمثل أهداف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة فيما يلي (Lucas & et al: 2010-2011, 5-6):
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات والموارد والخبرات لتحسين التميز في التدريس والتعلم.
- توفير الأنشطة الجارية من أجل التنمية المهنية والشخصية.
- زيادة الكفاءة المهنية وفعالية التدريس من خلال برامج التدريب.
- تطوير عملية التدريس الداعمة للتحسن المستمر لعملية التعليم والتعلم.
- تطوير الابتكارات في المناهج وطرق التدريس.
- توفير الموارد والخدمات التي تساهم في التقييم الشامل.
- الإستجابة لإحتياجات المجتمع والشراكة المجتمعية من خلال زيادة الأنشطة الخدمية.
- تعزيز التنمية المهنية عن طريق توفير الفرص للمناقشات في التدريس والبحث العلمي.

- تشجيع المحادثات والإتصالات البينية بين أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير منتديات علمية للحوار والنقاش حول القضايا الهامة لمجتمع الجامعة.
- توفير ورش العمل والندوات والبرامج التي توفر المعلومات والخبرات، والمناقشات حول القضايا ذات الصلة لتحسين العملية التعليمية.

ويوجد بالجامعة لجنة استشارية للتنمية المهنية FDAC تعمل على إصدار التوجيهات لنائبييس الجامعة للشؤون الأكاديمية بخصوص المسائل المتعلقة بالتنمية المهنية والتجديد المهني، فهي تضع الآليات الخاصة بتمويل التنمية المهنية والطلبات والمقترحات، وتقديم التوصيات إلى رئيس الجامعة ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية (southern Connecticut State University: (I), 2012, 116).

وتتكون اللجنة من اثنين من الممثلين المنتخبين من الكليات الأكاديمية وممثل من الخدمات المكتبية وممثل من الخدمات الاستشارية، وبالإضافة إلى ذلك، يسمح لاثنين من أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين بالعمل كممثلين، بالإضافة إلى ذلك، ممثل من مجلس الكلية، ومجلس الدراسات العليا، ومنتدى المناهج الجامعية. ويكون منسق التنمية المهنية هو رئيس اللجنة ويتكون النصاب القانوني من أغلبية اللجنة ويجب أن تعقد اللجنة أربع مرات على الأقل كل عام دراسي ويجوز للرئيس الدعوة لاجتماعات إضافية حسب الحاجة واللجنة الاستشارية للتنمية المهنية هي المسؤولة عن توفير الإرشاد والتوجيه لوكيل الجامعة في عملية تخطيط وتنفيذ "الأنشطة التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس والتي تعزز قدرتها على أن تكون منتجة ومبتكرة ومهنية" وبشكل أكثر تحديداً، فإن اللجنة هي المسؤولة عن تقييم احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والتوصية بالبرامج والأنشطة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز المسؤوليات التعليمية، العلمية والإبداعية، والخدمية، وإجراء تقييمات لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما تقدم اللجنة المشورة إلى وكيل الجامعة حول توزيع التمويل الخاص ببرامج التنمية المهنية (Johnson: 2009, 3-4) ويتم تنفيذ برامج التنمية المهنية بالجامعة من خلال مكتب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

● **مكتب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:** يوجد بالجامعة مكتب للتنمية المهنية تتمثل رؤيتها في خلق بيئة جامعية تسهل وتعزز التعليم الفعال، والبحث والتطوير، وخدمة الجامعة، ودمج التقنيات التعليمية الجديدة. (Lucas et al: 2010-2011,4)

● **رسالة مكتب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:** تتمثل رسالة المركز في دعم عملية التعليم والتعلم على جميع المستويات وفي جميع السياقات التي تحدث في جامعة ولاية كونيتيكت الجنوبية والعمل على تأييد جميع أدوار أعضاء هيئة التدريس كمعلمين، وعلماء، وأعضاء في الجامعة والمجتمع الأوسع، وتلتزم عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس بدعم روح الابتكار، والتعاون، ومحبة التعلم، فضلاً عن تعزيز الشعور الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس لأنها تعمل على توسيع الأفق الفكرية، والجوانب العلمية، ويعمل المكتب على تعزيز المناخ الفكري وتشجيع الحوار المفتوح والمستمر بين جميع أعضاء مجتمع الجامعة، كما إنه يعمل كداعم للمبادرات الأكاديمية والمشاريع التي تتعلق بالتعليم والتعلم من خلال مجموعة متنوعة من البرامج والأنشطة والموارد لتحقيق رسالة الجامعة. (Southern Connecticut State University (B): 2012,1)

برامج وورش عمل التنمية المهنية التي يقدمها المكتب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

برنامج تجديد المناهج (CIP) يقدم مكتب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس برنامج تجديد المناهج (CIP) ويستهدف أربعة مجالات رئيسية للتغيير والتجديد: برنامج التعليم الليبرالي ومقرر الاطروحة ومقررات الدراسات العليا، والتكنولوجية التي تشجع التعلم التعاوني وتعزز مشاركة الطلاب، والتعاون المعتمد على الدارسات البيئية وهناك أربع مبادرات رئيسية لدعم برنامج الابداع في المناهج وهي على النحو التالي (Southern Connecticut State University (E): 2012,1):

● **زمالة تجديد المناهج:** توفر زمالة تجديد المناهج رواتب تقدر بـ ٢٠٠٠ دولار لأعضاء هيئة التدريس الذين يتم اختيارهم على أساس تنافسي لعمل مقررات نموذجية، وإرشاد أعضاء هيئة التدريس في تصميم المناهج الدراسية. ويتم اختيار ما يصل إلى ثمانية من الزملاء في كل عام دراسي، مع إعطاء الأولوية للشراكات بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف

التخصصات. ويقوم الزملاء بعمل الكتيبات والحفائب الالكترونية لتبادلها مع جميع أعضاء هيئة التدريس المهتمين عبر الموقع الالكتروني لمكتب تنمية أعضاء هيئة التدريس. Southern Connecticut State University(D): 2012,1)

• **سلسلة ورش تجديد المناهج:** يتم تقديم ثلاث ورش عمل في كل فصل دراسي في تطوير المناهج الدراسية، والتقييم، وتكنولوجيا التعليم، وتيسير الفصل الدراسي. وسيتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بالطريقة التنافسية، (Southern Connecticut State University(C): Retrieved 2012,1)

• **الدورات المكثفة في تصميم المناهج:** تقدم لأعضاء هيئة التدريس دورة مكثفة لمدة 3 ايام، في الحرم الجامعي في تصميم المناهج الدراسية، وتكنولوجيا التعليم، وأساليب التدريس الفعال. (Southern Connecticut State University:(F): 2012,1)

• **تبادل تجديد المناهج:** ويتم هنا توفير اثنين من الدورات المتتابة في كل فصل دراسي والتي تختص بأساليب التعليم والتوجيه والتقييم (Southern Connecticut State University (A): 2012,1)

البرنامج الإرشادي لأعضاء هيئة التدريس الجدد: يقدم مكتب التنمية المهنية برنامج لأعضاء هيئة التدريس الجدد لمساعدتهم على الاتصال بالزملاء من ذوي الخبرة بالجامعة لإرشادهم خلال السنة الأولى وما بعدها. وهذا البرنامج الطوعي هدفه العمل على تكيف أعضاء هيئة التدريس الجدد مع مجتمع الجامعة، وتزويدهم بالإرشاد بشأن القضايا ذات الصلة بالتدريس والمنح الدراسية والنشاط الإبداعي، وخدمة الجامعة ويشمل البرنامج مقدمة واسعة لأعضاء هيئة التدريس الجدد عن الإدارة، والموارد والسياسات، فضلاً عن بعض الاقتراحات العملية لتعزيز العملية التربوية. (Southern Connecticut State University(I):,2012,87): ويهدف هذا البرنامج إلى تحقيق ما يلي (Southern Connecticut State University (G):2012,1):

- مساعدة هيئة التدريس الجدد للتكيف مع البيئة الجديدة.
- تعزيز أفضل الممارسات في مجال التدريس وتعزيز الإنتاجية.

- مساعدة أعضاء هيئة التدريس الجدد على تنمية الاحساس لديهم بأنهم جزء من مجتمع الجامعة.
- إنشاء نظام الدعم لأعضاء هيئة التدريس الجدد من خلال الشبكات.
- تشجيع تبادل المعرفة من قبل الزملاء والخبرات العلمية بالجامعة

ومن مبادرات التنمية المهنية الجديدة ما يلي: (Southern Connecticut State (H):
:2012,1)

- مبادرة جديدة للتدريب: بدأت الجامعة تبنى مبادرة جديدة يتم فيها إتاحة حلقات دراسية تدريبية على أقراص CDs مدمجة مجاناً لأعضاء هيئة التدريس بالحرم الجامعي لمدة ٢٤ ساعة للوصول إلى لأكثر من ١٠٠ من المواضيع المتعلقة بالتربية والمنح الدراسية والتقييم، مع التحديثات الشهرية والإضافات حيث يتم إضافة مواضيع جديدة شهرياً لتنشيط الحياة المهنية لأعضاء هيئة التدريس. على سبيل المثال، في أغسطس ٢٠١٢ شملت المواضيع الجديدة ما يلي

- إدارة المخاطر القانونية لتعلم الخدمة / المشاركة المدنية.
- أربعة استراتيجيات لتضمين التنوع في الفصول متعددة الثقافات.
- اللوائح الجديدة للمساعدة المالية.

• مرشد العشرين دقيقة

يقدم هذا البرنامج مجموعة متنوعة من المواد التدريبية عالية الجودة تتعلق بفعالية التدريس لجميع أعضاء هيئة التدريس، فمن أهم الأسباب التي ذكرها أعضاء هيئة التدريس عن عدم المشاركة في ورش عمل التطوير المهني هي ضيق الوقت وصراعات والجداول، ويقدم هذا البرنامج سلسلة متاحة من الاسطوانات في جميع الأوقات عبر الموقع الإلكتروني للتنمية وهي طريقة غير مكلفة لتوفير الموارد التي تهدف إلى تعزيز التدريس، وكل اسطوانة تتضمن برنامجاً مسجلاً (سمعي وبصري)، من ٣-٨ صفحات من المواد التكميلية، ونسخة من العرض باور بوينت، ونسخة كاملة.

ورش عمل ومنتدى لتعزيز التميز التدريسي لأعضاء هيئة التدريس: يقدم مكتب تنمية أعضاء هيئة التدريس ورش عمل لتعزيز التميز التدريسي ويتم اقتراح موضوعات ورش العمل بعد الحصول على البيانات من خلال مكتب التقييم والتخطيط، والقيادة في الجامعة، واللجنة الاستشارية لتنمية أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الاستشارية لبرنامج الإبداع في المناهج، كما يتم وضع ورش العمل استجابة لطلبات أعضاء هيئة التدريس أو من الذين يتطوعون لتقديم دورات على أساس الخبرة الخاصة، ومن ورش العمل الرئيسية ما يلي (Lucas et al: 2010- 2011,5,7,17)

- التوجيه والإرشاد الطلابي
- الكتابة والتفكير النقدي عبر المناهج الدراسية،.
- استخدام التقنيات التعليمية الجديدة.
- دعم الكتابة والتفكير الناقد خلال المنهج الدراسي.
- التعلم التعاوني، وتعزيز مشاركة الطلاب.
- تحقيق التوازن بين التدريس / البحث / الخدمة.
- تقييم مستوى تعلم الطلاب.
- الخدمة الناجحة للأقسام، والجامعة، والمجتمع
- الإرشاد الأكاديمي الناجح.
- ورشة عمل عن منتدى الكلية العلمي.
- التدريس المتميز: خبرات من أساتذة الجامعة المتميزين.
- خلق مناخ إيجابي داخل الفصول الدراسية.
- استخدام مقاييس التدرج لتقييم تعلم الطلاب.
- الإرشاد الأكاديمي الناجح.

منتديات الجامعة للتنمية المهنية واحد من أبرز النقاط الهامة من كل فصل دراسي جديد لتوجيه أعضاء هيئة التدريس الجدد هو منتدى الجامعة، ويعمل المنتدى على تقديم وجهات نظر مثيرة في علم التربية، والتعلم والتميز في التدريس، ويوفر المنتدى فرصة لأعضاء هيئة التدريس لبدء الفصل الدراسي مع أفكار واستراتيجيات جديدة لتعزيز جهود أعضاء هيئة التدريس المهنية والدخول في حوار مع أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، والدعوة موجهة إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للانضمام لهذا المنتدى التعليمي.

تحليل نموذج جامعة جنوبى ولاية كونيتيكت وتميزها فى مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

بتحليل نموذج جامعة جنوبى ولاية كونيتيكت، يلاحظ أن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تبدأ بتقديم الدعم والتوجيه والتطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس الجدد، وتوفير منح الدعم المالي والإدارى لمجموعة واسعة من الأنشطة. ويرعى مكتب التنمية المهنية المنتدى انوورش العمل والدورات التي تهدف إلى تعزيز التنمية المهنية والحفاظ على مجموعة واسعة من الموارد الخاصة بالتعليم والتعلم والتقييم المؤسسي والتنوع الثقافي، ويدير مكتب التنمية المهنية مجموعة من البرامج التي تركز على دعم التميز فى التدريس وتطوير المناهج الدراسية واسعة النطاق.

نماذج بعض الجامعات فى المملكة العربية السعودية

أولاً: نموذج جامعة الملك سعود فى المملكة العربية السعودية

تم إنشاء جامعة الملك سعود، أولى جامعات المملكة العربية السعودية عام ١٣٧٧هـ الموافق ١٩٥٧م، وقد بدأت الجامعة نشاطها بافتتاح كلية الآداب عام ١٣٧٧هـ، وفي العام التالي أنشئت كلية العلوم، ثم توالى إنشاء الكليات فى الجامعة حتى أصبحت تضم الآن (٢١) كلية هي: الآداب، العلوم، العلوم الإدارية، علوم الأغذية والزراعة، التربية، الهندسة، الطب، طب الاسنان، العلوم الطبية التطبيقية، الصيدلة، علوم الحاسب والمعلومات، وخدمة المجتمع، التمريض، السياحة والآثار، العلوم بالخرج، المجتمع فى الرياض، المجتمع فى الأفلاج، المجتمع فى حريملاء، المجتمع فى المجمعة، بالإضافة على معهد اللغة العربية، ولم تقتصر الجامعة

في تعليمها على الطلاب فقط، بل فتحت أبوابها للفتاة السعودية في العام الدراسي ١٣٨٢/٨١هـ، فأُتيحت لها وقد حققت جامعة الملك سعود قفزات جديدة في جهودها لتحقيق الريادة العالمية تمثلت في حصول سبع كليات بالجامعة على الاعتماد الأكاديمي العالمي نتوياً لجهودها المتواصلة في التطوير والجودة والتحسين المستمر في العملية التدريسية والبحثية الموجهة لخدمة المجتمع. (جامعة الملك سعود: ٢٠١٥، ١٠)، وقد أولت الجامعة عناية كبيرة بأعضاء هيئة التدريس والعمل على تميز أدائهم من خلال إنشاء عمادة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق التنمية المستمرة.

عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود

أنشئت عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود عام ١٤٢٨هـ بناء على قرار مجلس التعليم العالي رقم (١٤٢٨/٤٦/٢٨) وتاريخ ١٤٢٨/٦/٢هـ القاضي بالموافقة على إنشاء عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وجاء ذلك من اهتمام جامعة الملك سعود بمبدأ التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وحرصها على تطوير مهاراتهم وإثراء تجاربهم وقدراتهم البحثية والتدريسية والعلمية والحياتية والإدارية كي يتمكنوا من الإنتاج والإبداع والابتكار ليسهموا في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها (جامعة الملك سعود: ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ٧، ٩).

• أهداف ورؤية ورسالة عمادة تطوير المهارات :

رؤية العمادة: أن تكون صرحاً رائداً ومتميزاً يقدم خدمات متكاملة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين وطلاب جامعة الملك سعود، إضافة إلى القيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعة من إداريين وفنيين. (جامعة الملك سعود (و): ٢٠١٢، ١).

رسالة العمادة: تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين والطلاب والقيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعة من إداريين وفنيين بما يضمن تحقيق أعلى مستويات التقدم والتميز والإبداع. (جامعة الملك سعود (هـ): ٢٠١٢، ١).

أهداف التنمية المهنية: تسعى العمادة في هذا الإطار إلى تحقيق أهداف التنمية التالية: (جامعة الملك سعود (ط): ٢٠١٢، ١)

• رسم الاستراتيجيات المستقبلية اللازمة لرفع مهارات منسوبي الجامعة بما يحقق التميز والإبداع في التعلم والتدريس.

- تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجامعة وحث المساعي الإبداعية والإنجاز المحترف لديهم بما يحقق التميز في العملية الأكاديمية والإدارية.
 - تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية مهارات منسوبي الجامعة.
 - تصميم وتنظيم وتنفيذ البرامج التطويرية اللازمة لتنمية مهارات منسوبيالجامعة.
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات التعليم الجامعي الحديثة وتطبيقاتها.
 - تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على تصميم وتطوير المقررات الدراسية وتحويلهاإلى محتويات الكترونية.
 - دعم أعضاء هيئة التدريس لاستخدام الأدوات والوسائل التعليمية والتقنية الحديثة.
 - تقديم المشورة الفنية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع مستوآدائهم.
 - تنظيم برامج تعزيز التناصح بين أعضاء هيئة التدريس.
 - الإسهام في تنمية المهارات القيادية لمتخذي القرار في الجامعة.
 - إصدار النشرات والكتيبات العلمية التي تساهم في تحقيق أهداف العمادة.
 - تنمية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي بالداخل والخارج في مجال تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
- المهارات المستهدفة من برامج التنمية المهنية بجامعة الملك سعود: تسعى العمادة إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس للمهارات التالية:**
- المهارات الشخصية المهنية والتقنية لمنسوبي الجامعة.
 - المهارات الأكاديمية والتدريسية والبحثية .
 - المهارات القيادية و الإدارية لمنسوبي الجامعة.
 - مهارات التواصل والاتصال الفعال لمنسوبي الجامعة .
 - مهارات التفكير الإبداعي والناقد.

- مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر للطلاب

- مهارات التنمية البشرية. (جامعة الملك سعود (ب): ٢٠١٢، ١).

أنشطة ووسائل التنمية المهنية بجامعة الملك سعود:

تقوم العمادة بكل ما من شأنه العمل على تحقيق أهدافها، وعلى وجه الأخص مايلي (جامعة الملك سعود (ح): ٢٠١٢، ١):

- إعداد وعقد الدورات والبرامج التدريبية و ورش العمل و الندوات و المحاضرات وحلقات النقاش لأعضاء هيئة التدريس و المحاضرين و المعيدين في المجالات المهنية و التربوية.

- تقديم الاستشارات لأعضاء هيئة التدريس في مجالات التعليم و التعلم و البحث العلمي.

- إعداد وتقديم الدورات ومحاضرات لطلاب وطالبات الجامعة لدعم قدراتهم التحصيلية وإكسابهم المهارات الحياتية التي تمكنهم من الانخراط في الحياة الجامعية بنجاح.

- تنظيم لقاءات لأعضاء هيئة التدريس الجدد لتعريفهم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.

- جلب الكوادر التربوية المتخصصة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية في الجامعة.

- التعاون والتواصل مع المراكز المماثلة في الداخل و الخارج لتبادل الخبرات.

- التعاون مع الجهات الدولية ذات الاختصاص في تطوير المهارات و تحقيق الجودة النوعية في جميع البرامج الأكاديمية و الإرشاد الأكاديمي والإجراءات الإدارية التي تخدم العملية التعليمية.

- استخدام الوسائل التقنية الحديثة مثل الانترنت و التعلم الالكتروني.

- إعداد وإصدار مطويات و أدلة تسهم في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس

الهيكل التنظيمي لعمادة تطوير المهارات: يتكون الهيكل التنظيمي للعمادة من العميد ومجلس العمادة والوكيل والمستشارين ويتبعهم مجموعة من الوحدات على النحو التالي (جامعة الملك

سعود (أ): ٢٠١٢، ١):

- وحدة أعضاء هيئة التدريس: تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ووضع الخطة السنوية للبرامج التدريبية وإعداد الحفائب وإجراء الدراسات.
- وحدة القياديين والإداريين: لتحديد الاحتياجات التدريبية للقياديين والإداريين ووضع الخطة السنوية للبرامج التدريبية وإعداد الحفائب وإجراء الدراسات.
- وحدة تطوير المهارات بالكليات: وتقوم الوحدة بدور حلقة الوصل بين العمادة وكليات الجامعة وذلك من خلال مشرفي الوحدات في الكليات.
- وحدة البحوث والدراسات: وتقوم بإجراء ونشر الدراسات والبحوث العلمية وإصدار الكتيبات والنشرات الدورية والمطويات والأدلة الإرشادية لنشر الوعي المعرفي في مجال تطوير المهارات.

برامج وورش عمل التنمية المهنية التي تقدمها العمادة لأعضاء هيئة التدريس: من البرامج الحديثة التي تقدمها العمادة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ما يلي:

أولاً: برنامج استشارة النظراء في التدريس الجامعي لتقديم المشورة والنصح من الزميل المستشار، وهو عضو هيئة تدريس بالجامعة تم إعداده خصيصاً لتقديم استشارات في التدريس الجامعي لزملائهم ولدية الخبرة والقدرة على تقييم الأداء التدريسي وإعطاء تغذية راجعة تساعد على تطوير طرق التدريس والتقييم وإدارة قاعات الدراسة بفعالية، بالإضافة إلى الاسترشاد برأيه في أمور إضافية متعلقة بالتدريس والتطوير.

- تحسين مستوى الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود
- تحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب وضمان الجودة النوعية للخريجين.
- تحقق جودة العملية التعليمية والتطوير الدائم والمستمر لعضو هيئة التدريس.
- نقل الخبرات التدريسية والممارسات الأكاديمية المتميزة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية مهارات عضو هيئة التدريس (جامعة الملك سعود (ك): (٢٠١٢، ١).

ثانياً: برنامج الشهادة المهنية في التدريس تعطي شهادة التدريس والتعلم فرصة فريدة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لتحصيل معارف ومهارات عن التدريس والتعلم بصفة عامة وتطبيقاتهما في المجالات والتخصصات المختلفة بصفة خاصة. من خلال التحاقهم بهذا البرنامج، يستفيد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من بعض مفاهيم التدريس والتعلم والممارسات الأكاديمية الفاعلة، كما أن النجاح في تقديم تدريساً جيداً وفاعلاً يتطلب الفهم العميق للعديد من إستراتيجيات التدريس، وحكمة في استخدامها بالكيفية والوقت المناسبين، تتبع تلك الحكمة من الفهم التحليلي والنقدي لأفضل ممارسات التدريس والفلسفة التي تدعمها. كما يساعد برنامج شهادة التدريس والتعلم الجامعي والذي يتألف من ٦٠ ساعة تدريسية وتدريبية مباشرة، وعدد من التكاليف والأنشطة العملية ويهدف برنامج شهادة التدريس والتعلم الجامعي والتي أطلقت بمبادرة من عمادة تطوير المهارات إلى دعم أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وتعزيز قدراتهم في مجال الممارسات التدريسية والتعلم النشط بالتعليم العالي. وتأتي شهادة التدريس والتعلم متوافقة مع الخطة الإستراتيجية لكل من عمادة تطوير المهارات وجامعة الملك سعود في دعم وتعزيز ممارسات التدريس المثلى، وتحقيق جودة التعليم. ويتم تقويم المشاركين ببرنامج الشهادة المهنية في التدريس الجامعي على النحو التالي (جامعة الملك سعود (د): ٢٠١٢، ١):

أولاً: التقويم التكويني **Formative assessment** ويشمل:

- ١- المناقشات التي تدور خلال المحاضرات العامة والدورات التدريبية
- ٢- التدريبات العملية أثناء الدورات التدريبية
- ٣- التغذية الراجعة والتعقيب على الأداء التدريسي للمشاركين أثناء جلسات التدريس المصغر

ثانياً: التقويم النهائي **Summative assessment** ومن خلاله يقدم المشاركون مجموعة من التكاليف والأنشطة الأكثر انعكاساً وتحليلاً ونقداً لخبرته التدريسية في إطار من الممارسة العملية ومخرجات البحوث التربوية في مجال التدريس الجامعي، ويتم التقويم من خلال أربع آليات رئيسية هي تطوير ملف التدريس، إعداد ورقة مرجعية في التدريس الجامعي، مشاهدات تدريس واقعية بقاعات المحاضرات، المشاركة الفعالة من خلال منتدى البرنامج على نظام البلاك بورد لإدارة التعلم.

ثالثاً: برنامج تطوير منح التدريس: يأتي هذا البرنامج استجابة للحاجة إلى تطوير أساليب التدريس والتعلم ونقلها بشكل نوعي من حيز التنظير إلى الممارسة العملية، ونقل الخبرات المتميزة للاستفادة منها في جامعة الملك سعود. وتعتبر هذه المنح من أهم أنشطة مراكز تطوير وتحسين التدريس العالمية المماثلة لعمادة تطوير المهارات وتهدف للوصول إلى أفضل الخبرات والممارسات في التدريس الجامعي، وبما يسهم في تطبيق أحدث الاستراتيجيات وكل ما له علاقة بتحسين وتطوير التدريس الجامعي، وكذلك يعكس الاستفادة من برامج العمادة التدريبية والفعاليات التي تقيمها، وتأتي مبادرة عمادة تطوير المهارات بتقديم هذه المنح في مجال التدريس والتعلم لجعل عمليتي التدريس والتعلم جزءاً لا يتجزأ من الحياة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، يحقق من خلالها تطويراً في مفاهيم وآليات التدريس والتعلم على المستوى الفردي والمؤسسي على حد سواء. كما تدفع قدماً نحو نشر المزيد من الإنتاج العلمي للجامعة وترقى بمستوى الأداء التدريسي والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وتساهم في تحسين مستوى خريجي الجامعة وتزويد من فرص توظيفهم في سوق العمل، ومن المجالات التي تتضمنها هذه المنح ما يلي (جامعة الملك سعود (ج): ٢٠١٢، ١):

- تطوير إحدى الطرق المعروفة في التدريس أو التعلم أو ابتكار طريقة جديدة.
- إجراء بحوث عن إحدى تطبيقات طرق التدريس أو التعلم في مجال التخصص.
- نشر ثقافة تبني الممارسات الجيدة في التدريس والتعلم بين أعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق أحد المفاهيم الحديثة في التدريس والتعلم ونشر النتائج لمجتمع الجامعة.

رابعاً: برنامج تهيئة أعضاء هيئة التدريس الجدد وإعدادهم: يهدف البرنامج إلى إلمام عضو هيئة التدريس الجديد بالرؤية التطويرية لجامعة الملك سعود، ومساعدته على التكيف العملي والنفسي في موقعه التعليمي، بالإضافة إلى تخفيف حدة القلق التي يمكن أن تعيق مشاركته في الأعمال والأنشطة الجامعية واندماجها فيها، كما يهدف البرنامج إلى تعريف عضو هيئة التدريس الجديد على برامج البحث العلمي في الجامعة لتمكينه من الإسهام في العمليات البحثية فيها، وتعريفه كذلك على الخدمات التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها ليتمكن من الاستفادة منها، ويستهدف البرنامج حديثو التعيين الذين سبق لهم ممارسة التدريس الجامعي في جامعات أخرى، وحديثو التخرج ممن لم يسبق لهم التدريس الجامعي، وينقسم محتوى البرنامج إلى قسمين، الأول:

محاضرات وندوات مفتوحة والثاني: دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية مهارات التدريس الجامعي وفقاً لخطة البرامج، ويتحتم على عضو هيئة التدريس حديث التخرج أو من لم يسبق له ممارسة التدريس الجامعي حضور هذه الدورات بما لا يقل عن ٣٦ ساعة تدريبية، ويتضمن البرنامج مايلي (جامعة الملك سعود(ز): ٢٠١٢، ١):-

- **تصميم وبناء المقرر الدراسي:** لإكساب المشارك المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المطلوبة لتصميم وبناء المقرر الدراسي الذي/التي تقدمه، بطريقة تساعد على تحقيق التقدم والتميز في الأداء.
- **مهارات التدريس الفعال:** لإكساب المشارك المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المطلوبة لتقديم تدريس فاعل يساعد على زيادة مشاركة الطلاب، وتحقيق المخرجات التعليمية المتوقعة.
- **تقويم مخرجات تعلم الطلاب:** لإكساب المشارك المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المطلوبة لتقييم مخرجات التعلم المتوقعة كدليل على اكتساب خبرة التعلم لدى الطلاب
- **التدريس المصغر:** لإكساب المشارك المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية المطلوبة لإعطاء تغذية راجعة على أدائه التدريسي وكذلك زملائه بطريقة موضوعية وبناءة.

تحليل نموذج جامعة الملك سعود وتميزها في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

بتحليل نموذج جامعة الملك سعود في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، يلاحظ العمل على تحقيق الاداء التنظيمي المتميز من خلال توفير الفرص التي تحفز أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على تحقيق التميز البحثي والتدريسي وبرامج التفرغ العلمي وتشجيع حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات المحلية والعالمية وتقديم البحوث وأوراق العمل فيها وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال حضور الدورات التي تقدمها العمادة واعتبارها ركيزة أساسية في تطوير العملية التعليمية بالجامعة والدفع بمسيرتها إلى الأمام في ظل الانفجار المعرفي وتحديات العولمة، وذلك من خلال التدريب على طرائق واستراتيجيات تدريسية حديثة وأساليب التقويم المختلفة واستراتيجيات إدارة العملية التعليمية والمهارات التطويرية التي يحتاجها في العملية التدريسية وتطوير الذات وذلك من خلال العمل على إيجاد مناخ مناسب

يتيح لعضو هيئة التدريس التطوير المستمر لمهاراته و تعزيز قدراتهم في كافة المجالات الإدارية والعلمية والتدريسية والحياتية.

ثانياً: نموذج جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في المملكة العربية السعودية

تأسست جامعة الملك فهد للبترول والمعادن رسمياً بموجب مرسوم ملكي في عام ١٩٦٣ م، وكان قبول أول دفعة من الطلاب بعد ذلك بعام، في ٢٣ سبتمبر ١٩٦٤، ويرتبط النمو السريع لجامعة الملك فهد مع التنمية الاقتصادية والتقنية السريعة في المملكة. كما يعكس التوقعات المتزايدة لشعب المملكة العربية السعودية، وتوسيع الفرص للشباب، والأهمية المتزايدة للمملكة كمصدر رئيسي للطاقة في العالم، ويوجد بالجامعة سبع كليات هي كلية الهندسة التطبيقية وكلية العلوم الهندسية وكلية العلوم وكلية الإدارة الصناعية وكلية علوم وهندسة الحاسب الآلي، وكلية الدراسات المساندة والتطبيقية، وقد احتلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في عام ٢٠١٠ م المركز ٢٥٥ بناءً على تقييم التايمز كيو اس، وارتفعت إلى المركز ٢٠٨ في عام ٢٠١١ م، وقد اعتمدت الجامعة التدريب وجعلته واحداً من أهدافها من أجل تعزيز القيادة وتقديم الخدمة في مجال الصناعات المعدنية والبترولية في المملكة، وقد تم إنشاء عمادة التطوير الأكاديمي (DAD) لتحقيق التنمية المهنية والتميز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن: ٢٠١٥، ١).

عمادة التطوير الأكاديمي (DAD)

تم إنشاء عمادة التطوير الأكاديمي (DAD)، لمساعدة المجتمع الجامعي، وخاصة أعضاء هيئة التدريس، لزيادة فعاليتهم في التعليم والتعلم والبحث العلمي، ولضمان أعلى مستويات الجودة في البرامج الأكاديمية، والاستفادة من أحدث التقنيات في مجال التدريس. (King Fahd University of Petroleum & Minerals(C):2012,1)

• رسالة عمادة التطوير الأكاديمي:

تمثلت رسالة العمادة في مساعدة الجامعة في تحقيق التحسن المستمر لنظامها الأكاديمي من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في تحقيق الجودة في التعليم والبحث وتقديم المشورة للجامعة لتعزيز برامجها الأكاديمية، والمرافق والعمليات لأفضل ما هو متاح

من معايير الجودة، (King Fahd University of Petroleum & Minerals (D):
:2012,1)

أهداف عمادة التطوير الأكاديمي

يتم تحقيق رسالة عمادة التطوير الأكاديمي DAD عن طريق مساعدة الأقسام الأكاديمية في سعيها لتحقيق الأهداف التالية العلمي KingFahd University of Petroleum & Minerals (B): 2012,1)

- **التميز في التدريس: Excellence in Teaching** تنظم عمادة التطوير الأكاديمي دورات قصيرة وورش عمل وندوات لتعزيز فعالية التدريس وتمكين أعضاء هيئة التدريس ليصبحوا معلمين أكثر كفاءة ويتم تدريب أعضاء هيئة التدريس للعمل كمستشارين للتدريس ومساعدة زملائهم عن طريق إجراء الملاحظات الصفية، وتقديم ملاحظاتهم ونصائحهم للتحسين. وبالإضافة إلى ذلك، تقوم العمادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب جديدة للتدريس وتقديم مبادئ توجيهية وموارد لازمة لاستخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.
- **التميز في البحث: Excellence in Research** تساعد العمادة أعضاء هيئة التدريس في التقدم من خلال الرتب الأكاديمية وتمكينهم من الوصول إلى أقسام أبحاثهم في مجال البحوث. وتوفر العمادة معلومات مفيدة وتنظم حلقات دراسية بشأن المبادئ التوجيهية والترويجية لما هو متوقع من عضو هيئة التدريس في هذا الصدد، وبالإضافة إلى ذلك توجه العمادة إدارة الجامعة بشأن السبل والوسائل لجعل البيئة في جامعة الملك فهد أكثر ملاءمة للبحث، وتجري أيضاً حلقات دراسية حول برامج البحوث المتاحة في جامعة الملك فهد، وتعقد ورش عمل حول وضع مقترحات وكتابة الأوراق الفنية.
- **فعالية العمليات والأساليب: Effective Processes and Methods** تبذل العمادة جهوداً كبيرة لتعزيز فعالية العمليات والأساليب التي تعتبر حاسمة بالنسبة للتعليم والبحوث ولذلك تراجع العمادة جميع الممارسات الحالية في الجامعة وتطوير مبادئ توجيهية لتحسين جوانب مختلفة من أنشطة الجامعة.

- **ضمان الجودة: Quality Assurance** تسعى العمادة لترسيخ معايير واضحة ودقيقة لضمان الجودة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم، من أجل المساعدة في تقييم وتطوير أنشطة التعليم والتعلم والبحث.

الهيكل التنظيمي للعمادة

يوجد بالجامعة أربعة مراكز تحت رعاية عمادة التطوير الأكاديمي بالجامعة وينفذ كل مركز أنشطة مختلفة في المجال الخاص به ويرأسه مدير يقدم تقاريره إلى العميد والذي يرفع تقاريره مباشرة إلى رئيس الجامعة. ويوجد لجنة دائمة معنية بتنفيذ أنشطة التطوير الأكاديمي وتضم أعضاء من مختلف الأقسام الأكاديمية للجامعة، وتسهم في تنفيذ أنشطة العمادة ويتم ذلك من خلال ما يلي King Fahd University of Petroleum & Minerals: Faculty Handbook 2009:6):

مركز التعليم والتعلم

يقوم المركز بتوفير الموارد والدعم المطلوب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق أعلى مستويات التعلم لدى الطلاب والتميز في التدريس والبحث، ويعمل المركز على خلق فرص لتعزيز التعليم والتعلم في الجامعة. وينظم المركز المحاضرات وورش العمل والدورات القصيرة التي تتعلق بالتدريس الفعال وتنمية المهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ويساعد المركز أعضاء هيئة التدريس في تطوير مهاراتهم المهنية من خلال تعزيز التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والصناعات المحلية، ويوفر المركز المنح لأعضاء هيئة التدريس في مجالات التنمية الأكاديمية المختلفة وتعزيز بيئة التعلم والتعليم المدعم بالتكنولوجيا.

مركز **تقويم البرامج** يسعى هذا المركز إلى نشر ثقافة التقويم الذاتي على مستوى الجامعة لتطوير أعلى معايير الجودة في التعليم والبحث بتوظيف تقنيات التعليم ومواكبة احتياجات سوق العمل المحلية وفق المعايير العالمية، ويسعى المركز إلى تحقيق رسالة الجامعة المتمثلة في تعزيز ثقافة الجامعة نحو تطوير نوعية التعليم التي تتواءم مع التغيرات التكنولوجية الجديدة وتلبي احتياجات الصناعة مع الحفاظ على القيم الإسلامية ويوفر المركز الدعم اللازم لبرامج أكاديمية مختلفة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحسين والحفاظ على أعلى المعايير الأكاديمية في الجامعة.
- تعزيز نتائج تعلم الطلاب.
- توفير التغذية المرتدة لضمان جودة البرامج الأكاديمية.
- متابعة تنفيذ الإجراءات الموصى بها من أجل تحسين نتائج التقييم الذاتي.
- إعداد البرامج الأكاديمية.

مركز التعلم الإلكتروني: يعمل مركز التعلم الإلكتروني على مساعدة المجتمع الأكاديمي لرفع كفاءة العملية التعليمية، والاستفادة من تقنيات التعلم الإلكتروني الحديثة، وتشجيع أساليب التعليم المتمركز حول المتعلم، وذلك بتطوير مقررات إلكترونية ذات جودة عالية، وتطوير مواد تفاعلية على صفحات الإنترنت كمادة مساندة للمقررات الأكاديمية، وبالإضافة إلى ذلك، يشجع المركز على البحث والتطوير في المنزل من خلال التعلم الإلكتروني، ولتحقيق هذه الأهداف، وينظم المركز مجموعة من الفعاليات المرتبطة بالتعليم الإلكتروني، حيث يقوم مجموعة من الخبراء الدوليين والوطنيين والمحليين بالمشاركة في ورش عمل، ومنتديات المناقشة والحلقات العلمية.

مركز القياس والتقييم: يهدف المركز إلى إعداد الاختبارات الموضوعية وتأهيل العاملين عليها ليكون ذلك محفزاً للتعلم الفعلي والتدريس الموضوعي مثل اختبارات القبول، واختبارات تحديد المستوى، واختبارات التخرج، ودراسة مؤشرات الأداء الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. وكان من نتائج هذا المركز إعداد اختبارات القبول للجامعة قبل تولي المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي هذه المهمة ويوفر المركز ورش العمل والحلقات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

أساليب التنمية المهنية: تقدم معظم الخدمات التي تقدمها عمادة التطوير الأكاديمي لمجتمع الجامعة من خلال المراكز الأربعة. ومن خلال مجموعة من ورش العمل، منتديات النقاش والندوات والمحاضرات التي يشارك فيها الخبراء الدوليين والوطنيين والمحليين

(King Fahd University of Petroleum & Minerals:2015,1)

برامج وورش عمل التنمية المهنية التي تقدمها عمادة التطوير الأكاديمي

ترعى العمادة البرامج والأنشطة المتصلة بالتدريس والبحوث والتعلم و تقييم أعضاء هيئة التدريس وتعلم الطلاب، والمناهج الدراسية وبرامج أعضاء هيئة التدريس الجدد، ورؤساء

الأقسام وعمداء الكليات ويتم تنفيذ برامج التنمية المهنية المبنية على تكنولوجيا التعليم ومن هذه البرامج المقدمة ما يلي (King Fahd University of Petroleum & Minerals (A)2012,1):

• **برنامج الشهادة لأعضاء هيئة التدريس الجدد:** يتكون من عدد من ورش العمل في مجال التعليم والتعلم ويتضمن برنامج الشهادة ورش العمل التالية:

○ إعداد المقرر.

○ نظريات التعلم

○ دافعية الطلاب

○ التدريس الفعال

○ الاتصال / مهارات العرض

○ التفكير الناقد

○ القياس والتقييم

○ تقنيات التعليم.

• **برنامج استشارة الأقران (PC):** الهدف الرئيسي لاستشارة الأقران هو مساعدة أعضاء هيئة التدريس برود الفعل التكويني في تدريسهم، فالتغذية الراجعة تجعل أعضاء هيئة التدريس أفضل وأكثر فاعلية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز تعلم الطلاب. ولدى العمادة برنامج لإستشارة الأقران ويتوقع أن يكون البرنامج مفيداً للغاية لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما أنه يوفر لهم معلومات قيمة وبناءة على مهارات وأساليب التدريس.

• **برنامج تبادل أعضاء هيئة التدريس:** الهدف من هذا البرنامج هو تبادل الخبرات في مجال التدريس بين أعضاء هيئة التدريس مع مؤسسات مرموقة أخرى. ويسمح لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة قضاء فصل دراسي واحد أو سنة دراسية في مؤسسة أخرى ذات سمعة طيبة، وينتج لأعضاء هيئة التدريس فرصة لاكتساب خبرات جديدة من هذه البيئة الجديدة،

وتبادل الأفكار والآراء مع الزملاء في مكان جديد، وتكون هناك فرصة لتغيير البيئة التعليمية المعتادة، ويتيح ذلك الفرصة ليعرض أعضاء هيئة التدريس لمجموعات مختلفة من الطلاب لإثراء خبراتهم التعليمية، وتتضمن أنشطة البحث ما يلي (King Fahd University of Petroleum & Minerals:2006, 9-10):

- البحوث في جامعة الملك فهد: الإجراءات والدعم المتاح
- تقنيات كتابة المنشورات.
- الإشراف الفعال لبرامج الماجستير والدكتوراه
- أساليب الكتابة البحثية.
- إدارة المشاريع البحثية

التنمية المهنية من خلال التعلم الإلكتروني: تجري في كثير من الأحيان برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمساعدتهم على الاستخدام الفعال للأساليب التكنولوجية في تدريسهم ومنها ما يلي: (King Fahd University of Petroleum & Minerals(G): 2012,1)

- مقدمة في WebCT
- تطوير محتوى المقرر الإلكتروني
- مقدمة في الجرافيك بالحاسوب.
- تطوير محتوى المقرر الإلكتروني باستخدام برنامج MacromediaFlash
- برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضمن مشروع "تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"

قامت وزارة التعليم العالي بتمويل برامج تدريبية ضمن مشروع "تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية" عن طريق المنافسة بين الجامعات، وقد تم تصميم هذه البرامج استناداً إلى نتائج الأبحاث الحديثة فبال ممارسات الفاعلة في التدريس الجامعي والتطوير

الأكاديمي إضافة إلى الخبرة العملية الرائدة لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن في هذا المجال وهنا كأربعة برامج في إطار هذا المشروع

(King Fahd University of Petroleum & Minerals (E): 2012,1):

أولاً: برنامج تخطيط وإدارة برامج التعلم الإلكتروني في التعليم العالي: يهدف هذا البرنامج إلى إعداد الكادر الأكاديمي، والإداريين الأكاديميين والمسؤولين في المؤسسات التعليمية للتخطيط الجيد وإدارة تطبيق التقنية الحديثة بصورة فاعلة ويتم إقامة هذا البرنامج من خلال ورشة عمل مكثفة تتضمن المواضيع التالية (King Fahd University of Petroleum & Minerals(F): 2012,1)

- أهمية استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
- التقنيات الحديثة المستعملة في الصف الدراسي.
- الاتجاهات الحديثة في استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
- أهمية وجو درؤية واضحة لاستخدام التقنية الحديثة في التدريس على مستوى المؤسسة التعليمية. القسم الأكاديمي.
- أساسيات التخطيط الاستراتيجي.
- إستراتيجية كسب ثقة عضو هيئة التدريس لاستخدام التقنيات الحديثة.
- ربط استراتيجيات تطبيق التقنية بأهداف المؤسسة التعليمية.
- إستراتيجية تطوير أساليب التعليم والتدريس للاستفادة من التقنيات الحديثة.
- استراتيجيات دعم أعضاء هيئة التدريس.
- دعم تقني.
- دعم تطوير مواد تعليمية.
- دعم تصميم تعليمي .
- متطلبات البنية التحتية للتقنيات الحديثة المستخدمة في التدريس.
- حقوق الملكية الفكرية.
- استراتيجيات تمويل تقنيات التعليم.
- استراتيجيات التعاون المشترك بين الجامعات فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة .

- نماذج مقترحة لإدارة تطبيقات التقنيات الحديثة.
- استراتيجيات تقويم استخدام التقنية وأثرها في التعليم .

ثانياً: برنامج التعلم الإلكتروني: مهارات التدريس والتعليم الشبكي: يهدف هذا البرنامج إلى تطوير مهارة الكادر الأكاديمي في التدريس للاستفادة من التقنيات الحديثة وأساليب التعلم الإلكتروني لتطوير ورفع كفاءة العملية التعليمية وذلك من خلال ورش العمل التدريبية والتي تهدف إلى تعريف أعضاء هيئة التدريس بالتقنيات الحديثة المستعملة في التعليم الإلكتروني وكيفية استخدامها بفاعلية في التدريس. كما تهدف هذه الورش إلى تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال:

(King Fahd University of Petroleum & Minerals (J):2012,1)

ثالثاً: تدريب النظراء المستشارون في التدريس الهدف العام من البرنامج هو تدريب عدد من أعضاء هيئة التدريس للعمل كمستشارين لنظرائهم في مجال التدريس لمساعدة الزملاء في الجامعة لتحسين أساليب تدريسيهم، وبالتالي تعزيز تعلم الطلاب. ويتكون محتوى البرنامج العلمي مما يلي:

(King Fahd University of Petroleum & Minerals(H): 2012,1) :

- دورة تدريبية: تهدف إلى تدريب عدد من أعضاء التدريس ذوي الكفاءة العالية في التدريس كنظراء استشاريين تدريس.
- التطبيق العملي: يهدف إلى تطبيق ما تم تعلمه في ورشة العمل.
- التحفيز: يهدف هذا إلى تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في هذا البرنامج.

رابعاً: تصميم اختبارات لقياس مدى جودة مخرجات التعليم العالي يهدف هذا البرنامج إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال مساعدتهم على تصميم اختبارات ذات جودة عالية لقياس مخرجات التعليم في البرامج الأكاديمية المختلفة ويمكن تلخيص مكونات محتوى البرنامج في النقاط التالية :

(King Fahd University of Petroleum & Minerals(I): 2012,1)

- **الدورة التدريبية:** تهدف هذه الدورة إلى إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات اللازمة لإنتاج اختبار مقنن ذي جودة عالية ومطابق للمواصفات العالمية في هذا المجال.
 - **حلقات النقاش:** تهدف هذه الحلقات من النقاش للمراجعة وتقييم الأسئلة المقترحة من قبل أعضاء هيئة التدريس.
 - **تحليل نتائج الاختبارات التجريبية والنهائية:** يهدف هذا التحليل إلى ضمان جودة الأسئلة المقترحة وتقرير ما إذا كانت سوف توضع في النسخة النهائية أم لا.
- تحليل نموذج جامعة الملك فهد للبترول والمعادن وتميزها في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:**

بتحليل نموذج جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، نلاحظ العمل على تحقيق الاداء التنظيمي المتميز من خلال إنشاء عمادة التطوير الأكاديمي التي تهدف إلى تقديم الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس وتزويدهم بالاستشارات اللازمة لتطوير مهاراتهم التعليمية، إضافة إلى تحقيق أعلى معايير الجودة في البرامج التعليمية وطرائق التعليم والتعلم وتحديثها. وتضم العمادة مركز التدريس والتعلم الذي يسعى إلى توفير الموارد والدعم المطلوب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق أعلى مستويات التعلم لدى الطلاب والتميز في التدريس والبحث. كما يهتم مركز تقويم البرامج بنشر ثقافة التقويم الذاتي على مستوى الجامعة لتطوير أعلى معايير الجودة في التعليم والبحوث بتوظيف تقنيات التعليم ومواكبة احتياجات سوق العمل المحلية وفق المعايير العالمية. ويهدف مركز التعلم الإلكتروني إلى مساعدة المجتمع الأكاديمي لرفع كفاءة العملية التعليمية، والاستفادة من تقنيات التعلم الإلكتروني الحديثة، كما تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز في البحث العلمي وتشجيع العلماء والباحثين للوصول بأبحاثهم إلى التميز والحصول على الجوائز في المجالات العلمية المختلفة.

الدراسة التحليلية المقارنة

أوجه الشبه والاختلاف بين نماذج المقارنة

- **الجهات المسؤولة عن برامج التنمية المهنية:** تتولى مهام التنمية المهنية في دول المقارنة مجموعة من المراكز والمكاتب حيث يوجد (مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس FDC) في جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون California State University ، كما يوجد (مكتب التنمية المهنية) في جامعة جنوبي ولاية كونيتيكت State University Southern Connecticut بالولايات المتحدة الأمريكية وتتميز الخبرة الأمريكية بوجود ما يسمى بـ لجنة استشارية للتنمية المهنية لأعضاء التدريس Faculty Development Advisory Committee (FDAC) وتعمل اللجنة على تقديم المشورة بشأن جميع المسائل المتعلقة بتنمية أعضاء هيئة التدريس وهي مكلفة بمسؤولية دعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس في إنتاج الأعمال العلمية ومتابعة التميز في الأداء التدريسي، كما تسعى اللجنة إلى تعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بإتاحة الفرص من خلال برنامج الرعاية، وحلقات العمل والمنح والتفرغ العلمي، والاعتراف بأعضاء هيئة التدريس وتعمل على إصدار التوجيهات لنائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية بخصوص المسائل المتعلقة بالتنمية المهنية والتجديد المهني، فهي تضع الآليات الخاصة بتمويل التنمية المهنية والطلبات والمقترحات، وتقديم التوصيات إلى رئيس الجامعة ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.
- بينما توجد (عمادة تطوير المهارات) بجامعة الملك سعود، كما توجد (عمادة التطوير الأكاديمي) بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية.، حيث أنشأت مراكز لتطوير التعليم الجامعي وتختص بتقديم العديد من الدورات وورش العمل؛ وذلك لمساعدة أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون والقيادات الأكاديمية في تطوير معارفهم التربوية والإدارية ورفع مستوي كفايات التدريس، والبحث العلمي، واستخدام التقنية في عمليتي التعليم، فاهتمت جامعة الملك سعود بوضع تصور مقترح لبرامج تنمية وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية، كما بدأت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الاهتمام المميز بتطوير قدرات أعضاء هيئتها التدريسية، إذ أنشأت مركز التطوير الأكاديمي في البداية؛ ليؤكد في أهدافه علي الإبداع في التدريس والبحث العلمي، وضمان جودة البرامج

التعليمية والإرشاد الأكاديمي وفي الآونة الأخيرة تم تعديل المسمى ليصبح عمادة التطوير الأكاديمي.

- **الهيكل التنظيمي والتخطيط لبرامج التنمية المهنية:** يختلف الهيكل التنظيمي في نماذج المقارنة حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بفولرتون FDC من المدير ومجلس للإدارة، ولجنة فرعية للجوائز الجماعية ويوجد بجامعة جنوبي ولاية كونيتيكت لجنة استشارية للتنمية المهنية (FDAC) تعمل على تقديم التوصيات إلى رئيس الجامعة ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وتتكون اللجنة من اثنين من الممثلين المنتخبين من الكليات الأكاديمية وممثل من الخدمات المكتبية وممثل من الخدمات الاستشارية، وبالإضافة إلى ذلك، يسمح لاثنتين من أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين بالعمل كممثلين، كما تضم ممثل من مجلس الكلية، ومجلس الدراسات العليا، ويكون منسق التنمية المهنية هو رئيس اللجنة ويتكون النصاب القانوني من أغلبية اللجنة.

ويتكون الهيكل التنظيمي لعمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود من العميد ومجلس العمادة والوكيل والمستشارين وحدة أعضاء هيئة التدريس، ووحدة القياديين والإداريين، ووحدة تطوير المهارات بالكليات، ووحدة البحوث والدراسات، ويضم الهيكل التنظيمي لعمادة التطوير الأكاديمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن أربعة مراكز ينفذ كل منها أنشطة مختلفة في المجال الخاص به ويرأسه مدير يقدم تقاريره إلى العميد والذي يرفع تقاريره مباشرة إلى رئيس الجامعة، ويوجد لجنة دائمة معنية بتنفيذ أنشطة التطوير الأكاديمي وتضم أعضاء من مختلف الأقسام الأكاديمية للجامعة وتسهم في تنفيذ أنشطة العمادة.

• **أهداف ورؤية ورسالة التنمية المهنية:**

توجد أهداف ورؤية ورسالة واضحة ومحددة للتنمية المهنية في نماذج المقارنة تعمل على تحقيقها وإن اختلفت في شكلها إلا إنها اتفقت في جوهرها فكلها تهدف إلى تقديم كل ما يمكن من المعارف والمهارات التي تطور الجانب الكيفي في التعليم الجامعي وخاصة ما يسهم في رفع مستوى الجدارات عند عضو هيئة التدريس في العملية التدريسية واستخدام الوسائل وطرق البحث والإدارة والتقويم واستخدام الوسائل التعليمية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز حيث تركز أهداف ورسالة التنمية المهنية في (جامعة الملك سعود) على تطوير مهارات

أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين والطلاب والقيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعة من إداريين وفنيين بما يضمن تحقيق أعلى مستويات التقدم والتميز والابداع وتمثلت رسالة عمادة تطوير التعليم الجامعي بجامعة (الملك فهد للبتروك والمعادن) في مساعدة الجامعة في تحقيق التحسن المستمر لنظامها الأكاديمي وتحقيق التميز في التدريس والبحث وضمان الجودة.

ويتشابه ذلك مع أهداف ورسالة (جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون) حيث تمثلت أهداف ورسالة مركز التنمية المهنية بالجامعة في تحسين التميز في التدريس وتحسين الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التدريس وتدعيم البحث العلمي والأنشطة الإبداعية وتحسين الأنشطة المهنية والخدمية. وكذلك الحال بالنسبة (جامعة جنوبي ولاية كونيتيكت) والتي تمثلت رسالتها في مساعدة أعضاء هيئة التدريس على أن يكونوا على صلة مستمرة بمجال عملهم، وإتاحة افرص لمراجعة المناهج الدراسية وغيرها من القضايا الفريدة على المستوى الأكاديمي للكلية والقسم واكتساب الخبرات لتحسين جودة التعليم

● **مجالات التنمية المهنية:** تركز مجالات التنمية المهنية في (جامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبتروك والمعادن) على مجالات التدريس والبحث العلمي والتكنولوجيا وقلت فيها الاهتمام بمجالات خدمة المجتمع إلى حد ما، في حين تغطي مجالات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في (جامعة ولاية كاليفورنيا بفولرتون وجامعة جنوبي ولاية كونيتيكت بالولايات المتحدة الامريكية) المجالات المرتبطة ب (خدمة المجتمع والكلية والأقسام العلمية) من خلال التأكيد على ما يلي:

- خدمة القسم ومدى مشاركة عضو هيئة التدريس في لجان القسم والكلية والجامعة.
- منح النشاط البحثي والإبداعى على مستوى مرحلة البكالوريوس.
- الاستجابة لاحتياجات المجتمع والعمل التطوعي.
- المشاركة بفاعلية في منظمات المجتمع المحلى.
- التمثيل في منصب قيادي في إحدى المنظمات المهنية.
- المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف القسم.
- الاستشارات المهنية.

- الإرشاد الأكاديمي للطلبة.

كما ركزت الجامعات الأمريكية على التنمية التكنولوجية واستخدام أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا وتوظيفها في التدريس والتعلم والمنح العلمية وذلك من خلال المراكز التكنولوجية الأكاديمية، ويوجد في بعض الجامعات الأمريكية مكاتب لرعاية البحوث المتميزة ويقوم بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إعداد مشاريع بحثية مشتركة في مجال التدريس مع أفراد أو مؤسسات أو هيئات أو منظمات محلية أو إقليمية أو دولية والحصول على تمويل خارجي لدعم المشاريع والبحوث المتميزة، وهناك ما يسمى في بعض الكليات بمركز التدريس والتعلم ويختص بدعم التميز في التدريس.

• **برامج التنمية المهنية ومحتوياتها:** تختلف محتويات برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ففي (الجامعات السعودية) تتنوع الموضوعات منها مهارات الاتصال، والإدارة الجامعية ومهارات العرض الفعال والتخطيط الاستراتيجي، تنظيم المؤتمرات العلمية، ومهارات العملية التعليمية وأساليب التقويم، وطرق التدريس وتميزت الجامعات السعودية كجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ببعض البرامج والتي تضمنتها برامجها الجديدة مثل برنامج استشارة الأقران والذي تضمن موضوعات مثل بيئة التعلم الآمنة وكفايات التدريس الاحترافي، وبرنامج التعليم الإلكتروني متضمنة التعليم المدمج والتصميم الإلكتروني لمحتوى المقررات، بينما تقل الموضوعات في البحث العلمي حيث تعالج قضية النشر العلمي والكتابة، واستخدام الحاسب الآلي Spss، إدارة الفريق البحثي وتخفيض موضوعات خدمة المجتمع إلى حد ما.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتسع برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس حيث تبدو شاملة لوظائف الجامعة اذ تقدم أفضل الطرق المنظمة لمساعدة الأفراد على تنمية قدراتهم وإمكاناتهم وتيسير البرامج بشكل متوازن في تنمية أعضاء هيئة التدريس بما يحقق وظائف الجامعة الثلاث، وتستخدم لذلك أساليب متنوعة ومن موضوعات البرامج في مجال التدريس والبحث العلمي مهارات التعليم وطرق التدريس، والتقويم و تصميم البيئة التعليمية والتنوع / التعدد الثقافي في المناهج، كما تقدم في مجال خدمة المجتمع ندوات

عن المشاركة النشطة في منظمات المجتمع المحلي والمشاركة بفعالية في حوكمة الجامعة وخدمة القسم والكلية.

● **أساليب التنمية المهنية:** تستخدم في تنفيذ برامج التنمية المهنية في الجامعات الأمريكية والجامعات السعودية أساليب متعددة متشابهة في كل من منها حيث إعداد وعقد الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل والندوات والمحاضرات، والمناقشات والواجبات والتدريب والمساهمة في تقديم المعرفة والخبرة في بعض الموضوعات التي تعالجها برامج التنمية المهنية، بالإضافة إلى المننديات للنقاش يتم فيها مناقشة الأبحاث العلمية وتطبيقاتها، كما تقوم بعض الكليات بعقد مجموعة من الاجتماعات لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على تطوير وتنمية الكتابة والتحرير، والنشر والمنح الدراسية، فضلاً عن تطوير المشاريع البحثية الإستراتيجية على المدى الطويل.

● **التنمية المهنية كمطلب لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز:** تتشابه التنمية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية باعتبارها جزء من معايير استقطاب أعضاء هيئة التدريس والتي تتطلب ضرورة الحصول على دورات تدريبية خاصة بالجامعة والكلية والبرنامج الذي سيقومون بتدريسه، وهذا من شأنه تحقيق الأداء التنظيمي المتميز ومن الدلائل التي يتم تجديد التعاقد السنوي في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية بناءً عليها خطة التطوير المهني والمتضمنة البرامج التدريبية التي تحقق الأداء التنظيمي المتميز وفق المعايير التالية:

- **معيار التعليم والتدريس:** أن يكون لديه سجل متميز في التدريس والتحسين المستمر من خلال الملاحظة الصفية وتقييم الطلاب للبرنامج، وتقييم المشرف على التعليم والتعلم والإرشاد الأكاديمي.

- **معيار الخدمة :** ويتمثل في مدى المشاركة الفعالة في أنشطة واجتماعات الجامعة والكلية والبرنامج، وعضوية لجننتين على الأقل من لجان القسم أو الكلية أو الجامعة.

- **المنح والأنشطة البحثية:** ويتمثل في مدى المشاركة في المنح البحثية والعلمية من خلال العروض والمنشورات والأعمال الإبداعية في المجال المهني.

الأسباب التي أدت إلى التميز بين نماذج المقارنة**(١) الأسباب التي تفسر تميز التنمية المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية:**

تحرص الجامعات الأمريكية علي تنمية أعضاء هيئة التدريس إما أن يبدأ المعلم الجامعي عمله من غير تدريب وتنمية متواصلة فذلك أمر خطير لذا تحرص بعض الجامعات الأمريكية علي إعطاء المدرسين الجدد نصف نصابهم التدريسي علي الأقل خلال العام الأول لعملهم حتى يكتسبوا نتائج خبرة التدريس بدون إرهاق لكي يعدوا محاضراتهم بخطي ثابتة، كما يتولي رؤساء الأقسام والأساتذة القدامى توجيههم حيث يكونون علي استعداد لتقبل إرشاد الآخرين والاستماع لنصائح لرفع كفاءة المعلمين وضرورة تركيز هذه البرامج علي إقامة علاقات في الجامعة بين المدرسين والطلبة لما لها من أهمية قصوى، كذلك يجب أن تغطي هذه البرامج احتياجات المعلم والتركيز علي سماتهم الشخصية (حسين: ٢٠٠٤، ٢٣، ٢٤).

ولذلك اعتنت الجامعات الأمريكية بتطوير خبرة أعضاء هيئة التدريس بها حيث زودتهم بكل الوسائل من أجازات وتمويل السفر الى الاجتماعات المهنية والمؤتمرات وورش وتدعيم الابحاث التي يجرونها. وتعترف الجامعات الأمريكية بأن التدريس المؤثر عملية تحتاج الى التعليم والتدريب. وتدافعت الكليات والجامعات لتكوين مراكز تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس. ويعتبر المجلس القومي لاعتماد إعداد المعلمين NCATE من أكثر المؤسسات اهتماماً لعملية الاعتماد المتميز والمتقن لأحداث جودة وتميز في الأداء وفق ستة معايير أساسية يركز فيها المعيار الخامس على مؤهلات أعضاء هيئة التدريس والأداء والنمو المهني ويتفرع منه عدة معايير أدت إلى تحقيق التميز في التنمية المهنية على النحو التالي (National council for accreditation of teacher education:2008,38- 40)، (عون: ٢٠١٠، ٥٩٥):

- **تمثيل أفضل الممارسات المهنية في التدريس:** يمتلك كافة أعضاء هيئة التدريس في مجال الإعداد المهني فهماً عميقاً لمجالات تخصصهم، وينظر لهم بوصفهم منظرين في مجال إعداد المعلم، يكاملوا بين ما هو معلوم من المعارف المتخصصة وبين التدريس والتعلم في ممارساتهم التعليمية، ويظهرون حيوية فكرية في تعاملهم مع القضايا الشائكة، ويعكس تدريسهم المهارات الموصفة بالمعايير المهنية ومعايير الولاية والجامعة، ويدمجون تقييمات

الأداء المناسبة، ويكاملون التنوع والتكنولوجيا في المسافات العملية والخبرات الميدانية والممارسة العيادية.

- **تمثيل أفضل الممارسات المهنية في العمل العلمي:** يظهر كافة أعضاء هيئة التدريس في مجال الإعداد المهني التربوي نشاطاً علمياً متصلاً بالتدريس والتعلم، وبمجالات تخصصهم، ويوجه عملهم العلمي من قبل رسالة الكلية والمؤسسة الجامعية وينخرطون بفاعلية في أنشطة بحثية تتصل بنتاج المعرفة والاستكشاف والتساؤل في مجال التخصص، بهدف تقويم فاعلية مداخل التدريس.
- **تمثيل أفضل الممارسات المهنية في تقديم الخدمات:** ينخرط كافة أعضاء هيئة التدريس في مجال الإعداد المهني التربوي بنشاط في حوارات حول تصميم وتنفيذ برامج تعليمية بالكلية والمدارس، ويتعاونون بانتظام ومنهجية مع الممارسين بالمدارس ومع زملائهم من الكليات الأخرى والجامعة، ويندمجون بنشاط مع مجتمع المتعلمين ويقدمون نماذج قيادية على مستوى المهنة والمدارس والمنظمات المهنية على مستوى الولاية والمستوى الوطني والدولي.
- **تقويم الكلية للأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس:** يشمل نظام التقويم الممنهج والشامل للكلية إجراء مراجعات منتظمة وشاملة للأداء التدريسي والعلمي والخدمي لأعضاء هيئة التدريس وتعاونهم مع المجتمع المهني وأدوارهم القيادية بالمؤسسة الجامعية وعلى مستوى المهنة.
- **تيسير الكلية للنمو المهني:** لدا لكلية سياسات وممارسات تشجع كافة أعضاء هيئة التدريس على أن يصبحوا متعلمين متواصلين التعلم ويتابع أعضاء هيئة التدريس ذو الخبرة زملاءهم المحدثين ويتيحون لديهم دعماً وتشجيعاً كي يطوروا عملهم العلمي المتصل بالتدريس والبحث والخدمات التربوية.

٢) الأسباب التي تفسر تميز التنمية المهنية بالمملكة العربية السعودية

تتفاوت الجامعات السعودية من حيث وجود كيانات للتطوير الجامعي، حيث توجد عمادات للتطوير الجامعي مستقلة عن العمادات الأخرى، وفي أربع جامعات أخرى توجد عمادات تحت مسمى (عمادة التطوير الأكاديمي) وبعض الجامعات دمجت بين التطوير الجامعي والأكاديمي مع مسميات أخرى مثل: عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية، أو

عمادة التطوير الأكاديمي والإداري. بينما في إحدى الجامعات يوجد مركز التقييم والتطوير الأكاديمي وأخرى مركز تطوير التعليم الجامعي. وقد اشتملت أهداف معظم العمادات المسئولة عن التطوير الجامعي في الجامعات السعودية على أهداف تتعلق بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بكافة أبعادها، مع تفاوت جهود العمادات في هذا الشأن، فالبعض منها اكتفى بوضع أهداف محددة للتنمية المهنية، وتقديم بعض البرامج البسيطة، والبعض الآخر تجاوز ذلك إلى بناء خطط علمية لتحقيق أهداف التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، والبدء في تنفيذها. (الغامدي: ٢٠١٢، ٥٢).

وفي هذا الصدد، أكدت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ضرورة أن يمتاز أعضاء هيئة التدريس بالمؤهلات والخبرات اللازمة للممارسة الفعالة لمسؤولياتهم، كما يجب إتباع استراتيجيات التنمية المهنية لضمان التطور المستمر لخبرات أعضاء هيئة التدريس وينبغي إجراء تقويم دوري لأداء جميع أعضاء هيئة التدريس، مع تقدير الأداء المتميز وتقديم الدعم للتطور المستمر متى تطلب الأمر ذلك. كما يجب إتباع عمليات فعالة وعادلة وتتسم بالشفافية لتسوية الصراعات والمنازعات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، ويجب أن يمتاز أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة والخبرات اللازمة لتحمل مسؤوليات التدريس المنوطة بهم، كما يجب التحقق من مؤهلاتهم وخبراتهم قبل التعيين. ويجب إخطار أعضاء هيئة التدريس بالجدد بالمعلومات الخاصة بالبرنامج ومسؤولياتهم قبل بدء أنشطتهم، ولابد من تقييم أداء جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين بصورة دورية مع تقدير الأداء المتميز وتقديم الدعم للتنمية المهنية وتطوير مهارات التدريس. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (أ): ٢٠٠٩، ٢٦)

ولهذا تبنت وزارة التعليم العالي مبادرة رفع كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتعزيز مهاراته العلمية والأكاديمية. وتتضمن المجالات المقترحة لهذه المبادرة برامج تدريبية (داخل المملكة وخارجها)، تُعنى بتطوير مهارات أستاذ الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي، وكذلك الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة، ومراكز التدريب العالمية، وذلك بتبادل الزيارات، وعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل من أهداف المبادرة ما يلي (وزارة التعليم : ٢٠١٥، ١):

• تشجيع أعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم على الإبداع والتميز.
• رسم خطة استراتيجية متكاملة لتطوير إمكانات أعضاء وعضوات هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

• الإسهام في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
• دعم البرامج المبتكرة في مجال تطوير المهارات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، وتعميمها على الجامعات السعودية.

• تبادل الخبرات الشخصية، والمشورة المهنية اللازمة بين أعضاء هيئة التدريس.
• دعم الجامعات لإنشاء مراكز أو وحدات تُعنى بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.

واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

لقد عنيت الجامعات المصرية بتنمية أعضاء هيئة التدريس، وكانت البداية في عقد دورات إعداد المعلم الجامعي التي نهضت بها كليات التربية، بهدف مساعدة من يلتحق بالمهنة وإكسابه اتجاهات ايجابية نحوها، وتدريبه على أساليب التدريس الحديثة وإكسابه المعلومات والمهارات الخاصة بالتقويم وبناء الأسئلة وغيرها من الموضوعات وكان ذلك بناء على قانون تنظيم الجامعات المادة ٩٦ من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢، وقد بدأت جامعة القاهرة في تطبيق هذه الدورات في أوائل عام ١٩٧٤، تلتها بعد ذلك جامعة عين شمس والإسكندرية في العام نفسه، ثم عقدت بجامعة الزقازيق ١٩٧٧. وتضمنت دورات إعداد المعلم الجامعي محاضرات حول التعليم الجامعي وفلسفته ومنهجه، وطرائق التدريس الجامعي وأساليبه والتقويم التربوي إلجانب عقد الحلقات شمالدراسية، والندوات، وحلقات المناقشة واعتماد أسلوب التدريس المصغر أما عن كيفية إدارة برامج إعداد المعلم الجامعي بالجامعات المصرية، فتكلف كل جامعة جهة أو تشكل لجنة للقيام بالتخطيط والإشراف على تلك البرامج. (إمام: ١٦، ٢٠٠٨، ١٧)

مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة لتدريس **FLDP** من التجارب المصرية المهمة في مجال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة لتدريس **FLDP** وهو أحد المشروعات التي تقوم بها وزارة التعليم العالي في اطار البرنامج القومي لتحديث الدولة ويتمثل الهدف العام للمشروع ورسالته والجدرات المستهدفة فيما يلي (جمهورية مصر العربية: ٢٠٠٥، ٤).

أهداف المشروع:الهدف العام للمشروع هو: تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات.

ويمكن ترجمة هذا الهدف العام إلى الأهداف التالية:

أولاً: فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس: تحسين وتحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي. وتنمية الخبرة الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بأنشطته المختلفة بما يحقق استمرارية المشروع بعد ٢٠٠٧.

ثانياً: فيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية والإدارية: تنمية وتحديث القدرات والقيادية الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح. وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي التي تحقق استمرارية عملية التطوير

رسالة المشروع: تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يحقق التكيف مع تحديات العصر وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بمهنة التعليم الجامعي.

الجدارات المستهدفة: تم اقتراح مجموعة من الجدارات الأساسية التي تحتاج لتنمية حتى يمكن الارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس آخذين في الاعتبار الاحتياجات الحالية و المستقبلية، وهذه الجدارات أمكن تصنيفها في المجموعات التالية وكذلك البرامج التي تندرج تحت كل مجموعة:

أولاً: قدرات التدريس والتعلم والبحث: مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات (ICDL)، التدريس، البحث

ثانياً: قدرات التفاعل الإنساني: الاتصال الفعال مهارات العرض والتقديم إدارة الناس (إدارة الموارد البشرية) ديناميكية التفاعل الجماعي

ثالثاً: القدرات الشخصية: مهارات التفكير، المهارات الإدارية، إدارة الوقت وضغوط العمل، قواعد السلوك المهني

رابعاً: القدرات القيادية التطوير التنظيمي، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، الشئون القانونية والمالية في الإدارة الجامعية، الجامعة والمجتمع.

المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات

تأسس المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات (المشروع سابقاً) لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بوزارة التعليم العالي في مصر تحت مظلة مشروعات تطوير التعليم العالي، ويهدف المركز إلى تنمية الموارد البشرية (على الصعيد الأكاديمي والإداري) بالجامعات المصرية والمعاهد التعليمية العليا في مجالات التدريس، البحث العلمي، القيادة والسلوك والإدارة، كما يؤكد المركز على تنمية المهارات، استخدام التكنولوجيا، الأخلاقيات المهنية ومهارات العرض والاتصال، ويطبق المركز معايير الجودة الدولية والمعتمدة من الفرع الأوروبي والأمريكي للمجلس الدولي للمدرسين المعتمدين ويتخصص المركز في تدريب المدرسين وتأهيلهم للاعتماد الدولي، ويعتبر المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات مرخساً من قبل المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين لمنح شهادة الاعتماد الدولي عند اكتمال التدريبات والاختبارات، والتقييمات المطلوبة وفقاً لمعايير جودة محددة. (المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (أ): ٢٠١٢، ١).

الخدمات التي يقدمها المركز: يسعى المركز إلى تقديم الخدمات التالية (المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (ب): ٢٠١٢، ١).

• مراقبة ودعم التدريب بالجامعات المصرية .

• تأهيل المدرسين للاعتماد الدولي .

• وضع برامج تدريبية خاصة داخل وخارج مصر .

• إعداد واعتماد المدرسين بمستويات مختلفة.

- اعتماد المواد التدريبية من المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين.
- اعتماد المراكز التدريبية من المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين .
- تقديم برامج متخصصة تعاقدية بناء على طلب العميل.
- إعداد و تأهيل القيادات الإدارية.
- تقديم الاستشارات في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج.
- عقد الندوات والمؤتمرات في مجال تنمية الموارد البشرية.
- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بحسن استخدام الموارد البشرية.
- إنتاج المواد التدريبية والأدلة الإجرائية والأفلام التدريبية.
- تقديم الاستشارات والدعم الفني في مجال التعلم الالكتروني.

مصفوفة البرامج والجدرات التدريبية:

يقدم المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات برامج تدريبية متخصصة تنفذ داخل الجامعة أو معاهد التدريب الخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. كما يقدم المركز مجموعة من البرامج التي تهدف إلى إكتساب الجدرات التدريبية على النحو التالي: (المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات: ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ٥-٢١)، (جامعة حلوان: ٢٠١٥، ١٠)

جدول (١) مصفوفة الجدرات والبرامج التدريبية

الهدف من البرنامج	الموضوع التدريبي	الجدارة
أولاً: جدارة التدريس		
• التعرف على معايير جودة العملية التدريسية وتطبيقها بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.	معايير الجودة فيالعملية التدريسية	• معايير الجودةفي العملية التدريسية
• استخدام التكنولوجيا (من حاسبات ووسائل بصرية وسمعية) في زيادة فعالية العملية التعليمية وتوصيل المعارف والمهارات للمتعلمين بشكل أسهل وأكثر جاذبية	استخدام التكنولوجيا في التدريس	• مهارات العملية التعليمية
• إكتساب المشاركين المعارف والمهارات المتعلقة بنظام الساعات المعتمدة بما يسهم في تعظيم المردود	نظام الساعات المعتمدة	• نظم الساعات المعتمدة

الجدارة	الموضوع التدريبي	الهدف من البرنامج
		التربوي لهذا النظام والارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بما يسهم في الارتقاء بالمؤسسة.
• نظم الامتحانات وتقويم الطلاب	نظم الامتحانات وتقويم الطلاب	• يهدف البرنامج إلى تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الايجابية في مجال تقويم الطلاب بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
ثانياً: جدارة البحث العلمي		
النشر العلمي	نشر البحوث العلمية فيدوريات عالمية	التعرف على المفاهيم الأساسية والجوانب التطبيقية المتعلقة بالنشر العلمي بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
إدارة الفريق البحثي	بناء وقيادة فرق البحث العلمي	التعرف على المفاهيم الأساسية والجوانب التطبيقية والاتجاهات الايجابية التي تمكنهم من تكوين وإدارة الفرق البحثية بكفاءة وفعالية لضمان نجاح المشروع.
أخلاقيات البحث العلمي	المعايير والممارسات الأخلاقية في البحث العلمي	تنمية معارف واتجاهات المشاركين بشأن أخلاقيات البحث العلمي بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
مشروعات البحوث التنافسية	إعداد وكتابة مشروعات البحوث التنافسية الممولة	اكتساب الحرفية في إعداد وتقديم مشروعات البحوث التنافسية للحصول على تمويل من الجهات الداخلية والخارجية والصناديق والمشروعات التي ترعى هذه البحوث العلمية والتطبيقية.
ثالثاً: القيادة والإدارة الجامعية		
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	تنمية جدارات التخطيط الاستراتيجي لشاغلي المناصب القيادية والإدارية بالجامعات بما يسهم في صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق رسالة الجامعة.
الإدارة الجامعية	الإدارة والقيادة الجامعية	تنمية جدارات الإدارة العصرية لشاغلي المناصب القيادية والإدارية بالجامعات بما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية تحقيقاً لرسالة الجامعة.
الجوانب القانونية والمالية في الأعمال الجامعية	الجوانب القانونية والمالية في الإدارة الجامعية	تنمية المعارف المالية والقانونية للمشاركين من شاغلي المناصب الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بما يجعل تصرفاتهم المالية والإدارية تكون وفق صحيح القانون واللوائح والقواعد.
إدارة الوقت والاجتماعات	الإدارة الفعالة للوقت والاجتماعات	تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الايجابية في مجال الإدارة الفعالة للوقت وإدارة اجتماعات المجالس واللجان في مؤسسات التعليم العالي.
رابعاً: جدارة الاتصال والتفاعل		
مهارات الاتصال	مهارات الاتصال في	تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات

الجدارة	الموضوع التدريبي	الهدف من البرنامج
في أنماط التعليم المختلفة	أنماط التعليم	الاجيائية في مجال التواصل الأنساني في أنماط التعلم المختلفة بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
تنظيم المؤتمرات العلمية	معايير الجودة في العملية التدريسية	تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الاجيائية في تنظيم المؤتمرات العلمية، بما يسهم في عقد مؤتمرات علمية تحقق أهدافها وترضي طموحات الأعضاء والمنظمين.
آداب و سلوكيات المهنة	آداب المهنة وأخلاقياتعضو هيئة التدريس الجامعي	تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الاجيائية في مجال السلوك المهني المقبول بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي
مهارات العرض الفعال	مهارات العرض والتقديم	تنمية المفاهيم العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الاجيائية اللازمة لتقديم عرض فعال يحقق التواصل والاستجابة المرغوب فيها بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

تحليل لواقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مصر: تواجه التنمية المهنية في مصر بعض السلبيات نخص منها بالذكر علي سبيل المثال لا الحصر ما يلي (حسين: ٢٠٠٦، ١٣٦)، (إمام: ٢٠٠٨، ٧):

- كثرة الأعباءالمفقاة علي عاتق عضو هيئة التدريس (التدريس -إشرافأكاديمي-ضمانات بيئية).
- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن حضور البرامج التدريبية.
- ضعف الدافع لدي عضو هيئة التدريس لتطوير نفسه مهنيأ
- غياب التوجيه الأكاديمي من جانبالأساتذة لأعضاء التدريس.
- عدم وجود برنامج تدريبي واضح يتلائم مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتجددة والمتطورة في مجال التخصص.
- عدم ملائمة وقت التدريب لبعض أعضاء التدريس مما يؤدي إلي تعارض الأوقات المخصصة للتدريب أثناء الدراسة مع جداول أعضاء هيئة التدريس.

- البرامج التدريبية تركز علي الجانب النظري، وتهمل الممارسة العملية.
 - الثقافة الجامعية السائدة ببعض الجامعات تعوق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
 - ضعف العلاقات الإنسانية بين المدربين والمتدربين.
 - عدم وجود وسائل تقويم مقننة لقياس أثر التدريب في ميدان العمل.
 - عدم وجود اجتماعات داخل الكليات لتوضيح التغيرات العالمية وتوضيح أهمية مشروع تنمية القدرات في مواجهة هذه التغيرات والتحديات.
 - ارتباط الترقية والوظيفة بحضور برامج تنمية القدرات فأصبحت البرامج إجبارية مما يقلل الدافعية لدي الأفراد.
 - ضعف تقدير إدارة الكليات لأهمية التنمية المهنية المستدامة وجدواها.
 - وجود تناقض بين النظرية والتطبيق لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- والمستقرىء لواقع التنمية المهنية بالجامعات المصرية، يلاحظ ضعف الدافعية نحو الالتحاق بالبرامج، ويرجع ذلك لكونها إجبارية من زاوية اشتراطها للترقية (وخاصة جدارة التدريس والبحث العلمي)، وبعدها عن احتياجاتهم التدريبية، كذلك استخدام أساليب تقليدية في تطبيقها، وضعف معايير اختيار المدربين و قصر مدة البرامج التدريبية.
- وبمقارنة معايير الممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي والتي وضعتها الهيئة القومية للاعتماد في مصر بالجدارات التدريبية التي تقدمها مراكز التنمية المهنية بالجامعات المصرية، نلاحظ وجود فجوة بينهما، فعلى الرغم من تحقيق بعض هذه المعايير من خلال التأكيد على الجدارات المتعلقة بـ(النشر العلمي، إدارة الفريق البحثي، أخلاقيات البحث العلمي، مشروعات البحوث التنافسية، معايير الجودة في العملية التدريسية، مهارات العملية التعليمية، نظم الساعات المعتمدة، نظم الامتحانات وتقويم الطلاب، التخطيط الاستراتيجي الإدارة الجامعية الجوانب القانونية و المالية فيالأعمال الجامعية إدارة الوقت والاجتماعاتمهاترات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة، تنظيم المؤتمرات العملية آداب و سلوكيات المهنةمهاترات العرض الفعال) إلا أنه يلاحظ ما يلي:

- أن هذه الجدارات لا تحقق جميع مؤشرات الـ KPIS المرتبطة بكل معيار مما أفقدها الشمولية والتأثير المتوقع حدوثه لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتميزهم.
- غياب الجدارات المرتبطة بالمعايير التالية:
 - تمكن المعلم الجامعي من المحتوى العلمي لمجال تخصصه.
 - تمكن المعلم الجامعي من تخطيط وإدارة البرامج التعليمية وتطويرها.
 - تمكن المعلم الجامعي من مهارات ووسائل دعم الطلاب الأكاديمي والاجتماعي ومشاركته بفاعلية في أنشطتها.
 - تحمل المعلم الجامعي لمسئوليات التنمية المهنية.
 - مساهمة المعلم الجامعي في تطوير البيئة المحلية والمجتمع.

نموذج كيرك باتريك و مستوياته KirkPatrik كمدخل لتقييم أثر برامج التنمية المهنية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في البرامج المختلفة، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستواً خامساً، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من برامج التنمية المهنية مايلي (Kirkpatrick's Learning Evaluation Theory:2015:1-2)(Capps, 2008.2,10):

المستوى الأول: رد الفعل Reaction بين أطراف عملية التنمية المهنية: وتشير إلى ما شعر به وفكر فيه المتدربين حيال التدريب ويتم في هذا المستوى قياس رد فعل أعضاء هيئة التدريس إزاء البرنامج التدريبي الذي حصلوا عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل أعضاء هيئة تدريس آخريين بالجامعة .

المستوى الثاني: التعلم Learning الذي أحرزه أعضاء هيئة التدريس: وتشير إلى مدى تعلم المتدرب للحقائق والأسس والمداخل التي تم تعلمها في غرفة التدريب وقياس ما حصل عليه أعضاء هيئة التدريس خلال انتظامهم في برامج التنمية المهنية من علم شامل المفاهيم والمعارف والاتجاهات .

المستوى الثالث: السلوك Behaviour: وتشير إلى مدى تغيير سلوك المتدرب بعد إتحاقه بالبرنامج ونقل ماتم الحصول عليه في برامج التنمية المهنية من معارف ومهارات لأحداث التغيير في السلوك الفردي لأعضاء هيئة التدريس، وأحداث التطور في أداء الجامعة التي ينتمي إليها .

المستوى الرابع: النتائج Results: تشير إلى النتائج النهائية التي تم تحقيقها والتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء أعضاء هيئة التدريس (مثل مستوى الإبداع والإتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء الجامعة(مثل مستويات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال برامج التنمية المهنية .

وتوضح الشبكة الهيكلية الأساسية لكيركباتريك، تقييم برامج التدريب والتعلم واستخدامه ومضامينه على النحو التالي (kirkpatrick's Learning and Training Evaluation Theory,2015:2-3):

جدول (٢) يوضح وصف وخصائص تقييم برامج التدريب

وفقاً للشبكة الهيكلية الأساسية لكيركباتريك's Gridkirkpatrick

وصف وخصائص التقييم	نوع التقييم (ما يتم قياسه)
<p>يتم تقييم رد الفعل من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب أو التعلم أو تجربة التعلم، مثلاً:</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل أحب المتدربون التدريب واستمتعوا به؟ • هل كان استغلالاً مفيداً لوقتهم؟ • هل أعجبهم المكان والأسلوب والتوقيت والأمور المحلية..؟ • مستوى المشاركة. • الارتياح من التجربة • الجهد المطلوب للاستفادة إلى أقصى حد من التعلم. • ما تبين من إمكانات للتطبيق العملي للتعلم. 	رد الفعل
يتم تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة قبله وبعده.	التعلم

وصف وخصائص التقييم	نوع التقييم (ما يتم قياسه)
<ul style="list-style-type: none"> • هل تعلم المتدريون ما كان مقصوداً من تعليمهم؟ • هل جرب المتدريون ما كان مقصوداً أن يجربوه؟ • ما هو مدى التقدم أو التغيير لدى المتدربين بعد التدريب بالاتجاه أو المجال المقصود؟ 	
<p>يتم تقييم السلوك بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل، ويمكن أن يكون ذلك بعد التدريب فوراً أو بعدة أشهر بناءً على الحالة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل وضع المتدريون ما تعلموه موضع التنفيذ عند عودتهم إلى العمل؟ • هل تم استخدام المعرفة والمهارات اللازمة؟ • هل ظهر تغيير ملحوظ وقابل للقياس في نشاط وأداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم؟ • هل استمر التغيير في السلوك والمعرفة الجديدة؟ • هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص آخر؟ • هل يدرك المتدرب التغيير الذي حصل في سلوكه ومعرفته ومستوى مهاراته؟ 	السلوك
<p>يتم تقييم النتائج بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدرب على العمل أو المحيط - انه الاختبار الذي يقيس بشكل نموذجي مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في العمل أو المؤسسة، مثل:</p> <p>القيم، النسب المئوية، العائد على الاستثمار وغيرها من النواحي القابلة للتحديد كمياً من الأداء المؤسسي، على سبيل المثال: أعداد الشكاوى، الهدر، عدم الالتزام، معدلات الجودة، تحقيق المعايير القياسية و الحصول على المصادقات، النمو.</p>	النتائج

Source:kirkpatrick's learning and training evaluation theory,2015:2-3

نخلص من ذلك أن برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس طبقاً لنموذج كيرك باتريك يتم تقييمها على أساس المشاركين الذين يتم تدريبهم وردود أفعالهم تجاه البرنامج وبمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلاً عن تطبيق مواد البرنامج وأهدافه.

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة

(١) عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (١٠٧) عضواً هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية الذين يشغلون وظيفة مدرس، أستاذ مساعد، استاذ وبلغ عددهم (٥٠) من الإناث (٥٧) من الذكور والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وأهم خصائصها.

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد مجتمع

الدراسة وفقاً للدرجة العلمية والجامعة

الإجمالي		النسبة	العدد	المتغير	
النسبة	العدد				
%١٠٠	١٠٧	%٦,٥	٧	أستاذ	الدرجة العلمية
		%٣٠,٨	٣٣	أستاذ مساعد	
		%٦٢,٦	٦٧	مدرس	
%١٠٠	١٠٧	%٥٠,٤	٥٤	التربية (جامعة حلوان - المنيا).	الكلية/الجامعة
		%٣٣,٦	٣٦	الأداب (جامعة القاهرة - بنها) دار العلوم (جامعة القاهرة)	
		%١٥,٩	١٧	التجارة (جامعة القاهرة)	

(١) أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبيان تم تصميمه بعد الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث وبعد الرجوع للدراسات السابقة ومنها دراسة (الشخصير: ٢٠١٠)، (اسماعيل: ٢٠٠٩)، (حسين: ٢٠٠٦)، (الخطيب: ٢٠٠٤)، (شاهين، ٢٠٠٤)، كما تم الاستفادة من المقاييس السابقة محلياً وعلمياً في صياغة بعض عبارات الاستبيان.

(٢) وصف أداة الدراسة

استخدم الباحث لجمع بيانات الدراسة استبياناً مكوناً مما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية لعينة الدراسة والتي تمثلت في الجامعة التي ينتمي إليها ودرجته العلمية وخبرته والنوع.

الجزء الثاني: يتكون من بعدين على النحو التالي:

البعد الأول: يتعلق برد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه المنظومة التدريبية ببرامج التنمية المهنية وفقاً لنموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وتضمن هذا البعد (١٧) عبارة للإجابة عن سؤال: تعلق برد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه المديرين ورد فعلهم تجاه البيئة التنظيمية للبرنامج التدريبي وتم تقسيمه إلى محورين على النحو التالي:

المحور الأول: رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه المديرين ببرامج التنمية المهنية وتضمن الفقرات (٧-١).

المحور الثاني: رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه البيئة التنظيمية للبرامج التدريبية وتضمن الفقرات (٨-١٧).

كما تضمن هذا البعد سؤال مفتوح حول السلبيات الموجودة في المنظومة التدريبية ببرامج التنمية المهنية.

البعد الثاني: يختص برد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه الجدارات التدريبية ومدى تعلمها من برامج التنمية المهنية وفقاً لنموذج كيرك باتريك Kirkpatrick وتضمن هذا البعد (٢٩) عبارة للإجابة على السؤال الذي تعلق بمدى تم تعلم الجدارات التدريبية التالية من برامج التنمية المهنية:

أولاً: تعلم الجدارات المتعلقة بالبحث العلمي وتضمن الفقرات (٧-١).

ثانياً: تعلم الجدارات الإدارية والقيادة وتضمن الفقرات (٨-١٥).

ثالثاً: تعلم الجدارات اللازمة خدمة المجتمع وتضمن الفقرات (١٦-١٩).

رابعاً: تعلم الجدارات الخاصة بالتقنية وتضمن الفقرات (٢٠-٢٣).

خامساً: تعلم الجدارات التي اكتسبها أعضاء هيئة التدريس من برامج التنمية المهنية وتضمن الفقرات (٢٤-٢٩).

كما تضمن هذا البعد سؤال مفتوح حول مقترحات أعضاء هيئة التدريس بخصوص الجدارات التدريبية اللازمة لهم من أجل تحقيق التميز في الأداء والإنتاج المعرفي.

وللإجابة علي عبارات المقياس يقوم عضو هيئة التدريس باختيار أحد الخيارات علي مقياس ريعاى التدرجُدرت به درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان كالتالي: موافق بدرجة كبيرة وله أربع درجات وموافق بدرجة متوسطة وله ثلاثدرجات، موافق بدرجة ضعيفة وله درجتان، وموافق بدرجة ضعيفة جداً وله درجة واحدة.

(٣) صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم توزيعها بصورتها الأولية علي (١٠) من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في المجال للحكم علي مدى انتماء العبارات للأبعاد التي تم تحديدها وكذلك للحكم علي درجة مناسبة العبارة من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً، وعلى ضوء ملاحظة المحكمين أعيدت صياغة بعض العبارات، وللتحقق من ثبات المقياس تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لكل بعد من أبعاد المقياس وقد تراوحت ما بين (٠.٨٩)(٠.٨٣) والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الثبات.

جدول (٤) يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس

م	أبعاد المقياس	عدد العبارات	معاملات الارتباط
١	رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه فاعلية المنظومة التدريبية:(المدرسين - البيئة التنظيمية)	١٧	٠.٨٩**
٢	رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه الجدارات التدريبية ومدى تعلمها	٢٩	٠.٨٣**

مما سبق تبين أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مطمئنة من الثبات والصدق ميز استخدامها لأغراض الدراسة.

(٤) المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التي تتناسب وطبيعة أسئلة الدراسة، باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك علي النحو التالي:

- استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة والرتب والمدى تجاه رد فعل أعضاء هيئة التدريس حول المدربين ورد فعلهم تجاه البيئة التنظيمية للبرنامج التدريبي وآراء أعضاء هيئة التدريس حول الجدرات التدريبية التي تم تعلمها والتي يحتاجون إليها من البرامج التدريبية.
- تم استخدام النسب المئوية (%) لحساب إستجابات أفراد العينة تجاه الأسئلة المفتوحة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:-

هدفت الدراسة إلى التعرف على رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه فاعلية المنظومة التدريبية وتجاه الجدرات التدريبية ومدى تعلمها منبرامج التنمية المهنية وفقاً لنموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick)، للإفادة منها في تقديم معلومات مبنية على أسس علمية تساعدهم في وضع خطط للبرامج التدريبية وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومن ثم تحقيق نموهم المهني وفق أسس علمية ومنهجية وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية لكل بعد من أبعاد الدراسة الميدانية:

البعد الأول: يتعلق برد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه فاعلية المنظومة التدريبية وتضمنا لإجابة عن سؤالين على النحو التالي:

السؤال الأول: ما رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه فاعلية المنظومة التدريبية من حيث (المدربين، البيئة التنظيمية للبرامج التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة لفاعلية المنظومة التدريبية. والجدول (٥)، (٦) يبين ذلك:

المحور الأول: رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه المدربين بالبرامج التدريبية.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه المدرسين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
١	ينوع المدرب من أساليب التدريب والأنشطة المستخدمة.	٢.٧٩٤٤	١.١٤٧٠٩	٦
٢	المدرب قادر على ربط المادة التدريبية بالواقع العلمي للمتدربين.	٣.٣٥٥١	٠.٨٣٨٣٨	٢
٣	المدرب قادر على إدارة وقت البرنامج والتزامه بالمواعيد.	٣.٣٨٣٢	٠.٨٤٢٧٨	١
٤	المدرب قادر على إدارة النقاش وتحفيز المشاركين.	٣.٣٠٨٤	٠.٩٣٥٧٨	٣
٥	المدرب قادر على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي المقدم.	٢.٥٥١٤	١.١٩٩٣٢	٧
٦	المدرب متمكن من المحتوى العلمي للبرنامج الذي يقدمه.	٣.٠٦٥٤	٠.٩٤٤٤١	٥
٧	يستخدم المدرب الوسائل والتقنيات التدريبية السمعية والبصرية.	٣.١٦٨٢	٠.٩٩٥١٤	٤

جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣) « المدرب قادر على إدارته وقت البرنامج والتزامه بالمواعيد» بمتوسط حسابي (٣,٣٨٣٢)، وجاءت العبارة رقم (٢) والمتمثلة في " المدرب قادر على ربط المادة التدريبية بالواقع العلمي للمتدربين. "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٣٥٥١)، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (٤) والمتعلقة بـ "المدرب قادر على إدارة النقاش وتحفيز المشاركين بمتوسط حسابي (٣.٣٠٨٤)، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (٧) والتي تتعلق " يستخدم المدرب الوسائل والتقنيات التدريبية السمعية والبصرية" بمتوسط حسابي (٣.١٦٨٢) وتليها العبارة رقم (٦) "المدرب متمكن من المحتوى العلمي للبرنامج" بمتوسط حسابي (٣.٠٦٥٤) في المرتبة الخامسة وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة السادسة

وتتعلق بـ" ينوع المدرب من أساليب التدريب والأنشطة المستخدمة.. " بمتوسط حسابي (٢٠٧٩٤٤)، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٥) وهو « المدرب قادر على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي المقدم. » بمتوسط حسابي (٢٠٥١٤).

تشير النتائج السابقة إلى ضرورة التمكن من المحتوى العلمي للبرنامج بشكل أعمق و تنوع أساليب التدريب والأنشطة المستخدمة والالتزام بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي المقدم وعدم الخروج عن أهدافه، ويتطلب ذلك تحديد الهدف الدقيق من البرنامج، في ضوء التأثير المستهدف، إلى جانب التعرف على المتدربين المرتقبين من حيث ثقافتهم ومعلوماتهم وما الذي يريد أن يعرفه المتدرب بالمقارنة مع معلوماته التي يعرفها عن الموضوع وكيفية تقديمها، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستعانة بالمتخصصين من المدربين والذين حصلوا على الدورات التدريبية لإعداد المدرب TOTS في مجال التخصص مع مراعاة التخصص للمتدربين حسب موضوع البرنامج التدريبي، والاهتمام بمحاولة تطبيق فكرة تغيير المدربين من برنامج تدريبي لآخر وعدم التمسك بمدرب معين لكي يتنوع أسلوب التدريب فتزداد الفائدة المرجوة من البرنامج التدريبي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبولشيخ:٢٠٠٨) والتي أكدت على أن هناك إجراءات تتعلق بتنفيذ البرنامج يمكنها أن تحسن من فاعليته من أهمها مراعاة تحديد أهداف البرنامج حسب أولويات حاجات أعضاء هيئة التدريس والجامعة وزيادة موضوعات البرنامج وتنوعها حسب حاجة المشاركين التي يتم تحديدها وتحسين مستوى المادة بحيث تناسب مستوى المشاركين من حيث الكفاءة والمؤهلات وزيادة استخدام الأساليب والتقنيات الالكترونية الحديثة في التدريس والتوسع في استعمال الحاسوب في التدريس بشكل أوسع.

المحور الثاني: رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه البيئة التنظيمية التدريبية.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لرد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه البيئة التنظيمية التدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
٨	يتلاءم توزيع الموضوعات التي يشملها البرنامج على الجدول الزمني المحدد.	٢.٧٣٨٣	١.٠٤٩١٤	٣
٩	تتسم أهداف البرنامج بالشمولية.	٢.٥٤٢١	١.١١٨٢٩	٤
١٠	توافق الأنشطة التدريبية مع الموضوعات المحددة للبرنامج.	٣.٠٠٠	١.٠٤٦١١	١
١١	يتم التعريف بتاريخ تنفيذ البرنامج قبل انعقاده بفترة كافية.	٢.٩٤٣٩	٩٥٩٨٧٠	٢
١٢	يتم التعريف بأهداف البرنامج قبل بدايته.	٢.٢٦١٧	١.١٠١٧٧	٨
١٣	تتسم المادة التدريبية بالحدثة.	٢.٧٣٨٣	٠.٩٩٣٧٢٠	٣
١٤	يوازن البرنامج بين الأهداف النظرية والتطبيقية.	٢.٢٧١٠	١.٠٠٥٣٦	٧
١٥	يتم توافر مواد تدريبية (مراجع، برمجيات، أفلام،...) الخاصة بالبرنامج.	٢.٣٩٢٥	١.٢٨٦٧٨	٦
١٦	مدى كفاية الموضوعات لتحقيق أهداف البرنامج.	٢.٤٥٧٩	٠.٦١٨٥٩٠	٥
١٧	مناسبة وقت انعقاد الجلسات التدريبية	٢.١٢١٥	٠.٨٠٩٢٧٠	٩

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١٠) " تأتي في المرتبة الأولى "توافق الأنشطة التدريبية مع الموضوعات المحددة للبرنامج" بمتوسط حسابي (٣.٠٠٠) وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (١١) يتم التعريف بتاريخ تنفيذ البرنامج قبل انعقاده بفترة كافية " بمتوسط حسابي (٢.٩٤٣٩) والعبارة رقم (٨) " تأتي في المرتبة الثالثة " يتلاءم توزيع الموضوعات التي يشملها

البرنامج على الجدول الزمني المحدد" بمتوسط حسابي (٢٠٧٣٨٣)، وفي نفس المرتبة تأتي العبارة رقم (١٣) " تتسم المادة التدريبية بالحدثة." بمتوسط حسابي (٢٠٧٣٨٣) وفي المرتبة الرابعة، تأتي الفقرة رقم (٩) " تتسم أهداف البرنامج بالشمولية" بمتوسط حسابي (٢٠٥٤٢١) وتأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (١٦) " مدى كفاية الموضوعات لتحقيق أهداف البرنامج " بمتوسط حسابي (٢٠٤٥٧٩) وتأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (١٥) "يتم توافر مواد تدريبية (مراجع، برمجيات، أفلام،...) الخاصة بالبرنامج." بمتوسط حسابي (٢٠٣٩٢٥) وتأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (١٤) " يوازن البرنامج بين الأهداف النظرية والتطبيقية " بمتوسط حسابي (٢٠٢٧١) وتأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (١٢) يتم التعريف بأهداف البرنامج قبل بدايته." بمتوسط حسابي (٢٠٢٦١٧)، وتأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (١٧) " مناسبة وقت انعقاد الجلسات التدريبية." بمتوسط حسابي (٢٠١٢١٥).

تدل النتائج السابقة على بعض المؤشرات الايجابية منها لتعريف بالبرنامج بوقت كاف، وكذلك توافق الأنشطة التدريبية مع الموضوعات المحددة للبرنامج، وإن كانت هناك مؤشرات سلبية تؤكد على غلبة الجانب النظري في الموضوعات على الجانب التطبيقي العملي وعدم التوازن بينهما، كما تؤكد النتائج على أن الخدمات المساندة والمتمثلة في توافر مواد تدريبية (مراجع، برمجيات، أفلام..) الخاصة بالبرنامج غير جيدة ولا تسهم في جودة أداء البرنامج، مما يعني أن على الجهات المسؤولة أن تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتدربين، كما اتضح أيضاً من النتائج السابقة أن هناك صعوبات فنية وإدارية تحد من نجاح البرامج التدريبية منها عدم ملائمة وقت الجلسات التدريبية لبعض أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Nasreen & Mirza:2012) والتي أكدت على ضرورة اختيار المحتوى التدريبي بعناية وبطريقة منظمة وفقاً لاحتياجات المشاركين ومراعاة التكامل بين النواحي النظرية والتطبيقية ويجب أن يكون هناك تقييم مناسب و بصورة مستمرة لبرامج التدريب وأخذ ملاحظات أعضاء هيئة التدريس في الإعتبار لتحسين هذه البرامج وما يرتبط بها من مشكلات فنية وإدارية. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (حسين: ٢٠٠٦) والتي أكدت على وجود تناقض بين النظرية والتطبيق وعدم اهتمام برامج التنمية المهنية

بالجانب التطبيقي للمهارات واقتصارها فقط على الجانب النظري دون مبالاه للشروط والمتطلبات التي تساهم في التطبيق الفعلي لها.

السؤال الثاني: ما أبرز السلبيات الموجودة في المنظومة التدريبية من وجهة نظر سعادتكم؟.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية (%) لتقديرات أفراد العينة حول السلبيات الموجودة في المنظومة التدريبية، والجدول (٧) يبين ذلك:

جدول (٧) النسب المئوية لرد فعل أعضاء هيئة التدريس

تجاه السلبيات الموجودة في المنظومة التدريبية

م	الفقرة	النسبة %
١	عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تتعلق ببرامج التنمية لهم	٧٠%
٢	عدم مراعاة التخصص العلمي بين الكليات النظرية والعملية.	٧٢%
٣	إغفال البرامج التدريبية التي تركز دور الجامعة في خدمة المجتمع	٨٠%
٤	عدم تصميم البرامج وفق الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	٩٤%
٥	عدم تفرغ عضو هيئة التدريس أثناء انعقاد البرنامج	٨٠%

يتضح من الجدول السابق أن (٩٤%) من أفراد العينة أشارت إلى "عدم تصميم البرامج وفق الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس"، بالإضافة إلى "إغفال البرامج التدريبية التي تركز على دور الجامعة في خدمة المجتمع" بنسبة (٨٠%) ومن السلبيات الموجودة أيضاً "عدم تفرغ عضو هيئة التدريس أثناء انعقاد البرنامج" بنسبة (٨٠%)، كما أشارت (٧٢%) من أفراد العينة إلى "عدم مراعاة التخصص العلمي بين الكليات النظرية والعملية" وأشارت (٧٠%) من أفراد العينة إلى "عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تتعلق ببرامج التنمية لهم".

وبتحليل مضمون هذه الإستجابات، نلاحظ ضعف الإمكانيات الحالية لجودة البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وعدم إصدار نشرة دورية في بداية العام تركز على الموضوعات التدريبية والأعباء التدريسية والإدارية والبحثية، الأمر الذي كان له مردود سلبي على حضور هذه البرامج، وهذا يتفق مع دراسة (حسين: ٢٠٠٦) والتي أكدت على عدم توفر المواد

التدريبية بصورة كافية، وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائجدراسة (الخطيب:٢٠٠٤) المرتبطة بالنمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس حيث لا يتحقق من ورائها نفع ملموس لأداء عضو هيئة التدريس، فضلاً عن أن هناك افتقاراً واضحاً إلى التجديد والابتكار في الفكر وفي أسلوب الأداء حيث أشارت الدراسة إلى أن عدم الإحساس بالأمن الوظيفي وعبء العمل والتدريس لأعضاء هيئة التدريس وعدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس وتنوع وازدحام مهام العمل الرسمية واللجان وعدم اكتمال المرافق والخدمات المساندة للنمو العلمي والمهني من مختلف الأبعاد، وضعف مهارات الاتصال ومهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم من أهم معوقات النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس.

البعد الثاني: رد فعل أعضاء هيئة التدريس تجاه الجدارت التدريبية ومدى تعلمها منبرامج التنمية المهنية وتضمن ذلك الإجابة عن السؤالين التاليين:
السؤال الأول: إلى أى مدى تم تعلم الجدارت التدريبية التالية من برامج التنمية المهنية المقدمة لسعادتكم؟

أولاً : تعلم الجدارت المتعلقة بالبحث العلمي.

ثانياً: تعلم الجدارت الإدارة والقيادة.

ثالثاً: تعلم الجدارت اللازمة خدمة المجتمع.

رابعاً تتعلم الجدارت الخاصة التقنية

خامساً: تعلم الجدارت التدريسية التي اكتسبها أعضاء هيئة التدريس من برامج التنمية المهنية.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب والمدى لأفراد العينة والتي عبر فيها أعضاء هيئة التدريس عن الكفايات التدريبية اللازمة لهم من أجل تحقيق التميز في الأداء والأنتاج المعرفيولحساب المدى تم تصنيف قيم المتوسطات لكل عبارة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \text{أعلى فئة} - \text{أدنى فئة} = 4 - 1 = 3$$

$$\text{طول الفئة} = 4 \div 3 = 1.33$$

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات على النحو التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي اقل من 1.75 تكون درجة تعلم الجدران المطلوبة ضعيفة جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.75 و إلى اقل من 2.5 تكون درجة تعلم الجدران ضعيفة.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.5 الى اقل من 3.25 تكون درجة تعلم الجدران متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.25 فأكثر تكون درجة تعلم الجدران المطلوبة كبيرة.

أولاً : تعلم الجدران المتعلقة بالبحث العلمي

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب والمدى لتعلم الجدران المتعلقة بالبحث العلمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
١	ادارة مشروعات الابحاث التنافسية.	٣.٣٠٨٤	٠.٧٤٤٩٤	٣	كبيرة
٢	النشر الدولي للبحوث العلمية.	٣.٥٩٨١	٠.٦١٢١٤٠	١	كبيرة
٣	عمليات البحث والتحليل الاحصائي من خلال الحاسب	١.٥٩٨١	٠.٨٢٢٥٦٠	٧	ضعيفة جداً
٤	اخلاقيات البحث العلمي.	٣.٣٢٧١	٠.٩٩٧٨٨٠	٢	كبيرة
٥	طرق الحصول على المنح البحثية وكيفية الاستفادة منها.	٢.٠٣٧٤	٠.٩٩٩٣٩٠	٥	ضعيفة
٦	ادارة وقيادة الفريق البحثي.	٣.٢١٥٠	٠.٨٧٩٨٤٠	٤	متوسطة
٧	التعريف بقواعد البيانات والشبكات الاقليمية والعالمية.	١.٩١٥٩	١.٠٣٨١٥	٦	ضعيفة

يشير الجدول السابق إلى أن الفقرة رقم (٢) تأتي في المرتبة الأولى وهي تتعلق بـ « النشر الدولي للبحوث العلمية » بمتوسط حسابي (٣.٥٩٨١)، يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) بمتوسط حسابي (٣.٣٢٧١) و تتعلق بـ «أخلاقيات البحث العلمي» ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (٣.٣٠٨٤) وتتعلق بـ «إدارة مشروعات الأبحاث التنافسية»، ويأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٦) " إدارة وقيادة الفريق البحثي " بمتوسط حسابي (٣.٢١٥٠)، ويأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٥) « طرق الحصول على المنح البحثية وكيفية الاستفادة منها». بمتوسط حسابي (٢.٠٣٧٤)، وفي المرتبة السادسة تأتي الفقرة رقم (٧) والمتمثلة في «التعريف بقواعد البيانات والشبكات الإقليمية والعالمية» بمتوسط حسابي (١.٩١٥٩)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (٣) « عمليات البحث والتحليل الإحصائي من خلال الحاسب » بمتوسط حسابي (١.٥٩٨١).

تشير هذه النتائج إلى أن برامج التنمية المهنية في مجال البحث العلمي تراعى الأولويات التي يحتاجها عضو هيئة التدريس ويعزى ذلك إلى أن تعلم عضو هيئة التدريس للجدارات المرتبطة بإدارة مشروعات الأبحاث التنافسية وكيفية النشر الدولي للبحوث العلمية وتحقيق أخلاقيات البحث العلمي أمر بالغ الأهمية بدرجة كبيرة، إلا أن ما يدعو للأسف أن "عمليات البحث والتحليل الإحصائي من خلال الحاسب" « على الرغم من أهميتها، إلا أن مدى تعلمها كان ضعيفاً جداً، وبخصوص الجدارات المرتبطة بـ " طرق الحصول على المنح البحثية وكيفية الاستفادة منها" و «التعريف بقواعد البيانات والشبكات الإقليمية والعالمية كان مداها ضعيفاً على الرغم من أهمية تعلم مثل هذه الجدارات البحثية لمواكبة التطور المعرفي في هذا المجال وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حسين: ٢٠٠٤) والتي أوصت بضرورة مراعاة كيفية كتابة ونشر الأبحاث والمقالات العلمية، واستخدام الحاسب الآلي في مجال البحث العلمي وتنمية الفرق والمشروعات البحثية.

ثانياً: تعلم جدارات المرتبطة الإدارة والقيادة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب والمدى لتعلم جدارات الإدارة والقيادة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٨	الامام بمهارات إدارة البيئة التعليمية وما يتبعها من متابعة وتنفيذ وتقييم.	٣.٢١٥٠	.٨٧٩٨٤٠	٤	متوسطة
٩	تصميم الخطط الاستراتيجية.	٣.٥٥١٤	.٧٢٩٨٧٠	١	كبيرة
١٠	تنمية المهارات الادارية والقيادية لدى الاكاديميين.	٢.٧٦٦٤	.٩٦٧١٩٠	٧	متوسطة
١١	ادارة المعرفة والمعلومات.	٢.٤٦٧٣	.٩٢٤٦٩٠	٨	ضعيفة
١٢	الأساليب العلمية لاتخاذ القرار.	٣.١٤٠٢	.٧٧٠٣٠٠	٥	متوسطة
١٣	الأساليب العلمية لإعداد وإدارة الميزانية للمؤسسات الأكاديمية	٣.٣٧١٠	.٦٥٢٥٧٠	٣	كبيرة
١٤	التطبيقات العملية لإدارة الوقت والاجتماعات.	٣.٣٩٢٥	.٦٦٩٥١٠	٢	كبيرة
١٥	العلاقات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والزملاء الأعضاء	٢.٩٩٧٠	.٨٩٥٤٣٠	٦	متوسطة

يشير الجدول السابق إلى أن الفقرة رقم (٩) تأتي في المرتبة الأولى وهي تتمثل في «تصميم الخطة الإستراتيجية» بمتوسط حسابي (٣.٥٥١٤)، يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٤) والمتعلقة بـ«التطبيقات العملية لإدارة الوقت والاجتماعات» بمتوسط حسابي (٣.٣٩٢٥)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة (١٣) وتتعلق بـ«الأساليب العلمية لإعداد وإدارة الميزانية للمؤسسات الأكاديمية» بمتوسط حسابي (٣.٣٧١٠)، وفي المرتبة الرابعة تأتي الفقرة رقم (٨) وتتمثل في

"الإلمام بمهارات إدارة البيئة التعليمية وما يتبعها من متابعة وتنفيذ وتقويم." بمتوسط حسابي (٣.٢١٥٠)، وفي المرتبة الخامسة تأتي الفقرة رقم (١٢) «الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات» بمتوسط حسابي (٣.١٤٠٢)، وجاء في المرتبة السادسة الفقرة رقم (١٥) والمتعلقة بـ " العلاقات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والزملاء الأعضاء" بمتوسط حسابي (٢.٩٩٠٧)، وفي المرتبة السابعة تأتي الفقرة رقم (١٠) والمتعلقة بـ«تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى الأكاديميين» بمتوسط حسابي (٢.٧٦٦٤)، وأخيراً، تأتي الفقرة رقم (١١) والمرتبطة بـ «إدارة المعرفة والمعلومات» بمتوسط حسابي (٢.٤٦٧٣).

تشير هذه النتائج إلأن تعلم عضو هيئة التدريس للجدارات المرتبطة بتصميم الخطط الإستراتيجية، الأساليب العلمية لإعداد وإدارة الميزانية للمؤسسات الأكاديمية والتطبيقات العملية لإدارة الوقت والاجتماعات كان مداها كبيراً، وبخصوص الجدارات المتعلقة بالإلمام بمهارات إدارة البيئة التعليمية وما يتبعها من متابعة وتنفيذ وتقويم، وتنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى الأكاديميين، والأساليب العلمية لاتخاذ القرار، فقد كان مدى تعلمها متوسطاً، إلا أن الجدارات المتعلقة بـ "ادارة المعلومات وادارة المعرفة" والذي كان مداها كما أشارت أفراد العينة ضعيفاً، يلقى أهمية على تعلم مثل هذه الجدارات الإدارية اللازمة لإدارة العملية التعليمية وهذه النتيجة تعكس مدي حاجة أعضاء هيئة التدريس إلي برامج تدريبية عن أنماط الإدارة وعلاقتها بجودة العملية التعليمية وكذلك تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتقديم نماذج من القيادات التربوية الفاعلة وبعض المداخل الإدارية الحديثة و الحوكمة والشفافية، مبادئ (أسس) التطوير التنظيمي، التنمية وإدارة الموارد البشرية، إدارة الأزيمة، إدارة التغيير، إدارة الصراع، التكنولوجيات التي تدعم وظائف الإدارة، إدارة العمل الفريقي، القيادة التشاركية، مراجعة وتقييم البرامج الأكاديمية ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (إسماعيل:٢٠٠٩) حيث أكدت على عدم تركيز برامج التنمية المهنية على المستجدات في مجال الإدارة والقيادة الجامعية مثل تخطيط التطوير وإدارته، وإتقان المهارات العملية لتطبيق الجودة الشاملة، وإدارة الاجتماعات والمجالس وتنمية المهارات الاستشارية التنظيمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة Bangle (2005): والتي أكدت على أن إعداد الميزانية والتقويم والإشراف وقيادة وإدارة وتنظيم مؤسسات التعليم العالي كانت من أبرز الاحتياجات المطلوب تنميتها لدى أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: تعلم الجدارات المتعلقة بخدمة المجتمع:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب والمدى لتعلم الجدارات المتعلقة بخدمة المجتمع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الرتبة
١٦	تقديم الاستشارات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية للمجتمع.	١.٧٣٨٣	٠.٦٤٩١٩٠	١	ضعيفة جداً
١٧	خدمة المجتمع من خلال العمل التطوعي والخيري وفق التخصصات المختلفة.	١.٦٢٦٢	٠.٦٢٢٢٨٠	٢	ضعيفة جداً
١٨	دور الجامعة في خدمة المجتمع وسبل تفعيله.	١.٣٧٣٨	٠.٤٨٦١٠٠	٤	ضعيفة جداً
١٩	مشكلات المجتمع التي يعانها أفرادها في المجالات المختلفة	١.٥٣٢٧	٠.٥٠١٢٨٠	٣	ضعيفة جداً

يشير الجدول السابق إلى أن الفقرة رقم (١٦) تأتي في المرتبة الأولى « تقديم الاستشارات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية» بمتوسط حسابي (١.٧٣٨٣)، يليها في الترتيب الفقرة رقم (١٧) بمتوسط حسابي (١.٦٢٦٢) وتتعلق بـ« خدمة المجتمع من خلال العمل التطوعي»، ثم تأتي الفقرة رقم (١٩) في المرتبة الثالثة وتتعلق بـ«مشكلات المجتمع التي يعانها أفرادها في المجالات المختلفة» بمتوسط حسابي (١.٥٣٢٧)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة رقم (١٨) وتتمثل في الجدارات المتعلقة بـ«دور الجامعة في خدمة المجتمع وسبل تفعيله» بمتوسط حسابي (١.٣٧٣٨).

يلاحظ على المتغيرات المتعلقة بهذا المحور أن مدى تعلمها كان ضعيفاً جداً ويرجع تفسير ذلك إلى إغفال دور هام من أدوار عضو هيئة التدريس الجامعي، وهو دوره في خدمة المجتمع والبيئة ويتضح ذلك من ضعف اهتمام برنامج مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس لهذا الدور، والاهتمام ببرامج التنمية المهنية التي تركز على الأدوار التدريسية، والبحثية، وأدوار القيادة والإدارة ومحدودية مجال خدمة

المجتمع، على الرغم من أهميته وهذه النتائج تعكس مدي حاجة أعضاء هيئة التدريس إلي برامج تدريبية في مجال خدمة المجتمع تمكنهم من المساهمة في تحقيق الشراكة المجتمعية وإجراء الحوار البناء مع مؤسسات المجتمع المختلفة وتسويق نتائج الأبحاث بما يعود بالنفع علي أفراد المجتمع وتنمية البيئة وتحقيق التواصل بين الجامعة والمجتمع برصد مشكلاته والمساهمة في التصدي لها بالدراسة وتقديم المشاورة وإجراء البحوث والدراسات التي تسهم في رقي المجتمع ورفاهيته، الأمر الذي يتطلب التأكيد على ضرورة تعلم الجدارات المرتبطة بتقديم الاستشارات في جميع التخصصات لمختلف مؤسسات المجتمع الخارجي سواء كانت مؤسسات تربوية أو صحية أو اقتصادية أو إجتماعية والتوسع في تقديم برامج التدريب والتوعية التي تخدم وتشبع حاجات القطاعات المختلفة في المجتمع وتشكل مورداً مالياً للجامعات. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي (أ): ٢٠١١) والتي أكدت على أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم لإكسابهم القدرة على تقديم الخدمة للمجتمع وأساليب المشاركة في برامج وأنشطة تنمية المجتمع كما أشارت هذه الدراسة أن خدمة المجتمع هي أقرب إلى أن تكون هدف من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها، هذا الهدف يمكن الوصول إليه أو تحقيقه من خلال بعض الأدوات كالتدريس والبحث العلمي أو من خلال الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم.

رابعاً : تعلم الجدرات الخاصة بالتقنية :

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب والمدى لتعلم الجدرات الخاصة بالتقنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٢٠	أساليب الاستفادة من شبكة الانترنت وتطبيقاتها العملية في تدريس المقررات الجامعية المختلفة.	٢.٦٩١٦	٠.٨١٧٤٠٠	١	متوسطة
٢١	استخدام تقنيات الحاسب في القياسات التربوي وبناء الاختبارات.	١.٣٦٤٥	٠.٩٣٥٥٩٠	٢	ضعيفة جداً
٢٢	تصميم المقررات الدراسية الالكترونية.	١.٢٥٢٣	٠.٤٣٦٤٠٠	٣	ضعيفة جداً
٢٣	تصميم المواقع التعليمية على الانترنت.	١.١٢١٥	٠.٣٢٨٢٤٠	٤	ضعيفة جداً

يشير الجدول السابق إلى أن الفقرة رقم (٢٠) تأتي في المرتبة الأولى وتختص بـ «أساليب الاستفادة من شبكة الانترنت وتطبيقاتها العملية» بمتوسط حسابي (٢.٦٩١٦)، يليها في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢١) «استخدام الحاسب في القياس التربوي والاختبارات» بمتوسط حسابي (١.٣٦٤٥)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٢)، و تتمثل في «تصميم المقررات الدراسية الالكترونية» بمتوسط حسابي (١.٢٥٢٣)، أما الفقرة رقم (٢٣) تأتي في المرتبة الأخيرة وتتمثل في «تصميم المواقع الالكترونية على الانترنت» بمتوسط حسابي (١.١٢١٦).

تشير النتائج السابقة إلى أن تعلم الجدارات المرتبطة بأساليب الاستفادة من شبكة الانترنت وتطبيقاتها العملية في تدريس المقررات الجامعية المختلفة. كان مداها متوسطاً، على الرغم من أن تعلم الجدارات المتعلقة بالجوانب الإلكترونية في البيئة التعليمية من حيث استخدام تقنيات الحاسب في القياس التربوي وبناء الاختبارات وتصميم المقررات الدراسية الالكترونية، وتصميم المواقع التعليمية على الانترنت كان ضعيفاً جداً، ويرجع تفسير ذلك إلى إغفال دور هام من أدوار عضو هيئة التدريس وهو مواكبة مجتمع المعرفة، والذي تتزايد فيه الحاجة إلي نظم المعلومات الالكترونية واستخدام التقنيات في القياس التربوي، فالبعد التكنولوجي لمجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في العملية التعليمية، بما فيها الكتاب الإلكتروني وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالوسائط المعلوماتية وتكييفها وتطويرها والتدريب عليها بما يتوافق مع البيئة التعليمية الجامعية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Nandan.S,& T, 2012) والتي أشارت إلى أن التطوير الشبكي هو المجال الثاني الأكثر أهمية، فالتعلم يحدث في مجالات التنمية المهنية وتطوير الشبكات، والتطوير المؤسسي والتطوير التعليمي على الترتيب.

وتتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (العنبي (ب)، ٢٠١١) والتي أشارت الى أن أولى الكفايات التي ينبغي أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس هي توظيف التدريب الإلكتروني في تدريس المقررات، ثم إرشاد الطلبة إلى المواقع العلمية الإلكترونية و معرفة البرمجيات التعليمية الجيدة، وهذا يعطى مؤشراً لأهمية الكفايات التقنية لعضو هيئة التدريس، حتى يصبح شخصية أكاديمية فاعلة لمواكبة متطلبات العصور ومستحدثاته التكنولوجية، ليتفاعل مع الأحداث ويجلب المفيد من العلم والتقنية لطلابه بهدف توسيع مداركهم وتنمية مهاراتهم الفكرية والأكاديمية والبحثية.

خامسا: تعلم الجدارات التدريسية والتقويمية:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبوالمدى لتعلم الجدارات التدريسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المدى
٢٤	المعايير العلمية لتقويم (البرامج، المناهج والمواد الدراسية والطلاب).	٣.١٨٦٩	٠.٨٢٥٦٦٠	٥	متوسطة
٢٥	الإمام بمعايير الجودة في التدريس.	٣.٥٥١٤	٠.٧٢٩٨٧٠	٣	كبيرة
٢٦	استخدام التكنولوجيا في التدريس.	٣.٥٦٠٧	٠.٤٩٨٦٣٠	٢	كبيرة
٢٧	أساليب العرض الفعال.	٣.٧٨٥٠	٠.٥٣٢٤٩٠	١	كبيرة
٢٨	الإمام بطرائق الإرشاد والتوجيه التربوي وتطبيقاتها.	٣.٠٥٢٣	٠.٩٤٣٤١	٦	متوسطة
٢٩	استراتيجيات التدريس الجامعي الحديث.	٣.٣٠٨٤	٠.٧٤٤٩٤٠	٤	كبيرة

يشير الجدول السابق إلى أن الفقرة رقم (٢٧) تأتي في المرتبة الأولى «أساليب العرض الفعال» بمتوسط حسابي (٣.٧٨٥٠)، يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٦) وتمثل في « استخدام التكنولوجيا في التدريس » بمتوسط حسابي (٣.٥٦٠٧)، أما في المرتبة الثالثة، فتأتي الفقرة رقم (٢٥) وتمثل « الإمام بمعايير التدريس الهيئية القومية لضمان الجودة والاعتماد وتطبيقها في التعليم الجامعي » بمتوسط حسابي (٣.٥٥١٤)، في حين تأتي الفقرة رقم (٢٩) والمتمثلة في « استراتيجيات التدريس الجامعي الحديث » بمتوسط حسابي (٣.٣٠٨٤) في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٢٤) وتختص بـ « المعايير العلمية لتقويم (البرامج، المناهج والمواد الدراسية والطلاب) » بمتوسط حسابي (٣.١٨٦٩)، أما المرتبة السادسة والاخيرة فتختص بها الفقرة رقم (٢٨) «الإمام بطرائق الإرشاد والتوجيه التربوي وتطبيقاتها. » بمتوسط

حسابي (٣.٠٥٢٣)، ومن المؤشرات الايجابية المرتبطة بهذا الجانب أن مدى تعلم هذه الجدارات التدريبية يقع بين (الجيد والتوسط)، فلم يكن هناك أي مؤشر يدل على ضعف تعلم هذه المهارات ويرجع تفسير ذلك إلى أن التركيز على الجانب التدريسي في برامج التنمية المهنية له النصيب الأكبر في تنمية الجدارت اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بدورهم وتحقيق الاحتراف في هذا المجال.

وعلى الرغم من ذلك، تعكس هذه النتائج مدي حاجة أعضاء هيئة التدريس إلي برامج تدريبية في مجال تقويم أداء الطلبة وتقويم البرامج والمناهج الدراسية سواء في كيفية توجيه أسئلة مفتوحة النهايات تفتح الطريق للتفكير ومتنوعة المستوي تراعي الفروق الفردية بين الطلبة أثناء المحاضرات وكذلك بناء اختبارات وفق أسس علمية تلتزم بشروط ومواصفات الاختبار الجيد وكذلك تقديم أنشطة وتدريبات وتكليفات للتحويل من المعرفة التقريرية إلي المعرفة التطبيقية وكيفية الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير وتحسين عناصر المنظومة التربوية بناءً علي نتائج التقويم (أهداف -محتوي المناهج- أساليب التعلم -نظم التقويم).

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (العنبي (أ):٢٠١١) والتي أكدت أنه لكي تزداد قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال التقويم لا بد أن يصمموا أدوات التقويم التي تتناسب كل برنامج أو مقرر ويكون ذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

السؤال الثاني: ما مقترحات سعادتكم حول الجدارت التدريبية اللازمة للإرتقاء بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق التميزفي الأداء التعليمي والإنتاج المعرفي ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتحليل مضمون استجابات أفراد العينة باستخدام اسلوب النسب المئوية(%) والتي عبر فيها أعضاء هيئة التدريس عن الكفايات التدريبية اللازمة لهم من أجل تحقيق التميزفي الأداء والأنتاج المعرفعلى النحو التالي:

جدول (١٣) النسب المئوية لمقترحات أعضاء هيئة التدريس

حول الجدرات التدريبية التي يرغبون في تعلمها

م	العدد	%
١	تعلم الجدرات التدريبية المرتبطة بمناهج البحث العلمي وكتابة البحوث.	٧٠%
٢	تعلم الجدرات التدريبية المرتبطة بطرق تقييم البحوث العلمية وكتابة التقارير وطرق المعالجة الإحصائية.	٦٥%
٣	تعلم الجدرات التدريبية المرتبطة باستخدام الأساليب الكمية من البحوث مثل:التدريب على البرامج الإحصائية مثل Spss القياس الكمي للمتغيرات وبناء النماذج الكمية.	٦٠%
٤	ضرورة توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات واللغات	٨٥%

ويستقرأ تلك النتائج نجد أن مقترحات أعضاء هيئة التدريس لزيادة فاعلية الدورات والبرامج التدريبية التي تصقل أدائهم للدوار المختلفة المنوط بهم ولتحقيق الأعباء التدريسية والإدارية ولتحقيق التميز في الأداء والإنتاج المعرفي جاءت على النحو التالي:-

- ضرورة توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات واللغات (٨٥%).
- تعلم الجدرات التدريبية المرتبطة بمناهج البحث العلمي وكتابة البحوث بنسبة (٧٠%)
- تعلم الجدرات التدريبية المرتبطة بطرق تقييم البحوث العلمية وكتابة التقارير سواء من الجانب الشكلي او المنهجي أو الموضوعي وطرق المعالجة الإحصائية بنسبة (٦٥%).
- تعلم الجدرات التدريبية المرتبطة باستخدام الأساليب الكمية من البحوث مثل:التدريب على البرامج الإحصائية مثل Spss القياس الكمي للمتغيرات وبناء النماذج الكمية بنسبة (٦٠%).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kabakci & Odabasi:2008) والتي أكدت على الحاجة الشديدة للتنمية المهنية في مجال التطوير التعليمي لتحسين جودة العملية التدريسية وبتنفيذ هذه النتائج مع أيضاً مع نتائج دراسة (شاهين: ٢٠٠٤) والتي أكدت على أن التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ينعكس إيجابياً على معايير جودة التدريس ويتعلق ذلك بتنوع طرائق التدريس، وتقبل التغذية الراجعة وممارستها، واستخدام تقنيات التعليم، و تنمية المهارات الفكرية والتنافسية بين الطلاب بالبحث العلمي من حيث تصميم الأبحاث، والإشراف على طلاب الدراسات العليا وتقييم الأبحاث والتحليل الإحصائي. ويتفق ذلك أيضاً مع نتائج دراسة (الشخشير: ٢٠١٠) والتي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسن مهاراتهم في مجال التدريس والبحث العلمي وتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات وتبادل الزيارات مع الجامعات الأخرى لجعل التميز في التدريس معياراً أساسياً للترقية إلى جانب البحث العلمي.

التصور المقترح

علي ضوء ما سبق عرضه من تحليل لواقع التنمية المهنية في مصر وبعض نماذج الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية وعلي ضوء نتائج الدراسة الميدانية ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، فإنه يمكن صياغة التصور المقترح على النحو التالي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

- أن الأداء التنظيمي المتميز أصبح يركز على تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس الذي أضحي له أثر كبير في أداء الجامعات، باعتباره المحرك الأساسي لأي تقدم، أو تطور، فتحقيق النجاح أصبح رهاناً بقدرة الجامعة على تنمية أفكار ومهارات مواردها البشرية.
- تعددية أدوار أعضاء هيئة التدريس وتعدد مسؤولياتهم في المجال التعليمي والبحثي والخدمي، فبعد أن كان ملقناً للمعلومة ومصدرها أصبح مساعداً للمتعلم علي استكشافها من خلال طرق تدريسية متطورة ومعاصرة.
- التوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة في التعليم الجامعي جعل التنمية المهنية جزءاً لا يتجزأ من عملية الإعتدال الأكاديمي وفق المعايير الدولية، ولذلك أصبحت التنمية لأعضاء

- هيئة التدريس متطلباً ملحاً لدى الجامعات المصرية لتجويد مخرجاتها بما يتناسب مع المعايير الاكاديمية من جهة ومع التغيير والتقدم العلمي والتقني والمعرفين جهة أخرى.
- مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية للحفاظ على مراكز متقدمة في عملية السباق العلمي العالمي.
 - تحقيق الإندماج والتكيف التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والذي يهدف إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس الجدد والقادمى الاتجاهات، والمعتقدات، القيم والمهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة وفاعلية داخل الجامعة ولتستمر هذه المكتسبات طوال فترة عملهم من خلال المشاركة في تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة التنظيمية المختلفة.

ثانياً: محاور التصور المقترح

- المحور الأول: ويتضمن التحديد الدقيق Define: للأجهزة المسؤولة عن إدارة التنمية المهنية وأهداف ومهام كل منهم.
- المحور الثاني: التحليل Analyze: ويتضمن تحليل معايير الممارسة الأكاديمية ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIS لتحقيق الأداء التنظيمى المتميز.
- المحور الثالث: التصميم Design: ويختص بتصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس ومؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق الأداء التنظيمى المتميز.
- المحور الرابع: التحقق Verify: التحقق من أثر البرامج التدريبية باستخدام اسلوب كيرك باتريك على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس البحثي والتدريسي والخدمي لتحقيق الأداء التنظيمى المتميز.

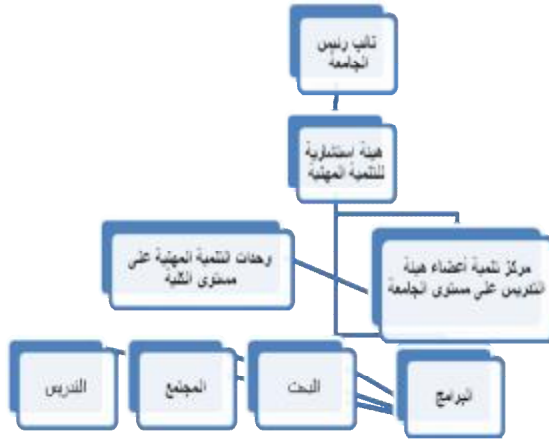
المحور الأول: التحديد الدقيق Define: للأجهزة المسؤولة عن إدارة التنمية المهنية وأهداف ومهام كل منهم:

يتطلب النموذج المقترح لتطوير التنمية المهنية في ظل مفهوم الأداء التنظيمى المتميز التحديد الدقيق للأجهزة المسؤولة عن إدارة التنمية المهنية وأن يُعاد النظر في أهداف كل منهما بشكل

مستمر وفق المستجدات التي يشهدها المجتمع وتشهدها الجامعات المصرية منعًا لتبديد الجهد والمال، الأمر الذي يتطلب ما يلي:

أولاً: إنشاء هيئة استشارية للتنمية المهنية والاعتماد المهني لأعضاء هيئة التدريس بكل جامعة:

يقترح الباحث إنشاء هيئة استشارية للتنمية المهنية والاعتماد المهني لأعضاء هيئة التدريس تتبع أحد نواب رئاسة الجامعة ويوضح ذلك الشكل التالي:



شكل (١)

يوضح مقترح إنشاء هيئة استشارية للتنمية المهنية والاعتماد المهني لأعضاء هيئة التدريس

ويمكن أن تشكل الهيئة الإستشارية للتنمية من بعض أعضاء هيئة التدريس المهتمين بشئون التنمية المهنية وتعمل على تنسيق العمل بين المركز القومي للتنمية القدرات ومراكز التنمية المهنية بالجامعات وتختص بالمسئوليات والمهام التالية:

- تقديم النصح والمساندة والخبرة اللازمة لمركز تنمية أعضاء هيئة التدريس.
- نشر ثقافة الاحتراف المهني داخل الوسط الأكاديمي ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.
- الاتصال المستمر بالمراكز المحلية والعالمية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

- تدعيم التخطيط لبرامج التنمية المهنية.
- اقتراح مصادر تمويل تسهم في استمرارية برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي مع المحافظة على استقلالية الجامعة.
- إيجاد سياسة للتنمية المهنية تضعها إدارة الجامعة على ضوء استراتيجيات وأهداف الكليات وتعد على أساسها خطط وميزانيات سنوية للتدريب .
- تنظيم المؤتمرات وورش العمل على المستوى الاقليمي والوطني.

ثانياً: تفعيل دور مراكز التنمية المهنية على مستوى الجامعة:

ينبغي تفعيل دور مراكز التنمية المهنية على مستوى الجامعات مع توفير الكفاءات والمهارات التي تتطلبها تلك المراكز بحيث تهتم هذه المراكز بالتطوير والتحديث وضمان جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وترتبط هذه المراكز مباشرة بالهيئة الاستشارية المقترحة للتنمية المهنية والاعتماد المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتكون ذات استقلالية واسعة، فهي بمثابة المرجعية الأساسية التي توفر المعلومات والدراسات والبيانات حول برامج التنمية المهنية ومعايير الاعتماد المهني لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى قيامها بتقييم ومراقبة تطبيق معايير الجودة والتميز في أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير المهارات والقدرات في المجالات المختلفة المتعلقة بوظائف الجامعة الثلاثة.
- نشر ثقافة ضمان الجودة والوعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بأهمية التنمية المهنية وضرورة تطبيق نظام معايير الاعتماد.
- تحديد المعوقات والصعوبات ومعالجتها لمواجهة المستجدات والتطورات التكنولوجية.
- اقتراح الآليات والأنشطة الملائمة التي تستخدم لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير الممارسة الأكاديمية وإعداد النماذج الاسترشادية الملائمة لذلك.
- وضع دليل للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الجامعي وبرامجها.
- الاهتمام بتوفير المنح التنشيطية لأعضاء هيئة التدريس للوقوف على المستجدات في مجال التنمية المهنية والمعايير اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.

- وضع خطة التنمية المهنية وفقاً لمنهجية الطلب القائم على التدريب والاحتياج الفعلي منه وليس وفقاً لمنهجية العروض المطروحة لبرامج التنمية المهنية .
- توفير معلومات واقعية عن الإمكانيات التدريبية المتاحة بالجامعة، بما يمكنها من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.

ثالثاً: إنشاء وحدة للتنمية المهنية بكل كلية من كليات الجامعة:

يجب إنشاء وحدة للتنمية المهنية بكل كلية من الكليات الجامعية، تكون مسئولة وبشكل كامل عن عملية التنسيق والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ويعين لها مسئولين على مستوى عال من الكفاءات المهنية، وتسعى الوحدة في هذا الإطار الى تحقيق الأهداف التالية:

- العمل على إعداد خطة للتنمية على مستوى الكلية ولا سيما مجال التخصص.
- إصدار تقارير عن نسبة الإنجاز من حيث عدد البرامج وعدد المتدربين.
- تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية بالكلية.
- التنسيق مع مركز التنمية المهنية والكليات لتدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد ومعاونتهم.
- إعداد تقرير عن أنشطة التنمية المهنية التي قام بها أعضاء هيئة التدريس عن السنة السابقة.
- تصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لمدخل التدريب المبني على الجدارات – Competency Based Training
- تحديد معدل اشتراك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية.
- تحديد عدد أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون لجمعيات أو هيئات أو روابط علمية محلية أو عربية أو عالمية.
- إعداد قاعدة بيانات تضم أسماء أعضاء هيئة التدريس بالكلية، المؤهلات والتخصصات العلمية ومجال العمل وسنوات الخدمة الأكاديمية والجامعة المانحة والدولة المانحة للدرجة العلمية.

المحور الثاني: التحليل Analyze: ويتضمن تحليل معايير الممارسة الأكاديمية ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز:

ينبغي تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية الـ KPIs لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز المرتبطة بها بمختلف وحدات الجامعة: بحيث يتوافر لها الصدق وأن تصلح لقياس ما صممت من أجله والعمل على بناء ثقافة قياس الأداء من خلال المؤشرات وذلك بالتوعية والتعريف بالمفاهيم والأهداف والأهمية لتطبيق مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، ومن هذه المؤشرات المقترحة والتي ينبغي أن تصمم برامج التنمية المهنية بناء عليها ما يلي:

أولاً: التنمية المهنية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية الـ KPIs المقترحة في مجال البحث العلمي:

- النشر الدولي في مجلات ومؤتمرات عالمية.
- الانتماء لجمعيات أو هيئات أو روابط علمية محلية أو عربية أو عالمية.
- عدد الأبحاث العلمية المنشورة في مجلات علمية مرموقة معترف بها. (محكمة ومعترف به دولياً أو وطنياً)
- عدد أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على منح بحثية وأعمال الإبداعية (براءة اختراع).
- عدد أوراق العمل التي قدمت في مؤتمرات سواء على المستوى المحلي والعالمي.
- تحرير كتاب أو مجلة علمية ونشر كتاب أو فصل في كتاب محكم.
- إدارة مشروع بحثي أو الباحث الرئيسي لمشروع ما.
- التقييم الخارجي لمشروع بحثي أو برنامج علمي.
- مراجعة ونقد بعض المقالات والكتب في مجال التخصص.
- المشاركة في المشروعات الوطنية أو الدولية واللجان والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.

- الجوائز والمنح من المؤسسات المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
- عدد مشروعات البحثية الموجهة لخدمة المجتمع.

ثانياً: التنمية المهنية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية الـKPIs المقترحة في مجال خدمة المجتمع والقسم:

- الإرشاد الأكاديمي للطلاب سواء على مستوى البكالوريوس والدارسات العليا.
- رئاسة أو عضوية لجنة مناقشة أطروحة علمية، يمثل من خلالها القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه.
- رئاسة أو عضوية لجنة من لجان القسم او الكلية او الجامعة.
- المشاركة النشطة في منظمات المجتمع المحلي ذات الصلة بالاهتمامات التعليمية.
- المشاركة بفعالية في حوكمة الجامعة من خلال حضور الاجتماعات والمساهمة بالأفكار والخبرات أثناء عملية صنع القرار.
- المشاركة في خدمة المجتمع من خلال الأنشطة والبرامج المختلفة مثل قيادة جمعية مهنية واستخدام المهارات المهنية والأكاديمية في تقديم برامج تخدم المجتمع.
- المشاركة في الندوات التي تناقش قضايا ومشكلات المجتمع.
- المشاركة في أنشطة الترويج للجامعة والتسويق لبرامجها للارتقاء بوضعها الاجتماعي.

ثالثاً: التنمية المهنية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية الـKPIs المقترحة في مجال التدريس:

- إعداد مخطط المقرر بطريقة ترتبط بموضوع التخصص، وبالمنهج الرئيسي لهذا المقرر.
- تخصيص ملف لكل مقرر يساعد في عملية التقييم الذاتي وإحداث التطوير المستمر و يشمل (توصيف المقرر - خطة الدراسة - نماذج للتقييم - المصادر التي يمكن الرجوع إليها).
- ربط مخرجات التعلم المقصودة للمقرر بمخرجات البرنامج ككل.
- استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة.

• تقويم تحصيل الطلاب باستخدام أساليب و أدوات متنوعة للتقويم: الاختبارات المعدة بشكل جيد، والمشاريع، والعروض.

• الإلمام الكافي بالموضوع الذي يتم تدريسه والتطورات الراهنة في مجال التخصص.

• استخدام التغذية المرتدة من التقييمات والمراجعات لتعديل طرق التدريس وتحسين المقرر.

المحور الثالث: التصميم **Design**: يختص بتصميم برامج التنمية المهنية وفقاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس ومؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز:

يتطلب ذلك تحديد المهارات المطلوب توافرها في أعضاء هيئة التدريس وترجمتها في صورة برامج تدريبية وورش عمل وتحديث الاحتياجات في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والجوانب الإدارية والمهنية بمعنى آخر تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء أعضاء هيئة التدريس وتحديد جوانب النقص التي قد الموجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس لسبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التنمية المهنية المقدمة لهم حيث يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على الوصول إلى الأداء المتميز، وينبغي وضع خطة سنوية من قبل الأقسام العلمية يعتمدها رئيس القسم ويحدد فيها احتياجاتهم التدريبية والبرامج التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس لتنميته مهنيًا وترفع إلى وحدة التنمية المقترحة بالكلية ومن البرامج التدريبية المقترحة ما يلي:

• إدارة وتنظيم المؤتمرات العلمية

• إدارة الأقسام العلمية

• إدارة الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي

• إدارة بيئة التعليم والتعلم.

• إدارة المشروعات البحثية.

• الأساليب العلمية لوضع وإدارة الميزانية للمؤسسات الأكاديمية

• أساليب وتقنيات التعلم الإلكتروني.

- استخدام الحاسب في تدريس المقررات.
- إعداد ملفات المقررات الدراسية.
- الإلمام بشبكة الانترنت وتطبيقاتها العملية في التدريس الجامعي.
- البحث والتحليل الإحصائي من خلال الحاسب Spss.
- معايير تقييم البرامج الأكاديمية.
- تصميم البرامج والمقررات الدراسية وفق معايير هيئة الاعتماد.
- تصميم الخطة الإستراتيجية.
- تصميم المقررات والمواقع الالكترونية.
- استخدام البلاك بورد في التدريس Blackboard
- تنمية المهارات الإدارية والقيادية (مهاره إدارة الوقت، الاجتماعات، الصراع،...)
- توصيف وإعداد المقررات الدراسية وفق معايير الاعتماد.
- طرائق الإرشاد والتوجيه الأكاديمي وتطبيقاتها.
- طرق الإشراف العلمي والإشراف المشترك.
- طرق الحصول على المنح البحثية.
- قيادة الفريق البحثي.
- كتابة الأبحاث وفق المعايير الدولية.
- النشر الدولي وآلياته.
- الوعي المعلوماتي بقواعد البيانات والشبكات البحثية.

المحور الرابع: التحقق Verify: من أثر البرامج التدريبية باستخدام اسلوب كيرك باتريك على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس البحثي والتدريسي والخدمي لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز.:

يعد الاستثمار في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، فالجامعات تسعى دائماً إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس بها المهارات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية، ولذلك ينبغي تطوير برامج التنمية المهنية للتأكد من فعاليتها في تحقيق أهدافها و لمعرفة أوجه القصور لتلافيها وتطويرها ويعد نموذج Kirkpatrick - كما سبق الذكر - من أكثر النماذج استخداماً لتقييم العائد من برامج التنمية المهنية ويمكن استخدام الشبكة الهيكلية الأساسية لكيرك باتريك لقياس أثر التنمية المهنية على أداء أعضاء هيئة التدريس البحثي والتدريسي والخدمي على النحو التالي:

أولاً: رد الفعل: ويتم تقييم رد الفعل من خلال معرفة شعور أعضاء هيئة التدريس حول برامج التنمية المهنية أو آرائهم حول عملية التعلم التي اكتسبوا من البرامج التي تم اجتيازها ومستوى مشاركتهم في هذه البرامج، ومدى ارتياحهم من حضور البرامج والجهد المطلوب منهم للاستفادة إلى أقصى حد من التعلم، ومن الوسائل والأدوات المقترحة للتقييم توزيع استبيانات دورية على أعضاء هيئة التدريس خلال البرنامج التدريبي لمعرفة مستوى رضائهم وإجراء مقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس أثناء البرنامج التدريبي لآخذ ملاحظات شفوية، واستبيان لمعرفة مستوى الرضا في نهاية البرنامج التدريبي ويمكن أن يكون من خلال الانترنت.

ثانياً: التعلم: ويتم تقييم التعلم هنا من خلال قياس المعلومات والمعرفة التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس قبل وبعد الحصول على برامج التنمية المهنية، وإلى أى مدى تم تجريب ماتم تعلمه بالفعل سواء في المجال التدريس أو البحثي أو خدمة المجتمع؛ ومن الوسائل والأدوات المقترحة للتقييم ملاحظة أداء أعضاء هيئة التدريس في تطبيق المهام الموكلة إليهم خلال البرنامج التدريبي وإجراء اختبارات تحريرية قبل بداية ونهاية البرنامج التدريبي.

ثالثاً: السلوك: ويتم تقييم السلوك بقياس مدى تطبيق المعارف والمعلومات والمهارات التي تم تعلمها خلال العمل والممارسة الأكاديمية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس إلى أى مدى تم استخدام

المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين وتميز أدائهم التدريسي والخدمي والبحثي؛ وإلى أى مدى كان باستطاعتهم نقل ما تم تعلموه إلى الطلاب والزملاء؟. ومن الوسائل والأدوات المقترحة للتقييم ملاحظة أداء أعضاء هيئة التدريس في محيط العمل. والمقارنة بين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس قبل وبعد البرنامج التدريبي، وإجراء مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس بخصوص تقييمهم الشخصي لقدرتهم على تطبيق ما تدربوا عليه، ومتابعة تقييم رؤساء الأقسام بالنسبة لمستوى تطبيق أعضاء هيئة التدريس للجدرات التدريبية التي تم تعلمها.

رابعاً: النتائج: يتم تقييم النتائج بقياس مدى تأثيرها على العمل، أي يتم هنا قياس العائد على الاستثمار من البرامج التدريبية وإلى أى مدى تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. وتقيس بشكل نموذجي مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ومدى تحقيقها عند الممارسة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ومن الوسائل والأدوات المقترحة للتقييم المقارنة بين أداء وحدة العمل في الجامعة قبل وبعد البرنامج التدريبي، والمعلومات الواردة من عميد الكلية عن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وفق المعايير اللازمة لتحقيق الاداء المتميز.

المراجع

أولا المراجع العربية:-

- (١) أبو الشيخ، مصطفى حسين (٢٠٠٨):مدى فاعلية برنامج تدريبيلتحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية للدراسات العليا مصمم وفق المدخل المنظومي "المجلة المصرية للدراسات التجارية"، مجلد ٣٢، العدد ١، جامعة المنصورة، مصر، ص ص ٥٦٧-٦٠٢.
- (٢) إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠٠٩): دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة، دراسة تقويمية، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية، (أنظمة التعليم في الدول العربية:التجاوزات والأمل)كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- (٣) إمام، إيهاب السيد(٢٠٠٨م): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة،مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية العدد(٣)، مصر، ص ص ٤٦-٣.
- (٤) بامدهف، رفيقة (٢٠٠٦) التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريس أثناء الخدمة بجامعة عدن رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية،جامعة عدن، اليمن.
- <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=16547>
- (٥) توكل، نور الهدى(٢٠٠٩):التطبيع التنظيمي، التنمية الادارية، العدد ١٢٣، ص ص ٧٨-٧٩.
- (٦) الثويني،طارق بن محمد (٢٠٠٨):تطوير البرامج التدريبية و التعليمية بناء على الكفايات (Competencies) المهنية اللازمة لسوق العمل،استرجعت بتاريخ ٢٤/١٠/٢٠١١.

Retrieved (Oct.. 24.2011.)<http://sbeiha.wordpress.com/author/sbeiha>

٧) جامعة الإمارات (٢٠٠٦): إجراءات ترقية أعضاء هيئة التدريس، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/١١/٥.

Retrieved (Nov.5.2012) from
http://www.uaeu.ac.ae/bylaw/pdf/PRC_04070701_AR.pdf

٨) جامعة البحرين (٢٠٠٩-٢٠١٤): الخطة الإستراتيجية، البحرين.

٩) جامعة حلوان: مصفوفة الجدارات التدريبية، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، استرجعت بتاريخ ٢٠١٥/٣/١٠.

Retrieved (Mar. 10.2015) from
<http://www.helwan.edu.eg/fldc/course.html>

١٠) جامعة قطر (٢٠١٠-٢٠١٣): الخطة الإستراتيجية، قطر.

١١) جامعة الملك سعود: تاريخ الجامعة، استرجعت بتاريخ ٢٠١٥/٤/١
<http://ksu.edu.sa/ar/about-ksu/history>

١٢) جامعة الملك سعود (أ)، عمادة تطوير المهارات، وحدات العمادة، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/١٠/١.

<http://dsd.ksu.edu.sa/units> Retrieved (Oct.1. 2012) from

١٣) جامعة الملك سعود (ب)، عمادة تطوير المهارات، المهارات المستهدفة، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/٨/٣٠.

<http://dsd.ksu.edu.sa/targetedSkills> Retrieved (Aug.30.2012) from

١٤) جامعة الملك سعود (ج)، عمادة تطوير المهارات، منح بحوث تطوير التدريس والتعليم، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/١١/١.
Retrieved (Nov.12012) from
<http://dsd.ksu.edu.sa/mena7>

١٥) جامعة الملك سعود (ح): عمادة تطوير المهارات، الوسائل استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/١٢/١١.

Retrieved (Dec11. 2012) From <http://dsd.ksu.edu.sa/mean>

١٦) جامعة الملك سعود (د)، عمادة تطوير المهارات، برنامج الشهادة المهنية في التدريس الجامعي، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢/١١/١.

Retrieved(Nov.12012)from<http://dsd.ksu.edu.sa/ct>

(١٧) جامعة الملك سعود(ز):عمادة تطوير المهارات، برنامج تهيئة أعضاء هيئة التدريس الجُدد وإعدادهم، استرجعت بتاريخ ١٠/٩/٢٠١٢

Retrieved

(Spet.102012)from<http://sdd.ksu.edu.sa/Arabic/Home.aspx>

(١٨) جامعة الملك سعود(ط):عمادة تطوير المهارات الأهداف، استرجعت بتاريخ ١/١١/٢٠١٢.

Retrieved (Nov.12012) from <http://dsd.ksu.edu.sa/goals>

(١٩) جامعة الملك سعود(ك):عمادة تطوير المهارات،برنامج استشارة النظراء في التدريس

الجامعي، استرجعت بتاريخ ٣/١١/٢٠١٢ . Retrieved(Nov.3.2012) from

<http://dsd.ksu.edu.sa/peerc2>

(٢٠) جامعة الملك سعود(هـ):عمادة تطوير المهارات، الرسالة، استرجعت بتاريخ استرجعت بتاريخ ٣/١١/٢٠١٢.

Retrieved (Nov.32012)from <http://dsd.ksu.edu.sa/message>

(٢١) جامعة الملك سعود(و):عمادة تطوير المهارات، الرؤية، استرجعت بتاريخ ١/١١/٢٠١٢.

Retrieved (Nov.1.2012) from <http://dsd.ksu.edu.sa/vision>

(٢٢) جامعة الملك سعود(٢٠٠٨-٢٠٠٩):التقرير السنوي الثاني لعمادة تطوير المهارات، الرياض.

(٢٣) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن: عن الجامعة، استرجعت بتاريخ ١/٤/٢٠١٥

Retrieved

(April.12015)<http://www.kfupm.edu.sa/SitePages/ar/organization.aspx>

(٢٤) جامعة الملك فيصل: عمادة تطوير التعليم الجامعوحدة التنمية المهنية، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢ /٩/٢١

Retrieved,(Sep21, 2012)from<http://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Development/Pages/ImprovementUnit.aspx>

(٢٥) جامعة مؤتة: الخطة الإستراتيجية: معايير ضبط جودة التعليم العالي، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢ /١١/٥.

Retrieved,(November5,2012)

<http://www.mutah.edu.jo/index.php/ar/splan.html>from

(٢٦) جمهورية مصر العربية (ابريل ٢٠٠٥): وزارة التعليم العالي::وحدة إدارة المشروعات: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة F L D P التدريس والقيادات، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات وثيقة المشروع، القاهرة.

(٢٧) الحاج، عرابة، عبد الغني، حامد (٢٠٠٨): دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر).

(٢٨) حداد، محمد بشير(٢٠٠٤). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، دراسة مقارنة، علم الكتب، القاهرة.

(٢٩) الحربي، حياة(٢٠٠٦)؛ إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد ١٣، القاهرة، ص ص ٣٠٨-٣٧٨.

(٣٠) الحريشي، منيرة، و كعكي، سهام (٢٠٠٧م) "تصور مقترح لوحدة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم إدارة الجودة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد ٨، العدد ٢، ص ص ١١٧-١٣٩.

(٣١) الحريشي، منيرة عبد العزيز و كعكي، سهام محمد(٢٠٠٦).: تقويم تجربة تنمية عضو هيئة التدريس في ضوء الجودة الشاملة بكلية التربية للبنات بمدينة الرياض، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)-، اللقاء السنوي الثالث عشر، الرياض.

(٣٢) حسين، أشرف عرنوس(٢٠٠٤): برنامج مقترح لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في حدود بعض التحديات العالمية المعاصرة مجلة كلية التربية، مج ١، ع ٣٣، جامعة طنطا، مصر، ص ص ١-٤٢.

(٣٣) حسين، سلامة عبد العظيم، (٢٠٠٦)التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة:دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات جامعة بنها،المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)،الجامعات العربية في القرن الحادي و العشرين: "الواقع و الرؤى" مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة

(٣٤) الخربوش، سليمان:التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢ /١١/٥.

Retrieved,(November5,2012):<http://skharboush.com/ar/articals.html>

(٣٥) الخطيب،محمد شحات (٢٠٠٤):الاعتماد الأكاديمي و علاقته بالتنمية العلمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية،جامعة الملك سعود، الرياض.

<http://education.ksu.edu.sa/mngmt-dept-seminars>

(٣٦) ال زاهر، علي ناصر (٢٠٠٤): برنامج مقترح لتطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي السعودية، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية،جامعة الملك سعود،الرياض.

<http://education.ksu.edu.sa/mngmt-dept-seminars>

(٣٧) زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد(٢٠١٠): استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيليل لأصول الفكرية

(دراسة حالة)، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٤، مصر، ص ٨٧-١٥٨.

(٣٨) السبيعي، خالد بن صالح المرزم (٢٠٠٩م): "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة اساليب التدريس الفعالة ومتطلبات استخدامها في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي"، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (١١٣)، السنة الثلاثون، الرياض، ص ص ١٣-٧٣.

(٣٩) السيف، من البنت سليمان (٢٠٠٩) مدى توافر كفايات التعليم الالكتروني ومعوقات واساليب تنميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

(٤٠) شاهين، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين

(٤١) الشخشير، حلا محمود تيسير (٢٠١٠): مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

(٤٢) صادق، علاء: التنمية المهنية المستدامة، استرجعت بتاريخ ٥/١١/٢٠١٢.

Retrieved(Nov.5.2012)From:www.freewebs.com/alaasadik

(٤٣) العابدي، علي رازق جواد (٢٠١٢): الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد : ٨ الاصدار ٢٤، ص ص ١٤٧-١٧٤.

٤٤) العتيبي، منصور(أ)(٢٠١١) " تقويم بعض الجوانب الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران من وجهة نظر الطلبة"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٥، ج ٤، مصر، ص ص ٦٩١-٧٤٨.

٤٥) العتيبي، منصور(ب)(٢٠١١) "الكفايات الأخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلتي التربية في نجران والخرج، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٧)، الجزء الثاني، مصر، ص ص ٣١٠-٣٦٧.

٤٦) عون، وفاء(٢٠١٠):دراسة تقييميه لمدى تطبيق معايير NCATE في كلية التربية للبنات بجامعة الملك سعود، ندوة التعليم العالي للفتاة.. الأبعاد والتطلعات جامعة طيبة - المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

٤٧) عيشاوي، أحمد (٢٠١٣): إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٣، ص ص ٣٣-٤٧.

٤٨) علي، حمود علي (٢٠٠٤) تنمية وتطوير كفايات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

<http://education.ksu.edu.sa/mngmt-dept-seminars>

٤٩) الغامدي، عمير بن سفر عمير(٢٠١٢) التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطنى الأمريكى لاعتماد المعلمين (Ncate) تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٥٠) مازن، شريف عبد المجيد: مؤشرات الأداء الأساسية، استرجعت بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢.

[http://maktabelgawda.blogspot.com/2012/03/blog-Resriended \(Nov.3.2012\)post.html](http://maktabelgawda.blogspot.com/2012/03/blog-Resriended (Nov.3.2012)post.html)

٥١) المحسن، محسن عبد الرحمن (٢٠٠٥م): الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مفهومه ومعوقاته ومكوناته الأساسية وسبل النهوض به ورشة عمل تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

٥٢) المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات (أ): استرجعت بتاريخ ٢٠١٢ /١٢/٤.

http://www.ncfld.org/index_a.html Retrieved (Dec.4.2012) from

٥٣) المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات (ب): الخدمات التي يقدمها المركز، استرجعت بتاريخ ٢٠١٢ /١٢/٨.

http://www.ncfld.org/a_activities.html Retrieved (Dec.8.2012) from

٥٤) المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (٢٠٠٩/٢٠٠٨): دليل الجدران والبرامج التدريبية، القاهرة.

٥٥) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): دليل تقويم الجامعات، الإصدار الأول، مصر.

٥٦) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (أ) (٢٠٠٩) دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية، الرياض.

٥٧) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (ب) (٢٠٠٩) مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، الرياض.

٥٨) وزارة التعليم: مبادرة تنمية الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس استرجعت بتاريخ ٢٠١٥ /٣/٢٨.

<http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Dqi/ListofQualityEnhance> Retrieved (Mar.28.2015) From [mentInitiatives/Pages/EnhancingCreativityandExcellenceamongFacultyMembers.aspx](http://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Dqi/ListofQualityEnhance)

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 59) Abu-Jarad,Ismael Younis et.el(2010):A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance,
International Journal of Business and Social,Science Vol. 1 No. 3; Centre for Promoting Ideas, USA.
- 60) AuQS 2000,QMIPS(QMS,)(2012):**Quality Management System (Academic Unit)**,8th Edition,Center for excellence, Assumption University of Thailand, Thailand.
- 61) Bangle,Buendia-, Angelica (2005).:California Community Colleges: Study of the Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self- Selected or Elected Division Chairs, Department Chairs and Program Coordinators**Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Fielding Graduate University, U.S.A.**
- 62) Body, Michele Marie (2009).Academic Qualifications, Faculty Development, and Self-Efficacy of New Community College Faculty.**Unpublished Doctoral Dissertation in Educational Leadership**,Academic Qualifications, Faculty Development, and Self-Efficacy of New Community College Faculty,University of California Santa Barbara, U.S.A.
- 63) California State University: About the CSU Retrieved(Dec5.2014),From **http://www.calstate.edu/explore/about-csu.shtml**
- 64) California State University, Fullerton (A):Faculty Development Center,about us, **Retrieved (Sep. 15.2012), http://fdc.fullerton.edu/about/about.html**

- 65) California State University, Fullerton(B): Faculty Development Center, Statement Mission **Retrieved(Sep. 13.2012)From <http://fdc.fullerton.edu/about/mission.html>**
- 66) California State University, Fullerton(C):Faculty Development Center, FDC Workshop Catalog **Retrieved(Nov.7.2012) <http://fdc.fullerton.edu/workshops/index.html>**
- 67) California State University, Fullerton(D): Faculty Development Center, services **Retrieved (Nov.16.2012) From<http://fdc.fullerton.edu/about/services.html>**
- 68) California State University, Fullerton(E):Faculty Development Center,Grants, **Retrieved 2012Oct. from:<http://fdc.fullerton.edu/grants/index.html>**
- 69) California State University, Fullerton(F): **University Policy Statement**, In SupportofFacultyin Teaching, Learning, Scholarship/ Creative Activity, Technology, Service &Professional Development. the Faculty Development Center (FDC). Retrieved(Nov. 7.2012),Fromhttp://www.fullerton.edu/senate/documents/PDF/100/UPS102.0_01FDC_effec_.pdf
- 70) Capps, Patricia (2008): The Use of Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation by Performance Improvement Practitioners, **Unpublished Doctoral Dissertation**,Submitted to the Department of Instructional Systems Technology, School of Education, Indiana University,U.S.A.
- 71) Ellington, Fathi, & Annand,David,(2003) Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the Balanced Scorecard in AU Strategic Planning: A Collaborative Model, **International**

- Business & Economics Research Journal**, Volume 2, Number 6.
Pp,25-34.
- 72) Johnson,Brian, (2009):**Resolution to Accept Revisions to the Faculty Development Advisory Committee By-laws**, southern Connecticut State University,U.S.A.
- 73) Kabakci,Işıl,& Odabasi,H. Ferhan(2008): The Organization of the Faculty Development Programs for Research Assistants: The Case of Education Faculties in Turkey, **The Turkish Online Journal of Educational Technology** 2, volume 7 Issue 3 Article 6, Pp1-8.
- 74) King Fahd University of Petroleum & Minerals:Activities & Services (Retrieved Mar. 2015) **18http://ww w.kfupm.edu.sa /deanships/dad/SitePages/en/ContentDetailsPage.aspx?CUSTOMID=4&LinkID=GetNestedMenus282**
- 75) King Fahd University of Petroleum & Minerals(A): DAD Organized Activities and Events
Retrieved(Oct.20.2012)fromhttp://www1.kfupm.edu.sa/dad/deanship /events/dad. Events.asp
- 76) King Fahd University of Petroleum & Minerals(B):objectives
Retrieved (Oct 20..2012)From, http://www1.kfupm.edu.sa/dad/deanship/about/ objectives.htm
- 77) King Fahd University of Petroleum & Minerals(C):Introduction,
Retrieved(Oct 20.2012)From http://www1.kfupm.edu.sa /dad/deanship/abhou/introduction.htm
- 78) King Fahd University of Petroleum & Minerals(D),Mission,
Retrieved (Oc 11. 2012)From kfupm.edu.sa/dad/deanship /about/ mission.htm

- 79) King Fahd University of Petroleum & Minerals(E): Deanship of Academic Development, Academic Development Projects, "Development of Creativity and Excellence of Faculty Members at Universities in Saudi Arabia" **Retrieved (Aug4. 2012)** From <http://www1.kfupm.edu.sa/dad/excellence/index.htm>
- 80) King Fahd University of Petroleum & Minerals:(F) Deanship of Academic Development, Academic Development Projects, Planning and Managing e-learning Programs in Higher Education, **Retrieved (Sep 18. 2012)** From <http://www1.kfupm.edu.sa/dad/excellence/program1.htm>
- 81) King Fahd University of Petroleum & Minerals (G): Deanship of Academic, e-Learning Center, training workshop, **Retrieved (Sep5. 2012)** from http://www1.kfupm.edu.sa/dad/_elearn/services/training.htm
- 82) King Fahd University of Petroleum & Minerals (H): Deanship of Academic Development, Academic Development Projects, Training of Peer Consultants in Teaching, **Retrieved (Oct 9. 2012)** <http://www1.kfupm.edu.sa/dad/excellence/program3.htm>
- 83) King Fahd University of Petroleum & Minerals (I): Deanship of Academic Development, Academic Development Projects, Designing Tests to Measure the Learning Outcomes of Higher Education **Retrieved (Oct3. 2012)** <http://www1.kfupm.edu.sa/dad/excellence/program4.edu.sa/dad/excell.htm>
- 84) King Fahd University of Petroleum & Minerals(J): Teaching and Learning Skills for Online Education, **Retrieved (Sep.. 10. 2012)** [http://www1.kfupm.edu.sa/dad/excellence/program2 .htm](http://www1.kfupm.edu.sa/dad/excellence/program2.htm)

- 85) King Fahd University of Petroleum & Minerals: Deanship of Academic Development Faculty Handbook, Online Edition July 2009 [http://www1.kfupm.edu.sa/dad/ fhb /arti cle.as p? ocID=6_6](http://www1.kfupm.edu.sa/dad/fhb/artic le.asp? ocID=6_6)
- 86) King Fahd University of Petroleum & Minerals (2006):Deanship of Academic Development: **faculty development program**, (KFUPM),KSA.
- 87) kirkpatrick's learning and training evaluation theory, Donald L Kirkpatrick's training evaluation model - the four levels of learning evaluation **Retrieved (March25.2015) From http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmo del.htm**
- 88) Lucas, Bonnie Farley et al(2010 -2011.): **Faculty Development Academic Affairs Southern Connecticut State University**, Faculty Development Annual Report.
- 89) Marques, Maria da Conceição da Costa: Key performance indicators in Portuguese public universities, **Retrieved (Oct.. 12. 2012)http://www.google.com/url?sa=D&q=http://www.aabri.com/manuscripts/09240.pdf&usg=AFQjCNHZFh51jV49HcfuvdL CsH HzwPaQ**
- 90) McCarthy, I. P., et el. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. **Academy of Management Review**, Vol.35No.4.Pp, 604-626.
- 91) Nandan Shefali,& Nandan Tanuj(2012): Perceived Learning from Faculty Development Programs of Faculty in Higher Education, **The International Journal of Learning**, Volume 18, Issue 11, Pp.277-288.

- 92) Nasreen, Abida, & Mirza Munawar S.(2012) Faculty Training and Development in the Public Sector Universities of Punjab, **International Journal of Business and Social Science** Vol. 3 No. 3; Pp 229-240.
- 93) National council for accreditation of teacher education(2008) **The Standard of Excellence in Teacher Preparation**, professional standards Accreditation of Teacher Preparation, U.S.A. institutions
- 94) Parmenter, David (2007): **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**: John Wiley & Sons, Inc
- 95) Renne, Chris (2011) **A New Vision for the Faculty Development Center: More Than a Location, Senate Forum**, Volume XXVI, Number 2, A publication of the Academic Senate, California State University, Fullerton Pp.1-4
- 96) Sherehiy, Bohdana, (2008) Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workplace Agility, **Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Industrial Engineering, The University of Louisville, Louisville., U.S.A.**
- 97) Southern Connecticut State University: About Southern: **Retrieved (2014 Oct, 6) http://www.southernct.edu/about/**
- 98) Southern Connecticut State University(2012-2013): **Procedures for the Distribution of Faculty Development Funds** Faculty Development Advisory Committee. U.S.A.
- 99) Southern Connecticut State University(A): Curriculum Innovation Exchange, **Retrieved (Aug. 1. 2012) From http://www.southernct.edu/faculty development /cipexchange/**

- 100) Southern Connecticut State University(B): The Office of Faculty Development,**Retrieved(Aug. 1. 2012)From.http://www.southernct.edu/facultydevelopment/**
- 101) Southern Connecticut State University(C): Curriculum Innovation Workshop Series**Retrieved (Oct. 6. 2012)From http://www.southernct.edu/faculty_development /cipworkshops**
- 102) Southern Connecticut State University(D): Curriculum Innovation Fellowships,Retrieved **(Oct. 3. 2012)Fromhttp://www.southernct.edu/faculty staff/development/cipfellowship.html**
- 103) Southern Connecticut State University(E): Curriculum Innovation Program (CIP), **Retrieved (Oct. 6. 2012)From http://www.southernct.edu/faculty_development/CIP/**
- 104) Southern Connecticut State University(F): Curriculum Innovation Retreat , **Retrieved (Oct. 4. 2012) http://www.southernct.edu/faculty_development/cipretreat/**
- 105) Southern Connecticut State University(G): faculty development goals,Retrieved **(Oct.. 5. 2012) http://www.southernct.edu/faculty_development/goals/**
- 106) Southern Connecticut State University's(H): Magna Commons, Retrieved (Sep. 5. 2012) **From http://www.southernct.edu /faculty_development/magnacommons/**
- 107) Southern Connecticut State University (2012)(I):**Faculty Handbook**, A Unit of the Connecticut State University.U.S.A.

108) Warren, Jacques: Key Performance Indicators (KPI) – Definition and Action Integrating KPIs into your company’s strategy at internet / White Paper Retrieved (April. 5. 2015)

From http://www.atinternet.com/wp-content/uploads/2012/02/AT_WP_KPI_EN.pdf

109) Western Michigan University: Office of Faculty Development, Mission & Goals Retrieved

, (Nov. 9. 2012) From <http://www.wmich.edu/facdev/Mission%20and%20Goals.html>