

تعمیر



يتناول هذا التمهيد بالدراسة الوصفية التحليلية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات حيث شهد هذا الميدانُ منذ وقت انتشاراً في كثير من الجامعات وتطوراً في المفهوم حيث بدأ في أمريكا منذ عام (١٩٦٤) ببرنامج تجريبي مدته سنة غير أنه مع كثرة التحديدت التي تواجه الجامعة ومدخلاتها تعددت وظائف الجامعة كما هو معلوم مما انعكس على مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وانتشارها عالمياً وذلك لتطوير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس لتكون أكثر فعالية وكفاءة مما يجعلهم علماء معلمين مبدعين عاملين لخدمة المجتمع والجامعة.

### وسيتناول هذا التمهيد النقاط التالية:

أولاً: مدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

ثانياً: دواعي الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

ثالثاً: مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

رابعاً: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وتحقيق وظائف الجامعة.

خامساً: الأجهزة المسؤولة عن تخطيط وإدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

سادساً: برامج وأساليب التنمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

سابعاً: تقويم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

### أولاً: مدخل تاريخي

شهد التعليم الجامعي محاولات محدودة في العقد الرابع من القرن العشرين لتطوير التدريس الجامعي ففي جامعة «هارفاد» قامت محاولة لتدريس مادة متخصصة عن التدريس الجامعي من عام ١٩٤٧ إلى عام ١٩٥٧، ثم أعيد تقديمها بشكل أفضل عام ١٩٦٢، وشارك في تدريسها نخبة من أعضاء هيئة التدريس.

وحتى أواسط الستينيات الميلادية لم تحظ قضية الإعداد المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي بالعناية فضلاً عن العمل على زيادة تأهيله للوظائف المنوطة به ولعل ذلك يرجع إلى أسباب عدة منها: (١)

- ١ - الاعتقاد بأن حامل شهادة الدكتوراه على درجة من العلم تمكنه من أداء مهامه.
- ٢ - النظر إلى المرحلة التعليمية - التعليم الجامعي على كونها لا تحتاج من عضو هيئة التدريس إلى معرفة تربوية كالتي يحتاجها معلموا ما قبل التعليم الجامعي.
- ٣ - اعتبار الحرية الأكاديمية في مرحلة التعليم الجامعي تتنافى مع التقييد بطرق وأساليب تدريس معينة.

والمصدر الوحيد الذي كان يمدى أعضاء هيئة التدريس بالقدرة على أداء بعض وظائفهم هو ما أفادوه من طرق أساتذتهم في مراحل تعلمهم المختلفة (٢)، وساعد على استمرار هذا الوضع النظر إلى الأستاذ الجيد باعتباره صاحب موهبة وقدرة ذاتية معينة لا يمكن اكتسابها، وربما كان ذلك أهم سبب وراء عدم كفاءة التدريس الجامعي وتعرثر الجهود التعليمية كما يرى بول كلابرك P. Klapperk (٣).

وإثراء لشدة الحركات الطلابية في بعض العواصم الأوربية ظهرت دعوات قوية في مؤسسات التعليم الجامعي لتحسين كافة المدخلات الجامعية بما فيها عضو هيئة التدريس، حيث زعزع قلق الطلاب واستيائهم، رضا الأساتذة والإدارة وجعلهم أكثر تقبلاً لتجديد كامل، وظهر كذلك في جامعة (كاليفورنيا) - البرنامج الإختباري - عام ١٩٦٥ والذي كان من محتوياته تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا باعتبار أن التحسين

(١) روث بيرد وجيمس هارفلي، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢) نورة عواد محمود عبدالغفار، إعداد عضو هيئة التدريس في كلية التربية للبنات وتطوير أدائه الأكاديمي والمهني؛ رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية للبنات، جدة (١٤١١هـ - ١٩٩١م) ص ١٢١.

(٣) محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه؛ دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٤٩.

الجذري في الحياة التربوية داخل الجامعة يستلزم إعادة تنظيم وتنمية القوى التربوية الفاعلة وتوجيهها داخل المؤسسة ، وهذا يقتضى الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس أولاً (١).

وأخذت أوروبا تستجيب لهذه الدعوات في السعى نحو تحسين التدريس والتعليم في الجامعات من خلال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس منذ عام ١٩٦٥ من خلال برامج وندوات ومؤتمرات قومية حول قضايا التعليم العالي تحت رعاية الرابطة الأوروبية للبحث وتنمية التعليم العالي وذلك في الفترة من عام ١٩٧٨ - ١٩٨٣ م وتم عقد تعاون بين جامعة (ميرلاند (Maryland) في أمريكا مع العديد من الجامعات الأوروبية في إقامة مؤتمر سنوي تحت رعاية الرابطة الألمانية للتعليم العالي لتناول قضايا التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتشمل موضوعات هذه المؤتمرات:

- الأشكال الجديدة للتدريس والتعليم.

- الاستشارات من أجل الطلاب.

- تصميم البرامج.

- أساسيات في التعليم العالي.

- التعليم العالي في القرن ٢١.

- التعليم العالي في مفترق الطرق.

---

(١) يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى:

- جوزيف تاسمان، أفناق جديدة في التربية، دار الأفناق الجديدة، بيروت (بدون تاريخ) ص ٩ - ١٤.
- UNESCO, Regional Co-operative programme in Higher Education For Development in Asia And the pacific: Academic Staff Development in Higher Education, Report of argional workshop at universities of New England, UNESCO, Bangkok, 1985, p.3.

والهدف الرئيس من هذه البرامج مناقشة المداخل النظرية المختلفة والممارسات العملية، ويتم تقديم أمثلة من بعض تجارب الأعضاء وذلك من خلال شرائط الفيديو وذلك لتسهيل تبادل المعلومات والتخطيط لمشروعات مشتركة للمستقبل إبتغاء الوصول إلى نموذج مشترك للتنمية المهنية. ومعظم العمل في هذا المجال يتم تطويره من خلال جهود (ألمانيا وبريطانيا ونيوزيلاندا والدول الاسكندنافية وسويسرا)<sup>(١)</sup>.

ولقد ساعد ظهور الأبحاث والدراسات على تنمية وتطوير الطلاب دون سن الرابعة والعشرين وكذلك تطوير الراشدين وظهور ظاهرة علم النفس الإنساني والتي نظرت إلى عضو الهيئة التدريسية كأنسان مخلوق تام، متطور ومتجدد وهذه النظرة تعتبر كلية وشاملة لعملية تنمية الهيئة التدريسية<sup>(٢)</sup>.

وتعتبرُ بعض مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية التحاق عضو هيئة التدريس بالدورات التنموية أمراً إجبارياً والنجاح فيها يساهم في زيادة مرتب العضو. كما تقدم السلطات التعليمية التسهيلات للأعضاء ليلتحقوا بالدورات التنموية، فقد تمنحهم إجازات دراسية بمرتب لمدة عام لحضور برنامج طويل الاجل في إحدى الجامعات<sup>(٣)</sup>.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع اتجهت (اليونسكو) للاهتمام به من خلال الدعوة لإنشاء شبكات بين الجامعات على مستوى العالم بهدف تقديم أنشطة مشتركة تتعلق بالتدريب التربوي والتنمية المهنية، وذلك في وثيقة اليونسكو لعام ١٩٨٤ / ٨٥ م.

---

(1) Brigitte Berendt, **Improving Teaching and Learning in Universities: Reading Materials for Staff Development Workshops in African Countries**, DSE, 1990, P. IV.

(٢) خولة شاهين، تطوير الهيئات التدريسية في مؤسسات التعليم العالي: ندوة طرائق التدريس في الجامعات العربية بحوث مفضتارة؛ اتحاد الجامعات العربية، ١٩٨٨، ص ٨٢ - ٨٣.

(٣) موفق على حياوي، دراسة مقارنة لإعداد وتدريب الأستاذ الجامعي؛ مجلة اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية العدد ٢٢ ١٩٨٧ ص ٨٤ - ٨٨.

وظهر الأخذ بذلك في عام (١٩٨٦ / ٨٧) بتخصيص مبالغ مالية لإنشاء هذه الشبكات كما تبعه إعداد الخطط اللازمة لتنفيذه<sup>(١)</sup>.

## ثانياً: دواعي الاهتمام بالتممية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

إن النقاش في قضايا التنمية المهنية يطول ويتشعب إلا أن هناك واقعاً ملموساً تشهد له بعض الدراسات وهو أن كثيراً من المشتغلين في التدريس الجامعي يتجهون إلى هذا المضمار بحكم الظروف وليس على أساس تخطيط مسبق ولعل ذلك يعود لعوامل متعددة: إقتصادية، إجتماعية، دراسية.

وقد قام الدكتور «روث أكرت» والدكتور «جون ستكلين» بدراسة على ٧٥٢ من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في جامعات ولاية منسوتا وتوصلت إلى نتائج منها<sup>(٢)</sup>:

أن ٣٪ فقط من أعضاء هيئة التدريس تكونت لديهم فكرة الاشتغال في التدريس الجامعي بعد حصولهم على شهادة البكالوريوس وليس قبل ذلك، ٤٨٪ فقط تكونت لديهم فكرة الاشتغال في التدريس الجامعي بعد حصولهم على الشهادات العليا وليس قبل ذلك.

وعندما قورنت هذه النتائج بنتائج دراسة مماثلة على المشتغلين في مهنة الطب كان هناك فرق واضح، فالطبيب يتخذ قرار دراسة الطب في سن الثامنة عشر، بعد اعتماده لذلك الاتجاه لعدة سنوات قبل تلك السن.

وهذا يعني أن الالتحاق بالتدريس الجامعي لا يتم دائماً عن رغبة مبكرة يُمكن التحضير والاستعداد لها من جانب كل من الفرد والجامعة.

وهناك وجهات نظر متعددة حول الأسباب التي تدعو للاهتمام بموضوع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس منها:

(1) UNESCO, ANSD, Consultation Meeting on the Creation of An All - Arab Inter University Network on Staff Development Alexandria, Egypt. 14 - 17 Oct., 1991, p. 2.

(٢) صبحي عبد الحفيظ قاضي، قضايا جامعية؛ ط (١)، دار الإصلاح، للدمام، ١٤٠٤ - ١٩٨٤ ص ١٧٩.

(١) حاجة أعضاء هيئة التدريس للعمل المستمر في مراجعة المناهج (الاهداف المحتوى - الطرق - الوسائل والانشطة - التقويم) لتعديلها نحو الأفضل والمساهمة الفعالة في التنمية البشرية على مستوى المنهج والتدريس، وكذلك ظهور أشكال جديدة في التدريس مثل: دور المعلمين - مداخل حل المشكلات. كما أوضح ذلك تقرير ألماني حول ضرورة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي<sup>(١)</sup>، ونبتهت إليه الجامعات الامريكية ويتجلى هذا في دعوات متزايدة من جانب رابطة الكليات الاميريكية للاهتمام بتطوير التعليم الجامعي الامريكى وذلك من خلال التشجيع الفعال لأعضاء هيئة التدريس الجامعي على المشاركة المتميزة الواعية في تطوير المناهج وطرق التدريس الأمر الذي يقتضي تنمية مستمرة لهم تُعينهم على تلبية حاجاتهم وتحسين أداء المؤسسة التعليمية لمهامها.

(٢) اعتبار التدريس الجامعي مهنة حيث تتوفر فيه السمات الخاصة بالمهن من حيث كونه (٢):

أ - يتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية.

ب - يتطلب تدريباً وتعليماً عالياً.

ج - أن المدرس يبرز كفاءته العلمية ويلتزم بتقاليد خاصة بمهامه.

د - الخدمة العامة من أهداف عمله.

ويظهر هذا من خلال التخصصات الدراسية التي ظهرت مع بداية القرن العشرين فلم يعد المدرس العام الذي يقوم بتدريس كل المواد الدراسية محور العملية التعليمية بل ظهر المدرس المتخصص الذي يلتزم بالحدود التخصصية، وبينما أصبح التدريس مهنة أخذ المدرس الجامعي كذلك يركز على البحث وعلى تدريب الباحثين<sup>(٣)</sup>.

(1) Brigitte Beredndt, *Staff Development in the Federal Republic of Germany*: Freie University, Berlin, 1989, p.2.

(٢) نور الدين محمد عبدالجواد «معايير تمهين التعليم»؛ مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ٣٩، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٠، ص ٢٣.

(٣) صبحي عبدالحفيظ قاضي، قضايا جامعية؛ مرجع سابق ص ١٧٦.

ومن المفيد هنا النظر إلى أهمية التنمية المستمرة في المهن الأخرى فقد أصدرت ولاية «نيو مكسيكو» عام ١٩٧١م قانون التعليم المستمر الإلزامي للأطباء، وجعلته شرطاً أساسياً لتجديد الترخيص والعقود لمزاولة المهنة، وتبعته كذلك ولايات أخرى كما أن الروابط التنظيمية في المهن الأخرى مثل الصيدلة والحاسبة والتمريض تسعى لإصدار قوانين لجعل التنمية المستمرة في مجالها إلزامية.

ويرجع السبب في بروز هذا الاتجاه إلى أن مسؤولية المهني ليست اكتشاف الحقيقة المجردة فقط، وإنما القدرة على استخدام المعرفة النظرية وما يستجد فيها بكفاءة عالية وأيضاً القدرة على معالجة المشكلات التي تواجه الممارسة العملية للمهني في خدمة الجنس البشري. وليست مهنة التدريس الجامعي إستثناءً من حاجة المهن الأخرى للتنمية المستمرة. بل لعلها أكثر حاجة لذلك حيث هي التي تُعد أفراد كثير من المهن وتطور معارفهم؛ وتشهد على المستوى العالمي تطورات سريعة وزيادات هائلة في الكم والنوع المعرفي، والضمان الوحيد الذي يحول دون عجز أحد أعضائها عن ممارسة مهامه والاتكال السليبي الدائم على معرفة الماضي، والوقوف عندها هو التنمية المستمرة داخل مؤسسة التعليم الجامعي (١)

(٣) الحاجة إلى ترشيد العلاقة بين عضو هيئة التدريس الجامعي والطالب باعتبار أن المرحلة العمرية للطالب الجامعي لها خصائصها ومشكلاتها وفق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة والتي يحتاج التعامل معها إلى الاستفادة من الدراسات العلمية المتخصصة التي تساعد عضو هيئة التدريس على صياغة الأهداف وتجديد طرق التدريس والتقويم بما يدفع الطالب نحو التفاعل الثقافي والعلمي والاجتماعي السوي (٢).

ومن الخطأ بمكان اعتماد بعض هيئة التدريس في ممارساتهم المهنية على المحاولة والخطأ. وذلك لعجز هذا المبدأ عن تلبية متطلبات التدريس الجامعي الناجح، لأن التدريس مهنة لها أصولها ومهاراتها وقواعدها التي تُستقى من خلال العلم والدراسة

(١) نور الدين محمد عبدالجواد، «معايير تمهين التعليم»؛ مرجع سابق، ص ٢٦ - ٣١.

(٢) نورة عواد محمد عبدالغفار، مرجع سابق ص ١٣٤.

المستمرة؛ كما أن للوقت قيمته البالغة في حياة أجيال الطلاب الجامعيين، والجامعة والمجتمع المحلي والأمة التي يتسبون إليها بما لا يسمح لتبديده وإتلافه في الخطأ والتجربة العابثة خاصة في العالم الموسوم بـ العالم النامي.

وبالتنمية المهنية المستمرة لعضو هيئة التدريس الجامعي تتعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية وخارجها بين الأساتذة والطلبة من خلال فهم كل طرف للآخر.

(٤) ارتفاع عدد الطلاب في الجامعات واكتظاظ المدرجات بهم مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس في الدول النامية الأمر الذي تحتاج معه الجامعات للعمل نحو الأفادة المثلى من أساتذتها (١). ومثال ذلك ارتفاع نسبة أعداد الطلاب إلى عضو هيئة التدريس في بعض الكليات من الجامعات (المصرية) ومثال ذلك (كلية دار العلوم) حيث تصل نسبة الطلاب إلى عضو هيئة التدريس ١ : ١٧٤ (٢).

(٥) تعدد وظائف الجامعة، فلم تعد الجامعة تقتصر على وظيفة التدريس والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع. بل شهدت تغييرات جذرية في مقاصدها وطبيعة أعمالها ظهر هذا في التغيير الجذري الذي طرأ على استراتيجيات العمل فيها.

وذلك بعد ظهور شبه إجماع على أن الوظائف الرئيسة للجامعة هي:

أ - التدريس.

ب - البحث.

ج - خدمة المجتمع.

---

(١) بدر سعيد الأغبري، «الإعداد والتأهيل التربوي لعضو هيئة التدريس أثناء الخدمة بجامعة صنعاء الجمهورية اليمنية في «دراسة تحليلية» مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع (٦٥) رابطة التربية الحديثة القاهرة ١٩٩٤، ص ١١٦.

(٢) المجلس الأعلى للجامعات إحصاء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في العام الجامعي ١٩٩٤/٩٣؛ مركز البحوث وتطوير التعليم الجامعي إدارة الإحصاء القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٩٤.

وتسمى الجامعات بتنافس قوى لتحقيق سبق والتفوق والامتياز في أداء هذه الوظائف، ومن هنا فإن التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تعتبر هي المنطلق الأساسي لتحقيق ذلك، وأداء التزامها وتحقيق مهامها أمام مجتمعها والطلاب الذين التحقوا بها.

وقد نشطت الجامعات والهيئات التربوية والثقافية في الدعوة إلى مؤتمرات عالمية لبحث موضوع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومن ذلك المؤتمر الذي دعت إليه جامعة (نيو إنجلاند) بالتعاون مع (ليونسكو) من ٥ - ١٦ نوفمبر ١٩٨٤ واشترك فيه جامعات من عشرة دول منها (استراليا، الصين، نيوزيلاند، باكستان، غينيا الجديدة كوريا، فيتنام، تايلاند، الإتحاد السوفيتي السابق)، وكذلك مؤتمرات أخرى عقدت لهذا الموضوع بعد تعدد وظائف الجامعة.

(٦) سرعة التغيير العالمي والاستعداد لتحديات القرن الحادي والعشرين، حيث يشهد العالم في هذه المرحلة تحولات جذرية وبمعج بأحداث مزعجة مُحبطة، وأخذت كثير من الثقافات تعلن عن نفسها بطرق مقلقة. كما يشهد العالم ظهور الأفكار المفزعة، والسياسات المفرضة داخل الإطار الفكري للشعوب. ومن أبرز الظواهر التي يُتوقع للعالم أن يشهدها في القرن الحادي والعشرين ما يلي:

أ - تضاعف عمر الإنسان وأثر ذلك على البنى الاجتماعية والعائلية، واستمرار الفرد في العمل وقتاً أطول.

ب - استكمال مشروع الجينات الإنسانية وما يترتب عليها من قضايا أخلاقية ستدفع إلى البحث عن مفهوم أقوم للحياة.

ج - حدوث تغيرات بيئية ومناخية.

د - تطور التكنولوجيا المتناهية في الصغر ذات الطاقة العالية والتكلفة القليلة بكل مقتضيات هذا التطور وعواقبه.

هـ - ازدياد مخاطر الرعب النووي والكيمائي والبيولوجي وانهايار النظريات الحالية عن الأمن القومي والحدود القومية وشيوع الهجرة الجماعية.

وتأتي مسؤولية التربية كأداة هامة من خلال تحكمها في المتغيرات وصياغة المجتمع وخاصة ما يسمى اليوم (بتربية المستقبل) التي تهدف إلى مساعدة الأفراد على تكوين رؤية واعية ومتفائلة حول قدراتهم على امتلاك ناصية المستقبل ، وتحطيم الفواصل الاصطناعية التي فرضها القائمون على عالم المعرفة، والتدقيق فيما يلقي إليهم من أفكار وأراء للأخذ بأفضل الاختيارات والبدائل بشكل علمي ومدروس.

ويتم ذلك من خلال تضافر جهود أركان العملية التربوية في التركيز على المستقبل ضمن إطار أخلاقي باعتبار التربية نموذجاً للتفكير، وإذا كانت التربية قد انتقلت من طور معرفة ماهو Know how ؟ فإن تربية المستقبل تهدف لمعرفة ما يمكن عمله Know what Could كما يرى Hedly Bear and Richayd Slayd Slauch-<sup>(١)</sup> لأن التغيرات التي يشهدها العالم تتصل بالمجتمع ككل وبعلاقة الإنسان مع البيئة. إن الآلات لن تتعامل مع المشكلات الجديدة بل الإنسان هو الذي سيتعامل من خلال المعلومات والأفكار. ومن خلال تسارع عملية التغير إلى حد يصعب الانتظار عند بعض معطياته. ومن هنا لا بد للتربية الواعية أن تسهم في منح الأفراد القدرة على التكيف مع التغير المستمر (Copy - Abillty) (٢).

وباعتبار الجامعات من أعظم المؤسسات التي تسهم في إعداد الأجيال الجديدة التي ستشهد تغيرات سريعة ربما لم تشهد قدر بعضها أكثر الأجيال السابقة من عمر الإنسانية فإن هناك حاجة ماسة تدعو إلى تنمية مؤسسية جادة وفاعلة لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء رسالتهم، والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل بكل تحولاته ومشكلاته ووثياته" وليحققوا المكانة المرموقة لأنفسهم ولجامعتهم ولأنهم.

(١) سامي نصار، «كتب جديدة» مجلة العلوم التوبوية، المجلد الأول، العدد الثاني، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، سبتمبر ١٩٩٤، ص ١٢١ - ١٢٣.

(٢) على الدين هلال، «التحولات العالمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي» الندوة التربوية في اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب ١٠-١٥ ديسمبر ١٩٩٤، ص ١٣ - ١٤.

- (٧) تنوع مهام عضو هيئة التدريس الجامعي (نظراً لتعدد وظائف الجامعة) إذ يناط به تحقيق أكبر قدر من هذه الوظائف والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:
- رعاية الطلاب فكرياً وتربوياً.
  - القيام بالتدريبات النظرية والتطبيقية والميدانية، وشرح المحاضرات، وتقويم تقارير الطلاب.
  - إجراء البحوث الهادفة لخدمة خطط التنمية القومية في مختلف المجالات.
  - المشاركة في الأنشطة الجامعية المتنوعة، والتأليف والترجمة، والمجالس واللجان والعمل على تطوير الأقسام العلمية.
  - إجراءات الامتحانات ومراقبة سيرها.
  - المشاركة في الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية داخل الجامعة وخارجها.
  - القيام بالدراسات والبحوث التي تقترحها دوائر الدولة في نطاق التعاون بين الجامعات وأجهزة الدولة.
  - أداء الواجبات الإدارية التي يكلف بها من الجامعة<sup>(١)</sup>.
  - الإرشاد الأكاديمي بتقديم النصح والإرشاد لطلابه خاصة حديثي العهد بالجامعات.
  - المشاركة في إعداد خطط تنمية المجتمع، وتقديم المشورة والمساهمة في بعض الخدمات<sup>(٢)</sup>.
  - الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - القيام بمهام قيادية فعالة وفق أحدث مفاهيم الإدارة باعتبارها (مجموع العمليات التي تؤدي إلى تعبئة الموارد المالية والبشرية المتوافرة والمختلفة والممكنة للمرفق التعليمي، والسيطرة على المتغيرات والعوامل المؤثرة في

(١) مكتب التربية العربي لدول الخليج، وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء مديري الجامعات هي الدول الأعضاء؛ جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م، ص ٤٧٤.

(٢) نورة عواد محمد عبدالغفار؛ مرجع سابق، ص ٩٠.

حركته وتوجيهها بعد تنظيمها والتنسيق بينها لخدمة غرض أو أغراض التعليم بأعلى كفاية ممكنة، مع التقويم المرحلي والنهائي (١).  
هذه المهام المتنوعة وغيرها تستلزم لأدائها على الوجه الأمثل تنمية مهنية شاملة تستوعب هذا التنوع، وتحفز أعضاء هيئة التدريس على المزيد من العطاء الناصح داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.

(٨) حاجة أعضاء 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 (٢).

(٩) ضرورة إعادة الثقة بمؤسسات التعليم الجامعي حيث شهد عقد الثمانينيات في القرن العشرين تدهور مستوى الثقة بهذه المؤسسات وأطلق على هذا العقد (حقبة الأزمة) ويرجع ذلك إلى عدم التوازن بين الإنفاق على هذا التعليم ومخرجاته النوعية من القوى العاملة والذي تمثل في مشكلة تزايد العاطلين من المتخرجين في العديد من الأقطار كما أن الفجوات مستمرة بين المستويات التعليمية والمشاركة في تنمية المناطق الحضرية والريفية.

ومن حق المجتمع الذي يقوم بتمويل التعليم الجامعي أن يجد مقابلاً لما ينفقه لا أن تكون تلك المؤسسات سبباً في المزيد من المشكلات التي قد يعجز عن إيجاد حل لها وقد أخذت بعض هذه المؤسسات تعاني من أزمات مالية كبيرة فقد أشارت بعض الدراسات الأمريكية في هذا الصدد إلى أن الجامعات تتفق ما بين ٨٠ - ٨٥٪ من التمويل على المرتبات والعاملين بها، ولذا ترى أن تحقيق الكفاية والفعالية تتطلب بذل الجهد لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويتمثل ذلك بالاعتماد على زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تنمية ترفع من مستوى أدائهم المهني (٣).

---

(١) محمد النبي وآخرون، الأدوار التدريسية والاجتماعية في التعليم الثانوي والجامعي في دول مجلس التعاون الخليجي - جامعة الامارات العربية المتحدة ٢ مارس - إبريل ١٩٩٣، ص ١١ - ١٣.

(2) UNESCO. Academic Staff Development Units in Universities: Bangkok, 1989, PP. 55 - 57:

(3) Chestero McCorkle and Sandra Orr, Archibald, Management and Leadership in Higher Education: Jossey - Boss publishers, San Francisco, 1982, p. 8 - 17.

### ثالثاً: مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات:

تلقي الجامعة - باعتبارها المؤسسة التربوية المتخصصة في إعداد شباب المجتمع المنوط به تشكيل حاضر الأمة ومستقبلها - الاهتمام البالغ لتمكينها من القيام بأداء وظائفها وذلك من خلال العمل على إصلاحها، وتحسين أداؤها وذلك يتمثل بتطوير أهم مدخلاتها.

والجامعة باعتبارها نظاماً تتألف من مجموعة من العناصر المعقدة التي تتفاعل فيما بينها بتبادل مستمر من المدخلات Inputs، والعمليات Processes، والمخرجات Outputs. وتعني (المدخلات): كافة الامكانيات والطاقات البشرية والمادية والمعنوية التي تدخل إلى الجامعة من قبل المجتمع الذي تعمل فيه أو من العالم الخارجي المحيط بها، وكلما كانت هذه المدخلات تتميز بوفرته الكمية، وجودتها النوعية كلما تهيأت للنظام الذي تدخل فيه فرصاً أفضل للأداء والإنجاز<sup>(١)</sup>.

ويعتبر عضو هيئة التدريس من أهم المدخلات الجامعية التي تؤثر في العمليات التربوية داخل الجامعة والتي تشكل نوعية الكوادر التي تظهر على شكل مخرجات جامعية ولهذا أخذت بعض الجامعات تهتم بقضية تنميته أثناء الخدمة الجامعية خاصة بعد الاضطرابات الطلابية عام ١٩٦٨ لأنه مامن شيء يستطيع تحويل الطلاب إلى جماعة قادرة على تنمية ثقافتها المبنية على مبدأ الند للند وتطوير أدائهم إلا التدريس المتناهي في الجودة.

وقد انجهدت التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس أولاً إلى الاهتمام بفعالية التدريس كما فعلت جامعة (بيركلي)<sup>(٢)</sup>، وكان المفهوم السائد للتنمية حينذاك «أنها محاولة مساعدة عضو هيئة التدريس على تحسين فعالية التدريس في الجامعات».

ومع تطور مفهوم الوظائف الأساسية للجامعة، وسمي الجامعات لتوافق مدخلاتها وعملياتها مع هذا التطور - الذي ستناوله الدراسة عند الحديث عن التنمية

(١) حافظ فرج أحمد، التعليم الجامعي. وثقفة وقضاياها. اتجاهات تطويره؛ المصدر لخدمات طباعة القاهرة ١٩٨٧، ص ١٥، ٥٢.

(٢) جوزيف تاسمان، أفاق جديدة في التربية، مرجع سابق، ص ٢٧ - ٣٠.

المهنية وتحقيق وظائف الجامعة - وكذلك النهوض بأدائها نحو الأفضل لمواجهة التحديات المستقبلية إنتشر مفهومٌ أشمل للتنمية المهنية في دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء للإفادة المثلى من أعضاء هيئات التدريس وتدعيم قدراتهم ولتعزيز دور الجامعة في تحقيق وظائفها<sup>(١)</sup>، وهذا المفهوم الأشمل يعني<sup>(٢)</sup>:

قيام عملية مؤسسية بتقديم وسائل التنمية لكفاءات عضو هيئة التدريس من:

أ- المعرفة والفهم والأكاديمي

ب- مهارات وإجراءات وتصميم وتطبيق البحوث.

ج- البحث.

د- الإدارة

هـ- خدمة المجتمع المحلي.

وذلك باعتبار التنمية المهنية في هذه المجالات كفيلاً بأن تمكن عضو هيئة التدريس من القيام بمسئوليته الثلاث وهي:

(أ) مسؤوليته أمام نفسه كعالم وأكاديمي والتي تتطلب أن يحقق تقدماً في مجال المعرفة وتحسين كفاءاته والاستمرار في التنمية والتحسين.

(ب) مسؤوليته أمام مؤسسته التي تتطلب التمكن من جوانب أكاديمية تتعلق بمجالات التدريس والبحث، والإدارة، وخدمة المجتمع.

(ج) مسؤوليته أمام المجتمع من خلال قدرته على الاستجابة لمشكلات وحاجات المجتمع باعتباره متتمياً إلى جماعةٍ مختارةٍ تتميزُ بالمعرفة الفائقة والخبرة الواعية.

وهكذا يلاحظ التطور الكبير لمفهوم التنمية المهنية نتيجة انتشارها وتطور وظائف الجامعة؛ وقد عبر بعض الباحثين عن هذا المفهوم الجديد بقوله: «إن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس هي العملية المؤسسية لتحسين ثقافة الجامعة، وذلك تعبيراً عن

(1) UNESCO, Regional Co-operative Programme in Higher Education in Asia And The Pacific. Op. Cit., p. 3.

(2) Brigitte Berendt, Staff Development in The Federal Republic of Germany, op. cit., p.7.

شمولها لكل ما يدفع الجامعة نحو مزيد من الإنجاز البناء في المجتمعات باعتبارها الضمان الأوثق لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عالم متغير<sup>(١)</sup>.

وقد نشطت منظمة (اليونسكو) لتبني هذا المفهوم ونشره وتبادل الخبرات العالمية لتحقيقه وذلك من خلال تخصيص مبالغ مالية لتطوير شبكتين للتعاون بين الجامعات بهدف تبادل البيانات التجريبية، والإفادة في رسم الأهداف التنموية الخاصة بتنمية أعضاء هيئة التدريس ونتيجة لهذه الجهود تم إنشاء شبكتين إقليميتين للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وهما:

١ - الشبكة الأوروبية لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٢ - الشبكة الخاصة بالتعاون بين الجامعات لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بأمريكا اللاتينية (REDESLAC)<sup>(٢)</sup>.

وتُخططُ (اليونسكو) كذلك لإنشاء شبكات مشابهة في أفريقيا وآسيا والمحيط الهادي، وتعتمد لتحقيق هذه الإنجازات كذلك على مفهوم بؤمة الجامعات والذي تعتبره المشروع الرئيسي لتطوير التعليم الجامعي<sup>(٣)</sup>. ويعني: وضع خطة عمل دولية تهدف إلى تعزيز التعاون بين الجامعات وتعزيز الحركة الأكاديمية عن طريق الربط بين الجامعات في الاختصاصات الرئيسة لاسيما تلك المتعلقة بالتنمية المستمرة. ويشتمل برنامج التوأمة على برنامجين رئيسيين هما: دعم شبكات التعليم العالي، واتباع نظام كراسي اليونسكو. وسوف تغطي أنشطة البرنامج مجالات إدارة التعليم العالي وتطوير أعضاء هيئته الأكاديمية، ودعم الوسائل المساعدة على ذلك من مكاتب جامعية وغيرها وأنشطة ومؤسسات البحث العلمي الإقليمية وشبه الإقليمية،

---

(1) Voiteck Roseanne O'Brien, "Integrating Staff and Organization Development: An Empirical study of Staff Developers", Paper Presented At The Annual Conference of Research Association, San Francisco, 20 - 24, 1992, p. 23.

(2) UNESCO, ANSD, Consultation Meeting on the Creation of An All - Arab Inter University Network on Staff Development Op. Cit., p.2.

(3) UNESCO, Higher Education Staff Development Directions for the 21 st Century: Paris, 1994, p. 9.

ويهدف البرنامج إلى الربط بين الجامعات في الدول المتقدمة والنامية فيما بينها وتشجيع الأفكار المبتكرة في التعليم الجامعي، ودعم زيادة الإستخدام للتقنيات الجديدة في المعلومات وأمور أخرى (١).

وقد جاء هذا المشروع في الوقت الذي واجه فيه التعليم الجامعي عدة قضايا واتجاهات هامة منها: (٢)

أ- زيادة الطلب على التعليم الجامعي.

ب- تنوع التعليم الجامعي وزيادة التخصصات وتداخلها مما يستدعي الحرص على زيادة التعاون.

ج- تخفيض ميزانية التعليم الجامعي، والدعوة لإصلاح نظمه.

د- ضمان الجودة.

هـ- العلاقة بين التعليم الجامعي وسوق العمل.

وكل هذه القضايا تستدعي أن يكون من ضمن الاهتمامات العمل على تنمية أعضاء هيئة التدريس الجامعي للمساعدة على قيامهم بمهامهم الصعبة والتي ستعرض لها الدراسة فيما بعد.

وترى اليونسكو أن هذه التنمية تعني العمل على تقوية قدرات أعضاء هيئة التدريس في المجال المعرفي من خلال برامج تساعد على ذلك وتمكنهم من توظيف معارفهم للمتطلبات الجديدة في سوق العمل التي يُعدُّ لها الطلاب، وكذلك تقوية القدرات التدريسية لتطبيق طرق مبتكرة ومتجددة تساهم في تحسين أداء الوظيفة التربوية للجامعة، وكذلك تنمية الجوانب الإدارية، وتنمية الموارد البشرية مثل أنماط القيادة وعمليات التقويم، ومهارات الاتصال وإدارة التعاون الدولي.

(١) محمد أمين المفتي، «مصطلحات التعليم الجامعي»، دراسات في التعليم الجامعي، مجلة غير دورية تصدر عن مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، القاهرة، بدون رقم وبدون تاريخ، ص ١٣٥.

(2) UNESCO, Higher Education Staff Development. Op. Cit., pp. 10 - 12.

ويُلاحظ هنا تطور مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من مفهوم قاصر على مجال التدريس إلى مفهوم واسع يتضمن مكونات عدة هي (١).

الجوانب الأكاديمية، والجوانب الإدارية، والجوانب الفنية.

ولهذا فلا بد لضمان فاعليتها وكفاءتها أن تكون جزءاً من مدخل متكامل تضمن الاستمرارية والجودة، وبذلك يمكن اعتبارها استثماراً في رأس المال البشري ليتحقق لعضو هيئة التدريس الجامعي القدرة على الأداء الأفضل لمثلث العالم، المعلم العامل.

وهكذا يلاحظ التطور السريع الذي صاحب مفهوم التنمية المهنية من عام ١٩٧٦ إلى عام ١٩٩٤ نتيجة الانتشار في جامعات القارات، وتعاون الخبرات العالمية في هذا المضمار والذي أظهرته اليونسكو في مشاريعها وبرامجها المتعددة و تسخير المفاهيم المناسبة لتحقيقه.

#### **رابعاً : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق وظائف الجامعة:**

تعتبر الجامعات من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية (٢) في سبيل المحافظة عليها ونقدها، وقيادة التغير في المجتمع إذ يحتضن التعليم الجامعي عادة في إطار هيئة التدريس أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذات التأهل العالي، والتخصص المتميز، والخبرة العميقة في جميع المجالات؛ أي أنه يحتوي على معظم القيادات الفكرية العليا في المجتمع.

وقد حددت رابطة التربية الوطنية الأمريكية أهداف التعليم الجامعي بأنها: الوسيلة التي يمكن عن طريقها إعداد الأفراد الأكفاء، ونقل التراث الثقافي وتوسيع

---

(١) الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، ورشة عمل حول تجارب الجامعات العربية في التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، الجامعة الأردنية ، كلية العلوم التربوية، ١٩٩٤، ص ٨٩.

(٢) عبدالله محمد عبدالرحمن، سوسيولوجيا التعليم الجامعي. دراسة في علم الاجتماع التربوي؛ دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ١٩٩١، ص ٦٩.

أبعاد المعرفة الإنسانية عن طريق البحث العلمي، والعمل على تحويل العلوم المكتشفة إلى وسائل وتقنيات تساهم في حياة أفضل. وهذا المفهوم الذي انتشر بين كثير من الجامعات قاد إلى ضرورة تحديد وظائف الجامعة الثلاث.

أ - التدريس

ب - البحث العلمي

ج - خدمة المجتمع (١).

وتختلف الجامعات في قدر التزامها بهذه الوظائف حيث تُغلبُ بعضُ الجامعات بعضَ الوظائف دون الأخرى، فهناك جامعات تركز على خدمة المجتمع وجامعات تهتم بالتدريس أكثر من غيره، وجامعات للبحث العلمي، وإن كان ذلك لا يعني إهمال الوظائف الأخرى.

وعضو هيئة التدريس سواءً أكان في الجامعة التي تركز على الوظائف الثلاث أو على وظيفة واحدة يعمل في ظل مجموعة من الأهداف التي وضعتها الجامعة لنفسها ولذلك يعتبر محور العملية التي تحقق أهداف الجامعة، ومن هنا يلقي موضوع اختياره وتنميته مهنيًا العناية في مؤسسات التعليم الجامعي بما يسهل لها تحقيق وظائفها. وفيما يلي عرضاً لوظائف هيئة التدريس الثلاث (٢):

أ - التدريس، ويقصد من هذا المصطلح : العملية المنظمة المتعمدة التي يتم فيها تعليم الطلاب خبرة ما، بما تتضمنه من تقديم للمعارف والمعلومات بقصد تنمية الطلاب فكرياً وثقافياً واجتماعياً. إنه فن إيجاد بيئة تعليمية مع الإبقاء عليها وإحداث الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير العقل تطويراً صحيحاً. والمدرس هو أحد معالم هذه البيئة يمنحها الطاقة، ويمدّها بأحكامه من خلال طرق مختلفة في مواقف متعددة ليزيدها نمواً واستقامة (٣). فهو يتوجه نحو طلابه بجهده ليزيد من ثروتهم المعرفية،

(1) Paul L. Dressel & Lewis B. Mayhew, **Higher Education As field of Study**: Jossey Bas Publishers, Washington, 1974, pp. 103 - 105.

(2) David D. Henery, **Administration of Higher Education System of Higher Education in the United States**, International Council for Educational Development; 1978, p. 58.

(٣) جوزيف تاسمان، **أفاق جديدة هي التربية**، مرجع سابق، ص ١٩.

وينمي مهاراتهم العلمية، وبما أن الطريقة المستخدمة غالباً في الوقت الحالي في التدريس هي «المحاضرة» مع كثرة الطرق في التدريس التي يستطيع عضو هيئة التدريس أن يختار منها ما يناسب الموقف التعليمي الذي بصدده، ولذا لا بد له من أن يتدرب على الطرائق والاستراتيجيات المختلفة ليستخدّم الطريقة المناسبة للموقف التعليمي، وهذا يقتضي اعتماد مبدأ التخطيط للتدريس، وتنوع الخبرات التعليمية ليتمكن من اختيار الأسلوب الذي يمكنه من تحقيق الأهداف التي خطط لها<sup>(١)</sup> كل هذا يقتضي لتحقيقه عناصر عدة يمكن للجامعة مساعدة عضو هيئة التدريس في الوقوف عليها من خلال برامج التنمية المهنية التي تقيمها.

ب - البحث العلمي: تعتبر الجامعات بحكم الوظائف التي تسمى لتحقيقها هي المسؤولة عن إجراء البحوث والقيام بالدراسات في جميع مجالات المعرفة حتى يتم التغيير نحو الأفضل من خلال توظيف نتائج هذه البحوث والدراسات في معالجة مشاكل المجتمع وقضاياها، والمحافظة على المعرفة وتنميتها وتقديمها ونقلها، وتبني الطاقات المبدعة<sup>(٢)</sup>، وهنا تعمل الجامعة على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدي أساتذتها نحو الاهتمام بالبحوث العلمية وتقديمها من خلال توفير المناخ العلمي للبحث وما يستلزمه من معدات وأجهزة وكتب ومراجع وغيرها من المصادر العلمية، وتنفيذ برامج تنمية تُحفز أعضاء هيئة التدريس على البحث والتمكن من مهاراته والجديد فيه، وبدون هذا لا تستطيع الجامعات تحقيق وظيفتها في البحث العلمي المتميز وكذلك المحافظة على تميزها عن مراحل التعليم الأخرى<sup>(٣)</sup>.

كما لا بد أن تعمل الجامعة على توثيق علاقتها بمؤسسات المجتمع الأخرى خاصة التي يمكنها أن تساهم في نفقات البحث العلمي، وتفيد من نتائجه<sup>(٤)</sup> وذلك

(1) Alex Main, *Educational Staff Development*, Croom Helm, New Hampshire, 1985, p. 7.

(2) C. Carnegie, *The Purpose and performance of Higher Education in the United States*, Approaching The year 2000, N. Y., 1983, PP. 10 - 12.

(3) P. Strohm, "Faculty Roles Today and Tomorrow" , *Academic*, January / February, 1983, PP. 10` 15.

(4) M. Perkins, "Defining The True function of the University: A Question of Freedom Versus Control, *Change USA*, Vol. 16, July/ August 1984, pp. 20 - 29.

للمساهمة في حل مشكلة تمويل البرامج التنموية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتمويل البحث العلمي فيها.

ولابد هنا من الإشارة إلى أن العلاقة بين وظائف الجامعة الثلاث هي علاقة ترابط وتكامل رغم تعددها يؤديها عضو هيئة التدريس الجامعي بشكل متكامل إذا هو خطط لذلك، وقدمت له الجامعة ما يمكنه من تحقيقه. فهو ينمي المعرفة التي يحتاجها في التدريس، ويجدُ المشكلات التي تستحق البحث والدراسة في مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقترح الحلول لها، وبهذا يخدم التدريس والمجتمع بنتائج أبحاثه.

ولقد استشعرت الدول المتقدمة أهمية البحث العلمي في الجامعات يشهد على ذلك زيادة الإنفاق عليه حيث ارتفع في أمريكا مثلاً أكثر من عشرين مرة ووصل من ١٠٠ مليون دولار إلى ما يزيد على ٢ مليار دولار وذلك حسب إحصائيات ١٩٧٨ - ١٩٧٩ مما دعا البعض إلى تسمية هذه السنوات بـ «العصر الذهبي» للجامعات. وكانت أمريكا من قبل قد أدركت أهمية البحث العلمي الجامعي خاصة في المرحلة الثانية من مراحل التعليم الجامعي الأمريكي حين أنشأت جامعة البحث على يد كبار رجال التعليم الجامعي مثل اليوت في جامعة (هارفارد)، وايت في جامعة وهلمان في هويكنز وغيرهم (١).

وشهدت فترة التسعينات اهتماماً متزايداً بالبحث العلمي داخل الجامعات نتيجة لتزايد الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي داخل أمريكا (٢) خاصة بعد صدور تقرير التعليم الجامعي الأمريكي بعنوان «إغلاق العقل الأمريكي» (٣).

وتؤكد رابطة التربية الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية أن معظم التطورات

---

(1) Clark Kerr, *The Great Transformation In Higher Education 1960 - 1980*: State University of New York, N.Y., 1991, p.3.

(2) Nicholas M. Steneck, "Research Universities and Scientific Misconduct" *Journal of Higher Ed.* Vol. 65, No. 3 May / June 1994, pp. 310 - 330.

(3) Allan Bloom, *The Closing of The American Mind*: Simon & Schuster, New York, 1987.

التي تحققت في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، ومعظم الإنجازات والاكتشافات في العلوم الطبيعية قد تمت عن طريق البحث العلمي في الجامعات<sup>(١)</sup>.

إن الإنتساب لهيئة التدريس الجامعي لايعني القدرة على البحث ، كما لا يعنى التمکن من كل أدواته خاصةً وأن البحث العلمي مع التقدم التكنولوجي يشهد قفزات هائلة من الجديد الذي يُضافُ إليه الأمرُ الذي يستلزمُ متابعةً بالغة عن طريق التنمية المهنية المؤسسية لتحافظ الجامعة على مكانتها في منظومة التعليم والتغيير.

إن مستوى الاهتمام والإبداع في البحث العلمي داخل الجامعة هو الذي يحدد مدى رقيها، وقد أشار تقرير لجنة كارينجي عن التعليم العالي ١٩٧٣ إلى أن عدد الجامعات والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ (٢٨٢٧) منها ٥٢ جامعة هي الأرقى لتمييزها بمستوى البحث العلمي الذي تجر به مثل جامعات (هارفاد) وتكساس وشيكاغو وبيركلي وميتشجان وستانفود ونيويورك). ومنها ٤٠٠ جامعة أقل في مستواها العلمي في وظيفة البحث مثل جامعة (انديانا وتولين) وغيرهما<sup>(٢)</sup>.

ويشهد الواقع أن مؤسسات التعليم الجامعي في الوطن العربي لا تُعطي إهتماماً كبيراً للبحوث الأساسية أو التطبيقية بالرغم من التوسع النسبي في عدد الجامعات لأن معظم هذه المؤسسات هي مؤسسات تعليم أكثر منها مؤسسات بحث أو خدمة إجتماعية، والبحوث التي تجرى في الجامعات لم تسهم كثيراً في عملية التنمية العربية<sup>(٣)</sup>.

ولعل من أهم العوامل التي أدت لذلك عدم القدرة على التفاعل مع الجديد لغياب برامج التنمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي التي تزيد من قدراتهم التدريسية

---

(1) National Education Association of The United States, Higher Education: A Decade of Decision. Washington, D. C., 1975, p. 10.

(٢) محمد منير موسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، مرجع سابق ص ٢٢٧.

(٣) محمد سيف الدين فهمي، سبل التعاون بين الجامعات وبين المؤسسات الانتاجية في دول الخليج العربية - الواقع وسبل التطوير، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض ١٤١٧ - ١٩٩٣، ص ٦٢.

والبحثية<sup>(١)</sup>، الأمر الذي ساهم في تعثر الجامعات عن أداء وظيفتها الثانية وهي البحث العلمي الذي يساهم في تنمية المعرفة وتطويرها.

ج- خدمة المجتمع : إن النمو المعرفي الذي تقدمه الجامعة لطلابها لا بد أن يجد طريقه إلى المجتمع مساهمة منها في نشر المعرفة وحل المشكلات وذلك باعتبارها مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة أعراضه.

والعلاقة بين المجتمع والجامعة تبادلية فهي تؤثر من خلال ما تقوم به من وظائف ومهام، وتتأثر بما يحيط بها من مناخات تفرضها أوضاع المجتمع أو حركته، وهذه العلاقة تدفع الجامعة إلى إحداث تغييرات في البنية والوظائف والبرامج والبحوث تتناسب مع المتغيرات التي تحدث في المجتمع. ويقدر ما تلتحم الجامعة بمجتمعها تكون أقدر على تحقيق وظائفها.

وتفرض هذه الصلة أن يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي هو تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات الاجتماعية والثقافية والصحية والتقنية والاقتصادية.

ومن المفيد هنا أن تعرض الدراسة بإيجاز أهم التطورات التي أصابت المجتمعات المعاصرة التي تحدد نوع العلاقة بينها وبين الجامعات وهي :

**١ - النمو المعرفي:** هذا النمو المذهل الذي يزداد بمتواليه هندسية حيث تقصر المدة التي تتضاعف فيها المعرفة، والذي يسميه العلماء بالإنفجار المعرفي. ولعل التقدم الذي حدث في أساليب وأدوات الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتحليلها زاد من سرعة هذا التطور.

وعلى قدر المعرفة في المجتمعات تتحدد درجة التقدم الاجتماعي ومكوناته الإقتصادية والثقافية والاجتماعية، ويقدر ما يتوفر لأعضاء هيئة التدريس من قدرات وإمكانات تكون قوة الجامعة؛ إضافة لذلك لم تعد الجامعة هي المصدر الوحيد للمعرفة، وإنما قامت معها مؤسسات أخرى تهتم بتوليد المعرفة ونموها مثل مراكز

(١) صبحي عبد الحفيظ قاضي، قضايا جامعية، مرجع سابق، ص ٨٥.

البحوث ومؤسسات الإنتاج والخدمات. كل ذلك دفع الجامعة لتوجيه اهتمامها في مجال التدريس والبحث إلى مجالات العلوم التقنية، وتوثيق علاقاتها مع مصادر المعرفة الأخرى، وتوظيف ذلك بما يساعدها في أداء وظائفها.

٢ - **التقدم التقني**: أدى تطبيق التقدم العلمي والمعرفي إلى تطورات تقنية هائلة لم يعد من الممكن معه أن تعزل الجامعة نفسها عن التقدم التكنولوجي الذي يستوعبه المجتمع يوماً بعد يوم، وصار من مسؤوليتها للنهوض بمجتمعاتها إعداد أجيال قادرة على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة ومتابعة وثباتها. تمثل ذلك في تطوير برامجها التعليمية والاهتمام بتدريب المختصين في مجالات التقنية وعقد الندوات، وتوثيق العلاقة مع مؤسسات الإنتاج باعتبارها المستهلك للكوادر البشرية التقنية، والمستفيد الأول من البحوث العلمية والتطبيقية التي تتم في الجامعات.

٣ - **التنمية**: يذهب البعض إلى القول بأن من أسباب عدم نجاح الخطط التنموية في البلاد العربية غياب الجامعات وانمزجها زمنياً طويلاً داخل أسوارها تبحث في أمور لا تمت للمجتمع.

إن التنمية بمعنى: (توليد القدر على الإنتاج في المجتمع وتطويره الدائم) تتطلب من الجامعات الاهتمام بإعداد المهارات البشرية في المجالات العلمية والصناعية والزراعية والاجتماعية على مستوى التخطيط والتنفيذ مع الاهتمام بالبحوث العلمية والتطبيقية. وغياب هذا الاهتمام والتوجه يؤدي إلى مشكلات اجتماعية واقتصادية كبيرة تؤثر على عملية التنمية وتحول دون تحقيق أهدافها، وتعتبر عن عجز الجامعة عن القيام بوظائفها باعتبار أن التحديات التي تواجهها في العصر الحديث تمثل أهمها في العناصر الآتية (١):

أ - التدريس والتدريب المستمر لحفظ المعرفة بما يسد حاجة المجتمع من الكوادر البشرية.

(١) محمد سيف الدين فهمي، سبل التعاون بين الجامعات وبين المؤسسات الإنتاجية في دول الخليج العربية - الواقع وسبل التطوير؛ مرجع سابق، ص ٣٩ - ٤٦.

ب - تنمية البحث العلمي والتطبيقي بما يسهم في نمو المعرفة وجعلها القوة المحركة للتنمية ويمكنها من ملاحقة المتغيرات العنيفة التي يشهدها سوق العمل نتيجة الاستخدام المكثف للتكنولوجيا المتقدمة.

ج - الانفتاح على المجتمع في شتى مجالاته ومع كل طوائفه لحل مشكلاته بما يجعل من الجامعات مشاركا أساسياً في رفع مستوى الأمة اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً.

ولعل من أهم الأحداث في تطوير التعليم الجامعي الأمريكي قانون موريل لمنح الأراضي للجامعات لغرض استخدامها في بناء المعامل وإجراء التجارب والقيام بالبحوث. وتحولت الجامعات وقتها لدراسة مشكلات المجتمع وأثبتت معامل ومراكز بحوث الكليات أنها جديرة بالاحترام<sup>(١)</sup>، فنتائج البحوث والدراسات هي التي توجه التغيير وتنظمه وتتابعه، وتقوم بمعالجة مشاكل المجتمع وقضاياها<sup>(٢)</sup>.

إن جامعة اليوم هي جامعة المجتمع تعيش من أجله وتعمل على رفاهيته، وهي مركز إشعاع ثقافي وعقلي دائم تعبر عن المجتمع الذي تحيا فيه وتسعى لتحقيق التحرر والحرية بإزالة العوائق المانعة للتغيير نحو الأفضل، وإطلاق الإمكانيات البشرية اللازمة لهذا التغيير بعد تحديد وتوضيح مساره<sup>(٣)</sup>.

ولابد هنا من التأكيد على أن العلاقة بين وظائف الجامعة الثلاث هي علاقة ترابط وتكامل رغم تعددها يؤديها عضو هيئة التدريس الجامعي بشكل متكامل إذا هو خطط لذلك، وقدمت له الجامعة ما يمكنه من تنفيذه. فهو ينمي المعرفة التي يحتاجها في التدريس، ويجد المشكلات التي تستحق البحث والدراسة في مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقترح الحلول لها، وبهذا يخدم التدريس والمجتمع بنتائج أبحاثه.

(١) محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، مرجع سابق ص ٧.

(2) C. Carnegie, The purpose and Performenceg of Higher Educatmin The United States, Approaching The yess 2000. Op. Cit, pp. 10 - 12.

(3) K. Jackson & B: Judith chandler (Editors), National conference on professional as personal Renewal for Faculty proceedings, Atlanta, Georgia, April 1986, p. 10 - 12.

وقد قام أعضاء هيئة التدريس في السويد بإعداد المقررات المطلوبة لمواجهة انخفاض نسبة العاملين في الزراعة من ١٨٪ إلى ٨٪ وتحويلهم إلى قطاعات عملية أخرى؛ وكذلك في ألمانيا فقد أضاف أعضاء هيئة التدريس على المقررات لتلبية حاجات المجتمع الفعلية مقررات تتناول حياة المواطن في الأسرة والمنزل والسياسة والفنون والبيئة. وتُقدم هذه المقررات الجديدة بمرونة مناسبة لتلبية حاجات المجتمع.

وحتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من المساهمة الإيجابية في خدمة المجتمع يجذب بعض المختصين قيام الجامعة بتنمية مهنية مؤسسية لهم تشمل إضافة لما سبق عرضه في الوظائف الأخرى - برامج تعمل على التنمية في - طرق الاستشارة والمحاضرات العامة، والبيئة الاجتماعية التي يودون خدمتها، وطرق التخطيط، والجوانب التطبيقية، والجديد في مجال خدمة المجتمع<sup>(١)</sup>.

ومن النظر إلى حجم ونوع التطور الذي أصاب خدمة المجتمع حتى غدت علماً خاصاً له مقرراته وأساتذته وكتبه وكلياته الخاصة، وجامعاته، لا مناص من أخذه بعين الاعتبار والإفادة منه بما يمكن عضو هيئة التدريس من تحقيق وظائف الجامعة بكفاءة تامة، ويقلص الفجوة بين الجامعات والمجتمعات لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

إن قيام الجامعة بوظيفة خدمة المجتمع في المجتمعات النامية أمرٌ بالغ الأهمية للمساهمة الإيجابية في التخفيف من حدة المشاكل التي تواجه أبناء المجتمعات للوصول بهم إلى بر الأمان بوعي وقُدرة على بناء مستقبل حافل بالإيجابيات أكثر من المرهقات والمحبطات. ومن النماذج الإيجابية ما تقدمه الجامعة الأمريكية في المجال الطبي خدمةً للمجتمع الأمريكي حيث أقامت برنامجاً خاصاً عبر نظام هاتفى يمكن الأطباء وهيئات التمريض من خلاله الاتصال والاستماع إلى أحدث المعلومات

(١) طه تايه النعمي «الإعداد المهني والفني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين»، الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ٢٣ - ٢٥ رجب ١٤٠٥هـ / ١٣ - ١٥ إبريل ١٩٨٥، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص ٢٩٣.

الطبية كل في مجال تخصصه الأمر الذي يؤدي إلى اتساع آفاق مهنة الطب وتجديدها باستمرار في أذهان العاملين بها ليكون عطاءهم للمجتمع أكثر أمناً، كما وصلت الخدمات الجامعية إلى مشكلات الأفراد فمثلاً تقدم جامعة (أريزونا) خدماتها للفقراء من خلال برنامج يتعاون القائمون عليه مع المؤسسات المجتمعية والشخصيات الفنية القادرة للقضاء على أسباب الفقر<sup>(١)</sup>، وكل هذا يقتضي تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس تمكنهم من ذلك.

### خامساً: الأجهزة المسؤولة عن تخطيط وإدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

تقوم هيئات وطنية ودولية بجهود مكثفة لتلبية الحاجة إلى التنمية المهنية لأساتذة الجامعات. وقد أظهرت دراسة قام بها المكتب الدولي للتخطيط التربوي (باريس) ١٩٧٤ لـ (٥١٣) جامعة ومؤسسة تعليم عال في (٩٢) دولة أن موضوع تطوير أساتذة الجامعات أصبح محط اهتمام معظم الدول، وإحدى وظائف مؤسسات التعليم العالي<sup>(٢)</sup>. وبناء على ذلك أنشئت أجهزة مسؤولة عن التخطيط له وتنفيذه وتختلف هذه الأجهزة من دولة الأخرى بل من جامعة لأخرى.

ويمكن تناول موضوع الأجهزة المسؤولة من خلال تحديد مايلي<sup>(٣)</sup>:

#### ١ - مستوى المؤسسة:

ويقصد بها: تحديد المؤسسة أو الجهة التي تهتم بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات هل يتم ذلك على المستوى القومي كما فعلت دول الكتلة الشرقية سابقاً Eastern وبعض الدول النامية؟ أم يترك على مستوى المؤسسة صاحبة

(١) محمود أحمد الساد، المشكلات التي تصوق عضو هيئة التدريس الجامعي عن تأدية وظائفه في كل من الأردن وجمهورية مصر العربية والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية (دراسة مقارنة) رسالة

دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس ١٤١١ - ١٩٩١، ص ٢٣٧ - ٢٣٨.

(٢) لينة أبو نوار «الحاجة إلى التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية»، مجلة التربية الجديدة، سبتمبر - ديسمبر ١٩٩٠، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية عمان ص ١٢٣.

(3) UNESCO, Regional Co - operative Programme in Higher Education: Op. Cit., PP. 6.

الشأن المباشر كما هو الحال في معظم الدول الغربية حيث ترك الأمر للكليات والجامعات للأخذ بالتنمية المهنية ، وإدارتها واختيار برامجها وأساليبها وفق حاجاتها.

### ب - مداخل التنمية المهنية:

في مدة العشرين سنة الماضية التي تمثل تاريخ الاهتمام بالتنمية المهنية تم تطوير نماذج عدة للتنمية المهنية خاصة على المستويات المؤسسية (مستوى المعاهد والكليات) وهذه النماذج تمثل تنوعاً في التنظيم من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى.

فنموذج القمة للقاع - والذي يتوافق مع النظم الكبيرة والهرمية - قد وجد اهتماماً كبيراً بناءً على:

(١) أن ما يجب وأفضل ما يمكن تحقيقه يكون بيد السلطات الأعلى.

(٢) أنه يمكن تنفيذ وإدارة هذه النماذج من خلال قنوات موجودة بالفعل.

أما نموذج - أسفل لأعلى - فإن أصحابه يرون أن التغيير يمكن إحداثه إذا تضمن المسؤولين عن أحداثه، وكذلك لأنه يستجيب لاهتماماتهم وحاجاتهم الفعلية. وكذلك النموذجين له أنصاره.

### ج - الاختلافات بين الدول والمؤسسات.

إذ الأولويات والحاجات تختلف من دولة لأخرى ومن جامعة لأخرى، وكذلك الموارد. لذا لا يوجد نموذج واحد أو بسيط للحلول يمكن القول بأنه الأفضل الذي ينبغي نقله.

### د - مقاومة التغيير:

رغم الاختلاف بين الجامعات والسياقات من دولة لأخرى إلا أن ما يجمع الأفراد والمؤسسات هو الخوف من التغيير الذي لا تتقدم حركته في الأحوال العادية إلا بحذر وببطء شديد وفي الأعم تحت وجود ضغوط خارجية أو فرص متاحة يمكن إيجاد تغيير سريع وأساسي فقط.

وستعرض الدراسة فيما يلي لنماذج من الأجهزة المسؤولة عن التنمية المهنية في بعض الدول:

أ - الشبكات القومية للتنمية المهنية، وهي التي تدير عمليات التنمية من التخطيط إلى التقويم داخل الدولة بإشراف مباشر وموحد كما يحدث في دول الكومنولث المستقلة عن الإتحاد السوفيتي السابق، حيث أسندت عمليات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي إلى نظم رسمية على المستوى القومي تقوم بالتخطيط والتنفيذ والتنسيق والإشراف على عمليات التنمية المهنية داخل الجامعات<sup>(١)</sup>. وذلك بناءً على مركزية القرار الذي كان سائداً في الإتحاد السوفيتي السابق والكتلة الشرقية وتنوع البرامج لا يسمح للكليات بالتدخل وإنما يتم داخل التنظيم المركزي<sup>(٢)</sup>.

وقد أخذت بعض الدول الغربية بمركزية التنمية المهنية حيث أنشأت ألمانيا شبكة قومية عام ١٩٨١م تقوم كذلك بالإشراف على تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية والتعاون مع الجامعات الأخرى مثل جامعات (كوبنهاجن، ولندن) للإفادة وتبادل الخبرات، ويوجد في ألمانيا ١٧ وحدة ومركزاً لـ ٧٨ جامعة؛ وتعقد الشبكة اجتماعات منظمة لتحليل نتائج برامجها وتقويم أنشطتها وذلك من خلال:

\* برنامج مشترك لجميع الوحدات.

\* مشروعات مشتركة مثل (أشكال التقويم - الفصول الكبيرة).

\* التدريب السنوي وتبادل الأساتذة والمواد التعليمية.

وتتنوع أنشطة إدارة هذه الشبكات القومية فمن أنشطة داخلية تشمل مراجعة المداخل الحالية والبيولوجرافيا وتنظيم الزيارات المتبادلة إلى أنشطة خارجية تشمل المقابلات مع الخبراء في مجالات أخرى كالتعليم المستمر، وكذلك تحليل المداخل الحالية في الدول الأخرى<sup>(٣)</sup>. وهكذا تتم العملية بشكل موحد نظراً لسيطرة الشبكة القومية على التخطيط والتنفيذ والتنسيق بين الجامعات المتعددة داخل الدولة.

(1) Ibid., P.3.

(٢) محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه؛ مرجع سابق، ص ٢٦٨.

(3) Brigitte Berendt, Staff Development in the Federal Republic of Germany. Op. Cit., PP. 1- 18.

ب- الوحدات المستقلة، وهي التي تتولى القيام بالتخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم داخل الجامعات بشكل مستقل عن الجامعات الأخرى، أو داخل الكليات بشكل مستقل أو شبه مستقل عن الكليات الأخرى داخل الجامعة.

ففي استراليا لا توجد إدارة مركزية، ولكن توجد وحدات للتنمية المهنية داخل الـ(١٩) جامعة و (٣٠) كلية، وكل وحدة تقوم بالتخطيط والتنفيذ وفق حاجة أعضاء هيئة التدريس فيها، وبعض هذه الوحدات تتبع مركز الدراسات العليا التربوية أو مركز تطوير التعليم والتدريس داخل بعض الجامعات مثل جامعة (جرافت، ونيوإنجلاند) وذلك نظراً لاستقلالية الجامعات كما هو الحال أيضاً في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تتم التنمية المهنية داخل (٧٥٦) جامعة وكلية من خلال مسميات ومراكز متعددة ووفق حاجات الكليات مثل كلية (الفنون التقنية والتطبيقية). وقد أخذت الصين أيضاً بالإشراف الجامعي المستقل على تخطيط وإقامة البرامج التنموية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بعد أن توسعت في التعليم الجامعي حيث تقوم مراكز متخصصة داخل الجامعة بكل ذلك لأعضاء هيئة التدريس فيها<sup>(١)</sup>. ويسعى الأردن من منطلق حرصه على تلبية حاجات الجامعات المتعددة (الأهلية والرسمية)، إلى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس فتقوم كل جامعة وكلية باقامة وحدة مسؤولة عن هذه التنمية ففي الجامعة (الأردنية) تم في عام ١٩٨١م إنشاء برامج تنمية القوى البشرية لأعضاء هيئة التدريس في المجال الصحي. وفي عام ١٩٨٣م تم إنشاء مركز التقنيات التعليمية، وهناك برامج الحلقات الدراسية المتخصصة<sup>(٢)</sup>. وكذلك الحال في جامعة (العلوم والتكنولوجيا) التي أنشأت لجنة التطوير الأكاديمي التي تعد ورشاً خاصة لهذا الغرض.

(١) يمكن الرجوع في هذا الموضوع إلى المقدمة ص ٣.

- David. Csokasy, **professional Development - A success story. Project Description**, Michigan University, 1983.
- L. David Weller, "Teacher Performance Assessment" **Teacher Education**, Vol. 18, No. 2, 1982, PP. 10 - 14.

(٢) سلامة طناش ومنير غرايبة، «تجربة الجامعة الأردنية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس» ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية. الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية - الأردنية - كلية العلوم التربوية ١٩٩٤. ص ١٤ -

وفي عام ١٩٧٠ أسست جامعة (كانتربري) في نيوريلاند و وحدة للبحوث والاستشارات التربوية لتلبية حاجات أعضاء هيئة التدريس فيها وتقديم البرامج التي يحتاجونها من خلال الاتصال المباشر<sup>(١)</sup>.

كما أن السودان لم يكن بعيداً عن هذا الإتجاه حيث أنشأت جامعة (الخرطوم) عام ١٩٧٠م مركز التطوير التربوي للمهن الصحية لتقديم برامج تنمية لأعضاء هيئة التدريس، وفي عام ١٩٧٤م تولت كلية التربية إقامة البرامج التنموية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وفي عام ١٩٨٨م أنشأت الجامعة مركزاً للتطوير الأكاديمي ويقوم بالتخطيط لبرامج التنمية التي تحتاجها الكليات<sup>(٢)</sup>.

وفي ضوء التفاعل الإيجابي مع الإتجاهات المعاصرة العربية والأجنبية في هذا المجال لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي قامت جامعة (الإمارات العربية المتحدة) بإنشاء مركز استقطاب وتنمية هيئة التدريس الذي يقوم بالإشراف على وضع نظام متكامل يتم على أساسه تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة على نحو يحقق التلاحم بين جميع أفراد المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والوظائف المطلوبة، وكذلك إجراء الدراسات والبحوث التي تساعد على ذلك<sup>(٣)</sup>.

## **سادساً: برامج وأساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:**

فيما يلي عرض لبرامج التنمية المهنية ثم عرض لأساليبها:

### **أ - البرامج**

تقتضي التنمية أن تسير وفق خطة مدروسة منظمة لتحقيق أهداف مرسومة محددة

---

(١) لينة أبو نوار، «الحاجة إلى التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية الجامعات»، مرجع سابق ص ١٠٣.

(٢) أحمد يوسف عبدالرحيم، «تجربة جامعة الخرطوم في مجال ترقية أعضاء هيئة التدريس في الجانب المهني»؛ ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس؛ مرجع سابق، ص ٧٨ - ٨٤.

(٣) جامعة الإمارات العربية المتحدة، «تجربة جامعة الإمارات العربية المتحدة في مجال تنمية أعضاء هيئة التدريس»؛ ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية مرجع سابق، ص ٣٠ - ٤٠.

في إطار من العمل الجماعي المنظم وكما يعرفها هاريسون: «بأنها عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة»<sup>(١)</sup>.

ويري البعض أن هناك مفاهيم مرادفة للتنمية المهنية مثل<sup>(٢)</sup>:

١ - **المفهوم السلوكي الإداري**: وهذا المفهوم يركز على أهمية الموقف الإداري

Administrative Situation نفسه الذي يُعطي خصائص وقدرات وسمات إدارية معينة داخل الجامعة. وظواهر القيادة الإدارية تنكشف في مواقف معينة والموقف هو الذي يحدد أفضل الأساليب التي ينبغي أن تتخذها القيادة الإدارية سواءً كانت في الأقسام أو الكليات أو رئاسة الجامعة.

٢ - **مفهوم النمو الإبداعي الابتكاري**: ويرفض هذا المفهوم جعل العملية التربوية

داخل الجامعة خالية من الجوانب الإبداعية والابتكارية في التدريس والإدارة وذلك باعتبار العملية التربوية عملية معقدة متعددة الأبعاد والجوانب، وليست عملية ميكانيكية آلية، وأن المواقف لا تسمح بفرض أسلوب معين بل تتطلب كثيرا من الإبداع.

٣ - **المفهوم التصحيحي أو العلاجي**: وهذا يعني أن تشمل برامج التنمية

تصحيح أخطاء عند المستفيدين ناجمة عن مضي زمن طويل على تخرجهم وحاجتهم إلى صقل بعض المهارات وتجديد بعض المعلومات، أو عن التغير السريع في العلم وتطبيقاته التقنية التي تستدعي متابعتها بشكل دائم.

وإدراك هذه المفاهيم جد مفيد عند التخطيط لبرامج التنمية واختيار أساليبها. وهنا

---

(١) غانم سعيد شريف وحنان عيس سلطان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية

الطبعة الأولى، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ١٤٠٣ - ١٩٨٣، ص ١٦.

(٢) غانم سعيد شريف وحنان عيس سلطان، المرجع السابق، ص ١٧.

لا بد من عرض موجز لأسس التنمية اللازمة لكل مراحل التنمية الثلاث (التخطيط - التنفيذ - المتابعة والتقويم). وهذه الأسس هي:

أ - أن تهدف التنمية إلى تلبية الاحتياجات التنموية للمستفيدين.

ب - استمرارية التنمية بدءاً من مرحلة ما قبل الخدمة وانتهاءً بأثناء الخدمة.

ج - التدرج في التخطيط والتنفيذ وذلك بمعالجة المواضيع السهلة ثم المشكلات الصعبة فالأصعب حتى تحقق التنمية واقعتها في تلبية حاجات المستفيدين والموسسة والمجتمع . والتنمية الواقعية هي التي تطرق مشاكل المنظمة والعاملين بها بتسلسل ومرونة ليكتسبوا القدرة على حلها.

د - التطور الدائم في المبادئ والأساليب حتى تُقدم التنمية كل ما هو جديد في برامجها وأساليبها (١).

هـ - أن يُعطى مفهوم الإتصال اهتماماً خاصاً لما لهذا المفهوم من أثر هام في ربط فعاليات البرامج التنموية وعمليات التجديد المستقبلية في الميدان العملي (٢).

ومن أهم القضايا المثارة في هذا المجال من التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي ضرورة إعطاء هيئة التدريس الفرصة لتخطيط عملية التنمية المهنية الخاصة بهم باعتبارهم المستفيدين والمستهدفين منها. وفي هذا السياق يتم في الجامعات تكوين مجموعة للعمل الجماعي حيث يتم توصيف خبرات متنوعة في مجال التنمية المهنية، وتقديم نموذج متكامل للتنمية المهنية الشاملة والهادفة وفق الأسس المطلوب توافرها كما يحدث في جامعات ولاية نيويورك (٣).

وتتنوع البرامج التنموية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وفق وظائف الجامعة إلى ما يلي:

(١) المرجع السابق ، ص ٢٤ - ٢٧ .

(٢) سلامة طناش ومنير غرايبة، مرجع سابق ، ص ١٣ .

(3) Mea Dick (Ed.) "Special Issue on Staff Development" **Information Update**, Vol.5, No.3, March 1989, PP. 1- 21.

١ - برامج التنمية المهنية في مجال التدريس: وتسمى هذه البرامج إلى تحقيق الجوانب الآتية (١):

- التنمية البشرية على مستوى المنهج والتدريس الجامعي.
- تقديم الطرق الجديدة في التعليم (دور المتعلمين - مداخل حل المشكلات .. الخ) والتعرف على طرق الإفادة منها في التدريس الجامعي.
- مراجعة المناهج (بما فيها الأهداف والمحتوى - الطرائق، الوسائل - التقويم).
- الاطلاع على استراتيجيات العمل الجامعي وأهدافه ونظمه.
- الوقوف على أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي المميزة.
- أزيد من المعرفة بخصائص نفسية الطالب الجامعي وسلوكياته وطموحاته.

٢ - برامج التنمية المهنية في مجال البحث: تخرص هذه البرامج على التمكين الأكاديمي المهني لعضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي للمحافظة على مستوى مميز للأبحاث العلمية، وذلك بتحري الدقة والموضوعية والتمكن من مهارات البحث حيث تهتم كثير من الجامعات بالتدريس أكثر من اهتمامها بإعداد وتدريب وتنمية القوى البشرية على البحث العلمي المتميز . كما يهتم بعض أعضاء هيئة التدريس بالبحوث الفردية في الوقت الذي تتطلب سرعة المعرفة والتغير بحوثاً جماعية تساهم في إثراء المعرفة وتطوير العلوم وتغذية المناهج والمحتوى، وإيجاد حلول مناسبة لمشكلات وقضايا التغير في المجتمع (٢).

وتسمى هذه البرامج إلى:

- تعريف المشاركين بالبحوث التي تقوم بها الجامعة.
- تزويد الباحثين بالتغذية الراجعة اللازمة لتوجيه البحوث في مسارها الصحيح.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الرزمة الإحصائية (SAS) - سي الحاسب الآلي وكيفية إدخال البيانات الإحصائية.

---

(1) Brigitte Berendt, Staff Development in the federal Republic of Germany, Op. Cit. PP. 13.

(2) H. Perkins, Defining the True function of Higher Ed., Cit., P. 20.

- التنمية المعرفية لمهارات البحث (١).

- تقويم دور البحث العلمي وأهميته كأحد المهام الرئيسة لعضو هيئة التدريس.

- طرق تمويل البحث وتدعيمه (٢).

٣ - **برامج التنمية المهنية في مجال خدمة المجتمع:** تعتبر برامج التنمية المهنية في مجال التدريس والبحث العلمي إسهاماً في خدمة المجتمع وذلك باعتبار أنهما يهدفان لخدمة المجتمع. غير أن خدمة المجتمع تأخذ جوانب إضافية لا بد لعضو هيئة التدريس حتى يتمكن من المساهمة فيها من الالتحاق ببرامج خاص لهذا الغرض يهدف إلى (٣):

- معرفة طرق الاستشارات العلمية.

- معرفة طرق مخاطبة الجمهور وإلقاء المحاضرات.

- التعرف على البيئة الاجتماعية التي يراد تقديم الخدمة فيها.

- تنمية القدرة على الحوار والنقاش العام والجماهيري.

- معرفة الجوانب التطبيقية التي يُحتاج إليها في خدمة المجتمع.

### ب - الأساليب:

وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة أقسام:

١ - **الأساليب المباشرة:** تتعدد الأساليب المباشرة وتنوع وفق تقدير القائمين على برامج التنمية المهنية للأنسب والأوفق الذي يساهم بكفاءة عالية في تحقيق أهداف البرنامج المقصود تنفيذه ومن بينها:

(١) جامعة الإمارات العربية المتحدة، «تجربة جامعة الإمارات العربية المتحدة في مجال تنمية أعضاء هيئة التدريس»؛ مرجع سابق، ص ٣٩.

(٢) محمد الخوالدة، «برنامج نهضة أعضاء هيئة التدريس الجدد في جامعة البرموك» ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، مرجع سابق، ص ٣ - ٥.

(٣) طه تايه النعيمي، «الإعداد المهني والفني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين» الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، مرجع سابق

ص ٢٩٣.

- ورش العمل المتعددة.
- البحوث التحليلية الامبريقية.
- الاستشارات.
- التعاون في المشروعات المشتركة.
- الدراسات الذاتية (١).
- السمنار داخل المنزل.
- الممارسات الموجهة.
- البعثات التدريبية، والتبادل العلمي مع الجامعات (٢).
- الكمبيوتر.
- الأفلام التعليمية (٣).

## ٢ - الأساليب المساعدة لعملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

وهذه الأساليب لا تقل أهمية عن تلك الوسائل بل تفوقها إن لم تزد أهمية للحاجة إليها وذلك باعتبارها من الأسس التي ينبغي الاهتمام بها قبل تنفيذ البرامج وعنده ومنها:

- قواعد المعلومات وأنظمة الفاكسميلي.
- خدمات التصوير والطباعة .
- خدمات الفيديو المتفاعل أو التخاطبي (٤).
- المعامل والمختبرات المجهزة.

(1) Brigitte. Berendt, staff Developmentm, Op. Cit., pp. 17 - 18.

(٢) سلامة طنناش ومروان خرايبة «تجربة الجامعة الأردنية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس»؛ ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية مرجع سابق ، ص ١٧ .

(3) Alex Main Educational staff Development; croom Helm, New York,

(4) M. R. Simonson & R.D.Volker, Meddia Planning and Production, Beel &Howell Publisheing, U.S.A., 1984, PP. 264 - 66.

Hampshrie, 1985, p. 7.

- المدخل الشخصي ويعتمد على المشروع الذي قامت به جامعة (جورجيا) وذلك للربط بين التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. واستخدام أدوات (١)

- المكتبات المتجددة، وقد بلغ من اهتمام جامعة (إنديانا) بهذا الأسلوب أن عقد اجتماع بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مكتبها لإبداء الرأي حول كيفية إعدادها بما يُساند أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامهم وبما يتمشى مع عقد التسعينيات في القرن العشرين والألفية الثانية. وتم استخدام أسلوب العصف الذهني للمجموعات الصغيرة ونشاط اليوم الكامل ومن خلالها تم التوصل إلى اقتراحات مفيدة للتنمية المهنية يمكن من خلالها تغيير برامج المكتبة المستقبلية. واعتبر التقرير الخاص بهذا الاجتماع أن هذه العمليات تعتبر ضمن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى المحلي والإقليمي والعلمي من خلال الحضور لما يوفره من خبرات ومعارف والمشاركة بالبحوث في هذه المؤتمرات (٢).

### ٣ - الأساليب المساعدة للتنمية المهنية في مجال البحث.

- توثيق علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع الأخرى التي يمكنها أن تساهم في نفعات البحث العلمي، والاستفادة من نتائجه.

- نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس في مجلات علمية محكمة تحكيمياً علمياً دقيقاً.

- تبادل البحوث مع الجامعات الأخرى (٣).

---

(1) L.David Weller, "Teacher Performance Assessment Instruments A Personalized Approach To staff Development" Op. Cit, PP. 10 - 19.

(2) Ruth H. Miller & Scott H. Davis, **Support Staff Involvement in Library Planning : A staff Development, Activity**, Indiana University, Indiana, Us., 1990, PP. 1 - 30.

(٣) معتمد عبد العليم مرسى، «ترشيد جهود أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي»، وقائع الندوة الفكرية لرؤساء ومديري الجامعات في دول الخليج العربي؛ مرجع سابق، ص ٢٧٠.

- حسن توزيع الوقت بين الوظائف المتعددة لعضو هيئة التدريس.
- استضافة بعض الخبراء من جامعات أخرى أو مؤسسة علمية داخلية أو خارجية.
- العمل على تحسين المناخ الإداري الذي يتجنب الروتين والإجراءات البيروقراطية التي لا تسمن ولا تنفي من جوع.
- تمكين عضو هيئة التدريس من إيصال نتائج أبحاثه أو مقترحاته للجهات المختصة إذا كان ذلك في مصلحة المجتمع العامة<sup>(١)</sup>.

### سابعاً - تقييم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

يعتبر التقييم من عناصر العملية التنموية لإدراك مدى نجاحها وذلك لأن من رام الكمال في عمله وبرامجه لا مفر له من تقويمه. والتقييم لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي أمرٌ بالغ الأهمية باعتباره وسيلةً لتجديد الأهداف وتحديد الأولويات، واختيار القائمين عليها، وانتقاء الأساليب الأفضل، ولذلك لا تفتأ معظم الجامعات عن إجراء هذا التقييم على برامجها<sup>(٢)</sup>.

ومرحلة التقييم جزء من أي برنامج تنموي للكشف بأمانة عن مدى تحقق الأهداف، وصحة الخطط المتبقية لتنفيذها، والصلة بين التقييم والمتابعة صلة تكاملية وتهدف عملية التقييم إلى<sup>(٣)</sup>:

- التعرف على ما تم إنجازه من الخطوة، وما تحقق من أهدافها.
- قياس مدى صلاحية البرامج التنموية وأساليب التنمية التي استخدمت في تنفيذها ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التنموية.
- تقدير ما وصل إليه المشاركون من كفاءة.
- التعرف على مدى الإلتزام بالمدة الزمنية المقررة للبرنامج التنموي.
- مدى التقيد بالاعتمادات المالية المحددة للإتفاق على العمل التنموي.

(١) محمود أحمد المساد، مرجع سابق، ص ٣٣ - ٣٣٢.

(٢) غانم سميد شريف وحنان عيس سلطان، مرجع سابق، ص ٣٤٧.

(٣) أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سابق، ص ٢٩٤.

وقد تم إجراء دراسة قام بها مركز (أريجون للتطوير التنظيمي) عام ١٩٩٠ / ٩١ توصلت إلى نتائج تقويمية لعدة برامج تنمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي منها<sup>(١)</sup>:

- أن القائمين بعملية التنمية المهنية في الجامعات لهم أدوار غير محددة ، وغير واضحة وتفتقر إلى التوصيف الدقيق .

- أن القائمين بعملية التنمية المهنية ليس لهم خبرة أو معرفة كاملة بالمجال .

- أنه لكي يتم تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فإنه يجب الربط بين المعرفة والالتزام، والتكامل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس .

وفي دراسة أخرى توصلت إلى نتائج تقويمية منها:

- أنه لا بد من تدريب عدد مختار من أعضاء الكليات ليكونوا قادة أو مساهمين بعمليات التنمية المهنية بالجامعات<sup>(٢)</sup> .

والنظرُ إلى عملية التقويم باعتبارها عملية مستمرة ويؤكد وجوب عملية التقويم كما يرى البعض منذ بداية البرنامج التنموي وأثناء تنفيذه وبعد انتهائه .

كما لا بد من استخدام أداة لقياس المتغيرات المادية المحسوسة والسلوكية الناتجة عن برنامج التنمية موضوع التقويم، كما لا بد من تقويم المنفذين للبرنامج والمشرفين عليه .

وفيما يتعلق بتقويم سلوك المشارك في البرنامج والنتائج الناجمة عن التحاقه به فيمكن أن يتم باتباع أسلوب المقارنات وذلك بمقارنة أداء المتدرب وسلوكه بعد التدريب بأدائه وسلوكه قبل التدريب من خلال معايير قابلة للقياس .

---

(1) Vojtek Roseanne O'Brien, **Integratings staff and Organization Development**,

Op. Cit, PP. 20 - 24.

(٢) هيام نجيب الشريدة ورفعت الفاعوري، «تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول البرامج التدريبية التي التحقوا بها» ؛ مجلة دراسات تربوية، المجلد العاشر، الجزء ٧٤، رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٥، ص ٢٦٧ - ٢٦٨ .

ولسهولة قياس أهداف عملية التقويم لا بد من التعرف على درجة استجابة المشاركين بالبرنامج وردود أفعالهم الإيجابية والسلبية المتعلقة بدرجة الرضا عن البرنامج ككل، أو درجة الرضا عن أي جزء منه وهو ما يسمى بتقويم رد الفعل.

كما أن تقويم النتائج الملموسة لأثر البرنامج كما ونوعاً على العمل لا بد من قياسها وفقاً لمعايير معينة. وكذلك لقياس التعلم من خلال البرنامج لا بد من اعتماد أداة ملائمة Fools فيما يتعلق بسلوك المشارك في العمل قبل الالتحاق بالبرنامج وبعده.

ويرى البعض أنه لا يجب أن تستأثر عملية التقويم بعد تنفيذ البرنامج التنموي في موقع العمل بالأهمية الكبرى بحكم أن العوامل المتعلقة بالمؤسسة أو البيئة أو المتغيرات في داخل المؤسسة قد تؤثر على أداء وسلوك المشاركين في البرنامج الأمر الذي يصعب معه تحديد تأثير كل منها مستقلاً عن الآخر<sup>(1)</sup>.

---

(1) L.Gerald Jannings & E.Marylyn Lake, "Preparing Leaders for Effective Staff Development" Paper Presented at the Annual Meeting Of the Association of Teacher Educators, Atlanta, G.A, Feb. 22 - 26, 1986. P. 20.

---