

## الفصل الرابع

### الجامعات وأعضاء هيئة التدريس

الجامعة والتأهيل المطلوب لعضو هيئة التدريس

إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس

استقطاب أعضاء هيئة التدريس السعوديين والاحتفاظ بهم في الجامعات

استقطاب هيئة التدريس غير السعوديين

توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بالنسبة لأعداد الطلاب

تقويم أعضاء هيئة التدريس

أهمية التقويم الدوري لأعضاء هيئة التدريس

مشاركة الطلاب في تقويم أعضاء هيئة التدريس

تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس

التدريب على رأس العمل ، المفهوم والأسس

تحفيز أعضاء هيئة التدريس على البقاء في الجامعات والمزيد من العطاء

الحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات

الاستقلال والحرية الأكاديمية

مناقشة

وقفة للتأمل

obeikandi.com

---

## الفصل الرابع

### الجامعات وأعضاء هيئة التدريس

عُرِفَت الجامعات - وخاصة في الوقت الحاضر - بأنها صانعة القادة وأصحاب الفكر والرأي، وأساتذة الجامعات الذين قادوا حركات مجتمعاتهم عبر التاريخ الحديث في كل مجال من مجالات الحياة الاقتصادية والعلمية والاجتماعية . وإذا افتخرت الجامعات بإسهاماتها في الحياة العامة للمجتمع، وأخذ المبادرات في تزويده بالقوة البشرية المؤهلة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه خطط التنمية - إنما تنسب هذا الافتخار وهذا الفضل إلى أعضاء هيئة التدريس فيها، وفي ذلك يرى (حسان): " وليس من التفضيل نرى أن الجامعات قد خرَّجت العلم وأساتذته الذين أثروا الحياة البشرية ببحوثهم ومخترعاتهم التي دفعت بهذه البشرية خطوات عظيمة على طريق العلم والتقدم في سنوات قصار كانت تستغرق قبل ذلك أجيالاً طويلاً وذلك في كلِّ مجالٍ واجهت فيه البشرية مشكلة أو توقفت أمام ظاهرة في الطب .. كما في الصيدلة في الزراعة .. كما في الكيمياء في الهندسة .. كما في إدارة الأعمال في التربية .. كما في علم النفس في الجغرافيا .. كما في بحوث الفضاء في الصناعة .. كما في بحوث العمليات في علوم الأجرام .. كما في المشكلات الاجتماعية في اللغة والتشريع .. كما في علوم القرآن والحديث والسنة"<sup>(١)</sup> . ويؤكد هذا السياق (بكر)

(١) محمد مرسي : حتى يكون هناك شيء من الإنصاف لعضو هيئة التدريس في جامعاتنا العربية ، رسالة الخليج العربي،

العدد الثامن عشر ، السنة السادسة ، الرياض ١٤٠٦ - ١٩٨٦ ، ص ٢٣٦ .

بقوله: "ومن هذه الجامعات خرجت البحوث الأساسية كما خرجت البحوث التطبيقية، ولذا لجأت إليها مؤسسات المجتمع المختلفة تطلب معونتها وخبرة أساتذتها، حتى في شؤون الفضاء والملاحة الجوية والرادار المتقدم، وبطبيعة الحال مرت من خلال معاملها مشكلات الزراعة في مجتمعات كثر الحديث عن تقدمها فارتفع إنتاج الفرد فيها ليطعم معه مائة من الأشخاص في دول أخرى، بل إنه في هذه الجامعات خرجت بحوث وتجارب للزراعة تحت الماء، وفي شمس الصحراء القاحلة، وقد نجح بعضها بالفعل، فأنتج الطماطم والشعير في أماكن صحراوية ما كان للإنسان ليتصور أن توجد فيها حياة" (٢٠).

ولا يقتصر دور الجامعة في الإسهام في حل المشكلات في المجالات السلمية المدنية والبيئية، ولكنها تلعب أيضاً - من خلال أبحاث أعضاء هيئة التدريس - دوراً مهماً في مجال الأبحاث المتعلقة في ميادين الحرب والدمار والتسليح وصناعة القنابل الذرية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذا في المعسكر الآخر مثل اليابان وألمانيا التي لجأت إلى علمائها وباحثيها ومخترعيها من أساتذة الجامعات لعمل البحوث المتعلقة بأمر الحرب وتقصير أمدتها والتقليل من أضرارها. ولم تقتصر جهود أساتذة الجامعات على البحوث في مجالات تتعلق بالبيئة والبحار بل تعدت ذلك إلى اكتشاف الفضاء والبحث عن المجهول فيه. ولعل ما تقوم به مؤسسة أبحاث الفضاء الأمريكية لاكبر دليل على إسهام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. إن العالم اليوم أمام إنجازات عظيمة قام بها علماء الجامعات وأساتذتها الذين قطعوا على أنفسهم عهداً أن يسهموا في تحقيق الرفاه لمجتمعاتهم ولل البشرية جمعاء من خلال

---

(٢) بكر عبد الله بن بكر: دور الجامعة في الصناعة، دراسة وتأسيساً وتطوراً، الندوة الفكرية الأولى لرؤساء ومديري

الجامعات الخليجية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٨٣م، ص ٩٢.

ما يصلون إليه من نتائج لأبحاثهم في المجالات المختلفة. ولا شك أن الجامعة تُعرف بأساتذتها وبأبحاثها وبإمكاناتهم وعلمهم وخبرتهم وبحوثهم، إنها الحقيقة بأن أعضاء هيئة التدريس يُنسبون إلى الجامعة، ولكن بعملهم هم تُعرف الجامعة وتنتشر سمعتها في مجتمعها وعلى المحاور الإقليمية والدولية، فالسمعة الطيبة التي تتمتع بها جامعة ما هي نتاج سمعة أعضاء هيئة التدريس فيها. ويتطور المجتمعات المتقدمة والنامية فقد بدأت فكرة الجامعات تدخل العالم العربي في مطلع هذا القرن حيث كانت البداية في إنشاء الجامعات في مصر، وفي بعض أقطار العالم العربي الأخرى ودول الخليج العربية والتي بلغ عددها الآن أكثر من (٦٠) جامعة، أما في المملكة العربية السعودية فقد بدأ التعليم العالي سنة ١٣٦٩هـ وذلك بافتتاح كلية الشريعة بمكة المكرمة والتي كانت نواة لجامعة اكتملت في الوقت الحاضر وهي جامعة أم القرى.

وقد أصبح في المملكة العربية السعودية ثماني جامعات، ويبين الجدول التالي أسماء الجامعات وتاريخ تأسيسها:

الجدول رقم (٢٦)

الجامعات في المملكة ومقارها وتواريخ تأسيسها

اسم الجامعة	مقرها	تاريخ التأسيس
جامعة أم القرى	مكة المكرمة	١٣٦٩هـ
الجامعة الإسلامية	المدينة المنورة	١٣٨١هـ
جامعة الإمام محمد بن سعود	الرياض	١٣٩٤هـ
جامعة الملك سعود	الرياض	١٣٧٧هـ
جامعة الملك عبد العزيز	جدة	١٣٩١هـ
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	الظهران	١٣٨٣هـ
جامعة الملك فيصل	الأحساء	١٣٩٥هـ
جامعة الملك خالد	أبها	١٤١٩هـ (x)

(x) - جامعة الملك خالد وافق المقام السامي على إنشائها وهي تحت استكمال إجراءات تحديد كلياتها وأقسامها .

ووفقاً للتنظيمات التي اعتمدها مجلس التعليم العالي، فقد قضى في المادة التاسعة عشرة أن يكون لكل جامعة مجلس يتألف على الوجه التالي<sup>(٣)</sup> :

(٣) وزارة التعليم العالي : دليل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية الرياض ١٤١٦، ص ٣٢ .

رئيساً للمجلس

١ - وزير التعليم العالي

نائباً للرئيس

٢ - مدير الجامعة

٣ - وكلاء الجامعة

٤ - أمين عام مجلس التعليم العالي

٥ - العمداء

٦ - ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات

ولكون أعضاء هيئة التدريس هم الأساس الذي تعتمد عليه الجامعات في تحقيق الأهداف الأساسية للجامعة من التدريس والبحث العلمي والإسهام في الخدمة العامة، فقد سعت كل جامعة إلى توفير أعضاء هيئة التدريس المتميزين، سواء من السعوديين أو غيرهم .  
وبيّن الجدول رقم (٢٧) أعداد أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة وتوزيعهم من حيث الجنس والدرجة العلمية.

الجدول رقم (٢٧)

توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حسب الجنس والدرجة العلمية<sup>(٤)</sup>

اسم الجامعة		المجموع		أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر		معيد		أخرى	
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
جامعة أم القرى		٢٤٧	٩٤٧	٧	١١٣	١٥	١٧٢	٧٤	٣٦٠	٥١	١١٢	٩٢	١٧٦	١٩	٦
الجامعة الإسلامية		-	٣١٢	-	١٠	-	٣٦	-	١٣٤	-	٨٤	-	٤٨	-	-
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية		١٥	١٦١٢	-	١٢٠	١	١٧٤	٣	٥٠٨	٣	٢٩٠	٨	٤٦٠	٦٠	-
جامعة الملك سعود		٥٩٣	٢٧٦٨	٣٠	٣٤٠	٥٨	٤٨١	١٦١	٨٥٣	١٩٥	١٩٢	١١٣	٤٩٠	٩٥	٣٦
جامعة الملك عبد العزيز		٦٣٤	١٢٨٢	٣١	١٨٧	٦٩	٢٤٧	١١٨	٥٦٥	١٩٥	١٠٦	٢٢١	١٧٧	-	-
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن		-	٧٨٣	-	٦٨	-	١٨٢	-	٢١٦	-	٢٥٤	-	٢١	-	-
جامعة الملك فيصل		١٦٦	٦٣٦	٤	٨٤	١١	١٠٨	٤٧	٢٠٦	١٧	٨٤	٨٤	١٤١	٣	٣
جامعة الملك خالد		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع		١٦٥٥	٨٤٢٩	٧٢	٩٢٢	١٥٣	١٤٠٠	٤٠٣	٢٨٤٢	٤٦١	١١٢٢	٥١٨	١٥١٣	١٧٧	٤٥

ونظراً لحداثة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من ناحية، ولكثرة تزايد أعداد خريجي المرحلة الثانوية وازدياد الطلب على التعليم الجامعي من ناحية أخرى، فقد شهدت الجامعات تطوراً كبيراً في أعداد الطلاب المقبولين وذلك نتيجة لطموحات التعليم العالي للإسهام في تلبية حاجات المجتمع إلى توفير أكبر عدد ممكن من المقاعد في الجامعات، وفي مختلف الكليات لأكثر عدد ممكن من الطلاب الراغبين في مواصلة التعليم الجامعي . ونتيجة لذلك فقد رأت الجامعات التركيز على ضرورة استقطاب أعداد كبيرة من خريجي الجامعات من السعوديين المتميزين وعمل الخطط لابتعائهم وتأهيلهم تأهيلاً راقياً من خلال الجامعات الأجنبية، وفي مختلف التخصصات التي تتطلبها برامج الجامعات السعودية لكي يعودوا أعضاء هيئة تدريس دائمين، كما أنها في الوقت نفسه - ولسد النقص الشديد في أعضاء هيئة التدريس السعوديين - فقد تعاقدت الجامعات مع العديد من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في مختلف البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعات . ويبين الجدول رقم (٢٨) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وتوزيعهم من حيث الجنسية.

#### الجدول رقم (٢٨)

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وتوزيعهم من حيث الجنسية<sup>(٥)</sup>

أعداد أعضاء هيئة التدريس			اسم الجامعة
سعودي	(غ) سعودي	نسبة السعوديين	
٧٣٥	٤٦٢	٦١٫٤٪	جامعة أم القرى
٣١٢	-	١٠٠٪	الجامعة الإسلامية

(٥) المصدر السابق .

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١٠٨٨	٥٣٩	٦٦٫٨%
جامعة الملك سعود	١٤٢٥	١٣٢٢	٥١٫٩%
جامعة الملك عبد العزيز	١٣٦٥	٨٥١	٦١٫٥%
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	٢٤٣	٤٩٨	٣٢٫٨%
جامعة الملك فيصل	٤٣٥	٣٥٧	٥٤٫٩%
جامعة الملك خالد	-	-	-

### الجامعة والتأهيل المطلوب لعضو هيئة التدريس:

يدور جدل قديم حول أهمية عضو هيئة التدريس وما يجب أن يحصل عليه من تأهيل وإعداد، قبل تكليفه بأداء هذه المهمة الجليلة «التدريس»، هذه من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فنجد أن العديد من المحاضرين والمعيدین لديهم القدرة البالغة على التفاعل والتواصل مع الطلاب وشرح المعلومات دون حصولهم على شهادات متقدمة كالدكتوراه . وقد أثبتت قضية التأهيل هذه سنة ١٩٠٣م في الولايات المتحدة الأمريكية عندما كتب وليامز جيمز (James) مقالاً بعنوان (أخطبوط دكتوراه الفلسفة) وكان جيمز عندما كتب ذلك المقال عضواً في هيئة التدريس في جامعة هارفارد حيث قال «إن اتجاهنا المتزايد إلى استثناء المعلمين الذين ليسوا في نفس الوقت (دكاترة) من التدريس اتجاه تضليلي بحيث هل يستطيع أي إنسان أن يقول ولو لبرهة من الوقت إن درجة الدكتوراه هي ضمان في حد ذاتها لحاملها بالقدرة على التدريس الجامعي؟»<sup>(٦)</sup> .

(٦) صبحي عبد الحفيظ قاضي : التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بين التقليد والتجديد ، عكاظ للنشر ، جدة ١٩٨١م ، ص ٤٦٠ .

وكثيراً ما يُثار شيء من النقد الموجه لبعض أعضاء هيئة التدريس، الحاملين لدرجة الدكتوراه بأنهم غير قادرين على القيام بواجباتهم الأكاديمية على الوجه المطلوب، وتأخذ هذه الانتقادات طابعاً ساخراً أحياناً، وجاداً في أحيان أخرى، إلا أنها تتخذ في أغلب الأحيان طابعاً هجوماً . ولا شك فإن لمثل هذه الانتقادات مدلولات قد تكون صائبة أحياناً، وقد تكون من جانب أحد الكتاب الذين لم تتح لهم فرصة متابعة الدراسة والحصول على المؤهل المطلوب للتدريس في الجامعات.

ولعلنا في هذا السياق نؤكد ضرورة قيام أعضاء هيئة التدريس بواجباتهم كاملة وعلى أحسن وجه، لكي لا تتاح الفرصة للصحافة أو غيرها أن تثير الجدل حول تأهيلهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية، على الرغم من أن النقد البناء يعتبر ظاهرة صحية لا بد من قبوله والتعامل معه بصورة إيجابية .

وعلى أي حال فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: من هو عضو هيئة التدريس؟ وكيف يحصل على هذا اللقب؟ وهل هو الإنسان الذي يلقب بـ "دكتور"؟ لعل هذا هو الانطباع الذي ورثناه من الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتأهيل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية، إذن ما هي كلمة الدكتوراه؟ وماذا تعني؟

الدكتوراه تعني سلسلة طويلة من المجهودات المتتابعة والانضباطية التي تبدأ ملامحها منذ بداية الدراسة الجامعية إلى الانتهاء من كتابة الرسالة . وللحصول على شهادة "الدكتوراه" يجب الالتزام بما يلي:

١ - الحصول على درجة البكالوريوس بتقدير يتراوح بين جيد جداً وممتاز.

٢ - أن يحافظ على تقدير جيد جداً أو ممتاز في جميع المواد المطلوبة منه لإنهاء برنامجي الماجستير والدكتوراه .

٣ - أن يجتاز الامتحان الشفهي والتحريري الذي يعطي مؤشرات عن قدرته لربط الموضوعات من مختلف النواحي في تخصصه .

٤ - أن ينهي البحث المطلوب منه بصورة ترضي اللجنة المكونة لهذا الغرض والتي يتراوح عددها بين ٥ - ٧ أعضاء .

٥ - أن يحصل على الأغلبية لنجاحه من اللجنة المشكلة للمناقشة الشفهية للأطروحة .<sup>(٧)</sup> ووفقاً لهذه الإجراءات التي قد تزيد أو تنقص بعض الشيء من جامعة إلى أخرى، يصبح طالب الدراسات العليا حاصلاً على درجة الدكتوراه في الفلسفة (PH. D) وهي عادة تعتبر أعلى الشهادات الجامعية.

أما في بريطانيا، فلا يختلف الأمر كثيراً، إلا مع وجود تركيز على الامتحان والبحث، وتوجد أكثر من شهادة دكتوراه في كل من ألمانيا وفرنسا، منها دكتوراه الفلسفة، ودكتوراه المقدره في ألمانيا , ودكتوراه الجامعة، ودكتوراه الدولة في فرنسا .

ولقد ظهرت في أمريكا فكرة منح درجة الدكتوراه سنة ١٨٦٠م في جامعة ييل بولاية كاناتيكت عندما منحت أول دكتوراه في الفلسفة، وقد كان ذلك استجابة لمتطلبات القرن التاسع عشر من التعليم المتخصص في الرياضيات واللغات وكل التخصصات الأخرى التي كانوا يرون أن لها صبغة فلسفية، وكان أول قسم متخصص يفتح في كلية ييل هو قسم

(٧) المصدر السابق ، ص ٤٥ .

الفلسفة، وهو القسم الذي كانوا يدرسون فيه بعد تخرجهم من الكلية ما يسمى الآن بـ "الدراسات العليا"، وبذلك كانت أول دكتوراه تمنح هي "الدكتوراه في الفلسفة" لأنها من قسم الفلسفة بجامعة ييل، واستمر هذا الاسم من ذلك التاريخ يطلق على هذا النوع من الشهادة بصرف النظر عن حقل التخصص. ويذكر (صبحي) بأن «اسم الشهادة يدل على قدرة حاملها على "التفلسف" في تخصصه من شدة الإلمام به، وربما يكون ذلك صحيحاً، إلا أن اعتقادنا بأن شهادة الدكتوراه هي تصريح لا غبار عليه بالتدريس الجامعي قد لا يكون صحيحاً»<sup>(٨)</sup>.

وعليه فقد سعت الجامعات في المملكة العربية السعودية على تأهيل العنصر الوطني من أعضاء هيئة التدريس التأهيل العلمي المناسب بالشهادات العليا "الدكتوراه" وكذلك استقطاب العديد من حملة هذه الشهادة من غير السعوديين لسد النقص في الكوادر الأكاديمية للقيام بمهام التدريس والبحث العلمي في الجامعات وتقديم الخدمات العامة للمجتمع. ويقسم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من حيث المراتب الأكاديمية إلى:

١ - أستاذ

٢ - أستاذ مشارك

٣ - أستاذ مساعد

٤ - محاضر

٥ - معيد

(٨) المصدر السابق، ص ٤٩.

وتحدد اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم شروط تعيين كل من الفئات أعلاه وابتعائهم وأنصبتهم التدريسية وترقياتهم وتعويضاتهم وسبل نديهم ومشاركتهم في الاستشارات المتفرغة وغيرها، ومكافآتهم سواء في المشاركات في اللجان المختلفة داخل الجامعة أو خارجها<sup>(٩)</sup>.

ونظراً لكون عضو هيئة التدريس عنصراً مهماً من العناصر الأساسية والرئيسية للعملية التعليمية في الجامعة، وعاملاً فعالاً في تحسين الكفاية الداخلية للنظام الأكاديمي في الجامعة، تسعى الجامعات جاهدة إلى القيام باختيار المتميزين من خريجي الجامعات وإحاقهم بـ (وظائف المعيدين) لفترة معينة تكون بمثابة تعريف لهم بنظام الجامعة وثقافتها (Culture) وصقل لقدراتهم ومعرفة مدى استعدادهم وتكيفهم مع عملية التدريس المستقبلية . ويتم بعد ذلك تهيئتهم للبدء في عملية التحضير للدراسات العليا واختيار أفضل الجامعات التي يجب أن يتخرجوا منها . ولعله من الجدير بالذكر سرد بعض من النظريات ذات العلاقة بالتكيف الاجتماعي للمعدين مع الثقافة الجامعية التي سيمثلون مستقبلاً الأفراد المكونين لها والمتأثرين بها، وبداية قد يكون من المطلوب معرفة مفهوم الثقافة والتعريف بها ومن ثم الحديث باختصار عن بعض تلك النظريات المرتبطة بهذا الجانب .

يعرف (خورشيد) الثقافة بأنها «أسلوب الحياة في مجتمع ما، ويشمل هذا الأسلوب تفصيلات لا تخصى من السلوك الإنساني، وكلها تمثل الاستجابة للأفعال المتوقعة لأفراد أي

---

(٩) مجلس التعليم العالي : اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في

حكمهم ، الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي ، الرياض ١٤١٨ ، ص ٥ - ٦٠ .

مجتمع معين ويلاحظ أن استجابة معظم أفراد هذا المجتمع تكون على نسق واحد»<sup>(١٠)</sup> . ويعرف (عوض) الثقافة «بأنها مجموع القيم والمفاهيم التي تحكم سلوك الأفراد أو المجتمعات في حقبة معينة من التاريخ تطول أو تقصر»<sup>(١١)</sup> . أما بيزانس (Biesanz) وزميله فيعرفان الثقافة بأنها «هي الجزء المكتسب من السلوك الإنساني»<sup>(١٢)</sup> . على أن العلامة الأنثروبولوجي تايلور (Tylor) صاحب أول تعريف منهجي للثقافة يقول: «إن الثقافة هي ذلك الكل المعقد الهائل الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وكل القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع»<sup>(١٣)</sup> .

ولعلنا ندرك من تلك التعريفات الفرق بين الثقافة والعلم حيث يلتبس مفهوم هذين المصطلحين على كثير من الأفراد . فالثقافة منهج خاص لحياة جماعة معينة في منطقة جغرافية محددة بينما العلم ليس أسلوباً لجماعة دون أخرى وليس وفقاً لشعب دون آخر فهو مشاع وليس له حدود، ويؤيد (الزين) هذا الرأي بقوله «إن العلم عالمي ولا تختص به أمة دون أخرى، وأما الثقافة فقد تكون خاصة، تنسب للأمة التي أنتجتها أو قد تكون من خصوصياتها ومميزاتها، كالأدب وسير الأبطال، وفلسفتها في الحياة، وقد تكون عامة كالتجارة والملاحة وما شاكلها ولهذا يؤخذ العلم أحياناً عالمياً، وأما الثقافة فإن الأمة تبدأ بثقافتها حتى

---

(١٠) إبراهيم خورشيد : الثقافة ، مجلة الثقافة ، ابريل ١٩٧٩ ، ص ٥ .

(١١) يوسف نور عوض : المقومات الإسلامية للثقافة العربية ، دار القلم ، بيروت ، التاريخ بدون ، ص ٥ .

(١٢) John Biesanz and Mavis Biesanz : Introduction to Sociology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973 p. 55.

(١٣) E. B. Tylor : Primitive Culture; London, John Murray 1871 p. 1 .

إذا درستها ووعتها وتمركزت في الأذهان انتقلت إلى الثقافات الأخرى»<sup>(١٤)</sup> .

وللثقافة خصائص عامة تعود أهميتها على كل من الفرد والمجتمع وخاصة في وقتنا الحاضر الذي أصبحت فيه العلاقات الدولية في صورة تكاد تكون تكاملية، الأمر الذي يعزز الحاجة لمعرفة الخصائص المتميزة للثقافات المختلفة التي تم اكتشافها والتي تقدر بأكثر من ثلاثة آلاف ثقافة (ميردوك) Murdock<sup>(١٥)</sup> .

أما عن عملية التكيف لأعضاء هيئة التدريس من المعيدين في الجامعة، فهناك العديد من النظريات ذات العلاقة بهذا الجانب، إذ تناول كل من سبندر (Spindler) وبيورن (Born) ووالس (Wallace) عملية اكتساب الفرد لثقافة غير ثقافته (Acculturation) بالشرح والتحليل، حيث وجدوا أن الفرد يمر بعدد من المراحل في عملية اكتسابه لثقافة أخرى:

#### المرحلة الأولى:

تأكيد وتوطيد (Reaffirmation) علاقته بثقافته الأصلية .

#### المرحلة الثانية:

التبرير (Justification) لتقبل الثقافة الجديدة كرسالة في حب البقاء .

#### المرحلة الثالثة:

محاولة الذوبان في المجتمع الجديد أو ما يعرف بعملية الاندماج (Assimilation) وهذه المحاولة تدعو إلى إحلال قيم ومفاهيم الثقافة الجديدة بدلاً من قيم ومفاهيم ثقافته الأصلية .

(١٤) سميح عاطف الزين : الثقافة والثقافة الإسلامية ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ١٩٧٣ ، ص ٣٢ .

(١٥) جلال مدبولي : الاجتماع الثقافي ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ٤٦ .

## المرحلة الرابعة:

وهي محاولة التكيف والانسجام (Adjustment) مع متطلبات الثقافة الجديدة، حيث يشعر الفرد في هذه المرحلة بأنه على قدر كبير من فهم مدركات وقيم الثقافة الجديدة.

وإذا ما تعرضنا إلى العلاقة بين الشخصية والثقافة، فإننا نجد أن للثقافة أثراً في تكوين شخصية الفرد ومنحه قلباً خاصاً وطريقة متميزة في التفكير يختلف بها عن الأفراد في المجتمعات الأخرى، وقد حاول عدد من العلماء الاجتماعيين والنفسيين أمثال والس (Wallace) وكلكوهون (Kluckhohn) وميد (Mead) وكاردنر (Kardiner) وبينديكت (Benedict) ولينتون (Linton) معرفة هذه الآثار على تطور الشخصية وتكوينها، ويؤكد (سابيرو) هذه العلاقة في قوله: «إن الشخصية والثقافة ليستا شيئين مختلفين أو ذاتين متكررتين، ولكنهما جزء أو قسط لعملية واحدة هي عملية التفاعل، وكل من الشخصية والثقافة مستجدتان في الفرد، وبمعنى آخر هما الفرد مزوداً بالقدرة على التعلم»<sup>(١٦)</sup>.

أما عن نظرية التطبيع الاجتماعي (Socialization) فقد اهتم بها عدد من علماء الاجتماع النفسيين، والتطبيع الاجتماعي هو سلسلة مستمرة من ردود فعل المجتمع الإيجابية والسلبية والمرتبطة بالشباب والعقاب، على تصرفات الأفراد صغاراً وكباراً، حتى تنطبق الثقافة في أذهانهم وتندمج في نفوسهم وتصبح منهجاً لحياتهم، كما يشمل التطبيع الاجتماعي تعود الأفراد على تحمل الأدوار الاجتماعية التي يختارونها لأنفسهم وفقاً لمعطيات ومتطلبات تفرضها عليهم ثقافتهم في المجتمعات أو المؤسسات التي يعملون بها.

Sapiro, Melford E : Culture & Personality, Psychiatry, Feb 1952, p. 43.

(١٦)

وقد يحتاج الفرد - في مرحلة ما من حياته - إلى إعادة أو تعديل تطبيعته الاجتماعي، كأن ينخرط في الجيش مثلاً حيث يتطلب منه أسلوباً حياتياً معيناً يختلف عما اعتاد عليه، أو أن يقبل في جامعة معينة حيث ينتقل من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية، وهذه الفترة الانتقالية تتطلب من الفرد التكيف معها لتحقيق هدفه العلمي، أو هجرة فرد ما إلى بلد آخر، ومكوته في ذلك البلد مدة زمنية طويلة ثم رجوعه إلى بلده الأصلي، الأمر الذي يتطلب منه إعادة تطبيعته الاجتماعي لكي يستطيع العيش منسجماً مع بني قومه وفي مجتمعه.

وإذا كانت عملية التطبيع الاجتماعي ضرورية لتكيف شخص ما في مجتمع غريب، فهي إذن ضرورية لأعضاء هيئة التدريس من المعيدين والمحاضرين السعوديين الذين ينتمون أساساً إلى مجتمعهم إلا أنهم يحتاجون بعض التكيف في المجتمع الجامعي. ولعل ذلك يؤكد ضرورة هذه العملية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين، على الرغم من أن الجامعات في مختلف أنحاء العالم تنفق حول تقاليد وانشاط بعضها البعض في قيم معينة من خلال ناحيتين رئيسيتين:

الأولى: العمق التاريخي للجامعات حيث يرجع المؤرخون الأوروبيون نشأة الجامعات بمفهومها الأوروبي الحديث إلى القرن الثاني عشر الميلادي حيث أنشئت أقدم جامعتين في إيطاليا وهي جامعة سالرنو وجامعة بولونيا في عام ١٠٧٦ م<sup>(١٧)</sup>، غير أن البحوث تفيد بأنه قبل نشأة هذه الجامعات الأوروبية وجدت نهضة علمية كبيرة في إطار العلوم العربية

(١٧) عبد الإله يوسف الخشاب وزميله: التقاليد الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣٣ شعبان ١٤١٨، ص

والإسلامية فضلاً عن علوم الرياضيات والفلك والفلسفة وعلوم الطبيعة وغيرها . وقد أكد فلتشر ( Flatcher ) أسبقية الحضارة الإسلامية في تأسيس الجامعات، حيث ظهرت في القرن الحادي عشر الميلادي وحدة فكرية ونهضة علمية عظيمة فاجتذبت طلاب العلم من أسبانيا إلى مكة ومن أوروبا إلى بغداد، وتركوا أوطانهم كي ينهلوا من منابع العلم على أيدي العلماء العرب المسلمين وقد أشار (الخشاب) «بأن هذه الرحلات العلمية في إطار الثقافة الإسلامية عرفت باسم (الرحلة في طلب العلم) وكانت لها آثار عميقة في التفاعل العلمي والثقافي بين الشعوب والأفراد في العصور الوسطى»<sup>(١٨)</sup>، ونتيجة لهذه الفترة المديدة من السنين على نشأة الجامعات الإسلامية والأوروبية، فقد طورت وأُسست قيماً وتقاليد في ميادين تخصصاتها المختلفة ومسيرتها في طلب العلم والبحث وتقديم ما يمكنها لتحسين مستوى البشرية.

الثانية: الامتداد العالمي للجامعات حيث إنَّ الحقائق العلمية وطلب المعرفة وطريقة الكشف عنها هي نفسها من حيث الأسلوب والإجراءات في جزيرة العرب أو في الصين أو في أي بلد من بلدان الغرب، لأن الهدف هو الوصول إلى الحقيقة وهذا ليس وقفاً على جماعة دون أخرى أو قطر دون آخر، ولذا فإنَّ المثل الأعلى لطلاب العلم أينما وجدوا هو البحث عن الحقيقة أينما وجدت (اطلب العلم ولو في الصين)، ووفقاً لهذه الحقيقة فقد اكتسب العلم وطرق البحث بُعداً عالمياً، لذا فإنَّ تدريس الذرة والكيمياء والفيزياء والفلك وغيرها من العلوم متماثلة في جميع أقطار العالم، ولذلك فقد اتجه العلماء والطلاب إلى طلب العلم متنقلين بين البلدان، وأصبحت الجامعات مراكز عالمية لتلاقي الأفكار وتبادل

(١٨) المصدر السابق، ص ٣٤٢.

الخبرات بين العلماء والطلاب بغض النظر عن ثقافتهم القومية وانتماءاتهم الوطنية، وقد أصبح من مسؤوليات واهتمامات وتقاليدها الجامعات الاهتمام بشؤون الإنسان ويشير إلى ذلك (بتريس) منذ أكثر من ألفي سنة بقوله "أنا إنسان وليس هناك ما هو إنساني بغرب عني" (١٩).

ونتيجة لتطور وسائل الاتصال والمواصلات في العالم فقد أصبحت الجامعات أكثر قرباً وتواصلاً بعضها مع بعض، وأصبح التعاون بينها - إذا لم يكن أمراً حتمياً - مطلوباً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وكان من الطبيعي أن يؤدي هذا التقارب والتواصل بين الجامعات إلى وجود تنظيمات متشابهة، حول البحث العلمي وأسس الترقية للأساتذة والأنصبه الدراسية وإجراءات الاستشارات، ولذلك فإن أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين الذين يتم استقطابهم للتدريس في الجامعات السعودية، قد يجدون العديد من الأنظمة التي اعتادوا عليها في جامعاتهم، إلا أنهم بلا شك بحاجة إلى عملية للتكيف والتأقلم في المجتمع المضيف، وخاصة ما يتعلق بالأمور الثقافية والاجتماعية وهذا ما يؤيده البحث في مجال الثقافة وخاصة الدراسات التي قام بها كل من لنتون (Lenton) عندما قدم نظريته المعروفة بتقاسم الثقافة (Cultural Sharing Theory) وبوك (Bock) الصدمة الثقافية (Cultural Shock)، وكذلك نظريات العلاقة بين الشخصية والثقافة مثل نظرية التكيف (Adjustment) ونظرية الاندماج (Assimilation) ونظرية التطبيع الاجتماعي (Socialization) التي قام بها كل من والس (Wallace) وكلكوهون (Kluckhohn) وميد (Mead) وكادنر (Kardiner) وبنديكت (Benedict).

---

(١٩) كيرتز ستيفن: الجامعات والعالم، دور الجامعات في عالم متغير، ترجمة عبد العزيز سليمان وإبراهيم عصمت،

ويمكن القول بأن مشكلة استقطاب أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين، لا تتوقف عند بذل الجهد للحصول على النوعية الجيدة من هذه الفئة المطلوبة لسد النقص في الكوادر السعودية، بل هو كما ذكرنا سابقاً صعوبة الاحتفاظ بهم. ولذلك فإن الجامعات تعاني أيضاً من صعوبة تأقلم بعض أفراد هذه الفئة اجتماعياً وثقافياً في المجتمع الجامعي أو المجتمع السعودي بصفة عامة.

### إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس:

إن إعداد عضو هيئة التدريس لا يقف عند تخرجه من الجامعة وحصوله على شهادة الدكتوراه، بل هي عملية مستمرة من التدريب والتميز في التدريس والبحث. وتؤكد الكثير من الجامعات في المملكة العربية السعودية على ضرورة البحث العلمي ليس فقط لغرض الترقية بل لأن البحث يساعد عضو هيئة التدريس ليصبح مدرساً أكثر فعالية، ولذلك فلا يمكن فصل البحث العلمي عن التدريس والعكس صحيح، لأن كلاهما مكمل للآخر، إلا أن بعض الجامعات تختلف في نظرتها إلى أهمية كل من البحث العلمي والتدريس، فنجد أن البحث في بعض الجامعات يشكل عنصراً أساسياً يعطي وزناً أكبر من الإسهام في التدريس على الرغم من أن بعض الجامعات ترى أن التدريس هي الوظيفة الأساسية لعضو هيئة التدريس، إلا أن الجامعات في المملكة العربية السعودية تأخذ موقفاً متوازناً بين الاثنين، وذلك لأهمية كل عنصر منهما في العملية التعليمية الأكاديمية. وفي موضوع البحث العلمي في الجامعات والانغماس في هذا المجال للترقية وترك جانب التدريس مهملاً وعدم أخذه بالجدية المطلوبة لأنه ليس مطلباً من متطلبات الترقية في كثير من الجامعات يقول (مرسي) «إن الذين لا يكتبون بحثاً ولا ينشرونها تلغى عقودهم في معظم الجامعات الأمريكية ذات

السمعة الطيبة، ولذا فإن مبدأ انشر أو تهلك أو يقضى عليك (Publish or Perish) يعبر تماماً عن هذه العملية، وفي عالمنا العربي فإن الذين لا يبحثون ولا ينشرون لا يرقون<sup>(٢٠)</sup> والذين يؤكدون ضرورة البحث العلمي يرون بأن للجامعة وأعضاء هيئة التدريس وظيفة بحثية تهدف إلى تنمية المعرفة وتطويرها، وذلك من خلال اشتغال الأساتذة بالبحث وتدريب طلابهم عليه، ومن خلال توفير الكتب والمراجع لهم، والاهتمام بالمعامل وأجهزتها وجعلها في متناول أيديهم<sup>(٢١)</sup>. أما (النوري) فيقول: «إن وجود العلم وتقدمه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالبحث، والثروة العلمية التي تمتلكها البشرية جاءت عن طريق البحث وحده»<sup>(٢٢)</sup>. ولكون البحث العلمي في الجامعات أصبح يشكل أساساً للترقية فقد توجه الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى البحث العلمي أملاً في تحقيق الترقية إلى رتبة أكاديمية أعلى بما تضيفه هذه من ميزات أكثر ومردود مادي أفضل. ويؤخذ على هذه البحوث بأنها بحوث نظرية بحتة لا تأخذ بالاعتبار مشاكل المجتمع والبيئة، وعليه فقد اعتبر هذا جانباً سلبياً يؤخذ على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية بصفة عامة، ولهذا يقول (حامد) عن عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية بصفة عامة والخليجية بصفة خاصة «إن عضو هيئة التدريس يتهمه البعض بأنه لا يشغل نفسه بالبحث العلمي الجاد الذي ينبغي أن يكون شاغله الأول كي يقدم الجديد والمفيد في تخصصه، خدمة لمجتمعه، ولكنه عندما يفعل ذلك لا يفعله بقصد تقدم

---

(٢٠) محمد عبد العليم موسى : التعليم العالي ومسؤولياته في تنمية دول الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول

الخليج ١٩٨٥ ، ص ٧٨ .

(٢١) المصدر السابق ، ص ٧٨ .

(٢٢) عبد الغني النوري : أساسيات البحث العلمي ، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي ، الكويت ،

مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ١٤٠٢ ، ص ٢٠ .

المعرفة والإسهام فيها، أو خدمة المجتمع من حوله، وإنما يفعله لغرض بسيط ومحدد هو غرض الترقية العلمية»<sup>(٢٣)</sup>.

### استقطاب أعضاء هيئة التدريس السعوديين والاحتفاظ بهم في الجامعات:

تشكل عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين من السعوديين أو غيرهم من الأجانب هاجساً لدى إدارات الجامعات في المملكة العربية السعودية وذلك لسببين هامين:  
أولاً: هو إحصاء العديد من خريجي الجامعات السعودية عن (وظائف الإعادة) وهي التي تعتبر رافداً أساسياً لتكوين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ولعل لهذا الإحصاء بعض الأسباب ومنها:  
أ - ضعف المردود المادي من وظيفة الإعادة.

ب - عدم الرغبة لدى الكثيرين في تحمل مشاق الابتعاث والتغرب.

ثانياً: وجود فرص وظيفية ممتازة خارج المؤسسات الجامعية لخريجي الجامعات من المتميزين ممن تنطبق عليهم شروط (الإعادة)، ويبين الجدول رقم (٢٩) أعداد المعيدون ونسبهم لأعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة.

(٢٣) حامد عمار ، حول التعليم العالي العربي والتنمية والمستقبل العربي ، العدد ٤٠ يونيو ١٩٨٢ ص ١١٩ - ١٣٨ .

الجدول رقم (٢٩)

أعداد المعيدين ونسبهم لأعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة<sup>(٢٤)</sup>

اسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد المعيدين	نسبة المعيدين
جامعة أم القرى	٩٢٩	٢٦٨	٢٨,٨%
الجامعة الإسلامية	٢٦٠	٤٨	١٨,٥%
جامعة الإمام محمد بن سعود	١١٥٩	٤٦٨	٤٠,٤%
جامعة الملك سعود	٢٤٤١	٣٠٦	١٢,٥%
جامعة الملك عبد العزيز	١٥١٨	٣٩٨	٢٦,٢%
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	٧٤١	٢١	٢,٨%
جامعة الملك فيصل	٥٦٧	٢٢٥	٣٩,٧%
جامعة الملك خالد	-	-	-

ولعل هذه النسب تعطي مؤشرات، لتأكيد الأسباب التي ذكرت حول عدم اجتذاب الوظائف التعليمية في الجامعات للشباب، ولكون الكثير من الجامعات ترغب في توظيف خريجها على وظائف المعيدين . ولكون خريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن من أكثر خريجي الجامعات حظاً في الحصول على فرص وظيفية متميزة، فلعل هذا يكون السبب

(٢٤) - وزارة التعليم العالي : إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، مصدر سابق ، ص ٩٤ - ٩٦ .

الحقيقي وراء قلة أعداد المعيدين فيها، ولا بد أن ينظر بعين جادة لهذه المشكلة الخطيرة، خصوصاً إذا ما أدركنا أن بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات إما أوشكوا على التقاعد أو ممن لديهم الرغبة في الهجرة الداخلية للعمل في القطاع الخاص وتقديم الاستشارات المتفرغة.

ولا شك فإن الوظائف والإغراءات التي يقدمها القطاع الخاص لجذب المتميزين من الخريجين يشجع الكثيرين منهم على ترك فرص وظائف إعادة في الجامعات والانخراط في سلك العمل الوظيفي في المؤسسات والشركات الخاصة، إلا أنه من المعتقد أن مثل هذه الوظائف، ولو أنها جذابة من حيث الرواتب والبدلات، إلا أنه على المدى البعيد لا تضاهي ما قد يحصل عليه الطالب المتميز الذي يتجه إلى (وظيفة معيد) ويحافظ على تميزه خلال دراسته العليا وكذلك تفوقه واستمراره في العطاء الجيد خلال وجوده كعضو هيئة تدريس في الجامعة، لأن اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم (انظر الصفحات التالية من هذه اللائحة ٦٦-٦٩-٧٠-٧١-٧٢-٧٣-٧٤-٧٥) تتيح الفرصة لعضو هيئة التدريس بتقديم الاستشارات المتفرغة وغير المتفرغة التي تسهم كثيراً في تحسين مستوى دخله.

والجدول رقم (٣٠) يوضح سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون في الجامعات المعتمد بالمرسوم الملكي رقم ٣٨/ وتاريخ ١٤٠١/٩/٢٤هـ والمضاف إليه خمس درجات بالمرسوم الملكي رقم م/١٧ في ١٤١٤/١١/٢٣هـ اعتباراً من ١٤١٥/١/١هـ .

الجدول رقم (٣٠)

رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدین بالجامعات

المعتمدة بالمرسوم الملكي رقم ٣٨ / في ٢٤ / ٩ / ١٤٠١ هـ

والمضاف إليه خمس درجات بالمرسوم الملكي رقم م/١٧ في ٢٣ / ١١ / ١٤١٤ هـ اعتباراً من ١ / ١ / ١٤١٥ هـ<sup>(٢٥)</sup>

العلوة السنوية	الدرجات والراتب															الوظيفة
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٣١.	٩٣٦٥	٩.٥٥	٨٧٤٥	٨٤٣٥	٨١٢٥	٧٨١٥	٧٥٠٠	٧١٩٥	٦٨٨٥	٦٥٧٥	٦٢٦٥	٥٩٥٥	٥٦٤٥	٥٣٣٥	٥٠٢٥	معيد
٣٨.	١١٩٤٥	١١٥٦٥	١١١٨٥	١٠٨٠٥	١٠٤٢٥	١٠٠٤٥	٩٦٦٥	٩٢٨٥	٨٩٠٥	٨٥٢٥	٨١٤٥	٧٧٦٥	٧٣٨٥	٧٠٠٥	٦٦٢٥	محاضر
٤٣.	١٥٦٧.	١٥٢٤.	١٤٨١.	١٤٣٨.	١٣٩٥.	١٣٥٢.	١٣٠٩.	١٢٦٦.	١٢٢٣.	١١٨٠.	١١٣٧.	١٠٩٤.	١٠٥١.	١٠٠٨.	٩٦٥.	أستاذ مساعد
٥٠.	١٩١٥٥	١٨٦٥٥	١٨١٥٥	١٧٦٥٥	١٧١٥٥	١٦٦٥٥	١٦١٥٥	١٥٦٥٥	١٥١٥٥	١٤٦٥٥	١٤١٥٥	١٣٦٥٥	١٣١٥٥	١٢٦٥٥	١٢١٥٥	أستاذ مشارك
٥٥.	٢١٦٢٥	٢١.٧٥	٢٠.٥٢٥	١٩٩٧٥	١٩٤٢٥	١٨٨٧٥	١٨٣٢٥	١٧٧٧٥	١٧٢٢٥	١٦٦٧٥	١٦١٢٥	١٥٥٧٥	١٥٠٢٥	١٤٤٧٥	١٣٩٢٥	أستاذ

(٢٥) مجلس التعليم العالي : اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ، الطبعة الأولى ١٤١٨ هـ - ١٩٩٨ م .

إن توافر المعيدين في الجامعات بأعداد كبيرة، يشكل طموحاً للتعليم العالي حيث إن هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس، هي التي تشكل الأساس لهيئة تدريسية وطنية ثابتة، في مختلف مؤسسات التعليم العالي، ولا بد إذن من تخطي المعوقات في عملية استقطاب المعيدين والعمل على دراسة المشكلة الناتجة عن قلتهم أو عدم رغبتهم في الانخراط في وظائف الإعادة، وخاصة في بعض الجامعات كجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، التي تبين أنها من أقل الجامعات جذباً للخريجين الذين يرغبون في الالتحاق بوظائف الكادر الأكاديمي.

### استقطاب هيئة التدريس غير السعوديين:

أشرنا إلى أن مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، تواجه تحدياً كبيراً، يتمثل في الضغوط الاجتماعية، التي تتبلور حول ضرورة استيعاب الجامعات لأعداد كبيرة من خريجي المرحلة الثانوية، دون الأخذ بعين الاعتبار المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات مثل قلة التمويل للعملية التعليمية بصفة عامة، وعدم استيعاب المرافق للزيادة المطردة في أعداد الطلاب، دون إضافات جديدة أو وجود برامج صيانة وقائية لما هو موجود منها. إضافة إلى تلك التحديات، التي لا بد من مواجهتها بكل عزم وتصميم، من خلال إعداد البرامج المدروسة، للخروج منها وإيجاد الحلول المناسبة لها. يوجد أيضاً تحد لا يقل خطراً من إعداد الطلاب بالتأهيل المناسب. وهذا التحدي يتمثل في قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس سواء من السعوديين أو غيرهم. ولمواجهة هذا النقص ولضمان عملية تعليمية معقولة فقد توجهت الجامعات إلى استقطاب العديد من أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين الذين تشكل عملية استقطابهم أيضاً تحدياً للجامعات من حيث:

- ١ - توافر العنصر المتميز من هذه الفئة .
  - ٢ - مواجهة التكلفة المالية المترتبة على استقطاب الأساتذة غير السعوديين .
  - ٣ - مشكلة التخطيط الناتجة عن التذبذب وعدم ثبات هذه الفئة من المدرسين مما يدعو الجامعات إلى الاستنفار كل عام للحصول على تعويض لمن تنتهي عقودهم أو لمن يتقدمون باستقالاتهم نتيحة للحصول على فرص وظيفية في بلدان أخرى أو لرغبتهم في العودة إلى أوطانهم .
  - ٤ - الطلب الشديد على بعض التخصصات عالمياً مما يجعل المشكلة أكثر تعقيداً في الحصول على أساتذة أجنب أكفاء وخاصة في التخصصات العلمية كالهندسة والعلوم والطب .
- وكما هو الحال بوجود لائحة خاصة لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات ومن في حكمهم فقد أصدر مجلس التعليم العالي كذلك لائحة خاصة بتوظيف غير السعوديين في الجامعات . وقد بينت المادة الثانية من اللائحة الفئات التي تندرج تحت اسم غير السعوديين في الجامعات وهي كالتالي<sup>(٢٦)</sup> :

- ١ - أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين ومدرسي اللغات والمعيدين .
- ٢ - مَنْ في حكم أعضاء هيئة التدريس وهم الباحثون ومساعدوهم من حملة الشهادة الجامعية فما فوق الذين يتم التعاقد معهم على وظائف باحث أو مساعد باحث أو فني بالمرتبة السادسة فما فوق ولعملهم علاقة مباشرة بالتدريس وللمجلس الجامعة

---

(٢٦) مجلس التعليم العالي : لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات ١٤١٧هـ ، ص ٢٠ .

في الحالات الاستثنائية التجاوز عن هذا الشرط .

٣ - الأطباء والعاملون في التخصصات الصحية .

٤ - المهندسون .

٥ - العاملون في المجالات التخصصية .

٦ - العاملون في المجالات الإدارية والكتابية .

٧ - المساعدون الفنيون والحرفيون .

٨ - المدرسون في المدارس والمعاهد دون المستوى الجامعي .

ولأن هذا الفصل يتحدث عن الجامعات وأعضاء هيئة التدريس، فإن التركيز سيكون على أعضاء هيئة التدريس، بمختلف فئاتهم، دون التعرض لغيرهم من العاملين، من الفنيين والحرفيين والمشتغلين في المجالات الإدارية والكتابية.

إن المستعرض لللائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات، وخاصة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، يلاحظ بعض المواد التي قصد منها إتاحة الفرصة للجامعات، للحصول على أفضل المتقدمين لوظائف التدريس من غير السعوديين وخاصة ما يتعلق بالرواتب والمميزات لمن تدرج تخصصاتهم تحت ما يسمى بالندرة حيث نصت المادة السادسة على ما يلي<sup>(٢٧)</sup>:

١ - يجوز لمجلس الجامعة صرف بدل ندرة للتخصصات النادرة بحد أعلى قدره ٣٠٪ من أول مربوط الوظيفة لمن يعمل في مجال تخصصه من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، ويحدد مجلس الجامعة هذه التخصصات وبدل الندرة لكل

(٢٧) المصدر السابق، ص ١٠ .

تخصص مع عدم الجمع بين بدل الندرة وبين ما ورد في الفقرتين ( ١ ، ٢ ) من المادة التاسعة .

٢ - يجوز لمجلس الجامعة منح الأطباء البشريين وأطباء الأسنان من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين ومساعدي الباحثين العاملين بالمستشفيات بدل عمل بالمستشفيات للساعات الإضافية المطلوبة نظاماً عند عملهم هذه الساعات بحد أقصى ٨٠٪ من الراتب الأساسي ولا يجوز الجمع بين بدل الندرة وبدل العمل بالمستشفى .

٣ - يجوز منح الصيادلة والمتخصصين في العلوم الطبية التطبيقية من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين ومساعدي الباحثين من العاملين بالمستشفيات بدل عمل بالمستشفيات للساعات الإضافية المطلوبة نظاماً عند عملهم هذه الساعات بحد أقصى ٥٠٪ من الراتب الأساسي ولا يجوز الجمع بين بدل الندرة وبدل العمل بالمستشفى .

ولعل في هذه المادة ما يفسح المجال أمام الجامعات لاستقطاب كوادر تدريسية غير سعودية متميزة من ناحية، ووسيلة لسد النقص الشديد في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بصفة عامة . ويبين الجدول رقم (٣١) رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين ومدرسي اللغات والمعيدين من غير السعوديين .

الجدول رقم (٣١)

رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين ومدرسي اللغات والمعيدین

من غير السعوديين

الوظيفة	أول المربوط الشهري	علاوة الخبرة السنوية	نهاية المربوط الشهري	بدل الانتقال	بدل السكن السنوي
أستاذ	٩١٠٠	٥٠٠	١٣٦٠٠	٦٠٠	٢٥٠٠٠
أستاذ مشارك	٧٢٥٠	٤٥٠	١١٣٠٠	٦٠٠	٢٥٠٠٠
أستاذ مساعد	٥٦٠٠	٤٠٠	٩٢٠٠	٦٠٠	٢٥٠٠٠
مدرس لغة	٤٠٨٠	٣٥٠	٦٨٨٠	٥٠٠	١٧٠٠٠
محاضر	٣٤٠٠	٣٥٠	٦٥٥٠	٥٠٠	١٨٠٠٠
معيد	٢٧٠٠	٣٠٠	٥٤٠٠	٥٠٠	١٤٠٠٠

توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالنسبة لأعداد الطلاب:

تؤكد أدبيات التعليم الجامعي أن الكفاية الداخلية لأي نظام أكاديمي، تتمثل في مجموعة عوامل من أهمها نسبة أعضاء هيئة التدريس لأعداد الطلاب في المؤسسة التعليمية، فكلما كان عدد الطلاب قليلاً بالنسبة لعضو هيئة التدريس أصبح بإمكان المدرس أن يشرح مادته وأن يوصل المعلومات بكل يسر، كما أن ذلك يتيح للطلاب الفرصة للتحدث مع أعضاء هيئة التدريس وزيارتهم في مكاتبهم بهدف مناقشة ما قد يكون صعباً على أحدهم مما سبق شرحه في قاعة المحاضرات أو التحدث مع الطلاب عن مشاريعهم العلمية (Academic Projects) أو واجباتهم الدراسية. ويبين الجدول رقم (٣٢) أعداد هيئة التدريس ونسبهم لأعداد الطلاب في الجامعات السعودية.

الجدول رقم (٣٢)

أعداد هيئة التدريس ونسبهم لأعداد الطلاب في الجامعات

اسم الجامعة	هيئة التدريس	عدد أعضاء	أعداد الطلاب	نسبة المدرسين إلى الطلاب
جامعة الملك سعود <sup>(٢٨)</sup>	٢٧٦٨	٣٧٠٦٩	١٤ - ١	
الجامعة الإسلامية <sup>(٢٩)</sup>	٣١٢	٣٢٦٣	١٠ - ١	
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن <sup>(٣٠)</sup>	٧٤١	٦٨٢٨	٩ - ١	
جامعة الملك عبد العزيز <sup>(٣١)</sup>	١٧٩٢	٣٨٢٤٩	٢١ - ١	
جامعة أم القرى <sup>(٣٢)</sup>	١١٩٧	١٩٥٤٥	١٦ - ١	
جامعة الملك فيصل <sup>(٣٣)</sup>	٧٩٢	٩٠١٢	١٢ - ١	
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية <sup>(٣٤)</sup>	١٥٩٠	٣٦١٤٤	٢٣ - ١	
المجموع	٩٢٣٢	١٥٠١١٠	١٦ - ١	

(٢٨) عبد العزيز السنبل وآخرون : نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض

١٤١٧ ، ص ٣٠٦ .

(٢٩) وزارة التعليم العالي : إحصاءات التعليم العالي ١٤١٧ ، ص ٧٠ .

(٣٠) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن : التقرير السنوي ١٤١٧ ، الصفحات ٢٣ ، ٢٧ ، ٤٩ .

(٣١) وزارة التعليم العالي : إحصاءات التعليم العالي ١٤١٧ ، ص ٢٦ ، ٩٨ .

(٣٢) المصدر السابق ، ص ٢٩ ، ٤٣ ، ١٠٢ .

(٣٣) المصدر السابق ، ص ٢٨ ، ٤٠ ، ١٠١ .

(٣٤) المصدر السابق ، ص ٣٧ ، ٣٩ ، ٩٩ .

من الملاحظ للوهلة الأولى من جدول توزيع الأساتذة بالنسبة للطلاب (Teacher Students / Ratio) أن مؤشرات التوزيع تعكس حالة معقولة ومطمئنة على المستوى العام في الجامعات بأن نسبة الأساتذة إلى الطلاب هي (١ - ١٦) ، إلا أن المتمعن بدقة في هذه النسب قد يتبادر إلى ذهنه عدد من الأسئلة التي قد تعطي مؤشرات أخرى ذات دلالات مغايرة لما هو موضح في الجدول ، كما يمكن طرح بعض الأسئلة التي تبين حقيقة نسب توزيع الأساتذة إلى الطلاب .

إن هذه النسب المبينة في الجدول، قد تكون مؤشرات إيجابية، إذا كان عدد الأساتذة بالنسبة للتخصصات والمواد المقدمة متساوية في الأقسام والكليات والمواد بطريقة تسمح لجميع الطلاب بالتسجيل في المواد المعروضة أو التخصصات المقدمة بنسب متساوية هذا من ناحية، كذلك تبدو هذه النسب في الجدول نفسه معقولة إذا كان عدد الطلاب موزعاً على المواد والتخصصات بنسب متساوية أيضاً ، ولكن الواقع يعكس غير ذلك تماماً فنجد أن هناك قلة من الأساتذة في بعض التخصصات المطلوبة من قبل الطلاب، إما لأن أعداد الطلاب في هذه التخصصات كبيرة بالنسبة لعدد الأساتذة المتخصصين فيها أو أن أعداد الأساتذة قليلة جداً لأسباب متعددة منها:

١ - عدم القدرة على استقطاب الأساتذة في هذه التخصصات سواء من السعوديين أو

غيرهم .

٢ - التحول المفاجئ من جانب الطلاب من تخصصات إلى أخرى وذلك استشرافاً من

جانبيهم إلى متطلبات سوق العمل الأمر الذي لم يمكن الجامعات من تلبية الطلب

على هذه التخصصات والتخطيط لاستقطاب الأعداد المطلوبة من أعضاء هيئة

التدريس في هذه الحقول .

٣ - وجود نقص ملحوظ في أعداد بعض أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات كالمحاسبة مثلاً ومدرسي اللغات وبعض حقول الهندسة والطب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع عدد الطلاب بالنسبة لعضو هيئة التدريس في هذه الشعب أو التخصصات بصفة عامة . كما أن هذه النسب تأخذ بعين الاعتبار جميع أعداد أعضاء هيئة التدريس بمن فيهم المعيدون الذين قل ما يوكل إليهم تدريس أي من المواد وإنما يشاركون في مساعدة الأساتذة في التدريس .

ويمكن الحديث عن هذه النسب من زاوية أخرى وهو أن هناك تخصصات غير مرغوبة من الطلاب وبها أعداد كبيرة من الأساتذة وتكون بذلك نسبة التوزيع منخفضة بصورة لافتة للنظر، كما هو الحال بالنسبة لأقسام العلوم وبعض حقول الهندسة التي هجرها الطلاب نتيجة لعدم وجود فرص وظيفية لخريجها . إضافة إلى ذلك فإن المتطلبات العامة (General Requirement) والمواد الأساسية (Basic courses) واللغات الأجنبية في جميع الجامعات تشهد تكديساً في أعداد الطلاب في الشعب، الأمر الذي تكون فيه نسبة توزيع الطلاب على الأساتذة عالية جداً مما يؤثر على التوازن في توزيع الطلاب في مختلف هذه المواد . ومما تقدم يتضح أن وجود نسب توزيع معقولة من الأساتذة للطلاب أمر يشكل طموحاً للمؤسسات التعليمية العاليي من شأنه تحسين الكفاية الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي، وإن انعدام التوازن في التوزيع يشكل تحدياً للجامعات، وذلك لأسباب عدة منها :

١ - قلة عدد أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لبعض التخصصات .

٢ - عدم قدرة الجامعات على التخطيط السليم لعمل نسب معقولة من أعداد أعضاء

هيئة التدريس والطلاب.

٣ - وجود تخصصات لم تعد جاذبة للطلاب مع وجود أعضاء هيئة تدريس بأعداد كبيرة فيها، وهذا يدل على عدم توافق خطط التنمية مع مخرجات التعليم سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الطلاب.

٤ - عدم انضباط فئة من أعضاء هيئة التدريس بالجداول الدراسية المحددة من مسجل الجامعة بعدد الشعب المحددة لكل منهم حيث تحاول هذه الفئة ضم بعض الشعب إلى بعضها أملاً في اختيار أوقات أفضل للتدريس أو تخفيف عدد ساعات النصاب التدريسي، ولا شك أن لذلك تأثيراً على سير الدراسة في الجامعة من ناحية ورفع عدد الطلاب في الشعب من ناحية ثانية، الأمر الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على عطاء المدرس وعلى استفادة الطلاب .

وقد حددت اللائحة النصاب التدريسي لعضو هيئة التدريس وفقاً للتالي :

النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

أعضاء هيئة التدريس السعوديين :

حددت اللائحة في مادتها الواحدة والأربعين النصاب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس

ومن في حكمهم كما يلي<sup>(٣٥)</sup> :

(١٠) وحدات تدريسية

١ - الأستاذ

(٣٥) مجلس التعليم العالي : اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في

حكمهم ، مصدر سابق ، ص ٢٦ ، ٢٧ .

٢ - الأستاذ المشارك (١٢) وحدة تدريسية

٣ - الأستاذ المساعد (١٤) وحدة تدريسية

٤ - المحاضر (١٦) وحدة تدريسية وتخفف عنه الوحدات

التدريسية أثناء فترة دراسته .

٥ - المعيد (١٦) وحدة تدريسية وتخفف عنه الوحدات أثناء

فترة دراسته .

٦ - مدرس اللغة (١٨) وحدة تدريسية

كما حددت المادة نفسها الوحدة التدريسية بأنها المحاضرة الأسبوعية التي لا تقل مدتها عن خمسين دقيقة، أو الدرس العملي أو الميداني الأسبوعي الذي لا تقل مدته عن مائة دقيقة، وتستمر الوحدة التدريسية فصلاً دراسياً .

كما نصت لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات في مادتها الخامسة عشرة على ما يلي : (يؤدي أعضاء هيئة التدريس والمحاضرون والمعيدون ومدرسو اللغات أربعين ساعة عمل أسبوعية يقضونها في التدريس والبحث والإرشاد الأكاديمي والأعمال الإدارية والأكاديمية الأخرى التي يكلفون بها من الجهات المختصة بالجامعة)<sup>(٣٦)</sup> .

---

(٣٦) مجلس التعليم العالي : لائحة توظيف غير السعوديين في الجامعات ١٤١٧ ، ص ٩٠ .

## تقويم أعضاء هيئة التدريس:

ازداد الاهتمام بالتقويم الدوري للعاملين بمجال التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، لا سيما أن التعليم في الآونة الأخيرة يقتطع مبالغ طائلة من الميزانيات العامة للدول، وقد اصطلح على كلمة (التقويم) للدلالة على تحليل الوضع الراهن لشخص أو لعمل ما، والجهود التي تبذل لإصلاح ما اعوج منه . فالمدرس عندما يقوم أداء طالب معين فهو يعمل ذلك بهدف تقويمه بمعنى أن المدرس يسعى إلى معرفة نقاط القوة ويتحسس مواطن الضعف في أداء الطالب، والعمل على تعزيز نقاط القوة من خلال حثه على المزيد من التقدم والاستمرار في تحقيق تفوق أكبر محاولاً في الوقت نفسه مساعدته للتخلص من نقاط الضعف والقصور التي يعاني منها .

وعملية التقويم في المجال التربوي عملية قديمة حيث مارسها الإنسان منذ أن عرف التعليم ومنذ أن أنشئت المدارس والمعاهد وهي جديدة من حيث مفهومها وأساليبها ووسائلها. وقد عرف ثوراندايك وهيجن (Throndike & Hagen) التقويم بأنه " وصف شيء ما ثم الحكم على قبول أو ملاءمة ما وصف " . أما داووني (Downie) فيعرف التقويم بأنه " إعطاء قيمة لشيء ما وفقاً لمستويات وضعت أو وجدت سلفاً" (٣٧) . أما (خيرى وآخرون)، فيعرفون التقويم بأنه " معرفة القيمة أي تحديد قيمة الشيء أو المعنى أو العمل أو أي وجه من أوجه النشاط وذلك بالنسبة لهدف معين معلوم ومحدد من قبل" (٣٨) . ومن هنا يتضح أن تقويم العمل التربوي هو تقدير ووزن لما نحققه من آثار نتيجة لتطبيق

(٣٧) فخري رشيد خضر : التقويم التربوي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ١٩٨٧ م ، ص ١٦ .

(٣٨) محمد خيرى وآخرون : التقويم التربوي ، دار الفیصل الثقافية ١٩٨٥ ، ص ٤ .

مستويات أو معايير معينة وهذا التقدير أو الوزن يشمل الكمية والنواحي الكيفية، وهذا هو الفرق بين القياس والتقويم، فالقياس يقتصر على النواحي الكمية بينما التقويم يشمل كلاً من النواحي الكمية والنواحي الكيفية<sup>(٣٩)</sup>. أما ويرثن وساندرز (Worthen & Sanders) فيريان التقويم بأنه «الحصول على المعلومات اللازمة للحكم على نتيجة برنامج أو منتج أو إجراءات أو أهداف أو الاستخدام الممكن لمجموعة الطرق والبدائل المصممة لتحقيق أهداف معينة»<sup>(٤٠)</sup>. أما درس (Dressel) فيعرف التقويم بأنه «العمليات التي بواسطتها يتم جمع وتفسير المعلومات المناسبة بطريقة منظمة لتكون أساس الحكم العقلاني على نتيجة أو جدارة أو تأثير برنامج أو إجراءات أو فرد معين»<sup>(٤١)</sup>. ويرى بلوم (Bloom) التقويم بأنه «إصدار حكم لغرض ما ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها»<sup>(٤٢)</sup>.

يتضح مما تقدم أن الإنسان قد اعتمد عملية التقويم كوسيلة لتحسين أدائه في مختلف أوجه الحياة، وقد تزايدت أهمية التقويم بالنسبة للأفراد نتيجة للتقدم العلمي والحضاري وتعدد الأمور وحاجة البرامج المختلفة إلى التبرير للعمل بها واستمرارية تمويلها وضرورة سيرها، وفق أسس محددة، أملاً في الوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة، بأقصر وقت وأقل مال وجهد. ولقد أصبح الإنسان يعيش في وقت يتطلع فيه الأفراد إلى المزيد من

---

(٣٩) Regan William : Modern Elementary Curriculum , 5th Edition york Halt, 452 New York

Halt, Rinchart & Winston 1977.

(٤٠) سعد عبد الله بدرى الزهراني : التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي ، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، رؤى مستقبلية ، الجزء الثالث ، الرياض ٢٥ - ٢٩ شوال ١٤١٨ ، ص ٦٦٣ .

(٤١) المصدر السابق ، ص ٦٦٣ .

(٤٢) علي راشد : الجامعة والتدريس الجامعي ، دار الشروق ، ١٩٨٨ ، ص ٢١٠ .

التنافس، بغية التمييز والوصول إلى الأفضل، ومهما يكن المنطلق في دراسة التقويم، فإن النظرة الفلسفية للتقويم تتمثل في مدخلين مختلفين:

١ - ينظر إلى التقويم على أنه عملية قياس مباشرة وتستهدف الوصول إلى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية .

٢ - يعتبر التقويم عملية تنظيمية (أي تنظر إلى الحالات التي يسعى إلى تقويمها كنظام تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة)، ويستهدف تقديم نظرة إجمالية إلى الحالة المعنية والمتغيرات التي تتصل بها والانتهاى إلى حكم عام حولها .

وعلى أي حال، فقد أصبح لزاماً على الإنسان في وقتنا الحاضر، أن يصل إلى طريقة، يتعرف من خلالها على العقبات والمعوقات، التي تعترض تحقيق أهدافه وتصل به إلى المزيد من النجاح والتفوق، وهذه الطريقة هي التقويم، الذي اعتمده الكثير من الجامعات كوسيلة لإصدار الأحكام الموضوعية على برامجها وخططها وأهدافها. ويتضمن التقويم الأكاديمي - وفق ما يرى درسل (Dressel) - العديد من العناصر، مثل:

- ١ - تحديد وفحص القيمة الكامنة في البرامج والسياسات والإجراءات تحت التقويم .
- ٢ - تحديد أغراض وأهداف ومرامي البرامج .
- ٣ - تحديد المعايير التي يقاس بها نجاح البرامج .
- ٤ - تحديد وجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات .
- ٥ - تحديد وتنسيق مدى النجاح والإخفاق .
- ٦ - تحديد العلاقة بين نتائج البرنامج والأداء .
- ٧ - تحديد الآثار والنتائج غير المرغوبة أو غير المخطط لها .

٨ - تحديد الآثار الناتجة من البرنامج أو من بعض المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التخلص منها .

٩ - إصدار التوصيات بالتعديل أو الاستبدال للبرنامج أو إيقافه .

١٠ - تصميم آلية تضمن استمرار فحص نتائج البرنامج بشكل دوري .

١١ - تقدير قيمة الفائدة والنفع الاجتماعي العائد من البرنامج أو عملياته ومن عملية التقييم ذاتها<sup>(٤٣)</sup> .

وإذا كانت هذه العناصر شاملة لعملية التقييم الدوري، بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية، فلعله من المطلوب أيضاً تحديد نجاحات أو إخفاقات أعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق بمسؤولياتهم التدريسية والبحثية، ولذا فقد اهتمت الكثير من الجامعات بعملية التقييم الدوري لأعضاء هيئة التدريس، حيث يعتبر وسيلة فعالة لتحسين الكفاية الإنتاجية للمدرسين . ويشتمل التقييم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في هذه المرحلة على ثلاثة محاور :

١ - التدريس

٢ - البحوث

٣ - الخدمة العامة

وتختلف الجامعات عادة في نظرتها إلى أهمية هذه المحاور الثلاثة فتركز بعض الجامعات مثلاً على مجال التدريس أكثر منه على مجال البحوث بينما تركز أخرى على مجال البحوث، وتعرف هذه الجامعات بالجامعات البحثية . إلا أن الأغلبية العظمى من الجامعات تعتبر العطاء

(٤٣) المصدر السابق ، ص ٦٦٣ - ٦٦٤ .

في المحاور الثلاثة -التدريس، والبحوث، والخدمة العامة- هاماً جداً . وتختلف النسب التي تحدد لكل مستوى من جامعة إلى أخرى، فجامعة الملك فهد للبترول والمعادن مثلاً لا تعطي نسبة واحدة ولكنها تعطي معدلاً نسبياً لكل مجال، فالأستاذ المتميز في البحوث قد تصل نسبة الوقت الذي يتاح له في مجال البحوث إلى ٥٠٪ . ويبين الجدول رقم (٣٣) توزيع معدل نسب الوقت لكل مجال لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

### الجدول رقم (٣٣)

توزيع نسب الوقت المتاح للمحاور المختلفة لأعضاء  
هيئة التدريس بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن<sup>(٤٤)</sup>

المرتبة	المستوى الأول (التدريس)	المستوى الثاني (البحث العلمي)	المستوى الثالث (الخدمة العامة)	أخرى
أستاذ	٢٥٪	١٥٪	٥٪	٥٪
أستاذ مشارك	إلى	إلى	إلى	إلى
أستاذ مساعد	٧٥٪	٥٠٪	٢٥٪	١٠٪
محاضر	٥٠٪ - ٩٠٪	٥٪ - ١٥٪	٥٪ - ٢٠٪	٠ - ١٠٪

(٤٤) جبرائيل بشارة : تكوين المعلم العربي والثورة التكنولوجية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت

## أهمية التقويم الدوري لأعضاء هيئة التدريس:

إن جهود الإنسان نحو التطلع إلى الأفضل لا تنقطع، ولذلك فإن التقويم عملية مستمرة يهدف الفرد من خلالها إلى الوصول إلى أحسن النتائج وتحقيق أفضل الغايات من الأنشطة التي يمارسها. ولقد أصبحت عملية التقويم في وقتنا الحاضر ملازمة لأي مجهود يقوم به الفرد كمحاولة للحصول على إجابات شافية لبعض الأسئلة مثل:

- ١ - ماذا تحقق فعلاً من هذا العمل أو هذا المجهود ؟
- ٢ - هل تحقق مردود مرضي من الجهد الذي تم بذله ؟
- ٣ - هل توجد مواطن ضعف حالت دون تحقيق الغايات والأهداف المنشودة ؟
- ٤ - هل توجد مواطن قوة يجب استثمارها والتركيز عليها أملاً في تحقيق نتائج أكثر إيجابية ؟

وينظر إلى التقويم الدوري في المجتمع الأكاديمي على أنه بمثابة إنارة الطريق والتشجيع لعضو هيئة التدريس من خلال حثه على العمل على تعزيز واستثمار الجوانب الإيجابية في أدائه ومساعدته على إعادة النظر في بعض أساليب التدريس غير الفعالة التي يمارسها، وحثه وتنشيط همته في مجال البحث العلمي الذي يعتبر أساساً مكماً للعملية التعليمية، فالمدرس القدير في مجال التدريس غالباً ما يكون باحثاً قديراً، حيث إن هذين العنصرين مكملان لبعضهما البعض. ويعتبر البحث العلمي بالغ الأهمية بالنسبة لبعض الجامعات لدرجة أن المقولة " إما البحث أو الفناء " تؤخذ حرفياً أحياناً (publish or perish). ويعمل التقويم الدوري للأساتذة على تزويد أصحاب القرار في الجامعة بمؤشرات عن نوعية الأساتذة وصفاتهم وقدراتهم وتمكنهم من تحقيق أهداف الجامعة في المجالات المختلفة - التدريس -

البحث العلمي- الخدمة العامة، إضافة الى ذلك فإن لمثل هذا التقويم أهميته في تحديد المكافآت والعلاوات الدورية وتجديد العقود إلى غير ذلك مما يشكل أسساً تركز عليها العلاقة بين الجامعة وعضو هيئة التدريس، ويبين الجدول رقم (٣٤) مصادر وقنوات التقويم في المرحلة الجامعية.

### الجدول رقم (٣٤)

مصادر وقنوات تقويم عضو هيئة التدريس

القنوات				المجال	مصادر التقويم
رئيس القسم	الأستاذ نفسه	زملاء العمل	الطلاب		
×		×	×	مهارات التدريس	التدريس
×		×		ملف المادة	
×		×		تطوير المنهج	
×		×	×	الإرشاد الأكاديمي	
×		×	×	ساعات المكتب	
×	×		×	المحافظة على الوقت	
×	×		×	تصحيح الامتحانات والبحوث	
×	×		×	تشجيع الطلاب على المشاركة	

×		×	×	البحوث المنشورة	البحوث
×		×		الندوات والمؤتمرات	
×		×	×	الرسائل العلمية	والإنتاج
×	×	×		التأليف والترجمة	العلمي
×	×	×	×	المشاريع العلمية	
×		×	×	الأنشطة الطلابية	الخدمة
×		×		كتابة المقالات	
×		×		المحاضرات العامة	العامة
×	×	×	×	الدورات القصيرة	
×	×	×	×	الندوات داخل الجامعة	
×	×	×	×	المشاركة في اللجان	

وانطلاقاً من التأكيد على أهمية التقويم لعضو هيئة التدريس واعتباره أساساً للأخذ بالمعلم إلى ما هو أفضل لإنجاز مهامه وتحمل مسؤولياته في الجامعة فقد رؤي بأن التقويم الدوري لأعضاء هيئة التدريس يجب أن يهدف إلى «إعانة عضو هيئة التدريس على التطوير الذاتي المستمر وبمنهجية واضحة وصولاً إلى أعلى الغايات في إطار مهامه الأساسية في التدريس المتميز والبحث العلمي الراقي والخدمة المهنية والمجتمعية المتقدمة»<sup>(٤٥)</sup>. أما جامعة

(٤٥) جليل إبراهيم العريض : عضو هيئة التدريس بجامعة دول الخليج العربية ، تأهيله وتقويمه ، مكتب التربية العربي لدول

الخليج ، الرياض ١٩٩٤ ، ص ١٣٥ .

الكويت فتيين في دليلها الأكاديمي بأن التقييم الدوري «سيوفر لعضو هيئة التدريس بيانات ومؤشرات مهمة عن مستوى الإنجاز في إطار المهام ومدى التقدم العلمي والمهني الذي وصل إليه في إطار الغايات، كما ستوفر لإدارة الجامعة أداة عملية للتعرف على الكفاءات المتاحة للإفادة المثلى منها لتحقيق أغراض الجامعة ورسالتها ولترشيد القرار الجامعي»<sup>(٦١)</sup>، ويقول كل من (الثبتي والقرني) في دراستهما حول طرق وأساليب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية «لا شك أن تقييم الأداء الأكاديمي يحتل مكانة بارزة في مؤسسات التعليم العالي إذ يساعد متخذي القرارات والمتقدمين معاً على معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية، كما يعمل على تحسين نوعية التعليم العالي وتطويره من خلال زيادة فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمستجدات العلمية والحاجات المجتمعية الطارئة . ولعله من البديهي القول بأن مستوى مؤسسات التعليم العالي ونوعيتها على اختلاف أنماطها إنما يتحدد من خلال نوعية أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم فيها، لأن الهيئة التدريسية في الجامعات تمثل جوهر النشاط العلمي والأكاديمي، وتعد أكثر مصادرها حيوية وأهمية»<sup>(٦٢)</sup> . ولا بد من الإشارة إلى أن تقبل مبدأ تقييم الأداء من جانب أعضاء هيئة التدريس يقود إلى التطوير الشخصي، ولذلك فالتقييم والتطوير أمران جوهريان في الحياة الأكاديمية وتجاه المهنة التي يؤدونها، وبهذا المعنى

---

(٤٦) جامعة الكويت : الدليل الأكاديمي ، الإدارة والنظم واللوائح المعمول بها في جامعة الكويت ، مكتب مساعد المدير للشؤون العلمية ، الطبعة الأولى ، الكويت ١٩٨٩ ، ص ٦٠٠ - ٦١٢ .

(٤٧) مليحان بن معيص الثبتي وعلي بن سيد القرني : طرق التعليم وأساليب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٣) المجلد الخامس ، الرياض ١٩٩٣ ، ص ٤٢٧ .

للعبارة فإن لفظة «مهنة» كما يراها (العريض) بأنها «تشير إلى مجموعة من الأفراد حسن إعدادهم لوظيفتهم وهم مستمرين في إعداد أنفسهم لها مجددين أنفسهم فيها، ويكون نضجهم ووعيهم ميسرين لهم ليقوموا بالحكم على جهودهم وما يترتب عليها من نتائج وأن يجدوا كلاً من الرضا عن الذات ونقد الذات أمرين مناسبين والذين إذا لم يتمكنوا من الوصول إلى هذه المستويات يبذلون الجهد من أجل ذلك، ومن ثم يظهرون المسؤولية والتفاني، ويتنظر من الأكاديميين أن يتعاملوا مع عملهم في التعليم العالي كمهنة، وأن يستخدموا المنحى المهني لتطوير مساهمهم في وظائفهم وأن يبذلوا الجهد لتحقيق أهداف مؤسساتهم وأغراضها»<sup>(٤٨)</sup>.

#### مشاركة الطلاب في تقييم أعضاء هيئة التدريس:

يوجد خلاف كبير بين الإدارات العليا في الجامعات ومسؤولي القطاعات الأكاديمية من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى وينقسم أعضاء هيئة التدريس أنفسهم حول طبيعة وأهمية مشاركة الطلاب في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس (Students Faculty Rating). فالبعض يرى أن خبرة الطلاب وخلفتهم المحدودة لا تمكنهم من إصدار الأحكام على أعضاء هيئة التدريس، وثمة رأي يؤكد أن مشاركة الطلاب في تقييم أعضاء هيئة التدريس، تحمل في طياتها بعض السلبيات، حيث يصبح الأستاذ رهينة في أيدي الطلاب، مما يعطيهم فرصة الانتقام منه عند تعبئة النموذج الخاص بالتقييم. فالأستاذ المتمكن من المادة والصارم أحياناً من حيث الحضور والواجبات وكثير المتطلبات، قد يثار الطلاب لأنفسهم منه، بإعطائه تقويماً

(٤٨) جليل إبراهيم العريض : مصدر سابق ، ص ١٦٤ .

متدنياً، بصرف النظر عن الاستفادة التي حققوها من المادة . أما أصحاب الرأي الآخر، فإنهم يؤيدون مشاركة الطلاب في مثل هذه العملية المهمة مؤكداً أن الطلاب في هذه المرحلة يتمتعون بمستوى من النضج الكافي، الذي يمكنهم من إصدار الأحكام على أعضاء هيئة التدريس بصورة موضوعية، كما أن مشاركتهم في هذه العملية تخلق لديهم شعوراً بتحمل المسؤولية تجاه الجامعة ناهيك أنهم يرون بأنهم أكثر احتكاكاً بالأساتذة من غيرهم في الكلية أو القسم، ولذلك فهم الأقدر على إصدار الأحكام على أداء أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم، وقد دلت بعض التجارب على أن الطلاب يصدرن أحكاماً منصفة بحق أعضاء هيئة التدريس في هذا الخصوص . وقد دلت الدراسة التي قام بها إليوت Elliott أن عضو هيئة التدريس الذي يراه الطلاب فعالاً هو ذلك الذي يستفيدون منه بصورة أفضل<sup>(٤٩)</sup> .

فعضو هيئة التدريس المتميز، على الرغم من كثرة طلباته بالنسبة للمادة وقسوته أحياناً، إلا أنه غالباً ما يحصل على تقديرات عالية من تقويم الطلاب والعكس صحيح فكلما كان الأستاذ متراحياً في الفصل ومتواضعاً في متطلباته حصل على تقديرات متواضعة من الطلاب، وهذا يخالف ما توصل إليه مارج (Marg, Elwin) حيث يعتقد أنه بإمكان عضو هيئة التدريس أن يحقق تقديرات مرتفعة من الطلاب إذا ما حاول تحسين الجو في الفصل ورفع معنويات الطلاب<sup>(٥٠)</sup> .

---

Elliott, D. N : Characteristics and Relationships of Various Criteria of Teaching. Ph D. (٤٩)  
thesis. Purdue University, 1949.

Marg, Elwin : How to Sacrifice Academic Quality. Improving College and University (٥٠)  
Teaching : V 27 n2 P 54-56 Spring 1979.

وقد استرعى موضوع مشاركة الطلاب في تقويم الأساتذة اهتمام العديد من المهتمين والمتخصصين في مجال التقويم الدوري لأعضاء هيئة التدريس (Evaluation)، حيث بين وليام إي كاشين (William E. Cashin) أنه يوجد أكثر من ألف وثلاثمائة بحث ومقال تتحدث في الآونة الأخيرة عن أدبيات هذا الموضوع الهام<sup>(٥١)</sup>. ويختلف الباحثون في هذا المجال من حيث طبيعة هذه المشاركة من جانب الطلاب، فالبعض يرى أن هذه المشاركة تعتبر تقويمياً لعضو هيئة التدريس بينما يرى آخرون أنها تحديد لمعرفة ترتيب عضو هيئة التدريس، بالنسبة لزملائه الآخرين في القسم أو الكلية (Students Faculty Rating) و ثم فريق آخر يرى بأن مثل هذه المشاركة لا تتعدى كونها مجرد تزويد عضو هيئة التدريس بنوع من التغذية الراجعة (Feed-back) لتساعده على معرفة نقاط الضعف التي يراها الطلاب في أدائه التدريسي. ويفيد شيونج (Cheong) أن الطلاب يعطون عادة تقديرات موضوعية عندما تغفل أسماء الأساتذة، كما أن الطلاب يمنحون أساتذتهم تقديرات أقل عندما تأتي عملية التقويم بعد حصولهم على العلامات<sup>(٥٢)</sup>. أما منجز (Manjis) فيرى بأن مشاركة الطلاب في عملية تقويم أعضاء هيئة التدريس لم تحقق إلا تحسناً طفيفاً في عطاء الأساتذة. وفي دراسة أجراها جي كوبر (Jacobs) في جامعة أنديانا لمعرفة اتجاهات الرأي عند كل من الأساتذة والطلاب حول مشاركة الطلبة في عملية تقويم أعضاء هيئة التدريس فقد توصل إلى

---

William E. Cashin : Student Rating of Teaching : A summary of The Research. (٥١)

Management Newsletter. Volume 4. November 1, Sept. 1990.

Cheong George : Student Evaluation of Instructors: Before and After Examinations. (٥٢)

Canadian Journal of Higher Education. V9 n1 P 80-86. 1979.

العديد من النتائج ونذكر منها ما يلي<sup>(٥٣)</sup> :

- ١ - على الرغم من أن مثل هذه المشاركة قد أدت إلى تحسن مستوى التدريس، إلا أن الأساتذة لا يرون ضرورة من اعتبار هذه المشاركة من جانب الطلاب جزءاً من تقويمهم العام في الجامعة .
- ٢ - أن الأساتذة لا يرون مانعاً من مشاركة الطلاب في عملية التقويم.
- ٣ - أوضحت الدراسة أن الطلاب يأخذون موضوع هذه المشاركة بجدية بالغة، على عكس بعض الأساتذة الذين يرون أن الطلاب لا يعيرون هذه المشاركة أي أهمية .
- ٤ - يرى الطلاب أن من أهم الأمور في هذه المشاركة هو إعطاء الأستاذ فكرة عن مدى ما حققوه من أهداف علمية منه ومدى عدالته في تقويمهم .

### تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس:

اعتنت الجامعات السعودية بتأهيل عضو هيئة التدريس الوطني تأهيلاً يعكس مدى اهتمام الدولة بتطوير الموارد البشرية وتمكينها من الإسهام في مجالات التنمية الشاملة وذلك إيماناً بأن العنصر البشري هو الغاية والوسيلة في مسيرة التنمية، ولذلك فإن تأهيل عضو هيئة التدريس، بما يلزمه من الإعداد الجيد، يجعل منه عنصراً أساسياً في رفع كفاية مخرجات التعليم. ولا شك أن التأهيل الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس يتيح له الفرصة لأن يكون مبدعاً في مجالات تخصصه ومرجعاً علمياً في عمله وأصول البحث فيه، إلا أن

---

Jacobs, Lucy Chester : University Faculty and students "Opinions" Student Rating, Indiana (٥٣)  
Studies of Higher Education No. 55. Nov. 1987.

المطلوب منه أن يكون بالإضافة إلى ذلك معلماً ناجحاً يستطيع أن ينقل المعلومة إلى طلابه بكل تمكّنٍ واقتدار، ويقدر صلاح المعلم في مجال التدريس يكون صلاح التعليم فهو العمود الفقري في العملية التعليمية، وإن توافر المباني والمرافق الجيدة والمعدات الكافية فحسب عديمة الجدوى إذا لم يتوافر المعلم المُعدّ إعداداً جيداً.

إن من ضمن مؤشرات الإعداد الجيد للمعلم الجامعي، أن يكون مكتسباً لكافة الجوانب المرتبطة بتعليم الطلاب الجامعيين . إن هذا النقص من عدم القدرة لحديثي الحاصلين على الدكتوراه، من الإلمام بأصول وأساليب التدريس، ليست جانباً سلبياً لفئة معينة دون غيرها، بل يتساوى بذلك جميع أعضاء هيئة التدريس الجدد في مختلف المجتمعات، ولذلك فقد اهتمت كثير من الجامعات، في مختلف الأقطار، بإيجاد البرامج التدريبية، اللازمة لتزويد الكوادر التدريسية حديثة التخرج بما تتطلبه منهم مهنة التدريس، بل تحرص عديد من الجامعات أيضاً على توفير المراكز المتخصصة في مجالات تحسين الأداء التدريسي وإكساب المتسبين لها المهارات اللازمة التي تساعدهم على أن يقوموا بمسؤولياتهم التعليمية، وتوفر لهم الكفاية المهنية المتميزة التي تتطلبها المواقف التعليمية في غرف الدراسة أو خارجها . ولا تتوافر تلك الكفايات المهنية المطلوبة إلا عن طريق إعداد برامج التدريب الجيد والمستمر المرتبط بجوانب ومتطلبات مهنة التعليم، لأن واقع إعداد أساتذة الجامعات من خلال الإعداد قبل الخدمة تركز أساساً على الإلمام بالتخصص بمجال الدراسة دون الالتفات إلى ما يجب أن يزود به عضو هيئة التدريس من مهارات وأسس وأساليب للقيام بمهمته، الأساسية والتي تشكلُ النسبة العالية من مجالات اهتماماته في الجامعة.

## التدريب على رأس العمل، المفهوم والأسس:

اهتم العديد من المتخصصين في مجالات الإدارة والتدريب على رأس العمل بمفهوم التدريب وأساسه وأهدافه حيث أكدوا أن هذه العملية لا بد أن تكون شاملة وتأخذ بعين الاعتبار مختلف الجوانب لدى المتدربين معرفياً ومهارياً ووجدانياً حيث يصبح المتدرب بعد ذلك قادراً على أداء أعماله ومهامه بإنتاجية عالية وبشعور متفائل وروح معنوية عالية، وتبعاً لهذا المدلول يعرف (صبيح) التدريب بأنه " العملية المقصودة التي تهيئ وسائل التعليم وتعاون العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية، وهو النشاط المستمر الهادف إلى تزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"<sup>(٥٤)</sup>. أما (الهندي) فيعرف التدريب بأنه " العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة لكي يكون قادراً على إدارة مهام محددة بشكل أفضل"<sup>(٥٥)</sup>. ويعرف (عزيز) التدريب بأنه " يهدف إلى تزويد الفرد بالمعرفة والمهارات والاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين مع الاهتمام بالجانب الإنساني، وهو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية وارتقائه سلم العمل"<sup>(٥٦)</sup>. وفي تعريف أكثر شمولاً يقول (عسكر): " إن عبارة التدريب تطلق على مختلف صور العمليات التعليمية والأنشطة المخططة التي تهدف إلى

---

(٥٤) عبد الحليم موسى مبارك موسى : تحديد الحاجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة غير التربوية

من وجهة نظرهم ، ندوة التعليم العالمي في المملكة العربية السعودية ، رؤى مستقبلية ، الجزء الرابع ، الرياض ٢٥ -

٢٨ شوال ١٤١٨ ، ص ١٠١٥ .

(٥٥) المصدر السابق ، ص ١٠١٥ .

(٥٦) صبحي عزيز : أصول وتقنيات التدريس والتدريب ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مركز التدريب والنشر ،

بغداد ١٩٨٥م ، ص ١٥٨ .

إحداث تغييرات الأداء الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى سلوكيات أخرى مرتبطة به، ويتم ذلك من خلال اكتساب معارف ومهارات وقيم واتجاهات جديدة للتأهيل والتنمية" (٥٧) .

وعلى ضوء ما سبق يمكن اعتبار عملية التدريب بأنها نشاط مخطط وهادف واضحة المعالم لكل من المديرين والمتدربين لإشباع حاجات يرى المتدربون بأنهم في حاجة إليها ليصبحوا أكثر قدرة وتمكناً من أداء أعمالهم المناطة بهم بصورة أكثر فعالية يعود مردودها الإيجابي في الرفع من مستوى تقويمهم الدوري لاكتسابهم مهارات مطلوبة لأداء واجباتهم على المستوى المعرفي والوجداني في جو تسوده روح التعاون والثقة بالنفس وبالأخرين، ويساعدهم في الوقت نفسه على النمو الذاتي والمهني عن طريق استخدام أساليب التعليم الجماعي والفردى المرسومة في خطة التدريب المقررة لتحقيق هذا الهدف.

وتبرز الحاجة للتدريب خاصة في الوقت الحاضر حيث المتغيرات السريعة التي تشهدها العديد من المهن كالطب والصناعة والعملية التعليمية ولذلك فقد لمست المؤسسات التربوية عامة والجامعات بصورة خاصة أهمية هذا الجانب من إعداد أعضاء هيئة التدريس وذلك للعديد من الأسباب نورد منها ما يلي :

١ - عملية التدريب تزود عضو هيئة التدريس بما قد ينقصه من مهارات أساسية لم

تكن في الحسبان خلال مدة الدراسة والإعداد للتخصص .

٢ - يساعد التدريب على رأس العمل عضو هيئة التدريس على أداء أعماله وواجباته بصورة أكثر فعالية وبشكل مؤثر ومنتج .

---

(٥٧) علي عسكر : التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري ، مجلة التربية ، وزارة التربية ، السنة الخامسة ، العدد الثاني

عشر ، الكويت ١٩٩٥م ، ص ١١ .

٣ - يساعد التدريب عضو هيئة التدريس على اكتساب مهارات جديدة وتغييرات إيجابية في اتجاهاته نحو مهنته .

٤ - يساعد التدريب عضو هيئة التدريس بأن يكون أكثر انفتاحاً من خلال المناقشات وانتقال الخبرات منه إلى الآخرين وبالعكس .

٥ - يساعد التدريب عضو هيئة التدريس على التخلص من الطرق التقليدية ويجعله أكثر معرفة بالوسائل الحديثة التي تعكس روح العصر .

٦ - على الرغم من أن التدريب يعتبر في المقام الأول أداة لرفع العطاء المهني لعضو هيئة التدريس إلا أن مردوده يعود أيضاً على العملية التعليمية بصورة عامة ، فالجامعة تستفيد من ارتفاع مستوى إنتاجيته وكذلك الطلاب من حسن أسلوبه وطريقة تدريسه .

أما أسس التدريب فتركز على مدى ما يجب على عضو هيئة التدريس أن يعطيه ويوفره من معلومات وهو المأمول منه ومدى ما تحقق فعلاً من مجهوداته في تلك العملية ، ولذلك فإنه تبعاً لـ (موسى) فإن الحاجات التدريسية هي «جمع للحاجة التدريسية، والحاجة التدريسية تعني تعداد النقص أو الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الموجود»<sup>(٥٨)</sup> وعليه ملاحظة ذلك من المعادلة التالية :

الحاجة التدريسية = الأداء المأمول - الأداء الموجود

الحاجة التدريسية = الأداء المتوقع - الأداء الممارس

الحاجة التدريسية = المخرجات المطلوبة - المخرجات الموجودة

(٥٨) عبد الحكيم موسى مبارك موسى : مصدر سابق ، ص ١٠١٧ .

وعلى هذا الأساس، فإن الحاجة التدريبية تعني «وجود نقص أو تناقص بين وضعين أحدهما أداءً تتطلع إليه المؤسسة التعليمية والآخر واقع ما تحصل عليه هذه المؤسسة من المجهود المبذول من عضو هيئة التدريس، وكلما اتسعت الفجوة بين هذين الوضعين كانت الكفاية الداخلية للمؤسسة تميل نحو السلبية والعكس صحيح عندما يكون هناك توافق وتناغم بين هذين الوضعين حيث تكون الفجوة - إن لم تكن لا وجود لها - فهي في أضيق حدودها»<sup>(٥٩)</sup>. وكما أشرنا فإن الحاجة إلى التدريب لعضو هيئة التدريس ضرورية وقائمة وموجودة في جميع المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها في مختلف الأوطان، ولذلك فإن مساعدة أستاذ الجامعة حديث التخرج وتزويده ببعض المهارات ذات العلاقة بتحسين الأداء التطبيقي في مجال التدريس أمر بالغ الأهمية، وعلى جامعاتنا في المملكة العربية السعودية أن تسعى لتحقيق ذلك بإنشاء المراكز المتخصصة لتحسين العملية التعليمية والتدريس وتطوير أعضاء هيئة التدريس (Center for Teaching Improvement and Faculty Development).

وبالإضافة إلى البرامج التي تبناها الجامعات لتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس على رأس العمل فلا بد من مجهودات ذاتية من جانب عضو هيئة التدريس تتواءم مع تلك البرامج، للارتقاء بنفسه والتجديد في مجال خدمته وتحسين أساليب أدائه الجامعي، ومن هذه المجهودات ما يلي:

١ - أن يسعى عضو هيئة التدريس إلى تنمية اتجاهاته إيجابياً نحو مهنته العلمية والتربوية، بحيث يزيد ذلك من رضاه عن عمله ويقود إلى المزيد من سعادته،

(٥٩) المصدر السابق، نفس الصفحة.

ويرى ديرسال (Van Dersal) أن هناك خمسة عوامل تؤدي إلى رضا الأساتذة

عن عملهم وسعادتهم به وهي:

أ - النجاح والتفوق في العمل.

ب- التقدير من الآخرين وخاصة الرؤساء.

ج- حب العمل.

د- تحمل المسؤولية وإثبات القدرة على الاضطلاع بها.

هـ- فرص الترقية وما يصاحبها من زيادة في الدخل ونمو اجتماعي وأكاديمي<sup>(٦٠)</sup>.

ولتحقيق هذه العوامل يجب أن تتاح الفرصة لعضو هيئة التدريس أن يكون في

المكان المناسب وأن تناط به مهنة التدريس في مجال تخصصه الدقيق لكي يستطيع

الإبداع في أداء الواجب وتنمية طلابه في شتى المجالات.

٣ - الرغبة في التفوق والنجاح : إن النمو الاجتماعي والمهني لعضو هيئة التدريس

يتوقف على مدى قدرته على رؤية الأمور بإيجابية ونظرة متفائلة وأن يكون

باستطاعته استيعاب مختلف المواقف، وعليه أن يرفع من قدرته في مجال التدريس

وأن يضع نصب عينيه أن هناك هدفاً سامياً يسعى دائماً إلى الوصول إليه وتحقيقه.

٣ - اتساع الأفق: على عضو هيئة التدريس أن يكون واسع الاطلاع وخاصة في مجال

تخصصه حيث يتيح له ذلك فرصة واسعة للارتقاء العلمي، وعليه متابعة ما

يستجد في مجال مهنته من خلال قراءاته المستمرة في المجالات الدورية المتخصصة،

---

(٦٠) علي راشد : الجامعة والتدريس الجامعي ، دار الشروق ، جدة ١٤٠٨ ، ص ٤٣ .

لأن في ذلك تطويراً له وعطاءً أكبر لطلابه .

### **تحفيز أعضاء هيئة التدريس على البقاء في الجامعات والمزيد من العطاء:**

أشرنا إلى أن عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس سواء من السعوديين أو غيرهم من المتعاقدين مسألة تحتل حيزاً مهماً من عملية التخطيط في الجامعات وذلك لأسباب قد تطرقنا إلى بعضها حيث قبول الطلاب في الجامعات في ازدياد مطّرد وعدم رغبة العديد من خريجي الجامعات المتميزين في الانخراط في وظائف الإعادة وكذلك المنافسة من مؤسسات القطاع الخاص التي تسعى إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل معها سواء عن طريق الاستشارة المتفرغة أو الجزئية أو طلب إعاره الخدمات، ناهيك عن الصعوبات التي تواجه الجامعات، للحصول على العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، لسد النقص الشديد من الهيئة التدريسية في الجامعات بصفة عامة، وخاصة في التخصصات العلمية والطبية وتعليم اللغات .

وللتعامل مع مهمة الحصول على أعضاء هيئة التدريس المناسبة والضرورية للقيام بمسؤوليات الجامعات من التدريس والبحوث والخدمة العامة، وحرصاً على استمرارهم في المؤسسات التعليمية، وتحفيزهم على المزيد من العطاء، فقد رأينا تناول هذه القضية من خلال عدد من النظريات ذات العلاقة، ومحاولة معرفة مدى تجاوب اللوائح الخاصة بأعضاء هيئة التدريس السعوديين ومن في حكمهم وكذلك غيرهم من المدرسين الأجانب العاملين في الجامعات السعودية في تحقيق رغباتهم من الحاجات الأساسية والرغبة في الطموح والشعور بالإنجاز والانتماء والتفاني في خدمة المؤسسات التعليمية التي يعملون بها، ومن هذه النظريات المتعلقة بالتحفيز (Motivation Theories) ما يلي:

## ١ - نظرية الحاجات الأساسية (Basic needs theory):

يعبر ابراهام ماسلو (Maslow) في نظريته المعروفة بإشباع الحاجات الأساسية للإنسان بأنها تأخذ شكلاً هرمياً قاعدته الحاجة الأساسية الأكثر إلحاحاً لبقاء الإنسان كضرورة توافر الغذاء والسكن وتنتهي بقمة الهرم التي تمثل الحاجة إلى التطلع والمعرفة (Self-actualization). وحيث إننا بصدد الحديث عن أعضاء هيئة التدريس فلعل هذه الحاجة هي الأكثر إلحاحاً بالنسبة لهم حيث يتطلع عضو هيئة التدريس دائماً إلى محاولة النمو بنفسه من خلال اتساع اطلاعه وإتاحة الفرصة له للحصول على المزيد في مجال اختصاصه وتحقق هذه الحاجة بالنسبة لماسلو وفقاً للآتي:

- ١ - القدرة على إدارة الأحداث بطريقة صحيحة.
- ٢ - القدرة على النمو بأنفسهم من الدخول في متهات وجدل غير ذي جدوى.
- ٣ - وجود رسالة واضحة والسعي لتحقيقها.
- ٤ - القدرة على تحقيق الرضا من خلال تطوير النفس بتقديم ما هو نافع .
- ٥ - القدرة على حب التجربة في الحياة بطريقة جادة .
- ٦ - الاهتمام بالأهداف المطروحة والعمل على الإسهام في تحقيقها على أحسن وجه ممكن .
- ٧ - القدرة على الإبداع في إنجاز الأعمال .

## ٢ - نظرية الوجود - الارتباط - والنمو:

طور هذه النظرية ألدرفير (Alderfer) وهي نظرية متدرجة هرمياً أيضاً تبدأ قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية للوجود (existence) كالغذاء والسكن والماء والهواء وظروف العمل،

ثم تأتي الحاجة الأخرى وهي الشعور بالانتماء والارتباط الاجتماعي بالمجموعة التي يعمل بها الفرد (relatedness) ومن ثم تأتي الحاجة إلى النمو المهني وقدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المجموعة (growth) ويعبر عن هذه النظرية باللغة الإنجليزية بـ (Existence, relatedness and growth).

### ٣ - نظرية الصحة النفسية:

وقد طور هذه النظرية هيلزبيرج (Helzberg) والتي يعبر عنها أحياناً بالنظرية ذات العاملين وهما مجموعة عوامل الرضا ومجموعة عوامل عدم الرضا، أو ما يطلق عليهما المحفزات الصحية ويعبر عنها أيضاً بالعوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالفرد وقد توصل هيلزبيرج في نظريته إلى التعميمات التالية :

أولاً : عوامل خارجية ذات تأثير على الفرد (extrinsic) وتعلق بالوظيفة نفسها وتشتمل على:

- ١ - الراتب (salary)
- ٢ - الأمن الوظيفي (job security)
- ٣ - ظروف العمل (work conditions)
- ٤ - المنزلة الاجتماعية (status)
- ٥ - إجراءات المؤسسة (company procedures)
- ٦ - نوعية الإشراف (quality of supervision)
- ٧ - نوعية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة (quality of interpersonal relationships among peers)

ثانياً : العوامل الشخصية الداخلية (Intrinsic) وتشتمل على :

١ - الإنجاز والتقدم (achievement)

٢ - الاعتراف بأهمية العمل نفسه (recognition)

٣ - المسؤولية وإمكانية النمو (responsibility)

٤ - نظرية الحاجات الثلاث المكتسبة (Three acquired needs):

وقد طور هذه النظرية ماكليلاند (MacLelland) حيث يعتقد أن هناك عدداً من الحاجات التي يكتسبها الفرد من خلال تعامله مع المجموعة التي يعمل بها ويرتبط معها بصلة ثقافية (culture).

ولعلّه من الجدير بعد أن تعرفنا على بعض نظريات التحفيز، أن نحدد تعريفاً يربط بين مناهج مختلف النظريات وسلوك الفرد في مجال عمله من حيث التفاني في العمل والانتماء والشعور في الرغبة في الإنجاز، ومن هذا المنطلق يعرف (فرحات) التحفيز بأنه «حصول الأفراد على الشغف والتلهف والسرور على أعمالهم وإيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تدمير أو شكوى، أو بلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل»<sup>(١)</sup>.

### الحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات:

تمتعت الجامعات منذ نشأتها في العصور القديمة بقدر كبير من الاستقلالية والحرية الأكاديمية، ولقد ظلت هذه الاستقلالية والحرية سمة متميزة للجامعات المعاصرة بصفة عامة.

---

(٦١) فاروق أحمد فرحات : التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين . شركة مطابع نجد التجارية ، الرياض ١٩٩٣ ، ص ١٢

إن الجامعة مؤسسة أكاديمية وجدت من أجل الفكر والثقافة والبحث وراء الحقيقة وتقصي المعرفة وهذا هو هدفها الأسمى، ولكنها عندما تفتقد هذا المغزى من وجودها فإنها تصبح في وضع يتسم بالتبعية والتنازل عن مكانتها كممبر إشعاع يضيء الطريق للمجتمع نحو نشر العلوم والفنون والسمو بالأخلاق، ولذلك فإن الجامعة تسعى دائماً إلى الاحتفاظ بهذا الكيان المستقل المتمثل في عدد من الحريات والاستقلالية ومنها ما يلي :

### الاستقلال والحرية الأكاديمية:

ترتبط عبارة الحرية الأكاديمية بالجامعة بوظائفها الثلاث المعروفة وهي التدريس والبحث العلمي والخدمة العامة، ووفقاً لـ (عدس ورفاقه) فإن الحرية الأكاديمية «تعني توفير الحرية للأساتذة للمحافظة على كرامة مهنة التدريس في الجامعة لأن ضمان هذه الحرية يؤدي إلى إنجاز الوظيفة التعليمية على أكمل وجه وتقع على الجامعة مسؤولية توفير السبل المختلفة لضمان تحقيق هذه الحرية»<sup>(٦٢)</sup>. وتشمل الحرية الأكاديمية حرية الجامعة في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وأساليب التدريس واختيار هيئة التدريس، كما تعني الحرية الأكاديمية عدم وضع قيود على ما تدرّسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من أفكار وآراء علمية داخل الجامعة. إلا أن الحرية (الأكاديمية للجامعة) مازالت موضع جدل وخاصة فيما يتعلق بمدى هذه الحرية وامتدادها ومحتواها الذي ينبغي أن يسمح لها بالتحرك في إطار الجامعة. ومن المفكرين والمهتمين من يرى أن الحرية الأكاديمية في الجامعة ينبغي أن تكون

---

(٦٢) عبد الرحمن عدس ورفاقه : قواعد التدريس في الجامعة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان ١٩٩٧م ، ص

مطلقة، بينما يرى البعض الآخر ضرورة وضع حدود وقيود لهذه الحرية الأكاديمية، غير أن فريقاً ثالثاً يتخذ موقفاً متوازناً بين الحرية الأكاديمية المطلقة للجامعة والقيود التي ينبغي مراعاتها والخطوط الحمراء التي يجب على الجامعة الالتزام بحدودها . وتتعدد محاور الحرية الأكاديمية حيث نجد منها :

أولاً: الاستقلال الأكاديمي ويتعلق هذا الاستقلال الأكاديمي للجامعة في قدرتها على

اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس وحرية اختيار أعضاء هيئة التدريس وإتاحة الفرصة لهم لعمل البحوث والندوات وحضور المؤتمرات التي تثري تحصيلهم الأكاديمي والعلمي وتربطهم بالمستجدات في حقول اهتماماتهم، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن أساتذة الجامعة هم أبناء المجتمع الأكثر حرصاً على تقدمه وتطويره والذين يعملون على رفايته ويحسون بمشكلاته، ولذلك فإن وجود الاستقلالية للجامعة يقابلها وجود رقابة ذاتية من داخلها فلا بد إذن من القيام بهذه المسؤولية الكبرى من حيث الاستفادة من هذه الحرية والاستقلالية التي معها تستقيم أمورها وتخدم بصورة أفضل مجتمعها . وإذا كانت الجامعات في الكثير من دول العالم تكافح للحصول على هذه الحرية، فإن الجامعات السعودية قد تحققت لها هذه الحرية من خلال الدولة، متمثلة في اللوائح المختلفة لمجلس التعليم العالي الذي ينص نظامه في مادته الأولى على أن "الجامعات مؤسسات علمية وثقافية تعمل على هدي الشريعة الإسلامية، وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا والنهوض بالبحث العلمي، والقيام بالتأليف والترجمة والنشر وخدمة المجتمع

في نطاق اختصاصها" (٦٣) . وتمارس الجامعة صلاحياتها وتدير أمورها التعليمية من خلال المجالس المختلفة التي تتخذ قراراتها بالأغلبية المطلقة وذلك لضمان الموضوعية في القرار والبعد عن الأهواء الشخصية ومن هذه المجالس ما يلي :

**أ - مجلس الجامعة والذي يتكون على الوجه التالي: (٦٤)**

- ١ - وزير التعليم العالي
- رئيساً للمجلس
- ٢ - مدير الجامعة
- نائباً للرئيس
- ٣ - وكلاء الجامعة
- ٤ - أمين عام مجلس التعليم العالي
- ٥ - عمداء
- ٦ - ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات

**ب - المجلس العلمي والذي يتكون على الوجه التالي:**

- ١ - وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي . . . . رئيساً.
- ٢ - عضو واحد من أعضاء هيئة التدريس عن كل كلية أو معهد بدرجة أستاذ على الأقل ويصدر بتعيينهم قرار من مجلس الجامعة بناءً على ترشيح من مجلس الكلية أو المعهد وموافقة مدير الجامعة . وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به .

---

(٦٣) مجلس التعليم العالي : الأمانة العامة ، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، الرياض ١٤١٤ ، ص ٩ .

(٦٤) لمزيد من التفصيل يرجع إلى المصدر السابق ، ص ١٧ - ١٨ .

**ج - مجالس الكليات التي تتكون على الوجه التالي:**

١ - العميد . . . . . رئيساً .

٢ - الوكيل .

٣ - رؤساء الأقسام .

ولمجلس الجامعة بناءً على اقتراح مجلس الكلية أو المعهد وتأييد مدير الجامعة أن يضم في عضويته ثلاثة أعضاء على الأكثر من هيئة التدريس بالكلية أو المعهد أو الكلية المناظرة من فروع الجامعة ويحدد مدة عضويتهم .

وتنص المادة (٤٣) على أن للمجلس الاختصاصات التالية:

١ - اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والمحاضرين وإعارتهم وانتدابهم، وترقياتهم .

٢ - اقتراح خطة الدراسة أو تعديلها مع التنسيق مع الأقسام .

٣ - اقتراح المناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع في أقسام الكلية أو المعهد .

٤ - تشجيع إعداد البحوث العلمية وتنسيقها بين أقسام الكلية أو المعهد والعمل على نشرها<sup>(٦٥)</sup> .

**د - أقسام الكليات والمعاهد:**

يكون لكل قسم من أقسام الكليات والمعاهد مجلس قسم يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه ولكل قسم صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية في حدود هذا النظام ولوائحه، أما المادة (٤٣) فتتضمن على أن لمجلس القسم أن يقترح على الكلية خطة

(٦٥) المصدر السابق ، ص ٢٥ .

الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع ويقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس، والمحاضرين والمعيدون وترقياتهم، كما يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية، وتوزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريسية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدون، وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها. ويتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقرارها من مجلس الجامعة، وللمجلس الجامعة تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من أعضائه<sup>(٦٦)</sup>.

ثانياً: الاستقلال الإداري ويعني قدرة الجامعة على تدير أمورها وتصريف شؤونها دون قيود من جهات أخرى ويعتبر الاستقلال الإداري عاملاً أساسياً في حياة الجامعة لأن النظام الإداري المرن هو السند لقيام حرية أكاديمية في الجامعة، حيث إنَّ لهذا الاستقلال علاقة بطريقة وضع البرامج والامتحانات وتحديد مستويات الدرجات الجامعية والمؤهلات العلمية. وكلما تمتعت الجامعة باستقلالية إدارية أصبح بإمكانها التكيف مع الظروف المتغيرة وكان من السهل عليها تطبيق أنظمة تتماشى مع متطلبات المرحلة التي تمر بها الجامعة. وتتمتع الجامعات السعودية باستقلالية إدارية حيث نصت المادة (٢) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات على: "تتمتع كل جامعة بشخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك والتصرف والتقاضي"<sup>(٦٧)</sup>. كما نصت المادة (٢٤) من النظام نفسه على أن مدير الجامعة هو المسؤول عن تصريف شؤون الجامعة وفقاً للنص التالي: "يكون مدير الجامعة مسؤولاً أمام وزير التعليم

(٦٦) المصدر السابق، ص ٢٩.

(٦٧) المصدر السابق، ص ٩.

العالي طبقاً لهذا النظام ويتولى إدارة شؤونها العلمية والإدارية والمالية ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه وقرارات مجلس التعليم العالي ولوائح الجامعة وقرارات مجالسها ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته" (٦٨). ولهذا دلالة واضحة على تمتع الجامعة السعودية بالاستقلال الإداري الذي من شأنه تسهيل أمورها والوصول بها إلى الأهداف المحددة لها ضمن رسالتها في نطاق اختصاصها .

ثالثاً : الاستقلال المالي وهو أمر مطلوب ومكمل للاستقلال الأكاديمي والإداري حيث يكون بإمكان الجامعة التصرف بأموالها وتصريفها فيما يعود على برامجها بالتطوير وذلك من خلال استقطاب أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتطلبات تخصصات الجامعة وتحديد رواتبهم ومكافآتهم والقيام بتوفير المعدات والكتب والمراجع اللازمة للعملية الأكاديمية والتعليمية وإعداد البحوث وإقامة المؤتمرات والندوات والدورات الدراسية التي تسهم في تطوير منسوبي الجامعة سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين . وكما تمتع الجامعة السعودية باستقلال أكاديمي وإداري فهي تتمتع أيضاً باستقلال مالي ويبدو ذلك من خلال المواد رقم (٢) ، (٥٠) و (٥٣) والتي نصت على : "تتكون إيرادات الجامعة من :

١ - الاعتمادات التي تخصص لها في ميزانية الدولة .

٢ - التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف .

٣ - ريع أملاكها وما ينتج عن التصرف فيها .

٤ - أي إيرادات تنتج عن القيام بمشاريع البحوث أو الدراسات أو الخدمات العلمية للآخرين<sup>(٦٩)</sup> . أما المادة (٥٤) فتعطي الجامعة الاستقلالية في القيام بدراسات أو خدمات علمية لجهات سعودية مقابل مبالغ مالية، وتدرج عائدات هذه الدراسات والخدمات في حساب مستقل تصرف في الأغراض التي يحددها ويضع قواعدها مجلس التعليم العالي، كما تعطي المادة نفسها الاستقلالية للجامعة في قبول التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف الخاصة بالجامعة، كما يجوز لها قبول التبرعات المقترنة بشروط، أو المخصصة لأغراض معينة إذا كانت الشروط أو الأغراض تتفق مع رسالة الجامعة وتدرج هذه التبرعات في حساب مستقل تصرف في الأغراض المخصصة لها وفقاً للقواعد التي يضعها مجلس التعليم العالي .

### مناقشة:

تمثلت بدايات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بإنشاء كلية الشريعة في مكة المكرمة . وقد أصبحت هذه الكلية نواة لنظام تعليم عالٍ متكامل وباكورة التخطيط لجامعة شاملة وهي جامعة أم القرى . ويوجد في الوقت الحاضر في المملكة ثماني جامعات تحتضن أكثر من (٦٩) كلية يدرس بها أكثر من (١٦٩٦٥٣) طالباً وطالبة، يقوم بتدريسهم (٧٦٧٩)

(٦٩) المصدر السابق، ص ٢٩، ٣١، ٣٢ .

أستاذاً في مختلف الدرجات العلمية ويمثل السعوديون منهم ما نسبته أكثر من ٦٦٪، وقد سعت الجامعات حديثة على إعداد كوادر وطنية من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات الإعداد المناسب والتميز لكي يضطلعوا بمسؤولياتهم العلمية الأكاديمية على خير وجه، ونتيجة للأعداد المتزايدة من خريجي المرحلة الثانوية والطلب الملح من جانب الطلاب وأولياء أمورهم على التعليم الجامعي فقد رأت الجامعات ضرورة الاستعانة بكوادر أكاديمية غير سعودية وذلك لسد النقص والقيام بمسؤوليات الجامعات في تحقيق مختلف الخدمات العلمية المطلوبة.

وقد لوحظ من الإحصائيات بأن أعداد المعيدين من السعوديين والذين يمثلون النواة لكوادر أكاديمية وفنية مستقبلية قليلة بالنسبة لبعض الجامعات كجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، التي تعاني من عدم رغبة المتميزين من خريجها للانخراط في وظائف الإعادة وذلك لأسباب ذكرنا بعضها في سياق الحديث في هذا الفصل . كما أن أعداد الطلاب في الجامعات بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة هي (١ - ١٦) وهذه النسبة معقولة على المستوى العام، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار، قلة عدد الأساتذة في بعض التخصصات، ورغبة العديد من الطلاب في الالتحاق بأقسام معينة، مما يجعل هذه النسبة في بعض الكليات أو الأقسام مرتفعة جداً، الأمر الذي يحتم اتخاذ الخطوات اللازمة لمواجهة هذه المشكلة ذات العلاقة الوثيقة بالكفاية الداخلية والخارجية لمخرجات التعليم العالي.

وهناك مسألة أخرى ذات مساس بأهمية وجود أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات والاحتفاظ بهم ومواجهة المنافسة الشديدة من القطاع الخاص لاستقطاب المتميزين منهم . أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين فقد تواجه الجامعات بعض

الصعوبات ذات العلاقة باستقطابهم سواء من الناحية الاجتماعية أو من الناحية المالية حيث توجد منافسة على المستوى الدولي بالنسبة لعروض العمل وخاصة في مجالات الطب والعلوم والهندسة واللغات ، وفيما يتعلق بضرورة تحفيز أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لمزيد من العطاء والشعور بالولاء والانتماء فقد أشير إلى عدد من النظريات ذات العلاقة بهذا المجال كنظرية الحاجات الأساسية لـ (ماسلو) ونظرية الوجود والارتباط والنمو لـ (ألدرفير)، ونظرية الصحة النفسية لـ (هلبيرج) وكذلك نظرية الحاجات الثلاث المكتسبة لـ (ماكلياند) مع أهمية أن تنطلق اللوائح الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من هذا الإطار النظري، الذي يتناول جوانب، تهم أعضاء هيئة التدريس، وتحثهم على تحمل المسؤولية، وتكسبهم الثقة بالنفس، والرضا بأداء الواجب، من منطلق مهني متميز، وبرؤية مستقبلية متفائلة .

### وقفه للتأمل:

يتبادر إلى ذهن المطلع على الفصلين الثالث والرابع من هذا الكتاب عدد من التساؤلات التي تستوجب وقفة للتأمل ومحاولة للوصول إلى بعض الحلول العملية التي تخدم مصلحة الوطن وتساهم في توفير القوى البشرية المطلوبة لتنميته في شتى المجالات ومن هذه التساؤلات ما يلي:

- تزداد أعداد خريجي المرحلة الثانوية بنسب مذهلة فما هو الحل لاستيعابهم في برامج

التعليم الجامعي والتعليم العالي ؟

- لماذا يعاني التعليم العالي من انخفاض في الكفاية الداخلية والخارجية ؟ وما هو الحل

لهذه المشكلة ؟

- ماذا عن كليات المجتمع حديثة الإنشاء ؟ هل ثلاث كليات كافية مع ارتفاع الطلب على التعليم الجامعي؟ وماذا عن حجب المكافأة عن الطلاب الملتحقين بهذه الكليات؟ أليس هذا هو المسار الصحيح لتخريج دفعات من المهنيين المهرة ومساعدتي المهندسين؟ ألا يجب وضع محفزات للطلاب للالتحاق بهذه الكليات؟

- ماذا عن عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس السعوديين والاحتفاظ بهم ؟ وماذا عن الأساتذة المتعاقدين وإمكانية الحصول على التمييزين منهم على الرغم من وجود الصعوبات المالية والمنافسة الدولية على جذب التمييزين منهم خاصة في بعض التخصصات التقنية ؟

- ماذا عن الكليات الأهلية غير الربحية التي أقرَّ المقام السامي اللوائح المنظمة لشؤونها؟ ما هي التخصصات التي يجب أن تركز عليها هذه الكليات ؟ ما هي مؤهلات أعضاء هيئة التدريس العاملة بها؟ ما هو العدد المسموح به من الطلاب في الشعب الدراسية في هذه الكليات؟ ما هي التجهيزات المطلوبة كحد أدنى لتسيير العملية التعليمية؟ كم عدد الطلاب المسموح به بالنسبة لعضو هيئة التدريس في هذه الكليات؟ ماذا عن مستوى الجودة؟ وهل سيوجد جهاز للإشراف والتأكد من جودة برامج التعليم وإجراءاته الأخرى في تلك الكليات ؟

- ماذا عن المكافأة وهل سيكون هناك أساليب معينة في ترشيدها ؟  
- ماذا عن القبول في الجامعات ؟ هل سيقنن تبعاً للتخصصات المطلوبة لمجالات التنمية؟ ومن سيقبل في التخصصات الأخرى الهامة والمتعلقة بالنظام الاجتماعي والقيمي للمجتمع كالأداب والعلوم الإنسانية والشريعة والتربية؟

هذه التساؤلات وغيرها قد تتبادر إلى أذهان المهتمين بشؤون التعليم العالي في هذا الوطن، وتحتاج إلى تأمل ومراجعة على المستوى العام من خلال الأجهزة ذات العلاقة كوزارة التعليم العالي ووزارة التخطيط ووزارة المالية ووزارة الداخلية حيث اهتمامها بقضية الإحلال والسعودة، ولعلّ مجلس التعليم العالي يكون المنبر الذي يناقش هذه الأمور بكل صراحة وتجرد لأن الهدف هو المصلحة العامة والخروج بقرارات حول ما هو مطلوب من مخرجات التعليم العالي في هذه الفترة من التنمية والتخلص من بعض المعوقات لهذه المسيرة المباركة من التعليم الجامعي لا سيما وقد لوحظ من خلال هذين الفصلين بعض من المشكلات التي تشهدها الجامعات مثل :

أولاً : الصعوبات التي تعترض الجامعات في مجال القبول .

ثانياً : انخفاض الكفاية الداخلية لمؤسسات التعليم العالي .

ثالثاً : عدم مناسبة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات التنمية .

رابعاً : قلة أعضاء هيئة التدريس السعوديين في بعض الجامعات وإحجام المتميزين عن الانخراط في وظائف الإعادة .

خامساً : صعوبات استقطاب المدرسين الأجانب لسد النقص الموجود في الكوادر التعليمية في الجامعات، وخاصة في مجالات العلوم والطب واللغات والتقنية .

سادساً : النسب العالية في تسرب طلاب الجامعات أو رسوبهم ومكوئهم في الجامعات لفترات أطول من المعتاد لإنهاء البرامج التعليمية، وهذا يعتبر إهداراً للموارد المالية التي يكون الوطن في أشد الحاجة إليها .

سابعاً: تعدد الجهات المسؤولة عن بعض مؤسسات التعليم العالي مما يشكل شتاتاً للجهود وارتفاعاً في التكاليف وانخفاضاً في النوعية والكفاية المطلوبة.

أما على المستوى الخاص فعلى كل مدير جامعة أو رئيس جهاز له علاقة بالتعليم العالي أن يقوم بالمراجعة الذاتية لبرامج واستراتيجيات المؤسسة التي يقوم عليها وإعادة النظر في بعض البرامج المقدمة ذات المردود السلبي على مخرجات التعليم، وخاصة أن توفير أي أموال أو موارد تصرف على هذه البرامج قد يكون مردودها أفضل في خدمة الوطن، لو تم توجيهها لبرامج أخرى ذات جدوى اقتصادية وتعليمية أفضل. كما تتطلب المراجعة الذاتية لكل مؤسسة أن يكون هدفها تقويم برامجها والزيادة في عطاء أساتذتها واستفادة طلابها الاستفادة القصوى وتحسين كفايتها الداخلية والخارجية.