

## التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي

\*د. توفيق علي عالم

\*د. ردمان محمد سعيد غالب

هدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على أدوار عضو هيئة التدريس المتجددة والمنسجمة مع روح العصر ومتطلباته، بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التأكيد على أهمية تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس، والتي ينبغي ان تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى تحقيق الجودة في التعليم العالي. وقد أوضحت الدراسة متطلبات الجودة وعلاقتها بأدوار عضو هيئة التدريس حيث تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات وأشارات الدراسة إلى وسائل التنمية المهنية، وأهميتها في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لا سيما وان التنمية المهنية تتطلب رئيس لتحقيق الجودة وبدونها فإن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي سيكون أمراً صعباً.

## مقدمة:

يعد التعليم الجامعي والبحث العلمي رافداً أساسياً في بناء الإنسان للتعامل مع التقنيات الحديثة، والمتغيرات التي طرأت على الساحة الدولية والإقليمية إلا إن التعليم الجامعي في اليمن يعاني العديد من المشاكل لعل من أبرز هذه المشاكل: عدم الاستخدام الأمثل للموارد المالية والعينية، مما يؤثر على الكفاءة التعليمية، وعدم الربط بين مناهج التعليم ومتطلبات البحث العلمي، وضعف العلاقة بين التخصصات المتاحة للطلبة واحتياجات سوق العمل المحلي والخارجي، بالإضافة إلى الكثافة الطلابية وما يترتب عليها من آثار سلبية في القدرة الاستيعابية بالإضافة إلى عجز المعامل والمكتبات عن القيام بدورها التعليمي والبحثي وغياب الهياكل الوظيفية للأقسام العلمية وعلاقتها بالأعباء التعليمية والبحثية. الأمر الذي يدعو إلى ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة التغيرات الحديثة بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل، بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة.

لم يعد هناك مجال للنقاش أو الجدل حول ما إذا كانت المجتمعات المعاصرة تحيا حالة من التحولات المتسارعة في كافة المجالات أم لا. فأصبح مفهوم العولمة يعبر عن تلك التحولات المتسارعة التي يجيها المجتمع المعاصر. ونتيجة لهذه المتغيرات التي فرضت علينا من قبل العالم المتقدم برزت عدة أمور منها:

- تقويم مستوى المؤسسات التعليمية وكفاية الخريجين منها.
- الاهتمام بمواءمة البرامج لمتطلبات السوق.
- استحداث مؤسسات دولية ووطنية للتقويم والاعتماد.
- الاهتمام بمعايير ضبط الجودة.
- توجيه تمويل جديد ومنافس لمشاريع البحث العلمي.
- تغيير في أساليب إدارة التعليم العالي.

من هنا تأتي الجودة **Quality** في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية وخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو

المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء.

مما سبق نستطيع القول أن الجودة الشاملة (Total Quality) في مجال التعليم الجامعي لا يعني التخطيط لجعل الجامعات منشآت تجارية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه في مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هو تطوير مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي تحقيقاً لجودة المنتج، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته وأفراده.

وتشير الدراسات المتعلقة بهذا المجال بأن نظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يعمل على تطوير جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة، وبالتالي يساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام؛ حيث إن تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي يعيق أو قد يمنع أي تطبيق لأي تغيير جزئي.

والكادر الأكاديمي يعد ركنا أساسيا في النظام التعليمي الجامعي؛ وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في عملية التعليم الجامعي، أما من منطلق مفهوم النظم فإن الكادر الأكاديمي يعد أحد المدخلات الأساسية في التعليم الجامعي، وحلقة الوصل بين المدخلات التعليمية والمتمثلة بالإدارة العليا وما تمثله من فلسفة الجامعة وأهدافها وبرامجها من جانب، والمخرجات المطلوبة المتمثلة بالطالب من جانب آخر.

ويمكن تنفيذ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، من خلال:

- توفر كادر أكاديمي يمتلك كفايات ومهارات في كافة المجالات الأكاديمية والمهنية والمسلكية والثقافية والإنسانية والبحثية ويمارسها في الواقع، والتي يمكن ان تظهر في نتاج عمله في: "التدريس، وتطوير البرامج، تطوير المقررات، والارشاد الاكاديمي، والاشراف، والترجمة، والتأليف، وإجراء البحوث، وخدمة المجتمع" (مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة صنعاء، ٢٠٠٧م، ٣٢).
- توفر قيادات إدارية تمتلك كفايات ومهارات كافية تجعلها قادرة على إحداث التطور والتحسين للنظام التعليمي، والتي تشمل: "التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة، التوجيه، والعلاقات مع

- الجهات، والتسهيلات، والاهتمام بالبيئة الجامعية" ( مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة صنعاء، ٢٠٠٧م، ٣٢).

لذا فقد أهتمت كثير من مؤسسات التعليم العالي بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الادارية لتلك المؤسسات؛ بغرض تحسين وتجويد نوعية التعليم العالي بجميع مجالاته ومصادره وعملياته. فعلى سبيل المثال:

- بدأت جامعة هارفارد عام ١٩٤٧م بتقديم مادة التدريس الجامعي لأعضاء هيئة التدريس فيها.
- ظهر الاهتمام بشكل واضح بالتدريب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات البريطانية والأوروبية في منتصف الستينيات.
- تم انشاء المركز الأوروبي للإجادة في التعليم العالي عام ١٩٧٢م.
- اهتمت منظمة اليونسكو بدعم التنمية المهنية للمعلم الجامعي من خلال دعمها لبرامج إنشاء شبكات بين الجامعات على المستوى العالمي.
- الجامعات المصرية وبالذات عين شمس والقاهرة والإسكندرية من أوائل الجامعات العربية التي أقامت دورات تطويرية لإعداد المعلم الجامعي.
- أنشأت جامعة البصرة مركز لتطوير طرق التدريس والتدريب الجامعي عام ١٩٨٦م.
- أنشأت جامعة الملك عبد العزيز -السعودية- مركز تطوير التعليم الجامعي عام ١٩٨٧م.
- أنشأت جامعة الكويت مركز للتنمية الأكاديمية في بداية التسعينيات، وفي التاريخ نفسه أنشأت جامعة الإمارات مركز استقطاب وتنمية أعضاء هيئة التدريس.
- بدأت جامعة عدن بعقد دورة التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الطب عام ١٩٩٥م.
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن مركز التطوير الأكاديمي عام ٢٠٠٠م. (سعد بن بركي المسعودي، عبد المنعم عبد السلام الحياي، عزيزة عبد الله طيب، ٢٠٠٧)

كما أنشأت جامعة صنعاء عام ٢٠٠٦م مركز تطوير التعليم الجامعي، كاستجابة لحاجة الجامعة في تطوير برامجها، وتنمية قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية، ومواكبة التطورات العالمية الراهنة في مجالات التعليم الجامعي، لتتمكن من الارتقاء بمستوى أدائها لوظائفها وتحقيق رسالتها. ويعمل المركز من أجل تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

- تقويم البرامج الدراسية والمناهج التعليمية وتطويرها في كليات ومراكز الجامعة .

- المساعدة في تحقيق النمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والهيئة الإدارية في الجامعة.
- الإسهام في تطوير المعرفة العلمية المتصلة بالتعليم الجامعي.
- تقديم الخبرة والمشورة للجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي في مجالات التعليم العالي، وتطوير برامج ومناهجه وإدارته. ( نشرة مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء، ٢٠٠٧ العدد (١)).

وتتحلى عناية الإسلام واهتمامه بتنمية الفرد وتطوير مهاراته ومعارفه، من خلال حرص الإسلام على دوام الاستزادة من طلب العلم وإيمائه وتطويره؛ مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع والأمة دينا ودينا. فقد جاء في كتاب الله العزيز، قوله تعالى: في سورة "طه" من الآية (١١٤): ﴿وقل رب زدني علما﴾. كما قال رسول الله محمد(صلى الله عليه وسلم): "اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علما والحمد لله على كل حال"<sup>(١)</sup>.

وقال سعيد بن جبير رضي الله عنه في تذكرة السامع والمتكلم في آداب العلم والمتعلم: "لا يزال الرجل عالما ما تعلم فإذا ترك التعلم وظن انه قد استغني واكتفي بما عنده فهو أجهل ما يكون"<sup>(٢)</sup>. وفي هذا الصدد يصبح عضو هيئة التدريس مطالباً أكثر من غيره لاحداث مثل هذا التطوير في معارفه وقدراته ومهاراته المختلفة التي تمكنه من أداء دوره بفعالية واقتدار، بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المرجوة في المخرجات والذي ينعكس في تحسين تعلم الطالب وتوسيع امكانياته معرفيا ومهاريا ليؤدي دوره في الحياة للاسهام في عمارة الارض.

وبهذا لا بد أن تتوفر في الأكاديميين العديد من الكفايات المختلفة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ وتطبيق هذا النهج الجديد، وبالتالي فهم بحاجة إلى المزيد من التدريب المستمر لاكتساب هذه الكفايات. ومن هنا نستطيع القول أن من أهم مداخل الجودة الشاملة في نظام التعليم الجامعي التنمية المهنية للأكاديميين الذين يعتمد عليهم بشكل أساسي تطبيق نظام الجودة الشاملة في نظام التعليم الجامعي للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي ويجوزون على ثقة المجتمع.

"وتأتي الجودة الشاملة Total Quality كاتجاه تطوري معاصر لتمثل اطاراً محورياً في معظم دول العالم في مجالاتها اليوم، لتقويم الاداء الجامعي وتطويره، ويرجع ذلك الى الازمة التي تعيشها الجامعات

<sup>١</sup> - أخرجه ابن ماجه يراجع سنن ابن ماجه باب الانتفاع بالعلم والعمل به برقم ٢٥١

<sup>٢</sup> - أخرجه مسلم و ابن ماجه يراجع صحيح مسلم باب الذكر والدعاء برقم ٦٩٠٦

نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات الاجتماعية والعالمية، والتحديات المطلوبة للتنمية، التي تستدعي تغييراً في طريقة تعامل الجامعة مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفاعلية والكفاية" (أمين النبوي، ١٩٩٥م، ٣١٣).

لذلك جاءت هذه الدراسة النظرية بغية إلقاء الضوء على أدوار عضو هيئة التدريس المتجددة والمنسجمة مع روح العصر ومتطلباته، مع التأكيد على أهمية تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس، والتي ينبغي ان تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى تحقيق الجودة في التعليم العالي، بالإضافة إلى إبراز أهم الوسائل والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في هذا المجال.

### مشكلة الدراسة:

تلعب الهيئة التدريسية في الجامعات دوراً حيوياً وأساسياً في تحقيق جودة التعليم العالي؛ وذلك استناداً لما يناط بها من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجودة في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بصفة خاصة. لذا فإن هذه الدراسة تتناول أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي وهي تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما عناصر ومعايير تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟ وما علاقتها بأداء عضو هيئة التدريس الجامعي؟
- ٢- ما أدوار ومهام عضو هيئة التدريس في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
- ٣- ما أساليب ووسائل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وأثرها على الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- توضيح مدخل الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي.
- ٢- إفادة صانعي القرارات بالجامعة في تدريب الأكاديميين على كيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة أثناء ممارسة أعمالهم التدريسية والإدارية والفنية.

### منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي، ومميزاته وأهدافه وبيان أساليب ووسائل التنمية المهنية للأكاديميين الذين يعتبرون من أهم مدخلات النظام التعليمي الجامعي، وذلك من أجل الحصول على أهم مخرج للنظام التعليمي الجامعي وهم الطلبة بما يكتسبونه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم تتيح لهم المشاركة الفعالة في بناء الوطن الارض والانسان.

### مصطلحات الدراسة:

- **الجودة:** إن مفهوم الجودة أكثر المفاهيم التي أثارت جدلاً، فمعنى الجودة يمكن تناوله بلا حدود نظراً لعدم وجود إتفاق أو رأي موحد حوله، حيث إن هناك تعريف عديدة لمعنى الجودة، وكل منها ينظر إلى الجودة من زاويته كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية.

والجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء، فقد عرفت الجودة كنوع من الثبات والكمال حيناً، أو هي مطابقة للمواصفات حيناً آخر، وقد اعتبرت ملائمة الغرض، والذي يمكن أن يعني إما تلبية شروط أو مواصفات الزبون أو أهداف العمل أو الوظيفة ومهامها (دوهيرتي ، ١٩٩٩ ، ص ١٢).

### ومن تعاريف الجودة:

- الجودة هي القدرة على تحقيق أهداف مرغوبة ، باستخدام وسائل صحيحة.
- الجودة هي درجة توافق الخدمة المقدمة مع المقاييس والمعايير المتعارف عليها.
- الجودة هي تلبية حاجات الزبون ( المستفيد)، وتحقيق رضاه، و الوفاء بتوقعاته باستمرار.
- الجودة هي ممارسة رقابية مجدية على العوامل الرئيسة التي تؤثر في نوعية التعليم العالي وتكاليفه.
- كما تعرف الجودة بأنها تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة، أي تحقيق متطلبات المواصفة العالمية ISO، بعد إسقاطها على المؤسسة التعليمية، وإعادة صياغتها، لتصبح قابلة للتطبيق في التعليم العالي. (نشرة مركز تطوير التعليم الجامعي، العدد، ١).



ويعرف الباحثان الجودة في التعليم الجامعي بأنها ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين -خريجي الجامعة، كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج أكاديمية مع التطوير المستمر لمكونات المؤسسة.

- **الجودة الشاملة** : فتعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من تعرف احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم رضى المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له ( أبو ملوح ، ٢٠٠٤ ، ص ١ ) .

#### - الجودة في التعليم:

**الجودة:** مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلاً.  
أى أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب (أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري، ٢٠٠٢،).

#### - الجودة الشاملة في التعليم:

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحثان **الجودة الشاملة في التعليم** بأنها أسلوب متكامل يطبق على المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبجئية واستشارية بكفاءة الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.  
- **عضو هيئة تدريس:** يطلق مسمى عضو هيئة تدريس، في كثير من الجامعات، على كل من يكون عمله الأساس التدريس أو البحث الأكاديمي، سواءً أكان عمله في الجامعة جزئياً أو كلياً. وفي هذا البحث يقصد بعضو هيئة التدريس الأساتذة من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو مايعادلها من المصنفين على وظيفة (أستاذ / أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) ممن يقومون بالتدريس والبحث العلمي كأعمال أساسية لهم في الجامعات.

#### - التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

ويقصد بها زيادة الخبرات وتطوير الكفايات والمهارات المتنوعة لدى عضو هيئة التدريس الجامعي؛ حتى يتمكن من ممارسة دوره وأداء مهامه بكفاءة عالية والتاثير الايجابي في محيطه ومجتمععه. ويشمل ذلك:

- اكتساب وتنمية معارف مهنية.
- اكتساب وتنمية مهارات مهنية.
- تأكيد وتنمية قيم واتجاهات ايجابية ساندة لسلوكه المهني.

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول:

- ما عناصر ومعايير تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟ وما علاقتها بمهام أعضاء هيئة التدريسية؟

يعد مفهوم الجودة الشاملة Total Quality من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى للحصول على رضى المستهلك، وذلك على يد العالم ادوارد ديمينج (Edward Deming) والذي لقب بأبي الجودة الشاملة، ونظرا للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، أوجد مبررا قويا وميلا شديدا تبني التعليم العالي بجامعاته وكلياته ومعاهده هذا النظام.

وهناك العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروزبي، وبالديج، وادوارد ديمينج الذي اقترح أربعة عشره مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط (النجار، 2002، 76-77).

و مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998) ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلبة، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعلم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها.

عناصر الجودة:

يرى (محمد عبد الفتاح شاهين، ٢٠٠٤) أن عناصر الجودة الشاملة تتناول في الغالب: البرامج، المناهج، وهيئة التدريس، والمرافق الجامعية، والعمليات الإدارية، ودعم ومساندة

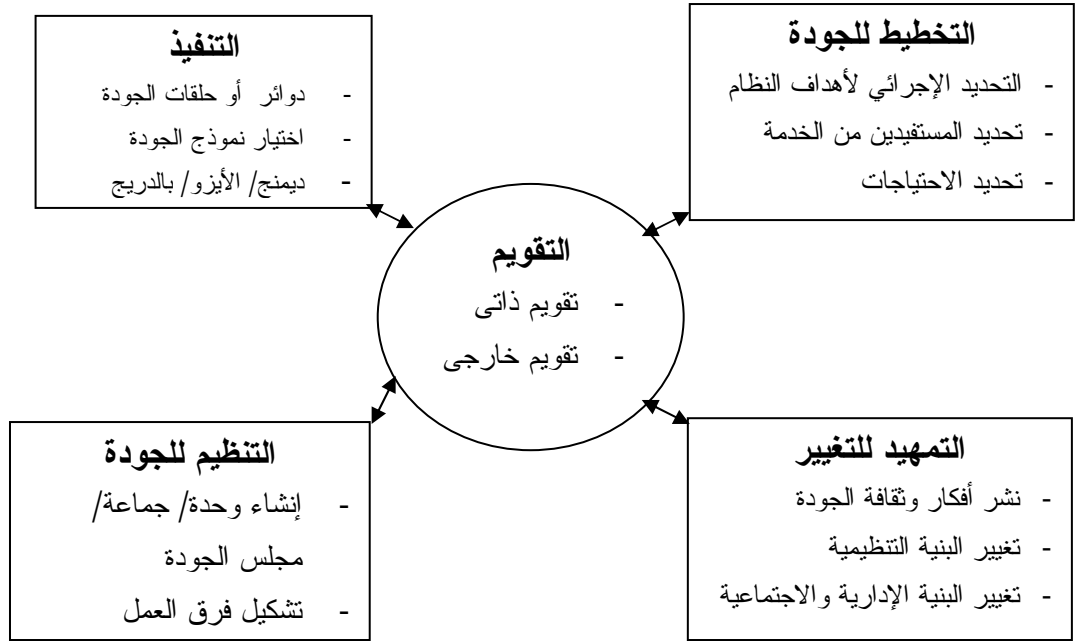
الطلاب، وعمليات التقويم والتغذية الراجعة. وبالنظر للعملية التعليمية كنظام فإن الجودة الشاملة تنصب على مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي.

- في ضوء ما سبق، يمكن تحديد أهم عناصر الجودة في التعليم العالي في الآتي:
- جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطلاب وأعضاء الهيئات الجامعية.
- جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب وطرائق وتقنيات.
- جودة مكان التعليم بما يضمنه من قاعات دراسية ومختبرات ومكتبات وورش وغيرها.
- جودة الإدارة مع ما تعتمد عليه من قوانين وأنظمة ولوائح وتشريعات، وما تتبناه من سياسات وفلسفات، وما تعتمد من هياكل ووسائل وموارد.
- جودة المنتج (الخريجون، والأنشطة البحثية، والخدمات المجتمعية).

#### معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

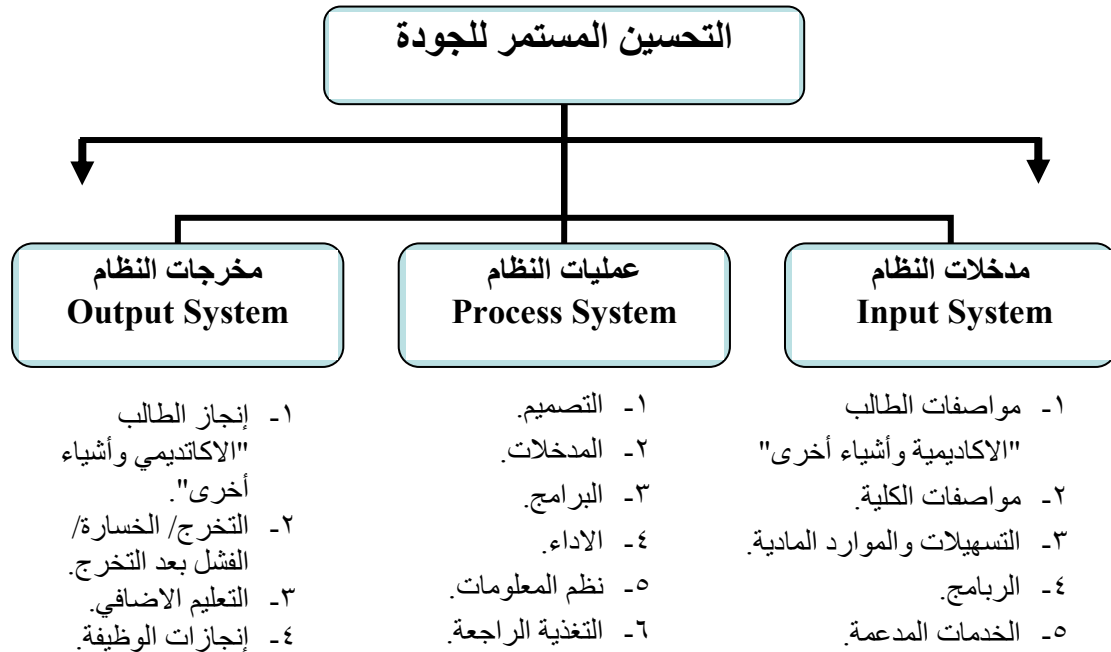
نظام الجودة الشاملة نظام عالمي يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، غير أنه يحتاج إلى دقة في التنفيذ، وهيئة المناخ المناسب لتفعيله ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة أثناء عملية التطبيق وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة التعليمية المتميزة من مبان ومرافق وتدريب للكوادر البشرية والتجهيزات، والمعامل والمختبرات ومعامل اللغات والحاسوب وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة الشاملة.

ويشير (أحمد سيد مصطفى، ومحمد مصيلحي الأنصاري، ٢٠٠٢) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، هناك نموذجان يمكن توضيح أحدهما وهو يتكون من خمس خطوات إجرائية يمكن الالتزام بها- في ضوء ظروف كل مؤسسة تعليمية- والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل (1) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي

بينما يرى (محمد عبدالرازق ابراهيم، 2003، ص 112) ان طرق توكيد الجودة في نظام التعليم الجامعي تتمثل بالشكل التالي:



شكل ( 2 ): عناصر التحسين المستمر لجودة النظام والتعليم

ويضيف الحولي ( ٢٠٠٤ ) إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وطلبة وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءاً من هذا البرنامج، ومن ثم فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي دفعاً فعالاً ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم ص ٥ .

مما سبق يمكن القول أن متطلبات الجودة في التعليم الجامعي هي:

#### ١- دعم الإدارة الجامعية:

إن دعم تطبيق مبدأ الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة الجامعية لتحقيق الأهداف المرجوة. فالبداية الصحيحة لاعتماد نظام الجودة والنوعية والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، تبدأ عند:

- اعتماد الإدارة الجامعية لهذا النظام، وتشجيع ممارسته في مختلف مكونات الجامعة.

- العمل على تدريب الهيكل التدريسي الجامعي على كيفية انتهاز هذا النظام وممارسته وفق معايير محددة وهادفة، كونه أداة ووسيلة التطوير.

#### ٢- التمهيد قبل التطبيق:

نشر التوعية وزيادة القناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

#### ٣- توحيد العمليات:

إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل الجامعة.

#### ٤- شمولية واستمرارية المتابعة:

من خلال لجان تنفيذ وضبط النوعية في كليات وأقسام الجامعة المختلفة لمتابعة الاداء وجمع المعلومات من أجل التقييم المستمر لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

٥- سياسة إشراك العاملين:

إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين، مع تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق نظام الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

٦- ممارسة التقييم الذاتي للأداء.

٧- توفر مناخ وهيكلية ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ ويتمثل في:

- رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
- رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
- هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- وصف وظيفي لكل ادارة ولكل موظف متوفرة ومحددة.
- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية... إلخ).
- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والأكاديميين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق الواحد.
- جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM.
- حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية.

وفي الواقع إن معظم تطلعات الوصول إلى الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ترتبط مباشرة بمستوى النمو العلمي والمهني لعضو هيئة التدريس، حيث يشير ورنوك WARNOCK أن الجودة

التعليمية في مستوى التعليم العالي ترتبط مباشرة بعدد من الأسس أبرزها وجود سياسة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما في ذلك التعيين والتقويم والنمو المهني. (الخطيب، 2000م)

ويضيف الثبيتي، (1996) بقوله "لا يمكن للجامعة بأي حال من الأحوال مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق هذه الوظائف بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال الجهود العلمية المتواصلة والعطاء الفكري المميز لأعضاء هيئة التدريس فيها" ص 15.

أما محمد عبدالرزاق ابراهيم (2003) فيرى أن "أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أهم مدخلات التعليم الجامعي إن لم تكن أهمها على الإطلاق، وتتوقف عناصر الجودة والكفاية في التعليم الجامعي على نوعية أعضاء هيئة التدريس به، كما يتوقف نجاح النظم التعليمية عموماً على مدى وفرة نوعية عضو هيئة التدريس الجامعي." ص 221.

من خلال ما تقدم، يتضح ان لأداء اعضاء هيئة التدريس الجامعية علاقة مباشرة وغير مباشرة بجودة النوعية في التعليم الجامعي، فهم يشكلون أهم عامل في تحقيق الجودة الشاملة؛ نظراً لكونهم أحد مدخلات نظام التعليم العالي، وكذا لأدوارهم التي يقومون بها داخل الجامعة وخارجها.

### الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني:

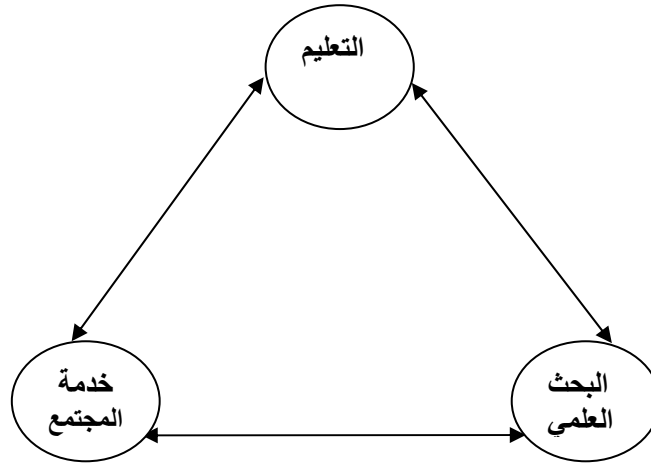
- ما أدوار ومهام عضو هيئة التدريس في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية أنشأها المجتمع. وكونها مؤسسة تربوية وانطلاقاً من أن التربية عملية تنمية: للفرد وللمجتمع، فإن الجامعة بالضرورة مؤسسة تنموية. وإذا كان المقصود بالتنمية حصيلة كل ما يخطط له ويتم تنفيذه وتقويم نتائجه بأسلوب علمي على نطاق الفرد والبيئة والمجتمع، فإن الجامعة كمؤسسة تنموية منوط بها القيام بالإصلاح والتطوير والتحديث والتنوير. إي إن الجامعة مؤسسة تعليمية بحثية تعمل

على تقويم واقع المجتمع تقويمياً علمياً موضوعياً في ضوء رؤى تحديثية لتفعيله وتعظيم عائداته بإنتاج معرفة جديدة وتوظيفها لخدمة المجتمع.

وبناء على ما سبق، فإن للجامعة ثلاث وظائف رئيسية هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، تربط بينها علاقات دينامية تجعل منها وظائف متفاعلة يخدم كل منها الآخر. وهذه الوظائف في مجملها تناط في حجمها الأكبر بأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم يمثلون حجر الزاوية

في المسيرة الجامعية، حيث أن عضو هيئة التدريس يقوم بالعديد من الأدوار التي لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف التعليمي، ومجارات التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، وخصوصاً في عصر التحولات السريعة، لذلك تعتمد الجامعات إلى تحديد أدوار و مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس فيها، ويتوقع منهم أن يؤديوا أدوارهم بصورة فردية او جماعية بما يسهم في تحقيق الاهداف المرغوبة.



شكل (٣): الوظائف الرئيسية للجامعة

وقد استنتج أحد الباحثين من خلال دراسة قام بها في الدول المتقدمة انه يوجد إيمان قوي بأن جودة النظام التعليمي تتوقف بالدرجة الاولى على جودة معلميه-Quality of teachers" (محمد عبدالرزاق ابراهيم، ٢٠٠٣، ص ١٤).

وتؤكد دراسة آل زاهر (١٤٢٣هـ) على أن دور الهيئة التدريسية بمؤسسات التعليم العالي دور متجدد بصفة مستمرة، مما جعل الكثير من الجامعات العالمية تركز على التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، بهدف تطوير العملية التعليمية، والتأكيد على رسالة مؤسسة التعليم العالي، واستيعاب التطورات



الجديدة المتسارعة في مجالات وأدوار عمل هيئة التدريس المتعددة والتي تشمل (التطوير التدريسي والمعلوماتي والتقني والمنهجي والإداري والبحثي والتقويم والتخصصي). ص ٤

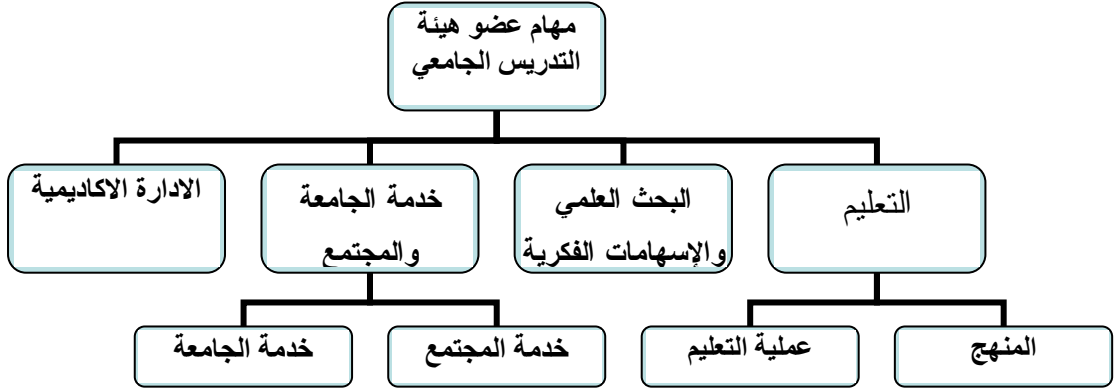
ويجب أن يسعى عضو هيئة التدريس الى النمو المهني والتطوير والتجديد في مجال الاطلاع على خبرات المهنة الحديثة والمتجددة، كما يجدر به ويتطلب منه ان يعي الاساليب والتقنيات الحديثة ليقوم بنقل الخبرات المتطورة الى طلابه بشكل فعال وايجابي، اضافة الى تنمية قدراته في توظيف

تقنيات التعلم والتعليم والمبرمج واستخدام الاجهزة الالكترونية الاخرى، متجدداً ومسايراً لروح العصر في اساليبه ومهاراته التعليمية ليستطيع بالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق الاهداف التعليمية المرجوة (وجيه الفرح، ميشيل دبابنة، ٢٠٠٦، ٤-٥).

ويرى محمد عبد الفتاح شاهين (٢٠٠٤) "أن أدوار عضو هيئة التدريس يكمل بعضها بعضاً، ومن نافلة القول الإدعاء بأن أدوار عضو هيئة التدريس لا تتعدى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك لأن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحوليات الاقتصادية والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر". ص.

#### مهام عضو هيئة التدريس الجامعي.

تتكون المهام الأساسية لعضو هيئة التدريس من أربعة أنشطة رئيسية هي: التدريس، والبحث العلمي والإسهامات الفكرية، وخدمة الجامعة والمجتمع، اضافة الى الادارة الاكاديمية. وقد يختلف حجم وكفاءة مساهمة عضو هيئة التدريس من نشاط إلى آخر ولكن تتكامل محصلة هذه الأنشطة لتبين مدى فاعلية عضو هيئة التدريس في مجتمعه الجامعي. والشكل (٤) الاتي يلخص مهام عضو هيئة التدريس الجامعي.



شكل (٤) مهام عضو هيئة التدريس الجامعي.

وتتركز أدوار عضو هيئة التدريس في مجالات التدريس، والبحث العلمي والتأليف والترجمة، وتقديم خدمات للمجتمع المحلي من خلال المراكز والمؤسسات المتخصصة. ويرى ماكتري ورفاقه أن عضو هيئة التدريس لا بد وأن تتوفر فيه:

- كفاءات التدريس الجامعي.
- مواصلة البحث العلمي.
- الاهتمام بالأمور الادارية.
- التأليف في مجال اختصاصه.
- القدرة على القيام بدور الموجه والمستشار لطلبته.
- تقديم الاستشارات للمؤسسات الحكومية. (حياوي، ١٩٨٧، ٧٨)

بالإضافة لامتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقويم المستمر.

اولاً: مجال التعليم

أ. التدريس:

يرتكز تقدم الدول والمجتمعات على كفاءة التعليم الجامعي، والذي بدوره يعتمد على كفاءة الأستاذ الجامعي، المنوط به إعداد الكوادر البشرية التي تنهض بمسيرة التنمية في المجتمع، ومن المؤشرات على كفاءة الأستاذ الجامعي، الأداء التدريسي الذي يقوم به، والذي يعتبر من أهم المدخلات في تحقيق الأهداف التربوية، بل يعتبر العمل الرئيسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كما قد يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث تغيرات مطلوبة لدى الطلبة الجامعيين.

وعليه، لم تعد المحاضرة هي الوسيلة الوحيدة أو الوسيلة الفضلى لشرح المعلومة، بل برزت تقنيات للتعليم جديدة تعتمد على الحاسب الآلي والوسائط المتعددة هدفها توسيع مدارك الطالب وإتاحة الفرصة له لتجري جوانب عدة للمعلومة غير متاحة له بطرائق التعليم التقليدية. من هنا يعد التدريس المتميز العنصر الأهم في نشاط عضو هيئة التدريس ويحتل المكانة الأولى على سلم الأولويات. ويشمل هذا الجزء الخطة التدريسية خلال العام متضمنا، المقررات الدراسية التي سيقوم عضو هيئة التدريس بتدريسها أو التي سيقوم أو سيشارك في تطويرها مع إيضاح أوجه التطوير والتحديث في كل مقرر، وكذلك الأنشطة التي ينوي القيام بها لتحسين طرائق وكفاءة التدريس

وفاعليته أو لتحديث استخدام التقنيات والوسائل التعليمية أو أية جوانب وبيانات لها علاقة مباشرة بكفاءة عملية التدريس.

### ومن هنا يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس الكفاية على:

- تحديد بصورة واضحة ومختصرة مخرجات التعلم المستهدفة للمقرر.
- تحديد واستخدام الطرائق المتبعة في التدريس والتعلم التي تمكن الدارسين من الوصول إلى المخرجات المحددة.
- تحديد طرائق واساليب التقييم المتبعة التي تدل على تحصيل الطلبة والمستعملة لقياسه.
- ربط مخرجات المقرر مع مخرجات البرنامج ككل في جعل مواصفات البرنامج مفهومة بصورة منطقية.
- توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم.
- التدريب على التقويم.
- تطبيق نظم الإدارة الحديثة على المؤسسات التعليمية.
- إجراء البحوث على مختلف العمليات التعليمية بكليات الجامعة.

ومن مهام عضو هيئة التدريس في مجال التدريس ايضاً، مساعدة الطالب على اكتساب مهارات أساسية تؤهله للتواصل والتعامل مع الغير. بما في ذلك: القدرة على التعبير بكفاءة، والعمل ضمن الفريق، والاعتماد على النفس والثقة بها، والانضباط والأمانة. ومن المهم الإشارة هنا أن عضو هيئة التدريس الذي لا يملك هذه الخصائص هو كذلك لا يقدر على غرسها في طلبته.

#### ب. المنهج:

أصبحت القناعة السائدة لدينا وللأسف أن الجودة مرتبطة بالكمية فكلما زاد عدد المفردات في المادة وكلما زاد عدد الوحدات الدراسية في المنهج تركزت الجودة. ولكننا ونحن في عصر تتقدم فيه العلوم وتتغير المتطلبات بسرعة وطيدة فإن الأهم هو تدريب الطالب ليس على التلقي وحشو الذهن بالمعلومات، بل على البحث عن هذه المعلومات في مظامينها والتفاعل الابداعي معها.

ومن أبرز السمات التي يجب أن تتسم بها المناهج الجامعية في ظل مفهوم الجودة هي تنوع مصادر التعلم، ومصادر الحصول على المعلومات، وهنا يجب أن يحسن المنهج الاستفادة من كثير

من مصادر التعلم المتاحة وبالأخص شبكات الاتصال الدولية الإنترنت وإشاعة استعمالها كما يجب أن يبقى المعلمون والمتعلمون على اتصال مستمر مع التطورات الجديدة من خلال الاتصال المباشر مع المختصين على المستوى الدولي، ويشكل المجتمع المحلي والعالمي مصدراً رئيساً من مصادر التعلم للمنهج فالقضايا والمشكلات المحلية والعالمية وما يتصل بها من معلومات تسهم في إثراء المنهج وتمكن المتعلم من فهم العالم المحيط به.

#### وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس:

- القدرة على رسم جوانب المنهج وتقييمه، وتوجيهه نحو خدمة المجتمع في حدود ما تسمح به المعايير الدولية المعتمدة.
- القدرة على التخطيط والتحليل، وتشخيص الخلل ومواقع الضعف، وتحديد تفاصيل البرنامج من حيث عدد الوحدات الدراسية ونوعية المواد المطلوبة للتخرج، وموائمة المنهج ومفردات مواده لمتطلبات التخصص وسوق العمل.
- القدرة على تخطيط المناهج الدراسية على أسس تربوية.

## ثانياً: البحث العلمي والاسهامات الفكرية:

أن البحث العلمي أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث، يستخدمها للتحليل، والدراسة، والمعرفة، واستنباط الحلول، لمعالجة مختلف قضاياها الفكرية، والاجتماعية، والأمنية، والاقتصادية. والتعليم الجامعي من دون تزاوج مع البحث العلمي، تعليم مبتور يخرج أعداداً من الطلبة لا يلبثون إلا أن يصبحوا عبئاً على عملية التنمية.

و من هنا أصبح البحث العلمي يمثل عنصراً أساسياً من عناصر تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعده على الرقي بممارساته المهنية في ميدان اهتمامه، كما أن التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي. وتشكل الأفكار الجديدة والاكتشافات والاختراعات عاملاً هاماً في تحفيز الطلبة لحب مجال المادة العلمية وإذكاء روح البحث والتساؤل فيه. ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف إلى قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملاً الأبحاث المنشورة في مجالات علمية متخصصة، المؤتمرات المحكمة، المذكرات الفنية، وأوراق العمل. ومن الضروري الإهتمام بالنشر في مجالات علمية متخصصة، والتي يجب أن يمثل الجزء الأكبر من إنتاج البحث العلمي.

لذا لا بد لعضو هيئة التدريس من امتلاك القدرة على عمل أبحاث علمية تطبيقية لخدمة الجامعة والمجتمع، وعلى استخدام التكنولوجيا المادية والتكنولوجية، والقدرة على التأليف والابداع والتطوير.

## ثالثاً: خدمة الجامعة والمجتمع.

يشكل إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة الجامعة ومجتمعه المهني واحداً من العناصر الثلاثة الهامة في تقويم أدائه، والمقصود بالخدمة هنا ما يقدمه عضو هيئة التدريس تكليفاً أو تطوعاً من خدمات في مجال اختصاصه أو حسب إمكانياته وخبراته تسهم في بناء وتطوير الجامعة والإيفاء بمتطلبات إدارتها وفي تطوير ورقي المجتمع الذي ينتمي إليه.

### أ. خدمة الجامعة:

يبرز هذا الجزء دور عضو هيئة التدريس وفاعليته في مجتمع الجامعة ويوضح، إلى جانب واجبات عضو هيئة التدريس الأخرى، الأنشطة المهنية أو الإدارية، على مستوى الكلية أو الجامعة، أعمال اللجان التي

يشارك أو يرغب عضو هيئة التدريس في المشاركة فيها والأسباب التي حدثت به إلى هذا الاختيار، أية وظائف إدارية أو فنية في الكلية أو الجامعة، عضوية لجان علي مستوى الكلية أو الجامعة، وأي أنشطة أخرى.

وتسعى الجامعة جاهدة إلى الإيفاء برسالتها على أكمل وجه وإلى توفير أعلى مستويات الخدمة لمنتسبيها من أعضاء هيئة التدريس وطلبة، وتستعين الجامعة لهذا الغرض بمجهود العديد من أعضاء هيئة التدريس وبمستويات متعددة من المسؤولية التنفيذية والإدارية والإشرافية والاستشارية، وعليه فإن نظام التقويم لا بد وأن يجازى ويقدر الجهود المبذولة في أداء هذه المهام حق قدرها، ويعتمد مدى التقدير على طبيعة العمل ومدته ودرجة الاضطلاع بمسئوليته.

### ب. خدمة المجتمع.

يوضح هذا الجزء الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع خلال العام شاملا ذلك استشارات لحل مشاكل مؤسسية، تنظيم أو المساهمة في ندوات وورش عمل عالمية أو أقليمية أو محلية في مجال التخصص، وأي اسهامات أخرى. و يذكر في كل نشاط الجهة المنظمة، اسم النشاط وموضوعه، دور عضو هيئة التدريس في النشاط، المدة الزمنية، أية بيانات أخرى متعلقة بالنشاط.

وتتضمن إسهاماته مثلا براءات الاختراع والاستشارات المهنية ونقل التكنولوجيا إلى الصناعة، وتنظيم المؤتمرات والندوات والإسهام فيها، وعضوية هيئات تحرير المجلات المهنية، وعضوية الجمعيات المهنية، وتنظيم حلقات التعليم المستمر والتدريب أو المشاركة في تنفيذها، وتقديم المشورة للقطاعين العام والخاص، والقيام بمهام الممتحن الخارجي وتحكيم مقترحات الأبحاث والأبحاث المقدمة للنشر وحالات الترقية، وتقديم العون والمشورة لجمعيات النفع العام المهنية.

لذا بدأ كثير من المسؤولين عن التعليم العالي يطمحون إلى تحقيق دور كبير تضطلع به الجامعة ولا يقتصر على دراسة البيئة وفهمها، وإنما العمل على تخريج أفراد يخدمون البيئة ويعملون على تحسينها وتطويرها وحمايتها. إن تحقيق هذا الهدف يعد خطوة أكثر تقدما للتعليم العالي؛ لان التعليم الجيد هو التعليم الذي يهتم بقضايا المجتمع وحاجات أفراده.

## رابعاً الإدارة:

إن الأكاديميين هم جزء من نظام إداري جامعي لا يمكن أن يندرج سلوكهم بشكل منفرد عن باقي أجزاء النظام التعليمي، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب تعاون ومشاركة الإدارة العليا في الجامعة مع فريق تطوير إدارة الجودة الشاملة لتحسين فعاليتهم من خلال المزيد من التدريب المستمر والفعال، وبالتالي لا بد من إضافة كفاية أخرى تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيقها.

القدرة على ممارسة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية، واستخدام نماذج حديثة في القيادة كإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج، وغيرها من الأساليب التي ثبت نجاحها محلياً وعالمياً: وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية مثل: احترام وتقدير شعور الطلبة - التشجيع على حرية الرأي - التعاون وإقامة علاقات حسنة مع الطلاب والعاملين - الاهتمام بمشاكل الطلاب وأحوالهم - المرونة وعدم الحدة في المعاملة - إشاعة جو من الثقة والاحترام بين الطلاب - كسب ثقة الإدارة العليا والإداريين والزملاء .

## الاجابة عن السؤال الثالث من الدراسة:

ما أساليب ووسائل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وأثرها على الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

سبق وإن بينا أن تطبيق نظام الجودة في المؤسسة التعليمية يتطلب التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد المنتمين لتلك المؤسسة سواء كان على مستوى الجامعة أو مستوى الكلية أو المعهد أو المركز.

فثورة المعلومات و التكنولوجيا في هذا العصر تدفع باتجاه استخدام أساليب متنوعة ومتعددة لتطوير الجوانب المهنية وتنمية الكفايات المعرفية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس، فالمعلم المبدع ذي بصيرة نافذة قادر على التفاعل مع هذه التغيرات والتطورات في كافة المجالات التعليمية والتكنولوجية والتطبيقية.

وإذا كانت تكنولوجيا التعليم قد فرضت نفسها كعملية ومنتج قوي واسع الانتشار في العصر الحالي، فإنه من الضروري لمؤسسات اعداد وتدريب القوى البشرية(المتتمثلة بالخريجين) لميدان العمل، من الاستفادة

من هذا المنتج بشكل يسرع من خطوات تقدم ونمو المؤسسات التعليمية بشكل خاص والمجتمع بصورة عامة، وتخفيف العمل الشاق، وكذا توفير الوقت والذي يمكن توظيفه لعمل مفيد وذو معنى.

لذا يمكن لتكنولوجيا التعليم أن تلعب دوراً محورياً في عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، من خلال ممارسة عملياتها (التحليل والتصميم والتطوير والاستخدام والادارة والتقييم)، حيث تُعرف تكنولوجيا التعليم بأنها: عمليات منهجية متكاملة ومنظمة تشمل الافراد، والافكار، والادوات، والتنظيمات والاجراءات، بغرض تحليل المشكلات التعليمية التربوية ذات العلاقة بمجالات التعليم والتعلم المختلفة، واقتراح الحلول المناسبة لها، وادارتها، وتقييمها، حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبة بدرجة عالية من الكفاءة والجودة.

حيث تهدف تكنولوجيا التعليم الى تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم من خلال:

- رفع مستوى المنهج التعليمي/التعلمي.
- تحسين طرائق واساليب التدريس وتوظيفها جيداً.
- توفير بيئات تعلم فعالة.
- تنمية قدرات عضو هيئة التدريس على التخطيط والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم الجيد لمواقف التعليم والتعلم.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تسهيل الوصول الى متطلبات النمو المهني لهم.

أساليب ووسائل التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي:

يمكن تحقيق الجودة والتنوعية في التعليم العالي باساليب ووسائل مختلفة (فردية أو جماعية أو مجتمعة معاً)، والتي قد تساعد على التنمية المهنية وتطوير الاداء لعضو هيئة التدريس كوسيلة وأداة لإحداث تغيير في كفاياته وزيادة حصيلته معرفيا ومهاريا ووجدانيا، لتحقيق النمو المستمر في مجال تقنيات التعلم والأساليب والمهارات الحياتية وتقنيات الاداء الفعال، والتي يمكن عرضها في محورين: الاول نابغ من الفرد نفسه وبدافع ذاتي للتطور والنمو المهني، والاخر يتم بتشجيع ودعم من الادارة الجامعية لعضو هيئة التدريس. وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: التطوير بالدعم الذاتي:

ويمكن ان يتم من خلال:



(1) أسلوب التطوير الفردي: ويمكن أن يتحقق من خلال، متابعة عضو هيئة التدريس للجديد على شبكة الانترنت وبرامج الكمبيوتر (CDS)، والدوريات العلمية والكتب والمراجع المتخصصة الحديثة، والبرامج التربوية والتعليمية على قنوات التلفزيون، ودراسة موضوعات تلي احتياجات ومتطلبات التطوير المهني، واجراء البحوث والدراسات، وقراءة الميدان وتحديد متطلبات السوق، والمشاركة بالكتابات العامة والمتخصصة في الصحف والمجلات المحلية والمنتديات العالمية، المشاركة في فعاليات المعارض العلمية والثقافية المحلية، والعمل على امتلاك مهارات تحفيز الذات وتشجيع النفس رغبة في التطوير والتقدم.

(2) أسلوب التطوير التشاركي: ويمكن ان يتحقق من خلال، تبادل الاراء والمناقشات مع زملاء المهنة، والتراسل مع آخرين لطلب الرأي والمشورة، حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات الاكاديمية، وخاصة منها ذات العلاقة بالتنمية المهنية بشكل عام، والمشاركة في حلقات النقاش المختلفة التي قد تسهم في التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي، وكذا الانتساب إلى العديد من المؤسسات والجمعيات والهيئات الاكاديمية محليا وعالميا وتوثيق العلاقات بها عن طريق المشاركة في أنشطتها والاستفادة من خدماتها، والعمل على تنفيذ دروس تطبيقية نموذجية على مستوى القسم والكلية.

#### ثانياً: التطوير بدعم من الادارة الجامعية:

يتم هذا الاسلوب من خلال دعم وتشجيع من الادارة الجامعية، وقد يكون باشكال متعددة منها:  
\* توفير الدعم المالي ومتطلبات التطوير المختلفة.

\* دعم اجراء البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من حاجات الميدان، وتفعيلها وتوظيف نتائجها.  
\* اقامة ورش العمل والندوات والمؤتمرات (محلية أو عربية أو عالمية) في الجامعة، وحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الاعداد والتحضير وباوراق العمل أو الدراسات والبحوث، وتوفير الدعم المالي لذلك.

\* اتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الخارجية في المؤتمرات والدورات التدريبية.  
\* اقامة الدورات التدريبية المتنوعة داخلياً، بتشجيع من الجامعة وبكوادرها المتميزين والمتمرسين، أو من خلال استقدام خبراء لهذا الغرض.

\* توفير المختبرات العلمية ومتطلباتها.

\* توفير شبكات الانترنت المحلية والعالمية لتبادل الخبرات مع الكليات والجامعات المماثلة، وربط المكتبات المختلفة في الجامعات المحلية إلكترونياً.

- \* توفير قاعدة بيانات متكاملة، تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لعمليات وآليات التطوير المطلوبة.
- \* توفير الادبيات المتنوعة للمؤتمرات والندوات والدوريات العلمية التي تصدر عن الجهات الاكاديمية عربياً ودولياً.
- \* انشاء دوريات علمية داخل الجامعة؛ لنشر البحوث والدراسات وأوراق العمل التي يقوم بها(بنتجها) أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها.
- \* انتاج حقائب تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، للتدريب الذاتي للتنمية والتطوير المهني.
- \* توفير مطابع تابعة للجامعة يتم فيها نشر الاصدارات المتنوعة للفعاليات العلمية المختلفة التي تتم في الجامعة بعد تحكيمها من قبل الجهات العلمية المتخصصة.
- \* التنسيق مع الجهات المجتمعية، للاستفادة من الكادر الجامعي المتمثل بأعضاء هيئة التدريس، في تقديم الارشادات والاستشارات لتلك الجهات.
- \* تشجيع الاتصال بالبيئة والمجتمع المحلي اتصالاً هادفاً وفعالاً، لتوجيه الأنشطة الصفية واللاصفية المرافقة للمنهاج خدمة للبيئة التعليمية والمحلية.
- \* تفعيل دور الجامعة مع الجهات المستقبلية لخريجها، والتعرف عن قرب لمتطلبات السوق واحتياجاته، ومواصفات الخريج المطلوب محلياً واقليمياً وعالمياً. وبالتالي تحديد نوعية ومدى التدريب المطلوب لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره على أكمل وجه.

## التوصيات

من خلال ما تقدم فإن الباحثان يرا أن التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية يشكل ضرورة ملحة لمواجهة متطلبات النوعية في التعليم الجامعي، ولذلك يتحتم على مؤسسات التعليم العالي تدعيم ثقافة الجوده بين منتسبي المؤسسة التعليمية، مع الحرص على تحديد الوسائل الأنسب لخدمة هذه العملية وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس، من أجل أن تحقق التنمية المهنية أهدافها المتمثلة في تزويد أعضاء الهيئات التدريسية بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المتعلقة بجودة التعليم وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم. وفي هذا المجال يقترح الباحثان التوصيات الآتية :

- تطوير مفردات وثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- عقد دورات للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بهدف:
- \* تبصير أعضاء هيئة التدريس بطبيعة المؤسسة الأكاديمية وطبيعة ادوارهم ومسؤولياتهم المتوقعة حيالها.

\* إكساب أعضاء هيئة التدريس المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء ادوارهم، وإعانتهم على التكيف مع التحولات الفجائية والضرورية التي تقتضيها طبيعة مهامهم.

#### المقترحات

- و استكمالاً للجهود الحالي يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول النقاط التالية:
- \* إجراء دراسة حول الاحتياجات الحقيقية لتنمية الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- \* دراسة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو فكرة مدخل الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

## المراجع

- ١- أبو ملوح، محمد (٢٠٠٤): الجودة الشاملة و المدرسة. دورية - رؤية - رؤية تربوية - العدد . ١٤ مركز القطان للبحث والتطوير التربوي- رام الله- فلسطين.
- ٢- أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري(٢٠٠٢): "برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي"، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج- المركز العربي للتعليم والتنمية، الفترة: ٢٣-٢٦ يونيو، الدوحة - قطر.
- ٣- آل زاهر، علي ناصر ( ١٤٢٥هـ ) : تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد.
- ٤- أمين النبوي (١٩٩٥م): " إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية ادارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية"، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ( ارادة التغيير في التربية وادارته في الوطن العربي)، ٢١-٢٣ يناير.
- ٥- حياوي، موفق (١٩٨٧): دراسة مقارنة لإعداد و تدريب الأستاذ الجامعي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٢٢ .
- ٦- درباس ، أحمد سعيد ،(١٩٩٤): إدارة الجودة الكلية ( مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ، رسالة الخليج العربي ، العدد ٥٠ ، السنة ١٤ .
- ٧- دوهيري، جيفري(١٩٩٩): تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة : عدنان الأحمد وآخرون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعبير والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.
- ٨- المسعودي، سعد بن بركي، و الحياي، عبد المنعم عبد السلام ، و طيب، عزيزة عبد الله، (٢٠٠٧): مركز تطوير التعليم الجامعي - الرائد في تطوير التعليم والتعلم، بجامعة الملك عبد العزيز.
- ٢٠ عاماً من الخبرة في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
- ٩- محمد عبدالرزاق ابراهيم (٢٠٠٣): "منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن.
- ١٠- محمد عبدالفتاح شاهين(٢٠٠٤): " التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي"، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية- جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله-فلسطين، في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤. تاريخ الاطلاع ديسمبر ٢٠٠٧م في

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConference/pepars/session1/mohammad.htm>

١١- مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء (٢٠٠٧): " دليل تقويم البرامج الدراسية وتطويرها في كليات جامعة صنعاء"، اصدار مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية.  
١٢- وجيه الفرخ، ميشيل دبابنة (٢٠٠٦): "أساسيات التنمية المهنية للمعلمين"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - الاردن.

١٣- الثبيتي، ملحان معيض (٢٠٠٠) "الجامعات، نشأتها، مفهوما ووظائفها" . المجلة التربوية، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد (١٤)، العدد (٥٤)، ص ٢٢٥  
١٤- الثبيتي، مليحان معيض الثبيتي، (١٩٩٦م / ١٤١٧هـ): "التدريس كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، ودراسة تحليلية نقدية، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الرياض، ص. ص. ١ - ٤٢.

١٥- الحولي، عليان عبد الله (٢٠٠٤) تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الفترة الواقعة ٣-٥ يوليو في

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConference/pepars/session2/hawali.htm>

١٦- الخطيب، محمد شحات، (٢٠٠٠): الاعتماد الأكاديمي و علاقته بالتنمية العلمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، جامعة الملك سعود  
١٧- اليونسكو (١٩٩٨): التقرير النهائي لمؤتمر التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين خلال الفترة من (٥-٩) أكتوبر.  
١٨- مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة صنعاء (٢٠٠٧): نشرة دوريه، العدد (١)، يناير - فبراير.  
١٩- النجار، فريد (٢٠٠٢) : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، الطبعة الثانية، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.