



## التنمية المهنية في التعليم الجامعي

### Handbook of Professional Development in University Education



إعداد

د/ خليل محمد الخطيب

أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد – جامعة صناع

2020

إعداد - د / خليل محمد الخطيب

التنمية المهنية في التعليم الجامعي



احتفاء باليوبيل الذهبي للجامعة ومرور نصف قرن على تأسيسها



إصدارات: مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صناع



# التنمية المهنية في التعليم الجامعي

Handbook of  
Professional Development in University Education.



## إعداد

د/ خليل محمد الخطيب

أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة – جامعة صنعاء

إصدارات: مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء

احتفاءً باليوبيل الذهبي للجامعة ومرور نصف قرن على تأسيسها

٢٠٢٠



# التنمية المهنية في التعليم الجامعي

Handbook of  
Professional Development in University Education.

إعداد/

د/ خليل محمد الخطيب

أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

جامعة صنعاء

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

ولمركز التطوير الأكاديمي بجامعة صنعاء

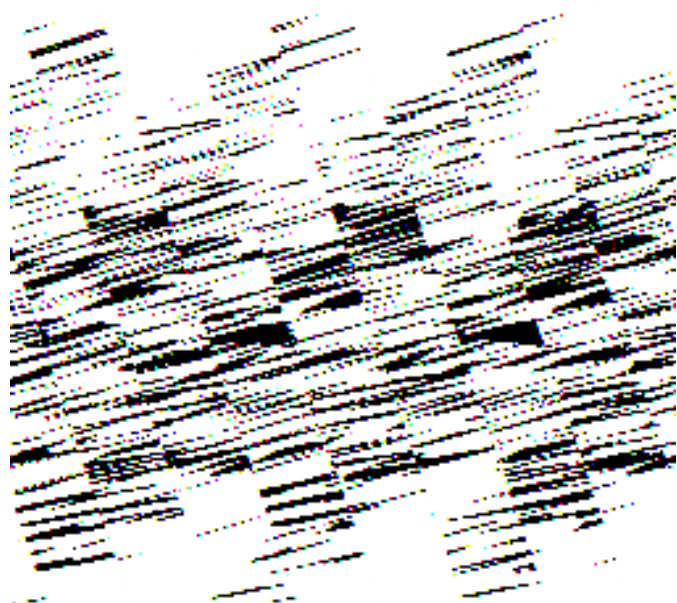
الطبعة الأولى

٢٠٢٠

رقم الإيداع بدار الكتب الوطنية - صنعاء (١٦٥٥) لعام ٢٠٢٠م

التنسيق والخراج الفني وتصميم الغلاف

١/ عبد الحكيم العيسى



قال تعالى

"وتزودوا فإن خير الزاد التقوى".

صدق الله العظيم

## إهداء:

إلى قيادة وكوادر ومنتسبي جامعة صنعاء

ومؤسسات التعليم العالي اليمنية والعربية

بمناسبة اليوبيل الذهبي للجامعة.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات	م
	..... الآية القرآنية	١
	..... قائمة المحتويات	٢
	..... تقديم	٣
	..... مقدمة عامة	٤
	..... إهداء	٥
<b>الفصل الأول</b>		
<b>التنمية المهنية في التعليم الجامعي</b>		
	..... مفهوم التنمية المهنية	٦
	..... أهداف التنمية المهنية	٧
	..... أهمية التنمية المهنية	٨
	..... أساليب التنمية المهنية	٩
	..... مجالات التنمية المهنية	١٠
	..... مجال التدريس الجامعي:	١١
	..... مجال البحث العلمي:	١٢
	..... مجال الخدمة المجتمعية:	١٣
	..... خلاصة مجالات التنمية المهنية:	١٤
<b>الفصل الثاني</b>		
<b>مبادئ ومتطلبات تطوير التنمية المهنية في التعليم الجامعي</b>		
	..... مبادئ تطوير التنمية المهنية	١٥
	..... أدوار المؤسسات الجامعية تجاه التنمية المهنية	١٦
	..... متطلبات التطوير المؤسسي	١٧
	..... متطلبات تطوير التنمية المهنية	١٨



	<b>الفصل الثالث</b>	
	<b>التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري المعاصر</b>	
١٩.	التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري العربي.....	
٢٠.	التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري الاجنبي.....	
	<b>الفصل الرابع</b>	
	<b>التنمية المهنية بجامعة صنعاء</b>	
	<b>مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة أنموذجاً</b>	
٢١.	نشأة الجامعة وتطورها:.....	
٢٢.	الرؤية والرسالة والاهداف: .....	
٢٣.	المراكز العلمية بجامعة صنعاء:.....	
٢٤.	مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة: .....	
٢٥.	نشأة المركز وتطوره: .....	
٢٦.	الرؤية والرسالة والاهداف : .....	
٢٧.	الهيكل والمهام والاختصاصات: .....	
٢٨.	الوحدات الأكاديمية بالمركز: .....	
٢٩.	انشطة وبرامج مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.....	
٣٠.	برنامج التنمية المهنية : .....	
٣١.	الدورات والورش والندوات: .....	
٣٢.	مشروع تطوير البرامج الأكاديمية:.....	
٣٣.	مشروع الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات الجامعة ومراكزها العلمية: .....	
٣٤.	انجازات المركز:.....	
٣٥.	خلاصة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة: .....	
٣٦.	الخاتمة: مقترحات عامة لتعزيز برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي.....	
٣٧.	<b>المراجع</b>	
٣٨.	قائمة المراجع العربية.....	
٣٩.	قائمة المراجع الإنجليزية.....	

## تقديم:

بعد نجاح مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء، في تنفيذ عدد من مشروعات التطوير والتدريب، بما فيها سبع برامج ودورات في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، منذ تأسيسه عام ٢٠٠٧ وحتى اليوم، يأتي اهتمام الإدارة الحالية للمركز بمواصلة التطوير على مستوى الجامعة، حيث تركزت جهود التطوير خلال العام الجامعي الحالي (٢٠١٩ / ٢٠٢٠)، في بناء الاستراتيجيات، والمقاييس والادلة الإرشادية، ووصف البرامج الأكاديمية، وتوصيف المقررات الدراسية، وتنفيذ العديد من ورش العمل في مجالات مختلفة، استفاد منها ما يزيد عن (١٨٥٠) متدرباً من أعضاء الهيئات التدريسية بالكليات والمراكز، وتعزيز الانتاج والنشر العلمي، وتحديث النافذة الالكترونية للمركز ضمن موقع الجامعة، وغيرها من الانجازات.

واستمراراً لتجسيد فلسفة التدريب والتعلم المستمر، تم اعتماد مشروع الدورة الثامنة في التنمية المهنية لهذا العام، بدعم وبرعاية كريمة من قبل قيادة الجامعة، ممثلة بالأستاذ الدكتور / القاسم عباس، الذي لا يألوا جهداً في توفير متطلبات تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة بالجامعة.

ويأتي هذا الاصدار الموسوم بعنوان: " التنمية المهنية في التعليم الجامعي "، كامتداد لتعزيز ثقافة الجودة، والتدريب المستمر، والتنمية المهنية، لأعضاء هيئة التدريس وللعاملين الاداريين بالجامعة، كما يندرج ضمن اصدارات المركز، ويتضمن اطارا فكريا كافيا عن التنمية المهنية من حيث: مفهوما، وأهدافها، وأهميتها، واساليبها، ومجالاتها، وتوضيح دور مركز التطوير في هذا الجانب، كما يأتي هذا الاصدار الثمين، والمميز شكلا ومضمونا، في وقت قياسي، انسجاما مع توجهات قيادة الجامعة، وخطتها الاستراتيجية، ومع قيادة المركز، ورؤيته، ورسائلته وأهدافه، ومشروعاته التطويرية، ومنها الدورة الثامنة للتنمية المهنية، ومشروع تطوير وتوصيف البرامج الأكاديمية، واحتفالات الجامعة باليوبيل الذهبي لها، فبحلول العام ٢٠٢٠، تحتفي الجامعة لمرور نصف قرن على تأسيسها.

يحتوي هذا الاصدار على مادة علمية رصينة، ومحتوى معرفي غزير، وسيساعد على تنمية الوعي لدى الاستاذ الجامعي بصورة عامة، ولدى المشاركين في برامج التنمية المهنية بالجامعة بوجه خاص. ويشكر المؤلف على هذا الجهد العلمي الرصين، وتتمنى له ادارة المركز التوفيق والنجاح والتميز في كافة مهامه، وأعالمه، والحمد لله رب العالمين.

بقلم أ.د/ هدى العماد  
مديرة مركز التطوير الأكاديمي  
وضمان الجودة



يسهم التعليم في تطوير المجتمع وتنميته؛ وذلك من خلال اسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، ولذا تسعى المؤسسات الجامعية بما فيها من كليات ومراكز علمية ووحدات خدمية مساندة، إلى تنفيذ وظائفها الاساسية، والتي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتفاوت الجامعات فيما بينها من حيث تحقيق هذه الوظائف مجتمعة او تحقيق وظيفة على حساب اخرى، الا ان كل من يطمح لتحقيق التميز في هذه الوظائف الثلاث او في وظيفة منها، لا بد ان يلتزم بمعايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتي اصبحت محل اهتمام الباحثين والمؤسسات التعليمية والمنظمات الدولية ذات العلاقة، وصارت جودة التعليم إحدى القضايا التي ركزت عليها المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل والدراسات والابحاث.

وتعد جامعة صنعاء معنية قبل غيرها بتحقيق اكبر قدر ممكن من وظائف الجامعة الاساسية، ورفع مستوى الاداء الأكاديمي والاداري، وتجسيد اهدافها العظيمة، والمتمثلة في: "تنشئة مواطنين مؤمنين بالله منتمين لوطنهم وأمتهم متحلين بالمثل العربية الاسلامية السامية، مطلعين على تراث أمتهم وحضاراتها معتزين بهما، ومتطلعين للإفادة والاستفادة الواعية من التراث الحضاري الانساني ومن الحضارة العربية الاسلامية، واجراء البحوث العلمية وتشجيعها وتوجيهها لخدمة المجتمع، والمساهمة في تقديم المعارف والعلوم والآداب والفنون، وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها".

وانطلاقاً من رؤية الجامعة واهدافها، واستناداً الى مهام ومسؤوليات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء، يأتي هذا العمل المتواضع لتعزيز ثقافة التعلم المستمر، والنمو المهني للأستاذ الجامعي بجامعة صنعاء، ومختلف الجامعات اليمنية والعربية، وبدورنا نشكر قيادة الجامعة، ممثلة بالأستاذ الدكتور/ القاسم عباس - رئيس الجامعة، ومديرة المركز، الأستاذة الدكتورة/ هدى العماد، لدعمهما المستمر للكادر الأكاديمي والعاملين على مستوى الكليات والمراكز العلمية، ولتوجيهاتهما الرشيدة، والتي كان لها أكبر الاثر في اخراج هذا الاصدار بالصورة التي بين ايديكم، والشكر موصول لكل من ساهم في اخراج هذا العمل المتواضع الى النور، ولكافة العاملين بالمركز، وبالمكتبات الجامعية المختلفة، وللأخوة المراجعين والمدققين اللغويين، ومسؤول التصاميم والاخراج الفني، وللقارئ الكريم، في اليمن، والمنطقة العربية وحول العالم.

يتكون هذا الكتاب من أربعة فصول، موزعة كالآتي:

- الفصل الاول، بعنوان: التنمية المهنية في التعليم الجامعي.
- الفصل الثاني، بعنوان: مبادئ ومتطلبات تطوير التنمية المهنية في التعليم الجامعي.
- الفصل الثالث، بعنوان: التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري المعاصر.
- الفصل الرابع، بعنوان: التنمية المهنية بجامعة صنعاء : مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة أنموذجاً.
- قائمة المراجع.

المؤلف

د/ خليل الخطيب

استاذ ادارة التعليم العالي المساعد -

جامعة صنعاء

## الفصل الأول

### التنمية المهنية في التعليم الجامعي

(مفهومها - أهدافها - أهميتها - أساليبها - مجالاتها)

---

- مفهوم التنمية المهنية

- أهداف التنمية المهنية.

- أهمية التنمية المهنية.

- أساليب التنمية المهنية.

- مجالات التنمية المهنية.

---

## الفصل الأول

### التنمية المهنية في التعليم الجامعي

(مفهومها - أهدافها - أهميتها - أساليبها - مجالاتها)

يواجه التعليم العالي في الوطن العربي تحديات كبيرة في ظل العولمة والمتغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة، ويعد قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي تأثرت وتتأثر باستمرار بمعظم المتغيرات الجارية، كون هذا القطاع الحيوي والكبير، هو الأساس في ارتقاء المجتمعات وتطورها، فهو يضم عدد كبير من نخبة المجتمعات، (أكاديميين وإداريين)، وفيه يلتحق خيرة الشباب من طلبة العلم في مختلف التخصصات، وعليه؛ فإن جودة أدائه تحدد سمات المستقبل ومكانة الوطن العربي في خريطة العالم العلمية. ويتطلب ذلك كله أن يحرص المجتمع العربي - من خلال مؤسساته المعنية بالتعليم العالي - إلى الارتقاء والتطوير، سعياً لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة المخرجات الأكاديمية والبحث العلمي. ولهذا أصبح التميز هو حجر الزاوية في كل الجامعات، والسعي نحو الحصول على الجودة والاعتماد، اكتسب طابعاً ملحاً في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي.

كل هذا لن يتأتى إلا من خلال عدة مقومات، تتكامل فيما بعضها، وتلعب التنمية المهنية دوراً أساسياً في تحقيق الجودة والتميز في التعليم العالي، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل، وتسليط الضوء على مفهوم التنمية المهنية، وأهدافها، وأهميتها، وأساليبها، ومجالاتها. مع تضمين هذا الإصدار عدد من الدراسات السابقة

ذات العلاقة، لإثراء الجانب النظري، وافادة الاستاذ الجامعي والقارئ الكريم بهذا المدخل الهام.

### التنمية المهنية:

لقد ساهمت العولمة والقدرات التنافسية للجامعات في خلق مناخ أكاديمي وإداري يستوجب ضرورة العمل المستمر لتفعيل قوى العمل وإعادة تدريبها بصورة مستمرة لمواكبة الظروف المتغيرة التي يفرضها الواقع العالمي الجديد.

وقد اهتمت الجامعات على مستوى العالم بضرورة تنظيم العديد من البرامج المستمرة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادات الأكاديمية، وذلك لتطوير وتنظيم القدرة الاستثمارية للجامعات، وزيادة قدرتها الاستيعابية في ظل السياسات التي تنتهجها الإدارة والتي تعبر عن مدى قدرتها على الاستفادة من برامج التنمية المهنية المستدامة. (حسين، ٢٠٠٦، ٨٣).

وقد أكدت دراسات مؤتمرات التعليم العالي ضرورة إنشاء مراكز أو وحدات تعليمية تختص بالتنمية المهنية وتقوم بإعداد برامج تعد خصيصاً لذلك. وتعد الجامعات الأمريكية من أقدم جامعات العالم بدءاً في هذه التجربة، حيث بدأت جامعة هارفارد عام (١٩٤٧) بتقديم مادة التدريس الجامعي لأعضاء هيئة التدريس فيها، ثم تطورت التجربة فيما بعد وأصبح في كثير من الجامعات الأمريكية مراكز أو وحدات متخصصة تقوم بإعداد برامج تطوير مهني لأعضاء هيئة التدريس فيها. أما بالنسبة لبريطانيا والجامعات الأوروبية فظهر الاهتمام بشكل واضح بالتدريب لأعضاء هيئة التدريس في منتصف الستينيات، ففي عام ١٩٧٢م تم إنشاء المركز الأوروبي للإجادة في التعليم العالي، وقد اهتمت منظمة اليونسكو بدعم التنمية المهنية للأستاذ الجامعي



من خلال دعمها لبرامج إنشاء شبكات بين الجامعات على المستوى العالمي لتقديم تلك الأنشطة، مثل: الشبكة الأوروبية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأوروبية، والشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، وعلى الصعيد العربي تعد الجامعات المصرية من أوائل الجامعات العربية التي أقامت دورات تطويرية لإعداد الاستاذ الجامعي. (المسعودي وطيب، ٢٠٠٥، ١٩٠).

والتنمية المهنية عملية متواصلة يخضع الفرد خلالها إلى سلسلة من التحولات الأساسية، وهو ما يعني أن هذه العملية واسعة في أبعادها وملتصقة في مراحلها، أي أنها لا تقتصر على مرحلة معينة، كما أنها متباينة في أهدافها وأساليبها ومستمرة في رسالتها مع استمرار التنظيم، ولقد مضى العهد الذي يعتبر فيه الحصول على دكتوراه في مجال التخصص كافياً للقيام بدور المدرس الجامعي، وظهر عهد جديد يعترف بأهمية التدريب على التدريس الجامعي وكافة أوجه النشاطات الجامعية الأخرى (بركات، ١٩٩٦، ١٢٠). فما هو مفهوم التنمية المهنية إذاً؟

### ١ - مفهوم التنمية المهنية:

تعرف (بامدهف، ٢٠٠٦) التنمية المهنية: بأنها جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية، وأحداث تغييرات ايجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسة (بامدهف، ٢٠٠٦، ١٢).

ويعرفها (الديب، ٢٠٠٧)، بأنها مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة، والتي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة

والكفاية المستمرة للعاملين بها (الاحتراف الوظيفي)، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية، والذي تتجه دفته غالباً بجزء كبير منه نحو النشاط الإلكتروني. (الديب، ٢٠٠٧، ١٤).

يعرفها Skerrit (١٩٩٢) بأنها عبارة عن التطوير الذاتي والتطوير التنظيمي والأكاديمي والإداري لأعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات، من مدرسين وأساتذة ووكلاء وعمداء للكليات، وذلك من خلال محاولة الجمع بين مهامهم ووظائفهم الإدارية كعمداء ووكلاء للكليات، ويتم كل ذلك من خلال توفير بعض البرامج المتواصلة والمستمرة التي تضع في مقدمة أولوياتها ضرورة العمل على تطوير القدرات الإدارية والأكاديمية للجامعات (Skerrit, 1992, 145-146).

ويعرفها حداد (٢٠٠٤)، بأنها: تلك الجهود التي تأتي قصداً حيث تقوم بها الجامعة أو غيرها من المؤسسات المهنية، لتنمية عضو هيئة التدريس مهنياً، بما يمكنه من تحقيق وظائف الجامعة، وقد تبدأ الجامعة بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس منذ شغله وظيفة معيد، وتستمر إلى ما بعد ذلك، وتركز على التنمية المهنية بعد حصوله على درجة الدكتوراه اللازمة لتعيينه بها، وقد تقوم هيئات متخصصة داخل إطار الجامعة بذلك مثل مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس كما هو الحال في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية. (حداد، ٢٠٠٤، ١٥).

ويؤكد أحمد (٢٠٠٤) على أن التنمية المهنية هي تلك العملية التي تساعد أستاذ الجامعة على تنمية مهاراته وقدراته لمواجهة الأدوار الجديدة والمتجددة، وتنمية

استعداداته للاضطلاع بهذه الأدوار وتحمل العديد من المسؤوليات للمشاركة بإيجابية في عمليات تطوير التعليم." (أحمد، ٢٠٠٤، ١١٠).

وعرفها الملا (٢٠٠٧) بأنها عملية مؤسسية لتحسين ثقافة الجامعة، من خلال مهارات تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، ورفع طاقاتهم الإنتاجية إلى حدها الأقصى، لتكون أكثر كفاءة وفعالية للتعامل مع الجديد في مجال تخصصاتهم، وضمان جودة التعليم الجامعي في عالم متغير. (الملا، ٢٠٠٧، ٤٠٥).

ويرى Glover & Law المشار إليهما في (حسين، ٢٠٠٦، ٨٤ - ٨٥)، انه على الرغم من عدم وجود مفهوم محدد للتنمية المهنية فإنها تحتوي على العديد من المفاهيم المتصلة بالتعليم والتدريب والدعم المالي والإداري من خلال المشاركة في العديد من الفعاليات التي تتم من خلال مجموعة من القنوات ويتمثل أبرزها فيما يلي (Glover & Law, 1996, 2-3):

- **التدريب المهني:** ويتم توفيره من خلال دورات تدريبية قصيرة أو ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل يتم تنظيمها لأعضاء هيئة التدريس والإدارات الجامعية.
- **التعلم المهني:** ويتم من خلال تنظيم دورات تعليمية طويلة المدى وبرامج تدريبية تركز على تعليم المشتركين من خلال النظريات والمعارف البحثية المتعلقة بالمهنة التي يتم التدريب عليها.
- **الدعم المهني:** يتم من خلال توفير الدعم للمشاركين أثناء تنفيذ المهام المكلفين بها على ارض الواقع، بغية الحصول على المعارف والموارد المهنية التي لها تأثير كبير على جودة العمل.

ويعتقد المؤلف بأنه ومع تطور الوظائف الأساسية للجامعة وسعيها لتحقيق الجودة الشاملة ومواجهة التحديات المستقبلية، انتشر مفهوم اشم للتنمية المهنية في دول

العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء، للإفادة المثلى من أعضاء هيئة التدريس وتدعيم قدراتهم، ولتعزيز دور الجامعة في تحقيق وظائفها، وهذا المفهوم الأشمل يعني أن التنمية المهنية هي الوسيلة التي يستطيع أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعة من خلالها اكتساب وتعزيز معارفهم ومهاراتهم ومعتقداتهم الضرورية لتوفير مستويات تعليمية وإدارية مرتفعة، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

## ٢- أهداف التنمية المهنية:

إن الهدف من التنمية المهنية لأستاذ الجامعة هو غرس الشعور لديه للاتجاه نحو تحسين قدراته وتنمية مهاراته، لكي تتفق مع طبيعة مهنته أولاً، ولكي تتلاءم مع مستجدات العصر الدائم التغير ثانياً، كما تهدف عملية التنمية المهنية إلى اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن أعضاء هيئة التدريس والقيادات من انجاز أعمالهم بكفاءة.

وقد أورد عدد من الباحثين ومنهم (Fairley,2002,33-39)، و(حداد،٢٠٠٤، ١١٧-١١٨)، و(أحمد،٢٠٠٤، ١١١)، و(حسين،٢٠٠٦، ٨٨-٨٩)، بعض أهداف التنمية المهنية ومن أبرزها:-

- تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المهنية للمشاركين.
- الحصول على مزيد من الترقى لدرجات علمية أعلى وأفضل.
- التزود بالخبرات والبحث والممارسة لإشباع حاجاتهم المختلفة.
- التزود بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم وتساعد في رفع مستوى الأداء.

- إحداث التعديلات والتغييرات في أداء الأستاذ الجامعي بما يتفق مع متغيرات العصر.

- اكتساب المعلومات اللازمة عن التعليم الجامعي ودوره في تنمية المجتمع المحلي.  
- الإسهام في الحياة المهنية للجامعة وتفعيل العلاقات الاجتماعية داخل مجتمع الجامعة.

- توسيع فهم أعضاء هيئة التدريس والقيادات لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.  
- زيادة الخبرات لدى أستاذ الجامعة بما يمكنه من اتخاذ القرار سواء في العمل العلمي الأكاديمي أو العمل الإداري في مختلف المواقع والمواقف داخل الجامعة.

وتهدف برامج التنمية المهنية الى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في مجال مخرجات التعلم، وتوصيف البرامج الأكاديمية، وتوصيف المقررات الدراسية، وما يرتبط بهما من استراتيجيات التدريس الحديثة، واستراتيجيات التقييم المناسبة وعملية التفكير الناقد، وما يتطلب من تكنولوجيا التعليم والتعلم، وتنمية المهارات العامة والقياس والتقويم، بالإضافة الى احياء اخلاقيات مهنة التعليم الجامعي وعملية التخطيط الاستراتيجي.. (ناجي، ٢٠١٨، ٣).

إضافة إلى ما سبق: فان التنمية المهنية عملية استثمارية تسعى إلى بناء القدرات والكفاءات الشخصية للقيادات الجامعية من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية:-

- توفير نموذج محاكاة جيد للإدارة الجامعية للتدريب على أفضل أساليب صنع القرار.  
- تشجيع الإدارة الجامعية على تحقيق أعلى مستوى من الأداء الأكاديمي والرضا الوظيفي.

-زيادة القدرة لدى الإدارة الجامعية على استيعاب المتطلبات المختلفة للأقسام والإدارات المتنوعة.

-تساهم عملية التنمية المهنية في تشكيل شبكة جيدة من العلاقات بين القيادات الأكاديمية بحيث يستفيد كل فرد من الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الآخرون.

وليس هناك خلاف من أن الاستثمار في العنصر البشري من أفضل أنواع الاستثمار، من خلال البحث عن الملكات الفكرية والعمل على صقلها، وتوجيه الطاقات الكامنة وتعزيز المهارات المتوفرة لدى الأفراد، وهذا النوع من الاستثمار له آثار ايجابية ومباشرة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للفرد والمجتمع.

وخلاصة القول: فان برامج التنمية المهنية تهدف بشكل عام إلى تنمية وتعزيز المعارف والمهارات والاتجاهات العلمية والإدارية والشخصية لدى المشاركين، لتلبية احتياجاتهم التدريبية، ويعود ذلك بالعديد من الفوائد والمنافع على الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

### ٣- أهمية التنمية المهنية:

يزداد الاهتمام بالتنمية المهنية في التعليم الجامعي يوماً بعد يوم، نظراً لدورها الكبير في الحفاظ على مستويات الجودة في التعليم الجامعي، وقدرتها على تطوير تلك المستويات والوصول بالقيادة الأكاديميين وأعضاء الهيئات التدريسية إلى المستوى الراقي من الأداء الإداري والأكاديمي، كما أن الجهود والمبادرات المبذولة الآن للنمو المهني في الجامعات لم تعد تفي بالمطلوب في عصر اتصف بسرعة التغيرات والتطورات في مختلف جوانب الحياة، كما اتصف بالتفجر والتسارع المعرفي والثورة

التكنولوجية وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والتعامل معها، بالإضافة إلى ما أضافته البحوث من اكتشافات في مجالات العلم والتعلم، والتعليم والتدريس.

ويضع السلمي إطاراً مقترحاً لبرنامج تطوير أعضاء هيئات التدريس يركز على تنظيم دورات تدريبية مستمرة لأعضاء هيئات التدريس لتزويدهم بالمعارف المتجددة والتدريب على التقنيات التعليمية وأساليب البحث العلمي المتطورة، واعتبار اجتياز تلك الدورات شرطاً مضافاً لشروط الترقية إلى الوظائف العليا. (السلمي، ١٩٩٩، ١٢٤).

ومما يستوجب الاهتمام بالتنمية المهنية في التعليم الجامعي هناك عدد من الأمور تبرر هذا الاهتمام، حيث أكد (عمار، ١٩٩٩، ١٧) على أهم تلك المبررات ومنها:  
١. أن التغيرات المختلفة قد خلقت حاجات ومتطلبات جديدة وبات منتظراً من الجامعات أن تعدل وتطور من مضامين رسالتها وأهدافها بما تفرضه عليها بعض تلك الحاجات والمتطلبات.

٢. استقبال الجامعة لطالب لم يستوف بعد الشروط والمواصفات القياسية لطالب الجامعة وللدراسة الجامعية -وبالمثل الدراسات العليا- مما يترتب عليه ضعف مستوى خريج الجامعة، ومن ثم كوادرات الدراسات العليا، ومن ثم مرة ثانية تضيق فرصة اختيار هؤلاء الذين سيشكلون فيما بعد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبعضهم سيرتقون إلى مصاف القيادات فيها.

٣. أن هناك أموراً فنية وتكنولوجية تتطلبها طبيعة العصر مثل الكمبيوتر، وشبكة المعلومات، والطرق الحديثة في استدعاء المعلومات وتخزينها بل وصناعة المعلومات ذاتها.

وقد أدلى عدد من الباحثين والمهتمين أمثال: (الاغبري، ١٩٩٤، ١١٦)، و(الناقاة، ١٩٩٩، ٣)، و(أحمد، ٢٠٠٤، ١١٠)، بعدد من المبررات التي تستدعي الاهتمام بالتنمية المهنية في التعليم الجامعي ومنها ما يلي:

- ١- مسايرة الانفجار المعرفي والتقدم في طرق وأساليب التدريس
- ٢- التركيز الجيد على جودة عمليات التدريس والقيادة الجامعية
- ٣- تحقيق التوازن بين النشاطين الأكاديمي والإداري للقيادات الجامعية.
- ٤- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي ستؤدي إلى إحداث تغييرات في بنية التعليم وطبيعته.

٥- اختلاف متعلم اليوم عن متعلم الأمس واختلاف الاثنين عن متعلم المستقبل والذي سيتسم بفضولية ومعرفة أكثر، وبالتالي يجب أن ينمو المعلم باستمرار لمواجهة المتعلمين في المستقبل.

٦- ارتفاع عدد الطلبة في الجامعات واكتظاظ المدرجات بهم مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس في الدول النامية الأمر الذي تحتاج معه الجامعات للعمل نحو الإفادة المثلى من أساتذتها.

ومن أبرز تحديات هذا العصر والتي تستوجب الاهتمام بالتنمية المهنية والتدريب والتطوير موضوع جودة التعليم، والذي أصبح يشكل تحدياً كبيراً، ويواجه مسؤولي مؤسسات التعليم، لذلك تم التوجه نحو تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية، لأنهم المسؤولون المباشرون عن تحقيق جودة النوعية في التعليم. (الديب، ٢٠٠٧، ١٠).

وينبغي الإشارة هنا إلى أن تكوين الأستاذ الجامعي وتأهيله ينبغي أن لا يقتصر على الأساتذة الجدد، إذ من المفيد جداً أن يدخل أعضاء هيئة التدريس كافة في



دورات يتم عن طريقها اطلاعهم على الوسائل والتقنيات الحديثة في التعليم التي تتطور اليوم بوتيرة سريعة رغم أن ذلك يثير حساسيات واعتراضات لدى أعضاء هيئة التدريس القدماء لاعتقادهم بأن الخبرة التي اكتسبوها بمرور الوقت تجعلهم في غنى عن الدخول في مثل هذه الدورات. وبالإمكان جذب أعضاء هيئات التدريس الأقدم إلى مثل هذه الدورات فيما لو تم الإعداد لها بشكل جيد. (القدسي، ٢٠١٨، ١٠).

كما تكمن أهمية التنمية المهنية في التعليم الجامعي، من أهمية المجتمع الذي تستهدفه، حيث "يمثل المجتمع الأكاديمي أهم الموارد البشرية، باعتباره مصدر المعرفة، ومنبع الابداع الفكري، وهو المعني قبل غيره، من الفئات الأخرى، في تنمية الوعي المجتمعي، وغرس مفاهيم الفكر التنموي المستدام، داخل المؤسسات الجامعية وخارجها، وتزخر الجامعات العربية بالعديد من الكوادر العلمية المؤهلة تأهيلاً عالياً، في مختلف التخصصات، باعتبارها تمثل ثروة قومية لكل قطر عربي على حده، وللأمة العربية قاطبة، إذا ما تم حسن استغلالها، وتمكينها من القيام بأدوارها المنوطة بها تجاه أوطانها ومجتمعاتها، وخاصة في ظل المتغيرات المعاصرة، والتطورات والازمات المتلاحقة والمتسارعة" (الخطيب، ٢٠١٩، ٢٤) ١.

ومما سبق يتضح أن التنمية المهنية تسهم بشكل كبير في تطوير القدرات الإبداعية والإبتكارية والفنية والإدارية للمستهدفين، وهذا بدوره يعزز القدرات التنافسية للجامعات، كما أن التدريب والتطوير والتأهيل يسهل فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي والذي أصبح هدفاً تسعى الجامعات لتحقيقه باعتباره يخضع لمعايير دولية مرتبطة بجودة العمل التعليمي الجامعي، كما انه يطور الضوابط المهنية والأكاديمية للجامعات.

وفي ذات السياق؛ يؤكد (السودي، ٢٠١١، ٨٣ - ٨٦)، على أهمية تحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة والتميز في التعليم الجامعي، ولذا فقد سارعت الدول الى وضع معايير تسهم في تطوير اداء الاستاذ الجامعي أياً كان موقعه، حيث وضعت الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة بجمهورية مصر العربية معايير الممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي، والتي تشير مؤشراتها إلى المهارات المتطلبة لقيام عضو هيئة التدريس بأدواره المهنية، وذلك رغبة في تحسين الأداء التعليمي للأستاذ الجامعي، كونه يمثل أهم عناصر منظومة التعليم العالي، والمنوط به القيام بأهم أدوارها المتمثلة في: "التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع".

ويعد مستوى الأداء التعليمي للمعلم الجامعي محكاً أساسياً للحكم على مدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، لذا فقد ارتأت الهيئة القيام بتحديد إطار مرجعي لمعايير الممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي تقوم على أساسه مؤسسات التعليم العالي بتطوير الأداء المهني لمعلميها.

إذ حددت الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة، مجموعة من المعايير شملت ثلاثة عشر معياراً، مندرجة تحت أربعة مجالات رئيسية، وهي: (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والجوانب الإدارية والتنمية المهنية)، وتعد هذه المعايير إطاراً مرجعياً للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي يجب عليه تأديتها، وتتضمن هذه المعايير (٧١) مؤشراً على ضوئها يتم تحديد مدى جودة وكفاءة أساتذة الجامعات.

**ففي مجال التعليم، ترى هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية بأنه يجب أن يكون المعلم الجامعي ملماً بطبيعة التعليم الجامعي، وأنماط التعليم والتعلم المختلفة، و متمكناً من طرق التعليم وأساليبه الحديثة.** وقد حددت (٨)

معايير، رأيت ضرورة أن يتقنها الأستاذ الجامعي، وتتضمن تلك المعايير (٣٧) مؤشراً. وتتمثل هذه المعايير والمؤشرات للعام ٢٠٠٩ في الآتي:

### المعيار الأول: تمكن المعلم الجامعي من المحتوى العلمي لمجال تخصصه.

ويتضمن هذا المعيار (٥) مؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال على قدرة الأستاذ الجامعي وتمكنه من هذا المعيار، هي:

- أن يتقن محتويات ومهارات تخصصه المختلفة.
- أن يربط بين أجزاء محتوى التخصص بسهولة.
- يتعامل مع المادة العلمية بأساليب مختلفة وفقاً لطبيعة الموقف والمتعلمين.
- يربط بين المجالات المختلفة في مجال تخصصه والتخصصات الأخرى.
- يتمكن من جوانب التعليم المختلفة المرتبطة بمجال التخصص.

### المعيار الثاني: تمكن المعلم الجامعي من التخطيط الجيد لعملية التعليم

ويتضمن (٦) مؤشرات، وهي:

- أن يخطط الأستاذ الجامعي لمواقف التعليم المختلفة.
- يصمم خطة تعليمية في ضوء احتياجات الطلاب.
- يضع خططاً طويلة الأجل لعمليات التعليم والتعلم المختلفة.
- يضع خططاً قصيرة الأجل لأنشطة التعليم والتعلم.
- يخطط لاستخدام إستراتيجيات تعليم متنوعة.
- تطور خطته في ضوء متغيرات الإمكانيات المتاحة.

### المعيار الثالث: تمكن المعلم الجامعي من طرق التعليم المختلفة

ويتضمن هذا المعيار (٣) مؤشرات تدل على إتقان الأستاذ الجامعي، هي:

- أن يحدد طرق التعليم المناسبة لتخصصه وطلابه.
- أن يوظف طرق التعليم المختلفة طبقاً لطبيعة الموقف التعليمي.
- أن يعدل إستراتيجيات وطرق التعليم والتعلم في ضوء التغذية الراجعة.

### المعيار الرابع: تمكن المعلم الجامعي من مهارات التعليم المختلفة

ويتضمن هذا المعيار (٥) مؤشرات هي:

- أن يثير الأستاذ الجامعي اهتمامات المتعلمين بالتعلم بجميع الوسائل الممكنة.
- أن ينوع في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للموقف التعليمي.
- أن يوظف مصادر التعلم المختلفة تبعاً للمواقف التعليمية.
- أن يوظف الأنشطة التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- يستخدم تكنولوجيا التعليم في الأنشطة التعليمية المختلفة كلما أمكن.

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

#### الموقف التعليمي

ويتضمن هذا المعيار (٤) مؤشرات، هي:

- أن يتعامل الأستاذ الجامعي مع الطلاب على اختلاف أنماط تعلمهم وسمات شخصياتهم.
- يثير الدوافع والحماس للتعلم لدى الطلاب.
- يتعامل مع ديناميكية الجماعة بفاعلية.
- يدير الوقت المتاح للتعلم بما يحقق فعاليته.

**المعيار السادس: تمكن المعلم الجامعي من مهارات عملية التقويم**

ويتضمن هذا المعيار (٦) مؤشرات، هي:

- أن يستخدم أساليب وأدوات متنوعة للتقويم.
- أن يستخدم أدوات التقويم تتناسب مع مخرجات التعليم المختلفة.
- أن يوجه الطلاب نحو استخدام التقويم الذاتي.
- يقدم مراجعة للطلاب بناءً على نتائج التقييم المستمر.
- يستخدم أساليب إثرائية لتحسين أداء المتعلمين في ضوء نتائج التقويم.
- يحدد مواطن القوة والضعف في العملية التعليمية.

**المعيار السابع: تمكن المعلم الجامعي من تخطيط وإدارة البرامج التعليمية وتطويرها**

ويتضمن هذا المعيار (٤) مؤشرات، هي:

- أن يكون لدى الأستاذ الجامعي مهارات تصميم البرامج والمقررات والوحدات الدراسية.
- أن يطبق مفاهيم جودة التعليم فيما يعده من برامج ومقررات.
- يطبق الإجراءات والأساليب المختلفة لتقييم البرامج التعليمية.
- يسهم في وضع خطط التحسين المستمر والتعزيز بالقسم والمؤسسة.

**المعيار الثامن: تمكن المعلم الجامعي من مهارات ووسائل دعم الطلاب الأكاديمي**

**والاجتماعي ومشاركته بفاعلية في أنشطتها.**

ويتضمن هذا المعيار (٤) مؤشرات، هي:

- أن يمتلك الأستاذ الجامعي مهارات الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- يسهم في الريادة الطلابية بكليته وجامعته.

- يسهم في دعم الأنشطة الطلابية فنياً وإدارياً.
- يشجع الطلاب على الاشتراك في الأنشطة الطلابية والأسر المختلفة.

وإضافة الى ما تقدم، وضع ديمينج، وهو أحد رواد إدارة الجودة، منهجية متكاملة لتحقيق الجودة الشاملة تتكون من اربعة عشر عنصراً، كان من أبرزها كما ورد في (حيدر، ٢٠١٦، ٥٥ - ٥٧)، ما يلي:

١- أعداد برامج تدريب على المهارات التي تتطلبها الوظائف.

٢- إعداد وتنفيذ برامج تنمية مهنية متميزة لكل فرد في المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم؛ فإن أهم سمات التنمية المهنية هي مراعاتها لاحتياجات المتدربين، واستغلال خبراتهم السابقة وعدم الاعتماد على المدرب كمصدر وحيد أثناء التدريب، بل ومشاركتهم في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية ذاتها، وخاصة عندما يكون المتدربون ممن يمتلكون معارف ومهارات وخبرات متعددة في أي من المجالات العلمية أو الإدارية، بل وتشجيعهم على المشاركة وإتاحة الفرص المتساوية لكافة المشاركين لتقديم ما لديهم من أفكار ورؤى قد تسهم في نجاح برامج التنمية المهنية واستمرارها.

#### ٤- أساليب التنمية المهنية:

يشير (المخلافي ٢٠٠٧، ٢)، إلى أن التدريب يمكن أن يتحقق عن طريق الصور والأنماط الآتية:

• الورش (المشاغل) (Workshop)

• المؤتمرات (Conferences)

- النقاش الجماعي (Symposium)
- الحلقة الدراسية (Seminar)
- الحوار المفتوح (Open-Forums)
- الزيارات الميدانية (Field Visit)

ويضيف أيضاً أن هناك صور أخرى للتدريب مثل: المحاضرة أو الإلقاء والتمارين أو التطبيقات العملية والتدريب الخاص والمشاريع ودراسة الحالة والعرض النموذجي والأسئلة وطريقة ديلفي- إجماع الآراء- ومناقشة المجموعات الصغيرة (المخلافي ٢٠٠٧، ٢، ٤٢٨).

ويصنف (سعيد، ٢٠٠٧) أساليب التنمية المهنية إلى صنفين هما:

- ١- الأساليب المباشرة: ومنها البرامج التدريبية وورش العمل وحلقات المناقشة والبعثات التدريبية والتبادل العلمي والبحوث التحليلية.
- ٢- الأساليب المساعدة: ومنها توفير المختبرات المجهزة وإنشاء قواعد المعلومات والمكتبات الالكترونية وتوفير خدمات الاتصال والتصوير والطباعة وتبادل البحوث والخبرات مع الجامعات الأخرى والتشجيع على نشر الأبحاث في مجالات علمية عالمية (سعيد، ٢٠٠٧، ٦).

ومن أهم وسائل وأساليب التنمية المهنية ما يلي:

- التدريب بالزيارات الميدانية والنماذج
- التدريب بأفلام الصور المتحركة
- التدريب بالعينات الحقيقية
- التدريب بالحقائب التعليمية
- التدريب المصغر
- الأجهزة السمعية والبصرية
- التدريب بالشروح العملية والشرائح
- أسلوب التعلم الذاتي
- التدريب بجهاز الكاست
- معارض الكتب والمناسبات الثقافية
- البعثات التدريبية والتبادل العلمي
- وسائل الإعلام

- السيمينارات العلمية
  - التدريب بالسيورات
  - المشروعات العملية
  - التدريب بأجهزة العرض العلوي والشرائح
  - المؤتمرات والندوات وورش العمل
  - المباريات الإدارية
- (عمارة، ١٩٩٩، ٢٩-٣٠)، (المخلافي، ٢٠٠١، ٢٠٨)، (الديب، ٢٠٠٧، ١٨)، (Joseph, 2005, 59)

### أسلوب إعادة التأهيل:

إعادة التأهيل وسيلة حديثة ظهرت مؤخراً في البلدان الغربية، ويقصد بها إعادة ابتعاث أو تأهيل أساتذة الجامعة لأجل التخصص في مجالات معرفية (نظرية أو علمية) يحتاجونها إلى سوق العمل، فبدلاً من تجميد عطائهم في مجال تخصصاتهم العلمية التي تقادمت أو لم يعد عليها طلب كبير نتيجة تغير الظروف في بيئة العمل، يمكن من خلال برامج إعادة التأهيل جعلهم أكثر قدرة على التكيف والعطاء المتجدد، وهذا يرفع من معنوياتهم، والأستاذ الجامعي قادر على العطاء حتى بعد سن الستين ما دامت حواسه وقدراته العقلية بخير. وهناك جامعات غربية تقدم برامج تأهيلية بعد الحصول على درجة الدكتوراه (Post Doctoral Studies) لمدد تتراوح ما بين عام أو عامين. (السالم والمسعودي، ٢٠٠٧، ٧١٧-٧١٨).

ويتضح من خلال ما سبق تعدد أساليب التنمية المهنية، حيث لم تلتزم أسلوباً واحداً بل تعددت وتنوعت الأساليب المستخدمة، لتواكب الأهداف، وتتماشى مع التطورات التي تحدث في المجال المهني، ويرجع ذلك التنوع إلى عدة عوامل أهمها: الهدف من موضوع الدورة أو البرنامج التدريبي، وطبيعة الموضوع، وأعداد المشاركين، وطبيعة أعمالهم واتجاهاتهم، ثم عامل المكان والزمان المخصصان للدورة أو البرنامج، ومدى توافر الأدوات والتجهيزات، ومدة الدورات وتوقيتها.



ويعتقد المؤلف أيضاً أنه من المفيد الاعتراف بأهمية التنمية المهنية من قبل القيادات العليا للتعليم الجامعي على مستوى الجامعة أو النظام التعليمي ككل، لأن الدعم الإداري مهم جداً، وليس هذا من أجل أغراض التمويل فحسب، وإنما لتشجيع الأديبي الذي تقدمه الإدارة العليا. كما أن حضور لجان الترقية لتشجيع المشاركين في برامج التنمية المهنية يضيء جواً من الحماس والتفاعل الجيد بين المشاركين والمدربين، وإعطاء دفعة للمعنويات.

ومن المستحسن تقديم ما يطلبه المشاركون وما يعتقدون أنهم في حاجة إليه، ولكن لا بد من الإقرار بأنهم لا يعرفون دائماً كل ما يحتاجون إليه سلفاً، وهذا يتطلب إجراء دراسات ميدانية للتعرف على الاحتياجات الحقيقية لتدريبهم والتعرف على أولويات التنمية المهنية لهم، وأخذ آراء الخبراء والمختصين في مجال التنمية المهنية والتدريب والتأهيل والقائمين على مراكز التنمية المهنية المحلية والعربية والأجنبية، والاطلاع على تجارب وخبرات من لهم قصب السبق في هذا المجال، والاستفادة منها ما أمكن. وتوظيف الموارد المتوفرة أياً كانت، ولا يهم إن كانت قليلة أو قديمة، بل المهم حسن إدارتها واستغلالها والعمل على تطويرها، مع استمرارية البحث عن موارد جديدة.

#### ٥- مجالات التنمية المهنية:

تتوزع مجالات التنمية المهنية في التعليم الجامعي على عدد من المجالات، يمكن تصنيفها بحسب وظائف الجامعة، الى ثلاثة مجالات، وهي كالاتي:

## - أولاً: مجال التدريس الجامعي:

يعرف التدريس بأنه: عملية نقل معارف واتجاهات في إطار أكاديمي حيث يتم نقل المعارف وإكساب مهارات بأسلوب يمكن الطالب من الاستخدام والتطبيق. (الغامدي، ٢٠٠٨، ٩٢).

وتشتمل مهمة التدريس على العديد من المهام فعضو هيئة التدريس يقوم بالاطلاع على المستجدات في الخطط الدراسية التي تضعها الجامعات الأخرى، وكذلك المقررات الدراسية وكيفية تطبيقها، ويقوم بتقويم الخطط الدراسية في كليته ومن ثم يعمل على تطويرها وتجديدها. (رحمة، ١٩٩٦، ٣٥).

## - أهمية التدريس الجامعي:

يعد التدريس الجامعي أحد الوظائف الأساسية التي ارتبطت بالجامعة منذ نشأتها، بهدف نقل المعرفة، ويمثل أحد أهدافها الرئيسية، كونه يعد مهنة لها أصولها وقواعدها ومهاراتها التي تُستقى من خلال العلم والدراسة المستمرة، ويتمثل في إعداد الكوادر والطاقات البشرية المؤهلة والمتخصصة في كافة المجالات والمهن التي يحتاجها المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة (زيتون، ٢٠٠١، ٥٥).

وتعد وظيفة التدريس الجامعي أكثر وظائف الجامعات فاعلية في إعداد الطلبة للحياة المعاشة، إذ تزودهم بالمعارف النافعة، والاتجاهات السلوكية الايجابية والقيمية، والمهارات العلمية والعملية اللازمة لتأهيلهم ليصبحوا أعضاء فاعلين في خدمة أنفسهم وأسرهم وأمتهم. (فروهوالد، ٢٠٠٣، ١٣٥).

وتأتي وظيفة التدريس في مقدمة الوظائف الرئيسية للجامعة حيث أنها الوظيفة التي تشترك فيها جميع مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات على اختلاف أشكالها وأنماطها. (الغامدي، ٢٠٠٨، ٩١). كما إن نوع التعليم الذي تقدمه الجامعة

طلابها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أعضاء هيئة التدريس بها، والذين لا تقاس كفاءتهم بما لديهم من علم في تخصصاتهم، وبما يمتلكون من حقائق ومعارف ومفاهيم ونظريات في هذا العلم فحسب، ولكن بكفاءتهم التدريسية وإعدادهم التربوي من حيث المداخل والاستراتيجيات والطرائق والأساليب والتقنيات الحديثة (حسين وحنفي، ٢٠٠٠، ٣٠٠-٣٤٠).

ويضيف (الساوي، ٢٠٠٨) إذا كان التطور التكنولوجي المتسارع، والتقدم العلمي المضطرد، قد فرض ضرورة تطوير وظيفة التدريس الجامعي بأهدافها وطرقها وأساليبها وتقنياتها كأحد المتطلبات المهمة في تطوير التعليم الجامعي، وتحقيق الجودة في العملية التعليمية، فإن الأمر يصبح أكثر أهمية بالنسبة لتطوير الأدوار التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس لتحقيق هذه الوظيفة، خصوصاً وأنهم أصبحوا اليوم مطالبين بالتكيف مع التغيرات العلمية والتكنولوجية. (الساوي، ٢٠٠٨، ٤٠).

كما أن الجامعات الحكومية لن تستطيع الاستمرار في تلقين طلابها معارف القرن الماضي، فضلاً عن أن تلك المؤسسات العلمية لن تستطيع مواجهة المنافسة من آليات التعليم الجديدة المعتمدة على تقنيات المعلومات بينما هي لا تزال تستخدم تقنيات تعليمية تقادمت من زمن بعيد. (السلي، ١٩٩٩، ١٢١). والمؤسسة الجامعية هي مؤسسة أكاديمية بالدرجة الأولى يتمحور دورها حول التدريس والبحث العلمي وهذا ما يتطلب إدارة إبداعية (محجوب، ٢٠٠٣، ٨٨).

### **برامج التنمية المهنية في مجال التدريس الجامعي:**

تسعى هذه البرامج إلى تحقيق الجوانب الآتية:

- التنمية المهنية على مستوى المنهج والتدريس الجامعي.

- تقديم الطرق الجديدة في التعليم (التعلم بالأهداف، ومداخل حل المشكلات... وغيرهما).
- الاطلاع على استراتيجيات العمل الجامعي وأهدافه ونظمه.
- الوقوف على أخلاقيات مهنة التدريس.
- ازدياد المعرفة بخصائص نفسية الطالب الجامعي وسلوكياته وطموحاته.
- مجالات تطبيق نظريات التعلم في التدريس الجامعي
- توصيف البرامج والمقررات الدراسية
- التدريس المصغر، ووسائل القياس والتقييم
- استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي

### تطوير وتوصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية:

أكدت الأدبيات على ضرورة الاهتمام بتطوير وتوصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، حيث يلاحظ غياب الاهتمام بموضوع التوصيف الدقيق للبرامج والمساقات الدراسية على مستوى الجامعات العربية الاقله من الجامعات، بالإضافة إلى تقادم معظم المقررات وضعف مواكبتها لعصر الثورة المعلوماتية ومتطلبات الألفية الثالثة، وبعض البرامج قديمة وتحتاج إلى مراجعة وتطوير، وبعضها يحتاج إلى دمج وربما الغاء بعض المقررات، وهناك حاجة لبرامج ومقررات دراسية جديدة، مما يتطلب ضرورة العمل على تحديثها وتطويرها وتوصيفها، بالاستعانة مع بيوت الخبرة ومراكز التطوير المتخصصة، ومع الخبراء وأعضاء الهيئات التدريسية من داخل الجامعات وخارجها. إلا أن المسؤولية المباشرة تقع على عاتق القيادات الأكاديمية بالجامعة، حيث أن القادة هم من يصنعون التغيير، وهم من يتخذون القرارات بشأن البرامج

والمشروعات التطويرية أيا كان نوعها، او مجالها، وهم من يعتمدون الموازنات بشأنها، ويشجعون ويبادرون للتنفيذ.

**ثانيا: مجال البحث العلمي.**

**- مفهوم البحث العلمي:**

يعرف البحث العلمي بأنه: كل عمل ممنهج يهدف إلى إنتاج معارف جديدة أو تطوير معارف قائمة، ترتبط بفهم الإنسان للظواهر المحيطة به، وهو أيضاً كل جهد علمي ومحاولة جادة يقوم بها عضو هيئة التدريس في الجامعة لاكتشاف الأساليب والخطوات المنهجية، وصولاً إلى أفضل النتائج لمعالجة هذه المشكلات من جهة، والعمل على إثراء المعرفة الإنسانية وتطويرها من جهة أخرى (الساوي، ٢٠٠٨، ٤٣).

والبحث العلمي هو ذلك الجهد الفكري والعملية الإنساني المنظم والفعال لدراسة المشكلات التي تتعلق بجميع أوجه النشاط الإنساني، عن طريق تقصي الحقائق وتحليلها والتأكد من صحتها من أجل الوصول إلى حل لهذه المشكلات وزيادة المعرفة الإنسانية والنمو والتطور (الشرماني، ٢٠٠٨، ١٧).

وبحسب تشريعات التعليم العالي باليمن، يعرف البحث العلمي وفقاً للمادة (١)، من القرار الجمهوري رقم (١٣٩) لسنة ٢٠٢٠، بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بأنه: أي نشاط يقوم به باحث أو باحثون في مؤسسة تعليم عال أو مركز بحث بهدف إنتاج المعرفة أو تنميتها أو نقلها أو استخدامها.

كما ورد في (الصانع، ٢٠١٩، ٢٤) عدد من التعريفات للبحث العلمي، نورد منها، ما يلي:

مفهوم البحث العلمي Scientific Research والبحث التربوي Educational Research كل تلك المفاهيم تقع ضمن اطار المفهوم العلمي الكبير مفهوم العلم Scientific Concept وهو المفهوم الذي يعالج مشكلات ومنهجية البحث العلمي أيا كان بهدف الوصول الى اهداف العلم والبحث العلمي، ويعرف توكرمان Tuckman البحث العلمي، بأنه: محاولة منظمة للوصول الى اجابات او حلول للاسئلة أو المشكلات التي تواجه الافراد او الجماعات في مواقعهم ومناحي حياتهم، ويعرفه كيرلنجر Kerlinger، بأنه: تقصي مضبوط ومنظم وتجريبي وناقدا للافتراضات حول طبيعة العلاقات بين المتغيرات في ظاهرة ما. نقلا عن (الصانع، ٢٠١٩، ٢٤).

#### - أهمية البحث العلمي:

ازداد الاهتمام بالبحث العلمي منذ بداية القرن العشرين في مختلف مجالات الحياة، ولقد اهتمت الدول المتقدمة بالبحث العلمي وقامت بتدريسه في جامعاتها ايمانا منها بدوره في التطوير والتنمية بكافة اشكالها. أما الدول النامية ومنها الدول العربية فقد بدأت تهتم بالبحث العلمي مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين. اننا في البلاد العربية بحاجة ماسة الى تنشيط البحث العلمي وتطويره والتعرف على مشكلاته التي تواجهه من عدم وجود سياسات واضحة، وغياب الكوادر البشرية المدربة للقيام بالبحوث العلمية، ونقص الميزانية المخصصة، وغياب التنسيق بين المؤسسات البحثية

المختلفة، وعدم توافر المكتبات ونظم وشبكات المعلومات القادرة على خدمة الباحثين  
(عبد الحميد، ٢٠١٥).

كما تكمن أهمية البحث العلمي في كونه يعد من أكثر الوظائف التصاقاً بالجامعة  
لسببين:

**أولهما:** إن الجامعة تتوفر لديها الموارد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات  
الأبحاث المرتبطة بحاجات التنمية للدول.

**ثانيهما:** أن الجامعة تعد المؤسسة الوحيدة التي يمكن عن طريقها القيام بنشاطات  
الأبحاث بصورة انضباطية، والتي يمكن لها أن تقدم الخدمات الاستشارية للمجتمع  
(جابر، ١٩٩٩).

وهناك بعض المؤشرات أو ما يسمى بمحكات الإنتاجية العلمية للأستاذ الجامعي  
ومنها على سبيل المثال: المنشورات العلمية كمياً وكيفاً، والتقدير والاعتراف العلمي أو  
التألق، وهناك مؤشرات أخرى كحضور المؤتمرات العلمية، وبراءات الاختراع،  
وعضوية الجمعيات المهنية، والتحكيم بالجامعات الأجنبية، ورئاسة تحرير دوريات  
علمية متميزة أو عضويتها. كما تعتبر المشاركة في البحوث الجماعية أو ما يسمى  
بالبحث المؤسسي Institutional Research من أهم مؤشرات ضبط جودة الأداء  
البحثي للأستاذ الجامعي. (علي، ٢٠٠٥، ٥٨ - ٥٩).

وعن أهمية البحث العلمي أيضاً، اكدت اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن  
الحادي والعشرين في "وثيقة اعلان باريس ١٩٩٨" (اليونسكو، ١٩٩٨)، ما يأتي:  
"بدون مؤسسات التعليم العالي والبحث الكافي، لا يمكن لأي بلد تحقيق التنمية  
المستدامة الاصلية والحقيقية. فلكي تكون الجامعات ذات صلة بالتنمية يتعين عليها  
الاسهام في تطوير المعرفة من خلال البحوث، ومن جانب اخر، لا يمكن أن تقلل

البلدان النامية والبلدان الاقل نموا من الفجوة التي تفصلها عن الدول المتقدمة صناعيا دون الاستناد الى البحث العلمي" (حيدر، ٢٠١٥، ٢٦٠).

أما اتحاد الجامعات العربية، فيؤكد على لسان أمينه العام، على أن البحث العلمي في الجامعات هو نتاج أعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون أكثر من ٨٠% من العاملين في حقل البحث العلمي في معظم الدول العربية، ومن بين الآليات والطرق التي تضمن تنمية البحث العلمي، وتطويره، والاستثمار فيه، ما يأتي:

- تطوير برامج ربط الباحث بمؤسسات القطاعات المختلفة الصناعية والزراعية والانتاجية وغيرها،
- تعزيز مبدأ التشاركية في عمل الابحاث التطبيقية وذلك بمشاركة الجهة المستفيدة ومتابعة كافة مراحل الدراسة
- توصيل نتائج الابحاث بطريقة سلسة وسهلة ومفهومة للمستفيد النهائي ( End User) من خلال البرامج التدريبية والنشرات الارشادية ومن خلال وسائل الاعلام المرئية والمسموعة ومتابعة تطبيق النتائج وأخذ التغذية الراجعة (Feedback) من المستهلك
- تسليط الضوء على حالات نجاح (Success Stories)، وتعميمها على المستفيدين ودراسة الحالات غير الموفقة والتعرف على اسباب عدم النجاح
- التأكيد على توافق نتائج البحث مع المستوى الاجتماعي والاقتصادي والعلمي للمستفيد الأول.
- مناقشة نتائج البحوث مع الطلبة وتحفيز السجال العلمي مع أعضاء هيئة التدريس بنهج علمي يحث على التفكير والابداع.



- التأكيد على أهمية مساهمة مختلف المؤسسات في دعم البحث العلمي والافادة من نتائج البحوث التي تجري في الجامعات والمؤسسات البحثية بما يخدم الصناعات الوطنية وتنعكس نتائجه الايجابية على مختلف القطاعات.
  - رفع العلم وتوطينه، وتشجيع البحوث المشتركة بين الجامعات والقطاع الخاص.
- (ابو عربي، ٢٠١٠، ٣٨).

وتزداد أهمية البحث العلمي بسبب العلاقة بينه وبين صناعة القرار، فهناك علاقة وطيدة بين البحث العلمي وصانع القرار، حيث أن البحث العلمي يقدم بيانات ومعلومات على شكل نتائج وتوصيات بحثية، يحتاج اليها صانع القرار في مواضع كثيرة، وتساعد القادة على التنبؤ بالمستقبل القريب والبعيد، ويساعد القطاعات الخدمية والانتاجية ايضا على التعرف على مشاكلها والحول المقترحة لمعالجتها، اضافة الى تمكين المجتمع من التعرف على الاكتشافات والاختراعات المبتكرة في مختلف انحاء العالم، إنه باختصار وسيلة فعالة لأي صانع قرار او مجتمع للانتقال الى مستقبل افضل، وتحسين حياة الناس بصورة عامة.

وفيما يتعلق بالبحث العلمي باليمن فإنه وحسب (مؤشرات التعليم، ٢٠٠٧) يأتي من حيث أهميته في المقام الثاني بعد التعليم الأكاديمي، على الرغم من أن الترابط العضوي بين البحث والتعليم يجعل من الصعب التمييز بين أهميتهما، لان التعليم يعتمد على الأستاذ، وأستاذ الجامعة لا يمكن أن يقوم بدوره التعليمي ما لم يكن متجددا في تخصصه، عن طريق البحث العلمي، وعلى الرغم من أهمية هذه الوظيفة الجامعية للتنمية الشاملة للمجتمع، فقد شكل البحث العلمي الزاوية المهملة في

اهتمامات المخططين للسياسة التعليمية بكل قطاعاتها في اليمن.(مؤشرات التعليم، ٢٠٠٧، ٨٣).

وبدورها الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة ٢٠٣٠، فقد تضمنت عددا من المحاور، وكان محور الابتكار والابداع والمعرفة والبحث العلمي، من محاورها الأساسية، وتتخلص الغاية من المحور؛ في إيجاد أجيال مبتكرة ومبدعة تسعى للتنمية المعرفية، منتجة للمعرفة والتقنية تخدم مجتمعها، وتدعم تطور الدولة ونموها، ولتحقيق هذه الغاية، فقد وضعت الرؤية الوطنية عددا من الأهداف والمبادرات، كان من أبرزها الآتي (الجمهورية اليمنية، ٥٦، ٢٠١٩ - ٥٧):

#### ١. انشاء منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجي:

ويتحقق ذلك من خلال تطوير سياسة وطنية للبحث العلمي والتكنولوجي، وتعزيز البنية المؤسسية في مجال البحث العلمي، وإطلاق صندوق وطني للبحث العلمي وربط الموازنة بالأداء والانتاج العلمي، واستكمال انشاء المكتبة الرقمية الكبرى لتساعد الباحثين على الحصول على أفضل المراجع والاصدارات العالمية الحديثة.

#### ٢. دعم وتشجيع البحث العلمي من خلال رفع حصة البحث العلمي من الناتج القومي وتكوين صناديق دعم البحث العلمي:

ومن المبادرات المقترحة لتحقيق هذا الهدف انشاء مرصد وطني للعلم والتكنولوجيا، وتسهيل الوصول لقواعد البيانات ومصادر المعرفة البحثية، وإطلاق برامج وطنية لتعزيز المنافسة في البحث العلمي، وانشاء مجلس تنسيق بين مراكز الابحاث الحكومية، ورعاية الشباب من الباحثين والمبتكرين والمبدعين، وانشاء مؤسسات تهتم بدعم البحث العلمي والنشر والتوزيع للإنتاجات العلمية، وتعزيز دور الجامعات ومراكز الابحاث وفقا لخطة استراتيجية للبحث والانتاج العلمي.

٣. توفير وتطوير البنية التحتية ذات العلاقة بالبحث العلمي: من خلال اصدار سياسة بمعايير موحدة في مجال ادارة وتقييم ومراكز ومؤسسات البحث العلمي.

٤. التجسير بين مخرجات مؤسسات البحث العلمي والتنمية: ومن المبادرات لتحقيق ذلك انشاء وحدة للتجسير بين مخرجات البحث العلمي ومتطلبات التنمية.

وفي هذا الصدد؛ فإن البحث العلمي يحظى باهتمام الحكومات والشعوب في مختلف البلدان، حيث أصبح واحداً من المجالات الهامة التي تجعل الدول تتطور بسرعة هائلة، وتتغلب على جميع المشكلات التي تواجهها بطرق علمية، فهو حجر الزاوية في مسيرة تنمية المجتمعات، والاساس لكل الخطط والاستراتيجيات وما ينبثق عنها من برامج تنموية وتطبيقية. ولقد أدركت الدول أهمية البحث العلمي وعظم دوره في التقدم والتنمية، ومدى الحاجة الماسة اليه في وقتنا الحاضر، حيث أصبح العالم في سباق دائم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المثمرة، والتحول الى اقتصاديات المعرفة، مما يتطلب اعادة النظر في سياسات واستراتيجيات الدولة، وزيادة الاهتمام به على المستوى الوطني.

كما أن تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي باليمن، قد أكدت على ضرورة الانفاق على البحث العلمي، والاستثمار في المعرفة، حيث جاء في معايير المستوى الأول "بداية". ضمن المعيار الخامس المتعلق بالموارد المالية للبرامج الاكاديمية وادارتها، والذي حدده مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، وحدد مصروفات المؤسسة الجامعية، بأن "تخصص كل مؤسسة تعليم عالي (حصراً) ما نسبته (٣%) من ميزانيتها السنوية لأغراض البحث العلمي والنشر والتدريب

والمؤتمرات العلمية، وتخصص ما نسبته (٢%) من ميزانيتها السنوية لأغراض الايفاد للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه (الجمهورية اليمنية، ٢٠١٣). ويجري العمل حالياً على تحديث تشريعات التعليم العالي باليمن، وسيكون هناك قانون حديث وشامل للتعليم العالي والبحث العلمي، وسيراعي فيه جوانب متعددة، كانت غير مذكورة في التشريعات الحالية والصادرة منذ فترة طويلة، ومن أجل ذلك لا بد أن تكون هناك برامج خاصة لتنمية مهارات وقدرات المجتمع الأكاديمي في مجال البحث العلمي، لأنهم هم من يقومون به، إنتاجاً ونشراً وتطبيقاً، فعن طريق البحث العلمي يتم تطوير المعرفة التي يقومون بتدريسها على شكل محاضرات، ومقررات دراسية، وهم بحاجة ماسة الى تطوير تلك المعارف، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالبحث العلمي وبصورة مستمرة.

#### - برامج التنمية المهنية في مجال البحث العلمي:

تحرص هذه البرامج على التمكين الأكاديمي المهني لعضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي للمحافظة على مستوى مميز للأبحاث العلمية، بتحري الدقة والموضوعية والتمكن من مهارات البحث، حيث تهتم كثير من الجامعات بالتدريس أكثر من اهتمامها بإعداد القوى البشرية وتدريبها وتنميتها على البحث العلمي المتميز، كما يهتم بعض أعضاء هيئة التدريس بالبحوث الفردية في الوقت الذي تتطلب سرعة المعرفة والتغير بحثاً جماعية تساهم في إثراء المعرفة وتطوير العلوم وتغذية المناهج والمحتوى، وإيجاد حلول ملائمة لمشكلات وقضايا المجتمع.

وقد جاء في دراسة (آل زاهر، ٢٠٠٥، ٣٠٥) أن أهم الموضوعات التي ينبغي أن تتضمنها برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، بهدف تحقيق التحولات الضرورية في جدارتهم البحثية تتمثل بما يلي:

- فنيات وطرق كتابة المقالات البحثية
- سبل تحسين أداء فريق البحث.
- طرق إدارة مشروعات الأبحاث العلمية
- طرق الإشراف العلمي.
- كتابة التقارير والوثائق البحثية
- تقديم الاستشارات في مجال البحوث التربوية.
- طرق الحصول على المنح البحثية.
- إعداد مشروع موازنة البحث العلمي
- تصميم المشاريع البحثية إلكترونياً.
- طرق ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع.

ويضيف (العمرى، ٢٠٠٦) أن برامج التنمية المهنية في هذا المجال تتمثل في:

- التنمية المعرفية لمهارات البحث.
- تعريف المشاركين بالبحوث التي تقوم بها الجامعة.
- تزويد الباحثين بالتغذية الراجعة الضرورية لتوجيه البحوث في مسارها الصحيح.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام برنامج الحزم الإحصائية الآلي

(Spss)

- تقويم دور البحث العلمي وأهميته كونه إحدى المهام الرئيسية لعضو هيئة التدريس.

- طرق تمويل البحث وتدعيمه. (العمرى، ٢٠٠٦، ٩٩).

ومن اولويات التنمية المهنية ايضا في مجال البحث العلمي ما يلي:

### ١- وضع خارطة بحثية تهتم بأولويات البحث العلمي:

تتفاقم المشكلات والتحديات وتتعاظم الازمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، مما يتطلب من المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية والعلمية القيام بدورها في دراسة مختلف الظواهر، وإيجاد الحلول والمعالجات بشأنها، ومما يلاحظ على البحوث والدراسات العربية انفصالها عن مشكلات المجتمعات والبلدان، ولا تتفق معظم الأبحاث الجامعية وخطط التنمية، وإنما تأتي لأغراض الترقية بالنسبة للأساتذة، والحصول على شهادة الماجستير أو الدكتوراه بالنسبة لطلبة الدراسات العليا، على الرغم من كثرة المشكلات التي تستدعي البحث والتحليل، والتي تزيد حدة شيوعتها وتفاقمها يوما بعد يوم.

ولذا تتطلب الحاجة إلى ضرورة توفير خريطة بحثية على مستوى كل جامعة في كل تخصص على حده، وإجراء البحوث الجادة والهادفة والتي تخدم البيئة والمجتمع المحلي وتساهم في برامج التنمية الشاملة والمستدامة، والتي تعود بالنفع للمؤسسات والافراد والمجتمعات والاطوان.

### ٢- اقامة شراكة فعلية مع قطاعات المجتمع

يواجه المجتمع مشكلات حادة في مختلف المجالات: الاجتماعية، والوطنية، والاخلاقية، لذلك من الاهمية بمكان أن تعمل مؤسسات التعليم العالي كقرون

استشعار تتنبأ بالمشكلات التي ستواجه المجتمع قبل حدوثها، وتضع الحلول والمعالجات اللازمة لمنع حدوثها، وهو ما يستلزم وضع خطط وبرامج خدمة مجتمع حقيقية، تمس جوهر المشكلة؛ وبغير ذلك فإنها لن تستطيع تقديم هذه الخدمة العظيمة التي ينتظرها منها المجتمع.

على نفس المنوال، ينبغي ان تساهم مؤسسات التعليم العالي في اعداد برامج تعليم مستمر، تساعد خريجها السابقين والمهنيين في الميدان على تحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار، بما يحسن من ادائهم ويزيد من قدراتهم التنافسية في مهنتهم. علاوة على ذلك ينبغي أن تلتزم بتقديم أنشطة مشاركة مجتمعية مجانية تساهم في تنوير المجتمع وتحديثه. (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٨).

### ٣- النشر العلمي المميز:

يعد العمل البحثي عالي المستوى من أهم الاسس التي ينتج عنها نتائج علمية قوية، يعقب ذلك صياغة الورقة البحثية واعدادها بصورة علمية ماهرة ووضعها في القالب المطلوب لتقبلها المجلات العلمية الرصينة للنشر. وبالطبع فان اختيار الدوريات المفهرسة في ISI وذات معامل التأثير المرتفع من أهم السبل للنشر العلمي المتميز. ويعطي هذا اجمالا زخما قويا لرفع القدرة على المنافسة بين الآخرين عند التقدم لمعظم الجوائز العلمية. (أحمد، ٢٠١٣، ٢٦٥).

ولا ينقص المجتمعات العربية الجامعات ولا المراكز البحثية ولا الباحثين، فهناك اعداد كبيرة من المؤسسات الجامعية والمراكز العلمية والبحثية، وهناك انتاج علمي ليس بالقليل، ولكن ينقص المجتمع الأكاديمي العربي مهارات النشر العلمي المميز، فالجامعات العربية لا ترفع انتاجها على مواقعها الالكترونية، ولا توجد مجلات علمية

منتظمة، ولا قواعد بيانات رقمية، ولا تحرص الجامعات على تشجيع الباحثين، وتسديد رسوم النشر، او طبع مؤلفاتهم وابحاثهم على نفقتها الخاصة، وإنما يتحمل الباحث كافة النفقات، وفي هذا ارهاق نفسي ومعنوي ومادي للباحث العربي، خاصة في هذه الظروف، مما يستوجب على الجامعات العمل على توفير برامج لتنمية القدرات البحثية، وتنمية معارف الباحث، وخاصة في مجال النشر العلمي المميز، من خلال تسجيل وإدراج المجالات العلمية المتوفرة في قواعد البيانات الدولية المرموقة، وتعزيز الشراكة العلمية مع مراكز بحثية، وباحثين دوليين، والاهتمام بالعمل الجماعي، وتسويق المشروعات البحثية للحصول على جوائز دولية، وتحفيز الباحثين ماديا ومعنويا، وتمكينهم من الوصول الحر للمعلومات، والإنتاج العلمي السابق، وكل هذا يتطلب برامج لتنمية الوعي حول كيفية ومزايا النشر العلمي المميز. وبناء على ما سبق؛ فإن ثقافة البحث تسهم في رفع الروح المعنوية والجودة في الجامعات، لذلك ينبغي تطوير ثقافة البحث العلمي ومهاراته لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية، وطلبة الدراسات العليا والمهتمين، من خلال برامج خاصة، توفرها الجامعات والخبراء المختصين في التنمية المهنية، والتدريب والتأهيل المستمر.

وفي هذا الجانب، ينبغي العمل على جملة من الاجراءات ابرزها:

١- تأسيس وحدات النشر العلمي بالجامعات وربطها بمحركات البحث، وقواعد البيانات الدولية المرموقة، وتزويدها بالخطط والدعم الفني والارشادات اللازمة، ومن القواعد العالمية ذات التأثير المرتفع، Scopus, SIS, Ulrich, Ebsco, Proquest, Nature, Eric, Sage, Oced, Springer, Sience Diirect, Medline...etc. وغيرها.



- ٢- رصد جوائز النشر العلمي المتميز لمن يتمكن من النشر في تلك القواعد.
- ٣- تطوير أساليب النشر العلمي الدولي والنشر الإلكتروني واستحداث مجلات علمية الكترونية وتحفيز الباحثين على الانتاج والنشر.
- ٤- إعطاء النشر العلمي المميز ميزة وقيمة مضافة عند الترقيات بدلاً من الاهتمام بالفترة الزمنية.

### ثالثاً: مجال الخدمة المجتمعية

#### - مفهوم الخدمة المجتمعية.

تعرف الخدمة المجتمعية، أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية بأنها: الترجمة الفعلية للوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع من أجل تكييف الافراد مع المتغيرات السريعة في عالم العلم والتقنية مع ضمان الاحتياجات الاجتماعية التي تشمل على الأبعاد التالية، وهي البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي (أحاندو، ٢٠١٦، ٥١).

وهي تلك الجهود والبرامج والأدوار والأنشطة التي تقدمها الجامعات العربية لمساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات والأوطان، لتطوير وتحسين كافة مناحي الحياة. ويقصد بخدمة المجتمع كل ما تقدمه الجامعة من نشاطات وخدمات تتوجه بها إلى غير منسوبيها- طلاب وأعضاء هيئة تدريس- من أفراد المجتمع وجماعات ومؤسسات، ويشمل ذلك ما تقدمه من دورات تدريبية واستشارات وبحوث علمية وبرامج تثقيفية وغيرها.

## - أهمية الخدمة المجتمعية:

جاء في توصيات مؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم العالي في القرن الحادي والعشرين (١٩٩٨م) بأن تستغل الجامعة خبراتها ومعرفتها في إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع والمشكلات العالمية الكبرى كالفقر والجوع والمرض والأمية عن طريق تطبيق مبدأ الجامعة المتفاعلة مع المحيط والعمل على تحقيق مبدأ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والدولة ومختلف قطاعات الإنتاج، وتوفير التمويل اللازم لإجراء الأبحاث، ومساهمة المجتمع في تمويل وإدارة الجامعة.

وقد بدأ الاهتمام بخدمة المجتمع يأخذ حظه من التقدير منذ أن تعالت الأصوات تنادي بتطبيق المساءلة أو المحاسبة *Accountability* فيما يتعلق بتطوير قوة العمل والمجتمع، ومنذ أن بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة في التعليم الجامعي، فلكي ترضي الجامعة عملاءها وتصل إلى أقصى درجات الجودة والتميز وتحقق لنفسها مكاناً في حلبة السباق كان لا بد وأن تربط نشاطاتها المختلفة من دراسات وبحوث باحتياجات مجتمعها. (علي، ٢٠٠٥، ٦٠).

ويؤكد (السقاف، ٢٠٠٧، ١٢٥)، على ضرورة:

- المساهمة في نشر الثقافة والمعرفة والوعي العلمي والتقني لمختلف قطاعات المجتمع.
- العمل على إيصال نتائج الدراسات والبحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة.
- إسداء المشورة والنصح وتوفير المعلومات للأفراد والمؤسسات العامة والخاصة.

ولا تزال الجامعات العربية تتصف بأنها غير مسؤولة اجتماعياً، ولا تقوم بخدمة المجتمع على النحو المطلوب، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر وترتيب الأولويات تجاه الجهود التي يمكن أن تساهم في تعزيز هذه الخدمة. لأنه وفي ظل ما يشهده العالم من انفتاح وتطور معرفي وتكنولوجي وتقدم مذهل في عالم الاتصالات، تتصاعد الأصوات التي تدعو الجامعات إلى إعادة إنتاج نفسها بالشكل الذي يعزز من دورها الاجتماعي. فبعد أن أطاحت الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة بالأسوار والجدران التي كانت تتعذر بها الجامعات على أنها تحد من قدرتها في الاتصال والتواصل مع مجتمعاتها، أصبحت الجامعة اليوم مؤسسة مفتوحة وفي تماس مباشر مع المجتمع، وموجودة فعلاً، ليس فقط في داخل المجتمع وإنما امتد وجودها وتأكد حضورها حتى داخل الأسرة، وهذا يحملها مسؤوليات كبيرة تجاه المجتمع.

وفي هذا الجانب، كشفت دراسة (الخطيب، ٢٠١٩، ٢٠١٨)، أن واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية يتسم بالقصور والضعف والتجاهل، وقلة انتشاره واستيعابه بالصورة المطلوبة، وتكاد تخلو معظم الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية لوزارة التعليم العالي والجامعات من وجود وحدات خاصة تعنى بإدارة المسؤولية الاجتماعية، واقتصرت الجهود العربية على عقد المؤتمرات والدراسات، وتم تأسيس عدد قليل من المنظمات والجوائز المعنية بالمسؤولية الاجتماعية مؤخراً.

إن مظاهر النقص في تحمل المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات والهيئات الحكومية العربية في مختلف القطاعات، بما فيها قطاع التعليم العالي، وأفراد المجتمع أيضاً، واغفال المؤسسات الجامعية العربية تحديداً لدورها المأمول تجاه مسؤولياتها الاجتماعية، وفقاً لعدد من الدراسات العربية، والتقارير الدولية، واعتراف قادة التعليم العالي أنفسهم، وخاصة في ظل التحديات والازمات التي تعصف بالبلدان العربية،

لهو أمر غير مقبول أدبياً وأخلاقياً، مما يستلزم إعادة النظر في سياسات واستراتيجيات التعليم العالي ومؤسساته، وعلى الجامعات أن تقوم بدورها، وأن تعمل على إيلاء المسؤولية الاجتماعية الاهتمام الذي تستحقه، وتوفير برامج ومشروعات ذات علاقة بتنمية المجتمعات المحلية، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

#### ٤-١: برامج التنمية المهنية في مجال الخدمة المجتمعية.

تعد برامج التنمية المهنية في مجال التدريس والبحث العلمي مساهمة في خدمة المجتمع، غير أن خدمة المجتمع تأخذ جوانب إضافية لا بد لعضو هيئة التدريس حتى يتمكن من المساهمة فيها، من الالتحاق ببرنامج خاص لهذا الغرض يهدف إلى معرفة طرق الاستشارات العلمية، والتعرف على طرق مخاطبة الجمهور وإلقاء المحاضرات، ومعرفة البيئة الاجتماعية التي يراد تقديم الخدمة فيها، وتنمية القدرة على الحوار والنقاش العام والجاهيري. (حداد، ٢٠٠٤، ٨٥-٩٥).

وفي هذا الصدد يورد (الساوي، ٢٠٠٨، ٤٨)، نقلاً عن كل من: (عوض ٢٠٠٣، ١٠٦)، و(السمدوني واحمد، ٢٣، ٢٠٠٤)، أن لتحديات التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع انعكاساتها على الجامعة والمجتمع، وأنها تفرض أدواراً ومهاماً جديدة في مجال خدمة المجتمع تتمثل بما يلي:

- إجراء البحوث العلمية التي تسهم في مواكبة مؤسسات المجتمع للتغيير العلمي والتقني.

- القيام بدورات تدريبية متعددة لأفراد المجتمع ومؤسساته الرسمية وغير الرسمية.

- المشاركة في برامج التعليم المستمر، والتعليم عن بعد، وتعليم الكبار.

- المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية ذات العلاقة.

- تطوير مهارات العاملين في المؤسسات المجتمعية المختلفة.
  - التعرف على احتياجات المجتمع المتجددة، وإنشاء علاقات شراكة متينة.
  - المشاركة في برامج الإذاعة والتلفزيون بهدف نشر الوعي لدى أفراد المجتمع.
  - ومن اولويات التنمية المهنية في مجال الخدمة المجتمعية ايضا ما يلي:
- ١- أساليب مشاركة المجتمع في عملية تقييم الأداء في الجامعة:

تتسم العلاقة بين الجامعة والمجتمع بالضعف بسبب نظرة الأكاديميين إلى أنفسهم نظرة خاصة لا تحتمل تقييمهم من قبل المجتمع، وخاصة في ظل غياب الآليات والوسائط الرصينة القادرة على المشاركة في عملية تقييم الأداء الجامعي، وشيوع الأمية على نسبة كبيرة من شرائح المجتمع وبالتالي عجز المجتمع عن تقييم الجامعات، وتجاهل أهمية المستفيد من التعليم الجامعي من قبل القائمين عليه، وبحسب بعض الدراسات فإن القادة الأكاديميين يعتقدون أن التقييم هي وظيفة القيادة أو الإدارة العليا، وليس للمجتمع أو حتى العاملين في الجامعة من دون القياديين، ولا يحق لهم التدخل في عملية التقييم.

ويمكن مواجهة المعضلات التي تواجه الجامعات، بإعادة الشراكة بين المؤسسات المختلفة ومؤسسات التعليم العالي، بحيث تخدم مؤسسات التعليم العالي احتياجات التنمية بشكل عام، والتي يمكن للمؤسسات المختلفة بالدولة أن تعبر عنها إما بشكل قرارات أو اجتماعات أو ورش عملية أو أي وسيلة من الوسائل الأخرى، وفي نفس الوقت يجب إعادة الثقة للجامعات على المستوى العلمي اولا وقبل كل شيء وليس على المستوى السياسي، حتى تستطيع أن تكون حرة في اختيار مسارها العلمي الصرف، وتستطيع أن تقيم ما لديها من إمكانيات بطريقة موضوعية، وكذلك تقييم

حجم السوق، وكيف يمكن للجامعات أو لمؤسسات التعليم العالي أن تغطي هذه الاحتياجات في إطار السوق سواءً كانت داخلية أو خارجية. (الشعبي، ٢٠١٨، ٥)

## ٢- ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع:

إن مؤسسات التعليم العالي مطالبة اليوم بالمساهمة في رسم سياسات وطنية للبحث والتطوير، واتخاذ قرارات جريئة تجعل البحث العلمي مؤثرا وفاعلا في مختلف جوانب الحياة. وذلك بتبني طريقة علمية حديثة لإدارة البحث العلمي، تقوم على وضع استراتيجية بحثية تلبى متطلبات التنمية، حيث تعمل على سد الفجوة المعرفية القائمة حاليا بين مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات التنمية. وكذلك اصدار القوانين والتشريعات التي تشجع على الابتكار وتحافظ على حقوق الملكية الفكرية. ويساعد على تحقيق ذلك تأسيس مكاتب شراكة في مؤسسات التعليم العالي لربط الباحثين بقطاعات المجتمع (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٧-٣٤٨).

وتزداد أهمية ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع، كون الجامعات تمثل رأس هرم المؤسسات المجتمعية في أي دولة والتي يناط بها الدور الأساسي في النهوض بعملية التنمية الشاملة، باعتبارها مسؤولة عن إمداد كافة المرافق الخدمية والإنتاجية والتعليمية بالكادر المناسب، الذين هم مخرجات الجامعات بمختلف تخصصاتهم العلمية أو الإنسانية والتطبيقية والإدارية، هذه المخرجات يناط بها عمليات التغيير التنموي الاجتماعي والاقتصادي والعلمي، ومما لاشك فيه أن المحور الأساسي في نوعية المخرجات يعتمد على مستوى جودة التعليم العالي ومواكبته لمعايير الجودة الشاملة في الاداء الأكاديمي والتربوي، (القباطي، ٢٠١٨، ١٠).

## خلاصة مجالات التنمية المهنية:

استنادا الى كل ما سبق؛ يمكن استخلاص قائمة بمجالات التنمية المهنية في النشاط الأكاديمي بشقيه: (التعليم الجامعي والبحث العلمي - والخدمة المجتمعية)، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مجال النشاط الأكاديمي.

- ١- توصيف البرامج والمقررات وتطويرها.
- ٢- وضع خارطة بحثية وطنية تهتم بأولويات البحث العلمي.
- ٣- استراتيجيات التدريس الفعال وتقديم المحاضرات.
- ٤- مهارات تصميم أدوات التقييم للبرامج والمقررات بالجامعة.
- ٥- مهارات تصميم أدوات تقييم التحصيل العلمي لطلبة الجامعة.
- ٦- تحديث مصادر التعليم والتعلم كالمكتبات والمعامل وغيرها.
- ٧- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والمراكز والكليات بالجامعة
- ٨- تعميق المفاهيم الخاصة بأخلاقيات المهنة
- ٩- معرفة مجالات تطبيق نظريات التعلم في التدريس الجامعي
- ١٠- أساليب الإرشاد الأكاديمي للطلبة وللباحثين المبتدئين
- ١١- استخدام تقنيات التعليم في مختلف الأنشطة الأكاديمية
- ١٢- مهارات الترجمة والنشر وتأليف الكتب والمراجع العلمية
- ١٣- إتقان مهارات اللغة الانجليزية كلغة علمية
- ١٤- مهارات علوم الحاسوب في المجالين الأكاديمي والإداري
- ١٥- التأليف الجماعي للكتاب الجامعي
- ١٦- تصميم أدوات جديدة لجمع البيانات في مجال التخصص

١٧- التدريس بالفريق لمادة واحدة

١٨- طرق معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

### ثانياً: مجال الخدمة المجتمعية.

- ١- تقديم الاستشارات العلمية لمنظمات المجتمع المدني.
- ٢- مهارات تشخيص المشكلات المجتمعية لتقديم الحلول المناسبة لها.
- ٣- فرص الإسهام في برامج التنمية الاجتماعية الشاملة.
- ٤- إجراء مشروعات بحثية مشتركة بين القيادات تخدم قضايا المجتمع.
- ٥- فتح قنوات اتصال مع المؤسسات ومراكز الاستقطاب لخريجي الجامعة.
- ٦- قياس مستوى فاعلية مخرجات التعليم الجامعي في ميادين العمل المختلفة.
- ٧- التنسيق مع وزارة التربية والتعليم لتأهيل وتدريب معلمي التعليم العام.
- ٨- التعرف على مجالات الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص.
- ٩- مساعدة الخريجين على الحصول على فرص عمل داخل الوطن وخارجه.
- ١٠- المشاركة في عضوية اللجان الخاصة بتطوير التعليم الجامعي.
- ١١- أساليب مشاركة المجتمع في عملية تقييم الأداء في الجامعة.



## الفصل الثاني

### مبادئ ومتطلبات تطوير التنمية المهنية في التعليم الجامعي

أولاً: مبادئ تطوير التنمية المهنية.

ثانياً: ادوار المؤسسات الجامعية تجاه التنمية المهنية

ثالثاً: متطلبات التطوير المؤسسي.

رابعاً: متطلبات تطوير التنمية المهنية

## الفصل الثاني

### مبادئ ومتطلبات تطوير التنمية المهنية في التعليم الجامعي

أولاً: مبادئ تطوير التنمية المهنية:

توجد العديد من المبادئ التي تسهم في تطوير برامج التنمية المهنية والتي ينبغي ان تستند اليها عملية التنمية المهنية في التعليم الجامعي، ويمكن تلخيصها كما ورد في (يونس، ٢٠١٤، ٢٣٧ - ٢٣٩)، فيما يأتي:

اولاً: جانب التخطيط للتنمية المهنية:

- ينبغي تحديد المحاور الرئيسية التي تتطلبها تنمية اعضاء هيئة التدريس، وتنمية الخبرات البحثية، وتطوير الممارسات القيادية والادارية، وتطوير مهارات تقنية المعلومات، ومهارات التقويم بصفة عامة.
- ضرورة ان تستند التنمية المهنية بالجامعة على خطة استراتيجية تتصف بالمرونة وتأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة، ومتطلبات التطوير والاهداف التي ينبغي تحقيقها.
- تحفيز مشاركة اعضاء هيئة التدريس في تخطيط واختيار البرامج التدريبية.
- يجب ان تتصف عملية التنمية المهنية بالاستمرارية انطلاقاً من مبدأ التنمية المستدامة والتعلم مدى الحياة.
- توفير الموارد المالية واعتبار التدريب أحد بنود الترقيات في الجامعات.

## ثانيا: جانب الكفاءات البشرية لتحقيق التنمية المهنية:

- الاستعانة بالكفاءات البشرية من ذوي الخبرة.
- الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة وخارجها من المتخصصين.
- تشجيع العمل التعاوني واختيار جهاز المساعدين الإداريين.

## ثالثا: جانب اساليب الارتقاء بالتنمية المهنية

- تشجيع اعضاء هيئة التدريس على تكثيف نشاطهم البحثي للمشاركة في المؤتمرات العلمية.
- تشجيع اعضاء هيئة التدريس للاستفادة من اجازة التفرغ العلمي.
- تشجيع اعضاء هيئة التدريس ودعمهم ماليا لإجراء المزيد من البحوث والدراسات.

## ثانيا: أدوار المؤسسات الجامعية تجاه التنمية المهنية:

باستقراء عدد من ادبيات التعليم الجامعي، والمتعلقة بتطوير الأداء، وبرامج التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، سواء القادة الأكاديميين او اعضاء الهيئات التدريسية المختلفة، تبين وجود قصور واضح في التدريب والتأهيل والتنمية المهنية لدى الجامعات العربية، وقامت بعض الجامعات بتأسيس مراكز تدريب تنمية القدرات، ومراكز التطوير الأكاديمي، ومراكز اعداد القادة، ولا يقتصر الامر على هذا الحد؛ بل سعت لوضع وتصميم برامج ومقررات دراسية في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما هو الحال في كلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، حيث يدرس مقرر استراتيجيات التدريس ضمن مقررات برنامج الماجستير تخصص (التعليم العالي والتعليم المستمر)، ومقرر تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس ضمن برنامج الدبلوم

الخاصة في التربية بعد البكالوريوس، وغيرها من المقررات ذات العلاقة. (جامعة القاهرة، ٢٠١٦، ١٣٩).

وانطلاقاً من نتائج تحليل بعض الدراسات المحلية، كدراسة السوداني (٢٠١١)، قدم الباحث مجموعة من الرؤى المقترحة لتنمية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء ذلك، كما في ملخص الدراسة (ج، د)، حيث انطلقت هذه الرؤى من جوانب القصور في أداء أعضاء هيئة التدريس التي لم تكن محققة لجودة الأداء التدريسي المنشود، وتعتبر عن حالة قصور بحاجة إلى تأهيل وتدريب. وقد تضمنت هذه الرؤى عدداً من أساليب وآليات التطوير تم مناقشتها في أربعة محاور ذات علاقة بمجال تنمية وتطوير الأداء التربوي والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس وهذه المحاور هي: (إدارة الجامعة، ومراكز التطوير الأكاديمي، وكليات التربية، إضافة إلى عضو هيئة التدريس نفسه)، وذلك استناداً إلى الدور المتوقع من كل محور من هذه المحاور في النهوض بواقع كفاءة الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكليات التربية تحقيقاً لجودة التعليم. ويمكن إيجاز هذه المحاور وما تتضمنه من أساليب وآليات على النحو الآتي:

- دور الجامعة في تنمية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال:
  - ١- الاهتمام بمجال التطوير التربوي والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
  - ٢- العناية باختيار أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم لمزاولة مهنة التدريس الجامعي.
  - ٣- العمل على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.
  - ٤- وضع معايير ومواصفات للأداء الجامعي الفعال.

٥- تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وتشجيع التميز فيه.

٦- الارتقاء بالتعليم الجامعي وتوفير الخدمات والمتطلبات الجامعية.

- دور مراكز التطوير الأكاديمي في تنمية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال:

١- التعرف على الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.

٢- إعداد وإقامة برامج ودورات التطوير لأعضاء هيئة التدريس.

٣- تحديد موضوعات الدورات التدريبية اللازمة لتنمية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

- دور كليات التربية في تنمية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال:

١- الاهتمام بتطوير كفاءة الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس التربوي.

٢- تفعيل دور الأقسام العلمية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

٣- تقديم التسهيلات وتوفير الخدمات لمساعدة عضو هيئة التدريس على تفعيل عملية التدريس.

- دور عضو هيئة التدريس في تنمية وتطوير أدائه التربوي والأكاديمي، من خلال:

١- الاهتمام بالتنمية المهنية الذاتية في مجال التدريس الجامعي.

٢- العمل على الارتقاء بالأداء التدريسي وفق التوجهات الحديثة لجودة التعليم.

- نشر ثقافة التقويم والتطوير بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية لضمان الجودة.

- الاهتمام بعملية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري، ووضع معايير محددة لذلك.
- اعتماد أساليب تقويم حديثة ومتنوعة لقياس كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع التميز في التدريس.
- العناية بمجال تنمية وتطوير كفاءة الأداء التربوي والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في أثناء الخدمة وخاصة الجدد منهم، وذوي الدرجات العلمية الدنيا.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية المستدامة وتقديم الحوافز المادية والأدبية لهم.

### ثالثاً: متطلبات التطوير المؤسسي.

ذكر كبير الخبراء المحليين في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتطوير المؤسسي، واحد الخبراء العرب المعتمدين لدى عدد من الجهات والهيئات الدولية، البروفيسور/ عبد اللطيف حيدر، في كتابه الشهير، "إعادة هيكلة التعليم العالي - من تعليم عال الى تعلم عال"، ذكر عشرون محورا، تعد من متطلبات تطوير التعليم العالي بشكل عام، وإعادة هيكلته، وتطوير برامجها، بما فيها برامج التنمية المهنية، نورد منها بعض المحاور ذات العلاقة، كما يلي:

#### - الثقافة المؤسسية:

ويقصد بالثقافة المؤسسية هنا "الاعتقادات والتوقعات والعادات التي ترسخت لسنوات عديدة دون مراجعة لدى الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلبة، وهي التي توجه عمل المؤسسة التعليمية، وطريقة تفكير منتسبيها وسلوكهم. (حيدر، ٢٠١٥، ١٦٤).

## - تبني القيادة التحويلية:

من المهم ان يكون قادة المؤسسات التعليمية قادة تحويليين؛ لان هذا النوع من القادة هم القادرون على قيادة مؤسسات التعليم العالي في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة بالتأثير على سلوكيات منتسبي المؤسسة التعليمية، وتنمية قدراتهم الابداعية، عن طريق فتح المجال امامهم للمشاركة في صنع القرار، من خلال اللجان والمجالس العلمية، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات، والتعامل مع التحديات التي تواجهها مؤسساتهم التعليمية. (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٠)

## - الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي:

يشكل التخطيط الاستراتيجي أحد اهم ادوات القيادة العصرية، التي تتطلع لإحداث نقلة نوعية في مؤسساتها. وعليه، فان قادة المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة الى تيسير عمل منتسبي مؤسساتهم عبر اعداد خطط استراتيجية تتضمن وضوح الرؤية، يشكل فيها تعلم الطلبة محور العمل، وتتضمن تحديد الاولويات وفق مصادر التمويل المتاحة، بما يمكن المؤسسات التعليمية من استثمار مصادرها ومواردها وكوادرها خير استثمار، وبما يسهم في احداث قفزات نوعية الى الامام. (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٠)

## - اعادة هيكلة البرامج الأكاديمية:

ينبغي الا تقتصر عملية اعادة هيكلة البرامج الأكاديمية على مراجعة البرامج الأكاديمية، بل تمتد لتشمل التفكير في تقليص اعداد المقبولين في التخصصات التي ليس عليها طلب في سوق العمل، أو حصل تكس في خريجها، وكذلك اعادة النظر في الاستمرار بتقديم بعض البرامج الأكاديمية التي لا يحتاجها المجتمع وسوق العمل، أضف الى ذلك النظر في دمج بعض الاقسام العلمية لتتمحور حول البرامج

الأكاديمية، وليس الاقسام العلمية؛ بما يسهم في توحيد الجهود لإعداد خريجين متميزين. (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٢).

#### - توفير تنمية مهنية ثرية:

ان التحول من التدريس المتمركز حول الاستاذ والمحتوى المعرفي، الى التدريس المتمركز حول الطالب ومخرجات التعلم؛ يتطلب أن تعد المؤسسات التعليمية برامج تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس والاداريين وتنفيذها. وينبغي أن تركز برامج التنمية المهنية تلك على كيفية استخدام طرق التعلم النشط، التي تشرك المتعلمين اشراكا ايجابيا في عملية التعلم، وكذلك الاساليب المعاصرة لتقييم الاداء، فضلا عن برامج تنمية مهنية تساعد الاداريين والموظفين على التحول من النموذج الذي يركز على الوظيفة، الى النموذج الذي يركز على الخدمة. وبالنسبة للتعليم، فعلى الرغم من انه ما زال هناك مجال لاستخدام المحاضرة في التعلم، إلا أن هناك طرقا أكثر فعالية، تقع تحت مفهوم التعلم النشط، مثل: المناقشات، والتعلم التعاوني، والتعلم من الاقران، وجلسات المناقشة، والتدريس الفردي بين المحاضر والطالب، وغيرها. وهناك حاجة كذلك الى أن تصمم المؤسسات التعليمية برامج تدريبية للعاملين فيها؛ ليكونوا فهما مشتركا مع اعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الاداريين، حول المفردات ذات الصلة بتعلم الطلبة ليتحملوا ايضا مسؤولية تعلم الطلبة. (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤٦).

#### - تكوين مجتمعات التعلم:

أصبح تشكيل مجتمعات تعلم على مستوى المؤسسة التعليمية، وعلى مستوى الكليات والاقسام العلمية، واشراكها في عملية صنع القرار؛ عملية ذات اولوية قصوى في نموذج التعلم. وهذا يساعد في الاعتماد على القيادة الجماعية، والتخلص من القيادة الفردية؛ إذ إن المؤسسة التعليمية لن تكون ناجحة الا بطاقتها الاداري والتدريسي



ككل، وليس برئيسها فقط، او بطاقمها الأكاديمي وحده. وهذا يدعونا للمطالبة بتشجيع الاداريين واعضاء هيئة التدريس على الحوار التأملي حول الممارسات المهنية، وتشجيع الاكتشاف والمبادرة والمشاركة، والعمل الجماعي، بل وتدريبهم على هذه المهارات؛ كونهم لم يدرّبوا عليها من قبل. (حيدر، ٢٠١٥، ٣٤١)

#### رابعاً: متطلبات تطوير التنمية المهنية:

يتطلب تطوير التنمية المهنية في المؤسسات الجامعية، عدة مقومات، أبرزها: حشد الطاقات والموارد المتاحة، وحسن استغلالها، والعمل على توفير بيئة مناسبة، وخلق مجتمعات تعلم، تدرك أهمية التدريب والتأهيل المستمر، وتعمل على توفير البرامج المناسبة لتعزيز القدرات، وتنمية المهارات الادارية والأكاديمية والتقنية المختلفة، وفيما يلي أبرز المتطلبات اللازمة للتنمية المهنية للمؤسسات الجامعية العربية، وذلك على النحو الآتي:

- توفر ارادة حقيقية لدى صانعي السياسات التعليمية ومتخذي القرار.
- توفير بنية تحتية كافية لتنفيذ برامج التنمية المهنية المخطط لها.
- وضع خطة استراتيجية مزمّنة وإجراءات تنظيمية وإدارية مرنة لإنجاح برامج التنمية المهنية.
- انشاء مركزاً خاصاً لتعزيز القدرات وتنمية المهارات وبرامج التنمية المهنية.
- اعداد برامج مناسبة لتنمية المهارات اللازمة في مجال النشاط الأكاديمي والبحثي والتقني والخدمة المجتمعية.
- وضع نظام فعال يتيح فرصاً متكافئة بين القيادات واعضاء هيئة التدريس للاستفادة من برامج التنمية المهنية داخل الجامعة وخارجها.

- توفير حوافز مناسبة للمشاركين في برامج التنمية المهنية.
  - تعزيز الشراكة والتعاون مع المنظمات والمؤسسات المعنية بالتنمية المهنية والبعثات التدريبية والتبادل العلمي محليا ودوليا.
  - تعزيز فرص الزمالة والانتاج والنشر العلمي والتبادل الثقافي الدولي.
- وفي ضوء الخبرات والتجارب العالمية الواردة في الأدبيات السابقة، يمكن استخلاص أبرز المتطلبات اللازمة لتطوير التنمية المهنية وبرامج التدريب والتأهيل في التعليم الجامعي في الجوانب التالية:

#### ١ - متطلبات قانونية وتنظيمية:

وتتمثل في تحديث السياسات والتشريعات والقوانين والنظم واللوائح المرتبطة بقطاع التعليم العالي، ومنها ما يتعلق بالترقيات والحوافز والمكافئات، والتدريب والتأهيل، ونشر ثقافة التنمية المهنية والتدريب والتعليم المستمر.

#### ٢ - متطلبات إدارية:

وتتمثل في إصدار القرارات وتسهيل الإجراءات الإدارية اللازمة، وخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، والنمو المهني، في مختلف المجالات، التدريسية والبحثية والإدارية، وتوفير المكاتب والوحدات المتخصصة لتنفيذ برامج التدريب، وللمدرسين، والمساعدين (الميسرين)، وإزالة المعوقات الإدارية، وحسن اختيار القيادات الإدارية ذات العلاقة بالشؤون المالية والقانونية والمكتبية وغيره.

#### ٣ - متطلبات بشرية:

وتتضمن اعداد مجموعات وطنية متخصصة ومساعدين اداريين وفنيين في اعداد برامج التنمية المهنية على المستوى المؤسسي، والاستفادة من الخبرات العربية والعالمية في هذا المجال.

#### ٤- متطلبات تقنية:

وتشمل توفير المتطلبات التقنية من اجهزة حواسيب، وادوات تكنولوجية مساعدة، كأجهزة العرض وخدمة الانترنت، وبرامج ومواقع ونوافذ الكترونية، واجهزة وقاعات حديثة، وتفعيل الوسائط التقنية والاستفادة منها علميا وبحثيا وتدريبيا.

وفي هذا الجانب، ينبغي الاهتمام بالمكتبات، وتطوير مصادر المعلومات، وتدريب العاملين على اتمتة الرسائل العلمية، والكتب، والترجمات، والدوريات، وغيرها، وبالمقابل تدريب اعضاء هيئة التدريس والباحثين على حسن استخدام التقنية في عملية البحث العلمي، فلم يعد استخدام الحاسوب في عملية البحث عن مصادر المعلومات ترفا، بل ضرورة فرضتها التطورات التكنولوجية الهائلة، التي طرأت في القرن العشرين، ومطلع القرن الحادي والعشرين، من هذه التطورات استخدام قواعد البيانات الالكترونية المتخصصة، ولا يعني استخدام قواعد البيانات الالكترونية كليا او جزئيا أن دور المكتبة او العاملين فيها قد انتهى، ولا يعني أن الباحثين قد استغنوا عن العاملين في المكتبة، واصبحوا قادرين على البحث بأنفسهم دون مساعدة او توجيه، او اشراف منهم، بل يعني أن دور المكتبة قد تغير، وان المهارات والمهام والادوار المطلوبة من العاملين فيها قد تغيرت أيضاً (أحمد، ٢٠١٣، ٣١).

#### ٥- متطلبات مادية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية اللازمة، واستكمال التجهيزات والقاعات ومستلزمات التدريب، وتأمين التمويل اللازم واستدامته، وذلك لمواجهة نفقات البرامج وصرف المكافآت والحوافز المجزية، وتمكين الاستاذ الجامعي من المشاركة في برامج التنمية المهنية، وحضور المؤتمرات والندوات، وتمكينه من النشر العلمي محليا ودوليا.

## الفصل الثالث

### التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري المعاصر

---

أولاً: التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري العربي.

ثانياً: التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري الاجنبي.

---

## الفصل الثالث

### التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري المعاصر

أولاً: التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري العربي.

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التنمية المهنية في التعليم الجامعي بمختلف جوانبه، مما جعل تلك الدراسات والبحوث تمثل المنطلق الفكري والمنهجي لهذا العمل المتواضع، ولغيره من المؤلفات والمطبوعات والبرامج التدريبية المتصلة بالتنمية المهنية والتأهيل الاداري والتطوير الأكاديمي للقيادات الجامعية، ولأعضاء الهيئات التدريسية، والعاملين في المؤسسات الأكاديمية والمراكز العلمية والبحثية، وفيما يلي عرضاً موجزاً لبعض الدراسات في هذا المجال.

١. دراسة (العريقي، ١٩٩٦) بعنوان: (بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة الإدارة الجامعية بجامعة عدن واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقويم أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة الجامعية في جامعة عدن والمتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، والتنسيق) ، ومعرفة درجة ممارسة إدارة الجامعة لتلك العمليات من وجهة نظر عينة عشوائية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الباحثة الأداة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن جامعة عدن لم تتل الدرجة المطلوبة من مستوى الكفاءة التي حددتها الدراسة في ممارستها للعمليات الإدارية، وكان مستوى أدائها متوسطاً وأقل من المتوسط. وأوصت الدراسة إلى ضرورة القيام بدراسات

مماثلة تهدف إلى تقويم العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية وتقديم حلول مقترحة لتحسين الأداء الإداري فيها.

٢. دراسة (الحيالي، ١٩٩٧) بالعراق والموسومة ب: (التخطيط لبرنامج تدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة). هدفت الدراسة إلى التخطيط لبرنامج تدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة، وذلك من خلال تحديد أهم الكفايات القيادية اللازمة للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات المطلوبة. وبيان المعالم الأساسية لعملية تخطيط البرنامج التدريبي للإدارات العليا بالجامعة، وتصميم البرنامج التدريبي للإدارة العليا بالجامعة في ضوء الكفايات الإدارية المطلوبة، ومستلزمات تنفيذه وتقييمه ومتابعته. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد في جمع البيانات على أداة الاستبانة التي اشتملت على خمسة مجالات، تمثلت بالكفايات الشخصية، والعلمية، والإنسانية (الاجتماعية)، والإدارية المهنية، والفنية، حيث طبقت الإستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (٢٥٨) فرداً، منهم (٢٠) عميداً، و(٤٨) رئيس قسم، (١٩٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج منها أن هناك كفايات قيادية يتطلب توفرها لدى الإدارات العليا بالجامعة، وخصوصاً لمن يتولى وظيفة عميد، ورئيس قسم علمي. وتم وضع برنامج تدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها دعم برامج التدريب مالياً ومعنوياً وإدارياً، والتأكيد على استمرارية التدريب قبل وأثناء العمل، وإيجاد برامج تدريبية تعمل على خلق توازن بين المهام الإدارية والعلمية.

٣. دراسة (المنصور، ١٩٩٩): الموسومة بـ (بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية). هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية، وذلك من خلال تحديد الكفايات الإدارية المطلوب توفرها لدى رؤساء الأقسام العلمية، ومعرفة درجة ممارستهم لهذه الكفايات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد في عملية جمع البيانات على أداة الاستبانة التي تمثلت بقائمة الكفايات الإدارية والتي تضمنت (٦٨) فقرة، موزعة على ثمان مجالات هي: (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والنمو المهني، والعلاقات الإنسانية، والتقويم والمتابعة، واتخاذ القرار، وشؤون الطلبة)، والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٢٥٥) فرداً بنسبة (٢١%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٢١) فرداً، منهم (١٦) عميداً ونائباً، و(٣٣) رئيس قسم، و(٢٠٦) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه بلغ الوسط المرجح لمدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للكفايات الإدارية المطلوب توفرها ما بين المتوسط والمنخفض، واعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية وعلى ضوء قائمة الاحتياجات التدريبية تم إعداد البرنامج التدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية.

٤. دراسة (العبيدي، ٢٠٠١)، بعنوان: (تحديث الإدارة الجامعية بتنمية المهارات) وتناولت الدراسة التحديث الإداري من خلال المهارات التي تتوفر لدى الإدارة الجامعية في جامعة صنعاء، وقد صنفت تلك المهارات إلى مهارات الإدارة العليا ومهارات الإدارة الوسطى ومهارات الإدارة الفنية، وقد تركزت أهداف الدراسة على



مدى ممارسة الإدارة الجامعية اليمينية للمهارات الأساسية المطلوبة للعمل الإداري، ومدى المستوى المهاري الذي يمتلكه العاملون في الإدارة الجامعية. وبلغت عينة البحث (٣٠) إدارياً، وعند تقييم عناصر المهارات لكل مستوى اتضح أن العناصر المرتبطة بالمهارات الفكرية والتي ينبغي أن تمارسها القيادة العليا للجامعة بدرجة عالية لم تصل إلى مستوى الطموح في الواقع العملي، وقد تراوح الوزن المئوي لتلك المهارات بين (٣٨-٥٦%)، أما المهارات الإنسانية فقد كان الوزن المئوي لها يقع بين (٤٦-٦٠%) أما أسباب انخفاض أوزان هذه المهارات فيرجع ذلك إلى غياب عنصر الكفاءة لدى معظم العاملين في الإدارة الجامعية، وأنهم بحاجة إلى التدريب المستمر من أجل رفع مهاراتهم في مجال الاتصالات والعلاقات الإنسانية فيما بينهم، ومع المتعاملين مع الإدارة الجامعية، أما المهارات الفنية فقد حصلت على وزن مئوي بين (٥١-٦٣%)، وأن الإدارة الجامعية لا تعتمد أسلوباً يتسم بالعدالة في التعامل مع العاملين معها، وأنهم بحاجة كبيرة إلى التدريب المستمر من أجل رفع مهاراتهم في مجال الاتصالات والعلاقات الإنسانية فيما بينهم. وقد خلص الباحث إلى عدد من التوصيات التي تفيد الجامعات اليمينية من أجل تنمية المهارات في المجالات السابقة منها منح الجامعات الاستقلالية المالية التي تمكنها من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الرشيدة، وأن تعمل على بناء برامج تدريبية متطورة بحسب حاجات كل الطاقات البشرية العاملة في الإدارة الجامعية وتنمية المهارات المطلوبة لكل وظيفة أو عمل من الأعمال الإدارية. وأن تتبع الإدارة الجامعية سياسة الباب المفتوح، وتلتزم بمبدأ العدالة الإنسانية في معاملة جميع العاملين.

٥. دراسة (قيوي، ٢٠٠١) في فلسطين بعنوان: (اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة). هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ أفراد مجتمع الدراسة (٢٨٥) إدارياً وأكاديمياً، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، بلغ عدد أفرادها (١٥٧) شخصاً. وأفرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة تبعاً لمتغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود متابعة من قبل إدارة جامعة القدس لنتائج التدريب، وعدم توفير إدارة الجامعة للحوافز المادية والمعنوية لمن يشترك في التدريب وعدم وجود الطاقم المتخصص في جامعة القدس المفتوحة لتحديد الدورات التدريبية الواجب عقدها للعاملين في الجامعة، وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة، وتوفير التدريب كل في منطقتيه، ومتابعة نتائج التدريب.

٦. دراسة (حرب، ٢٠٠١) بالأردن بعنوان: (تحديد احتياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المهمات الإدارية التي يمارسونها وأهميتها بالنسبة إليهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات والكليات الجامعية الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (١٥١) رئيساً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على استبانة تتكون من (٧٨) فقرة تغطي المجالات

والمهام الوظيفية لرئيس القسم الأكاديمي في الجامعات الأردنية. وخلصت نتائج الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في المهام الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وأهميتها بالنسبة لهم. وفي احتياجاتهم للتطوير المهني التي يقدرها رؤساء الأقسام الأكاديمية. ولا توجد فروق أيضا في تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمهامهم الإدارية واحتياجات التطوير المهني يمكن أن تعزى إلى الجنس والعمر والتخصص العلمي والخبرة. وأظهرت النتائج أن هناك إدراكاً ملموساً من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنهم بحاجة ملحة إلى التطوير المهني في مجالات المهام الإدارية والمنهاج الدراسي والتدريس وإدارة شؤون الموظفين. كما توجد فروق بالنسبة للخصائص والصفات الفردية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. ومن توصيات البحث إجراء دراسة لتحديد حاجات التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية كونهم هم الذين سيكونون رؤساء أقسام بالجامعات في المستقبل.

٧. دراسة (غرياني، ٢٠٠٢) بمصر والموسومة ب: (دراسة تقييمية لدور الجامعة في التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة حالة على جامعة القاهرة"). هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور المتوقع لجامعة القاهرة في التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وارتباط ذلك ببعض المتغيرات، وهدفت أيضاً إلى الوقوف على أهم معوقات التنمية المهنية، بالإضافة إلى اقتراح بعض الأساليب التي يمكن أن تسهم بها الجامعة في تنمية أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، كما

اعتمدت في جمع البيانات على أداة الاستبانة، وبلغ قوام العينة (٥٣١) عضو هيئة تدريس، ومن أبرز نتائجها إن جامعة القاهرة دوراً ضعيفاً في توفير فرص التنمية المهنية، وضعيفاً في تحديد الاحتياجات المهنية، وضعيفاً أيضاً في الكشف عن معوقات الاستفادة من فرص التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها. وكشفت النتائج أيضاً أن جميع أفراد العينة بمختلف خصائصهم لديهم اتجاه إيجابي نحو التنمية المهنية المستمرة.

٨. دراسة (عبد العال، ٢٠٠٢) بمصر بعنوان: (تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة بجامعة القاهرة - فرع بني سويف). وذلك من خلال دراسة وعرض إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها في الإدارة الجامعية، وكذا تحديد أهم معوقات تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على كل من نائب رئيس الجامعة وعمداء الكليات وأعضاء مجالس الكليات، ثم مديري الأقسام والوحدات الإدارية، كما استخدمت المقابلة الشخصية المفتوحة كأداة ثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود عدة مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية مثل تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات الكلية، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين، وتوفير المعلومات، وتحسين الاتصالات، والتركيز على احتياجات السوق. أما عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فكان أهمها: القيادة، والثقافة التنظيمية، والتعليم والتدريب، والمشاركة والعمل الجماعي، وأساليب تقييم الأداء، والمكافآت والتحفيز، والعلاقة مع المستفيدين، والابتكار والتجديد، وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة. وإن هناك العديد من

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة الجامعية كان أهمها غياب الفهم الكامل لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها، وغياب روح الفريق، وضعف الاتصال بين الجامعات وقطاعات العمل والإنتاج، وضعف تهيئة وإعداد العاملين وضعف الدعم المالي من رجال الأعمال والمستثمرين. وقدمت الباحثة تصورا مقترحا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة، واقترحت إنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة خاص بكل كلية. ثم لجان لتحسين الجودة الشاملة في كل قسم.

٩. دراسة (جراغ، ٢٠٠٣) بالكويت بعنوان: (مجالات التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى احتياجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لجوانب التنمية المهنية والأكاديمية والبحثية والإدارية والاجتماعية، لترتيب أولوياتها وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة تتكون من (٥٠) بنداً، لتحديد مدى أهمية ودرجة ممارسة البنود المذكورة في الأداة في المجالات الخمسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف واضح في احتياجات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التنمية المهنية الخمسة المشمولة بأداة الدراسة، وحظيت المجالات الأكاديمية والمهنية والإدارية- على التوالي- على أكبر قدر من التركيز، في حين تبين أن احتياجات التنمية المهنية في المجالين البحثي والاجتماعي حظيت بنصيب أقل. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: إقامة مركز خاص بتنفيذ برامج التنمية المهنية، وإقامة الندوات وورش العمل لجوانب التنمية العلمية والأكاديمية، وإتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من التجارب العربية والأجنبية من خلال تبادل الزيارات،

وتشجيعهم على التنمية المهنية الذاتية، من خلال إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية، وإجراء المزيد من الدراسات في مجال التنمية المهنية في المستقبل.

١٠. دراسة (شاهين، ٢٠٠٤) بفلسطين والموسومة ب: (التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي). وهدفت الدراسة إلى توضيح أدوار ومهام عضو هيئة التدريس في الجامعة، والتعرف على متطلبات جودة التعليم العالي وعلاقتها بأدوار أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وما هي وسائل التطوير المهني ومدى انعكاساتها على جودة التعليم الجامعي، ومعرفة الاستراتيجيات الفعالة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء الدراسة الوصفية التحليلية للأدبيات والمعطيات التي عرضها الباحث في دراسته، تم التوصل إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن أدوار أعضاء هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى التقويم، والتوجيه والإرشاد، والتأليف والترجمة، والتطوير المهني، وأن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس أصبح مطلباً أساسياً. وأن مجالات التطوير المهني للهيئات التدريسية في العديد من جامعات العالم شملت موضوعات عدة منها: طرائق التدريس وأساليب التقويم والحاسب والانترنت والتحليل الإحصائي والتأليف والترجمة والتوجيه والإرشاد للطلبة واستخدام التقنيات الحديثة في التدريس والبحث العلمي، وتقويم الأعمال البحثية، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، بالإضافة إلى الأدوار الإدارية، وأن التطوير المهني ينعكس إيجاباً على معايير الجودة النوعية، وذلك بما تحدثه من أثر على معلومات

ومهارات المستهدفين من أعضاء هيئة التدريس، وأن ذلك التطوير ينعكس عليهم في جميع المجالات.

١١. دراسة (حداد، ٢٠٠٤) في السعودية بعنوان: (التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي-دراسة مقارنة)، هدفت الدراسة إلى تطوير عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على أهم الاتجاهات الحديثة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وكذلك التعرف على واقع التنمية المهنية في الدول المختارة للمقارنة، وهي إنجلترا ومصر والسعودية، واستخدم الباحث المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف التنمية المهنية في السعودية تقتصر على التدريس والبحث العلمي، بينما تقتصر على مجال التدريس فقط في مصر، أما في إنجلترا فإنها تشمل وظائف الجامعة الثلاث (التدريس والبحث وخدمة المجتمع)، وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء مراكز مستقلة مسؤولة عن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والتخطيط لهذه البرامج عبر المختصين، والتعاون مع الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي والشبكات العالمية المماثلة، وأن توثق علاقة الجامعات بمؤسسات المجتمع الأخرى، التي يمكنها الإسهام في نفقات البحث العلمي والاستفادة من نتائجه، وإن تتاح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى الإقليمي والعالمي لما توفره من خبرات ومعارف. والعمل على إعداد كادر متخصص في إدارة التعليم الجامعي من أعضاء هيئة التدريس داخل كل جامعة ووفق التخصصات العلمية داخل الكليات، وإيجاد نظام حوافز يشجع المشاركين على الانخراط في برامج التنمية المهنية.

١٢. دراسة (الشمري، ٢٠٠٤) في قطر بعنوان: (التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة)، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على آليات التنمية المهنية للقيادات التربوية وبرامجها وأساليبها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتقييم الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية وتحليلها للوقوف على ايجابياتها وسلبياتها بهدف تطويرها، ثم وضع تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع القطري. وخلصت الدراسة إلى وجود بعض السلبيات التي تعيق تحسين القيادات التربوية منها: غياب الخطة المتكاملة والمنتظمة لبرنامج التنمية المهنية وضعف تحديد الاحتياجات التربوية للقيادات التربوية قبل طرح البرامج التدريبية وعدم مراعاة المهام الوظيفية للقيادات التربوية عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية، ونقص الكوادر المتخصصة في تنفيذ البرامج وتقييمها ومتابعة أثرها، والتركيز على أسلوب المحاضرة في معظم البرامج وغياب الأساليب التدريسية الفعالة، وعدم الاهتمام بنوعية (جودة) البرامج المنفذة للقيادات التربوية وقلة البرامج التدريبية المنفذة وقصر مدتها الزمنية.

١٣. دراسة (الحلي، وسلامة، ١٤٢٥هـ) في السعودية بعنوان: (تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي)، هدفت الدراسة إلى إعداد قائمة بمعايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وإعداد قائمة بالكفايات اللازمة لعضو هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، واقتراح برنامج لتنمية تلك الكفايات. وقد بلغت عينة البحث (١٢٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والتجريبي من خلال تطبيق استبانة وإعداد برنامج



لتطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية. ومن أبرز نتائج الدراسة الاهتمام بإنشاء وتحديث المراكز المهنية والتدريبية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس، ووضع آلية لتفعيل برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المجالات المهنية والشخصية والبحثية والإرشادية والكفايات الخاصة بخدمة المجتمع، وتحديد مدة الاعتماد المهني لعضو هيئة التدريس ولتكن خمس سنوات يعاد بعدها التقويم لتجديد الاعتماد. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بإنشاء وتحديث المراكز العلمية والمهنية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس ووضع آلية لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس على كافة مستوياتهم، والعمل على تنمية الجوانب المهنية والشخصية والبحثية والإرشادية والكفايات الخاصة بخدمة المجتمع على أن يكون التدريب إلزاميا قبل وأثناء الخدمة.

١٤. دراسة (محمد، ٢٠٠٥) بمصر بعنوان: (تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، واهم تجارب تطبيقها بالمؤسسات الجامعية، ومدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على واقع الأداء الإداري لكليات التربية بهدف تطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد تم اختيار إدارة الجودة كمدخل للتطوير نظرا لعالمية هذا المدخل، ولمسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو الاهتمام بإدارة الجودة بالجامعات، ونظرا للاهتمام العالمي بتطوير المؤسسات الجامعية بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكليات محل الدراسة وقوامها (١٠٠) فرد واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، واستخدمت

المنهج الوصفي معتمدة على أسلوب تحليل النظم لتحليل عناصر المنظومة الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر معوقات الأداء الإداري هي رؤية القادة لمؤوسيتهم ودرجة الثقة بهم، وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات يستغرق الكثير من الوقت، ولا بد من عدم استعجال النتائج، وإغفال رؤساء الأقسام لدورهم بالنسبة لتحفيز الأعضاء على تحسين جودة الأداء، وقلة اهتمام العمداء بمكافأة أعضاء هيئة التدريس عند التزامهم بتحسين أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل القيادات من خلال الاندماج بدورات تدريبية تمهيدية لاكتساب ثقافة إدارة الجودة الشاملة بجوانبها الإدارية والتقنية والإنسانية، وتبني القيادات ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتدعيمها لكسب التأييد لنظام إدارة الجودة الشاملة .

١٥. دراسة (آل زاهر، ١٤٢٥هـ)، في السعودية بعنوان: (برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية - مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية مجالات التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي، ومعرفة مدى ملائمة تنفيذ بعض مجالات التطوير، والتعرف على مقومات نجاح برامج التنمية المهنية، وتقديم إطار نظري متكامل لموضوع التطوير المهني لعضو هيئة التدريس. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تنمية مهارات التفكير العلمي لدى الطلبة، وتطوير المناهج الجامعية، وأساليب التحفيز والإبداع وتنميتها لدى الطلبة، وأساليب إدارة الحوار والمناقشة العلمية الجامعية، وأساليب استخدام تقنية الحاسب في تدريس المقررات الجامعية المختلفة، كما توصلت

الدراسة لنتائج هامة تتعلق بطرق التنفيذ والمعوقات ومقومات نجاح برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس.

١٦. دراسة (كنعان، ٢٠٠٥) في سوريا بعنوان: (تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة - كلية التربية جامعة دمشق)، هدفت الدراسة إلى تحديد مهام عضو الهيئة التدريسية والمهارات المطلوبة منه في الأداء التدريسي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، ووضع مقياس للأداء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء التدريسي وتطويره وقد بلغت عينة البحث (٣٢) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية جامعة دمشق، وقد احتوت أداة الدراسة على ثلاثة مجالات هي: الإعداد والتخطيط للمحاضرة، والتنفيذ، والتقييم، ومن أهم نتائج الدراسة أن اغلب أفراد البحث لم تصل بمستوى أدائها إلى النسبة المعيارية المحددة، وبالرغم من الاختلاف في المؤهلات التعليمية بين أفراد البحث، فإن ضعف الأداء بدا واضحاً لدى الجميع، مع غياب الدور الاجتماعي لعضو الهيئة التدريسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، واعتبار التدريب أثناء الخدمة عملية إلزامية ومعياراً لترقيته في عمله.

١٧. دراسة (حسين، ٢٠٠٦) في مصر والموسومة بـ: (التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة" دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها)". هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة بنها، وكذلك الكشف عن إسهامات مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في إحداث تنمية مهنية لهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم لجمع البيانات أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (١١٦) عضو هيئة تدريس

وقيادي في الجامعة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة بنها قد جاءت بدرجة تحقق ضعيفة، وجاءت رغبة أعضاء هيئة التدريس والقيادات لتلقي التدريب أثناء الخدمة بدرجة تحقق متوسطة نظراً لمقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات لعملية التنمية المهنية، وعدم تنوع أساليب التدريب، وعدم ملائمة وقت التدريب، وتركيز بعض البرامج على الجوانب النظرية وإهمال الجوانب التطبيقية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل برامج التنمية المهنية داخل الجامعة .

١٨. دراسة (الحريشي، والكعكي، ٢٠٠٦) بالسعودية بعنوان: ( تصور مقترح لوحدة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم إدارة الجودة)، هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور لوحدة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات البنات بالسعودية، في ضوء مفهوم إدارة الجودة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج التفكير الاستقرائي، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية، ومدخل الدراسات الوثائقية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) عضواً، وتم الاعتماد على استبانة لجمع البيانات والمعلومات من العينة، وأظهرت النتائج ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية في مجال المناقشة والحوار، والإشراف على الرسائل العلمية وإعداد الحقيبة التدريبية والتعليم بالحاسب الآلي، والتعليم الإلكتروني، كما أكدت النتائج على ضرورة تعريف عضو هيئة التدريس بالتجارب العالمية الجديدة في مجال التدريس، والتنمية الذاتية، وتشجيعهم على البحث العلمي، وتمكينهم من حضور المؤتمرات والندوات. وأوصت الدراسة بضرورة تعديل برامج إعداد المعلم بناء على التصور المقترح في ضوء مفهوم الجودة. وتقديم الدورات المتنوعة وتحفيز الأقسام،

وتخصيص نسبة من الميزانية للتنمية المهنية، وتحديث لوائح وأنظمة التنمية المهنية ولوائح الترقيات حيث يتم تخصيص درجات أكبر على عدد الدورات التدريبية ونوعها ومدتها، والتوعية بأهمية التنمية المهنية وانعكاساتها الايجابية على الأداء ومحااربة من يقول أن عضو هيئة التدريس ليس بحاجة إلى التدريب.

١٩. دراسة (العمرى، ٢٠٠٦) في الأردن بعنوان: (فاعلية حقيبة تدريبية في تحقيق النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع خدمات التطوير المهني المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومعرفة مدى فاعلية الحقيبة التدريبية في تحقيق النمو المهني، وقد بلغت عينة البحث (٥٨٠) تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج هامة أهمها الاستمرار في عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على تطوير برامج التنمية المهنية لتشمل مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع المحلي، وقد أوصت الدراسة بجملة من المقترحات أبرزها توحيد أسس الترقية باعتبارها حوافز مهمة لتحقيق النمو المهني، والتركيز على إنقاز عضو هيئة التدريس لمبادئ الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وإجراء المؤتمرات والندوات المتعلقة بالتنمية المهنية، وتوفير التسهيلات المالية والإدارية اللازمة لذلك.

٢٠. دراسة (بامدهف، ٢٠٠٦)، بعنوان: (التنمية المهنية للهيئة التدريسية - دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريب أثناء الخدمة بجامعة عدن). حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مسوغات الاهتمام ببرامج التدريب لأعضاء الهيئة التدريسية، وأهداف هذه البرامج ومواعيدها ومدتها وأساليبها ومحتواها، وما هي الحوافز التي ينبغي اعتمادها، والتعرف على الوحدات

المسؤولة عنها، وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٣) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة عدن، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن ابرز النتائج أن التدريس الجامعي يحتاج إلى تدريب خاص لما له من آثار ايجابية على جودة التدريس، ومن ثم على مستوى التحصيل العلمي للطلبة، وأظهرت النتائج أيضا وجود ركود مهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وقد أوصت الدراسة بوضع خطة إستراتيجية لبرنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي واستمرارية التدريب، وإعادة تشكيل ثقافة الجامعة، وإجراء الدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية بين الحين والآخر.

٢١. دراسة (الدعيس، ٢٠٠٧)، بعنوان: (تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية بالجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب)، هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات التي تلزم لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية، والتعرف على مدى توافر وممارسة تلك الكفايات وتحديد الحاجات التدريبية، وتصميم برنامج تدريبي محوسب لتطوير تلك الكفايات، وقد شملت الدراسة (٧) جامعات حكومية و(٩) جامعات خاصة في الجمهورية اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي الميداني، وتمثلت عينة الدراسة في نواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (٩٤) نائبا، وتم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين بطريقة عشوائية، الأولى ضابطة والأخرى تجريبية، وبعد تحليل النتائج جرى التوصل إلى أن جميع الكفايات الإدارية التي تضمنها المقياس في كل من المجالات الإدارية الأربعة ( التخطيط، والتنظيم، والقيادة الجامعية، والتقييم والمتابعة) هامة وضرورية ويجب توافرها في نواب العمداء، حيث بلغت القيمة

لجميع العبارات تقريبا على متوسط أعلى من (٣,٥) وتعني هذه النسبة أن الكفاية الإدارية ذات أهمية كبيرة. وعند المقارنة بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة تبين وجود فروق بينهما، مما يعني ضرورة تطوير تلك الكفايات في جميع المجالات الإدارية، وبناء على تلك النتائج تم تصميم برنامج تدريبي محوسب لهذا الغرض، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بالقيادات الإدارية بالجامعات اليمنية، وإيلاء أعضاء الهيئات التدريسية والذين يتولون مناصب إدارية الاهتمام بالنمو المهني نظرا لأهمية الأدوار التي يقومون بها، ووضع سياسات تدريبية وتبنيها من قبل وزارة التعليم العالي، وإنشاء مركز وطني يتولى إعداد برامج تدريبية وتنفيذها في المجالات التعليمية والإدارية، والاهتمام بتقنيات التدريب والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.

٢٢. دراسة (المخلفي ٢٠٠٧، ١) بعنوان: (جوانب التطوير المهني المقترحة لعضو هيئة التدريس بالجامعات اليمنية).هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب التطوير المهني لعضو هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق بين متغيرات الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد في جمع البيانات على أداة الاستبانة التي تضمنت ستة مجالات هي: تطوير البرامج والمقررات الدراسية، تطوير التدريس، تطوير البحث العلمي، تقنية المعلومات الإلكترونية، تطوير الممارسات الإدارية والقيادية، تطوير خدمة المجتمع وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية في التخصصات التربوية المعنية: مناهج وطرق تدريس، أصول تربية، إدارة تربوية، تخطيط تربوي، علم نفس تربوي (نمو/تعلم)، تقنيات التعليم، وبلغ حجمها (١١٠) عضو هيئة تدريس تربوي، وتوصلت الدراسة

إلى جملة من النتائج، أبرزها أن مجالات أداة البحث تترتب وفقاً للأهمية التي حصلت عليها فقرات كل مجال من المجالات الستة على النحو الآتي : تطوير البحث العلمي، تطوير خدمة المجتمع، تطوير الممارسات الإدارية والقيادية، تطوير التدريس، تقنية المعلومات الإلكترونية، تطوير البرامج والمقررات الدراسية.

٢٣. دراسة (الشاوش، ٢٠٠٧) بعنوان: (بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية). هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وذلك من خلال تحديد المهارات الإدارية التي تمثل احتياجات تدريبية أساسية وضرورية لمديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً للمجالات الإدارية والوظيفية التي تضمنتها أداة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد في جمع البيانات على أداة الاستبانة التي تضمنت (٥٤) فقرة مثلت قائمة بالمهارات الإدارية التي تمثل احتياجات تدريبية أساسية وضرورية لمديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية، توزعت على ستة مجالات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية بلغ حجمها (١٦٢) فرداً، وبعد تفرغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها أن مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية بحاجة كبيرة إلى التدريب على المهارات الإدارية بشكل عام. وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية تم تصميم برنامج



تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

٢٤. دراسة (سعيد، وعالم، ٢٠٠٨) بعنوان: (التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي)، هدفت الدراسة إلى 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، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وأساليب التنمية المهنية، 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، وقد ركزت الدراسة على مجالات التنمية المهنية في مجالات التدريس والبحث العلمي والخدمة المجتمعية والإدارة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها تطوير مفردات وثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وعقد دورات للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بهدف تبصيرهم بطبيعة المؤسسة الأكاديمية وطبيعة أدوارهم ومسئولياتهم المتوقعة حيالها. وإكساب أعضاء هيئة التدريس المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم، وإعانتهم على التكيف مع التحولات الفجائية والضرورية التي تقتضيها طبيعة مهامهم.

٢٥. دراسة (السماوي، ٢٠٠٨) بعنوان: (بناء برنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة). هدفت الدراسة إلى بناء

برنامج مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة، من خلال معرفة درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز لمتطلبات التنمية المهنية اللازمة لهم في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول استجابة العينة على فقرات ومجالات الأداة، تعزى لبعض المتغيرات المستقلة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس اليمنيين بجامعة تعز، وتم أخذ جميع أفراد المجتمع الأصلي كاملاً عينةً للبحث، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ويتضح من خلال نتائج الدراسة أن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز للمتطلبات المهنية اللازمة لهم في مجالات الدراسة في ضوء مدخل الجودة الشاملة على مستوى الأداة بأكملها قد بلغ متوسطها الحسابي بشكل عام (٢,٦٣) وهو متوسط حسابي درجة الامتلاك فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية متوسطة. ونتيجة لهذا القصور فقد قام الباحث ببناء برنامج يهدف إلى تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات الدراسة يتكون من (٣) أهداف عامة، و(٣٧) هدفاً تفصيلياً، موزعة على (٣) مجالات، تشتمل على (٣٧) موضوعاً، و(٤١٢) مفردةً. وكانت أساليب تنفيذ البرنامج المقترحة (١٨) أسلوباً. ووسائل تنفيذ البرنامج المقترحة (١٠) وسائل. وبلغ إجمالي ساعات البرنامج (٤٨٠) ساعةً. وإجمالي جلسات البرنامج (٢٤٠) جلسةً. وإجمالي مدة البرنامج (١٢٠) يوماً. على أن يتم تنفيذ البرنامج خلال مدة زمنية قدرها خمس سنوات تقريباً. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع سياسة واضحة وخطة استراتيجية تهدف إلى إحداث التطوير المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كما قدمت الدراسة

بعض المقترحات لإجراء دراسات وبحوث مستقبلية، منها بحث مماثل في إحدى الجامعات اليمنية الأخرى. وبحث يهدف إلى بناء برنامج للتنمية المهنية للقيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

- دراسة (الخطيب، ٢٠٠٩)، بعنوان: واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي واستعرض أهم التحديات التي تعوق برامج التنمية المهنية والتعرف على أولويات التنمية المهنية في مجالات الدراسة المحددة، وهي: ( القيادة الجامعية- التخطيط الاستراتيجي - النشاط الأكاديمي - الخدمة المجتمعية)، وكشفت نتائج الدراسة عن أن الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء غير كافية وتشكل هذه النتيجة مؤشرا واضحا لنقص برامج التنمية المهنية وضعف ملائمتها (كما وكيفا) لحاجات التطوير والتحديث، على الرغم من رغبة القيادات لتلقي برامج التدريب والتأهيل باستمرار في مجالات الدراسة المحددة وغيرها لرفع مستوى ادائهم الإداري والأكاديمي. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أبرزها: الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية من خلال عقد دورات تدريبية في مجالات الدراسة، وإعادة النظر في الجوانب التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالحوافز والترقيات وربطها بالدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية. وإيجادليات مناسبة لانتقاء واختيار قادة المستقبل من الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئات التدريس وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر، وإنشاء مركزا خاصا لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية، واستحداث قسم أكاديمي يسمى (قسم

القيادة الجامعية/ الادارة الجامعية)، يتولى اعداد كادر متخصص في ادارة التعليم العالي.

٢٦. دراسة السوداني، (٢٠١١)، تقويم كفاءة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة، هدفت الدراسة الى إلى تعرف معايير جودة كفاءة الأداء التدريسي اللازمة لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، والكشف عن مدى توافر هذه المعايير في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات اليمنية، وكذا وضع رؤى مستقبلية مقترحة لتنمية وتطوير كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء نتائج تحليل واقع أدائهم التدريسي، تكونت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بكليات التربية - جامعة عمران في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بإعداد قائمة بكفاءات الأداء التدريسي وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة تضمنت خمسة مجالات هي: ( الكفاءة الشخصية والمهنية- كفاءة التخطيط للتعليم- كفاءة تنفيذ التدريس- كفاءة إدارة التفاعل الصفي- كفاءة التقويم والتغذية الراجعة )، وقد تكونت القائمة بصورتها النهائية من ( ١٣٨ ) مؤشراً سلوكياً موزعة على ( ٢٥ ) معيار جودة تدريس، وكشفت الدراسة عن عددٍ من النتائج المتعلقة بالواقع الراهن لمستوى ممارسة معايير جودة كفاءة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يأتي:

- أغلب أفراد العينة لم يصل مستوى أدائهم إلى النسبة المعيارية المحددة لجودة الأداء التدريسي.

- إن مستوى الأداء العام لكفاءات التدريس لدى أفراد العينة كان بدرجة متوسطة، وجاءت كفاءة إدارة التفاعل الصفي في المرتبة الأولى وفق تقدير مستوى أداء أفراد العينة لها، تلتها كفاءة التخطيط للتعليم، ثم الكفاءة الشخصية والمهنية، ثم كفاءة التقويم والتغذية الراجعة، وأخيراً كفاءة تنفيذ التدريس.

- إن مستوى الأداء العام لمعايير جودة التدريس لدى أفراد العينة كان بدرجة متوسطة، وقد حاز معيار "الالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية" الذي ينتمي للكفاءة الشخصية والمهنية على المرتبة الأولى ضمن معايير جودة التدريس، كما احتل معيار "توظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم في التدريس" الذي ينتمي لكفاءة تنفيذ التدريس على المرتبة الأخيرة.

- إن مستوى الأداء العام لمؤشرات نوعية الأداء التدريسي لدى أفراد العينة كان بدرجة متوسطة. وقد حاز المؤشر الذي نصه: "صياغة محتوى المحاضرة في شكل سلسلة من الحلقات الفكرية بحيث تأخذ كل حلقة الطلاب إلى ما يليها بشكل منطقي" الذي ينتمي لمعيار الإعداد الجيد للمحاضرة على المرتبة الأولى ضمن مؤشرات الأداء التدريسي، واحتل المؤشر الذي نصه: "يخصص ساعات مكتبية لإرشاد الطلاب وإبلاغ الطلاب بمواعيدها" الذي ينتمي لمعيار الإرشاد الأكاديمي للطلاب على المرتبة الأخيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) بين أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير القسم الأكاديمي، مع وجود فروق تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي درجة أستاذ مشارك.

٢٧. دراسة (السودي، ٢٠١٦)، بعنوان: تطوير كفاءة الأداء الاداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية الادارية المعاصرة.، وتهدف الى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الكفاءة الادارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، وتناولت الدراسة خبرات عالمية، مثل: (الولايات المتحدة الامريكية - انجلترا - كندا - استراليا). وكشفت عن عدد من النتائج، أبرزها: ان مستوى الاداء العام للممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية لكفاءات الاداء الاداري المناطة بمجالات عملهم كان بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء هذا غير مجدي بدرجة كبيرة في العصر الحالي الذي تعد جودة الأداء الإداري سمة من سماته، ومن ثم فان هؤلاء القادة بحاجة لمزيد من التدريب والتأهيل القيادي ضمن عمليات التنمية الإدارية في سبيل رفع الكفاءة الإدارية لديهم لتصل الى مستوى التمكن والاتقان.

- تنظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية الى برامج التنمية الإدارية على انها برامج ذات أهمية عالية جدا من شأنها أن تغيد في رفع كفاءة أدائهم الإداري، وانهم بحاجة مستمرة لتلقي مزيد من هذه البرامج من أجل تنمية وتطوير مستوى أدائهم الإداري الحالي والمستقبلي.

- وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة توجه الجامعات اليمنية نحو تخطيط وتنظيم عمليات تطوير الأداء الإداري بمختلف جوانبه لا سيما تطوير الكفاءة الإدارية لدى قادة الجامعة.

- سن القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بتحقيق التنمية المهنية لقادة الجامعات اليمنية، وتسهيل الإجراءات النظامية المشجعة على ذلك؛ مع التأكيد على ضرورة

أن يصبح التدرب على مهارات العمل الإداري شرطاً لرئيس أ لترقي عضو هيئة التدريس لتولي منصب قيادي في الجامعة.

- الاهتمام بتقويم كفاءة وفاعلية أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية؛ مع ضرورة اتباع أساليب علمية مبنية على معايير موضوعية وواضحة في عملية تقويم الأداء.

- وضع خطة استراتيجية وأهداف واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية بناءً على مواصفات جديدة ترتبط بمعايير علمية تستند إلى الكفاءة والخبرة العلمية والعملية.

- إيجاد توصيف وظيفي واضح لطبيعة عمل القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية بمختلف مستوياتهم الإدارية يفسر الاختصاصات الملقة على عاتق كل منهم؛ مع مراعاة خصوصية كل وحدة إدارية وما تتطلبه من مهام ومسؤوليات قيادية.

- وضع استراتيجية واضحة ومنظمة لإقامة برامج ودورات تطوير الأداء العلمي والإداري، سواءً على مستوى الجامعة أم الكليات أم الأقسام بحيث تتركز هذه البرامج على تحسين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعة وتنمية كفاءتهم الإدارية.

- إنشاء مراكز تدريب متخصصة تتولى إعداد قادة الجامعة وتطوير أدائهم في أثناء الخدمة للقيادات الموجودة حالياً، وكذا تأهيل أعضاء هيئة التدريس لتولي مناصب قيادية في إطار المؤسسة الجامعية مستقبلاً.

- تفعيل دور مراكز التطوير الأكاديمي الموجودة في بعض الجامعات اليمنية، مع التركيز على التحديث المستمر للأداء في هذه المراكز، وتقديم التسهيلات اللازمة

لها، وتزويدها بالكوادر ذات الكفاءة في مجال التدريب، وتوفير الدعم المالي المناسب لنجاحها.

- عقد المؤتمرات وتنظيم الندوات وورش العمل لمناقشة التطورات المعاصرة في مجال العمل الإداري الجامعي، وكذلك مناقشة المستجدات في مجال التنمية الإدارية والتدريب القيادي، مع تقديم التسهيلات اللازمة لمشاركة قادة الجامعة في المؤتمرات المحلية أو العربية أو الدولية.

- تعاون الجامعات اليمنية مع الجامعات العربية والعالمية التي تهتم بتطبيق برامج التنمية الإدارية بشكل ناجح لتطوير كفاءة أداء قادة الجامعة، بغرض تبادل الخبرات الإدارية، وتزويد القيادات الأكاديمية بالخبرة المباشرة في تطبيق مهارات العمل الإداري الجامعي.

ثانيا: التنمية المهنية من منظور الانتاج الفكري الاجنبي.

فيما يلي عدد من ملخصات الابحاث والدراسات التي تطرقت لموضوع التنمية المهنية في التعليم الجامعي، لبعض البلدان الاجنبية، كالاتي:

١. دراسة (Brown & Atkins,1986) في بريطانيا بعنوان: (تدريب أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات البريطانية) - دراسة مسحية- شملت (٦٧) مؤسسة تعليم عال في بريطانيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات البريطانية، ومتطلبات نجاح برامج التدريب، واثر الحوافز والمكافآت على المشاركة في برامج التدريب والتأهيل، وقد أكدت نتائج الدراسة على ضرورة إيجاد حوافز لحضور التدريب وإحداث هيكل إداري مناسب وتحديد أهداف واقعية وتحقيق الاحتياجات المتصورة وذات العلاقة بأعمال هيئة التدريس،



وان يكون محتواها وثيق الصلة بالموضوع بشكل واضح، وان تكون الدورات عملية وقابلة للتطبيق، وان تكون مبنية على أساس المشكلات، وان تنتقل من المشكلات المحددة إلى الاستراتيجيات والنظريات العامة، وتوفير تدريس رفيع المستوى في الدورات وإشراك مدرسين من جميع الأقسام في النشاط التدريبي، وقد توصلت الدراسة إلى وضع ثلاث استراتيجيات رئيسية ينبغي الالتزام بها وهي:

الأولى: اعتراف الجامعات بالتدريب، ومنح المكافآت للمشاركين في تقديم التدريب، وهذه المكافآت والجوائز قد تكون مالية وقد تكون معنوية أيضا، لأن قليلا من الشاء والتقدير يمكن أن يشكل تعزيزا قويا للروح المعنوية وحافزا للعمل.

الثانية: اعتراف الأقسام بالتدريب ومنح المكافآت للمتدربين، ومرة أخرى قد تكون المكافآت مالية ولكن لا يقل أهمية عن ذلك إحساس الفرد بالتقدير لما يفعله.

الثالثة: العمل على أن تكون وقائع التدريب في حد ذاتها ممتعة ومجزية أي متنوعة بالمكافأة، وهنا تبرز أهمية المكافآت المادية والمعنوية.

٢. دراسة (Pellert, 1996) بعنوان: (برامج تطوير الهيئة التدريسية في جامعة فيينا)، والتي هدفت إلى التعرف على برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية بنوعها العلمية والإدارية وذلك في جامعة فيينا، والتعرف على أساليب البرامج المقدمة، وأساليب التقويم المتبعة في تقويم أداء وكفاءة الهيئة التدريسية في الجامعة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ورش العمل والسمنارات المقدمة قد ساهمت في تحسين العلاقات وتوثيق الاتصالات بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من جهة وبين الجامعة والمجتمع من جهة أخرى.

٣. دراسة ( Hancock, 1998 ) الموسومة ب: (الاحتياجات اللازمة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس للقيام بوظيفة التدريس في الجامعة). هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس المؤقتين بجامعة Old Dominion، حول الاحتياجات اللازمة لنموهم المهني للقيام بوظيفة التدريس في الجامعة، كما هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية لتلك الاحتياجات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستعينة بأسلوب دلفاي كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على (٥٧) عضو هيئة تدريس أموا ثلاث دورات في البحث تم اختيارهم بطريقة مقصودة، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها أنه تم التعرف على (١٦) حاجة من الاحتياجات اللازمة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس مثل: استخدام التكنولوجيا في التعليم، التعامل الفعال مع الطلبة، تطوير المقررات الدراسية، التوجيه، المهارات الشخصية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث الأهمية النسبية لتلك الاحتياجات توصلت الدراسة إلى أن التدريب على تكنولوجيا التعليم يعد من أهم الاحتياجات، ويليه مساعدة الزملاء، ودعم الجامعة للتفرغ العلمي من أجل حضور السمنارات، ثم إدارة الوقت ومهارة القيادة، ثم مهارات التدريس المختلفة. وأكدت الدراسة على أن هناك ارتباطاً بين الحاجة إلى المعلومات والمعارف الخاصة بالتجهيزات والاتصالات وبين تخصص عضو هيئة التدريس، وكذا بين الحاجة إلى التدريب على تكنولوجيا التعليم وبين سن عضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى أن هناك ارتباطاً بين الحاجة إلى أساليب التعامل مع الطلبة ونوع الطلبة أنفسهم.

٤.دراسة (Marshal et al., ٢٠٠٠)، والتي هدفت إلى التعرف على اثر التغييرات الحادثة في المجتمع ومدى انعكاسها على الاحتياجات المهنية للأكاديميين، وقد توصلت إلى أن تطوير المعرفة والمهارات القيادية والإدارية أمراً حتماً في مجال العمل، وان الأفراد العاملين يحتاجون إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم الإدارية، وان هؤلاء الأكاديميين يظهرون قدراً بسيطاً من الاهتمام بالأدوار التي يلعبها القادة، وكذلك فإنهم يميزون بين الأنماط المختلفة من القيادة والإدارة في ضوء ارتباط هذه الأدوار بفاعلية العمل، حيث تركز هذه الصور على عملية التخطيط والتنسيق والتطبيق والتقييم وتوصي بضرورة تصميم وتطوير وتطبيق استراتيجيات التنمية المهنية التي تدعم كل أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بهدف إكسابهم المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة مؤسسات التعليم العالي .

٥.دراسة (Steinert,2000) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي هدفت إلى بيان أهم التحديات التي تواجه تطوير الكلية في القرن الحالي، والاتجاهات المستقبلية، والتعرف على مساهمة برنامج التطوير في توليد الإبداع الأكاديمي الممتاز، وكذلك تطوير مهاراتهم القيادية الإدارية، وتعزيز قدراتهم على صعيد تكنولوجيا التعليم والحوسبة، وتطوير مهارات الاتصال لديهم، من أجل الوصول بهم إلى الاحتراف المهني، وأشارت الدراسة إلى أن البرامج التطويرية الطويلة الأمد أكثر فاعلية في تعزيز النمو المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من البرامج القصيرة الأمد، وأن تنفيذ البرنامج يجب أن يجري على نحو غير مركزي، وأن يساهم ذوي الرتب الأكاديمية العليا في برامج التطوير على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وعند تصميم برامج التطوير يجب أن تقوم على الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة

التدريس، ويلزم الموازنة بين البرنامج وثقافة المؤسسة وأدبياتها، وكذلك يجب أن تؤخذ في الحسبان حاجات السوق ومؤثراته، وأن لا يغفل البرنامج اختلاف الكليات واحتياجاتها، وأن يتم تنفيذ البرنامج من خلال مساقات يقوم بتدريسها خبراء، واجتماعات شهرية للأعضاء، وإثراء اللقاءات البيئية، والقيام بالبحوث وأوراق العمل في مجالات البرنامج، مع التركيز على التعلم الذاتي، وعلى البرنامج أن يركز على تقديم الأمور العملية أكثر من النظرية، كذلك يجب القيام بعمليات تقييم شاملة للبرنامج للوقوف على الإيجابيات وإثرائها، ومعرفة السلبيات لإنهائها، وعلى أن يكون التقييم قبلياً ومرحلياً وبعدياً، ويجب على المؤسسة أن تستمر في دعم الأعضاء الذين يطورون أنفسهم، ويرفعون من مستوى أدائهم لمهامهم المختلفة وبشكل مستمر.

٦. دراسة ( Kent, 2001 ): والتي تناولت مفهوم التنمية المهنية والدور الذي تلعبه في تطوير وتعزيز جودة التدريس، كما ألقت الضوء على التنمية المهنية باعتبارها عاملاً هاماً في تحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق، وتحويل النظرية إلى تدريب أفضل وتطبيق فعال لها على أرض الواقع، وحددت الدراسة مجموعة من المتغيرات التي تساعد على تفعيل برامج التنمية المهنية والتي يجب الاهتمام بها من خلال القادة، وتتمثل أهم تلك المتغيرات في المعتقدات والأفكار السائدة لدى المتدربين حول التنمية المهنية، ومدى استعدادهم للمشاركة في تلك البرامج وقدرتهم على الاستيعاب الكامل لمبادئها وأهدافها وممارستها، والمناخ التنظيمي الأكاديمي للجامعات، ومدى توافر الدعم المجتمعي لبرامج التنمية المهنية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز القيادات على تحقيق الربط والتوازن بين برامج التنمية المهنية

وتوضيح العلاقة الجيدة بينها وبين جودة عمليتي التدريس والتعليم وجودة الإدارة، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية التنمية في تحسين الأداء ودورها كعامل مساعد في تحسين مستقبل التعليم ككل .

٧.دراسة (Katsinas & Kempner, 2005)، والتي هدفت إلى التعرف على البرنامج المهني في الجامعة، والذي يعد أعضاء الهيئة التدريسية لتولي مناصب القيادة في المجتمع الجامعي، باستخدام أسلوب الحوار والمناقشة بين العاملين من الهيئة التدريسية والمناصب الإدارية والأكاديمية بالجامعة، ومن أهم ما أسفرت عنه النتائج العناية بتطوير القيادة التي تركز على النمو الشخصي والمهني للأفراد، والقيادة التي تهدف إلى أن وظيفة الجامعة تنصب على أغراض التعلم والتعليم وتطوير المجتمع، ويكون ذلك من خلال البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة، والتنمية المهنية، وتطوير النمو المهني الذي يقوم على تطوير الذات.

٨.دراسة (Weir,2006) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان تقييم الحاجات المهنية لمدرسي الجامعات المهنية في أريز وناجيت. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية أريز وناجيت، واعتمد الباحث على الأسلوب المسحي مستخدماً الاستبانة المفتوحة. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائجها إلى أن هناك حاجة للمدرسين لتحسين كفاياتهم ما يتطلب وجود برنامج يتضمن تطوير الوظائف والأعمال التي يقومون بها في الجامعة.

٩. دراسة (Belzer,2005) والتي هدفت إلى تقييم برامج التنمية المهنية والتي تقوم على مرحلتين الأولى: تقييم العلاقة بين الرؤية الخاصة بالتنمية المهنية ودورها في التأثير على الفعاليات والممارسات الأكاديمية والإدارية للمشاركين.

الثانية: دراسة تأثير برامج التنمية المهنية على النظام الهيكلي العام للتعليم في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على بناء وتشكيل الثقافة العامة تجاه التنمية المهنية، وضرورة تعزيز سبل وقنوات المشاركة في فعاليتها، وضرورة الاستجابة لمتطلبات برامج التنمية المهنية لكل المشاركين، وحثية تحقيق التوازن بين مجموعة الموارد التي يتم توفيرها، والجهد المبذول بغرض تنظيم فعاليات تقييم التنمية المهنية، وحثية تطويرها وتعزيز تأثيرها على الممارسات الفردية للمشاركين وعلى الهياكل التدريبية للبرامج، وضرورة بناء مجتمع مهني يقوم على التقييم المتواصل والمستمر لفعاليات التنمية المهنية.

١٠. دراسة (Stephen, 2007)، بعنوان (إدارة التطوير الوظيفي لهيئة التدريس في الجامعة)، أجريت هذه الدراسة على جامعة هلسنكي في فنلندا، هدفت إلى الوقوف على مدى فاعلية اللجنة التطويرية بالجامعة في المساعدة على تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، وقياس مدى كفاءة برامجها، وكيف تساهم تلك البرامج التطويرية في رفع الكفاءة والجودة التعليمية لهؤلاء الأعضاء. وتناولت الدراسة الطرق والوسائل المختلفة لتطوير الكفاءة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على أعضاء الهيئة التعليمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة توفر طرق ووسائل فعالة في تلك الجامعة لتطوير الفئة المستهدفة من الدراسة، وأظهرت بان برامج التدريب والتعليم على الحاسب الآلي كانت أعلى

البرامج إقبالا، تليها الدورات المشتركة بين الجامعات الأوروبية، وأوصت الدراسة بان على الجامعات في الدول المتقدمة وغيرها إدراك أهمية تطوير كفاءة أعضائها من الهيئة التعليمية وأهمية الدور الذي تقوم به هذه الفئة في رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس الوظيفي، والمادة التعليمية من جهة ورفع مستوى الجامعة من جهة أخرى.

## الفصل الرابع

### التنمية المهنية بجامعة صنعاء

### مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة (أ نموذجاً)

نشأة جامعة صنعاء وتطورها.

الرؤية والرسالة والاهداف.

المراكز العلمية بجامعة صنعاء.

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة (أ نموذجاً).

نشأة المركز وتطوره:

الرؤية والرسالة والاهداف

الهيكل والمهام والاختصاصات

الوحدات الأكاديمية بالمركز

انشطة وبرامج مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

برنامج التنمية المهنية

الدورات والورش والندوات

مشروع تطوير البرامج الأكاديمية

مشروع الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات الجامعة ومراكزها العلمية

انجازات المركز

خلاصة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

الخاتمة: مقترحات عامة لتعزيز برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي



## الفصل الثاني

### التنمية المهنية بجامعة صنعاء

#### مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة (نموذجاً)

يعد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في اليمن من أكبر القطاعات الخدمية، ويصل عمره إلى نصف قرن، حيث تم تأسيس أول جامعتين يمنيتين عام ١٩٧٠، وهما جامعتي صنعاء وعدن، تلا ذلك تأسيس عشرات الجامعات، وعشرات المراكز البحثية، حتى اليوم، فمن ناحية التكوين المؤسسي؛ تشير الإحصائيات لعام ٢٠١٩، إلى أن في اليمن حوالي (٧٢) جامعة (حكومية وأهلية) مع الفروع في بعض المحافظات، وتعد جامعة صنعاء أكبر الجامعات، وأكثرها إنتاجاً، وفيما يلي نبذة موجزة عن نشأة الجامعة وتطورها، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، ومراكزها العلمية، ومن ثم الحديث بتوسع عن التنمية المهنية بالجامعة، ودور مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في هذا المضمار، وذلك على النحو الآتي:

#### - نشأة جامعة صنعاء وتطورها:

تعد جامعة صنعاء هي الجامعة الأم في اليمن، وهي أكبر وأقدم مؤسسة أكاديمية، حيث تم تأسيسها عام ١٩٧٠ كأول جامعة في اليمن، وفيما يلي نبذة مختصرة عن الجامعة من حيث الرؤية والرسالة والاهداف والمراكز العلمية، واحصائية بالطلبة المسجلين وتوزيع اعضاء هيئة التدريس على المراكز والكليات وفقاً للتقرير السنوي للجامعة للعام ٢٠١٨ / ٢٠١٩، واستعراض موجز للمراكز العلمية من حيث الاسم وسنة التأسيس وطبيعة المهام والمسؤوليات لكل مركز، ومن ثم تسليط الضوء على

التنمية المهنية بالجامعة، من خلال جهود مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة،  
وذلك على النحو الآتي:

**الرؤية والرسالة والأهداف:**

**رؤية الجامعة:**

تطمح الجامعة الى الريادة الوطنية في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة  
المجتمع، وأن تكون من أفضل الجامعات الاقليمية وبيت الخبرة الأول في اليمن.

**رسالة الجامعة:**

الاسهام في جهود التنمية المستدامة من خلال توفير بيئة تعليم عال يحقق معايير  
الجودة وخدمات بحثية متميزة في ظل شراكة وطنية مثمرة تركز على الشفافية  
والمهنية والابداع.

**الأهداف العامة للجامعة:**

١. إتاحة الفرص الدراسية المتخصصة والمتعمقة للطلاب في ميادين المعرفة المختلفة  
تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء.
٢. العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية  
في مختلف مجالات المعرفة والعلوم.
٣. تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على  
مستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
٤. الاهتمام بتنمية التقنية "التكنولوجيا" وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.

٥. تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث العلمي.
  ٦. الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقدم العلوم.
  ٧. إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا.
  ٨. تقويم الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
  ٩. توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
  ١٠. العمل كمؤسسة مسئولة عن تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والتخصصية لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.
  ١١. الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
  ١٢. رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين: العام والخاص، وذلك من خلال الإسهام في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.
- بدأت العملية التعليمية بجامعة صنعاء في كليتين وهما: (التربية والشريعة)، بطاقة استيعابية قدرها (٦١) طالبا، (عفيف، ٢٠٠٤، ١١١)، واستمرت في التطور وتأسيس الكليات حتى وصل عددها اليوم الى (٢٢) كلية، و(٢٣) مركزا علميا، وبطاقة

استيعابية تقدر بـ (٩٦٠٨٩) طالبا وطالبة في مرحلة البكالوريوس، و(٢٣١٦) طالباً وطالبة في الدراسات العليا، كما في التقرير السنوي: (جامعة صنعاء (٢)، ٢٠١٩، (١٠).

جدول: (١) إحصائية بعدد الطلبة المسجلين بكليات ومراكز جامعة صنعاء للعام ٢٠١٩/٢٠١٨

المجموع	اناث	ذكور	البيان	
٨٣٣٥٧	٢٤,٧٠٧	٣١,٨٤٧	بكالوريوس	الطلبة المسجلين
١٠٧	٢٧	٨٠	دبلوم	
١٢٢٤	٤٢٤	٨٠٠	ماجستير	
١١٧	٤٠	٧٥	دكتوراه	
١٢٧٣٢			بكالوريوس	الطلبة الجدد
٢١٥	63	152	دبلوم (متقدمين)	
٤٠٠	٤٥٤	٧٧١	ماجستير (متقدمين)	
٢٥٣	٥٤	١٣٩	دكتوراه (متقدمين)	
٥٧٩١			بكالوريوس	الطلبة الخريجين
٢١٦	٦٥	١٥١	دبلوم	
١٧١	٨٦	٨٥	ماجستير	
٤٩	١٩	٣٠	دكتوراه	

كما وصل عدد أعضاء هيئة التدريس خلال العام الجامعي ٢٠١٨-٢٠١٩ م إلى (٢٧٢٤) عضو هيئة تدريس، منهم (١٢٧) بالمراكز، و (٢٥٩٧) عضواً بالكليات، كما في جدول (٢).

جدول: (٢) إحصائية بعدد أعضاء هيئة التدريس وتوزيعهم على الكليات والمراكز العلمية

م	الكلية/ المركز	العدد	إنهاء خدمة		مقاعدين		مستمرين			
			عدد	%	عدد	%	عدد	%		
١	كلية الطب والعلوم الصحية	٤٥٤	٨٥	١٨,٧٢	٤٣	٩,٤٧	٢٤	٥,٢٩	٣٠٢	٦٦,٥٢
٢	كلية طب الأسنان	٨٠	٢٦	٣٢,٥٠	١	١,٢٥	٠	٠,٠٠	٥٣	٦٦,٢٥
٣	كلية الصيدلة	٥٧	١٨	٣١,٥٨	١	١,٧٥	١	١,٧٥	٣٧	٦٤,٩١
٤	كلية الهندسة	١٨٢	٤٠	٢١,٩٨	٢٧	١٤,٨٤	٣	١,٦٥	١١٢	٦١,٥٤
٥	كلية الزراعة	١٦٤	٩	٥,٤٩	٦	٣,٦٦	١١	٦,٧١	١٣٨	٨٤,١٥
٦	كلية العلوم	٢٠١	٣٠	١٤,٩٣	٢٧	١٣,٤٣	١٦	٧,٩٦	١٢٨	٦٣,٦٨
٧	كلية التجارة والاقتصاد	٢٠٣	٣٦	١٧,٧٣	١٨	٨,٨٧	١٩	٩,٣٦	١٣٠	٦٤,٠٤
٨	كلية الشريعة والقانون	١٤١	١٧	١٢,٠٦	١٢	٨,٥١	١٤	٩,٩٣	٩٨	٦٩,٥٠
٩	كلية الآداب والعلوم الانسانية	٢٩٤	٤٨	١٦,٣٣	٢٨	٩,٥٢	٢١	٧,١٤	١٩٧	٦٧,٠١
١٠	كلية اللغات	١١٤	٣٦	٣١,٥٨	٦	٥,٢٦	٦	٥,٢٦	٦٦	٥٧,٨٩

٥٧,٨١	٣٧	٩,٣٨	٦	٧,٨١	٥	٢٥,٠٠	١٦	٦٤	كلية الاعلام	١١
٥٨,٧١	٣٦	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٤,٢٩	٦	٤٢	كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	١٢
٦٩,٩٢	١٧٩	٤,٦٩	١٢	١٠,٩٤	٢٨	١٤,٤٥	٣٧	٢٥٦	كلية التربية صنعا	١٣
٨٥,٨٨	٧٣	١,١٨	١	٠,٠٠	٠	١٢,٩٤	١١	٨٥	كلية التربية المحويت	١٤
٩٠,٠٠	٩٠	٠,٠٠	٠	١,٠٠	١	٩,٠٠	٩	١٠٠	كلية التربية والآداب والعلوم - خولان	١٥
٨٥,٩٤	١١٠	٢,٣٤	٣	٢,٣٤	٣	٩,٣٨	١٢	١٢٨	كلية التربية - أرحب	١٦
٩٠,٦٣	٢٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٩,٣٨	٣	٣٢	كلية التربية الرياضية	١٧
٦٩,٨٩	١٨١٥	٥,٢٨	١٣٧	٧,٩٣	٢٠٦	١٦,٩٠	٤٣٩	٢٥٩٧	إجمالي الكليات	
٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١	١	مركز الاستشارات الهندسية	١٨
٩٥,٢٤	٢٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٤,٧٦	١	٢١	مركز الاستشارات القانونية	١٩
٨٨,٨٩	٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١١,١١	١	٩	مركز الاصول الوراثية	٢٠
٦٦,٦٧	٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣٣,٣٣	١	٣	مركز المختبرات المركزية	٢١
٦٦,٦٧	٤	١٦,٦٧	١	٠,٠٠	٠	١٦,٦٧	١	٦	مركز العلوم والتكنولوجيا	٢٢
٨٦,٦٧	١٣	٠,٠٠	٠	٦,٦٧	١	٦,٦٧	١	١٥	مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	٢٣
٧٨,٥٧	١١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢١,٤٣	٣	١٤	مركز قياس الراي وحقوق الإنسان	٢٤
٦٠,٠٠	٣	٢٠,٠٠	١	٢٠,٠٠	١	٠,٠٠	٠	٥	مركز النوع الاجتماعي	٢٥
٩٤,٤٤	١٧	٠,٠٠	٠	٥,٥٦	١	٠,٠٠	٠	١٨	مركز الدراسات السياسية	٢٦
٦٦,٦٧	٢	٣٣,٣٣	١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣	مركز التعليم عن بعد	٢٧
١٠٠,٠٠	٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٩	مركز التدريب والدراسات السكانية	٢٨
١٠٠,٠٠	٤	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٤	مركز الإرشاد التربوي والنفسي	٢٩
١٠٠,٠٠	٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٧	مركز الدراسات التاريخية	٣٠
١٠٠,٠٠	٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٩	مركز المناعة والحساسية	٣١
١٠٠,٠٠	١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١	مركز البيئة المحمية	٣٢
١٠٠,٠٠	٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢	مركز الإدارة العامة	٣٣
٨٨,١٩	١١٢	٢,٣٦	٣	٢,٣٦	٣	٧,٠٩	٩	١٢٧	إجمالي المراكز فقط	
٧١,٠٤	١٩٦٧	٥,١٦	١٤٣	٧,٥٥	٢٠٩	١٦,٢٥	٤٥٠	٢٧٦٧	إجمالي الكليات مع المراكز (ككل)	

## المراكز العلمية بجامعة صنعاء :

نتيجة لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، وفي ظل محدودية الطاقة الاستيعابية للكليات، ونتيجة لتقدم العلوم والمعارف، وتعدد التخصصات، وتطور التقنيات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتنوع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، أدركت الجامعة ضرورة إنشاء عدد من المراكز العلمية النوعية والمتخصصة لمساندة الكليات في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة، وتحقيق أهدافها

وظائفها المختلفة، والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وغيرها من الجامعات العربية قامت بتأسيس عدد من المراكز العلمية لتحقيق اهدافها ووظائفها المختلفة، بدأ انشاء اول مركز عام ٢٠٠٣، واستمرت الجامعة في تأسيس المراكز المتخصصة حتى بلغ عددها اليوم (٢٣) مركزا علميا، تمتلك مقومات العمل وبنية تحتية جيدة، منها مراكز داخل الكليات وبعضها تمتلك مباني مستقلة بذاتها، ويعمل فيها اكثر من (١٢٠) كادر اكايمي مثبت، وعشرات الأكاديميين المساعدين من الكليات المختلفة، وفيها اكثر من (١٦٠) موظف اداري وفني.

نجحت المراكز منذ تأسيسها في تنفيذ العديد من الدراسات والابحاث، وتنظيم عدد من المؤتمرات العلمية، واقامة العشرات من الورش والندوات، ومئات الدورات في مجال التدريب والتأهيل لكادر الجامعة وغيره من مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع، كما تخرج المئات من برامجها العليا على مستوى الماجستير والدبلوم، حيث يوجد ثمانية مراكز تقدم عشرة برامج اكايمية متخصصة، وتتخصص مهام المراكز العلمية في مجملها، انها بيوت خبرة نوعية، وتقدم عدد من الخدمات التعليمية والاستشارية والبحثية والتدريبية والتقنية والمجتمعية، وتسهم الى جانب الكليات في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة والمجتمع المحلي.

وفيما يلي عرضا موجزا للمراكز العلمية بجامعة صنعاء، متضمنا اسم المركز، وسنة التأسيس، وطبيعة عمله، واهدافه ومسؤولياته، كما ورد في (جامعة صنعاء ١، ٢٠١٩)، وذلك على النحو الاتي:

#### ١- مركز دراسات النوع الاجتماعي والتنمية:

تم تأسيسه عام (١٩٩٣)، وتتمثل رسالته في دعم قطاع التنمية بالمعلومات والتحليلات وتقديم الاستشارات التي تحسن رفاهية النوع الاجتماعي وتمكين النساء

والرجال في القطاع السياسي والاقتصادي والاجتماعي من الوصول الى الموارد والسيطرة عليها. يمنح المركز شهادة الدبلوم، وشهادة الماجستير في التنمية الدولية والنوع الاجتماعي.

#### ٢- مركز الاصول الوراثة:

تم تأسيسه عام ٢٠٠٦، يسعى المركز الى تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال المحافظة على الاصول الوراثة للجمهورية اليمنية وتنوعها الحيوي والاسهام في تحقيق تنمية زراعية مستدامة، ويهدف الى حفظ وادارة المصادر والاصول الوراثة الطبيعية.

#### ٣- مركز الحاسب الالي:

تم انشاؤه عام ١٩٩٧، وتتلخص مهمته في تثقيف المجتمع وتأهيله معلوماتيا ومعرفيا ونشر ثقافة المعلوماتية، واستخدام تطبيقاتها المختلفة بالطريقة الصحيحة، اما رسالة المركز فهي: اخراج المجتمع من حالة الامية التي يعيشها في مجال تكنولوجيا المعلومات والحاسبات ونقله لفهم هذه التقنية والتعامل معها بما يحقق الولوج الى عصر اليوم بالتعاون والاستفادة من التجارب المماثلة. ويقدم المركز دبلوم نظم المعلومات، ودبلوم جرافيكس، وشهادة رخصة الحاسوب، وشهادات للدورات المتعددة بحسب مسمى الدورة.

#### ٤- مركز المياه والبيئة:

تم تأسيسه عام ١٩٩٨، وتتمثل مهمة المركز في فتح مجال للتوظيف والاستفادة من امكانيات الأكاديميين والباحثين بجامعة صنعاء في توفير المعرفة المتكاملة حول المياه والبيئة من خلال التعليم والتدريب والاستشارات بالإضافة الى البحوث التطبيقية ذات الصلة لمواجهة التحديات الرئيسية لقطاع المياه على المستويين

المحلي والدولي. ويمنح المركز شهادتي الدبلوم والماجستير في الادارة المتكاملة للموارد المائية.

٥- مركز التدريب والدراسات السكانية:

تأسس المركز عام ١٩٩٨، ويعمل على تقييم المشاريع السكانية في اليمن ويركز على اعداد البرامج ومتابعة اوجه القصور فيها، ووضع النتائج والتوصيات العلمية لقيادة المشروع لتلافي السلبيات وتعزيز الايجابيات وكسب الآراء في تنفيذ المشاريع، يمنح المركز شهادتي الدبلوم العالي والماجستير في الدراسات السكانية.

٦- مركز الارشاد التربوي والنفسي:

تأسس عام ٢٠٠٣، ويهدف الى تقديم الاستشارات العلمية والبرامج الارشادية وبرامج التنمية المهنية في المواضيع ذات العلاقة بأهداف الجامعة ومراكزها المختلفة لكل من المؤسسات الحكومية وللقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وللأفراد.

٧- مركز الترجمة وتعليم اللغات:

تم انشاؤه عام ٢٠٠٤، تتمثل رؤية المركز في الريادة والتميز في مجالي الترجمة وتعليم اللغات على المستويين المحلي والاقليمي وفق معايير الجودة بحلول العام ٢٠٢٥م. ويسعى المركز إلى توظيف الإمكانيات المادية والمعرفية للإسهام في تطوير مهنة الترجمة وتدريسها وكذا تقديم برامج لغوية متميزة تلتزم بمعايير الجودة على المستويين المحلي والخارجي، مما يؤدي إلى الدفع بدور الجامعة كمؤسسة علمية رائدة تسهم في دعم الجهود الوطنية لتنمية الموارد البشرية والمادية وتقديم الخدمات وتوفير الدراسات والبرامج ذات العلاقة بالترجمة وتعليم اللغات.

٨- مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:



تأسس عام ٢٠٠٦، ويهدف الى تطوير العملية التعليمية وتجويدها، من خلال تنفيذ واقامة برامج ودورات تدريبية لمنتسبيها من أكاديميين واداريين وطلاب بهدف التحسين والارتقاء بنوعية مخرجاتها لتلبية ومواكبة احتياجات المجتمع وسوق العمل. كما يسعى الى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والاداري والخدمي للجامعة، وتقديم البرامج والدورات التدريبية وورش العمل الرامية الى تنمية القدرات وتعزيز المهارات، وتوصيف البرامج والمقررات الدراسية، وتأسيس وحدات الجودة بالجامعة، بهدف الحفاظ على مكانتها كبيت الخيرة الاول في اليمن، من خلال تطوير الاداء الشامل، وضمان الجودة وصولا الى الاعتماد الأكاديمي. يمنح المركز شهادات دورات متخصصة حسب طبيعة كل دورة، كما يصدر المركز الادلة الارشادية ومقاييس لتقويم الاداء، والملف الأكاديمي، ومجلة علمية محكمة لنشر الابحاث والدراسات ونتائج وتوصيات المؤتمرات العلمية ذات الصلة بالتعليم الجامعي وضمان الجودة.

#### ٩- مركز الدراسات والاستشارات القانونية والتحكيم:

تم تأسيسه عام ٢٠٠٧، وتتلخص مهام المركز في الارتقاء بدور جامعة صنعاء على المستوى الوطني، في توفير قاعدة علمية راسخة للنهوض بمجالات التحكيم والتسوية الودية للمنازعات سواء أكانت هذه المنازعات محلية ام عربية ام اقليمية ام دولية، اضافة الى التنمية في مجال الدراسات والاستشارات القانونية ورفع مستوى الوعي والثقافة القانونية فيما يسهم في الرفع بجهود التنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية. يقدم المركز برنامج دبلوم عالي بعد البكالوريوس الوظيفي للمهارات القانونية، ودبلوم عالي في الدراسات القانونية لغير المتخصصين. ويسعى لإعداد دبلوم عالي في التحكيم.

#### ١٠- مركز تطوير الادارة العامة:

تم انشاء المركز عام ٢٠٠٧، يسعى المركز الى ان يكون متميزا ورائدا في تقديم خدمات ذات جودة عالية وفقا لأفضل المبادئ والممارسات والمعايير العالمية، وفي مقدمتها الحكم الجيد والادارة الرشيدة، وذلك في جميع المجالات الخاصة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع في اليمن، ويهدف المركز الى تدريب وتأهيل القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة من خلال إكسابهم المعرفة الإدارية (النظرية) والمهارات التخصصية (التطبيقية) المطلوبة للارتقاء بمستوى أدائهم، مع التركيز على آخر ما توصلت إليه المعرفة والتجربة الإدارية الناجحة في الدول الشقيقة والصديقة. نجح المركز في تأهيل (٢١٠)، من القادة الاداريين لدرجة الماجستير التنفيذي في الادارة العامة من مختلف الوزارات والقطاعات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع.

#### ١١ - مركز ادارة الاعمال للدراسات العليا:

تم تأسيسه عام ٢٠٠٨، يسعى المركز لتقديم استشارات وتعليم وتدريب نوعي ومعتمد ومعترف به دولياً في مجالات الإدارة المختلفة لتلبية احتياجات المنظمات على الصعيدين الوطني والإقليمي، نجح المركز الى الان في تأهيل (١٣٥) كادراً، تأهيلاً أكاديمياً عالياً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. يمنح المركز شهادة الماجستير التنفيذي في ادارة الاعمال باللغتين الانجليزية والعربية، كما يقدم المركز برنامج التدريب وبناء القدرات وبرنامج الاستشارات بهدف تعزيز التدريب النشط لكبار المسؤولين والاداريين لدى القطاعين الحكومي والخاص ومنظمات المجتمع المدني.

#### ١٢ - مركز حقوق الانسان وقياس الراي العام:

تم تأسيسه عام ٢٠٠٧، يهتم بالتركيز على قضايا حقوق الانسان المختلفة على المستوى المحلي والدولي بما يكفل تعزيز وصيانة ونشر ثقافة مجتمعية تسهم في خلق واقع جديد يتعامل بكفاءة مع تحديات المستقبل وبناء مجتمع العدالة والمساواة وسيادة القانون. وبحث وقياس الراي العام في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والثقافية والاعلامية والعلمية والتكنولوجية والحضارية. يقدم المركز دراسات عليا ويمنح شهادة الماجستير في حقوق الانسان، ونجح في تنفيذ عدد من الدورات والندوات التوعوية والتدريبية، والانشطة المجتمعية، و صدر عنه مجموعة من الدراسات والمؤلفات القيمة.

١٣- مركز التعليم عن بعد:

تأسس المركز عام ٢٠٠٨، ويهدف الى تطوير العملية التعليمية في كليات الجامعة من خلال العمل على تحسين اساليب التعليم باستخدام طريقة التعليم الالكتروني في التعليم عن بعد، و اتاحة الفرصة للطلاب اليمنيين والمغتربين خارج البلاد لمتابعة دراستهم، وتوظيف شبكة المعلومات الدولية للاستفادة منها في مضمار التعليم العالي والجامعي. مدة الدراسة في المركز أربع سنوات ويمنح بموجبها شهادة البكالوريوس في كل من كليات العلوم، والحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، والاعلام، والتجارة، والآداب، والشريعة.

١٤- مركز البيئة المحمية الزراعية:

تأسس عام ٢٠٠٨، ويهدف المركز الى تنفيذ برامج وانشطة تدريب وتأهيل الشباب من النوعين ذكور واناث بجميع المستويات العلمية، وكذلك الراغبين في تنفيذ المشاريع الاستثمارية المدرة للدخل في مجال البيئة المحمية مهما كان مستوى تعليمهم، لتمكين الشباب من الاعتماد على انفسهم وتمكينهم ايضا من المساهمة في

تطوير وتحسين غذائهم واعداد برامج تدريبية وتأهيلية ومسابقات تعليمية وتطبيقية متخصصة وورش عمل، والاهتمام بتربية الاسماك وربط المجتمع بالبيئة المحمية، وربط مخرجات المركز بالخطط الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية والبشرية، واجراء الدراسات المتعلقة بالزراعة المحمية والانشطة ذات العلاقة.

١٥- مركز المختبرات للبحوث العلمية والطبية وخدمة المجتمع:

تم تأسيسه عام ٢٠٠٧، ويهدف الى انتاج ابحاث طبية متطورة مبتكرة محددة الاهداف وتطبيق نتائجها مما يعود بالنفع الصحي والمعرفي على المحيط الاجتماعي المحلي والاقليمي والذي من شأنه ان يؤدي دورا حاسما في تطوير الرعاية الصحية العالمية.

١٦- مركز الدراسات التاريخية والاثريّة والتراث:

تأسس المركز عام ٢٠٠٨، ويهدف الى نشر وتعزيز المعرفة التاريخية في المجتمع اليمني، وعقد المحاضرات العامة والتخصصية والندوات العامة في مجال اختصاصات المركز في الجامعة والجامعات الاخرى والجهات ذات العلاقة.

١٧- المركز الثقافي للمكفوفين:

تأسس عام ٢٠١٠ بالشراكة بين جامعة صنعاء وجمعية الامان لرعاية الكفيفات، ليكون رافدا ومعينا للطلاب المكفوفين الملتحقين بالتعليم الجامعي، ويسعى المركز الى تأهيل المكفوفين علميا وفكريا في المجتمع الجامعي على المستوى الوطني، من خلال تبني الجهات الرسمية لقضايا الاعاقة البصرية من منطلق العدل والمساواة عن طريق البرامج والخدمات المقدمة لهم بتميز وكفاءة للارتقاء بالمستوى الفكري للكفيف الجامعي، من خلال كادر مؤهل ومتميز وقادر على البذل والعطاء وتقديم الخدمة

بشفافية وكفاءة عالية. يمنح المركز شهادة الرخصة الدولية في قيادة الحاسوب للمكفوفين، وشهادة الكتابة والقراءة بالخط البارز، وشهادات دورات في التنمية البشرية. ويستهدف المركز كل طالب فاقد لحاسة البصر، وكل منتسبي الجامعة من دكاترة وطلاب وموظفين.

#### ١٨- مركز الهجرة واللاجئين:

تم تأسيسه عام ٢٠٠٩، ويهدف الى تنمية الوعي والادراك بقضايا اللجوء والنزوح والهجرة من خلال برامج تدريب وتوعية للمعنيين، واجراء الدراسات والبحوث، واصدار النشرات والمطبوعات وعقد المؤتمرات والندوات واقامة ورش عمل حول مختلف القضايا ذات العلاقة بقضايا اللجوء والنزوح والهجرة. يقدم المركز برنامج ماجستير في القانون الانساني والهجرة واللجوء بالشراكة مع كلية الشريعة والقانون، كما يمنح شهادة الدبلوم ايضا في مجال عمل المركز.

#### ١٩- مركز العلوم والتكنولوجيا:

تأسس عام ٢٠٠٨، ويهدف المركز الى تأكيد الارتباط المباشر بين التطوير التكنولوجي والتنمية البشرية، وتنمية القدرات العلمية للعاملين في مختلف مرافق البحث العلمي، ونقل المعرفة في العلوم والتكنولوجيا، وتقديم دورات تخصصية للمرافق الانتاجية والخدمية لتلبية الاجتياحات لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي.

#### ٢٠- مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية:

تأسس عام ٢٠١١، تتمثل مهمة المركز في المساهمة في تفعيل دور جامعة صنعاء وتعزيز جهودها الرامية لدعم معايير كفاءة البحث العلمي، ولتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية على المستوى الوطني، وتعزيز الروابط البناءة والمنتجة ما بين الجامعة والمجتمع على مختلف المستويات، كما يهدف المركز الى طرح التصورات

والرؤى التطبيقية للمسائل السياسية والاستراتيجية الرئيسة الكفيلة بحل المعضلات المتعلقة بواقع المجتمع والدولة، والمساهمة في تعزيز مستوى الوعي السياسي للمجتمع اليمني بما ينسجم مع تراثنا الحضاري العربي والاسلامي. وتقديم برامج اكااديمية عليا معتمدة محليا ودوليا، ويقدم المركز عدد من الدورات والندوات وورش العمل في مجال عمل المركز.

#### ٢١- المركز التعليمي الجامعي للصم:

تم انشاؤه عام ٢٠١١، ويهدف الى الحاق الطلبة المعاقين سمعيا بالعملية التعليمية الجامعية الحكومية، وتطوير وتكييف المقررات والبرامج الدراسية، وتحسين المستوى التعليمي للأشخاص ذوي الاعاقة السمعية في جميع المجالات وذلك بالتركيز على المناهج والوسائل التكنولوجية. وتخرج كوادر مؤهلة من الاشخاص ذوي الاعاقة السمعية لتلبية متطلبات سوق العمل. نفذ المركز عدد من المشروعات والدورات والفعاليات المرتبطة بأهداف المركز.

#### ٢٢- المركز الاستشاري الهندسي:

تأسس عام ٢٠٠٨، يهدف المركز الى اعداد الدراسات والتصاميم والاستشارات للمشاريع الهندسية، واجراء الاختبارات والفحوصات، واعداد وثائق المناقصات، واعداد وتنفيذ وتطوير برامج التدريب والتأهيل في مختلف التخصصات الهندسية. ومن المشاريع التي قام بإنجازها الدراسات المتعلقة بصيانة كلية الطب بجامعة صنعاء، ومشروع مطار صنعاء، ومشروع اب السياحي، ومستشفى الشرطة بصنعاء وغيرها.

#### ٢٣- مركز تنمية الطفولة المبكرة:

تم تأسيسه عام ٢٠١٧، وتتمثل رؤيته في احداث تنمية مستدامة للطفولة المبكرة عبر المؤسسات المختلفة في اليمن، ويهدف الى تهيئة كوادر وطنية مؤهلة في مجالات الطفولة المبكرة قادرة على مواكبة التطور واحداث التغيير المناسب لتنظيم التعامل القائم مع الاطفال والارتقاء به بما يتناسب مع طبيعة الطفل، ومنح الدرجات العلمية المختلفة، والمعتمدة دولياً، في مجال الطفولة، وفي هذا الصدد فقد تم افتتاح قسم اكاديمي بكلية التربية في مجال الطفولة المبكرة، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، ويعد امتداد لكافة الانشطة السابقة والجهود التي تبناها مركز تنمية الطفولة منذ تأسيسه.

### مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة (أ نموذجاً):

يتناول الجزء الحالي نبذة تاريخية عن الجهود التي تبذلها جامعة صنعاء في مجال التنمية المهنية، وذلك من خلال الانشطة والبرامج التي يقدمها مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، حيث أصبح التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس يشكل مطلباً أساسياً لتحسين الأداء الجامعي، وعاملاً مهماً في نقل الخبرات المتميزة أو الابداعية في مجال التدريس والتعليم وضرورة عصرية لمواجهة كثير من التحديات التي يتعرض لها التعليم، كما أصبح استثماراً بشرياً يساعد على تنوع المعارف وتحسين الأداء واكساب القيم الجامعية الراقية لأعضاء هيئة التدريس. وبذلك اتجهت كثير من الجامعات نحو انشاء مراكز متخصصة تتسابق في مضمار التنمية المهنية ومنها جامعة صنعاء، وبات واضحاً حرص كثير من الجامعات على تطوير هذه المراكز لتتعدى مجرد تطوير التدريس والتعليم إلى تحقيق التميز والابداع في التعليم العالي، فضلاً عن تنمية عدد من المهارات الضرورية لدى عضو هيئة التدريس. (القدس، ٢٠١٨، ١٠).

كما يعد التعليم الجامعي رافداً من روافد التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، فلا تقدم بدون تعليم جامعي عالي، ولا جودة دون رفع مستوى مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والإدارية، لذلك عملت الجامعة على إنشاء المركز في العام ٢٠٠٦م بهدف تطوير العملية التعليمية وتجويدها، من خلال تنفيذ وإقامة برامج ودورات تدريبية لمنسوبيها من أكاديميين وإداريين وطلاب بهدف التحسين والارتقاء بنوعية مخرجاتها لتلبية ومواكبة احتياجات المجتمع وسوق العمل للوصول إلى الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة. (النور، ٢٠١٨، ٢).

ويسعى مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء لأداء رسالته في تطوير العملية التعليمية ونشر ثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة، وإقامة دورات وورش عمل وندوات، ومؤتمرات علمية، وأنشطة تطويرية لمدخلات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين، بهدف التحسين والارتقاء بنوعية المخرجات من التعليم الجامعي باعتبارهم أساس العملية التعليمية لمواكبة احتياجات التنمية المجتمعية من التخصصات النوعية المتميزة. يمثل المركز الركيزة الأساسية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وبيت خبرة، فهو المشرف على كليات ومراكز الجامعة في عملية التطوير وتحديث للبرامج الأكاديمية لتهيئتها للاعتماد الأكاديمي، كما يهتم المركز بالجانب البحثي كخدمة يقدمها في سبيل وضع الحلول للمشاكل الراهنة سواء داخل الجامعة أو خارجها، يضم المركز مكتبة تحتوي على مختلف المراجع العلمية والتدريبية (إلكترونية وورقية) ووثائق الفعاليات السابقة وإصدارات المركز المختلفة. (الصالح، ٢٠١٨، ١١)

إن التطوير والجودة عمليتان لازمتان للتحسين المستمر للتعليم الجامعي وتحقيق المكانة الرائدة على كل المستويات الداخلية والإقليمية والعالمية، ويعرف التطوير بأنه



تحسين نوعية التعليم الجامعي والارتقاء بمستوى ادائه وكليات الجامعة والمراكز التابعة لها هي المعنية بتحقيق ذلك، ولذلك التطوير الأكاديمي وضمان الجودة لكليات الجامعة ومراكزها له أهمية عظيمة وضرورة ملحة وحاجة ماسة تملئها حركة الحياة المعاصرة فهو دليل على بقاء الروح لدى الكليات والمراكز وهو القوة الدافعة لفاعلية نظام التعليم الجامعي لتحقيق أهدافه ورسالته المناطة به ، حيث والتطوير الأكاديمي وضمان الجودة أخذ على عاتقه مهمة تطوير الكليات والمراكز والارتقاء بها من خلال نشر ثقافة الجودة ومراعاة المعايير الإقليمية، والعالمية لتحسين جودة أداء العمليات والمدخلات والمخرجات على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع بها وزيادة قدراتها التنافسية. (البيضي، ٢٠١٨، ١٠)

ويعد برنامج التنمية المهنية من ابرز البرامج التي يقدمها المركز، إذ يهدف برنامج التنمية المهنية بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة صنعاء الى تنمية مهارات الهيئات التعليمية وتطويرها وتجويد التعليم بجميع مكوناته، وبهذه العملية يحقق فاعلية الانتماء المتبادلة بين الجامعة ممثلة بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ومؤسسات المجتمع المختلفة الحكومية والخاصة، مع التطلع الى فتح العلاقة او توسيعها على المستوى الخارجي للاستفادة من البرامج والخبرات الخارجية مع الجامعات والمراكز المماثلة في التوجه، والغاية من ذلك تحسين العملية التعليمية والعلمية في الجامعة وبرامجها لتعزيز مسيرة التنمية وربطها باحتياجات المجتمع وسوق العمل واطهار دورها الحقيقي في العملية التنموية واستشراف المستقبل. (ناجي، ٢٠١٨، ٣).

ويعتقد المؤلف أن المركز يمتلك قدرات وإمكانات جيدة، إلا انه ما يزال يحتاج إلى مزيد من الدعم المادي والبشري والتقني، كي يتمكن من التعرف على كافة

الاحتياجات التدريبية للأكاديميين والإداريين والفنيين وغيرهم، ومن ثم تفعيل برامج التنمية المهنية لتلبية هذه الاحتياجات، وتقويم تلك البرامج وقياس الأثر الناتج عنها، لغرض الاستفادة منها عند تصميم وتنفيذ برامج تدريبية جديدة، حتى يحقق المركز أهدافه المنشودة، وأبرزها الوصول إلى جودة التعليم الجامعي بشكل عام.

### نشأة المركز وتطوره:

يعد تطوير التعليم العالي عموماً والجامعي خصوصاً مقدمة ضرورية للتنمية في أي مجتمع من المجتمعات، فلا تقدم بدون تعليم جامعي عصري عالي الجودة، ولا جودة دون رفع مستوى مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والإدارية، ولتلبية ذلك فقد صدر قرار رئيس الجامعة رقم (٤٠٠) لسنة ٢٠٠٦م بإنشاء مركز تطوير التعليم الجامعي، وصدر أيضاً قرار رئيس الجامعة رقم (٨٤٤) لسنة ٢٠١٦م، بتعديل تسمية المركز؛ إلى مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وهو توجه من قيادة الجامعة للاهتمام بعملية التطوير كون المركز يُعد من أهم المراكز العلمية والبحثية المتخصصة في التأهيل لتحقيق وضمان الجودة ومن ثم الاعتماد الأكاديمي.

ولم يبدأ المركز نشاطه إلا مع مطلع العام ٢٠٠٧م إذ يعد أداة الجامعة لمواكبة التطورات العالمية لضمان الجودة وتحسين الأداء التعليمي الجامعي لتستطيع الجامعة التعايش مع البيئة الجامعية العالمية التنافسية ومواجهة التحديات وتحقيق الذات وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي العالمي ضمن الجامعات المرموقة.

إن جامعات كثير من الدول النامية ومن ضمنها اليمن تعاني من تخلفها عن المسيرة المتسارعة لتكنولوجيا العصر ومستجداته في ميدان العلم والتعليم وذلك لعدم مواكبة التعليم الجامعي في هذه الدول لمتطلبات سوق العمل وعدم مراعاته لتطبيق مواصفات جودة الأداء التعليمي التي من خلالها تصل الجامعات العالمية المرموقة إلى تحقيق ضمان الجودة وتحسين الأداء التعليمي بامتياز، وفيما يلي استعراضاً موجزاً لمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، من حيث الرؤية والرسالة والأهداف والهيكل والمهام والمشروعات والانجازات، وتم استقاء بيانات هذا الجزء من التقرير السنوي للمركز للعام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩، كما هو مبين في المرجع (جامعة صنعاء ٢، ٢٠١٩).

### رؤية المركز:

بلوغ مكانة مرموقة في مجال التطوير الأكاديمي للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التميز وصولاً للاعتماد.

### رسالة المركز:

يسعى المركز إلى تطوير الأداء الأكاديمي والمؤسسي وضمان الجودة بجامعة صنعاء لمساعدة كليات الجامعة ومراكزها المختلفة على تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والإداري والخدمي للحفاظ على مكانتها الريادية.

### أهداف المركز:

١. نشر ثقافة الجودة والاعتماد وتعزيزها بين كافة منتسبي الجامعة.

٢. بناء الأطر المؤسسية وتعزيز القدرات اللازمة لتأسيس نظام ضمان الجودة في الجامعة
٣. تفعيل نظم الجودة في الجامعة وتأهيل كلياتها ومراكزها العلمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
٤. تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والفنيين والإداريين المنتسبين للجامعة.
٥. - تأسيس نظام معلومات للجودة والاعتماد على مستوى الجامعة ووحدات الجودة في الكليات والمراكز العلمية.
٦. - تنمية الموارد المالية اللازمة للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة والاعتماد.

### الهيكل والمهام والاختصاصات:

- مجلس المركز: هو السلطة العليا في الهيكل التنظيمي للمركز، وهو أيضاً مجلس ضمان الجودة في الجامعة، ويمارس المهام والاختصاصات الآتية:
١. رسم السياسات الإستراتيجية العامة للجامعة ذات الصلة بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
  ٢. اعتماد الخطط أو البرامج العامة لنشاطات المركز.
  ٣. اعتماد الموازنة السنوية والحساب الختامي للمركز.
  ٤. المصادقة على الاتفاقيات التي يعقدها المركز مع المراكز المماثلة (الداخلية والخارجية والجهات المانحة)، في مجال الدعم وتبادل الخبرات وإقامة النشاطات المشتركة في مجال التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
  ٥. مناقشة وثائق التقييم الذاتي وتقارير المقيمين الخارجيين للبرامج الأكاديمية في كليات الجامعة ومراكزها العلمية، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

٦. مناقشة الموضوعات المحالة إليه من قبل مدير المركز أو من رئاسة الجامعة.  
التوصية بتعيين الباحثين في المركز وترقيتهم.

### الوحدات الأكاديمية الخاصة بمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:

يتكون المركز من عدة وحدات إدارية وأكاديمية وهي كالاتي:

#### أولاً: وحدة التخطيط والمتابعة.

- تعنى الوحدة بالارتقاء بخدمات الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة للمركز وقيادات الجامعة بشكل عام، وعلى وجه التحديد تتولى الوحدة المهام والاختصاصات الآتية:
  - المشاركة في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لكليات الجامعة ووحدات الجودة فيها..
  - المشاركة في إعداد التحليل البيئي SWOT المتمثل في تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.
  - المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لكليات ووحدات الجودة فيها.
  - مراجعة الخطط الاستراتيجية لكليات الجامعة ووحدات الجودة فيها والمشاركة في تطويرها.
  - مشاركة الكليات ووحدات الجودة فيها بإجراء مقارنات للحكم على كفاءة الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
  - مشاركة الكليات ووحدات الجودة في عمل خطط التحسين.
- ثانياً: وحدات الجودة برئاسة الجامعة والكليات والمراكز.

تعمل الوحدة تحت الإشراف الإداري لعمداء الكليات / مدراء المراكز / أمين عام الجامعة، والإشراف الفني لمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة للقيام بالمهام المناطة بها في تطبيق معايير الجودة والإعتماد الأكاديمي وتنفيذ كامل المهام التي تكلف بها، ومن مهامها واختصاصاتها ما يأتي:

- تخطيط أعمال الجودة بالكلية والمراكز وتنفيذ المهام الموكلة إليها من مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بالجامعة
- تمثيل الكلية / المركز في فعاليات واجتماعات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للكلية أو المركز.
- الإعداد لتنفيذ دراسة التقويم الذاتي للبرامج المختلفة في مجال عمل الوحدة.
- توزيع الاستبيانات على الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بهدف تقييم الأداء.
- حفظ وتوثيق كافة البيانات والمعلومات والمستندات المتعلقة بنظام الجودة بالكلية.
- إعداد تقرير سنوي عن أعمال الوحدة ويرفع صورة منه إلى مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بالجامعة.
- متابعة تنفيذ السياسات العامة الموضوعية لتحقيق أغراض الوحدة.
- الإشراف على حملات التوعية لنشر ثقافة الجودة.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات والورش والدورات التدريبية داخلياً وخارجياً ذات الصلة بالجودة.
- الإشراف على عملية توصيف البرامج والمقررات.

- إنشاء قاعدة بيانات الكترونية للبرامج والمقررات الدراسية والموارد البشرية والمادية بالكلية.
- اقتراح الخطط والبرامج والأنشطة ذات العلاقة بالجودة داخل الكلية.
- القيام بكل ما يوكل إليها من اعمال من قبل مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ووحداته.

### ثالثاً: وحدة ضمان الجودة.

تتولى الوحدة التنسيق مع وحدات ضمان الجودة في الكليات والمراكز العلمية، ومساعدتها على التقييم الذاتي المستمر لبرامجها الأكاديمية، ولأداء أعضاء هيئة التدريس، ومن مهامها واختصاصاتها ما يأتي:

- وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية العامة للجامعة ذات الصلة بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- تطوير المعايير الأكاديمية للبرامج الجامعية بالتعاون مع الأقسام الأكاديمية ووحدات ضمان الجودة في كليات ومراكز الجامعة، ومجلس الاعتماد الأكاديمي.
- الإشراف على تطبيق معايير ومؤشرات مستويات الأداء الأكاديمي للجامعة، ومقارنتها بالمعايير ومستويات الأداء في الجامعات المحلية العربية والعالمية.
- التنسيق مع وحدات ضمان الجودة في الكليات والمراكز من أجل تشكيل فرق متخصصة للتقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية.
- إقامة الفعاليات والورش في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بغرض نشر ثقافة الجودة في الجامعة.

- متابعة أعمال وحدات ضمان الجودة في الكليات والمراكز للتأكد من قيامها بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المقررة من قبل مجلس المركز ومجلس الجامعة.

#### رابعاً: وحدة القياس والتقييم.

تتولى الوحدة إعداد المقاييس والاختبارات وأدوات التقييم والتقييم التي تحتاجها الجامعة لضمان جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وعلى وجه التحديد تتولى هذه الوحدة المهام والاختصاصات الآتية:

- إعداد وتطوير أدوات التقييم للبرامج الأكاديمية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.
- تصميم الاختبارات والمقاييس الخاصة بالكشف عن الاستعدادات والقدرات والميول والاتجاهات لدى طلبة الجامعة للاستفادة منها في عملية القبول.
- تقديم الاستشارات العلمية والتأهيلية في مجال القياس والتقييم والاحصاء.
- التقييم الدوري لنماذج من الاختبارات النهائية وتحليل نتائج الاختبارات الفصلية أو السنوية في الجامعة، وتحديد مواضع القوة ومواضع الضعف في ضوء معايير الجودة.
- تقديم التقارير المتعلقة بمدى تنفيذ الخطط من قبل الوحدات ومقارنتها بالخططة الاستراتيجية مع ما تم تنفيذه وتقديم الاقتراحات لمعالجة الاختلالات.
- تزويد إدارة المركز بإحصائيات وتقارير بما تم إنجازه من أعمال.

#### خامساً: وحدة التطوير الأكاديمي.

تتولى الوحدة التطوير الأكاديمي في كليات الجامعة ومراكزها العلمية، من خلال الأساتذة في الأقسام العلمية، وبناءً على توصيات تقارير لجان التقييم الذاتي



وفرق المقيمين الخارجيين لتلك البرامج الأكاديمية، وعلى وجه التحديد تتولى القيام بالمهام والاختصاصات الآتية:

- مساعدة الكليات والمراكز في الجامعة على تطوير برامج تخصصية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل في المجتمعات المحلية والإقليمية.
- تقديم الخبرات والاستشارات الفنية للأقسام الأكاديمية في الجامعة لمساعدتها على إعداد برامجها في ضوء مواصفات البرامج الأكاديمية.
- إجراء دراسات تدريبية وميدانية للكشف عن طرائق وأساليب التدريس الجامعي الفعالة بشكل مستمر بحسب التخصصات المختلفة، والعمل على تطويرها باستمرار.
- استضافة أساتذة جامعيين من ذوي الكفاءة والخبرة الواسعة في مجال التدريس الجامعي للمشاركة في تطوير البرامج وورش العمل.
- إقامة ندوات علمية لدراسة ومناقشة تجارب ونماذج لبرامج أكاديمية لكليات وأقسام مماثلة إقليمياً وعالمياً.
- مساعدة كليات الجامعة في متابعة تنفيذ البرامج المطورة وتقويمها، والحكم على مدى فاعليتها، وجودة مخرجاتها.

#### سادساً: وحدة التدريب وتنمية القدرات.

- تتولى الوحدة التدريب وتنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعة، وعلى وجه التحديد تتولى هذه الوحدة المهام الآتية:
- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال بناء القدرات المهنية وتطوير الأداء الأكاديمي والعلمي لكادر الجامعة بالتنسيق مع الأقسام الأكاديمية بالكليات.

- عقد دورات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- تنظيم دورات تدريبية في مهارات تقنية المعلومات واللغات والبحث العلمي، ومهارات التحليل الإحصائي، وخدمة المجتمع.
- إقامة وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للأكاديميين في الجامعات والكليات الحكومية والأهلية.

#### سابعاً: وحدة الدراسات والبحوث والتأليف والنشر.

- تُعنى الوحدة بإعداد البحوث العلمية في مجال التعليم الجامعي وضمان الجودة، والمساهمة في نشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، والدعم الفني في مجال التأليف للكتب العلمية، والجامعية في التخصصات المختلفة، وعلى وجه التحديد تتولى هذه الوحدة المهام والاختصاصات الآتية:
- المساعدة في تطوير قدرات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المتخصصة.
  - إعداد مشاريع البحوث العلمية، والحصول على تمويل لها، ومهارات عرض البحوث في المؤتمرات العلمية.
  - إجراء الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تطوير الممارسات التربوية والتطوير الأكاديمي في الجامعة.
  - إصدار مجلة علمية متخصصة تهتم بنشر البحوث في مجال تطوير التعليم الجامعي وضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
  - إقامة الفعاليات العلمية ذات العلاقة بالبحوث العلمية والتأليف والنشر.

- إصدار النشرات والمطبوعات والأدلة الهادفة إلى تحسين جودة التعليم الجامعي، وكذا للتعريف بالأنشطة التي تقام بالمركز وفي الجامعة.
- إعداد كتيبات، ونشرات علمية بغرض التتوير بالاتجاهات الحديثة والمستجدات في مجال البحوث العلمية والتطوير الجامعي.

### ثامنا: وحدة نظم المعلومات والدعم التقني.

تعني الوحدة بالارتقاء بخدمات الجامعة في مجال المعلوماتية من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة للمركز والجامعة بشكل عام حول كافة العمليات والإجراءات الأكاديمية والإدارية بما يسهل عملية اتخاذ القرارات اللازمة، وعلى وجه التحديد تتولى الوحدة المهام والاختصاصات الآتية:

- جمع وتنظيم المعلومات والبيانات وتجهيزها ووضع البرامج لمعالجتها ومراجعتها وإعداد وتنفيذ البرامج الخاصة بتصنيف وتصنيف وتبويب الوثائق والمراجع والدوريات وبيان عناصرها ومحتوياتها.
- تأسيس وإدارة نظام موحد لقواعد البيانات والأرشفة للوثائق وفق الأساليب والطرق الحديثة.
- العمل على إقامة وإدارة نظام الإلكتروني للمحتوى التعليمي والبحثي.
- المساهمة في التجهيزات الفنية اللازمة للمحاضرات العامة والندوات والمؤتمرات التي تقيمها الجامعة، وتوثيقها بكافة الوسائل المتاحة (التسجيل الصوتي والمرئي).
- العمل على إدخال نظام الأرشيف الإلكتروني في التوثيق داخل الجامعة.

### أنشطة وبرامج مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

أولاً: برنامج التنمية المهنية:

في إطار تحقيق الأهداف العامة للمركز، ومنها تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة، قام المركز بإقامة العديد من برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في كليات الجامعة ومراكزها العلمية، خلال السنوات الماضية، وبلغت تسع دورات، بالإضافة إلى العديد من الدورات والورش والندوات، والجدول التالي يوضح ذلك (١):

### جدول (٣)

برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة

م	الدورة	الفترة	السنة	عدد المشاركين
1	الأولى	من ١٥ أبريل - ٧ مايو	٢٠٠٧	٧٨
2	الثانية	من ٢٦ أغسطس - ٣١ سبتمبر	٢٠٠٧	٣٢
3	الثالثة	من ٢ فبراير - ٢٠ أغسطس	٢٠٠٨	٣٧
4	الرابعة	من ٤ أبريل - ١٨ أغسطس	٢٠٠٩	٥٣
5	الخامسة	من ١٩ - ٣١ أكتوبر	٢٠١٠	٣٥
6	السادسة	من ٣١ ديسمبر - ٢٤ يناير	٢٠١١ - ٢٠١٢	٢٩
7	السابعة	من ١٤ - ٣٠ ديسمبر	٢٠١٣	٥٥
8	الثامنة	من ١٣ - ٢٩ ديسمبر	٢٠١٤	٥٥
9	التاسعة	من ٦ - ١٦ فبراير	٢٠١٦	٦٣
		مجموع المستفيدين		٤٣٧

### أهداف البرنامج:

- التعريف بنظام الجامعة ولوائحها، وفلسفة التعليم الجامعي وتحدياته.
- التعريف بالتقاليد الأكاديمية، ومفهوم الحرية الأكاديمية.

- عرض خبرات بعض الجامعات في مجال اخلاقيات مهنة التدريس الجامعي، وأدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس الفعال.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في توصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية وفق معايير الاعتماد الأكاديمي.
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام تقنيات التعليم.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على استخدام اساليب التقويم الحديث.

### الدورات والورش والندوات:

- نفذ المركز عشرات الندوات والورش والفعاليات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وللعاملين الإداريين والفنيين وغيرهم، ومن أبرز تلك الأنشطة ما يلي:
١. ندوة ضمان الجودة في التعليم الجامعي.
  ٢. ندوة تعريفية بمضامين الدليل وتقييم وتطوير التعليم الجامعي في الكليات الإنسانية والعلمية.
  ٣. ندوة حول التقويم الذاتي.
  ٤. ورشة صياغة المعايير الأكاديمية اللازمة لتقييم وتطوير البرامج الدراسية لكليات الجامعة.
  ٥. الدورة التدريبية الأولى لتنمية المهارات التقنية.
  ٦. الدورة التدريبية الثانية لتنمية المهارات التقنية.
  ٧. رخصة جامعة صنعاء لقيادة الحاسوب.
  ٨. ورشة خاصة بتقييم ومراجعة قسم الحاسوب في كلية العلوم والهندسة- مركز الحاسب الآلي.
  ٩. اللقاء الأول لمنتدى التدريس الجامعي.

١٠. دورة تدريبية مجال الفوتوشوب.
١١. برنامج التوفل.
١٢. اللقاء الثاني لمنتدى التدريس الجامعي.
١٣. ورشة عمل بعنوان التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد المالية.
١٤. اللقاء الثالث لمنتدى التدريس الجامعي.
١٥. دورة البوربوينت.
١٦. اللقاء الرابع لمنتدى التدريس الجامعي.
١٧. دورة الانترنت وتصميم المواقع.
١٨. دورة التخطيط الاستراتيجي.
١٩. دورة إنتاج الدروس والمحاضرات باستخدام الوسائط المتعددة.
٢٠. دورة مهارات إعداد خطة المقرر.
٢١. دورة مهارات إدارة الاجتماعات.
٢٢. دورة مهارات رئاسة الأقسام.
٢٣. دورة توصيف المقررات الدراسية.
٢٤. دورة صيانة أجهزة الحاسوب.
٢٥. دورة صياغة المعايير الأكاديمية.
٢٦. دورة مهارات عرض البحوث العلمية في المؤتمرات.
٢٧. دورة مهارات التقويم الذاتي للأقسام والبرامج (العلوم - الهندسة).
٢٨. دورة مهارات التقويم الذاتي للأقسام والبرامج (العلوم - الطب).
٢٩. دورة مواصفات البرنامج الجامعي.
٣٠. دورة مهارات جمع المعلومات وإعداد وثائق التقويم الذاتي.

٣١. اللقاء الخامس لمنتدى التدريس الجامعي.
٣٢. دورة تدريبية اللغة الانجليزية كلغة أجنبية لمعلمي متطلبات الجامعة نظام الحلقات.
٣٣. دورة مهارات استخدام برنامج الاكسيل.
٣٤. دورة مهارات استخدام برنامج الفوتوشوب.
٣٥. دورة تنمية مهارات الاتصال باللغة الانجليزية لمدة شهرين.
٣٦. دورة تنمية المهارات الأساسية في استخدام الحاسوب (رخصة قيادة الحاسوب).
٣٧. دورة إنشاء عروض تفاعلية للمحاضرات والبحوث العلمية وإعداد الملف الالكتروني.
٣٨. دورة المناهج وطرق التدريس.
٣٩. دورة مهارات توصيف وإعداد خطة المقرر لبرامج كلية الطب والصيدلة وطب الاسنان.
٤٠. رخصة جامعة صنعاء لقيادة الحاسوب.
٤١. دورة مهارات التحليل الإحصائي SPSS.
٤٢. ورشة طرائق التدريس وأساليب تدريس المجموعات الكبيرة.
٤٣. برنامج تدريبي لمدرسي كليات المجتمع في مجال التأهيل للتدريس
٤٤. دورة الإدارة الأكاديمية.
٤٥. دورة تقويم البرامج الأكاديمية ودراسة التقويم الذاتي للكليات العلمية.
٤٦. دورة مهارات التحليل الإحصائي SPSS.
٤٧. أسابيع الجودة في الجامعات اليمنية.
٤٨. دورات توصيف المقررات الدراسية.
٤٩. ورش توصيف البرامج.
٥٠. أسبوع الجودة الأول للعام ٢٠١٤م بالجامعات اليمنية.
٥١. دورة الخطة الاستراتيجية للمركز.

٥٢. ورشة التقييم الذاتي لكليات الطب والعلوم الصحية، الاسنان، الصيدلة.
٥٣. ورشة التقييم الذاتي لكليات الطب والعلوم الصحية والصيدلة وطب الأسنان.

#### - مشروع تطوير البرامج الأكاديمية:

يسعى المركز من خلال وحداته المتخصصة واللجان والوحدات الفرعية في كليات الجامعة إلى تنفيذ مشروع تقييم وتطوير البرامج الدراسية للمرحلة الجامعية الأولى في الجامعة لتواكب الاتجاهات العلمية المعاصرة في التعليم الجامعي وتحقق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستويات الوطنية والعالمية.

ومنهجية تطوير التعليم الجامعي كعملية مستمرة في جامعة صنعاء تقوم على أساس إدخال تغييرات مخصصة تدريجية طويلة الأجل يتم تنفيذها خلال أربع مراحل باستخدام دليل تقييم وتطوير البرامج الدراسية المعتمد من مجلس الجامعة وفي ضوء معايير الجودة العالمية. وبالاعتماد على جهود منتسبي الجامعة من الخبراء والمتخصصين وهيئة التدريس في الكليات والأقسام العلمية.

#### أهداف المشروع:

يهدف مشروع تقييم البرامج الأكاديمية وتطويرها في جامعة صنعاء إلى:



١. إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.
٢. التحقق من توافق البرامج الأكاديمية مع رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
٣. تشخيص جوانب القوة في البرامج الأكاديمية وتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف ومعالجتها.
٤. التحقق من تلبية مخرجات البرامج الأكاديمية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.
٥. معرفة مدى كفاية البيئة التربوية الجامعية وملاءمتها لتحقيق أهداف الجامعة.
٦. تحسين البرامج الأكاديمية ورفع مستوى كفاءتها، في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

### مراحل المشروع:

**المرحلة الأولى:** وتتضمن الإعداد للتدريب، ثم تنفيذ عملية التدريب.

**المرحلة الثانية:** وتتضمن تحليل الوضع الراهن، وتشمل القيام بتنفيذ عملية تحليل الوضع الراهن في السنة الأولى حسب ما هو موضح في الخطة التنفيذية الزمنية المعتمدة، وصياغة تقرير التقويم الذاتي (الدراسة الذاتية Self-Study) حسب ما هو موضح في الخطة التنفيذية الزمنية، فإن عملية تحليل الوضع الراهن تتضمن قيام الكليات المستهدفة في السنة الأولى بتحديد الاحتياجات يليها القيام بعملية تقويم مكونات برامجها الحالية في ضوء المعايير الواردة في هذا الدليل وهذه العملية تجرى على هيئة دراسة يتم تنفيذها عن طريق لجنة التقويم والتطوير في كل كلية على أن يراعى في اختيار أفرادها توافر الخبرة والمهارة للقيام بهذه العملية.

**المرحلة الثالثة:** تطوير البرامج الأكاديمية: وتأتي هذه المرحلة في ضوء نتائج التقويم لبرامج الكليات المستهدفة بمكوناتها المختلفة، وما تم التوصل إليه من توصيات

ومقترحات خلال ورش عمل التقويم، ويجري التقويم والتطوير للبرامج والمقررات الأكاديمية، وفقاً للخطة الزمنية المعتمدة.

**المرحلة الرابعة:** اعتماد البرامج المطورة وتطبيقها وتقويمها بنائياً، وتشمل:

- القيام بعملية التقييم الذاتي للكليات الطبية الثلاث وكلية الهندسة كمرحلة أولى إلا أن الظروف التي تمر بها اليمن توقف العمل بهذه الكليات رغم أنها قد أوشكت على الانتهاء، وسيرد ذكرها لاحقاً في هذا التقرير.
- القيام بالتهيئة لبعض كليات الجامعة لعملية التقييم الذاتي (التربية، الحاسوب، اللغات، التجارة) كمرحلة ثانية.
- القيام بدراسة تحليلية وميدانية عن طبيعة المتطلبات الجامعية الأربع: (الثقافة الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الحاسوب).

- مشروع الجودة والاعتماد الأكاديمي في كليات الجامعة ومراكزها العلمية.

تضمنت أهداف المركز الاستراتيجية إنشاء وحدات ضمان الجودة في الجامعة، وصدر بذلك قرار رئيس الجامعة رقم (٦٨٥) لسنة ٢٠٠٧م بإنشاء وحدات ضمان الجودة في كليات الجامعة، وعلى أن يتم استكمال فتحها في فروع الجامعة ومراكزها العلمية، وتعد وحدات الجودة في كليات الجامعة المسؤولة عن عملية الجودة في التعليم الجامعي والاعتماد الأكاديمي للبرامج التعليمية في جميع الكليات، والتي يشرف عليها مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة فنياً.

وسعيّاً من المركز لأداء رسالته لخدمة وتطوير التعليم الجامعي ونشر ثقافة الجودة، فقد قام بالمساهمة والتمهيد للتهيئة للمراجعة الداخلية لعدد من كليات الجامعة

حتى يستطيع القيام بعمل التقييم الذاتي للكشف عن جوانب القوة والضعف لديها، وللسير في تنفيذ معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، حيث إن المجلس قد وضع معايير المستوى الأول هذه بصفاتها معايير عامة تمثل متطلبات الحد الأدنى الواجب تحقيقها من مدخلات، وعمليات، ومخرجات في التخصصات المختلفة، فهو في الوقت نفسه يشجع المؤسسات التعليمية على تحقيق المعايير الأكاديمية الخاصة بما يحقق تميزها ويدعم قدراتها التنافسية، كمطلب للوصول للاعتماد الأكاديمي لبرامج الجامعة.

وتتضمن معايير المستوى الأول للبرامج الأكاديمية، خمسة معايير، كل منها يضم عدداً من المعايير الفرعية. فيختص الأول منها برسالة البرامج وأهدافها ومخرجات التعلم؛ والثاني بالبنية الأكاديمية من خطط دراسية، ومقررات، وأعضاء هيئة التدريس، ونظام القبول والتسجيل؛ أما الثالث بالبنية التنظيمية والإدارية للبرامج الأكاديمية؛ كما يتصل المعيار الرابع بالبنية المادية اللازمة لترح البرامج الأكاديمية من منشآت ومرافق تعليمية؛ أما الخامس والأخير، فيتصل بالموارد المالية المطلوبة لتنفيذ للبرامج الأكاديمية.

### أهداف المشروع:

- استكمال إنشاء وحدات الجودة في كليات الجامعة ومراكزها.
- المشاركة في التقييم الذاتي وتهيئة الكليات للحصول على الاعتماد الأكاديمي وفق معايير المجلس والبرامج المرجعية المعنية بتطوير البرامج الأكاديمية.

وفي ظل التعاون المشترك بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ممثلة بمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي وجامعة صنعاء ممثلة بمركز التطوير

الأكاديمي وضمان الجودة فقد تم التنسيق وتوقيع محضر بين الطرفين بداية عام ٢٠١٣م للبدء بعملية المراجعة الداخلية وتشكيل لجنة عليا ولجان فرعية داخلية في ضوء المعايير الخمسة للمستوى الأول "بداية" والخطوات العشر لضمان الجودة التي أقرها المجلس، وتم تقسيم كليات الجامعة إلى ثلاث فئات وهي كالآتي: -

- كلية الطب والأسنان والصيدلة كمرحلة أولى.
- كلية الهندسة والعلوم التطبيقية (الزراعة - الحاسوب - العلوم) كمرحلة ثانية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (الآداب - التربية - الشريعة - الإعلام - التجارة) كمرحلة ثالثة.

وبناءً على ذلك واستشعاراً لأهمية التقييم الذاتي لضمان الجودة الأكاديمية والإدارية ومواكبة لمتطلبات جودة التعليم كشرط للاعتماد الأكاديمي، وتحقيقاً لهدف المشروع فقد قام المركز بالتعاون مع الكليات المستهدفة من هذا المشروع بعدة خطوات نوجزها على النحو الآتي:

**إنجازات المركز والوحدات الأكاديمية بالكليات في عملية التقييم الذاتي:**

**أولاً: إنجازات المركز:**

- إصدار قرار من رئيس الجامعة بتشكيل اللجنة العليا للمراجعة الداخلية للكليات الطبية الثلاث (الطب والعلوم الصحية، الأسنان، الصيدلة)، تقوم بالمهام التالية: -
  - (١) التخطيط للقيام بإعداد المراجعة الذاتية لبرامج الكليات.
  - (٢) تشكيل لجان فنية مساعدة لجمع المعلومات والبيانات والأدلة.
  - (٣) قيادة وتوجيه اللجان الفنية في عملية جمع وتحليل البيانات.
  - (٤) توزيع المهام فيما بين الأعضاء لكتابة مسودة تقرير الدراسة.

٥) اتخاذ القرارات الخاصة بأوليات التحسين.

٦) التنسيق مع مجلس الاعتماد الأكاديمي لإنجاز المراجعة الداخلية لبرامج الكليات.

- تسمية رؤساء وحدات الجودة في الكليات بناءً على رفع ترشيح من الكلية للمركز.
- إقامة دورات توصيف البرامج والمقررات الدراسية لأغلب الكليات وذلك وفق برنامج سبق وضعه للنزول إلى هذه الكليات وإشعارهم بأهمية هذه الخطوة التي تعد الركيزة الأساسية للعملية التعليمية داخل الجامعة، بالإضافة إلى أن هذه الدورات تستند عليها عملية الجودة والاعتماد الأكاديمي وتتطلبها المعايير العالمية في تطوير النظم التعليمية والأكاديمية في الجامعات، واستهدفت هذه الدورات ٣٤٤ متدرباً.

- إقامة ورشة للتخطيط الاستراتيجي ضمت رؤساء وحدات الجودة بكليات الجامعة.
- تكليف مندوبين من المركز للإشراف على عملية المراجعة الداخلية في هذه الكليات.

#### ثانياً: - إنجازات وحدات الجودة بالكليات:

قام المركز ممثلاً بمندوبية في الكليات المستهدفة في عملية التقييم الذاتي بعدة خطوات الهدف منها تهيئة الكليات لهذه العملية وذلك كما يلي:

أولاً: نشر ثقافة الجودة:

تم عقد العديد من ورش العمل التي تتضمن الآتي:

- ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- معايير الاعتماد الأكاديمي المعدة من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.

- أهمية الجودة في تطوير العملية التعليمية في كليات الجامعة.

### ثانياً: التقويم الذاتي:

- تم عقد العديد من ورش العمل تتضمن عدة خطوات منها:
- دليل التقويم الذاتي الذي يتضمن المعايير الخمسة للاعتماد الأكاديمي مستوى أول "بداية".
- مفهوم التقويم الذاتي.
- مراجعة عامة للإجراءات ومراحل إعداد الدراسة الذاتية.
- إعداد جدول زمني لإجراءات دراسة التقويم الذاتي.
- معايير الاعتماد الأكاديمي.

### ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي:

- تم عقد عدد من ورش العمل تتضمن الخطوات الآتية:
- مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي.
- التحليل البيئي الرباعي (swot).
- رؤية ورسالة وأهداف وقيم الكليات والجامعة.
- رابعاً: توصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية:
- تم عقد العديد من ورش العمل والتي تتضمن الآتي:
- مواصفات الخريج المثالي.
- مخرجات التعليم المبني على المهارات الأربعة (المعرفة والفهم - المهارات الذهنية - المهنية والعملية - المهارات العامة والانتقالية).
- خطوات توصيف البرامج والمقررات.

- تسكين مخرجات التعلم.
  - التدريب على توصف البرامج والمقررات.
- وبعد هذه الورش قامت عمادات الكليات بتشكيل اللجان المعنية بالمراجعة الداخلية للكليات تمثلت في: لجنة رئيسة وخمس لجان بواقع لجنة لكل معيار من المعايير الخمسة تراوحت أعدادهم ما بين ثلاثة أشخاص إلى ستة بحسب حجم كل معيار، بالإضافة إلى لجنة صياغة رؤية ورسالة الكلية تكونت من خمسة أشخاص، ولجنة اللائحة الداخلية للكلية تكونت من ثلاثة أشخاص، ولجنة إدخال وتحليل البيانات والاستبيانات تكونت من ثلاثة أشخاص من الكادر الأكاديمي والإداري.
- وتم إنجاز الخطة الاستراتيجية للبرامج العلمية وفق معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.
  - شارفت كليات (طب الاسنان، البشري، والهندسة) من الكليات العلمية على الانتهاء من مرحلة التقييم الذاتي وبنسب تصل في بعضها إلى ٨٥% تقريبا، لولا الظروف التي مرت بها البلاد.
  - ومن الكليات الانسانية نجد أن كلية التربية شارفت على انجاز عملية التقييم الذاتي.
  - وقطعت بعض الكليات اشواط لا بأس بها في عملية التهيئة للتقييم الذاتي مثل (الحاسوب، اللغات، التجارة) حيث قامت بتشكيل اللجان والبحث عن الموارد.

#### رابعاً: برنامج أسابيع الجودة في كليات الجامعة ومراكزها العلمية

في ظل التعاون بين مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي والمركز وفي إطار تحقيق الأهداف العامة للمركز وفي مقدمتها نشر ثقافة الجودة

والاعتماد الأكاديمي وتعزيزها بين كافة منتسبي الجامعة فقد قام المجلس بافتتاح أسابيع الجودة في الجامعات اليمنية في رحاب المركز خلال الفترة ١٧-١٩ مارس ٢٠١٣ م مدشناً بذلك عمله في هذا المجال، وقام المركز بتنفيذ العديد من أسابيع الجودة في إطار كليات الجامعة ومراكزها العلمية، حيث تم تقسيم كليات الجامعة إلى خمس مجموعات.

### الأهداف:

- بناء قدرات الكليات على التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة من خلال تحليل الوضع الراهن للكليات والمراكز والأقسام حسب التحليل الرباعي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات).
- وضع رؤية ورسالة وأهداف للكليات والمراكز والبرامج الأكاديمية المستهدفة.
- تدريب المشاركين على كتابة مخرجات التعليم وتوصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.
- بناء قدرات أعضاء هيئة التدريس على التقويم الذاتي (للمرحلة الأولى بداية) من الاعتماد الأكاديمي.

خامساً: برنامج التنمية المهنية للموظفين الإداريين والفنيين في كليات ورئاسة الجامعة.

للتدريب دور فعال ومهم في تطوير الأفراد والموظفين والعمال من أجل زيادة الانتاجية وتحسين الأداء وتحقيق أهداف التميز للقسم والإدارة أو المؤسسة ككل. لأن التدريب يمد المتدربين بالمعلومات الجديدة والمفاهيم الحديثة ويعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعديل السلوك والاتجاهات.



## الأهداف:

- تحسين طرق وأساليب الأداء للكادر الإداري.
- تنمية قدرات الموظفين ومهارتهم في مجال أعمالهم علمياً وعملياً.
- تعديل السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.
- تمكين الموظفين الإداريين والفنيين والعمال من مساندة التقدم العلمي والتكنولوجي.
- الإلمام بأساليب العمل الحديثة وتحقيق الجودة.
- تنمية المعارف الفنية والإنتاجية والإدارية والاقتصادية المتصلة بالوظيفة.
- تنمية المهارات التحليلية لدى الكادر الإداري.
- تمكين القيادات الإدارية من المعارف والمهارات التي تشمل: التخطيط- التنظيم- التنفيذ- الرقابة- التوجيه - العلاقات - التسهيلات - الاهتمام بالبيئة الجامعية.

## مستويات برنامج التدريب:

ينقسم البرنامج التدريبي الإداري والفني إلى أربعة مستويات يوضحها الجدول التالي:

### جدول (٤)

برنامج التدريب الإداري والفني بمستوياته الأربعة

م	المستويات	المحاور
١	المستوى الأول	التدريب لاكتساب مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين واللوائح والأنظمة، والتنظيم، والإنجاز وتنفيذ المهام، والولاء المؤسسي المتصلة بوظيفته ويستهدف (الموظفين الجدد والمختصين).
٢	المستوى الثاني	التدريب لزيادة المعلومات في تنمية المهارات، والقدرات، وحل المشكلات العارضة في العمل، وكسب رضى العملاء ويستهدف منها (الموظفين الذين مر عليهم خمس سنوات في الوظيفة).

٣	المستوى الثالث	التدريب لتنشيط المتدرب بالمعلومات، والأساليب الحديثة في إعداد الخطط، والتوجيه، والإشراف، والتنفيذ، ويستهدف (المرشحين لوظائف عليا مثل: رؤساء الأقسام، والإدارات الوسطى، الإدارات العليا ويمكن تقسيمهم إلى ثلاث مجاميع منفصلة.
٤	المستوى الرابع	تدريب الفنيين " فني المختبرات - المعامل - المكتبات " وبحسب الخطة المعدة لهم.

وفي هذا الإطار فقد عمل المركز على إقامة العديد من الدورات التدريبية بغرض اكساب هذه الشريحة المهمة من شرائح الجامعة المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم الإدارية والوظيفية على أكمل وجه، وكل ذلك يصب في مصلحة العملية التعليمية داخل الجامعة ويحسن من مخرجاتها لخدمة التنمية في المجتمع اليمني.

#### سادساً: دراسات وأبحاث

انطلاقاً من أهمية التدريب لكونه ضرورة حتمية يفرضها أي تغيير، ونظراً لتأثيره في تطوير العمل الأكاديمي ورفع جودة التعليم ومخرجات الجامعة، وحرصاً من المركز على القيام بدوره في عملية التطوير الأكاديمي ولما يوليه من اهتمام بهذا الجانب في دراسة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والدراسات الأخرى، لما تمثله من دعامة أساسية في بناء البرامج الأكاديمية التي يقوم بتنفيذها ضمن خططه المستقبلية، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى المهمة لضمان نجاح أي مشروع أو برنامج تدريبي، كما تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح، حيث أنجز المركز ما يلي:

١. دراسة بعنوان "تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي".

أهم ما تضمنته الدراسة:

- الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- الجودة والاعتماد الأكاديمي.

أهداف الدراسة:

- تحديد أهم الاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس بجامعة صنعاء والمتعلقة بأدواره الأكاديمية والإدارية وخدمة المجتمع.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في زيارة فعالية دور أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء لرفع مستواهم العلمي وتحقيق أهدافهم المنشودة.

- إضافة إلى إعداد دراسة تحليلية وميدانية عن طبيعة المتطلبات الجامعية الأربعة من حيث أهدافها ومحتواها وكذلك رضا الطلاب عن هذه المحتويات وأساليبها وأساليبهم التدريسية. ولتحقيق تلك الأهداف قام المركز بإعداد واستخدام أداتين هما:
- الأولى: تحليل المحتوى لمعرفة المفردات العامة والأهداف والقضايا التي تتضمنها تلك المتطلبات.
  - الثانية: استبيان لمعرفة مدى رضا طلبة جامعة صنعاء عن هذه المتطلبات.

٢. دراسة تحليلية وميدانية عن طبيعة المتطلبات الجامعية الأربع: (الثقافة الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الحاسوب).

ومن أهم نتائج الدراسة:

- عدم رضا الطلاب عن أساتذة المقرر، وكذلك عن أساليب التدريس التي يستخدمونها، بينما هناك رضا بشكل مقبول عن المحتوى الذي تتضمنه هذه المقررات.

#### سابعاً: إصدارات المركز

١) يصدر مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة مجلة نصف سنوية محكمة لديها رقم دولي من المركز الدولي لتسجيل المطبوعات المتسلسلة من باريس - فرنسا (ISSN 2073-2619) International standard serial Number) تسمى (مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة) والجدول (٥) يضم الأعداد التي تم إصدارها من المجلة بدءاً من العام ٢٠٠٧م مع ملاحظة أن المجلة توقفت في عام ٢٠١١م حتى عام ٢٠١٥م بسبب الأحداث والمشاكل التي مرت بها البلاد.

جدول رقم (٥)

أعداد مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة

دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة					
م	الإصدار	المجلد	العدد	الفترة	السنة
١	الأول	١	١	يونيو - ديسمبر	٢٠٠٧م
٢	الثاني		٢	يناير - يونيو	٢٠٠٨م

٢٠٠٨ م	يوليو - ديسمبر	١	٢	الثالث	٣
٢٠٠٩ م	يناير - يونيو	٢		الرابع	٤
٢٠٠٩ م	يوليو - ديسمبر	١	٣	الخامس	٥
٢٠١٠ - ٢٠١١ م	-	العددان ٢،٣		السادس	٦
٢٠١٥ م	يناير - ديسمبر	العددان ٢،١	٤	السابع	٧
٢٠١٧	يناير - يونيو	٨	٥	الثامن	٨
٢٠١٧	يوليو - ديسمبر	٩	٥	التاسع	٩
٢٠١٨	يناير - يونيو	١٠	٦	العاشر	١٠
٢٠١٨	يوليو - ديسمبر	١١	٦	الحادي عشر	١١
٢٠١٩	يناير - يونيو	١٢	٧	الثاني عشر	

(٢) يصدر المركز نشرة دورية باسم (مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة) قد أصدر (خمسة أعداد).

(٣) نافذة إلكترونية خاص بالمركز ضمن الموقع الرسمي التابع لجامعة صنعاء.

(٤) دراسات والأبحاث:

- دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- دراسة تحليلية وميدانية عن طبيعة المتطلبات الجامعية.

(٥) أصدر المركز أنشطة إعلامية خاصة به وهي كالاتي:

- كتيب دليل معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة - الطبعة الأولى.

- كتيب دليل تقويم البرامج الدراسية وتطويرها في كليات جامعة صنعاء - الطبعة الأولى.

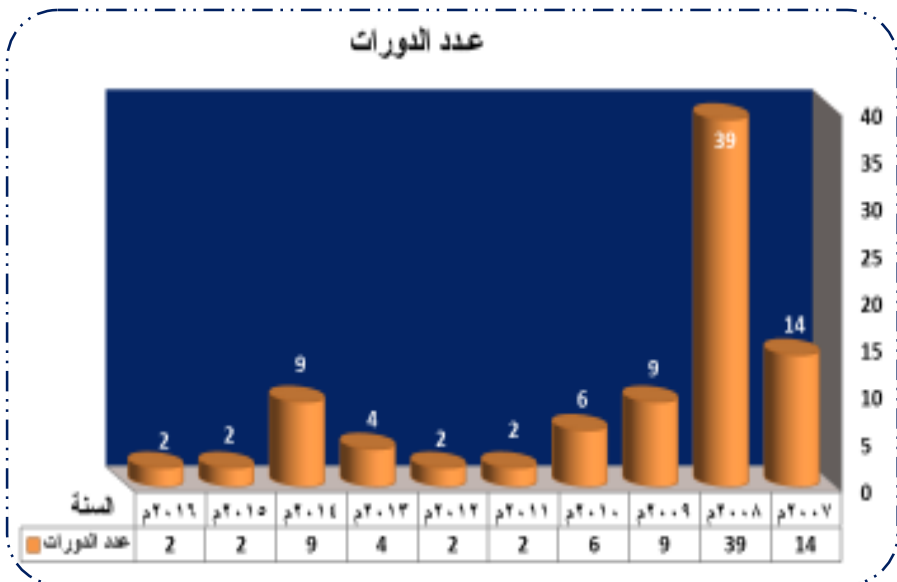
- كتيب دليل تقويم البرامج الدراسية وتطويرها في كليات جامعة صنعاء - الطبعة الثانية.

- كتيب أنشطة ووحدات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة - الطبعة الأولى.
- بروشور تعريفى عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- ملصقات تثقيفية حول ثقافة الجودة.
- ريبورتاج تعريفى عن أنشطة المركز.

### ثامناً: رسم بياني يوضح مدى إنجازات المركز ٢٠٠٧-٢٠١٦م

قام المركز منذ إنشائه في ٢٠٠٦م بالعديد من الأنشطة والفعاليات والورش والدورات الهادفة إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة وتحقيق الجودة الشاملة في كليات الجامعة ومراكزها وزيادة نمو أعضاء هيئة التدريس، وتتوزع تلك الأنشطة بحسب تقرير الدورات والفعاليات المقامة في المركز كما يأتي:

شكل (١): عدد الدورات والمشاركين حسب العنوان



شكل (٢) : عدد الدورات والمشاركين حسب الاعوام.



## خلاصة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:

تولي الحكومات والمؤسسات الجامعية برامج التنمية المهنية قدرا كبيرا من الاهتمام، كونها تسهم في تنمية قدرات الافراد، وتعزيز مهاراتهم المختلفة، مما ينعكس على مستوى ادائهم، وبالتالي زيادة الانتاجية، وتحقيق اهداف المؤسسة. وفي التعليم الجامعي تشكل التنمية المهنية محورا اساسيا من محاور التطوير المؤسسي في الكليات والمراكز العلمية، والوحدات الادارية المختلفة، وتوليها الجامعات عناية بالغة، وتخصص لها الموازنات، وتعمل على توفير البرامج والانشطة الرامية الى تحقيق التنمية المهنية في مختلف المجالات الادارية والأكاديمية والتقنية، كما لا تقتصر برامج التنمية المهنية على التطوير الأكاديمي فحسب، وانما تتعدى مختلف الجوانب العلمية والانسانية والمجتمعية.

وفي جامعة صنعاء يتولى مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة مسالة التخطيط والاعداد والتنفيذ لبرامج التنمية المهنية، وعلى مدى ١٤ عاما، ومنذ تأسيس المركز عام ٢٠٠٦، وحتى اصدار هذا الكتاب، نفذ المركز مئات من الدورات والانشطة التدريبية المتنوعة، لتشمل القيادات الأكاديمية، واعضاء الهيئات التدريسية، والعاملين الاداريين في مختلف الكليات والمراكز بالجامعة، استفاد منها عدد كبير من منتسبي الجامعة، في مختلف الجوانب العلمية والبحثية والتقنية والمجتمعية.

ويعد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة هو المركز المتخصص في برامج التطوير الجامعي، والتنمية المهنية، وقد ساهم في انجاز أكثر من (٢٩٥) نشاطا مختلفا، من مجموع (٦٢٢)، وبنسبة ٤٧%، في مجال التطوير الأكاديمي حتى اليوم، وذلك من اجمالي الانشطة المقدمة من المراكز العلمية بجامعة صنعاء، والبالغ عددها (٢٣) مركزا علميا وبحثيا وخدميا.



ونجح المركز الى حد كبير في توفير عدد من الانشطة والممارسات التي تسهم في تطوير وتجويد العملية التعليمية بالجامعة، فمنها ما يتعلق بتطوير البرامج والمقررات الدراسية، وطرق التدريس، وأساليب ومنهجيات التعلم، والاختبارات والقياس والتقويم، وأيضا تنمية المهارات والقدرات للموارد البشرية، بما فيها الكوادر الأكاديمية والادارية والتقنية، لدى الكليات الجامعية والمراكز العلمية والوحدات الادارية المختلفة، ومنها ما يتعلق بتحقيق الجودة الشاملة لمختلف عناصر ومكونات الجامعة، وأنشطتها ووظائفها المختلفة.

إن إدارات المركز المتعاقبة منذ تأسيسه وحتى اليوم، تدرك جيدا الغاية من تأسيس المركز، ولذلك فكادر المركز بمختلف مكوناته الأكاديمية والإدارية والفنية تعمل جاهدة وفق رؤية المركز المعلنة، والمتمثلة في، "الريادة وبيت الخبرة الاول وطنيا في مجال التطوير وضمان الجودة"، وتحقيقا لرسالته الواضحة، والتي تنص على أن "يسعى المركز الى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والاداري والخدمي للجامعة والحفاظ على مكانتها كبيت الخبرة الاول من خلال تطوير الاداء الشامل وضمان الجودة وصولا الى الاعتماد الوطني".

ويأتي اهتمام المركز بمجال التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وتعزيز برامج التنمية المهنية، من حرص إدارته والكادر العامل فيه على تطوير الجوانب الأكاديمية المختلفة في كليات ومراكز الجامعة، وبصورة مستمرة، انطلاقا من رؤيته ورسالته وأهدافه، ومسؤولياته المعلنة. ونجح المركز في تنفيذ مجموعة من المشروعات التطويرية، وعدد من الدورات والندوات وورش العمل التدريبية، تمحورت معظمها كما لخصها (القانص، ٢٠١٨، ٢)، في مساهمة المركز بإنجاز الخطة الاستراتيجية

الأولى للجودة على مستوى الجامعة للأعوام ٢٠١٤-٢٠١٦، والثانية للأعوام ٢٠١٦-٢٠١٩، وإقامة برنامج التنمية المهنية السنوية لأعضاء هيئة التدريس والتي وصلت إلى الدورة الـ (٩) استفاد منها (٤٣٧) متدرباً ومتدربة، من مختلف كليات ومراكز الجامعة، وبعض الجامعات الحكومية، وإقامة برنامج أسابيع الجودة في كليات الجامعة ومراكزها العلمية خلال الفترة من ٢٣ فبراير وحتى ٢٩ إبريل ٢٠١٤، استفاد منها (٢١٠) متدرباً ومتدربة، وتنفيذ عدد (٩٠) دورة وفعالية حتى نهاية ٢٠١٨، استفاد منها، (٤٥٥٧) متدرباً ومتدربة، وكذلك المشاركة في عملية التقييم الذاتي للكليات، وتوج أنشطته كلها بإقامة المؤتمر العلمي الأول للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة ٢٠١٨، تحت شعار: الجودة... الطريق نحو مجتمع المعرفة، وذلك في رحاب كلية الطب بجامعة صنعاء.

كما شهد المركز نشاطاً مكثفاً خلال العام ٢٠١٩، ولا يزال مستمراً في تقديم البرامج والأنشطة، والمشروعات التطويرية الهادفة، بقدر عالٍ من التخطيط، والتنفيذ والتقييم، ولمحاولة معرفة أبرز الأنشطة التي أنجزها إضافة إلى ما تقدم، يمكن استخلاصها وفقاً لما ورد في (العماد، ٢٠٢٠، مقابلة شخصية)، في مجموعة من الإنجازات، أبرزها: مشروع تطوير وتوصيف البرامج والمقررات الدراسية بالكليات والمراكز العلمية بجامعة صنعاء، واستئناف برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، وتنمية الوعي بأهمية الجودة، من خلال نشر الأدلة الإرشادية والاجرائية في الجودة، والتنمية المهنية، واعتماد أربعة موضوعات بحثية يقوم بتنفيذها الكادر الأكاديمي بالمركز بشكل جماعي، بالإضافة إلى إعداد خطة للحفل الذي سيقام بمناسبة مرور خمسون عاماً على تأسيس جامعة صنعاء بمنتصف العام ٢٠٢٠، ومشروع بيليوغرافية الإنتاج العلمي للجامعة (١٩٧٠-

٢٠٢٠)، ومشروع الفهرسة الرقمية لتسجيلات المكتبة المركزية، وفروعها في الكليات والمراكز، وتحديث النافذة الالكترونية لمركز التطوير، ضمن عملية التحديث الشاملة التي يشهدها موقع الجامعة، تمهيدا لنشر الانتاج العلمي من دراسات وابحاث اعضاء هيئة التدريس، والرسائل والاطروحات العلمية للجامعة، والتي وصل عددها مع نهاية العام ٢٠١٩، الى اكثر من ٦٠٠٠ رسالة علمية، وأبحاث الترقيات، وكذلك نشر المجالات والنشرات والمطبوعات المختلفة، على موقع الجامعة، وغير ذلك من الانشطة والفعاليات ذات العلاقة بأهداف ومسؤوليات المركز.

يأتي هذا التفرد لمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، باعتباره المركز المعني بالتطوير الأكاديمي وتحقيق التنمية المهنية، والجودة بالجامعة، وتهيئتها للحصول على الاعتماد قريبا بإذن الله تعالى، وعلى الرغم من وجود عدد من التحديات التي تواجه ادارة المركز، والعاملين فيه، إلا أن تحقيق اهدافه، هي الغاية المنشودة لمنتسبيه، ويسعون بما يتوفر لديهم من امكانات، الى انجاز ما يمكن انجازه، بوتيرة عالية، وبعزيمة قوية، واصرار كبير على النجاح والتميز، وبفضل الله، وبدعم قيادة الجامعة، والحنكة الادارية لقيادة المركز، ستتلاشى المعوقات المختلفة، وسيحقق اكبر قدر من الآمال والطموحات بإذن الله تعالى.

## الخاتمة:

### مقترحات عامة لتعزيز برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي.

باستقراء الأدبيات السابقة والفكر التربوي المعاصر، والمداخل الإدارية الحديثة في مجال التعليم الجامعي، يمكن تقديم مجموعة من المبادرات والتوصيات والمقترحات لصناع السياسات التعليمية، ومتخذي القرار، وللقيادات الجامعية، ولأعضاء هيئات التدريس، ومؤسسات التدريب والتأهيل، وللباحثين والمهتمين، وللمنظمات والهيئات المحلية والدولية المعنية بالتعليم، بهدف تفعيل برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، ومن أبرز تلك المقترحات ما يلي:

- ١- تعزيز القدرة المؤسسية والميزة التنافسية للجامعات العربية.
- ٢- تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي وتشجيع الحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات.
- ٣- الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية بالكليات والمراكز العلمية بمؤسسات التعليم العالي من خلال عقد دورات تدريبية في مجال القيادة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي والنشاط الأكاديمي والخدمة المجتمعية وغيرها، تلبيةً لرغبة المجتمع الأكاديمي، وانسجاماً مع التطورات الجارية في أنظمة التعليم العالي، ومتطلبات العمل الجامعي.
- ٤- العمل على استثمار البنية التحتية المتوفرة في الجامعات، وحسن إدارة الموارد المختلفة، واستغلالها لإنجاح برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية وبقية العاملين بالجامعة.
- ٥- إعادة النظر في الجوانب التنظيمية وخاصة التشريعات والقوانين المتعلقة بالحوافز والترقيات وربطها بالدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية.

٦- التوجه نحو إيجاد آليات لانتقاء قادة المستقبل من الأكاديميين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس وإعدادهم بشكل مستمر، لمواجهة التحديات والمتغيرات المرتبطة بالتعليم الجامعي ولمواكبة الثورة العالمية في التكنولوجيا والتقنية ولمواجهة متطلبات التنمية الشاملة.

٧- إنشاء مركزاً خاصاً لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

٨- الاستفادة من الانظمة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب والتأهيل.

٩- تشجيع البحث والانتاج العلمي والاستفادة من نتائج الدراسات في تصميم برامج التنمية المهنية المختلفة.

١٠- إتاحة النشر العلمي الإلكتروني والوصول الحر الى المعلومات والبيانات والمعارف المختلفة بسهولة ويسر.

١١- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل، ووضع آلية مناسبة للتنسيق بين الكليات والأقسام والمراكز لرسم خارطة بحثية وطنية تهتم بأولويات البحث العلمي في اليمن، والعمل على إجراء مشروعات بحثية مشتركة تخدم قضايا الوطن والمجتمع وفق الأولويات المرسومة سلفاً.

١٢- تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع من خلال الدورات التدريبية والأنشطة الإنتاجية الثقافية والعلمية والاجتماعية. والاستفادة من التجارب السابقة للدول المتقدمة في هذا المجال.

١٣- المضي في برامج الاعتماد الأكاديمي الوطني لمختلف البرامج والتخصصات الأكاديمية في الجامعة، لان من شان ذلك أن يحفز القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم واكتساب مزيد من الخبرات بما ينسجم ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

١٤- العمل على تطوير وتوصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية على مستوى الكليات والمراكز، ولمختلف مراحل التعليم الجامعي والعالي (بكالوريوس - دبلوم - ماجستير - دكتوراه).

١٥- الاهتمام والتأكيد على تصميم وصياغة البرامج التدريبية في الجامعة بما ينسجم والاحتياجات الفعلية والمتجددة للقيادات الأكاديمية، وبما يسهم في رفع كفاءة أدائها وتحقيق أهدافها، وإشراك قطاعات الإنتاج في تصميم البرامج ذات الأهمية الاستراتيجية في التنمية الشاملة والمستدامة.

١٦- تكثيف وتنظيم الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية الداخلية، وتشجيع وإتاحة الفرص بشكل متساو بين القيادات لحضور المؤتمرات العلمية الخارجية (العربية والإقليمية والدولية).

١٧- تطوير الخطط والبرامج الأكاديمية والتدريبية وفق معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي.

١٨- تطوير المكتبات الجامعية وتحديثها وربطها بشبكات الانترنت وبنوك المعلومات المحلية والعالمية، لتحقيق التنمية المهنية الذاتية للقيادات وأعضاء الهيئة التدريسية وبقية الإداريين والعاملين والباحثين وطلبة الدراسات العليا.

١٩- أن تقوم الجامعة بوضع خطة للتعاون الدائم بينها وبين كافة القطاعات (العام والخاص والمختلط)، في مجال البحوث التطبيقية ومساهمة القطاعات المذكورة في تمويل البحث العلمي.

٢٠- العمل على استحداث قسم أكاديمي يسمى (قسم القيادة الأكاديمية/ الإدارة الجامعية/ التعليم العالي والجامعي) يتولى إعداد كادر متخصص في إدارة التعليم

الجامعي من أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، يقدم برامج تدريبية ويمنح شهادة تؤهل حاملها لتولي موقعا قياديا بالجامعة.

٢١- الاستفادة من مصادر المعلومات الالكترونية وتفعيل المدونات والمنتديات العلمية لأساتذة الجامعات، والاستفادة من الوسائط الالكترونية المتعددة والبرامج التدريبية المتاحة مجانا على مواقع الانترنت.

٢٢- الاهتمام بالجمعيات والرابطات والمنتديات العلمية المحلية، وتعزيز الشراكة محليا وعربيا ودوليا.

تم بحمد الله، واخر دعوانا، أن الحمد لله رب العالمين.

## المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية	
١-	ابو عرابي ، سلطان.(٢٠١٠). البحث العلمي في الوطن العربي: واقع وتطلعات. المؤتمر العربي الثالث(الجامعات العربية : التحديات والافاق - المنظمة العربية للتنمية الادارية - مصر. ص ص: ٣٥-٣٨. منشورات دار المنظومة، ٢٠١٦، رقم MD ١١٩٨٦١.
٢-	أحاندو، سيبي.(٢٠١٦). متطلبات جودة المسؤولية الاجتماعية في التعليم الجامعي لخدمة المجتمع. مجلة دراسات ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، ع (٤٢): ٤٦- ٦٤.
٣-	أحمد، حافظ فرج، (٢٠٠٤). التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر. بحث منشور في المؤتمر السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، بعنوان: " التعليم الجامعي أفاق الإصلاح والتطوير"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٨- ١٩ ديسمبر.
٤-	أحمد، سيد عاشور.(٢٠١٣). النشر العلمي المتميز، مصر.
٥-	الأغبيري، بدر سعيد، (١٩٩٤). الإعداد والتأهيل التربوي لعضو هيئة التدريس أثناء الخدمة بجامعة صنعاء. الجمهورية اليمنية. دراسة تحليلية. مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، (٦٥)، رابطة التربية الحديثة القاهرة. ١٦-٤٦.
٦-	آل زاهر، علي بن ناصر بن شتوي (٢٠٠٥). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية- مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقات ومقومات نجاحها- أطروحة دكتوراه منشورة، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٧-	بامدهف، رفقية إبراهيم، (٢٠٠٦). التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية. دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريب أثناء الخدمة بجامعة عدن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن.
٨-	بركات، محمد عادل واخرون،(١٩٩٦). التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الوطن العربي في ضوء المستجدات العالمية. المجلة العربية للتعليم العالي، العدد الثاني، المجلد ٢، ديسمبر، ١٩٩٦م، ١٢٠-١٤٠.
٩-	البيضي، محمد سعد. (٢٠١٨). اهمية التطوير الأكاديمي وضمان الجودة لكليات الجامعة ومراكزها، نشرة التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، العدد (٥)، ٢٠١٨، تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
١٠-	جابر، قاسم، (١٩٩٩). الجامعة والتنمية خدمات متبادلة. الفكر العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت،



	العدد (٩٨)، ١٢٨-١٤٣.
١١-	جامعة القاهرة (٢٠١٦). دليل كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة، مصر.
١٢-	جامعة صنعاء ١ (٢٠١٩). دليل المراكز العلمية. جامعة صنعاء.
١٣-	جامعة صنعاء ٢. (٢٠١٩). التقرير السنوي للعام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩. جامعة صنعاء. اليمن.
١٤-	جراغ، عبدالله جراغ، (٢٠٠٧). مجالات التنمية المهنية المستقبلية لعضو هيئة التدريس في كلية البنات بجامعة الكويت. بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة البحرين، مج ٩، ع ١٤ مارس ٢٠٠٨: ١٣٣-١٥٨.
١٥-	الجمهورية اليمنية. (٢٠١٩). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة. المجلس السياسي الأعلى. اليمن.
١٦-	الجمهورية اليمنية. (٢٠١٣). معايير المستوى الأول "بداية". مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن.
١٧-	حداد، محمد بشير، (٢٠٠٤). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي. دراسة مقارنة. الطبعة الأولى، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٨-	حرب، محمد، (٢٠٠١). احتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ط ١، دار اليازوري، عمان، الأردن.
١٩-	الحريشي، منيرة عبد العزيز و كعكي، سهام محمد، (٢٠٠٦). تصور مقترح لوحدة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في كليات البنات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم إدارة الجودة. بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية، صادرة عن كلية التربية جامعة البحرين، المجلد ٨، العدد ٢ يونيو، ٢٠٠٧م. ١١٧-١٤١.
٢٠-	حسن الصالحي. (٢٠١٨). المركز في عيون الصالحي. نشرة التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، العدد (٥)، ٢٠١٨، تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
٢١-	حسين، حسن مختار وحنفي، محمد طه، (٢٠٠٠). تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٤) الجزء ٢.
٢٢-	حسين، سلامة عبد العظيم، (٢٠٠٦). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة. دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. بحث منشور في المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)، بعنوان: الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين، المنعقد في الفترة ٢٦- ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦م، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس. ٧٢-١٥٠.

٢٣-	الحلبي، إحسان محمود إبراهيم وسلامة، مريم عبد القادر، (٢٠٠٥-١٤٢٥). تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي. ورقة عمل مقدمة في: وقائع ورشة عمل وثيقة الأمير عبدالله بن عبد العزيز حول التعليم العالي، ٣٠-١ يناير-١ فبراير، ٢٠٠٥م، مج ٢ ، ٥٥، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز.
٢٤-	الحياي، سعدون رشيد عبد اللطيف، (١٩٩٧). التخطيط لبرنامج تدريبي للإدارات العليا في الجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المستنصرية، بغداد.
٢٥-	حيدر، عبد اللطيف حسين. (٢٠١٥). إعادة هيكلة التعليم العالي - من تعليم عال الى تعلم عال. صناعة، الجمهورية اليمنية.
٢٦-	حيدر، عبد اللطيف حسين. (٢٠١٦). تجويد التعليم بين النظرية والواقع. مكتب التربية العربي لدول الخليج، مكتبة تربية الغد، الرياض، السعودية.
٢٧-	الخطيب، خليل محمد. (٢٠٠٩). واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ماجستير ادارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.
٢٨-	الخطيب ٢ ، خليل محمد. (٢٠١٩). واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية ومتطلبات تنميتها في ضوء التحديات المعاصرة، المؤتمر العلمي الرابع بعنوان: دور العلوم الانسانية في تحقيق التنمية المستدامة، يوليو ٢٠١٩، جامعة حضرموت، اليمن. ص ص: ٨٨٥ - ٩١٤ .
٢٩-	الخطيب ١ ، خليل محمد. (٢٠١٩). دور المجتمع الأكاديمي في تحقيق التنمية المستدامة بالمنطقة العربية في ضوء مسؤولياته الاجتماعية، الكتاب العربي في المسؤولية المجتمعية، الاصدار الثالث، الشبكة الاقليمية للمسؤولية الاجتماعية، البحرين. ص ص : ٢٤ - ٢٦.
٣٠-	الدعيس، محمد ناجي، (٢٠٠٧). تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب. أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية التربية - جامعة دمشق.
٣١-	الديب، إبراهيم رمضان، (٢٠٠٧). التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة. الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع المنصورة، مصر، دار القلائد، جدة، السعودية.
٣٢-	رحمة، أنطون ، (١٩٩٦). بناء أنموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس الجامعي. مجلة اتحد الجامعات العربية، العدد ٣١، ١٩٩٦م، ٢٥ - ٥٣.
٣٣-	زيتون، حسن حسين، (٢٠٠١). مهارات التدريس في تنفيذ التدريس. الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
٣٤-	السالم، عبد الله بن عبد الكريم والمسعودي، سعد بن بركي، (٢٠٠٧). التدريب وإعادة التأهيل كوسيلتين لتطوير القدرات الأكاديمية في الجامعات العربية. جامعة الملك عبد العزيز، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الجامعات العربية بعنوان: التحديات والأفاق المستقبلية، المنعقد في الرباط بالمملكة المغربية، خلال الفترة من ٩-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧م، ٧٠٩ - ٧٢٤.

٣٥-	سعيد، ريمان محمد وعالم، توفيق علي، (٢٠٠٨). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي. بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ١، العدد، ١، ٢٠٠٨م. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
٣٦-	سعيد، ريمان محمد، (٢٠٠٧). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي. ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل بعنوان: ضمان الجودة في التعليم الجامعي، والمنعقدة خلال الفترة ١٤-١٧ يناير ٢٠٠٧م، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة صنعاء.
٣٧-	السقاف، سمر بنت محمد، (٢٠٠٧). تجربة شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية في تنوع الفرص التدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية. دراسة منشورة في ملتقى تطوير وبناء القدرات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، تونس- أغسطس ٢٠٠٧م. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٨٥- ١٤٦
٣٨-	السلمي، علي، (١٩٩٩). استراتيجيات إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي في عصر المعلوماتية. بحث منشور في المؤتمر القومي السنوي السادس بعنوان: التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، المنعقد خلال الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، ١٩٩٩م، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس. ١١٥- ١٢٥ .
٣٩-	الساوي، عبد الرقيب علي (٢٠٠٨). بناء برنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز في ضوء مدخل الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية جامعة تعز.
٤٠-	السمدوني، إبراهيم عبد الرافع و أحمد، سهام ياسين، (٢٠٠٥). تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع. مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٢٧)، الجزء الأول، ٢٠٠٥م.
٤١-	السودي، مبروك صالح. (٢٠١٦). كفاءة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية الإدارية المعاصرة، دكتوراه قسم التعليم العالي والجامعي، كلية الدراسات العليا بجامعة القاهرة.
٤٢-	السودي، مبروك صالح علي. (٢٠١١). تقويم كفاءة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة، ماجستير، قسم التعليم العالي والجامعي، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٤٣-	شاهين، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٤). التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق النوعية في التعليم الجامعي. بحث منشور في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، بمدينة رام الله، في الفترة من ٣-٥/٧/٢٠٠٤م.
٤٤-	الشاوش، علي عبد الله محمد، (٢٠٠٧). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري العموم ومساعديهم في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة،

	كلية التربية، جامعة إب.
٤٥-	الشرماني، علي محمد، (٢٠٠٨). معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.
٤٦-	الشعبي، عبد العزيز . (٢٠١٨). ضيف العدد، نشرة التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، العدد (٥)، ٢٠١٨، تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
٤٧-	الشمري، مطهر سالم سعيد، (٢٠٠٤). التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٤٨-	الصانع، محمد ابراهيم. (٢٠١٩). البحث العلمي التربوي في اطار التقييم الواقعي. (مفاهيم ومواصفات - مقاييس وأدوات). الطبعة الاولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤٩-	عبد الحميد، رجب. (٢٠١٥). الاسلوب العلمي في اعداد وكتابة البحث. ط١، دار الكتاب الجامعي، لبنان، الامارات.
٥٠-	عبدالعال، أمل هلال، (٢٠٠٢). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة فرع بني سويف. رسالة ماجستير غير منشوره مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، بني سويف، جامعة القاهرة.
٥١-	العبيدي، سيلان جبران، (٢٠٠١). تحديث الإدارة الجامعية بتنمية المهارات. بحث منشور في مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد(١٨) سبتمبر ٢٠٠١م، منشورات كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، ٥٦-٧٣.
٥٢-	العريقي، نجيبه مطهر، (١٩٩٦). بناء نموذج لتطوير الإدارة الجامعية في جامعة عدن. أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٥٣-	عفيف، أحمد جابر. (٢٠٠٤). جامعة صنعاء البدايات. الطبعة الاولى. مؤسسة العفيف الثقافية. صنعاء ، الجمهورية اليمنية.
٥٤-	علي، نادية حسن السيد، (٢٠٠٥). تقييم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة. بحث منشور في مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد(٨)، ابريل ٢٠٠٥م، مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس.
٥٥-	العماد، هدى علي. (٢٠٢٠). انجازات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة. مقابلة شخصية ٣/٢/٢٠٢٠. مركز التطوير - جامعة صنعاء.
٥٦-	عمارة، سامي فتحي، (١٩٩٩). معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الإسكندرية من وجهة نظرهم. بحث منشور في المؤتمر القومي السنوي السادس بعنوان: التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية المنعقد خلال الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر، ١٩٩٩م، في مركز تطوير

	التعليم الجامعي، جامعة عين شمس. ١٦- ٤٦.
٥٧-	العمرى، جمال فواز، (٢٠٠٦). فاعلية حقيبة تدريبية في تحقيق النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
٥٨-	الغامدي، علي بن محمد زهيد، (٢٠٠٨). دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، المنعقد في جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة في ابريل ٢٠٠٨م. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ٧٠- ١٢١.
٥٩-	غرياني، عزة حسن علي، (٢٠٠٢). دراسة تقييمية لدور الجامعة في التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة .
٦٠-	فروحوالد، ولفجانج، (٢٠٠٣). ثقافة المعرفة أم سوق المعرفة حول الأيديولوجية الجديدة للجامعة. مجلة التربية المقارنة، جنيف، مكتب التربية الدولي، اليونسكو، المجلد ٣٣، العدد ١، ٢٠٠٣م. ١٣١- ١٤٢.
٦١-	القانص، غالب حميد. (٢٠١٨). المركز في سطور، نشرة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، ع (٥)، لسنة ٢٠١٨، صادرة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
٦٢-	القباطي، احلام عبد الباقي. (٢٠١٨). التعليم العالي وضمان الجودة. نشرة التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، العدد (٥)، ٢٠١٨، تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
٦٣-	القدسي، احمد محمد مجاهد. (٢٠١٨). تكوين الاستاذ الجامعي المعاصر. نشرة التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، العدد (٥)، ٢٠١٨، تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
٦٤-	قيوي، محمد عبد اللطيف، (٢٠٠١). اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، الضفة الغربية.
٦٥-	كنعان، احمد علي، (٢٠٠٥). تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة. بحث منشور في المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع- الجزء الأول) بعنوان: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، والمنعقد خلال الفترة ١٨- ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م، في مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس.
٦٦-	المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (٢٠٠٧). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية (مراحله - أنواعه المختلفة للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦)، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.
٦٧-	محجوب، بسمان فيصل، (٢٠٠٣). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية

٦٨-	محمد، عبير فتحي،(٢٠٠٥). تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة. دراسة منشورة في مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع ٩، أكتوبر ٢٠٠٥م، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
٦٩-	المخلافي، محمد عثمان،(٢٠٠١). التخطيط لتطوير نشاطات كلية التربية بجامعة صنعاء. أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التربية - تخطيط تربوي، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق.
٧٠-	المخلافي ١، سلطان سعيد،(٢٠٠٧). جوانب التطوير المهني المقترحة لعضو هيئة التدريس بالجامعات اليمنية. بحث منشور في المؤتمر الأول لجامعتي ذمار وتعز، بعنوان: تطوير أداء الأستاذ الجامعي، تحت شعار: الجامعة وعوامل النهوض بها، المنعقد في الفترة من ١٣ - ١٤ أغسطس ٢٠٠٧م، جامعة ذمار.
٧١-	المخلافي ٢، محمد سرحان،(٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. ط ١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، دولة الإمارات .
٧٢-	مركز تطوير التعليم الجامعي،(٢٠٠٨). التقرير السنوي للمركز للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م، جامعة صنعاء .
٧٣-	المسعودي، سعد بركي وطيب، عزيزة عبد الله،(٢٠٠٥). تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. دراسة منشورة في المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع)، تحت عنوان: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، ١٨ - ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥م، مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس. ١٨٧ - ٢٠٧.
٧٤-	الملا، بدرية سعيد، واخرون،(٢٠٠٧). دور جامعة قطر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها. بحث منشور في مجلة العلوم التربوية الصادرة عن كلية التربية، جامعة قطر، العدد (١٣) يوليو ٢٠٠٧م، ٣٩٩ - ٤٤٠.
٧٥-	المنصور، أحمد علي محمد،(١٩٩٩). بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الإدارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.
٧٦-	ناجي، عبد الواسع علي،(٢٠١٨). برنامج التنمية المهنية، نشرة التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، العدد (٥)، ٢٠١٨، تصدر عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.
٧٧-	الناقطة، محمود كامل،(١٩٩٩). التدريس الجامعي العمود الفقري للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر القومي السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان: التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، المنعقد في الفترة من ٢٣ - ٢٤ نوفمبر ١٩٩٩م، في مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس، ١٤٤ - ١٦٨.
٧٨-	النور، عبد الغني،(٢٠١٨). نبذة تعريفية عن المركز، نشرة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، ع (٥)، لسنة ٢٠١٨، صادرة عن مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن.

٧٩-	وزارة الشؤون القانونية.(٢٠١٠). تشريعات التعليم العالي باليمن، القرار الجمهوري رقم (١٣٩) لسنة ٢٠٢٠، بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اليمن.
٨٠-	يونس، مجدي محمد. (٢٠١٤). واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (١٥)، العدد (٢)، ٢٠١٤، ص ص: ٢٤٥ - ٢٠١.

No	ثانيا: قائمة المراجع الانجليزية
١.	Belzer, A. (2005). Improving Professional Development Systems: Recommendations From The Pennsylvania Adult Basic And Literacy Education Professional Development System Evaluation, Adult Basic Education, Vol.15, No. 1,pp. 33-55.
٢.	Brown, G. & Atkins, M. (1986). Academic Staff Training in British Universities : Results of national surveys. Studies in Higher Education, (1), pp. 29- 42.
٣.	Fairly, S, (2002). The Effects of Professional Development on Ministerial leaders: Thinking and Practice. Unpublished Doctoral Dissertation, the Faculty of Education, Griffith University.
٤.	Hancock, A. M Erodia ,(1998). Urban university Adjunct Faculty Perception of Professional Development Needs. PhD, Old Dominion University, Dissertation Abstract international , vol.( 5), No, (4).
٥.	Joseph, F. Guenther & Lori L. Moore,(2005). Role Playing as a Leadership Development Tool. Journal of Leadership Education ,Vol. 4, Issue 2, Winter, 2005.
٦.	Katsinas, Stephen G., & Kempner, Ken, (2005). Strengthening the Capacity to lead in the Community College. The role of university – based leadership program, National council of instructional administrators, Dep. Of Educational Administration, University of Nebraska- Lin Colon.
٧.	Kent, A. (2001). Improving Teacher Quality through Professional Development. Educational Leadership, Vol.124 ,No. 3, pp. 424- 433.
٨.	Marshal, S. et al. (2000). Leading Academics. Learning About Their Professional Needs, International Journal for Academic Development, Vol.5, No. 1, pp. 42- 53
٩.	Pellert, A. (1996). The Staff Development Program of the University of Vienna, basic features, problems and perspectives. Higher Education Management ,Vol. (8). No.(2), 53- 58.
١٠.	Skerritt, O. (1992). Professional Development in Higher Education: A Theoretical framework for Action Reaserch , Kogan Page Limited, London.
١١.	Steinert, Y. Vonne,(2000). Faculty Development in the New Millennium: Key Challenges and Future Direction, (Electronic Version) MedicalTeacherg.Vol.22, Issue(1).
١٢.	Stephen, Chukwunye Anyamele, (2007) Managing Professional Competencies of Teaching Staff in University : View of Finnish University Leaders , PH.D. Academic Leadership , The Online Journal , Vol. 5, Feb.14, 2007 , available at :

<http://www.academicleadership.org>.

١٣. Weir. H.(2006).Competency Based Professional Development. Dissertation Abstract International, Vol.53, No3, pp13- 21.

تم

بحمد الله