

## اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم

### دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق

د. محمد أحمد حسين ناصف د. محمد عيد عتريس

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق كلية التربية - جامعة الزقازيق

#### الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم ، والاستفادة من ذلك فى تطوير نظام تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس .

و استخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، كما قامت الدراسة بإجراء دراسة ميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والعملية بجامعة الزقازيق .

#### وسارت الدراسة فى الخطوات الآتية :

- تقويم الاداء : المفهوم ، الأهداف ، المعايير ، المبادئ ، العوامل المؤثرة ، والخطوات .
- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعى  
أولاً : الاداء التدريسى .  
ثانياً : الاداء البحثى .  
ثالثاً : اداء خدمة المجتمع .
- الدراسة الميدانية .
- نتائج الدراسة ومقترحاتها فى مجالات (أبعاد) الأداء الثلاثة :  
التدريس ، البحث العلمى ، وخدمة المجتمع .
- الكلمات المفتاحية : اتجاهات - أعضاء هيئة التدريس - تقويم الأداء -  
الأداء التدريسى - الأداء البحثى - أداء خدمة المجتمع .

## Summary of Study on

### Faculty Members Attitudes Toward Evaluating Their Performance Field for the University of Zagazig

The study aimed to identify the attitudes of faculty members toward evaluating their performance , and take advantage of this in the development of evaluating the faculty members system .

The study used a descriptive approach , the study has also conducted a field study on a representative sample of faculty members of the theoretical and practical faculties in Zagazig University.

#### The study proceeded in the following steps :

**-Evaluation of performance:** ( The concept. standards, ,principles, factors, and steps ).

**- Evaluation of the performance of faculty members in university education:**

**First:** Teaching performance.

**Second :** Research performance .

**Third :** The performance of community service.

**Field study.**

**-Results of the study and their proposals in the fields (dimensions) performance trio: (Teaching, scientific research , community service)**

**Key words** ( Attitudes – Faculty members \_ Performance evaluation \_ Teaching performance – research performance community service performance).

## مقدمة :

فى العقود الأخيرة من القرن العشرين، احتدم التنافس بين الدول من أجل الحصول على المعرفة والتكنولوجيا ، وأصبحت القوة الحقيقية لأى مجتمع تقاس بما يملكه من رصيد معرفى وعلماء قادرين على خلق وإبداع المعرفة فى شتى فروع العلم، وذلك من منطلق أن المعرفة هى القوة الفاعلة والفاصلة فى القرن الحادى والعشرين، كما أصبحت صناعة المعرفة من حيث إنتاجها وتخزينها وتطبيقها أحد أهم السمات البارزة فى مطلع الألفية الثالثة. كما أصبح اقتصاد المعرفة أبرز اقتصاديات السوق فى الوقت الحاضر.

ومن منطلق أن "المعرفة قوة، والقوة أيضاً معرفة، معرفة تفرزها هذه القوة لخدمة أغراضها، وتبرير ممارساتها، وتمير قراراتها، فالمعلومات مال بعد أن أصبحت مورداً تنموياً يفوق فى أهميته الموارد المادية، والمال بدوره أوشك أن يكون مجرد معلومات، نبضات وإشارات وشفرات تتبادلها البنوك فى معاملاتها المالية إلكترونياً فى عصرنا الذى أصبح فيه العلم هو ثقافة المستقبل، فى حين اقتربت الثقافة من أن تصبح هى علم المستقبل الشامل الذى يطوى فى عباءته فروعاً معرفية متعددة ومتباينة"<sup>(١)</sup>.

وبنهاية القرن العشرين، فإن المعرفة والقدرة على التعامل معها بشئ من الإبداع بهدف حل المشاكل، قد بدأت تحل محل العناصر التقليدية للإنتاج كآلية لإحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وفى مجتمع المعرفة للقرن الحادى والعشرين، فإن الأفراد والأمم سوف تحتاج بصورة متزايدة لمستويات عالية من التعليم، وتجديد المعرفة والمهارات لتفعيل المشاركة فى هذا العالم المتغير الذى تميزه المنافسة الحادة، وإلا فالدليل هو القبول بالتهميش الذى قطعاً سوف يحل محل الأمم والمجموعات والأفراد الذين يعجزون عن مواكبة تدفق المعرفة العالمية الجديدة<sup>(٢)</sup>.

ومع انتشار المعرفة وتراكمها، وارتفاع الرصيد المعرفي عند كل من الفرد والمجتمع وارتفاع مستوى الوعي، فقد نتج عن ذلك تغيرات جذرية في المجتمع العالمي كله، وتمثلت أهم مظاهر هذا التغيير في انتشار المد الديمقراطي، وانهيار الكثير من النظم الشمولية وتنامي الاقتصاديات الخاصة في مقابل تراجع الاقتصاد القومي العام؛ والتحول من الاقتصاد القومي الضيق إلى أفاق الاقتصاد العالمي الحر؛ وكذلك التحول من التخطيط القومي قصير المدى إلى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

وفي وسط هذه التحديات والتغيرات، بدأت مؤسسات التعليم العالي والجامعي - نظراً لصلتها المباشرة بإنتاج المعرفة ونشرها - تتبوأ منزلة خاصة، إذ غالباً ما ينظر المجتمع إليها على أنها المؤسسة القادرة على أن تقيله من عثرته، وتنهض به من كبوته، فهي بيت العلم والخبرة، ولن تكون الجامعة كذلك إلا إذا خضعت هي نفسها إلى عمليات تجديد وتحديث وتطوير مستمر. لتصبح قادرة بالفعل على بناء العقول المبدعة، وتشكيل المجتمع بما يتناسب وطبيعة العصر.

"إن للجامعة أهميتها النسبية الخاصة في عملية التطوير والتغيير. تفرضها مكانة الجامعة في المؤسسة التربوية، وبالتالي موقعها في المجتمع، وطبيعة دورها الخاص المتميز في خدمته. فالجامعة تحتضن عادة - في إطار هيئة التدريس فيها - أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذات التأصيل العالي والتخصص الدقيق، والخبرة العميقة الواسعة في جميع المجالات، وهي بذلك تكون ما يمكن أن يطلق عليه القيادة الفكرية العلمية العليا للمجتمع"<sup>(٣)</sup>.

وفي توجه المجتمعات "نحو التحول إلى اقتصاديات مجتمع المعرفة. تقف الجامعات كأهم المؤسسات والوسائل للدخول إلى مجتمع المعرفة نتيجة لأدوارها الأساسية في تقدم المعرفة ورفقيها. فمن خلال ما تضمه الجامعات من امكانيات وقدرات معرفية تتمثل

في أعضاء هيئة التدريس بها وبأبحاثها وفنييها المتخصصين. إلى جانب خبراتها ومعارفها في مختلف مجالات العلوم، ومراكز أبحاثها، وغيرها من مقومات، فإنه يمكن للجامعات الإسهام بفعالية في جهود التنمية بمختلف القطاعات<sup>(١)</sup>.

وتتوقف جودة التعليم الجامعي بصفة عامة على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامهم والقيام بأدوارهم في ضوء أهداف الجامعة وعلى أساس من معايير الأداء التي تضعها الجامعة<sup>(٢)</sup> ومهما اختلفت أدوار أستاذ الجامعة من معهد إلى آخر أو من بلد إلى بلد، فإن قيمة الجامعة تظل مرهونة بقيمة هيئات التدريس بها وكفاءتهم العلمية<sup>(٣)</sup>.

ومن منطلق الأهمية المحورية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فقد حرصت الجامعات على ضرورة وجود آلية موضوعية لقياس وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بها. وأن يتم ذلك التقويم بشكل دوري منتظم، وأن يشمل كل جوانب أداء أعضاء هيئة التدريس من بحث علمي وتدريس وخدمة مجتمع، والتأكد من خلال التقويم أن أعضاء هيئة التدريس لديهم القدرة والكفاءة على القيام بأدوارهم في المستوى الذي يتوقعه منهم المجتمع.

لقد أصبح تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأجنبية جزءاً لا يتجزأ في فلسفة هذه الجامعات، وجزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية ذاتها، فمن منطلق حرص هذه الجامعات على الحصول على الاعتماد الأكاديمي، والاعتراف لها بالكفاءة، يصبح التقويم أحد المكونات الأساسية لمجتمع الجامعة، ليس فقط لأعضاء هيئة التدريس فيه، ولكن أيضاً لكل عناصر التعليم الجامعي، وذلك من منطلق أن هذه العناصر جميعاً تشكل منظومة واحدة، وأن أي خلل في عنصر من عناصر هذه المنظومة فإنه يؤثر سلباً على بقية العناصر الأخرى.

وأصبحت الحاجة ماسة إلى تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في ظل الاهتمام بالمحاسبية التعليمية Educational accountability والتي أخذت بها عديد من الدول المتقدمة كأحد آليات الإصلاح التعليمي. والمحاسبية هي إحدى المداخل المستخدمة في تقويم الأداء . ويقصد بها المجال الذي يكون فيه الفرد مسئولاً عن أفعاله وأداءاته أمام سلطة أعلى سواء كانت تشريعية أو إدارية أو تنظيمية . وكون الفرد محاسباً accountable يعني أنه مساءل answerable.

ويرى موسازي أن المحاسبية هي حالة وفقاً لها لا بد أن يقدم كل عضو في المؤسسة تقريراً يبين فيه الأداء الكلي للعمل الذي يقوم به . بغض النظر عما قام هو نفسه بتفويضه للآخرين ، فأى مسؤولية لا بد لها من شقين أولهما الإلتزام والتعهد وهذا هو جوهرها . وثانيهما المساءلة أو المحاسبية وهي نتيجتها المنطقية ، فيقدر الإلتزام تكون المحاسبية<sup>(١)</sup>.

وتستند المحاسبية في نظام التعليم على عدة مبادئ رئيسية لضمان تحقيقها للأهداف وهي :

- الإلتزام : بمعنى مدى التزام الأعضاء بالتعهدات التي أخذوها على أنفسهم لتنفيذ المهام وتطوير الأداء ، كما يعني الإلتزام بضمان جودة الأداء.
- الملكية والشفافية : وهي عنصر محوري لتطوير الأداء في المؤسسة ككل، حيث إتاحة المعرفة والوثائق والحقائق اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.
- الشمولية : حيث يجب أن تشمل كل مجالات وأبعاد الأداء.
- التكامل والتوازن : إذ لا بد من التوازن بين مجالات الأداء ، وفي نفس الوقت التكامل بينها جميعاً.

- **الدورية والاستمرارية :** فنظام المحاسبية وتقويم الأداء يجب ألا يكون كنبضات منفصلة على فترات متباعدة ، وإنما بطريقة دورية مستمرة<sup>(v)</sup> .

ومن ثم يرتبط تقويم أداء عضو هيئة التدريس بمبدأ المحاسبية. والذي من خلاله يجب أن لا ينظر عضو هيئة التدريس لنضسه على أنه فوق المساءلة أو المحاسبية أو التقويم.

ومع الأهمية المتزايدة في العقود الأخيرة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فإننا نتساءل عن مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي المصري لتقويم أداؤهم. خاصة أن "الكثيرين من أعضاء هيئة التدريس يرون أنهم قد تجاوزوا مرحلة التقويم، وأنه لا سلطة على أداؤهم سوى الضمير"<sup>(x)</sup> . فعلى سبيل المثال يرى الكثير من أعضاء هيئة التدريس أن تقويم الطلاب لهم هو مصدر تهديد لهم . ولا سيما عندما تستخدم نتائجه لأغراض وظيفية<sup>(y)</sup> . في حين نجد كثيراً من جامعات العالم تستخدم هذه الطريقة بشكل علمي وجدي بغرض تحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس . وفي نفس الوقت يرتبط التدريس المتميز بالترقيات والعلاوات<sup>(z)</sup> .

### مشكلة الدراسة :

تشير الدلائل والدراسات إلى أن هناك جوانب قصور عديدة في أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة منها :

- ضعف وفاء عضو هيئة التدريس بالتزاماته ومسئوليته . مما يستوجب معه وجود نظام محاسبية وتقويم لعضو هيئة التدريس يكافئ ويحاسب<sup>(11)</sup> .

- اعتماد عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي على استخدام طرق تدريس تقليدية ، وضعف الاستعانة بالمدخل والطرُق والأساليب الحديثة في التدريس مما أسهم في قصور الأداء التدريسي<sup>(12)</sup> .

- إشغال عضو هيئة التدريس بإعداد محاضراته وتجاربه لطلابه وكذلك بالأمور الإدارية وأعمال الامتحانات والكتنرولات . فلا يجد وقتاً كافياً للاهتمام بالقراءة وإجراء البحوث العلمية<sup>(١٣)</sup> .
- مشكلات متعلقة بنشر الأوراق العلمية وسرقة الأبحاث . فيطفو على السطح الأستاذ الجامعي الهزيل علمياً غير المعطاء . ويتراجع الأستاذ الجامعي المبدع والباحث النشط<sup>(١٤)</sup> .
- هناك اعتقاد لدى بعض أعضاء هيئة التدريس أن كثيراً من أنشطة الخدمة العامة لا يترتب عليها نفع مثل ما يترتب على التدريس والبحث العلمي ، ومن ثم فقد يحجم البعض عن القيام بها وعدم الاكتراث بما يلتزم به رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو مجلسها تجاه الخدمة العامة<sup>(١٥)</sup> .
- أن هناك تباين في المهام والمسئوليات ، حيث يقضى عضو هيئة التدريس ٣٣ ساعة في الأسبوع للتدريس ، ١٥ ساعة للبحث العلمي، في حين يقضى ١٢ ساعة فقط لخدمة الجامعة والمجتمع ، وهذا التباين في المهام يعد مؤشراً له آثار غير مرضية على مستوى أدائه ومستوى طلابه<sup>(١٦)</sup> .
- هذا القصور والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يستوجب أن يكون هناك نظام فعال وكفاء لمحاسبة وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس ، ومع هذا القصور لا زال عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى أنفسهم على أنهم فوق المسائلة وفوق المحاسبة والتقويم ، وأنهم قد تجاوزوا مرحلة التقويم وأنه لا سلطة على أدائهم سوى الضمير<sup>(١٧)</sup> .
- كما أن هناك أوجه قصور عديدة وسلبيات متنوعة في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من أهمها<sup>(١٨)</sup> :
- إغفال آليات وأساليب تقويم عديدة متمثلة في التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس باعتبارهم جماعة مهنية وأنهم الأقدر على



تقويم أدائهم . كما أنهم أكثر وعياً بنقاط القوة ومواطن الضعف في هذا الأداء.

- أن اللجنة العلمية الدائمة لترقية عضو هيئة التدريس قد جعلت نحو ٧٠% تقريباً من مجمل التقييم يتعلق فقط بالأداء البحثي . ونسبة ٣٠% الباقية موزعة على تقييم الأداء التدريسي والخدمي . مما يجعل التركيز منصباً على الجانب البحثي واعتبار أن الاهتمام بالأداء التدريسي والخدمي أمر ثانوي وهامشي . كما أن اللجنة العلمية الدائمة تجاهلت دور الزملاء ودور الطلاب في تقويم أداء عضو هيئة التدريس.

- الاقتصار في تقويم الأداء البحثي على مجموعة من الأبحاث العلمية . وإهمال أشكال أخرى من النشاط العلمي قد لا تقل أهمية عنها مثل : الاختراعات . المؤلفات . البراءات ، الترجمات . المقالات . جوائز التقدير، الشهادات التي حصل عليها من جهات معينة.

ومع كثرة الأدبيات التي تناولت موضوع تقويم الأداء إلا أننا نجد أن معظم هذه الدراسات - ولا سيما المتعلقة بالمجتمع الجامعي المصري - لم تتناول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو عملية تقويم أدائهم في مجالاته الثلاث التدريسي والبحثي وخدمة المجتمع بشكل متكامل . وأهم المعوقات التي تعوق تحقيق أداء متميز في عملهم ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

س١ : ما طبيعة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من حيث : (المفهوم ، الأهداف ، المبادئ ، المعايير ، العوامل المؤثرة)؟

س٢ : ما أهم جوانب أداء أعضاء هيئة التدريس ، وكيف يتم تقويم كل جانب منها؟

س٣ : ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم؟

س٤ : ما أهم معوقات الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٥ : ما المقترحات التى يمكن الخروج بها من هذه الدراسة لتطوير نظام تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس؟

### أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى:

- ١- الكشف عن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو عملية تقويم أدائهم، هل اتجاهاتهم إيجابية مؤيدة أم أنها سلبية رافضة، والأسباب والمبررات التى تقف وراء هذا الرأى أو ذلك.
- ٢- إذكاء روح المنافسة بين الزملاء وحثهم على تطوير أدائهم وأن يكونوا جاهزين لتقويم أدائهم فى أى وقت.
- ٣- تقديم بعض المقترحات التى يمكن أن تفسد فى تطوير نظام تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس.

### أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فى:

- ١- تناول البحث قضية من أهم وأخطر القضايا الجامعية ألا وهى تقويم أداء عضو هيئة التدريس والذي يرتبط بدرجة أساسية بنظام كفاءة المؤسسة الجامعية وفعاليتها.
- ٢- لفت نظر المسئولين عن التعليم الجامعى إلى ضرورة وجود آليات متنوعة ومتكاملة لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس بها، من منطلق أن أداء أعضاء هيئة التدريس هو محور الأداء الجامعى كله.
- ٣- محاولة تبصير القائمين على تقويم أداء عضو هيئة التدريس بضرورة وضع اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم فى الاعتبار ، والاستفادة من هذه الاتجاهات فى تطوير عملية تقويم الأداء فى المستقبل.

## منهج الدراسة وأدواتها :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، فهو عملية استقصاء تنصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الوقت الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين ظواهر أخرى، كما أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(١١)</sup>.

## أداة الدراسة :

يستخدم الباحثان المقابلة المفتوحة غير المقننة كأداة لجمع المادة العلمية من عينة الدراسة نظراً لدقة المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المقابلة.

## عينة الدراسة :

وفقاً للنشرة الإحصائية ٢٠١١م الصادرة عن جامعة الزقازيق، فقد بلغ مجمل أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) ٣٢٩١ عضواً، ٢٦١٨ منهم كليات عملية، ٦٧٣ كليات نظرية، وتم اختيار عينة ممثلة من الكليات العملية بلغت ١٣٠ عضواً، ومن الكليات النظرية ٣٥ عضواً، ليصل إجمالي العينة ١٦٥ عضواً من الكليات العملية والنظرية بنسبة ٠.٥٪ من المجتمع الأصل.

## حدود الدراسة :

تكتفي الدراسة بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق من الكليات النظرية والعملية، كما أن الدراسة تتناول الجوانب والمجالات الثلاث لأداء عضو هيئة التدريس وهي الأداء التدريسي، الأداء البحثي، أداء خدمة المجتمع وذلك ككل متكامل.

## مصطلحات الدراسة :

## ١- التقييم : Evaluation

عملية إصدار حكم تمت دراسته بعناية بالنسبة لكفاية أو فاعلية الخبرة، كما تم قياسها في ضوء الأهداف الموضوعية والغرض من إصدار الحكم قد يكون تطوير الشئ أو تحسينه، فالتقييم عملية تشخيص وعلاج ووقاية، وتتضح عملية التشخيص في تحديد مواطن القوة والضعف في الشئ المراد تقويمه ومحاولة التعرف على أسبابها، ويتضح العلاج في محاولة تنفيذ الحلول المناسبة للتغلب على نواحي الضعف والاستفادة من نواحي القوة. وتتمثل الوقاية في العمل على تدارك الأخطاء<sup>(٢٠)</sup>.

ويعرف كذلك بأنه "عملية إصدار حكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، ويتطلب استخدام معايير أو مستويات أو محكات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن معنى التحسن أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام"<sup>(٢١)</sup>.

## ٢- تقييم الأداء : Performance Appraisal

لابد أولاً من التفرقة بين الدور والأداء، فكثيراً ما يتم الخلط بينهما، أو يستخدم أحدهما كمرادف للآخر.

الدور هو مجموعة الوظائف والمهام المنصوص عليها بالقانون أو اللائحة والتي تحدد إطار الوظيفة للفرد؛ بينما يمثل الأداء ما يقوم الشخص بإنجازه وعمله بالفعل، فالدور واحد والأداء مختلف؛ بمعنى أن أدوار أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد واحدة، أما أدوارهم فمختلف وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم. وإذا تطابق الأداء مع الدور بمعنى أن الفرد أنجز كل المهام والوظائف المنصوص عليها في الدور كان الأداء متميزاً للغاية أو في صورته

المثلى، ويقدر ما يبتعد الأداء عن المستوى المحدد فى الدور يكون ضعف الأداء.

وعليه يكون المقصود بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الحكم على مدى إنجاز عضو هيئة التدريس لمهامه الوظيفية المنصوص عليها باللائحة وهى المهام التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع.

### الدراسات السابقة :

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### ١- تقويم الأداء التدريسي لمعلمي التعليم العالى<sup>(٢٢)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير التى يجب أن تتوافق فى الأداء التدريسي لمعلم التعليم العالى . والتعرف على مدى توافق هذه المعايير فى الأداء التدريسي المتبع بالفعل ، واستخدمت المنهج الوصفي. وكان من أهم نتائجها : شكوى الطلاب من عدم الاهتمام بالنواحى العملية والتطبيقية فى دراستهم ، عدم صلاحية بعض الأجهزة فى المعامل لإجراء التجارب ، شكوى الطلاب من عدم التزام بعض أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المحاضرات.

##### ٢- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعى فى عصر المعلومات<sup>(٢٣)</sup>.

انطلقت الدراسة من أن عضو هيئة التدريس بالجامعة هو الحاكم لجودة النظام التعليمى بها، وأن هناك حاجة لتغيير مهامه وأدواره، وأن واقع الأعداد بالجامعات المصرية بمؤشرات الحالية يساعد على تأهيل أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم والتي تواكب روح العصر الذى نعيشه.

وتمثلت مشكلة الدراسة في بحث المهام التي يجب أن يقوم بها عضو هيئة التدريس بالجامعة، والرؤية المقترحة لتنمية أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

وأكّدت الدراسة أن هناك انخفاضاً في واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة، وأن أستاذ الجامعة يرى أن مهمته الأولى هي البحث العلمي.

### ٣- تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى<sup>(٢٦)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأخرى. وهدفت الدراسة إلى الاستفادة من كل من الواقع المصري والخبرات الأجنبية في طرح تصور مقترح لتطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس في الجامعات المصرية ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

أ - تتعدد أهداف تقويم الأداء في الجامعات الانجليزية والأمريكية على حين تقتصر في مصر على ترقية عضو هيئة التدريس من درجة إلى درجة أعلى منها.

ب- تعتمد الجامعات الأمريكية والانجليزية على نظام التقويم الشامل، أما في مصر فيكاد يقتصر التقويم على جانب واحد وهو مجال البحث العلمي.

ج- يشارك في عملية التقويم في الجامعات الأمريكية والانجليزية أكثر من طرف، أما في مصر فتتم عملية تقويم الأداء من خلال اللجنة العلمية الدائمة التابعة للمجلس الأعلى للجامعات.

#### ٤- المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة<sup>(٢٥)</sup>.

تحددت مشكلة الدراسة فى إطار الدور المحورى الذى يضطلع به الأستاذ الجامعى، وتأثيره المباشر على التعليم الجامعى، ومن ثم تزايد الإحساس بوجوب مساءلته عن حسن أدائه لما كلف به. وذلك بعد أن أصبح تقويم أداء الأستاذ الجامعى يحتل مرتبة متقدمة بين أهداف التعليم الجامعى، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المساءلة التربوية ومدى تأثيرها على تقويم أداء عضو هيئة التدريس وتجويده.

وكان من نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً بين المساءلة والأداء الأكاديمى لعضو هيئة التدريس بالجامعة. وأن تطبيق نظام المساءلة من شأنه أن ينعكس إيجابياً على جودة الأداء. ويدعم الالتزام بقيم العمل الجامعى بصفة عامة.

#### ٥- المشكلات التى تؤثر على الأداء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز<sup>(٢٦)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة فى محاولة التعرف وتحديد أهم المشكلات التى تؤثر على الأداء الوظيفى لهيئة التدريس بجامعة تعز وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة حدة المشكلات التى تؤثر على الأداء الوظيفى لعضو هيئة التدريس بجامعة تعز، وإن كانت هناك فروق دالة إحصائياً على متوسط درجة حدة المشكلات التى تؤثر على الأداء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى التخصص (إنسانى علمى) وإلى الوظيفة (تدريس - إدارى) وإلى الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) وإلى الجنس (يمنى - غير يمنى).

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجة حدة المشكلات التى تؤثر على الأداء الوظيفى لعضو هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص. وظهرت فروق دالة إحصائياً تعزى

لمتغير الوظيفة ولصالح التدريسية. وفروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس ولصالح عضو هيئة التدريس اليمنى، وفروق دالة تعزى إلى الدرجة الوظيفية ولصالح الدرجة الأقل.

وأوصت الدراسة بسرعة حل المشكلات، وإزالة الصعوبات التي تعوق عضو هيئة التدريس بالجامعة عن أداء مهامه الوظيفية، والحرص على مستلزمات العمل الأكاديمي، وتوفير بيئة عمل دافعة ومحفزة لتحقيق أداء متميز ومبدع.

#### ٦- تصور مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس<sup>(٣٧)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة في كيف يمكن تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء وظائف الجامعة وخبرات بعض الدول، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. ومن بين نتائج الدراسة :

- أن عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس تتم فقط عند التقدم للترقية. الأمر الذي يفقد معه عنصر المتابعة المستمرة.
- أن النسبة الكبيرة من نقاط عملية التقويم تركز على النشاط العلمي البحثي أكثر من النشاط التدريسي والمجتمعي.
- غياب رؤية القيادات الجامعية في المجال التربوي عن قيام عضو هيئة التدريس بتقويم نفسه (التقويم الذاتي).

#### ٧- تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي المصري وبعض الخبرات الأجنبية<sup>(٣٨)</sup>.

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تطوير نظام تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء كل من معايير جودة التعليم الجامعي وخبرات بعض الدول الأجنبية، وذلك بهدف وضع تصور مقترح يساهم في تطوير نظام تقويم الأداء.



## ومن بين نتائج الدراسة :

- أ- غياب النظم والآليات الفعالة لتقويم أداء الجامعات المصرية.
- ب- اقتصار هدف تقويم الأداء فى مصر على الترقية.

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

### أ- تقويم التدريس والاعتماد<sup>(٢٩)</sup>:

تناولت الدراسة التطورات الحالية فى مجال تقويم التدريس فى الجامعة فى المملكة المتحدة. وأن الهدف من تقويم التدريس هو الوصول إلى تدريس متميز يحقق أهداف الجامعة فى بناء ثروة بشرية مؤهلة. وتشير الدراسة إلى العوامل التى دفعت إلى التفكير جدياً فى اعتماد العاملين بالتدريس فى التعليم العالى ومن أهمها هذا العالم الحديث سريع التغير والذى يحتاج فى المقابل إلى تطوير متواصل وتنمية مهنية مستدامة؛ ويتعين على قطاع التعليم العالى أن يتجاوب مع الاحتياجات المختلفة المتزايدة. إلى جانب الأموال الطائلة التى تنفقها الحكومات على التعليم العالى من أجل تزويد المجتمع بأصحاب المهارات والأيدى العاملة المثقفة.

وأكدت الدراسة على الاهتمام الكبير بالبحث العلمى الذى يستحوذ على الجانب الأكبر من اهتمام عضو هيئة التدريس بالجامعة بدرجة تفوق كثيراً الاهتمام بالتدريس لطلاب الجامعة. وتؤكد الدراسة على أهمية التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتطوير قدراتهم؛ وتنمية كفاءتهم بصورة مستمرة.

### ب- اتجاهات هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالى فى نيجيريا نحو تقويم الطلاب للتدريس<sup>(٣٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالى فى نيجيريا نحو عملية تقويم الطلاب للتدريس داخل هذه المؤسسات. وللكشف عما إذا كان هناك

تأثير لبعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل، نوع الكلية، الخبرة التدريسية، على هذه الاتجاهات.

واستخدمت الدراسة استبيانا طبقته على عينة من أعضاء هيئة التدريس بولاية كروس ريفر Cross River State بلغت ٦٠٠ من أعضاء الهيئة التدريسية، وبعد جمع المادة من الواقع، وتحليلها بالأساليب الاحصائية المناسبة، كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في نيجيريا نحو تقويم الطلاب للفاعلية التدريسية كانت إيجابية وموجبة. كما أكدت الدراسة على أن أعضاء هيئة التدريس في نيجيريا لا يختلفون كثيراً عن نظرائهم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، حيث تأصلت لديهم ممارسة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس كجزء من تقويم المؤسسة بكل مكوناتها، وأن نتائج التقويم يتم استخدامها استخدامات متعددة داخل مؤسسات التعليم العالي.

### ٣- تأثير نظام تقويم الأداء على شعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالرضا عن الوظيفة والإنتاجية<sup>(٣١)</sup>:

حيث قامت جامعة زيمبابوي بإدخال نظام لتقويم الأداء من خلال لجنة يطلق عليها "هيئة الخدمة العامة"، وتركز في تقويم الأداء على الجوانب الثلاثة الأساسية متمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، واستعانت الدراسة بمجموعة من الاستبيانات والمقابلات لعينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، وقد لوحظ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بسبب عدم تطبيق نظام التقييم بشكل علمي جيد.

### ٤- تدويل تقويم الأقران في التدريس والتعلم<sup>(٣٢)</sup>:

تؤكد الدراسة على أهمية ممارسة تقويم أعضاء هيئة التدريس بشتى الطرق والوسائل، وترى من أهم هذه الطرق التي يمكن أن تستخدم بفاعلية كبيرة هي "تقويم الأقران" نظراً للرصيد

الخبرى الكبير المشترك بين أعضاء الهيئة التدريسية مما يجعلهم أقدر من غيرهم على القيام بتقويم جيد وفاعل وفى نفس الوقت يكونون أجدر من غيرهم فى طرح إطار للتطوير المستمر للأعضاء أو لكل عضو على حده.

وتحذر الدراسة من أن أساتذة الجامعة إذا نظروا إلى عملية تقويم أدائهم باعتبارها مفهوماً بيروقراطياً لضبط ومراقبة الجودة وليس باعتبارها أداة للتحسين المستمر للأداء التدريسى، فإنهم يحكمون على أنفسهم بالإخفاق من البداية.

وتشير الدراسة إلى أن تقويم الهيئة التدريسية فى الجامعات صار آلية يستند عليها فى حصول الأعضاء على المنح الدراسية وأن هذا من شأنه كما يرى المؤرخ الأمريكى (بيتر ستيرنز Peter Stearns) أن أساتذة الجامعة سيقومون بالتدريس يوماً بنفس الحماس والابداع الذى يميز بحوثهم.

وتؤكد الدراسة على أن تقويم الأقران صار نهجاً عالمياً متبعاً فى معظم مؤسسات التعليم العالى والجامعى، ولكنها تحذر فى نفس الوقت من إتباع نمط واحد أو مقياس واحد يناسب الجميع One-size fits all approach. وهو المتبع فى المجتمعات الشمولية، ولكنها تدعو للتنوع والتطوير المستمر فى طرق وأساليب تقويم الأقران.

### التعليق على الدراسات السابقة :

ركزت الدراسة الأولى على المعايير التى ينبغى توافرها فى الأداء التدريسى لكى يكون فعالاً ، ومدى توافر هذه المعايير بالفعل لدى أعضاء هيئة التدريس. وتناولت الدراسة بعض معوقات الأداء التدريسى الجيد وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً تستفيد منه الدراسة الحالية فى بعض جوانبه ، ولكنها تختلف عنها فى المشكلة والهدف والأداة . إذ تركز الدراسة الحالية على التعرف على اتجاهات أعضاء

هيئة التدريس بالجامعة نحو تقويم أدائهم سواء التدريسي أو البحثي أو خدمة المجتمع.

أما الدراسة الثانية فحاولت التركيز على العلاقة بين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة النظام التعليمي بالجامعة. ورأت أن هناك حاجة ملحة لتغيير مهام وأدوار عضو هيئة التدريس. وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً عن الأداء والتقويم والجودة في التعليم الجامعي وهو ما يلتقى مع الدراسة الحالية في بعض عناصرها، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تركيزها على التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نحو تقويم أدائهم بكل مكوناته (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

أما الدراسة الثالثة فركزت بصورة رئيسية على تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وحاولت الاستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية وتناولت الدراسة مفهوم الأداء وأهدافه وجوانبه وهي ما يلتقى مع الدراسة الحالية في اهتمامها بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم، وهو ما يجعل الهدف من الدراستين مختلف اختلافاً جوهرياً.

والدراسة الرابعة والتي تناولت المسألة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، فمن منطلق العلاقة الأكيدة بين المسألة وتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فقد حاولت أن تستخدم المسألة التربوية كمدخل لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وهو ما يجعلها مختلفة كثيراً عن الدراسة الحالية التي تهتم بالتعرف على اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تقويم أدائهم، ومدى تقبلهم أو رفضهم لهذه القضية، وإن كانت الدراسة الحالية يمكن لها أن تستأنس من الإطار النظري للدراسة السابقة.

والدراسة الخامسة والتي أجريت على جامعة تعز باليمن وتناولت المشكلات التي تؤثر على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس بها. فهي مختلفة كلية عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة، كما أنها ركزت على التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، على حين تهتم الدراسة الحالية بالتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم، وإن كان هناك قدراً من التلاقى في الإطار النظري.

والدراسة السادسة ركزت على بعض الخبرات الأجنبية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي . وتناولت واقع تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في مصر . وهو ما يجعلها تختلف - إلى حد ما - عن الدراسة الحالية التي تركز على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم ، غير أن الدراسة الحالية استفادت منها في الإطار النظري لها.

أما الدراسة السابعة فركزت على كيفية تطوير نظام تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي وخبرات بعض الدول الأجنبية فهي قريبة جداً من الدراسة الثالثة والتي كانت تهدف أيضاً إلى تطوير نظام تقويم الأداء وتفيد الدراسة الحالية منها في الإطار النظري للدراسة. ولكنها تختلف عنها من حيث الهدف الذي يتمحور في الدراسة الحالية حول التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم.

وفي الدراسات الأجنبية، ركزت الدراسة الأولى على تقويم التدريس كوسيلة لتطوير التعليم الجامعي، والحصول على الاعتماد الأكاديمي، وهو ما يجعل مسارها مختلف جذرياً عن مسار الدراسة الحالية. وإن كان هناك التقاء بينهما في بعض جوانب الإطار النظري.

وفي الدراسة الأجنبية الثانية والتي تناولت اتجاهات هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي في نيجيريا نحو تقويم الطلاب للتدريس. حيث تُعد هذه الدراسة أقرب الدراسات السابقة عربية وأجنبية للبحث الحالي. حيث ركزت الدراسة على التعرف على

اتجاهات هيئة التدريس نحو تقويم طلابهم لهم. مما يجعلها تلتقى مع الدراسة الحالية في موضوع التعرف على أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم. وتختلف الدراسة الحالية عنها نظراً لاختلاف بيئة الدراسة والأداة المستخدمة في التعرف على هذه الاتجاهات وتفيد الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في كثير من جوانب الدراسة خاصة الإطار النظري.

والدراسة الأجنبية الثالثة رغم أنها تناولت تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في بؤرة المشكلة والهدف. وإن كانت الدراسة الحالية استفادت منها سواء في الإطار النظري أو أدوات الدراسة الميدانية.

والدراسة الأجنبية الأخيرة تتناول كذلك تقويم الأقران للتدريس والتعلم. وهو أحد عناصر البحث الحالي ووجه الالتقاء والإفادة. أما الدراسة الحالية فتختلف عنها اختلافاً جوهرياً في إطارها النظري والعملية.

## الإطار النظري للدراسة :

### مقدمة :

من منطلق أن الحياة في تغير دائم، وأن مؤسسات المجتمع سواء كانت إنتاجية أم تعليمية هي الأخرى في حالة تطور مستمر. وأن متطلبات المجتمع من هذه المؤسسات هي الأخرى في ازدياد وتنامي مستمر الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة وجود خطط طموحة للتطوير والتجديد والتحديث لتكون قادرة على تلبية متطلبات المجتمع منها، ويأتي تقويم الأداء ليكون أهم آلية تستند إليها المؤسسات في وضع خطط التطوير والارتقاء بمستوى الثروة البشرية.

وعملية تقويم الأداء هي "تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد دقيق لمدى إسهام العضو في إنجاز

الأعمال الموكلة إليه أو المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك تصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكاناته الذاتية خلال فترة زمنية محددة<sup>(٣٠)</sup>.

إن تقويم الأداء هي عبارة عن قياس دقيق لقدرات الفرد، وتحديد دقيق للإمكانات والمواهب التي يمتلكها، والتي يمكن للمؤسسة من خلال هذا القياس أن تتعرف على قدرات وإمكانات كل العاملين لديها، ومن ثم تسند لكل عامل من الأعمال ما يتناسب مع ما لديه من قدرات وإمكانات. وتحقق هذه العملية سرعة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة، كما أنها تحقق الراحة النفسية للعاملين داخل المؤسسة حيث تسند إليهم الأعمال في نطاق قدراتهم ومن ثم يكون نجاحهم في القيام بها محققاً.

"ويشير الأداء إلى درجة إنجاز المهام التي تشكل أو تكون وظيفته، ويعكس التقويم مدى إنجاز العامل لمتطلبات عمله، إذ غالباً ما يتم الخلط بين الأداء وبين الجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة. لذلك فإن قياس الأداء يركز على النتائج، فعلى سبيل المثال قد يبذل الطالب قدراً كبيراً من الجهد في الاستعداد للامتحان وما يزال يحصل على درجات ضعيفة، بمعنى أن الجهد المبذول كان مرتفعاً على حين كان الأداء ضعيفاً<sup>(٣١)</sup>. لذلك يمكن النظر إلى الأداء في موقف ما على أنه ينتج من العلاقات الذاتية بين الجهد والقدرات وتصورات الدور<sup>(٣٢)</sup>.

وترتكز فلسفة الأداء على أنه يجب على كل عامل في أي مؤسسة أن يستمر في تحسين أدائه الشخصي من فترة تقويم إلى الفترة التي تليها في إطار خطة لتطوير أداء كل العاملين داخل المؤسسة، وتعتبر إدارة الأداء حاسمة في هذه العملية؛ فهي تؤكد على أهمية تحقيق الأهداف. وتقويم الأداء وتطويره في إطار نظام موحد شامل لدعم أداء العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>(٣٣)</sup>.

## أهداف وأهمية تقويم الأداء :

التقويم عملية مستمرة يقوم بها المشرف أو الرئيس لمرؤوسيه أو أى شخص يكلف بعملية التقويم، وتتم عملية التقويم أساساً لمساعدة العاملين فى فهم أدوارهم وأهدافهم وتوقعات الآخرين منهم. وتعتبر إدارة الأداء عملية تهدف إلى خلق بيئة عمل يمكن أن يؤدي فيها الناس عملهم وفقاً لأقصى قدراتهم، وبصفة عامة فإن البرامج الرسمية لتقويم الأداء وتقديرات الجدارة تعتبر من البرامج الجديدة على كثير من المؤسسات<sup>(٣٧)</sup>.

وتهدف عملية التقويم فى أى مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

### ١- الأهداف الإدارية واتخاذ القرارات :

وتُعد من أقدم أهداف تقويم الأداء. فهو مدخل يمكن استخدامه لإدارة الموارد البشرية، فقد استخدم تقويم الأداء كأساس للكثير من القرارات الإدارية داخل المؤسسة، فيستخدم كأساس لما يسمى "بالأجر مقابل الأداء". وكذلك منح المكافآت والحوافز، كما يرتبط بعدد من الوظائف الأخرى مثل الترقية والانتقال وزيادة أو خفض أعداد العاملين، كما تستخدم بيانات تقويم الأداء كذلك فى تخطيط الموارد البشرية، وتحديد القيمة النسبية للوظيفة، كما يُعد تقويم الأداء وثيقة تحتفظ بها المؤسسة عن أداء العامل ومدى تطوره، وربما تلجأ المؤسسة إلى هذه الوثيقة عند اتخاذ أى إجراء قانونى. ومن ثم يجب أن يحتفظ أصحاب العمل بسجلات دقيقة وموضوعية لأداء العاملين ليكون بإمكانهم تبرير أى قرار يتخذ بشأن الترقية وتحديد الرواتب والمكافآت<sup>(٣٨)</sup>.

إن تقويم الأداء يفيد أساساً فى التعامل مع كل الأمور التى تخص الموارد البشرية مثل التوظيف والفصل والترقية، وتعتبر بيانات التقويم ضرورية لاتخاذ القرارات العقلانية الموضوعية فى مثل هذه الأمور. وبدون هذه المعلومات والبيانات التى نحصل عليها



من تقويم الأداء ستكون القرارات عشوائية أو تخضع للانطباعات الشخصية، فالمؤسسة التي تتخذ القرارات الواعية بناء على بيانات الأداء الجيد تحمي نفسها والعاملين فيها. وبصفة عامة تساعد نتائج التقويم المؤسسة على اتخاذ قرارات سليمة ورشيده فيما يتصل بالموارد البشرية وكذلك تبرير هذه القرارات<sup>(٣٩)</sup>. إلى جانب أن قرارات المؤسسة تكون مبنية على الجدارة والكفاءة وليست مبنية على أمور أخرى مثل العرق، الدين، المحسوبية، كذلك يصبح في أيدي المسؤولين البيانات الكافية لتبرير قراراتهم التي تتعلق بالعاملين<sup>(٤٠)</sup>.

ولو سارت الأمور داخل المؤسسة على هذه الأسس الموضوعية لأدى ذلك إلى وجود التنافس الإيجابي بين العاملين الذي يدفعهم إلى المزيد من الانتاج والتحسين بدلاً من تعمق الصراع بينهم.

ويُعد تقويم الأداء مهماً كذلك لارتباطه بشكل مباشر بنظام كفاءة المؤسسة وأن كفاءة المؤسسة في مستوى مرض أم لا. كما أن معظم المؤسسات تفضل تقديم مكافآت أكبر للعاملين مرتفعي الأداء، ومكافآت أقل لذوي الأداء المنخفض، ولتقديم هذه المكافآت على أساس عادل، فمن المهم أن تقوم المؤسسة بالتمييز بين العاملين ذوي الأداء المرتفع عن غيرهم من ذوي الأداء المنخفض، ولاشك أن تقويم الأداء هو الأساس في تحقيق ذلك.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن المؤسسات المتميزة هي التي تعتمد في مكافأة العاملين بها على نتائج تقويم الأداء، فالتعزيز "سواء أكان مالياً أو مكانة، أو ترقية، أو تقدير... الخ ينبغي أن يعتمد على الأداء، وبدون بيانات تقويم أداء سليمة وموضوعية ستتم مكافأة الأفراد بطريقة متساوية، أو بطريقة عشوائية أو ذاتية، كما أن عملية تقويم الأداء في حد ذاتها تُعد من أنواع التقدير، حيث يحصل المتفوقون في الأداء على تقدير إيجابي لجهودهم<sup>(٤١)</sup>.

## ٢- الأهداف الإنمائية :

يُعدّ تقويم الأداء فرصة طيبة لمناقشة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وتقديم التغذية الراجعة لدعم الأداء القوى المتميز، ووضع برنامج لعلاج جوانب الضعف. وتؤكد الطرق الحديثة لتقويم الأداء على أهمية التدريب، ووضع خطط للتنمية المهنية والتطوير المستمر لأداء العاملين، فالهدف الإنمائي يؤكد على أن الهدف الرئيسي هو تحسين الأداء وتطويره وليس مجرد قياس للأداء وتقويمه<sup>(١٢)</sup>.

ولا خلاف على أن لنتائج تقويم الأداء دوراً رئيسياً في وضع خطط لتحسين الأداء على المستوى الفردي أو الجماعي لرفع معدل الأداء، وتحديد مدى التحسن الذي تحقق بالفعل من جراء تطبيق هذه الخطط والبرامج التدريبية<sup>(١٣)</sup>.

ويتعين على المؤسسة أن توفر الظروف التي تمكن العاملين بها من تحسين أدائهم، وأن تمد العاملين بالمعلومات الوفيرة حول عملية التقويم، الهدف منها؛ والكيفية التي تتم بها. لأن الكثير من الدراسات أثبتت أن كثيراً "من الناس يكرهون التقويم، خاصة ذوى الأداء الضعيف والذين يكرهون العمل، فهم يرون أن تقويم الأداء يهدد تقديرهم لذواتهم، ويمثل لهم حرجاً كبيراً بين زملائهم"<sup>(١٤)</sup>.

وهناك أهداف أخرى لتقويم الأداء من أهمها<sup>(١٥)</sup> :

١- التحديد الدقيق لإيجابيات وسلبيات أوضاع الأنظمة المختلفة عملاً على تطويرها وتدعيم إيجابياتها وتلافي أو إصلاح السلبيات بها.

٢- التحديد الدقيق لمدى سير هذه الأنظمة وفقاً للخطة والأهداف الموضوعية لها.

٣- استخدام التقويم كمعيار يتم على ضوئه اختيار برامج وخطط النظام الموازية والعمل على دعمها.

٤- استخدام المعلومات الواردة من التقويم لتحديد حاجات النظام خاصة ما يتعلق منها بالتطوير والتدريب وتحسين الأداء ووضع التشريعات واللوائح.

### معايير تقويم الأداء : Performance Standars

قبل إجراء أى تقويم يجب أولاً أن يتم تحديد دقيق للمعايير التى يتم تقويم الأداء على أساسها، وبدون توافر هذه المعايير لا يمكن أن تتم عملية تقويم موضوعية سليمة، ولا بد أن يتعرف العاملون على هذه المعايير، ويتم وضع هذه المعايير على أساس المتطلبات المرتبطة بالعمل والأهداف التى تتطلع المؤسسة إلى تحقيقها، وعند وضع المعايير بطريقة صحيحة نجدها تساعد وتسهم بشكل كبير فى ترجمة أهداف المؤسسة إلى متطلبات وظيفية وتحديد مستويات الأداء المقبولة وغير المقبولة<sup>(١١)</sup>.

ومن المهم عند وضع المعايير للمؤسسة أن تكون معايير الأداء قابلة للتحقيق والتطبيق، فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات إلى وضع مستويات عالية للأداء على حين أن امكانيات المؤسسة لا تسمح بتحقيق هذه المستويات الطموحة، ومن ثم يكون محكوماً على هذه المعايير بالإخفاق من البداية، وتُعد عملية تحديد مستويات الأداء وصياغة المعايير عملية حاسمة فى حياة أى مؤسسة، وتوجد فى كثير من المؤسسات جهات خاصة بدراسة الأداء وتحديد دقيق للمستويات التى تريد الوصول إليها والمعايير التى يقاس عليها، وغالباً ما يعهد بهذه المهمة لإدارة الموارد البشرية فى المؤسسة.

وبعد الاتفاق على معايير التقويم، وتعرف كل العاملين فى المؤسسة عليها وتفهمهم لطبيعة هذه المعايير، وتفهمهم كذلك للأدوار التى يتعين عليهم القيام بها، تبدأ هذه المعايير بالانتقال إلى حيز التنفيذ فى الواقع، إن أى غموض فى المعايير، وأى تقصير من قبل المؤسسة فى توضيح المعايير لكل العاملين، وكذلك تحديد

المسئوليات والأدوار المطلوب إنجازها من شأنه أن يؤثر سلباً على كفاءة الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن استمرارية أي مدخل من مداخل التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على وضع معايير مكتوبة ومحددة ومنطقية تحكم أداء العاملين، هذا ويراعى تحديد تلك المعايير قبل البدء في عملية التقييم، وذلك حفاظاً على دقتها وموضوعيتها. إن مثل هذا المدخل يجعل من السهل الوصول إلى اتفاق حول ما هو متوقع بالنسبة لأشكال الأداء المختلفة<sup>(١٧)</sup>.

ويستمر الأسلوب السائد في التقييم على أساس الأهداف. ويتعين على المؤسسة أن تسمح للعاملين من وقت لآخر بمناقشة المعايير ومستويات الأداء المتوقعة. والتعديل المستمر في ضوء ما تسفر عنه هذه المناقشات ومن ثم يصبح للعاملين في المؤسسة الدور الأكبر في تحديد معايير الأداء التي ستتم عملية التقييم وفقاً لها<sup>(١٨)</sup>.

بعض المبادئ التي يجب أن تراعى في عملية التقييم:

هناك مجموعة من المبادئ يجب أن توضع في الاعتبار ضمناً لتحقيق تقييم موضوعي وناجح ومرض للعاملين في المؤسسة. ومن أهمها<sup>(١٩)</sup>:

١- ضرورة تحديد الغرض من التقييم أو تعريف ما نريد تقييمه، فلو كان الغرض غير واضح فإنه من الصعب الحكم على جدوى عملية التقييم. كما يصعب التأكد من صحة أي خطوة لاحقة في هذه العملية كاختيار أسلوب التقييم المناسب والأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات.

٢- الاهتمام باختيار وتطوير أدوات التقييم المناسبة للغرض من التقييم؛ فربما كان هناك أكثر من أداة تناسب الغرض من التقييم. وفي هذه الحالة ينبغي اختيار الأداة الأنسب والتي تمثل درجة عالية من الدقة والصدق والموضوعية. ولعل استخدام

- الأدوات غير المناسبة وتكرارها في مواقف متعددة من شأنه أن يزعزع الثقة بجدوى عملية التقويم، وبالتالي النظر إليها على أنها مضيعة للوقت وإهدار للجهد والتكاليف.
- ٣- ضرورة وعى المقوم أو فريق التقويم بمصادر الأخطاء المحتملة في عملية التقويم والتي تعتمد في مجملها على أدوات التقويم بناءً أو تطبيقاً وتضسيماً.
- ٤- الوعى بخصائص عملية التقويم: ومن أهم هذه الخصائص الشمولية والتوازن والتنوع والاستمرارية، وتعنى الشمولية أن تشمل عملية التقويم جميع جوانب العملية التعليمية، فلا يقتصر التقويم على جانب دون الآخر، وتعنى عملية التوازن: إعطاء الاهتمام لجميع جوانب العملية التعليمية بقدر متساو من التوازن. أما عملية التنوع فتعنى استخدام أكثر من أداة لتقويم الجانب الذى يتم تقويمه من جوانب العملية التعليمية، أما الاستمرارية فتعنى أن تكون عملية التقويم بصفة دورية حتى يمكن التعديل والتطوير في جوانب العملية التعليمية بما يتناسب ومتغيرات العصر.
- ٥- الاستمرارية: العمل الناجح يحتاج دوماً لمتابعة، فينبغى أن يسير التقويم جنباً إلى جنب مع التعليم من بدايته إلى نهايته، فيبدأ منذ تحديد الأهداف ووضع الخطط، ويستمر مع التنفيذ ممتداً إلى جميع أوجه النشاط المختلفة فى المؤسسة حتى يمكن تحديد نواحي الضعف ونواحي القوة فى الجوانب المراد تقويمها، وبالتالي يكون هناك متسع من الوقت للعمل على تلافى نواحي الضعف والتغلب على الصعوبات<sup>(٥٠)</sup>.
- ٦- أن تتناسب الأهداف ومستويات الأداء المطلوب تحقيقها طردياً مع الامكانيات المتاحة للمؤسسة. فلكى "نحقق مستوى مقبول من الأداء يجب أن يوجد - على الأقل - أقل مستوى من الكفاءة فى كل مكون من مكونات الأداء"<sup>(٥١)</sup>.

### العوامل المؤثرة في تقويم الأداء:

هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قياس أداء العمل، وتنتج هذه العوامل من التعامل بين خصائص وسمات الفرد مع خصائص الموقف الذي يعيشه، حيث يحدد هذا التفاعل شكل وطبيعة الأداء الذي يقوم به الفرد.

١- خصائص الفرد وتتمثل في القدرة كالعوامل الذهنية والجسمية والاجتماعية والعاطفية والخبرة العملية السابقة والتعليم والتدريب والواقعية (مستوى الجهد الذي يبذله الفرد)، وتصور الفرد لدوره (معتقدات الفرد بالنسبة لما يكون أداءه فعالاً لوظيفته) وتتمثل خصائص الموقف في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل باستثناء الفرد الذي نحن بصدد تقويم أدائه، وتشمل هذه الخصائص المشرف والزملاء وتعميم العمل، ونظم المكافأة، والهيكل التنظيمي. وسياسات المنظمة وغيرها نموذجاً للعوامل المؤثرة في قياس العمل<sup>(٥٢)</sup>.

٢- الاستعداد غير الكافي من المسئولين عن عملية التقويم للقيام بها، حيث يؤدي عدم الاستعداد الكافي إلى الوقوع في أخطاء تجعل عملية التقويم غير دقيقة، كما يجعل النتائج غير دقيقة وقد تكون مضللة.

٣- عدم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ومستويات الأداء المطلوب إنجازها من كل عامل تحديداً دقيقاً، الأمر الذي يترتب عليه عدم القدرة على وضع معايير سليمة، الأمر الذي يجعل عملية التقويم عملية غامضة غير واضحة لا في أذهان من يقومون بالتقويم ولا في أذهان من يجري عليهم التقويم.

٤- تعدد المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم أو تعدد الجهات التي يعهد إليها بإجراء التقويم، ويترتب على ذلك وجود تفاوتات في عملية التقويم من فرد إلى آخر ومن جهة إلى أخرى، الأمر الذي يجعل المسئول عن المؤسسة في حيرة من

- أمره، على أى هذه التقويمات يعتمد، وأيها يصلح لأن يكون أساساً تبنى عليه عملية اتخاذ قرارات مهمة.
- ٥- هناك قضية أخرى تؤثر بقوة على عملية التقويم، وتتمثل فى التركيز على تقويم الشخصية لا على تقويم الأداء، وهذا بالطبع من الأخطاء التى يقع فيها من يقوم بعملية التقويم، إذ يتأثر بانطباعاته الذاتية عن شخصية من يقوم بتقويم أدائه، وكذلك التركيز الزائد على الجوانب السلبية فى التقويم وإغفال أو إهمال الجوانب الإيجابية، ومن ثم تصبح نتيجة التقويم غير دقيقة.
- ٦- ومن العوامل المؤثرة على عملية التقويم كذلك، كتابة التقرير إذ أحياناً ما يتم كتابة التقرير عن الأفراد الذين تم تقويمهم بلغة غامضة عامة، قد ينتج عنها سوء فهم عن أداء هؤلاء الأفراد عند قراءتها.
- ٧- عدم استغلال نتائج عملية التقويم. استغلالاً جيداً ينتج عنه وضع خطط لتحسين أداء الفرد والمؤسسة، الأمر الذى يجعل من عملية التقويم عملية روتينية لا ينفعل بها الأفراد داخل المؤسسة كثيراً أو تصبح أقرب إلى استيفاء أوراق أكثر منها روضة للعلاج والتطوير.
- ٨- تحسن الأداء أثناء عملية التقويم، فغالباً ما يعتبر الأداء حدثاً سنوياً فقط، مع قليل من المتابعة بعده، وفى كثير من المؤسسات يتم تقويم الأداء مرة واحدة سنوياً، ومع وجود تحسن ملحوظ وواضح فى أداء الفرد أثناء عملية التقويم ثم يضعف بعدها، بدأت الكثير من المؤسسات فى إجراء التقويم على أساس نصف سنوى وأحياناً ربع سنوى<sup>(٥٢)</sup>.

## خطوات عملية التقويم :

تمر عملية التقويم الناجحة بخطوات متتابعة ومنسقة. يكمل بعضها بعضاً، فإذا كان الهدف من عملية التقويم هو تحديد ما حققه القسم من أهدافه ومخرجاته بقصد التعرف على مستوى أداء الطلبة فى تحقيق تلك الأهداف والتعرف على الصعوبات التى يواجهونها وتشخيصها وعلاجها، فمن الطبيعى أن يسير التقويم وفق الخطوات التالية<sup>(٥١)</sup>:

### ١- تحديد هدف التقويم:

يساعد تحديد الهدف من التقويم فى رسم الخطط التى تؤدى إلى الابتعاد عن العشوائية، وفى تحديد الوسائل التى ستستعمل فى تنفيذ تلك الخطط، فضلاً عن الاقتصاد فى الوقت والجهد والمال، والهدف التقويى ينبغى أن يتسم بالدقة والوضوح. وأن يكون قابلاً للتقويم. وأن يركز على المجال المراد تقويمه فعلاً.

### ٢- الإعداد للخطة:

إعداد خطة مفصلة تتضمن التطبيق وتحديد العينات التى سيتم تطبيق عملية التقويم عليها، والكوادر الفنية والإدارية التى تطبق ذلك.

### ٣- جمع المعلومات:

يتم جمع المعلومات بموضوع التقويم، وذلك فى ضوء خطة التقويم. ويتم تسجيل تلك البيانات بطريقة واضحة تساعد فى سرعة قراءتها ومقارنتها بغيرها من المعلومات.

### ٤- تحليل البيانات:

يتم فى هذه الخطوة تحليل البيانات تحليلاً عملياً دقيقاً.



#### ٥- تفسير البيانات واستخلاص النتائج:

يتم تفسير البيانات تفسيراً واضحاً ومبسوطاً على أساس المعايير المتضمنة في الأهداف، مع تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تحتاج إلى علاج.

#### ٦- الاستفادة من النتائج:

لابد أن تتمخض عملية التقويم في النهاية عن مجموعة من النتائج التي يتم الاستفادة منها في تطوير مستوى الأداء داخل المؤسسة.

#### تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

يعتمد نجاح الجامعة على تحقيق أهدافها، وإنجاز وظائفها على ما لديها من ثروة بشرية متميزة قادرة على أن تنهض بالعمل الجامعي، فالجامعة لا تحقق أهدافها بإمكاناتها المادية والاقتصادية وإنما من خلال الجهد العلمي المتميز المتواصل لعلمائها القادرين على الإبداع والإضافة وتقديم الحلول الناجحة لكل مشكلات المجتمع.

إن التقويم هو الآلية المناسبة التي تساعد الجامعة على التحول من جامعة تقليدية يسود فيها النمط التقليدي في الإدارة والتدريس والبحث العلمي إلى مؤسسة تعليمية حديثة تسعى لتحقيق أهداف ومخرجات تعليمية محددة، وتضع التعليم في مقدمة أولوياتها، ومن أهم ما يمكن أن يحققه الجامعة من التقويم ما يلي<sup>(٥٥)</sup>:

١- يساعد التقويم المؤسسة التعليمية على التأكد من مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومخرجاتها التعليمية. وهو بذلك يفتح أمامها الباب لتصحيح مسارها في ضوء الأهداف التي وضعتها لنفسها.

٢- معرفة المدى الذى وصل إليه الطلاب فى اكتساب مهارات التعلم وغيرها من المهارات الأخرى التى تمت تنميتها لديهم خلال دراستهم الجامعية.

٣- اكتشاف حالات التخلف الدراسى وصعوبات التعلم ومعالجتها فى حينها.

٤- يساعد التقويم الجامعة بكافة مؤسساتها ووحداتها على أن تعيد النظر فى أهدافها وتعديلها، بحيث تكون أكثر ملاءمة للواقع الذى تعيشه المؤسسات التعليمية.

ومن منطلق أن أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة يمثلون المحور الرئيسى فى العمل الجامعى. وهم الذين يضطلعون بتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها، وأن ما عدا هيئة التدريس يعتبر من الجهات المساعدة والميسرة لأداء أعضاء هيئة التدريس لعملهم. ومن ثم يُعد تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة أمراً حاسماً فى تطوير الجامعة.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الضمانة الأساسية لتحقيق أعضاء هيئة التدريس لأداء متميز يستند إلى مجموعة من الأمور بدءاً من حسن اختيار من يعين. ثم حسن إعداد وتأهيله ليكون قادراً على القيام بدوره، ثم توفير البيئة الجامعية المحفزة على الأداء الجيد المتميز مع توافر الرعاية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضماناً لحياة مريحة تكفل لهم التفرغ لأداء عملهم بصورة مرضية.

وتجدر الإشارة إلى أن تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تُعد من الممارسات الجديدة التى انتقلت إلى مجال التعليم من ميادين التجارة والصناعة، ثم انتقلت إلى الجامعة فى الأونة الأخيرة، ومع الأخذ بالكثير من المداخل التى تسهم فى عملية التطوير مثل مداخل الجودة الشاملة. ومدخل الاعتماد الأكاديمى. أصبح تقويم الجامعة بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس بها بصفة

خاصة جزءاً لا يتجزأ من تحقيق الجودة الشاملة، وحصول الجامعة مع الاعتراف الأكاديمي.

ونظراً لحداثة الأخذ بمفاهيم تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، فإننا مازلنا نجد بعض أعضاء الهيئة التدريسية يرفضون عملية تقويمهم خاصة في مجال التدريس، فهم يرون أنهم "قد تجاوزوا مرحلة التقويم، وأنه لا سلطة على آرائهم سوى الضمير، وأنه يجب عدم السماح بالمساس بكرامة الأستاذ الجامعي، وإخضاعه للتقويم خاصة لو كان ذلك عن طريق الطلاب خوفاً من أن يفتح الباب للانتقام الطلاب من الأستاذ الجاد"<sup>(٥٦)</sup>.

ويتمثل الأداء الجامعي في ثلاثة جوانب رئيسية هي الأداء التدريسي، والأداء البحثي، وأداء خدمة المجتمع، وستعرض لها بشئ من التفصيل:

#### أولاً: الأداء التدريسي:

يعد التدريس أحد الوظائف الأساسية للجامعة، ويمثل أحد أهدافها الأساسية، وهو من أقدم وظائفها على الإطلاق، حيث ارتبط التدريس بالجامعة منذ نشأتها لنقل المعرفة من جيل إلى جيل آخر. والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع وخدمة العقيدة، والإعداد لبعض المهن السائدة، ثم ما لبث أن تطور الأداء التدريسي من كونه ممارسات روتينية واجتهادات شخصية حتى أصبح علماً له أصوله ومبادئه وأساليبه الفنية، وقد حدث ذلك تدريجياً مع تطور الجامعة على امتداد العصور، وساعد على ذلك الزيادة المضطردة للمعرفة الإنسانية، واتساع نطاق التخصصات العلمية. وظهور تخصصات جديدة لم تكن معروفة من قبل، إلى أن أضحت التدريس الجامعي في العصر الحديث علماً يهدف إلى تنمية الشخصية المتكاملة للطلاب وإعدادهم لكافة المهن والتخصصات<sup>(٥٧)</sup>.

إن جودة أية كلية جامعية إنما تقاس بهيئة تدريسيها، وأن نوع التعليم الذي تقدمه الكلية لطلابها يعتمد إلى حد كبير على

صفات وكفايات وأصالة هيئة التدريس بها. وهذا القول يشير إلى كفاءة عضو هيئة التدريس. وكفاءة عضو هيئة التدريس لا تقاس فقط بما لديه من علم في تخصصه. وبما يمتلكه من حقائق هذا العلم ومفاهيمه ونظرياته. ولكنها تقاس في الوقت نفسه بكفاءة تدريسه. من حيث المداخل والاستراتيجيات والطرق والفنيات. لذلك نقول: إن عنصر المنهج المسمى بالتدريس هو ذاته المعلم<sup>(٥٨)</sup>.

إن مهنة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات - إن كان هناك مهنة بهذا الاسم - هي في الأساس أكاديمية وليس لها علاقة بالتدريس. ويؤكد هذا الادعاء أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس حصلوا على الاعتماد من جماعات مهنية مرتبطة بتخصصهم مثل الطب والهندسة. وحقيقة فإن أعضاء هيئة التدريس يرون أن مكانتهم المهنية نابعة من التخصص الذي ينتمون إليه، وليس من دورهم كمتخصصين لهذا التخصص. والأكثر من ذلك أننا نجد الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يعارضون فكرة كونهم مدرسين. بل يصفون أنفسهم بأنهم أساتذة جامعيون Professors لأنهم باحثون في المقام الأول، وتأتي عملية التدريس للطلاب كجزء من عملهم<sup>(٥٩)</sup>.

وبعد التوسع الكبير في أعداد الدارسين بالتعليم العالي تغير تعريف التدريس الجيد، فكما يشير كثير من الطلاب فإن عدداً كبيراً جداً من الأساتذة الجامعيين المتميزين في تخصصهم، ليسوا متحمسين في الأداء التدريسي وإنما هم مملون جداً، وينتقدتهم طلابهم. وهذا قد يعني أن الأستاذ الجامعي قد يكون على درجة كبيرة جداً من الكفاءة كباحث، ولكن هذا لا يعني أنه مدرس جيد، وهناك مناقشات كثيرة حالياً حول العلاقة بين العمل البحثي والعمل التدريسي. وعلى أية حال، فإن مسألة انعكاس التفوق في أحدهما على الآخر محل شك. ففي الواقع هناك أدلة دافعة أنه لا توجد علاقة بين الانتاجية البحثية والفاعلية التدريسية ولعل العلاقة

الأفضل هي التي قد يرسمها عضو هيئة التدريس نفسه في تصور د  
لما يكون عليه انتاجه البحثي وأداؤه في التدريس<sup>(٦٠)</sup>.

إن التدريس في الوقت الحاضر لم يعد عملية "تقوم على مجرد الخبرة، فهي عملية فنية تقوم على مبادئ تربوية، وتركز على أسس تعليمية، وتنتهج أساليب علمية وتستعمل فنيات وإجراءات وتقنيات يصعب ممارستها دون إعداد وتدريب، من هنا فإن حاجة عضو هيئة التدريس للقيام بدوره التربوي والنهوض بوظيفته التدريسية التعليمية يُعد من أبرز ضرورات التعليم الجامعي ومهامه"<sup>(٦١)</sup>.

إن الجامعات الحكومية في مصر - والعالم العربي - لن تستطيع أن تظل منحصرة في إطارها التقليدي أسيرة الأسوار التي تفصلها عن حركة المجتمع الذي أصبح بدوره جزءاً من الحركة العالمية، كذلك لا تستطيع تلك المؤسسات التعليمية أن تستمر في دورها التقليدي لتخريج آلاف الطلاب غير المزودين بالمهارات والتقنيات التي يتعامل بها المجتمع الحديث في عصر العولمة والمعرفة، 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 تقنية المعلومات، بينما هي لا تزال تستخدم تقنيات تعليمية تقادمت من زمن بعيد<sup>(٦٢)</sup>.

إن عضو هيئة التدريس بالجامعة ينبغي أن يكون خبير تدريس. ذلك لأنه<sup>(٦٣)</sup>:

١- أكاديمي يعمل بالتدريس، ومطالب بالعمل مع طلابه حتى خارج وقت التدريس المحدد.

٢- أكاديمي يهتم بدراسة التدريس والتعلم؛ ويبدل جهداً في تحصيل مهارات التدريس، وفهم نظريات التعلم.

٣- أكاديمي يجدد في التدريس ويطور من حيث الأفكار والمداخل والاستراتيجيات والطرائق والتكنولوجيا.

٤- أكاديمي يهتم بتقويم أدائه التدريسي، وتقويم ناتج هذا الأداء عند طلابه.

٥- أكاديمي باحث في مادته وفي تدريسها وفي تعلمها.

والواقع أن قياس الكفاءة التدريسية تكنتفه الكثير من الصعوبات، خاصة التدريس الجامعي، فكل من يعمل فيه يعتبر نفسه سلطة لا سلطان عليها، ومهما كان أداء عضو هيئة التدريس جيداً، فهناك دائماً مجالاً للتحسين والتطوير<sup>(١١)</sup>.

ولقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن كثيراً من مظاهر ضعف الطلاب مرجعه إلى طرق التدريس العقيمة التي يستخدمها كثير من هيئة التدريس بالجامعة وهي طرق تعتمد في جوهرها على الإلقاء. وتشجيع الحفظ والاستظهار للمادة العلمية. والتركيز على القضايا الثانوية أثناء الشرح وإهمال القضايا الأساسية الجوهرية. وعدم تشجيع مشاركة الطلاب في النقاش والحوار أثناء. وضعف علاقة الأستاذ بطلابه بصفة عامة<sup>(١٢)</sup>.

إن معظم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يدرسون للطلاب بطرق شفوية ولفظية مثل المحاضرات وغيرها من الطرق التي تعتمد على الإلقاء وتستدعي من الطلاب استظهار وحفظ المعلومات. ولذلك فعضو هيئة التدريس بالجامعة في حاجة إلى دراسة وتطبيق طرق التدريس الحديثة داخل قاعات الدراسة<sup>(١٣)</sup>.

ومن هذا المنطلق تخصص المعاهد والكليات الجامعية بعض الوقت والجهد لعدد كبير من الأنشطة والمسئوليات التي تتعلق بالتدريس، إلى جانب الوقت الذي يقضيه أعضاء هيئة التدريس داخل قاعات الدراسة. ومنها تطوير المقررات الجديدة، وتجهيز المعامل والقاعات الدراسية وتطوير الامتحانات<sup>(١٤)</sup>.

إن تقويم التدريس يوفر معلومات وبيانات تتعلق بالأداء التدريسي بعضو هيئة التدريس<sup>(٦٨)</sup> ومحتوى هذا التدريس. وجوانب قوته، وأسباب ضعفه، ومستوى إنجازه، وهذا يسهم في التغذية الراجعة للعملية التدريسية والبحثية. ورفع كفاياتهم، وبالتالي تحقيق جودة التعليم، وعليه يطور المعلم نفسه ذاتياً على أسس منهجية لكافة مهامه في التدريس المتميز<sup>(٦٩)</sup>.

ويشير المؤتمر القومي للتعليم العالى إلى أمرين من شأنهما أن يسهما في تجويد عملية التدريس هما<sup>(٦٩)</sup>:

- أهمية تداول تدريس المقررات المختلفة بين أعضاء هيئة التدريس المختصين، وتجنب انحصار تدريس مقررات بعينها في الأعضاء القدامى أو الأعلى مرتبة بغض النظر عن تواجد أعضاء أحدث تأهيلاً، ويحقق هذا التداول نتائج مهمة في تحسين وتطوير المواد التعليمية وتعريض الطلاب لمدارس فكرية متنوعة بما يثرى العملية التعليمية، ويؤدي إلى ارتفاع جودة الخريجين.
- تأكيد مواصفات ومكونات المقررات التعليمية بما يتناسب والمستويات العلمية المعاصرة، واشتراط اعتماد القسم العلمي لمحتوى المقرر قبل بدء التدريس. على أن يسند القسم إلى أساتذة المواد (سواء من نفس الكلية أو خارجها مهمة مراجعة وتقويم المادة العلمية. وأساليب العرض المقترحة من جانب عضو هيئة التدريس المكلف).

لقد أصبح من المتوقع من عضو هيئة التدريس أن يكون معلماً متميزاً قادراً على أن يعيد النظر في مقرراته وتخطيطها على نحو جيد، وأن يتقن مهارات التدريس الجامعي المختلفة؛ وطرائقه المتنوعة، وأن يكون لديه الخبرة والحكمة في التعامل مع قاعات دراسية كبيرة الحجم تضم طلاباً متنوعين في استعداداتهم وقدراتهم، ومستعداً لمواجهة مطالب إدارية متنوعة، والمساءلة كمعلم وباحث من قبل جهات مختلفة<sup>(٧٠)</sup>.

وجدير بالذكر أن تحديات القرن الواحد والعشرين للجامعات باتت كثيرة، وفي اعتقادي أن النمط الحالي للتدريس لن يستمر لمدة طويلة بهذا الأسلوب بسبب ثورة التقنية الحديثة. ولقد رأينا جامعات الانترنت (الجامعات الافتراضية) تجذب شبابنا للدراسة كما هو الحال في كثير من الجامعات الغربية، وتعد هذه من أبرز التحديات التي نواجهها هنا في مجال التعليم العالي وفي الجامعات على وجه الخصوص بفكر عميق وخطط مدروسة لمواجهة هذه المعضلة الكبرى، وذلك عن طريق استخدام تقنية العصر<sup>(٧١)</sup>.

### تقوية أداء عضوية التدريس في المجال التدريسي :

في ضوء وجود معايير متعددة ومحددة سيتم تقويم الأداء على أساسها، نجد أن هناك عدة مرشحين للقيام بعملية التقويم، ونظراً لتعدد وظائف اليوم، فمن غير الواقعي أن يقوم شخص واحد بتقويم الأداء. فربما يكون القائمون بالتقويم هم رؤساء العمل أو الزملاء أو الشخص ذاته، أو العملاء الذين يتلقون الخدمة، وقد بدأت العديد من المؤسسات استخدام نظام تعدد المقومين وهو ما يعرف بالتقويم بنظام ٣٦٠<sup>(٧٢)</sup>.

وفي مجال تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فإن أشهر الأنواع التي تستخدم في التقويم هي تقويم رئيس القسم. والتقويم الذاتي، وتقويم الطلاب، وتقويم الزملاء. وسنعرض لها بشئ من الإيجاز.

#### ١- تقويم رئيس القسم:

"يعد تقويم الرئيس للمرؤوسين من أقدم الطرق المعروفة في تقويم الأداء، وعادة ما يكون الرؤساء في أفضل موقع لأداء هذه المهمة"<sup>(٧٣)</sup> خاصة وأن رئيس القسم مخول بحكم قانون تنظيم الجامعات بالإشراف على أعمال القسم سواء الإدارية أو الأكاديمية.



ويُعد تقويم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بالقسم ومتابعة أدائهم من أهم الأدوار التي يقوم بها، خاصة وأن القسم يُعد الوحدة الأساسية في البناء الجامعي. ولرئيس القسم أن يستخدم كل الطرق والأساليب التي يرى أنها مناسبة وتمكنه من القيام بهذه المهمة، وتُمر هذه المهمة بعدة مراحل من أهمها:

(١) المرحلة الأولى: يقوم رئيس القسم بمشاركة زملائه بتوزيع المقررات الدراسية على الأعضاء، وإعداد المادة الدراسية التي ستقدم للطلاب؛ ويعقد القسم سلسلة من اللقاءات العلمية الداخلية لمناقشة المادة الدراسية، والتجديدات التي أُدخلت عليها، ومدى ترجمتها للأهداف المحددة للمادة الدراسية، وطرائق التدريس التي تستخدم، وكيفية تقويم الطلاب فيها... الخ.

(٢) المرحلة الثانية: المتابعة الدقيقة لزملائه أثناء الدراسة، والتأكد من أن الخطة الدراسية تسير في مسارها الطبيعي كما خطط لها، وأنه لا يوجد أي تقصير. كما يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم تقرير أسبوعي طوال الفصل الدراسي لرئيس القسم يحدد فيه ما تم إنجازه.

(٣) المرحلة الثالثة: يقوم رئيس القسم بزيارات دورية للزملاء أثناء المحاضرات كزائر، للإطلاع بنفسه على جودة العملية التعليمية، ويشاهد أداء زميله عضو هيئة التدريس مشاهدة حية ومباشرة، ومع تكرار هذه الزيارات يستطيع رئيس القسم أن يكون رؤية واضحة عن طبيعة الأداء، وجوانب القوة والضعف فيه. ثم يقوم رئيس القسم بفتح حوار مع عضو هيئة التدريس لمناقشة أدائه والاستماع إلى وجهة نظره، وكذلك اقتراح خطة لتطوير الأداء.

(٤) المرحلة الرابعة: يتم تقويم الطلاب في نهاية الفصل الدراسي، وقد يشارك رئيس القسم زملاءه أعضاء الهيئة التدريسية هذا التقويم. ولاشك أن تقويم الطلاب، والنتائج التي يحققونها

تعكس إلى حد كبير مدى نجاح عضو هيئة التدريس في أداء مهامه التدريسية. ثم يقوم رئيس القسم في ضوء ما دونه من ملاحظات على أداء عضو هيئة التدريس أثناء زيارته له، إلى جانب نتائج الطلاب في المادة الدراسية بكتابة تقرير عن أداء عضو هيئة التدريس بالقسم يرفع إلى عميد الكلية.

## ٢- التقويم الذاتي:

يعتبر التقويم الذاتي من أنسب طرق وأنواع التقويم التي تناسب عضو هيئة التدريس بالجامعة، إذ يعدد لعضو هيئة التدريس لتقويم نفسه بنفسه على اعتبار أنه من أقدر الناس للقيام بذلك، وينطوى هذا النوع من التقويم على تقدير واحترام كبيرين لمعلم الجامعة، والقناعة بقدرته الذاتية على تطوير أدائه، والارتقاء بتدريسه. وتحقيق أهداف الجامعة.

ويُعد التقويم الذاتي "لأساتذة الجامعة أسلوباً متطوراً ومهماً في النمو المهني المستمر لأساتذة الجامعة، فهو يستطيع من خلال التقويم الذاتي لأسلوب عمله، وطريقة تقويمه وانعكاسها على الطلاب أن يطور أسلوبه ويحسنه، وأن يعمل على تطوير النواحي الإيجابية، وتلافي النواحي السلبية"<sup>(vi)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يساء فهم التقويم الذاتي من قبل الكثير من أعضاء هيئة التدريس، إذ غالباً ما تختزل القضية في تقرير يكتبه العضو عن أدائه التدريسي في مادة ما خلال فصل دراسي، يقرر فيه أن الأمور سارت في مجراها الطبيعي، وكل شيء قد تم كما ينبغي له أن يتم، وهذه آفة التقويم الذاتي، إن الإنسان كثيراً ما يكون بعيداً عن الموضوعية عند تقويم نفسه، وكما يشير الكثير من النقاد لهذا النوع من التقويم "أن المقوم لنفسه يكون أكثر تساهلاً من تقويم رؤسائه له، حيث يتجه المقوم لنفسه على إظهار أفضل ما لديه"<sup>(vii)</sup>.

ومن المفترض في عضو هيئة التدريس. وهو الذي يتبوأ مكانة علمية وأدبية مرموقة أن يكون أكثر موضوعية مع نفسه، وأن يحدد بموضوعية نقاط القوة في أدوات، وكذلك نقاط الضعف فيه. وأهم المعوقات التي أثرت على أدائه. وبقدر ما يكون عضو هيئة التدريس صادقاً مع نفسه، وموضوعياً في تقويمه تكون النتائج صحيحة يمكن البقاء عليها، والتخطيط لتطوير الأداء في ضوءها وعلى أساس منها.

ومع ذلك، وفي ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات أن كثيراً ممن يقومون بتقويم أدائهم يميلون إلى تضخيم أدائهم، فإنه من المفضل ألا يكون التقويم الذاتي هو الأداة الوحيدة التي تستخدم لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. فمن الأفضل أن تكون هناك - على الأقل - أداة أخرى لتصبح إلى جانب دورها في عملية التقويم بمثابة الضابط أو معياراً لموضوعية التقويم الذاتي.

### ٣- تقويم الزملاء:

غالباً ما يطلب من الأفراد ذوي المرتبة المتساوية ممن يعملون معاً تقويم بعضهم البعض، وكذلك قد يطلب من الأفراد ذوي المرتبة العلمية الأعلى تقويم زملائهم في العمل ذوي المرتبة العلمية الأقل. فالزملاء هم أكثر دراية بطبيعة المقررات الدراسية داخل القسم، وكذلك متطلبات تدريس هذه المقررات، كما أنهم أكثر دراية بزملائهم ومن ثم يقدم "تقويم الزملاء أو الرفاق معلومات دقيقة وصارمة أكثر من تقويم الرئيس الأعلى"<sup>(٧٦)</sup>.

ويحتل تقويم الرفاق منزلة خاصة. "إذ غالباً ما يرى الرفاق أبعاداً مختلفة لسأداء، كما أن الرفاق لديهم الفرصة للملاحظة المنتظمة لأداء زملائهم"<sup>(٧٧)</sup>.

وإلى جانب الزملاء وعلى أساس من تعاملهم المستمر معاً، ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات العلمية وفي سيمينارات القسم، تتكون لديهم رؤية موضوعية عن مستوى زملائهم، ومدى جديتهم

فى عملهم. ومع ذلك نطرح سؤالاً مهماً، هل كل الزملاء قادرون على القيام بتقويم زملائهم؟ فيرى البعض أنه يشترط لمن يقوم بعملية التقويم أن يكون من ذوى الخبرة والكفاءة. والمشهود لهم بالحياد والموضوعية. وله خبرة طويلة فى بناء المقررات الدراسية وتطويرها. إلى جانب خبرته فى مجال طرائق وأساليب التدريس، على حين يرى "لارى كينج Larry King أن معظم أعضاء هيئة التدريس مؤهلون بالشكل الكافى للقيام بعملية متابعة أقرانهم"<sup>(٧٨)</sup> فالزملاء داخل القسم الواحد على علم عميق بطبيعة أهداف المواد الدراسية، وطبيعة المحتوى الدراسى المكون لها، ومن ثم تكون فرصتهم كبيرة فى الحكم على نجاح زملائهم فى أداء عملهم.

وتحدد جامعة بورت سموت Portsmouth الغرض من تقويم الزملاء فى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التفكير فى تعزيز التدريس وتعلم الطلاب بفاعلية كبيرة، والتعرف على احتياجات أعضاء هيئة التدريس لمواصلة النمو المهنى، وأن رؤساء الأقسام تقع عليهم مسئولية كبيرة فى تسهيل عملية تقويم الأقران<sup>(٧٩)</sup>. كما يتعين أن يكون لكل قسم نظام واضح ومحدد ومعروف لكل الأعضاء لمتابعة الزملاء.

ولقد خضع التقويم بواسطة الزملاء للمناقشة من حيث مدى صدقه وعدالته واتضح أن الزملاء يميلون أحياناً إلى تقديم تقديرات فيها مجاملة، مما قد يفسد الجو الأكاديمى ويملؤه بالشكوك والمخاوف.

### وهناك بعض الإجراءات والترتيبات فى عملية تقويم الأقران هي<sup>(٨٠)</sup>؛

١- قبل الزيارة: وتتمثل فى عقد لقاء بين من يقوم بالتقويم مع زميله الذى سيقومه، حيث يطلع على موضوع المحاضرة أو اللقاء مع طلابه، وكيف سيقدمه والأهداف المحددة. والمحتوى الدراسى، وطرق التدريس التى سيستخدمها.

٢- أثناء الزيارة: هناك آراء كثيرة ومختلفة تتعلق بما يجب أن يضعه المقومون داخل قاعات الدراسة. فهناك من يرى أنه مجرد ملاحظ لما جرى، ويقوم بملئ استمارة مقننة معدة من القسم لاستخدامها لهذا الغرض، وهناك من يرى أنه يتصرف كما لو كان طالباً يجلس في قاعة الدراسة، له كل حقوق الطالب من سؤال وتعليق واستفسار.

٣- بعد الزيارة: تتمثل في جلسة مناقشة بين الطرفين، ويستحسن أن تبدأ بإعطاء عضو هيئة التدريس الفرصة للتعليق على أدائه داخل القاعة، ثم يتحدث من قام بعملية التقويم ومن الأفضل أن يبدأ بذكر الإيجابيات، وجوانب القوة في الأداء، ثم يتطرق إلى نقاط الضعف - إن وجدت - ثم يقدم بعض المقترحات من وجهة نظره - والتي يرى أنها ضرورية لتفعيل أداء الزميل.

### تقويم الطلاب :

تنامي في العقود الأخيرة التوجه نحو إشراك طلاب الجامعة في تقويم أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس لهم، فالطلاب الجامعي لديه القدرة على تقويم أستاذه تقويماً موضوعياً سليماً، وهو أكثر الناس دراية بمواطن القوة والضعف فيه.

وأصبح تقويم الطلاب للتدريس من الاتجاهات الشائعة والمستخدمة في معظم الجامعات اليوم، إلى جانب التقويم الذاتي وتقويم الرفاق وتقويم الرؤساء... الخ، ويعنى تقويم الطلاب للتدريس أن يترك لهم - كمستهلكين - الحرية للتعبير عن آرائهم وما يشعرون به تجاه العملية التعليمية التي تقدم لهم، ومدى استفادتهم منها، والملاحظات التي يبدو أنها عليها، وعلى الرغم من أن هناك جدلاً حول تقويم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن نتائج التقويم غالباً ما تستخدم لتحسين عملية التدريس وتعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس أنفسهم<sup>(٨١)</sup>.

إن دور الطلاب فى تقويم العملية التعليمية عن طريق استبيان آرائهم فيها وفى أداء أساتذتهم. يمثل - رغم إغفالننا له - المرأة الحقيقية التى تعكس آثار الأداء فى العملية التعليمية، فالطالب فى المؤسسة التعليمية هو العميل المستفيد الحقيقى الذى يستطيع أن يقوم الخدمة التى تقدم له، وهو الذى بإمكانه أن يقدم الصورة الحقيقية لما تتميز به هذه العملية من إيجابيات وما تفتقر إليه من إصلاحات، وفى الوقت نفسه. فإن اشتراك الطلاب فى هذه العملية له فوائد عديدة أخرى من أهمها تعويد الطلاب على الأسلوب الديمقراطى فى حياتهم. وبث الثقة فى نفوسهم، وإشعارهم بأهمية دورهم ورأيهم. وكذلك تدريبهم على الخصائص الواجب توافرها فى تقويم الأداء التعليمى<sup>(٨٢)</sup>.

ويتفاوت موقف أعضاء هيئة التدريس من تقويم طلابهم لأدائهم بين الرفض والقبول، فالرافضون يرون<sup>٨٣</sup> أنهم قد تجاوزوا مرحلة التقويم، وأنه لا سلطة على أدائهم سوى الضمير، ويجب عدم السماح بالمساس بكرامة الأستاذ الجامعى وإخضاعه للتقويم خاصة لو كان ذلك عن طريق الطلاب خوفاً من أن يفتح الباب للانتقام الطلاب من الأستاذ الجاد، وتأثير ذلك فى أن يحاول الأساتذة تدليل الطلاب تحسباً لردود أفعالهم<sup>(٨٣)</sup>.

هذا إلى جانب أن الطلبة ليست لديهم القدرة - كما يرى البعض - على تقويم أداء الأساتذة، وقد تسبب هذه العملية - إن تمت - فى النيل من هبة أعضاء هيئة التدريس، وقد ينتج عن تقويم الطلبة لأساتذتهم أن ينساق الأستاذ وراء رغبات الطلاب كسباً لرضائهم الأمر الذى يؤثر سلباً على أدائه ورسالته.

أما أصحاب رأى الآخر الذين يميلون إلى تأييد تقويم الطلاب لأساتذتهم يرون أنه يمكن أن يعود بنتائج إيجابية على كل من الطالب والأستاذ نفسه. فهو يزيد من ثقة الطلاب بأنفسهم. ويشجعهم على مزيد من التفاعل والتواصل مع أساتذتهم، ويؤدى

كذلك إلى فتح حوار عن تحسين العملية التعليمية وتطويرها بينهما.

## ثانياً : البحث العلمي :

لقد أصبح البحث العلمي ضرورة تفرضها الحياة من أجل التقدم والرقى ومواكبة ما وصل إليه الإنسان في مجال الاكتشافات العلمية، لقد أصبح تقدم الأمم ورفيها الحضارى يقاس بمدى ما وصلت إليه من نتائج علمية، فالدول التى يصطلح عليها باسم الدول المتقدمة حازت هذا الاسم بتفوقها العلمى والتقنى. وليصبح سمة من سمات تفوقها السياسى والعسكرى والاقتصادى<sup>(٨١)</sup>.

والبحث العلمى هو خلاصة جهد إنسانى يسعى للوصول إلى الحقائق والنتائج العلمية من خلال البحث والاستقصاء والتجربة. معتمداً على مقاييس وأدوات علمية دقيقة، ومع إتساع مجالات البحث العلمى وتعدد ميادينه، أصبح التفكير بالبحث العلمى الفردى تفكيراً محدوداً، إذ تداخلت المعارف والاختصاصات بحيث تحتاج معظم البحوث إلى جهد جماعى متكامل خاصة مع التوسع فى استخدام الأجهزة التقنية الحديثة، بل لم يعد الجهد الفردى ممكناً فى هذا المجال لحاجة الباحثين إلى كثير من الوسائل المساندة التى لا يمكن تحقيقها بالجهد الفردى، فأصبحت الجامعات ومراكز البحث والمنظمات والمؤسسات هى المكان الملائم لإعداد البحوث وتطويرها<sup>(٨٢)</sup>.

وأصبحت مؤسسات التعليم العالى عامة والجامعات من بينها بصفة خاصة مسئولة بشكل أساسى عن إجراء البحوث فى كافة مجالات العلم، وفى شتى جوانب المعرفة. وأصبح البحث العلمى وظيفة أساسية من وظائفها التى يتعين عليها القيام بها وأصبح لهذه المؤسسات كوادرها من الباحثين والمتخصصين فى مجال البحث العلمى، كما أصبح البحث العلمى هو أحد أهم الوظائف التى يضطلع بها أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات، وذلك من منطلق تحقيق رسالة وأهداف الجامعة ووظائفها من ناحية وتحقيق النمو المهنى

لذاتهم والارتقاء بدورهم فى عملية التدريس وإنتاج ونقل المعرفة من جهة أخرى، وأصبح البحث العلمى فى كل جامعات العالم يشغل حيزاً كبيراً من وقت وجهد أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات. بل وأصبحت المكانة الاجتماعية لهم تتحدد فى ضوء ما يحققه أعضاء هيئة التدريس من إنجازات علمية وبحثية.

وفى ضوء ما تقدم عن واقع البحث العلمى ومعوقاته، يبدو واضحاً أن منظومتى البحث العلمى والتكنولوجى فى الوطن العربى ومؤسساته التعليمية العليا ضعيفة البناء والتركيب، وتعيش حالة إنحسار بحثى. ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة للنهوض بالبحث العلمى وتطويره، وتحديد مساراته وتوجيهها توجيهاً سليماً وفق استراتيجية تتوافر لها تربة صالحة. وبنية أساسية إرتكازية تتداخل فيها كل المعطيات والمقومات، بنية قادرة على أن تتفاعل وتندمج عضوياً مع المنظومات الأخرى. بما يضمن ديمومة الاستفادة من العلم والتكنولوجيا ونتاجهما<sup>(٨٦)</sup>.

إن البحث العلمى وإعداد وتنمية الباحثين يمثل أحد العناصر الأساسية فى رسالة الجامعة. فلاشك أن إعداد الباحث وتجهيزه بمعارف ومنهجيات ومهارات وأدوات البحث العلمى الحديثة هو عصب تحقيق قيمة البحث العلمى بالجامعة والمجتمع فيما بعد، وأن نجاح الجامعة فى ذلك إلى جانب تأسيس ثقافة علمية للبحث العلمى، وبيئة متكاملة تتوافر بها كافة المتطلبات والتسهيلات اللازمة لمختلف الأنشطة البحثية يمكن أن يولد بحثاً علمياً يتوافق مع المستويات والمعايير العالمية<sup>(٨٧)</sup>.

إن نظرة متعمقة على البحث العلمى فى الجامعات العربية بشكل عام، والجامعات المصرية بوجه خاص، يتبين لنا أن البحث العلمى يعانى من مشكلات عديدة منها: نقص التمويل. حيث تلتهم رواتب أعضاء هيئة التدريس ما يقرب من ٨٥٪ من ميزانيات الجامعات، وما يتبقى يتم توزيعه على جوانب الإنفاق الأخرى، الأمر



الذي ينعكس سلباً على متطلبات البحث العلمي من الأجهزة والمعدات والتجهيزات المختلفة، بل قد لا تخصص بعض الجامعات العربية بنوداً مالية من ميزانيتها للبحث العلمي<sup>(٨٨)</sup>.

والمستقرئ لأعباء هيئة التدريس في جامعاتنا العربية نجد أن الاهتمام بالمهمة البحثية ينال نصيباً متواضعاً للغاية من وقتهم لأسباب كثيرة لعل في مقدمتها انشغالهم بالأمور الإدارية والروتينية أكثر مما ينبغي سواء داخل أو خارج الكلية، ابتداء من تولى المناصب الإدارية، وحضور اللجان المتعددة، وحضور مجالس الأقسام والكليات أو جميعها، كذلك تولى مسئوليات المشاركة والإشراف على النشاط الطلابي، وإدارة الامتحانات وغيرها من الأعباء تنتزع وقتاً ثميناً، كان يمكن استثماره في أنشطة أهم وهي الأنشطة البحثية<sup>(٨٩)</sup>.

وبنظرة تحليلية لواقع جامعاتنا، نجد أن البيئة الجامعية غير محفزة على البحث العلمي بصفة عامة، وأن الأمر كله متروك لعضو هيئة التدريس، يقوم بإجراء البحوث أو لا يقوم، وأن هناك عدداً غير قليل من أعضاء هيئة التدريس في جامعاتنا المصرية يصل إلى نهاية خدمته دون أن يقوم بإجراء أية بحوث علمية، ولم تتخذ ضدهم الجامعة أية إجراءات.

إن ضعف المخصصات المالية التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس جعلت الكثير منهم لم يعد متفرغاً لمهنته تفرغاً كاملاً، إذ عليه أن يبحث عن عمل آخر ليزيد من دخله ليتمكن من العيش في هذه الحياة، وليوفر متطلبات أسرته، الأمر الذي يجعل من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي إنتاجية ضعيفة للغاية إذا قورنت بنظرائهم في الدول المتقدمة، هذا إلى جانب تراجع نسبة العاملين في مجال البحث العلمي قياساً على مجمل عدد السكان، " إذ تشير الإحصاءات إلى وجود ٢,٧ لكل عشرة آلاف عامل من اليد

العاملة العربية، وهي نسبة ضئيلة إذا ما قوبلت بمثيلاتها في الولايات المتحدة ٦٦، واليابان ٥٨، وبريطانيا ٣٦<sup>(١٠)</sup>.

هذا ويتخذ النشر العلمي في المجالات المحكمة معياراً على الإنتاج العلمي وبخاصة في المقارنات الدولية، ووفقاً لدليل النشر العلمي Scientific Citation Index يتدنى نصيب البلدان العربية من النشر العلمي. ففي عام ١٩٩٥ كان أقل من سدس نصيبهم من سكان العالم (٠,٠٧٪) على حين يرتفع نصيب إسرائيل من النشر العلمي إلى عشرة أضعاف نصيبها من سكان العالم، ومن هنا يكون التفوق النسبي لإسرائيل على العرب مقارنة بعدد السكان<sup>(١١)</sup>.

إن كل المؤشرات تؤكد ضعف إنتاجية الجامعات العربية في مجال البحث العلمي، وأن البحوث التي تتم لا تتم في إطار خطة قومية للبحث العلمي. وإنما تتم لخدمة أغراض فردية شخصية فقط، وذلك بهدف الترقية، وأن معظم الذين ينتهون من ترقياتهم وحصلوا على لقب الأستاذية، تكاد تنعدم إنتاجيتهم البحثية تماماً بعد ترقيتهم.

### تقويم أداء عضوية التدريس في مجال البحث العلمي :

يتم تقويم الأداء البحثي للمتقدمين لشغل وظيفتي أستاذ مساعد وأستاذ من قبل اللجان العلمية التي يصدر بشأن تكوينها قرار من وزير التعليم العالي على أساس قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولأئحته التنفيذية والتعديلات التي أدخلت عليه.

وكما ورد في القواعد العامة لعمل اللجنة العلمية في دورتها العاشرة ٢٠٠٨-٢٠١١ ما يلي<sup>(١٢)</sup>:

- الفقرة الثالثة: "تشكل كل لجنة من اللجان العلمية للترقية من عدد ٧-٩ أعضاء من الأساتذة المتخصصين، ممن تم اختيارهم كمحكمين في مجال عمل اللجنة. تكون مهمتها ترقية أعضاء

هيئة التدريس لشغل وظيفة أستاذ مساعد وأستاذ في التخصصات الفرعية المدرجة تحتها.

- الفقرة الرابعة: "تكون ترقية أعضاء هيئة التدريس بناء على توصية اللجنة العلمية المختصة، بمقتضى تقرير مفصل ومسبب تقييم فيه الإنتاج العلمى للمتقدمين. وما إذا كان يؤهلهم لشغل الوظيفة أو اللقب العلمى للدرجة".

وتحددت شروط التقدم والتعيين فى وظيفتى أستاذ مساعد وأستاذ وفقاً لقواعد ونظام عمل اللجان العلمية، الدورة العاشرة كما يلى<sup>(١٤)</sup>

#### شروط التقدم للجان العلمية: ومن أهمها:

- ١- يتعين أن يكون المتقدم للتعيين فى درجة أستاذ مساعد أو أستاذ قد شغل الدرجة التى تسبقها لمدة خمس سنوات على الأقل، ويجوز قبول أوراق المتقدم قبل استكمال المدة المقررة بثلاثة أشهر على الأكثر.
- ٢- أن يكون قد حضر دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، أو بدائلها، طبقاً لما يحدده المجلس الأعلى للجامعات.
- ٣- يُحدد المتقدم فى طلب التقدم، المحول للجنة من عميد الكلية المتقدم منها العضو، التخصص الذى يرغب فى الحصول على درجة علمية فيه، مرفقاً به إنتاج العلمى المنشور أو المقبول للنشر، الذى قام به بعد حصوله على آخر درجة علمية، وما يكون قد أشرف عليه من رسائل الماجستير والدكتوراه التى تمت إجازتها، ويضاف له مجمل الإنتاج العلمى فى حالة التقدم للحصول على درجة أستاذ. كما تقدم الجامعة والكلية، المتقدم منها العضو، تقريراً عن تقييمها لنشاطه العلمى والاجتماعى الملحوظ وأعماله الإنشائية البارزة فى الكلية أو المعهد.

٤- فى مرحلة لاحقة بعد استكمال نظام النقاط للمجلات والدوريات العلمية، يكون على المتقدم تقديم أبحاث تحصل على عدد مُحدد من النقاط.

### شروط التعيين فى وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين:

(١) يكون التقييم عن مُجمل نشاط المتقدم داخل الجامعة من ٣٠ نقطة فى حالة التقدم لدرجة أستاذ مساعد ويكون من ٢٠ نقطة فى حالة التقدم لدرجة الأستاذ، ويترك للجامعة والكلية والقسم المختص تحديده.

(٢) يترك للجنة ١٠ نقاط لتقييم مجمل الإنتاج العلمى للمتقدم لدرجة أستاذ، الذى يقدمه مع الإنتاج العلمى تحت الفحص؛ حتى يتميز الأستاذ ذو التاريخ العلمى الجيد طوال حياته العلمية عن غيره، وتقدرها اللجنة العلمية فى ضوء المناقشة.

(٣) يكون تقييم مُجمل نشاط المتقدم داخل الجامعة من خلال تقرير مقدم من الكلية له معايير قياسية واضحة، فى ضوء المواد ٦٩، ٧٠، ٩٥، ٩٦، ٨٩، ٩٩ من قانون تنظيم الجامعات وتراجع عن طريق مراكز ضمان الجودة بالجامعات. لاستيفاء معايير ضبط الجودة.

(٤) يُسمح لطالب الترقية، بالتقدم بأى عدد من الأبحاث بمفرده أو بالمشاركة مع آخرين، وبحيث لا يقل عددها عن ٤ أبحاث ولا يزيد عن ١٠ أبحاث، ويشترط توزيع النشر العلمى للمتقدم على ثلاث سنوات على الأقل.

(٥) يشترط ألا يتضمن الإنتاج العلمى أكثر من بحثين منشورين أو مقبولين للنشر فى عدد واحد من نفس الدورية، وكذلك بالنسبة للمؤتمرات، ينبغى ألا يتضمن الإنتاج العلمى أكثر من بحثين منشورين أو مقبولين للنشر فى مؤتمر واحد. ولا تُقبل

الأبحاث التي تُنشر On Line إلا إذا كانت من قبل ناشر معلوم دولياً.

(٦) يُمثل الإنتاج العلمي للمتقدم ٦٠ نقطة من مجمل التقييم، ويكون على أساس تقييم الفاحصين لكافة الأبحاث التي تنطبق عليها الشروط، ويتعين أن يحتوي الإنتاج العلمي للمتقدم، على الأقل، على أبحاث يتم إجازتها على النحو التالي:

\* بحثين على الأقل للمتقدم لدرجة أستاذ، وبحث واحد على الأقل للمتقدم لدرجة أستاذ مساعد، منشورة في دوريات علمية عالمية أو إقليمية متميزة متخصصة ومحكمة.

\* ألا يقل مجمل الإنتاج العلمي الذي أُجيز له عن أربعة أبحاث، منها بحثان على الأقل بتقدير جيد.

(٧) تُحسب نقاط البحث على أساس تقدير اللجنة لدرجة البحث (من واقع تقييم المحكمين الثلاثة)، ودرجة تقييم المجلة العلمية، ونسبة مشاركة المتقدم في البحث.

(٨) تُمثل مناقشة المتقدم ١٠ نقاط من مجمل التقييم (ويدعى المحكمون لحضور جلسة المناقشة ولا يشاركون في التصويت في تقييم المناقشة)، ويكون التقييم على أساس التعرف على دوره فيما قدمه من أبحاث أثناء جلسة المناقشة، وكذلك عرضه ما يلي:

\* أهم ما يدور من أبحاث عالمية في التخصص الفرعي، الذي قدم فيه معظم أبحاثه، وذلك للمتقدم للحصول على اللقب العلمي لدرجة أستاذ مساعد.

\* رؤية مستقبلية للنهوض بالتخصص المراد الترقية فيه، وذلك للمتقدم للحصول على اللقب العلمي لدرجة أستاذ.

(٩) يتعين تحصيل ٥٠٪ من نقاط كل عنصر على حده. وبإجمالى لا يقل عن ٦٠ نقطة للحصول على اللقب العلمى لدرجة أستاذ مساعد، ولا يقل عن ٧٠ لدرجة أستاذ.

وقد حدد الملحق رقم ١ الأوراق والمستندات المرافقة للإنتاج العلمى فيما يلى<sup>(١٥)</sup>.

- ١- خطاب من عميد الكلية برفع أوراق المتقدم للجنة العلمية، موضحاً به التخصص الذى يرغب فى الحصول على الدرجة العلمية فيه، ويفيد أنه استوفى كافة شروط التقدم طبقاً لقانون تنظيم الجامعات وقواعد التقدم للدورة العاشرة ٢٠٠٨-٢٠١١. مع إحاطة مجلس القسم المختص علماً بكافة أوراق المتقدم.
- ٢- مظروف سرى يحتوى على التقرير المقدم من الكلية عن نشاط المتقدم بالقسم والكلية والجامعة.
- ٣- بيان معتمد بالتاريخ العلمى والوظيفى متضمناً الانتدابات والإعارات والإجازات الخاصة وإجازات مرافقة الزوج وكذلك المؤتمرات.
- ٤- نسخة من الأبحاث المطلوب تقييمها، أو صورة طبق الأصل منها، مرقمة طبقاً لتاريخ النشر، الأقدم فالأحدث، وكذلك نسخة من رسالة الماجستير والدكتوراه فى حالة التقدم لدرجة أستاذ مساعد.
- ٥- ملخصات البحوث (باللغة العربية والإنجليزية). وينبغى أن تكون متضمنة للبيانات المهمة وتشمل: رقم البحث فى القائمة - عنوان البحث - أسماء المؤلفين بالترتيب - اسم المجلة - رقم المجلد والعدد - تاريخ النشر، مع إيضاح ما إذا كان البحث مشتقاً من رسالة علمية. وبيان واضح بدور المشاركين.

- ٦- ترفق الكلية تقرير اللجنة العلمية عن ترقيته لدرجة أستاذ مساعد في حالة التقدم لدرجة أستاذ، أو التقرير السابق في حالة التقدم لمرّة ثانية.
- ٧- مجمل الإنتاج العلمى للمتقدم لدرجة أستاذ، مع تقرير واضح عن نشاطه العلمى منذ تعيينه عضواً في هيئة التدريس.

### ثالثاً : خدمة المجتمع :

يكاد يجمع الدارسون بأن التربية بصفة عامة بدأت ترتبط بالممارسات والأنشطة الاجتماعية مع ظهور الفلسفة البرجماتية. وشعار التربية البرجماتية هو "تعلم بأن تعمل" وهكذا تحولت المدرسة إلى مؤسسة اجتماعية لتلبية مطالب سوق العمل، واكتسبت التربية الطابع النفعى المحض، فلا بد للتعليم أن تكون له قيمته الفورية، والمعرفة لا تطلب لذاتها، بل كأداة للعمل المنتج. والأفكار هي بمنزلة خطط عمل لحل المشاكل، وللتجربة والخبرة دور أساسى فى الحصول على المعرفة فى ظل هذه المبادئ. أصبحت المدرسة بمنزلة نموذج مصغر للحياة خارجها "عمل" لتأكيد طابعها المادى<sup>(١١)</sup>.

وكان لتزايد اتجاه الجامعة لتلبية متطلبات المجتمع أثر على نمط أدائها لدورها الكلاسيكى، حيث ظهرت أنواع وأنماط عديدة من التعليم الجامعى كجامعات الهواء والجامعات بدون جدران، كما صممت برامج تعليمية غير تقليدية بحيث تقدم تعليماً عالياً أقل صعوبة وأقصر زمناً، وأكثر مرونة من البرامج التقليدية، وهذا كان له أثره فى تغيير المجتمع الطلابى حيث تزايد أعداد الملتحقين بالجامعات سواء فى برامجها التقليدية أو فى برامجها المستحدثة، كما تباينت أعمارهم حيث أصبح هذا المجتمع يشمل إلى جانب الطلاب صغار السن الذين لهم أمانهم وأحلامهم وقيمهم التى تحركهم مجموعة من الطلاب كبار السن، بعضهم من المهنيين الذين يريدون تطوير مهاراتهم، وبعضهم ممن فقدوا أعمالهم

ويسعون لإعادة التدريب على أعمال جديدة. وهذه المجموعة الأخيرة من كبار السن يسعون لتحقيق أهداف عملية ونفسية من التحاقهم بالجامعات. مما حتم على الجامعات تعديل برامجها ومناهجها، بل وتحويلها إلى ما يشبه مراكز التدريب، ومن ثم أصبحت المناهج تبتعد بالتدريج عن تناول قضايا إنسانية عامة تسهم في بناء الفكر الناقد والقيم الإنسانية. لتتحول بالتدريج إلى الاهتمام بتقديم مقررات مهنية تركز على المهارات أكثر مما تركز على الفكر أو القيم، لتلبية حاجات الزبائن الجدد لها، ناهيك عن ضرورة التساهل في المعايير الأكاديمية لجذب المزيد من هؤلاء الزبائن الجدد والذين باتوا يشكلون مصدراً مهماً لتمويل الجامعات<sup>(١٧)</sup>.

لقد أصبحت الجامعة بما تملكه من إمكانات مادية وبشرية ومقومات علمية وفكرية مطالبة بدور اجتماعي أكبر، إن القيمة الحقيقية لما تملكه الجامعة من معارف يكمن في قدرة الجامعة على تغيير المجتمع وتطويره، فإن لم يحدث ذلك لم تعد هناك قيمة حقيقية للجامعة، لقد انتهى عصر العلم للعلم، وانعزال الجامعة ورجالها في أبراج عاجية بعيداً عن الواقع المجتمعي، لقد أصبحت القيمة الحقيقية للعلم والمعرفة فيما يقدمه من حلول لمشكلات المجتمع، وبما يسهم به في تطويره.

وهذا معناه أنه لا بد أن تبحث الجامعة عن وظائف وأدوار جديدة وصيغ ومفاهيم جديدة، تقوم من خلالها بتقديم خدماتها للمجتمع ومن أهمها:

- التفاعل الحي والمعاشة للمجتمع. فالمجتمع يغذي الجامعة بقضايا ومشكلاته ودعمه وتأييده، والجامعة تقدم للمجتمع خلاصة التجربة والحكمة العلمية، وتقدم له النموذج والقُدوة والسلوك القويم. ومن ثم لا يتوقف العطاء على تقديم الخريجين. وإجراء البحوث، وإنما يمتد ليغوص في أعماق



المجتمع ويسبر غور قيمه وثقافته وسلوكياته، ويرتقى بها ويعمل على تطويرها ويحافظ على الأصيل منها.

- ويُعد تثقيف المجتمع من الدلالات المهمة على هذا التفاعل وهذه المعاشية، فليست مهمة أستاذ الجامعة التدريس والبحث فحسب، وإنما عليه مهمة تثقيف المجتمع من خلال الكتب المبسطة والتي تحمل قضايا الوطن وهمومه ومشكلاته، كما تحمل تبسيطاً للمعرفة الإنسانية<sup>(٨٨)</sup>.

والجامعة اليوم مسئولة عن تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع، فلا تهتم بتطوير العلم من أجل العلم، بل تصبح أداة من أدوات المجتمع لتطوير العلم والمعرفة من أجل النهوض بالمجتمع وحل مشكلاته لتحقيق حياة أفضل، خاصة أن التعليم الجيد يتطلب اتصالاً فعالاً ذكياً بالمشكلات المجتمعية. وفي هذا المجال فإن الجامعة مطالبة بالبحث والتشخيص العلمي لمشكلات المجتمع، والإسهام في إيجاد الحلول المناسبة عن طريق تطوير المعرفة الإنسانية وتطويرها لخدمة المجتمع والعناية بالجوانب التطبيقية للعلم بما يخدم حاجات المجتمع، ويواجه مشكلاته من خلال ما تخرجه من متخصصين قادرين على تحقيق التنمية الشاملة التي يسعى لتحقيقها. ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات المتخصصة وفقاً لتعدد التخصصات العلمية لمناقشة القضايا المجتمعية وعرض وجهات النظر المختلفة بشأنها من ناحية، والعمل على تنمية وعي المواطنين بهذه القضايا، وتوفير المناخ العام الذي يشجع على تنمية روح المبادرة لديهم لتفهم ومواجهة تلك القضايا من ناحية أخرى، بالإضافة إلى عرض نتائج البحوث المحلية والعالمية وتجارب المجتمعات الأخرى في مواجهة تلك القضايا، والاستفادة من تلك الخبرات والتجارب في اقتراح برامج وخطط للتدخل لعلاجها على المستوى القومي والمحلي<sup>(٨٩)</sup>.

ومع تراكم المعرفة، وظهور ما يسمى باقتصاديات المعرفة تقف الجامعات كأهم المؤسسات أو الوسائل نحو الدخول إلى مجتمع المعرفة نتيجة لأدوارها الأساسية في تقدم المجتمعات ورفقيها، فمن خلال ما تضمه الجامعات من إمكانات وقدرات معرفية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بها وبأبحاثها وفنييها المتخصصين إلى جانب خبراتها ومعارفها في مختلف مجالات العلوم ومراكز أبحاثها ومختلف معاملها وغيرها من مقومات، فإنه يمكن للجامعة الإسهام بفعالية في جهود التنمية بمختلف القطاعات، ومن بين هذه القطاعات وأكثرها أهمية قطاعات الصناعة، ومختلف قطاعات الخدمات<sup>(١٠٠)</sup>.

ومن هذا المنطلق يتعين على الجامعة أن تنخرط في شراكات في المجتمع المحلي مستغلة ما لديها من رصيد معرفي وعلمي وخبري في تقديم أعمال أو استشارات أو خطط للمجتمع المحلي، سواء للقطاع العام أو الخاص ومن الممكن أن يتم ذلك في مقابل مادي يمثل دعماً لميزانية الجامعة من ناحية ومن ناحية أخرى يجعل الجامعة على علم بمتطلبات المجتمع المحلي منها.

وهنا نتساءل، هل يمكن لعضو هيئة التدريس أن يقوم بأى خدمات للمجتمع المحلي مباشرة دون أن يكون ذلك في إطار اتفاقية بين الجامعة والمجتمع المحلي.

لقد حظر قانون تنظيم الجامعات ذلك فيما يلي<sup>(١٠١)</sup>:

مادة ١٠١- لا يجوز لأعضاء هيئة التدريس القيام بعمل من أعمال الخبرة أو إعطاء استشارة في موضوع معين إلا بترخيص من رئيس الجامعة بنزء على اقتراح عميد الكلية.

مادة ١٠٣- لا يجوز لأعضاء هيئة التدريس إعطاء دروس خصوصية بمقابل أو بغير مقابل.

مادة ١٠٤- لا يجوز لأعضاء هيئة التدريس أن يشتغلوا بالتجارة أو أن يشتركوا في إدارة محل تجارى أو مالى أو صناعى،

أو أن يجمعوا بين وظيفتهم وأى عمل لا يتفق وكرامة هذه الوظيفة. ولرئيس الجامعة أن يقرر منع عضو هيئة التدريس من مباشرة أى عمل يورى أن القيام به يتعارض مع واجبات الوظيفة وحسن أدائها.

والواقع أن هناك فجوة كبيرة بين الجامعات وبين المجتمع الذى توجد فيه، وحتى الآن، فإن إسهام الجامعات فى تطوير المجتمع المحلى محدود للغاية، وأقل كثيراً من مستوى الطموح ويتعين على الجامعة ألا تنتظر حتى يأتى إليها المجتمع المحلى، وإنما يجب على الجامعة أن تبحث عن المشروعات التى يمكن أن تسهم فيها، وتعرض خدماتها على أصحاب هذه المشروعات. كما يمكن لأعضاء هيئة التدريس أن ينخرطوا فى عضوية اللجان الأهلية والنوادي والهيئات الخيرية التطوعية، وكذلك الإسهام بشكل جاد فى عمليات التدريب مثل تدريب المعلمين والقيادات التعليمية وغيرها ليصبحوا مروجين لما يمكن أن تقدمه الجامعة من خدمات لمجتمعها.

### **تقويم أداء عضو هيئة التدريس فى مجال خدمة المجتمع :**

على الرغم من أن القوانين واللوائح نصت على ضرورة أن يكون لعضو هيئة التدريس دور واضح فى خدمة المجتمع، إلا أن الواقع يشير إلى أن أداء خدمة المجتمع لا يحظى بالاهتمام كما يحظى الأداء التدريسي والبحثي، وأنه محدود جداً، بل وأحياناً غير فاعل وغير موجود. وإذا كان عضو هيئة التدريس لابد أن يضطلع بالدور التدريسي مثلاً فإنه قد لا يقوم بدوره فى خدمة المجتمع دون أن يسأله أحد عن تقصيره.

كما أن دور خدمة المجتمع فى ترقية عضو هيئة التدريس غير واضح، ولم تخصص له درجات بصورة صريحة، ويأتى التعبير عنه ضمناً، عندما يُطلب من الجامعة والكلية أن تقدم تقريراً عن تقييمها لنشاط العضو العلمى والاجتماعى الملحوظ، وأعماله الإنشائية البارزة فى الكلية أو المعهد، وتحدد لهذا التقرير ثلاثين

درجة فى حالة التقدم للترقى لدرجة أستاذ مساعد، وعشرين درجة فى حالة التقدم لدرجة أستاذ.

### الدراسة الميدانية :

استخدم الباحثان المقابلة المفتوحة غير المقننة مع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، إذ يرى الباحثان أن المقابلة المفتوحة من أنسب الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات، وسبر غور المفحوصين، وذلك على الرغم من الصعوبات الكثيرة والوقت الطويل الذى استغرق تطبيق هذه الأداة. حيث استغرق إجراء المقابلات مع السادة أعضاء هيئة التدريس نحو عام ونصف، وعانى الباحثان الأمرين حتى وصلوا بعينة الدراسة إلى الحد الأدنى للعينة الممثلة وهى ٠.٥٪ من المجتمع الأصل.

ودارت المقابلات حول مجموعة من القضايا المرتبطة بتقويم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكانت تترك الحرية للسادة أعضاء هيئة التدريس للتعبير بحرية كاملة عن آرائهم ومواقفهم تجاه عملية التقويم، وأحياناً كان بعض المفحوصين يخرجون عن القضية موضوع المقابلة، ولم يتم الاعتراض عليهم من باب تشجيعهم على الحديث طالما أن الباحثين يحصلان على إجابات عن القضية موضوع المقابلة.

### القضية الأولى : تقويم أداء عضو هيئة التدريس فى المجال التدريسي :

١- هل تقوم بالتدريس لطلاب فى مرحلة الليسانس والبيكالوريوس؟  
 اجاب: ١٤١ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٨٥,٤٪. من عينة الدراسة بأنهم يقومون بالفعل بالتدريس فى المرحلة الجامعية الأولى (مرحلة الليسانس والبيكالوريوس) فالدور التدريسي لعضو هيئة التدريس هو أحد الأدوار الرئيسية التى يتعين عليه أن يقوم

بها. على حين أجاب ٢٤ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ١٤,٦٪. بأنهم يقومون بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا، ونادراً لو قاموا بالتدريس في المرحلة الأولى.

## ٢- كيف يتم توزيع المقررات الدراسية داخل القسم العلمي؟

أجاب: ١٥٣ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٩٢,٧٪. بأن توزيع المقررات يتم غالباً بصورة روتينية، حيث يقوم رئيس القسم بتوزيع الأعباء الدراسية على أعضاء هيئة التدريس في القسم، ونادراً ما يكون هناك اعتراض من أحد الأعضاء، وإذا كان هناك اعتراض تتم مناقشته، وإما أن يتم إقناع المعارض أو يتم تعديل العبء الدراسي المخصص له. كما أن الجدول الدراسي بالقسم قد يظل ثابتاً لأكثر من عام طالما أن المقررات الدراسية في القسم كما هي لم يطرأ عليها أي تعديل. وكذلك لم يحدث تغيير في هيئة التدريس بالقسم سواء بالسفر للخارج أو بالوفاة أو بدخول عناصر جديدة للقسم؛ فطالما أن الوضع ثابت يظل الجدول - في الغالب - ثابتاً.

وأجاب ١٢ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٧,٢٪. من عينة الدراسة، أن توزيع الأعباء الدراسية يتم في اجتماع لرئيس القسم مع الأعضاء، ويتم التشاور مع كل الأعضاء فيما يُسند إليهم من أعباء دراسية. وإذا حدث أن هناك أكثر من عضو يرغب في تدريس نفس المقرر دراسي يتم الاحتكام لمعيار الأقدمية في التوزيع.

ويرى الباحثان أن إجابات أعضاء هيئة التدريس تؤكد في معظمها على ثبات المقررات، وثبات الجدول الدراسي لأكثر من عام دراسي. وأن الأعباء لا تتغير إلا إذا حدث تغيير بالسفر أو بالوفاة أو بدخول عناصر جديدة؛ كل ذلك يؤكد على ضعف عمليات التجديد والتطوير والتحديث داخل القسم العلمي، وهذا لا يتماشى مع الاتجاهات الحديث التي تؤكد على أهمية تدوير المقررات الدراسية التي تسهم بشكل كبير في تطوير أعضاء هيئة التدريس بالقسم؛

كما أن معيار التوزيع يكون للأقدمية وليس للكفاءة أو الخبرة الكبيرة مثلاً في هذا المجال؛ ولا لما أنجزه عضو هيئة التدريس من بحوث علمية في هذا الحقل العلمى. وهى أمور لا تتماشى فى مجملها مع الاتجاهات الحديثة التى تؤكد على أهمية التحديث والتغيير والتطوير. وهو ما يجعل من اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالقسم نحو التغيير وتدوير المقررات الدراسية اتجاهًا سلبيًا.

٣- كيف يتم إعداد وتجهيز المادة الدراسية التى تقدم للطلاب؟ هل يتم ذلك بصورة جماعية بمعنى مشاركة كل أعضاء هيئة التدريس بالقسم فى إعداد المادة الدراسية، أم يتم بصورة فردية يقوم بها العضو الذى سيقوم بتدريس المقرر الدراسى؟

أجاب: ١٤٩ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٩٠,٣٪. من عينة الدراسة بأن المقررات الدراسية غالباً ما تكون جاهزة لدى القسم، وإذا أراد العضو أن يضيف شيئاً فعليه أن يعرض ذلك على رئيس القسم، كما أن هناك اللائحة، ومخطط المواد الدراسية الذى يحدد الموضوعات الدراسية فى المادة أو المقرر الدراسى، ونظراً لعدم تغير اللائحة وثباتها لسنوات طويلة، فإن المادة الدراسية هى الأخرى تتسم غالباً بالثبات؛ وأن معدل الإضافة والتجديد يكون محدوداً للغاية.

وأجاب ١٦ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٩,٧٪. من عينة الدراسة، بأن إعداد وتجهيز المادة العلمية التى تقدم للطلاب يكون من اختصاص عضو هيئة التدريس الذى سيقوم بالتدريس، فكل عضو سيقوم بتدريس مادة أو أكثر، تكون من مسئوليته إعداد المادة التدريسية لما سيقوم بتدريسه.

ويرى الباحثان أن ثبات المقررات الدراسية لأكثر من عام دراسى وعدم إدخال تجديدات وتعديلات، وتحديث هذه المقررات الدراسية فى ضوء المستجدات العلمية. يُعد من أهم أسباب تراجع كفاءة الجامعة بصفة عامة، وضعف المنتج البشرى الذى يتمثل فى

خريجي الجامعة بصفة خاصة، وفي نفس الوقت لا يتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تؤكد على أهمية تطوير المادة الدراسية بصفة مستمرة، وأن ذلك مسئولية رئيس القسم، ومسئولية الأعضاء فيه، ولا تترك هذه المهمة أبداً لمن سيقوم بتدريس المقرر - مهما كانت كفاءته - إن عدم التجديد والتحديث في المقررات الدراسية يؤكد ضعف الاطلاع ومتابعة الجديد من قبل القسم العلمي، الأمر الذي يجعل القيمة الاجتماعية للجامعة في تراجع مستمر. وهذا من شأنه أن يجعل من اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نحو التحديث المستمر للمقررات الدراسية سلبياً.

٤- هل تُعد نفسك إعداداً جيداً قبل دخول قاعة الدراسة؟ هل تُحدد أهداف الدرس ومحتواه... الخ.

أجاب ١١١ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٦٧,٣٪. أنهم بالفعل يكونون في أتم الاستعداد قبل دخول القاعة الدراسية. حيث يتم تجهيز المادة الدراسية، والاطلاع عليها؛ وتحديد الأهداف. وطريقة التدريس، وكيفية تقويم الطلاب... الخ.

وأجاب ٥٤ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٣٢,٧٪. أنهم لا يقومون بأى إعداد لأنفسهم قبل دخول القاعة الدراسية، فهم من كثرة تدريسهم للمقرر الدراسي لم تعد هناك حاجة لمثل هذا الإعداد، فهو لا يضيف جديداً، وأنهم عندما يستشعرون أنهم في حاجة لإعداد الدرس والاطلاع على المادة العلمية فإنهم يقومون بذلك. إنهم حريصون على ظهورهم بصورة لائقة ومحترمة أمام طلبتهم.

ويرى الباحثان أن معظم أفراد العينة حريصة على إعداد الدرس والتخطيط له قبل دخول القاعة الدراسية، وهذا يؤكد على أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس - بصفة عامة - نحو إعداد المادة التدريسية والتخطيط الجيد لعملية التدريس اتجاهاً إيجابياً. فمعظم أعضاء هيئة التدريس حريصة على أن يكون أداؤها التدريسي متميزاً، فهم حريصون على الظهور بصورة مشرفة.

## ٥- ما أهم طرق التدريس التي تستخدمها في تدريسك لطلابك؟

أجاب ١٣٤ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٨١,٢٪. من العينة بأنهم لا يستخدمون طريقة تدريس واحدة، وأنهم غالباً ما ينوعون في طرائق تدريسهم وفق ما يتطلبه الموقف التعليمي، وإن كانت طريقة المحاضرة هي الأكثر استخداماً. لأنها تعطي عضو هيئة التدريس فرصة أكبر في تقديم كم كبير من المعلومات والمعارف أكثر من الطرق الأخرى؛ كما أن طريقة المحاضرة في هذه الأيام اختلفت كثيراً عن مفهومها في الماضي. فالمحاضرة لا تعني أن أستاذاً يتحدث وطالباً يسمع، وإنما يسمح في المحاضرة اليوم بالمناقشة والحوار، والاستفسار والتعليق، ومن ثم أصبحت لا تبتعد كثيراً عن طرائق أخرى حديثة مثل المناقشة. وطريقة حل المشكلات... الخ.

وأجاب ٣١ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ١٨,٨٪. من عينة الدراسة، أنهم لا يستخدمون طريقة المحاضرة أبداً، إنها طريقة مرهقة حيث يكون العبء الأكبر على عضو هيئة التدريس. على حين أن الطرق الحديثة مثل المناقشة. وحل المشكلات، والتعلم التعاوني، تجعل العبء الأكبر يقع على الطالب، كما أنه يصبح محور عملية التعلم.

ويرى الباحثان أن إجابات المفحوصين الخاصة بالتنوع في طرائق التدريس تؤكد على أن اتجاهات عينة الدراسة نحو التطوير والتجديد في طرق التدريس. واستخدام طرائق تدريس تتناسب مع طبيعة الموقف التعليمي نفسه، وتفعيل دور المتعلم ليصبح محور عملية التعلم. تُعد في مجملها اتجاهات إيجابية.



٦- هل تحرص على الاطلاع على كتب ومراجع علمية حديثة في مجال المناهج وطرق التدريس، لتتعرف على الجديد في مجال بناء المنهج التعليمي، وكذلك الجديد في مجال طرق التدريس؟

أجاب ١٣٨ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٨٣,٦٪. من عينة الدراسة أنهم لا يطلعون على كتب أو مراجع علمية في مجال المناهج وطرق التدريس، مبررين ذلك أنهم ليس لديهم وقت كافي لذلك. إلى جانب اعتقادهم أن بناء المنهج وطرق التدريس عملية تنمو بالممارسة والخبرة. إلى جانب أنهم أمضوا جانباً كبيراً من حياتهم كتلاميذ في المدارس ثم طلبة في الجامعة، وتعرفوا على الكثير من طرائق التدريس خلال هذه الرحلة الطويلة، إلى جانب ما تحصلوا عليه من دورات إعداد المعلم الجامعي في هذا المجال قبل تعيينهم في الجامعة، كما أن البعض قد حضر برنامج "أساليب التدريس الحديثة" ضمن برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن المعلومات التي تحصلوا عليها من هذه الدورات كانت حداً أدنى من المعارف التربوية، إلى جانب ممارستهم لعملية التدريس وإحساسهم الشخصي بمدى النجاح أو عدم النجاح الذي تحقق بعد انتهاء كل لقاء مع طلابهم... الخ.

وأجاب ٢٧ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ١٦,٤٪. من عينة الدراسة أنهم حريصون على الاطلاع على كتب ومراجع في مجال المناهج وطرق التدريس للتعرف على الجديد في مجال بناء المناهج وطرق التدريس، إلى جانب سؤالهم المستمر لزملائهم المتخصصين في هذا المجال في كلية التربية بالجامعة عن كثير من القضايا التي تتصل بهذا المجال.

ويرى الباحثان أنه في ضوء إجابات المفحوصين أن نحو ٨٤٪ من العينة تقريباً لا يطلعون على الجديد في مجال المناهج وطرق التدريس. وأن ذلك متروك للخبرة والممارسة، الأمر الذي

يجعل من اتجاهات أعضاء هيئة التدريس تجاه الاطلاع على الجديد في مجال المناهج وطرق التدريس سلبياً.

٧- ما مدى انتظام والتزام سيادتكم في عملية التدريس؟ وما دور لجنة أو قسم المتابعة بالكلية؟

أجاب ١٥٢ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٩٢,٢٪. من عينة الدراسة بأنهم محافظين جداً على الانتظام، وأنهم لا يتغيبون عن المحاضرات إلا لأسباب طارئة تضطرهم للغياب، وأن كثيراً منهم يقومون بإبلاغ رئيس القسم بذلك، وغالباً ما يتم تكليف أحد الزملاء أن يحل محله زميله حرصاً على وقت الطلاب. خاصة وأن الفصل الدراسي ضيق ولا يحتمل ضياع بعض المحاضرات من الطلاب، ولكن المشكلة تكمن في انتظام الطلاب أنفسهم. فأكد كثير من أفراد العينة (كليات عملية) أن معظم الطلاب في الكليات العملية لا يحرصون على حضور المحاضرات، فالطالب يحرص على حضور العملي (السكاشن) ليحصل على درجة أعمال السنة، ولكنه لا يحرص على حضور المحاضرات ويستعيز عنها بحضور الدروس الخصوصية، وأحياناً لا تجد في المحاضرة أكثر من ٥٪. من الطلاب، وهذا بصفة خاصة في كليات الطب والصيدلة والهندسة، الأمر الذي يضعف همة الأستاذ ويؤثر سلباً على جودة أدائه، بل وربما يشجعه على الغياب في كثير من الأحيان، إلى جانب أن الأستاذ المحاضر يميل غالباً إلى اختزال وقت المحاضرة إلى النصف أو أقل، على حين أكد المفحوصون من الكليات النظرية أن أكثر من ٩٠٪ من الطلاب يواظبون على حضور المحاضرات نظراً لقلّة أو انعدام الدروس الخصوصية في معظم هذه الكليات، إلى جانب عدم وجود ما يسمى "العملي" في هذه المواد، وإنما هناك درجة أعمال السنة يمنحها الأستاذ نفسه الذي يقوم بالتدريس.

وأجاب ١٣ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٧,٨٪. من عينة الدراسة، بأنهم غير منتظمين في محاضراتهم، وأنهم يقومون بإعطاء

المقررات للطلاب في المحاضرة الأولى والثانية، ويطلبون تكليفات من الطلاب يقومون بها، وأنهم يقومون بالتدريس مرة كل أسبوعين وهو ما يمثل هدراً نحو ٥٠٪. تقريباً، ولكنهم يصرون على أنهم ينجزون مهامهم على أكمل وجه، وأن ذلك لا يؤثر إطلاقاً على تحصيل الطالب. ويبررون ذلك أننا في جامعة ولسنا في مدرسة. وأن الطالب يجب عليه أن يبحث ويطلع، ويقوم بعمل التكليفات التي يكلف بها، كما أن معظم هؤلاء يقوم بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا.

ويرى الباحثان أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة ٩٢,٢٪. ملتزمة ومنتظمة في عملية التدريس، وأن نسبة غير المنتظمين ضعيفة ومحدودة إذ لا تزيد على ٧,٨٪.، مما يؤكد على أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الالتزام والانتظام في عملية التدريس إيجابية.

وأما عن دور المتابعة داخل الكلية، فلا وجود للمتابعة في الواقع، وليست هناك أي متابعة. وهناك بعض الأعضاء يتغيبون كثيراً، ولا يتم اتخاذ أي إجراء ضدهم، إننا نلتزم لأننا نخاف الله سبحانه وتعالى ولنريح ضمائرنا فقط.

٨- ما أهم المعوقات التي تؤثر على عملية التدريس من وجهة نظر سيادتكم؟

أجاب ١٥٧ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٩٥,١٪. أن هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على جودة الأداء التدريسي، وإن اختلفت أفراد العينة في تحديد هذه المعوقات، فبعضهم أكد على أن من أهم المعوقات هو زيادة عدد الطلاب بصورة كبيرة مما يؤثر بالسلب على تحقيق تفاعل جيد وبناء بين الأستاذ والطالب، وذكر البعض (كلية التجارة - والحقوق) أنني أقوم بالتدريس لأربعة آلاف طالب تقريباً في المحاضرة، كيف يتم التفاعل، كيف يستطيع الطالب أن يسأل عن أي شئ يريد أن يسأل عنه. إن مناخ المحاضرة

في مجمله مناخ غير صحى. ولا يؤدي إلى عملية تعلم جيدة. وفي نفس الوقت أشار بعض المفحوصين (كلية العلوم - الزراعة) إلى قلة عدد الطلاب في بعض التخصصات. فكان عدد الطلاب في بعض التخصصات لا يزيد على العشرة، وهو عدد قليل جداً لا يشجع عضو هيئة التدريس على العمل بصورة جيدة.

وكذلك أشارت هذه النسبة من العينة إلى عدم تجهيز القاعات الدراسية بالتجهيزات اللازمة لعملية التدريس، إن معظم قاعات الدراسة ليست مجهزة إلا بالطباشير، وهذا لا يتناسب أبداً مع أسلوب التدريس بالجامعة، والتوجه نحو استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس.

وأشار البعض إلى قصر الفصل الدراسي. وأن هناك وقتاً كثيراً يضيع منه، فالطلاب عادة لا ينتظمون إلا بعد أسبوعين - على الأقل - من بدء الفصل الدراسي خاصة في الكليات النظرية. كما أنهم يتوقفون عن الدراسة قبل أسبوعين من انتهاء الفصل الدراسي الأمر الذي يشكل ضغطاً كبيراً على عضو هيئة التدريس. كيف ينجز ما يريد إنجازه في هذا الوقت القصير.

كما أشار البعض أنهم ليسوا متفرغين تماماً للعمل الجامعي. إن ضعف رواتب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا تكفى متطلبات أعضاء هيئة التدريس الحياتية، الأمر الذي جعلهم يفكرون في مصادر خارجية لسد هذا العجز. فالبعض يقوم بإعطاء دروس خصوصية (خاصة في الكليات العملية مثل الطب والصيدلة والهندسة)، وبعضهم يعمل بالتجارة... الخ. الأمر الذي يؤثر بالسلب على الأداء التدريسي على الرغم من حرصهم على الالتزام بالمحاضرات.

وأشار البعض إلى كثرة الأعباء الدراسية التي يكلفون بها. فقد يقوم العضو بتدريس عدة مقررات. وكل مقرر يحتاج إلى إعداد

خاص به، الأمر الذي يشكل في مجمله عبئاً دراسياً كبيراً يؤثر بالتأكيد على جودة الأداء التدريسي لمعلم الجامعة بالسلب.

هذا إلى جانب أعمال أخرى مثل تصحيح أوراق الامتحانات وأعمال الكنترول وغيرها من الأعمال التي تشكل مع العبء التدريسي عبئاً كبيراً جداً على عضو هيئة التدريس.

وأكدت هذه النسبة من المخصوصين أنهم يفعلون ما بوسعهم لتقليل حدة تأثير هذه المعوقات على أدائهم.

وأجاب ثمانية أعضاء (نظري - عملي) ونسبة ٤,٩٪. أنهم لا يواجهون أية معوقات تحد من أدائهم التدريسي، وأنه يتعين على عضو هيئة التدريس بالجامعة أن يفكر في كيفية الوصول إلى أداء متميز في ضوء أقل الإمكانيات المتوفرة، وإن أقروا في نفس الوقت أن ذلك يمثل ضغطاً شديداً على عضو هيئة التدريس.

#### ٩- ما رأيك في تقويم أدائك التدريسي بصفة عامة؟

أجاب ١٤٤ عضواً (نظري - عملي) ونسبة ٨٧,٣٪. أنهم لا يمانعون في تقويم أدائهم التدريسي، وإن كانوا قد وضعوا شروطاً كثيرة لذلك، واختلفوا اختلافاً حاداً فيمن يقوم بهذا التقويم، ومدى موضوعيته، وهو ما ستأتي الإشارة إليه بعد ذلك.

وأجاب ٢١ عضواً (نظري - عملي) ونسبة ١٢,٧٪. من عينة الدراسة أنهم يرفضون رفضاً قاطعاً قضية تقويم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ويرون أن في ذلك مساساً بكرامة واحترام وتقدير عضو هيئة التدريس، إن لعضو هيئة التدريس مكانة اجتماعية خاصة، وأنه لم يصل إلى وظيفته إلا بعد أن مر باختبارات وامتحانات من لجان علمية وأساتذة متخصصين، فحصل بعد الدرجة الجامعية الأولى على دبلوم أو أكثر ثم درجة الماجستير في التخصص العلمي له وأشرف عليه أساتذة متخصصون، وأجازد فيها أساتذة متخصصون، وكذلك الحال في درجة الدكتوراه، وهذا الإجازة تعتبر شهادة واعتراف بالكفاءة من قبل أساتذة أكفاء في

الحقل العلمي. إلى جانب قيامه بالبحوث العلمية فى حقله العلمى وترقيته إلى أستاذ مساعد ثم أستاذ على أيدي أكبر الأساتذة فى التخصص. وكل ذلك - كما سبق القول - اعتراف بالكفاءة والجدارة تجعل عضو هيئة التدريس بالجامعة ليس فى حاجة إلى تقييم لأدائه التدريسي، فهو ليس قادراً على التدريس بكفاءة فقط بل صار قادراً على أن يضع نظريات ويصل إلى حقائق علمية جديدة فى حقله العلمى.

ويرى الباحثان أنه على الرغم من اعتراض البعض على تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بصفة عامة، إلا أن غالبية الأعضاء لا يمانعون فى ذلك (٨٧,٣٪). وإن كانوا قد وضعوا شروطاً كثيرة، ولكن يمكن القول أن توجه أعضاء هيئة التدريس نحو تقييم أدائهم التدريسي إيجابى بصفة عامة.

١٠- ما رأى سيادتكم فى تقييم أدائك التدريسي من قبل رئيس القسم؟

أجاب ١١٩ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٧٢,٢٪. من عينة الدراسة أنهم لا يمانعون فى قيام رئيس القسم بتقييم أدائهم التدريسي شريطة أن يكون رئيس القسم قادراً على القيام بهذه المهمة، وأن يكون موضوعياً فى تقييمه، وألا يتأثر فى تقييمه لزملائه بما لديه من أفكار مسبقة عنهم، وألا يركز على السمات الشخصية بقدر ما يركز على الأداء، وأن يركز على الإيجابيات أكثر من تركيزه على السلبيات وأن يحدد مستوى الأداء فى ضوء الإمكانيات المتاحة للعضو والتي تؤثر على أدائه، وألا يخضع فى عمله لتأثير الآخرين، وأن يكون قادراً على توجيهه من يقوم بتقييمه نحو تطوير أدائه... الخ.

واختلف المفحوصين اختلافاً كبيراً فى الكيفية التى سيقوم رئيس القسم بتقييم زملائه بالقسم. إذ يرى معظم المفحوصين أن حضور رئيس القسم بعض المحاضرات لزميله يمثل إهانة كبيرة

لعضو هيئة التدريس، والبعض الآخر لا يرى في ذلك حرجاً بشرط عدم تكراره أكثر من مرتين للعضو الواحد في الفصل الدراسي مهما كان عدد المقررات التي يقوم بتدريسها. ويعترض البعض على زيارة رئيس القسم للأعضاء اعتراضاً كاملاً، ويرى أنه يجب البحث عن آليات لتحقيق هذا الغرض، ومن الممكن أن يكتفى رئيس القسم بمناقشة الزميل عما يفعله في المحاضرات مع طلابه، ويمكن له كذلك أن يفحص المادة العلمية التي يقدمها العضو لطلابه، وكيف قام بتدريس هذه المادة... الخ.

وأجاب ٤٦ عضواً (نظري - عملي) ونسبة ٢٧,٨٪. من عينة الدراسة، أن رئيس القسم ليس لديه الوقت الكافي لتقويم أعضاء هيئة التدريس بالقسم، نظراً لكثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها، إلى جانب أن رئيس القسم لا يمكن أن يكون موضوعياً فهو منحاز دائماً لبعض الأعضاء، ودائماً ما يخضع لتأثير الزملاء وتأثير رؤسائه في العمل، وفي ضوء هذا كله فإنهم يرفضون قيام رئيس القسم بتقويم الأعضاء.

ويرى الباحثان أنه على الرغم من اعتراض نسبة لا بأس بها من عينة الدراسة إلا أن غالبية المبحوثين تؤيد قيام رئيس القسم بتقويم الأداء التدريسي لأعضاء القسم مع اختلافهم في كيفية قيامه بهذه المهمة، مما يجعل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم التدريسي من قبل رئيس القسم بصفة عامة إيجابياً.

١١- ما رأي سيادتكم في تقويم أدائكم التدريسي من قبل الزملاء في القسم؟

أجاب ١٤٠ عضواً (نظري - عملي) ونسبة ٨٥٪. أنهم يرفضون بشكل قاطع تقويم الزملاء لأدائهم التدريسي، فغالباً ما تكون هناك حساسية شديدة بين الزملاء في العمل، وغالباً ما يميل الزملاء إلى تشويه زملائهم بل وتدميرهم إن استطاعوا، كما أن الزملاء

يركزون في تقويم زملائهم على إظهار الجوانب السلبية أكثر من تركيزهم على الجوانب الإيجابية، وقد يميلون إلى مجاملة بعض الزملاء وإعطائهم تقديرات عالية أكثر مما يستحقونه. كل ذلك من شأنه أن يسهم في تدمير علاقة الزملاء ببعضهم داخل القسم الواحد. فإذا أردنا أن نحافظ على علاقة إيجابية تسهم في تفعيل العمل داخل القسم فلا بد من الابتعاد عن تقويم الزملاء بشكل نهائي.

وأجاب ٢٥ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ١٥٪. أنهم لا يرون مانعاً في تقويم الزملاء لأدائهم التدريسي، بشرط أن يكون الزميل ذا خبرة تمكنه من ذلك، وأن يكون قد تم تدريبه على القيام بعملية تقويم الزملاء، وأن يبرز الجوانب الإيجابية في تقويمه قبل أن يركز على الجوانب السلبية، وأن يبتعد عن المجاملة، وأن يكون قادراً على أن يفرق بين العمل والعلاقة الشخصية، فلو تكرر مثل هذا الأسلوب في القسم العلمي لصارت هناك أسس وقواعد يحترمها الجميع في مجال تقويم الزملاء، ثم إنني اليوم أقوم بتقويم زميل، وغداً أخضع أنا لتقويم أحد زملائي لأدائي التدريسي.

ويرى الباحثان وفي ضوء إجابات المفحوصين أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم الزملاء لأدائهم التدريسي بصفة عامة سلبى.

#### ١٢- ما رأى سيادتكم في تقويم الطلاب لأدائكم التدريسي؟

أجاب ١٢٢ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٧٤٪. رفضهم القاطع لتقويم الطلاب لأدائهم التدريسي، وأن الوقت لا يزال مبكراً جداً لتأخذ الجامعات في مصر بهذا التوجه، ليكون الطالب أحد المعايير الأساسية في تقويم أستاذه، وإن اختلفوا في تبرير ذلك، ويمكن إجمال أهم المبررات في أن الطالب قد لا يدرك المغزى الحقيقي لعملية التدريس، والأهداف التي يريد العضو تحقيقها، إلى جانب عدم انتظام الطلاب في حضورهم للمحاضرة بالصورة التي تكفى لإصدارهم حكماً على أداء أساتذتهم، وأن الطلاب قد يستخدمون



هذا الحق في الانتقام من الأساتذة غير الجادين، كما قد يستخدم هذا الحق في الضغط على الأساتذة ليصبحوا أكثر تساهلاً في عملهم من أجل رضا الطلاب للحصول على تقديرات عالية في تقويمهم له.

وأشار البعض إلى أن العلاقة بين عضو هيئة التدريس وطلابه ليست علاقة طبيعية، فالأستاذ يقوم ببيع الكتب والمذكرات للطلاب، وهناك مبالغات كثيرة وتجاوزات عديدة من قبل الكثير من أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال. وعلى حد تعبير أحد الأساتذة "يدى في جيب الطالب"، وقد يصل الأمر إلى أن يجعل بعض أعضاء هيئة التدريس بيع الكتاب الجامعي معياراً لنجاح الطلاب من عدمه، وفي ضوء هذا كله فليس من المنطقي بعد ذلك كله أن يعهد إلى الطالب بتقويم الأداء التدريسي للمعلم.

وأجاب ٤٣ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٢٦٪. من عينة الدراسة أنه لا يوجد أي مانع في تكليف الطلاب بتقويم أداء أساتذتهم التدريسي شريطة أن يتم تدريب الطلاب على القيام بهذه المهمة، ليكون تقويمهم في النهاية معبراً تعبيراً حقيقياً عن مستوى أداء عضو هيئة التدريس.

ويرى الباحثان أنه من خلال إجابة المفحوصين سواء الإيجابية أم السلبية، فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس - بصفة عامة - نحو تقويم الطلاب لأدائهم التدريسي سلبي.

١٣- ما رأي سيادتكم في أن تقوم بتقويم أدائك التدريسي بنفسك، وهو ما يُعرف بالتقويم الذاتي؟

أجاب ١٥٣ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٩٣٪. أن التقويم الذاتي هو الأداة الأنسب لتقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، حيث يقوم عضو هيئة التدريس بملئ استمارة يُعدها القسم لهذا الغرض، يحدد فيها ما أنجزه وما لم ينجزه، نقاط القوة ونقاط الضعف، فالتقويم الذاتي من وجهة نظرهم يحقق الغرض من التقويم ويحفظ لأعضاء هيئة التدريس كرامتهم.

وأجاب ١٢ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٧٠٪. أن التقويم الذاتي لا يضيف شيئاً وهو غير فاعل، إننا لا يمكن أن نقسو على أنفسنا، ونميل دائماً إلى تضخيم وتضخيم أدائنا، الأمر الذي يجعل من التقويم الذاتي أداة غير موضوعية. والنتائج التي نحصل عليها من خلال التقويم الذاتي نتائج لا نطمئن إليها، ولا يمكن أن تشكل أساساً سليماً للبناء عليه.

وفي ضوء إجابات المفحوصين، يرى الباحثان أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التقويم الذاتي لأدائهم إيجابي.

### القضية الثانية : تقويم أداء عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي :

١- ما رأى سيادتكم في الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة؟

أجاب ١٤٦ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٨٨,٥٪. أن البحث العلمي في الجامعات العربية يعاني من إشكاليات كبيرة، ففلسفة البحث العلمي غير واضحة في كل الجامعات المصرية، ولا توجد لدى الجامعات فلسفة واضحة وكذلك لا أهداف واضحة للبحث العلمي تكون بمثابة المرشد والموجه لبحوث أعضاء هيئة التدريس. إن البحث العلمي السليم يكون في إطار فلسفة وأهداف واضحة، يتم ترجمة هذه الفلسفة والأهداف في مشروعات بحثية ضخمة، قد يستغرق إنجاز المشروع الواحد عدة سنوات من قسم علمي معين أو أكثر، أين المشروعات البحثية لجامعاتنا؟ وأنهم غير سعداء بمستوى الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويرون أنه أقل كثيراً جداً مما يجب أن يكون عليه.

والبحث العلمي في جامعاتنا يتحول من كونه بحثاً مؤسسياً إلى كونه بحثاً فردياً يتم وفقاً للتوجهات الشخصية للباحث، يحدوه في ذلك هدف واحد هو الترقى بما يقوم به من بحوث إلى الدرجة العلمية الأعلى. ويعتقد كثير من المفحوصين أنه لو لم يكن البحث

العلمي شرطاً للترقى لما قام أحد من هيئات التدريس بالجامعة بالبحوث لأسباب كثيرة منها:

أ - أن البيئة الجامعية - بصفة عامة - غير مشجعة وغير محفزة على البحث العلمي.

ب- ضعف الإمكانيات والتجهيزات التي تُعد أساسية لإجراء البحث العلمي خاصة في الكليات العملية.

ج- تدنى ميزانية البحث العلمي، وعدم تمكن الباحثين من الوصول إلى شئ منها.

د - الاعتقاد السائد عند معظم الباحثين أن البحوث العلمية التي يقومون بها لا يُنتفع بها.

ولعل هذا هو ما يفسر اعراض وعزوف بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن مواصلة البحث العلمي بعد حصولهم على درجة الدكتوراه، وضعف الانتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة.

وأجاب ١٩ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ١١,٥٪. من أعضاء هيئة التدريس أنهم يرون أن البحث العلمي داخل الجامعات في تطور مستمر، وأنها لسنا أقل من كثير من الدول، ولكن المشكلة تكمن في ضعف الالتفات إلى نتائج البحث العلمي في الجامعة، وهذه قضية أخرى تتعلق بتفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

وبتحليل إجابات المفحوصين نجد أنها تؤكد على أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس عن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس - بصفة عامة - سلبى.

٢- ما مدى إلزام الكلية لعضو هيئة التدريس للقيام بمهام البحث العلمي على غرار إلزامه بمهام التدريس؟

أجاب كل أفراد العينة وبلا استثناء، أنه لا يوجد لا فى القانون ولا فى اللائحة ما يلزم عضو هيئة التدريس للقيام بمهام

البحث العلمي. ويمكن له ألا يفعل ذلك. إلا أن الالتزام هنا التزام أدبي، حيث يرغب معظم أعضاء هيئة التدريس في اكتساب مكانة علمية متميزة في تخصصهم العلمي وأن يصبحوا من الرواد في مجالهم، وأن يوصفوا بأنهم أساتذة، كل ذلك يحفزهم، وبدافع شخصي تماماً إلى بذل جهد كبير في مجال البحث العلمي. ومن ثم يصبح البحث العلمي وسيلة لإشباع حاجات ومتطلبات شخصية لدى عضو هيئة التدريس أكثر من كونه مطلباً مؤسسياً.

٣- ما رأى سيادتكم في تقويم البحث العلمي من قبل اللجنة العلمية الدائمة؟

أجاب ١٤٢ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٨٦٪. من عينة الدراسة أنهم غير راضين عن نظام تقويم البحوث الحالي، وأنه ربما كان من المفترض في وجود لجنة علمية واحدة لكل حقل علمي. أن تضبط عمليات الترقية على مستوى الجامعات وفق معايير محددة، ولكن ذلك لم يحدث تقريباً بنفس التصور، ويرون أن اللجان العلمية تم ابتعادها كثيراً عن المعيارية في كثير من الحالات. وأصبح من الأفضل الآن ووفقاً لكثير من الممارسات الأجنبية أن يعهد للجامعة ذاتها مسئولية ترقية الأعضاء، وفي هذه الحالة ستطالب الجامعة الأعضاء بضرورة إجراء بحوث في حقله العلمي. وربما تكون الجامعة أكثر تشدداً مع أعضائها من اللجان العلمية الدائمة.

وأجاب ١٣ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ١٤٪. من عينة الدراسة بأن النظام الحالي يمكن تطويره بأن يقوم على تمثيل الجامعات، بمعنى وجود عضو في اللجنة العلمية الدائمة يمثل جامعته وأن اللجان العلمية كيان قومي يجب المحافظة عليه.

ويرى الباحثان أنه في ضوء إجابة المبحوثين فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم بحوثهم من قبل اللجنة العلمية الدائمة سلبي.

#### ٤- ما أهم معوقات البحث العلمي من وجهة نظرك؟

أجاب أفراد العينة جميعهم أن هناك الكثير من المعوقات ومن أهمها:

- غموض فلسفة وأهداف البحث العلمي.
- البحث العلمي - رغم أهميته - كأحد الوظائف الأساسية للجامعة، إلا أنه في الواقع يُعد عملاً اختيارياً يقوم به من يريد الترقى فقط.
- ضعف التمويل وانعدامه أحياناً.
- عدم تشجيع الباحثين الجادين.
- ارتفاع تكلفة البحوث وتكلفة النشر وعدم قدرة كثير من الباحثين على تحملها.

#### القضية الثالثة: تقويم أداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع:

##### ١- ما مدى قيام عضو هيئة التدريس بخدمة المجتمع؟

أجاب ١٤٦ عضواً (نظري - عملي) وبنسبة ٨٨,٥٪. أنهم يقومون بخدمة المجتمع من خلال وظيفتي التدريس والبحث العلمي، فمن خلال التدريس يتم إعداد ثروة بشرية مؤهلة تأهيلاً جيداً تكون قادرة على تحمل أعباء تنمية وتطوير المجتمع في كل مجالاته، ومن خلال البحث العلمي فإننا نسهم في تطوير المعرفة. وكذلك نقدم حلولاً لكثير من مشكلات المجتمع.

إلى جانب أن الكثير من أعضاء هيئة التدريس من الكليات العملية مثل (الطب، الصيدلة، الهندسة) لهم عيادات وصيدليات ومكاتب استشارية تعمل في خدمة المجتمع بمقابل مادي، وإن كان الكثير من المخصوصين لا يعتبر ذلك من باب خدمة المجتمع لأن العائد منها لا يصب في الجامعة وإنما يصب في جيوبهم شخصياً.

وأشار البعض إلى أن القانون يحظر قيام عضو هيئة التدريس بأى عمل خارج الجامعة إلا بعد موافقة الجامعة. ومن ثم يتعين على الجامعة ممثلة فى الرئيس والنواب والقيادات الإدارية أن تبحث عن المشروعات والمجالات التى يمكن لأعضاء هيئة التدريس أن يسهموا بها فى خدمة مجتمعهم ثم تقوم بتكليف الأقسام والكليات... الخ.

وأجاب ١٩ عضواً (نظري - عملى) وبنسبة ١١,٥٪. بأن العلاقة بين الجامعة والمجتمع فى أسوأ درجاتها، والتعاون بين الجانبين محدود للغاية وضعيف جداً، الأمر الذى يجعل من وظيفة خدمة المجتمع حبراً على ورق، ولا وجود لها فى أرض الواقع.

وفى ضوء إجابات المفحوصين فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس - فى مجمله - تجاه خدمة المجتمع إيجابى.

## ٢- كيف يتم تقويم خدمة المجتمع بالنسبة لعضو هيئة التدريس؟

أجاب ١٥٨ عضواً (نظري - عملى) وبنسبة ٩٦٪. من عينة الدراسة، أنه من حيث الواقع العملى، لا يوجد تقويم فعلى لخدمة المجتمع، صحيح مطلوب ممن يقدم أوراقه للترقية أن يشفع ذلك بخطاب من الكلية بالأنشطة والأعمال التى قام بها فى الكلية وخارج الكلية، لكن ذلك كله إجراءات شكلية، كما أن الدرجات المخصصة للكلية أو القسم فى الترقى (٣٠ درجة لأستاذ مساعد، ٢٠ درجة لأستاذ) لا علاقة لها بمثل هذه الأمور، وتوضع لكل المتقدمين تقريباً، والأساس فيها العلاقات قبل الأنشطة والأعمال... الخ.

وأجاب سبعة أعضاء (نظري - عملى) وبنسبة ٤٪. من عينة الدراسة أن التقويم والتقدير فى خدمة المجتمع يكون من المجتمع ذاته. إذ يحصل العضو على شهادات تقدير من الجمعيات الأهلية التى يعمل فى إطارها، ومن غيرها من مؤسسات المجتمع المدنى التى يقدم لها خدمات معينة.

وفى ضوء إجابات المفحوصين فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم خدمة المجتمع من قبل الجامعى سلبى.

## نتائج الدراسة ومقترحاتها :

يمكن عرض نتائج الدراسة ومقترحاتها على النحو التالي :

### أولاً : نتائج تتعلق بتقويم أداء عضو هيئة التدريس بوجه عام :

١- تُعد ثقافة تقويم الأداء عموماً وأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بصفة خاصة من الثقافات الحادثة والمستجدة على جامعاتنا، ومن ثم فهي تخضع للقبول والرفض من قبل أعضاء هيئة التدريس. وعلى الرغم من سعي الجامعات المصرية إلى حصول كلياتها على الاعتماد الأكاديمي، والذي يُعد التقويم لكل عنصر من عناصر المؤسسة الجامعية بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس عنصراً أساسياً فيه. ومن ثم فوجود نسبة لا بأس بها تكره التقويم وترفضه حتى الآن، فإن ذلك يعنى أن الجامعة لم تقم بالدور المطلوب لتهيئة مؤسساتها لمثل هذا الاعتماد، الذي يعد التقويم عنصراً أساسياً فيه - كما سبقت الإشارة. ومن ثم تقترح الدراسة بأن تقوم الجامعة بإعداد برامج ودورات وورش عمل يكون الهدف منها تهيئة الكليات للاعتماد الأكاديمي وكذلك لتهيئة أعضاء هيئة التدريس وتوعيتهم بالقضايا المتعلقة بتقويم أدائهم ولا سيما للأعضاء المتحفظين والجدد منهم.

٢- يوجد ارتباط قوى بين عمليات تطوير الأداء أو التنمية المهنية وعملية التقويم؛ إذ تبنى الأولى على الثانية، فلا يمكن وضع برامج لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتنميتهم مهنيًا إلا على أساس تقويم الأداء والنتائج التي نحصل عليها من عملية التقويم، وبدون التقويم تصبح برامج التطوير عشوائية وغير سليمة. وكذلك بالنسبة للمؤسسة فالمؤسسة التي تتطور وتهدف إلى مزيد من التطوير هي المؤسسة التي لديها نظم فاعلة لتقويم الأداء. ومن ثم توصي الدراسة بضرورة اعتماد

واضعى ومخططى ومعدى برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقويم أدائهم ، فذلك يساعد على الإطلاع على مواطن الضعف فى الأداء ، ويمكنهم من تطوير هذه البرامج بوضع آليات لتنمية وتحسين أداء عضو هيئة التدريس فى ظل المتغيرات المعاصرة ونظم الاعتماد والجودة.

٣- إن تقويم الأداء ليس عملية عفوية . فهو عملية تتم فى ضوء الأهداف المحددة وعلى أساس المعايير التى تحدد مستويات الأداء، ولا يمكن أن تتم عملية تقويم ناجحة للأداء بدون هذين الأمرين، إلى جانب استمرارية عملية التقويم ذاتها، وإجرائها على فترات غير متباعدة.

### ومن ثم توصى الدراسة بما يلى :

أ- ضرورة أن تركز عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس على أهداف واضحة ومحددة تتلائم مع الإمكانيات والموارد المتاحة ، ويحاط علماً بها عضو هيئة التدريس.

ب- اعتبار أن تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وسيلة لتطوير أدائهم ورفع مستواهم وليس مجرد غاية فى حد ذاته.

ج- الوسطية والتوازن فى تقويم أداء عضو هيئة التدريس بحيث لا يطفى مجال على الآخر ولا وسيلة من وسائل التقويم على أخرى.

د- توخى الموضوعية والشفافية والمعيارية فى التعامل مع عملية تقويم الأداء.

٤- إن نجاح عملية التقويم مشروط بضرورة الإعداد الجيد، وتهيئة الظروف داخل المؤسسة لنجاح هذه العملية، وكذلك الاستخدام الأمثل لنتائج عملية تقويم الأداء ، ومن ثم توصى الدراسة بضرورة أن يكون تقويم أداء عضو هيئة التدريس جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم والتعلم والبحث . وأن تكون مهمته الرئيسية



تطوير الأفراد تبعاً لاهتماماتهم وقدراتهم ، وأن يكون الأساس الوحيد للتقييم هو المعايير الأكاديمية المتفق عليها ، كما توصى الدراسة بضرورة الربط بين التقويم وأنشطة التطوير وتنمية القدرات.

### ثانياً : نتائج تتعلق بتقويم أداء عضو هيئة التدريس في مجال التدريس :

١- لم يعد من المقبول أن يتم توزيع الأعباء الدراسية داخل أقسام الجامعة وفقاً لمعيار الأقدمية. فما يتناسب مع مجتمع الجامعة أن يكون توزيع الأعباء وفقاً لمعيار الكفاءة. فإن تساوت الكفاءة يكون الاحتكام للأقدمية. وكذلك فإن ثبات الجداول الدراسية لعدة سنوات وعدم تدوير المواد الدراسية على الزملاء بالقسم، كل ذلك يسهم في عدم تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومن المفترض أن تدوير المقررات يكون جزءاً من سياسة القسم العلمي، وأسلوب من أساليب تنمية أعضائه. ومن ثم تقترح الدراسة أن يتم توزيع الأعباء التدريسية داخل القسم وفقاً لمعيار الكفاءة والتخصص الدقيق في المقام الأول ثم تأتي الخبرة والأقدمية بعد ذلك ، كما أنه لابد من اتباع سياسة تدوير المقررات على أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

٢- يبدو أنه لا توجد لدى الأقسام خطط للتطوير والتحديث، فالمادة العلمية التي تقدم للطلاب غالباً ما تكون جاهزة ومعدة وثابتة، ولا يتم التجديد والتطوير والإضافة إليها طالما أن اللائحة نفسها ثابتة، إن الأمر يتطلب التدخل المستمر لتطوير المادة العلمية في ضوء المستجدات العلمية المتتالية بغض النظر عن ثبات اللائحة أو تغييرها. فاللائحة تحدد خطوطاً عامة، وعلى القسم أن يجعل مقرراته الدراسية وفق أحدث المستجدات العلمية في التخصص. ومن ثم توصى الدراسة بضرورة اهتمام الأقسام العلمية بتطوير المادة العلمية التي تقدم للطلاب وللباحثين ولا سيما في ضوء المتغيرات والتحديات المتسارعة

مثل : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، العولمة ، التنافسية في سوق العمل . المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الحادثة في المجتمع ولا سيما بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م.

٣- إن اعتراف أعضاء هيئة التدريس بعدم إعداد أنفسهم قبل دخول القاعة الدراسية والتدريس للطلاب يمثل كارثة في حد ذاته، ويجعل من عملية التدريس عملية روتينية بحتة، إنه يجب على عضو هيئة التدريس أن يعد نفسه للمحاضرة كما لو أنه سيقدمها لأول مرة. مهما تكررت المرات. وسيكون لديه في كل مرة ما يضيفه. وقديماً قال الفلاسفة "إن الإنسان لا ينزل النهر مرتين" نظراً لتجدد مياهه باستمرار، فلو أن عضو هيئة التدريس حريص على تجديد ذاته العلمية، وأن يخضع الموضوع لإعادة النظر والحذف والإضافة والتعديل. لصار اللقاء الدراسي جديداً تماماً مهما تكرر. ويؤكد عدم الإعداد للتدريس ضعف رقابة القسم على الزملاء وعدم المتابعة الجادة لما يقومون بتدريسه.

٤- على الرغم من تأكيد هيئة التدريس على أنهم يستخدمون طرقاً مختلفة في مجال التدريس وفق ما يقتضيه الموقف التعليمي، ويؤكدون في الوقت ذاته أنهم اكتسبوا ذلك من خبرتهم الطويلة كتلاميذ في المدارس وطلاب في الجامعة، ثم معلمين جامعيين بعد ذلك، واكتسبوا قدراً ضئيلاً من المعلومات من دورة إعداد المعلم الجامعي. ثم دورة أساليب التدريس (لمن حضرها) ضمن برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. كل ذلك يؤكد على أن أعضاء هيئة التدريس يتعاملون مع التدريس على أنه نوع من أنواع الخبرة التي تكتسب وتنمو بالممارسة. على حين أن الواقع يؤكد أن التدريس أصبح علماً له أصوله وله أسسه العلمية، وشتان ما بين النظريتين، ومن ثم تقترح الدراسة ضرورة أن يحضر عضو هيئة التدريس بالجامعة دورة مكثفة سنوياً - على الأقل - ليتعرف على الجديد في مجال التدريس الجامعي من ناحية ويتعرف على كيفية

استخدام طرق التدريس الحديثة من ناحية أخرى. كما توصى الدراسة بضرورة تهيئة مناخ من الحرية الأكاديمية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس في الشرح داخل القاعات الدراسية ، وفي تصميم البرامج التقنية ، وتأليف المادة العلمية ، وتوفير برامج تعليمية يتوافر فيها سمات ومعطيات العصرية والأصالة.

٥- وجود الكثير من المعوقات التي تحد من كفاءة أداء عضو هيئة التدريس سواء في مجال التدريس أو البحث العلمي، ومن ثم يتعين على الأقسام أن تضع خططا لمواجهة هذه المعوقات وتحجمها في أضيق نطاق ممكن خاصة وأن الأقسام العلمية لديها من الطاقات البشرية ما يكفيها لمعالجة هذا الأمر.

٦- إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تقويم أدائهم التدريسي إيجابية بصفة عامة. إلا أنها سلبية في كثير من المواقف. فهناك رفض قاطع وحاد لتقويم الزملاء لزملائهم. وتقويم الطلاب لأساتذتهم، وحتى تقويم رئيس القسم. فإن البعض يضع أمامه علامات استفهام كثيرة والشئ الوحيد المقبول دون أي اعتراض هو التقويم الذاتي. ويرى الباحثان أن كثيراً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يدركون كم التغير والتطور في العالم من حولنا، ولم تعد النظرة المثالية للجامعة كما كان في الماضي. فالجامعات تتعامل مع الطالب على أنه عميل من حقه أن يحصل على خدمة متميزة. وأن يبدي رأيه بصراحة تامة في مستوى الخدمة التي تقدم له، وعلى عضو هيئة التدريس أن يكون جاهزاً لتقويم أدائه في أي وقت ومن أي طرف من الأطراف المعنية. وفي ضوء ما سبق نقترح الدراسة ما يلي :

- وضع معايير يتم في ضوئها اختيار الطلبة الذين يشاركون في عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس . منها : الوعي والنضج .

الأداء المتميز ، دماثة الخلق . حسن التصرف ، المشاركة فى الأنشطة الطلابية المتنوعة .

- تفعيل إدارة الكلية استخدام نموذج تقويم العضو لنفسه (التقويم الذاتى) حتى يشكلوا أحكامهم بأنفسهم ويحددوا لأنفسهم ما ينبغى القيام به على أن يكون تقويم العضو لنفسه شاملاً جوانب أدائه الأكاديمى .

- عند تفعيل أسلوب تقويم الزملاء ينبغى تدريبهم أولاً على كيفية تقويم أداء زميلهم ، كما ينبغى اختيارهم بعناية وموضوعية بعيداً عن التحيز .

- يتم تقويم الأداء التدريسى بنسبة ٤٠% من التقويم الكلى ، على أن يتم توزيعها على النحو التالى : تقويم الطلاب ٣٠% ، تقويم رئيس القسم ٢٠% ، تقويم الزملاء ١٠% ، التقويم الذاتى ٤٠% .

### ثالثاً : نتائج تتعلق بتقويم أداء عضوية التدريس فى مجال البحث العلمى :

١- إن عدم وجود فلسفة واضحة وأهداف محددة للبحث العلمى فى الجامعات يؤدى إلى تشتت جهود الباحثين، وضياع جهودهم. وأصبح هذا الوضع غير مقبول فى عصر المعرفة، فلا بد لجامعاتنا أن تسارع الخطى وتعيد النظر فى منظومة التعليم الجامعى كله بدءاً من فلسفته وأهدافه، مع ارتباط ذلك كله بطبيعة وطموحات مجتمعنا المصرى.

٢- عدم وجود خرائط بحثية أو مشروعات بحثية طموحة لدى الجامعات، أدى إلى إنزواء البحث العلمى فى نطاق شخصى ولتحقيق أهداف ذاتية شخصية وهى الترقية من درجة إلى درجة أعلى. وهذا يمثل هدراً كبيراً للطاقات البشرية، وأن ذلك كان من أهم الأسباب وراء تدنى الانتاجية البحثية لجامعاتنا. وإذا كان البحث العلمى هو أحد أهم الركائز للانطلاق إلى

- المستقبل، فلا بد من تغيير هذا الوضع، وإعادة التخطيط للبحث العلمى داخل الجامعات ليصبح قادراً على تحقيق أهدافه.
- ٣- غياب ثقافة الحوار حول الموضوعات البحثية التى يقوم بها عضو هيئة التدريس سواء مع طلابه أو زملائه فى نفس التخصص.
- ٤- كثرة الأعباء الإدارية التى يشغلها عضو هيئة التدريس والتى بدورها تستهلك كثيراً من وقته وجهده ، وبالتالي تكون عائقاً فى إنجاز البحوث العلمية وتأليف الكتب وترجمتها ، وغيرها من الأنشطة البحثية الأخرى.
- ٥- عدم رضاء كثير من أعضاء هيئة التدريس عن نظام تقويم الأداء البحثى الحالى ، وذلك لعدم وجود لجنة علمية واحدة لكل حقل أو تخصص علمى ، وابتعاد اللجان العلمية - فى بعض الأحيان - عن المعيارية والموضوعية.

#### وفى ضوء ما سبق تقترح الدراسة - فى هذا المجال - ما يلى :

- أن تكون هناك لجنة علمية واحدة لكل حقل أو تخصص علمى ، على أن يكون هناك ممثل واحد على الأقل لكل جامعة فى هذه اللجنة.
- عدم اقتصار أعضاء اللجان العلمية فى تحكيم الأبحاث وترقية أعضاء هيئة التدريس على معيار أقدمية الأستاذ فقط ، وإنما لابد من توافر شروط الكفاءة ، السمعة الطيبة ، الموضوعية ، استمرارية المشاركات العلمية والبحثية.
- طرح آليات جديدة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية المبتكرة منها : زيادة الدعم المخصص للنشر العلمى الجامعى مثل الطباعة بمطبعة الجامعة ، زيادة عدد الجوائز العلمية من قبل الدولة والجامعة . ربط الإنتاج العلمى والنشاط البحثى بشروط العضوية العلمية للترقية بصرف النظر عن الأقدمية.

- أن تضع كل جامعة آلية فعالة مناسبة لدراسة التظلمات التي ترد من أعضاء هيئة التدريس بخصوص تقييم الأداء البحثي.
- تشجيع لجان تحكيم الأبحاث أعضاء هيئة التدريس على عمل الأبحاث المشتركة ، بل وتكوين الفرق البحثية التي يمكن أن تنتج أبحاثاً جماعية متميزة.
- أن يتم تقويم الأداء البحثي بنسبة ٤٠% من التقويم الكلي لعضو هيئة التدريس.

#### رابعاً : نتائج تتعلق بتقويم أداء عضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع :

- ١- تركز الجامعة جهودها على أدائها لدور واحد فقط وهو الدور التعليمي ، مما أدى إلى ترسيخ فكرة جامعة الحرم المغلق . وهي جامعة تنكفئ على ذاتها ، لا تسعى لقيادة المجتمع بقدر ما تسعى لتلبية ما يملى عليها من سلطة المجتمع ، ويؤكد علة صحة هذا الفهم المقارنة بين الأنشطة التي تقوم بها الجامعة داخل أسوارها وتلك التي تقوم بها خارج أسوارها.
- ٢- محدودية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع ، وذلك لضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع المحلي ، وقلّة الحوافز المادية ، وتكلفة الاشتراك العالية في الندوات والمؤتمرات.
- ٣- إن تفعيل دور خدمة المجتمع لن يتحقق أبداً إلا مع انفتاح الجامعة على المجتمع انفتاحاً حقيقياً، بحيث تعيش الجامعة قضايا مجتمعتها المحلي، وتسهم بشكل إيجابي في حلها، وأن يكون هناك وزن حقيقي لخدمة المجتمع في عملية ترقية عضو هيئة التدريس.

### وفي ضوء ذلك ، تقترح الدراسة – في هذا المجال – ما يلي :

- أن يشترك كل من رئيس القسم ووكيل الكلية لثئون البيئة وخدمة المجتمع وعميد الكلية فى تقويم أداء عضو هيئة التدريس فى مجال خدمة المجتمع.
- أن توضع الإفادات والشهادات وجوائز التفوق التى يقدمها عضو هيئة التدريس من مشاركاته الجامعية والمجتمعية فى الاعتبار الفعلى عند تقويم أدائه فى مجال خدمة المجتمع.
- أن يتم الفصل بين تقويم الأداء التدريسى وأداء خدمة المجتمع على أن يتم وضع كل منهما على حدة فى خطاب سرى مصدق عليه من رئيس القسم وعميد الكلية ويرسلا إلى اللجنة العامة للترقية.
- وضع آليات عمل لتسويق البحوث والدراسات التربوية وتوظيف نتائجها لصالح مؤسسات المجتمع وبرامجه التتموية.
- إنشاء مركز أو وحدة تعمل على دعم العلاقة والاتصال بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلى ، وعقد شراكات وتحالفات مخططة وهادفة مع كافة المؤسسات المجتمعية.
- أن يتم تقويم أداء خدمة المجتمع بنسبة ٢٠% من مجمل عملية تقييم الأداء.

## المراجع

- ١- نبيل على: الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة ٢٧٦. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت. ديسمبر ٢٠٠١. ص ١١، ١٢.
- ٢- كولن باور: أدوار ووظائف جديدة للتعليم العالى، فى المؤتمر الدولى حول جامعة القرن الحادى والعشرين، فى الفترة من ١٧-١٩ مارس، وزارة التعليم العالى. سلطنة عُمان، ص ص ١٤٢-١٥٦.
- ٣- سعيد التل (محرر): قواعد التدريس فى الجامعة، دار الفكر العربى للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٧، ص ١٢.
- ٤- زهير عبد الله دهنورى: توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة فى عصر المعرفة، تجربة جامعة الملك عبد الله بن عبد العزيز، فى مؤتمر "الجامعات العربية، التحديات والآفاق المستقبلية" - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط، الفترة من ٩-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧. ص ص ٣٠١-٣٣٤.
- ٥- ضياء الدين زاهر: جامعاتنا العربية فى مطلع الألفية الثالثة: تحديات وخيارات، كراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٠. ص ٤٠.
- ٦- يحيى محمد أبو طالب : نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية فى مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ ، ص ٣٣١.
- ٧- حنان إسماعيل : "المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسى من منظور تخطيطى" ، مستقبل التربية العربية ، المجلد الثانى عشر ، العدد ٤٢ ، يوليو ٢٠٠٦ ، ص ص ٧٧ - ٨٣.
- ٨- محمد عز الدين رشاد: تقويم الأداء الجامعى. فى "رؤية لجامعة المستقبل". مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى فى الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩، ص ص ٤٦٦-٤٧٢.



9. March, H. Roche, I. "Making Student : Evaluation of teaching effectiveness effective : the critical issues of validity, bias and utility", American Psychologist, 52(11) 1997, 113218 - 1225.

١٠- الهام فاروق على محمد : "تصور مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول" . مؤتمر اتجاهات تطوير التعليم فى الوطن العربى ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بنى سويف فى الفترة من ٦ - ٧ فبراير ٢٠١٠م . ص ٧١٩ .

١١- كامل زكى حميد : "الجامعة فى خطر - التجاوزات والفساد" . المؤتمر العلمى الرابع لقسم أصول التربية . كلية التربية . جامعة الزقازيق ، أنظمة التعليم فى الدول العربية - التجاوزات والأمل ، فى الفترة من ٥ - ٦ مايو ٢٠٠٩ ، المجلد الثانى ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٠٥ .

١٢- محمد على نصر : "رؤى مستقبلية لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعى العربى فى ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة" . من بحوث مؤتمر تطوير أداء الجامعات العربية فى ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، فى الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥ . جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٧ .

١٣- نبيل توفيق تويج : "التعليم الجامعى بين الأداء والتقويم" . من بحوث مؤتمر جامعة القاهرة : تطوير التعليم الجامعى - رؤية لجامعة المستقبل ، المنعقد فى الفترة من ٢٢ - ٢٤ مايو ١٩٩٩ ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٤٠٦ .

١٤- كامل زكى حميد : مرجع سابق ، ص ص ٤٠٥ ، ٤٠٦ .

١٥- مجدى عزيز إبراهيم : " جهود الباحثين التربويين لتطوير التعليم : آهى صرخة مبحوحة تئن فى الظلام؟" . من بحوث المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر (العربى الرابع) . مركز تطوير التعليم الجامعى ، فى الفترة من ١٨ - ١٩ ديسمبر ٢٠٠٥ . القاهرة . ٢٠٠٥ ، ص ٩٠ .

١٦- جاسم يوسف الكندى : تحليل النشاط الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ، رسالة الخليج العربى . ع ٣٤ ، السنة العاشرة . ١٩٩٠ ، ص ١١ .

١٧- للاستزادة ، راجع :

- سعيد اسماعيل على : نحو استراتيجىة لتطوير التعليم الجامعى فى مصر - مجلة الأهرام الاقصادى - العدد ٢٣٣ ، فبراير ٢٠٠٧ . ص ٢٤ .

- محمد عز الدين رشاد : مرجع سابق ، ص ص ٤٦٦ - ٤٧٢ .

١٨- للاستزادة ، راجع :

- المجلس الأعلى للجامعات : قواعد ونظام عمل اللجان العلمىة لخص الإنتاج العلمى للمتقدمىن لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين : الدورة العاشرة ، ٢٠٠٨ - ٢٠١١ ، النسخة النهائية التى أقرها المجلس الأعلى للجامعات فى جلسته رقم ٥١١ بتاريخ ٢٧ يوليو ٢٠٠٩ .

- فيولا منير عبده منصور : تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس فى ضوء معايير جودة التعليم الجامعى المصرى وبعض الخبرات الأجنبىة ، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١١ ، ص ١٦٠ ، ص ص ١٩٧ - ١٩٨ .

١٩- حسن ابراهيم عبد العال: فى مناهج البحث التربوى، الزكى للكمبيوتر وطباعة الأوفست، طنطا، ٢٠٠٤، ص ١٦٦ .

- ٢٠- رجاء محمود أبو علام: تقويم التعليم، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٠.
- ٢١- محمد السيد حسونة: التقويم التربوي، مفهومه وأهدافه، أسسه وأساليبه، صحيفة التربية، عدد ٢، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٩.
- ٢٢- شادية عبد الحليم تمام متولى : تقويم الأداء التدريسي لمعلم التعليم العالي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة . معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة . ٢٠٠١م.
- ٢٣- فاطمة عبد القادر بهنسى : تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات. مجلة كلية التربية: جامعة الزقازيق، ع ٥٣، مايو ٢٠٠٦. ص ص ٣٩-١٦٠.
- ٢٤- محمود عطا محمد، عبد المنعم عبد المنعم محمد: تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة التاسعة. ع ١٨، يناير ٢٠٠٦.
- ٢٥- نهى حامد عبد الكريم: المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، في "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين. الواقع والرؤى" المؤتمر القومى السنوى الثالث عشر (العربى الرابع). مركز تطوير التعليم الجامعى. جامعة عين شمس، ٢٦-٢٧/١١/٢٠٠٦. ص ص ٤٤٢-٥١١.
- ٢٦- سلطان سعيد المخلافسى: المشكلات التى تؤثر على الأداء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٤، ع ١، ج ١، يناير ٢٠٠٨، ص ص ٣٦٤-٤٠٦.
- ٢٧- الهام فاروق على محمد : مرجع سابق.

٢٨- فيولا عبده منصور: مرجع سابق.

29-Liz Beaty: Teaching Evaluation and Accreditation, in New Directions for Teaching and Learning, No. 88, Winter 2001. pp. 75-85.

30-Idaka, Idaka and others: Attitude of Academic Staff in Nigerian Tertiary Educational Institutions to Student Evaluation of Instruction, National forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol. 23, No. 4, 2006, pp. 1-9.

31-Yustina Ndambakuwa & Acob Mufunda, "Performance appraisal System Impact on University Academic Staff Jom Satisfaction and Productivity" Performance Improvement Quarterly, Vol. 19, Iss. 1, 2006.

32-Sean, Brawley: Internationalising Peer Review in Teaching and Learning, International Journal for Scholarship of Teaching and Learning, Vol. 2, No. 1, 2008, pp. 1-8.

٣٣- محمد محمد ابراهيم: إدارة الموارد البشرية، سلسلة الوثائق، الأساسيات والاتجاهات الحديثة فى مهنة الإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٩، ص ٧٥٣.

34-Lioyed L. Byars, Leslic Rue: Humman Resource Management, Six Edition, Irwin McGraw Hill Company, United States, 2000, p. 275.

35-Ibid. pp. 275-276.

36-Gary Dessler: Humman Resource Management, Pajkamat Electric Press, New Delhi, 2005, p. 310.

37 Eastern, China, 2007, p. 332.

38-Ibid. p. 334.

39-David J. Cherrington: The Management of Human Resources, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1995, p. 276.

40-Angelo S. Denisi, Ricky W. Griffin: Humman Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005, p. 276.

41-David J. Cherrington: op cit, p. 276.

42-Scott Snell, George Bohlander: op cit, p. 334.

43-Angelo S. Denisi, Ricky W. Griffin: op cit, p. 283.

44-David J. Cherrington: op cit, p. 278.

٤٥- علاء الدين القوصي: تجربة جامعة أسيوط فى تقويم الأداء الجامعى، فى: "رؤية لجامعة المستقبل" مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى، ٢٢-٢٤ مايو، ١٩٩٩، ص ص ٣٨١-٣٨٩.

46-Scott Snell., George Bohlander: op cit, p. 266.

٤٧- محمد محمد ابراهيم: مرجع سابق، ص ٧٥٨.

48-Stephen Bach, Keith Sisson Eds.: Personnel Management; A Comprehensive Guide to Theory and Practice, Third Edition, Blackwell Business, 2000, p. 249-250.

٤٩- الجميل محمد عبد السميع: التقويم التربوى للمنظومة التعليمية، دار الفكر العربى، القاهرة. ٢٠٠٠، ص ٣٩-٤٠.

٥٠- سمر محمد عمر السقاف، عبير فتحى الخولى: التخطيط نحو التطوير، القياس والتقويم، منار التطوير، فى: استشراف مستقبل التعليم، المؤتمر العربى الأول للمنظمة العربية للتنمية الادارية، ١٧-٢١ أبريل، ٢٠٠٥، شرم الشيخ، ص ص ٣٤١-٣٦٠.

51-Lioyed L. Byars, Leslie Rue: op cit, p. 276.

٥٢- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي. منظور كلى  
مقارن، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية،  
١٩٩٥، ص ٥٠٨.

53-Scott Snell, George Bohlander: op cit, p. 336.

٥٤- نعمان شحادة: التعليم والتقويم الأكاديمي. دار صفاء للنشر  
والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٥٥. ١٥٦.

٥٥- نفس المرجع، ص ١٥٣، ١٥٤.

٥٦- محمد عز الدين رشاد: مرجع سابق، ص ص ٤٦٦-٤٧٢.

٥٧- عبد الرؤوف محمد نصار: معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس  
بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير  
منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٠، ص ٨٤.

٥٨- محمود كامل الناقة: تجربة الجامعات المصرية فى إعداد  
وتكوين المعلم الجامعى، فى "تطوير أداء الجامعات العربية فى  
ضوء معايير الجودة"، المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر  
(العربى الرابع) مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين  
شمس، فى الفترة من ١٨-١٩ ديسمبر، ٢٠٠٥، ص ص ٥٠-٧٢.

59-Idaka Idaka and others: op cit, pp. 75-85.

60- Ibid, pp. 75-85.

٦١- محمود كامل الناقة: مرجع سابق، ص ص ٥٠-٧٢.

٦٢- على السلمى: استراتيجيات إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس  
للتعليم والبحث العلمى فى عصر المعلوماتية والمعرفة. فى  
"التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية"  
المؤتمر القومى السنوى السادس لمركز تطوير التعليم  
الجامعى، جامعة عين شمس، فى الفترة من ٢٣-٢٤ نوفمبر ١٩٩٩،  
ص ص ١١٦-١٢٥.

٦٣- محمود كامل الناقة: مرجع سابق، ص ص ٥٠-٧٢.

- ٦٤- محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة فى التعليم الجامعى المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٧٨.
- ٦٥- عابدة عباس أبو غريب، شعبان حامد على: تصور مقترح لدور الجامعة فى رفع كفايات المعلمين بالتعليم العام ومعلمى المعلم بكلليات التربية قبل وأثناء الخدمة، فى: "التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى عصر المعلوماتية، المؤتمر القومى السادس لمركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، فى الفترة من ٢٣-٢٤ نوفمبر، ١٩٩٩، ص ص ٢٢٢-٢٤٧.
- ٦٦- نفس المرجع، ص ص ٢٢٢-٢٤٧.
- ٦٧- الهلالى الشربينى الهلالى: أهم المؤشرات العامة فى تقييم جوانب الإنتاجية فى الوظائف الجامعية، دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٧، ع ٢٣، أكتوبر ٢٠٠١، ص ص ١١٩-١٧٦.
- ٦٨- فاطمة عبد القادر بهنسى: مرجع سابق، ص ص ٣٩-١٦٠.
- ٦٩- وزارة التعليم العالى: المؤتمر القومى للتعليم العالى، تقارير اللجان الفرعية الست المنبثقة عن اللجنة القومية لتطوير التعليم العالى، فى الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، ص ١٣.
- 70-Ramsden, P.: Learning to Teach in Higher Education, London, Routledge, 1992, p. 2.
- ٧١- عصام بن على بن أحمد الرواس: دور الجامعة فى المحافظة على الثقافة العمانية وتسريع تطويرها، فى: المؤتمر الدولى حول جامعة القرن الحادى والعشرين، وزارة التعليم العالى، سلطنة عُمان، ١٧-١٩ مارس ٢٠٠١، ص ص ٢٠٩-٢١٧.
- 72-George Bohlander and others: Managing Human Resources, South-Western College Publishing, Australia, 2001, p. 325.
- 73-Scott Snell, George Bohlander: op cit, p. 34.

- ٧٤- محمد منير مرسى: مرجع سابق. ص ١٧٧.
- 75-George Bohlander and others: op cit, p. 326.
- 76-Scott Snell, George Bohlander: op cit, p. 327.
- 77-Ibid., p. 342.
- 78-Sean Brawlex, op cit, pp. 1-8.
- 79-University of Bortsmouth: Peer Review and Development Framwork, November, 2008, pp. 1-6.
- 80-Baron Perlman, Lee McCann: op cit, pp. 1-11.
- 81-Idaka Idaka and others: op cit, pp. 1-9.
- ٨٢- علاء الدين القوصى: مرجع سابق. ص ص ٣٨١-٣٨٩.
- ٨٣- محمد عز الدين رشاد، مرجع سابق. ص ص ٤٦٦-٤٧٢.
- ٨٤- سعيد عبد الله حارب: مستقبل التعليم وتعليم المستقبل، منشورات المجمع الثقافي، أبوظبي، ٢٠٠١، ص ١٤٣.
- ٨٥- نفس المرجع، ص ١٤٥، ١٤٦.
- ٨٦- عبد الحميد مصطفى السيد: أين نحن من البحث العلمي؟ دراسة لواقع البحث العلمى فى الجامعات العربية، مؤتمر "الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية". فى الفترة من ٩-١٣ ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط، المغرب. ديسمبر ٢٠٠٧، ص ص ٢٤٣-٢٧٠.
- ٨٧- زهير بن عبد الله دمنهورى: مرجع سابق، ص ص ٣٠١-٣٣٤.
- ٨٨- أحمد حسين الصغير: التعليم الجامعى فى الوطن العربى. تحديات الواقع ورؤى المستقبل، القاهرة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٦.
- ٨٩- سليمان بن ناصر المسلم: معوقات الترقية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس خلال مسارهم الوظيفى، فى مؤتمر "الجامعات



- العربية: التحديات والآفاق المستقبلية" فى الفترة من ٩-١٣ ديسمبر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرباط، ٢٠٠٧. ص ٩١-١٢٨.
- ٩٠- سعيد عبد الله حارب: مرجع سابق، ص ١٥٠-١٥١.
- ٩١- نفس المرجع، ص ١٥١.
- ٩٢- مجموعة من الكتاب: الثقافة العلمية واستشراف المستقبل العربى، كتاب العربى. الكتاب ٦٧، يناير ٢٠٠٧، ص ١٥٤.
- ٩٣- جمهورية مصر العربية، المجلس الأعلى للجامعات: قواعد تشكيل ونظام عمل اللجان العلمية لفحص الانتاج العلمى للمتقدمين لشغل وظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين، الدورة العاشرة ٢٠٠٨-٢٠١١.
- ٩٤- المرجع السابق.
- ٩٥- المرجع السابق.
- ٩٦- نبيل على: مرجع سابق، ص ٣٠٢.
- ٩٧- يوسف سيد محمود: أبعاد أزمة التعليم الجامعى، دراسة تحليلية، فى "رؤية لجامعة المستقبل". مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى، فى الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩، ص ١٠-٣٤.
- ٩٨- محمد محمد سكران: نحو رؤية معاصرة لوظائف الجامعة المصرية على ضوء تحديات المستقبل، فى "رؤية لجامعة المستقبل"، مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى، فى الفترة من ٢٢-٢٤ مايو، ١٩٩٩، ص ٦٠-٧٣.
- ٩٩- أمين محمد شعبان وآخرون: تطوير التعليم الجامعى، رؤية لجامعة المستقبل، فى "رؤية لجامعة المستقبل" مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى، فى الفترة من ٢٢-٢٤ مايو، ١٩٩٩، ص ٢١٠-٢٢١.

- ١٠٠- زهير عبد الله دمنهوري: مرجع سابق، ص ص ٣٠١ . ٣٣٤.
- ١٠١- جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. ط ٢٦، الهيئة العامة لشئون المطابع الإدارية، ٢٠٠٨.