

البرامج التكوينية وعلاقتها بأداء الهيئة التدريسية الجامعية

أقويدر عياش

عبد العزيز عراوة

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة الأغواط - الجزائر جامعة الجلفة - الجزائر



ملخص:

إن تحقيق الأداء الجيد والفعال من طرف أعضاء الهيئة التدريسية الجامعية غاية نبيلة تصبوا إلى تحقيقها كبرى جامعات العالم، وهذا الأداء المرغوب يتأثر بحزمة من العمليات والمتغيرات، كالمكتسبات القبلية والخبرات البعدية، وأهم عامل يؤثر في هاته المكتسبات والخبرات هو نوعية البرامج التكوينية ومدى فاعليتها، لذا أصبح لزاما لا خيارا مراعاة الجودة والجدية عند وضع البرامج التكوينية.

الكلمات المفتاحية: البرامج التكوينية، الأداء، الهيئة التدريسية، الجودة.

Abstract :

Achieving the best and the most efficient performance by the members of the universal teaching committee is a noble purpose that the greatest universities in the world aspire to reach it. The last gets affected by a pack of variables such as: previous acquisitions, and experiences, learners' level ...etc. The most important effective aspect is the quality of training curriculums and its efficacy, so it's compulsory to check and ensure the quality and seriousness while choosing training curriculums.

Key words: Training curriculums, performance, teaching committee, quality.

تمهيد:

إن التطور المتسارع في المجال العلمي والمعرفي، والدور الريادي للجامعات المتطورة من حيث التأثير الإيجابي في شتى المجالات، لم يكن بسبب التركيز على الجانبين المادي والمالي فحسب، بل لأن التوجه الحالي يهتم بالاستثمار في المورد البشري باعتباره استثماراً منتجاً، مما يفرض على جامعاتنا ضرورة تسخير كل الإمكانيات للاستفادة المثلى من كفاءاتها المتاحة، مما يتطلب وضع برامج تكوينية جادة لاستغلال المعرفة الكامنة لدى الكفاءات التدريسية الجامعية باعتبارها مورداً إستراتيجياً هاماً و طاقة مبدعة وخزاناً للعلم والمعرفة، فإذا ما حسن استغلاله كثر عطاؤه.

إن تكوين الهيئة التدريسية يعتبر أحد الخيارات الاستثمارية الهامة إن لم يكن أفضلها على الإطلاق لما لها من عائد بعد استغلال المعرفة الكامنة لديها الهيئة التدريسية وتوظيفها وتممينها، وعليه سنحاول تحديد أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للهيئة التدريسية معتمدين على خبراتنا في قطاعي التعليم العالي والتربية الوطنية لكن التساؤل المطروح:

هل البرامج التكوينية بمؤسسات التعليم العالي تساهم في رفع أداء الهيئة التدريسية؟ وماهي المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستفادة المثلى من هاته البرامج؟، وما الخصائص التي يجب مراعاتها عند وضع البرامج التكوينية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنتطرق إلى المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية البرامج التكوينية بمؤسسات التعليم العالي.

المحور الثاني: ماهية أداء الهيئة التدريسية.

المحور الثالث: المعوقات التي تحول دون الاستفادة المثلى من البرامج التكوينية.

المحور الرابع: ماهية معايير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية، وماهي الخصائص التي يجب مراعاتها عند وضع البرامج التكوينية.

المحور الأول: ماهية البرامج التكوينية بمؤسسات التعليم العالي.

إن تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي يعتمد أساساً على تنمية قدرات عضو هيئة التدريس باعتباره محور العملية التعليمية، لذلك عدت التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعية استثماراً يساعد على تحسين الأداء ويؤدي إلى رفع كفاءة العملية التعليمية ويحسن مخرجاتها.

1- ماهية تكوين الهيئة التدريسية: رغم تعدد مفاهيم التكوين وتنوعها إلا أنها تتشابه من حيث المضمون، فقد عرف أنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة"¹. وهو نفس المفهوم الذي أشار إليه العزاوي بقوله: "هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد لتحسين الأداء"²

أما تكوين الهيئة التدريسية فهو: "كل عمل يبدأ بتصنيف الاحتياجات التدريبية للمعلمين، ثم تصميم البرامج التدريبية الملبيه لهذه الاحتياجات، ثم تنفيذها، وينتهي إلى تقويم البرامج لتحديد مخرجات التدريب والاستفادة من هذا التقويم"³.

كما أن تكوين الهيئة التدريسية "هو عملية منظمة وهادفة تحتوي مجموعة من النشاطات والمعارف والمهارات تم إشتقاقها من الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والتي تقدم لهم بطرائق علمية منهجية بقصد تنمية كفاياتهم إلى مستوى الجودة والنوعية"⁴

وما سبق نستنبط أن تكوين الهيئة التدريسية عبارة عن نظام له مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية راجحة:

- **مدخلاته:** تتمثل في البرامج التكوينية التي تصاغ بمراعاة: (الإحتياجات التكوينية للهيئة التدريسية معتمدين على التغذية الراجعة لمخرجات نظام تقييم الأداء، الإعتمادات المالية المخصصة للعملية التكوينية، الوسائل والوسائط والبرمجيات والبرامج والمناهج التي تتطلبها عملية التكوين، أماكن وهياكل إجراء العمليات التكوينية، الهيئات المكونة الخارجية والداخلية، الهيئة المستفيدة من التكوين.

- **عملياته:** تتمثل في الأنشطة التكوينية المختلفة من خلال تفاعل مدخلات نظام تكوين الهيئة التدريسية.

- **مخرجاته:** معارف ومعلومات ومكتسبات ومهارات جديدة أو مطورة ومنقحة،... الخ.

- **تغذية راجحة (عكسية):** إن أي نظام فعال لا بد وأن يتم تحسينه وتطويره من خلال الإستفادة من نقاط القوة والعمل على تطويرها، وحصر نقاط الضعف والعمل على تجنبها، ونظام تكوين الهيئة التدريسية لكي يكون فعالاً لا بد من توفره على تغذية راجحة متولدة عن نظام تقييم الأداء تعكس مدى الإستفادة من البرامج التكوينية المعدة من طرف الجامعات.

2- **أهداف البرامج التكوينية المعدة لفائدة الهيئة التدريسية:** حسب المادة 33 من المرسوم الرئاسي: 196/14 المؤرخ في: 2014/07/06 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج، يجب أن يهدف تحسين المستوى في الخارج إلى: (تحسين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها، التأهيل على إستعمال تجهيزات أو نشاطات جديدة، المشاركة في ملتقيات.

وما سبق فإن البرامج التكوينية المعدة لفائدة أعضاء الهيئة التدريسية تهدف إلى:

- مواكبة التطور العلمي العالمي المستمر والمتجدد من خلال الإحتكاك بالكفاءات التدريسية العالمية، والتدريب على إستعمال التكنولوجيا الحديثة لضمان توليد المعرفة الصحيحة، وتحسين إجراءات نقلها إلى المستفيدين (طلبة وسوق عمل).

- تغيير سلوك الهيئة التدريسية نحو الأفضل للمساهمة في التنمية الشاملة من خلال البحوث الجادة لحل مختلف المشاكل.

3- **أنواع البرامج التكوينية المعدة لفائدة الهيئة التدريسية:** إن الأساس الذي تبنى عليه مختلف أنواع البرامج التكوينية هو تحديد الإحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية، فقد تحتاج فئة إلى برامج تكوينية طويلة المدى، تحتاج أخرى إلى برامج قصيرة، وقد تتطلب فئة ثالثة برامج تكوين داخلية، وقبل التطرق إلى مختلف صيغ البرامج التكوينية الجامعية، نتطرق إلى ماهية الإحتياجات التدريبية.

3-1- **ماهية الإحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية:** الإحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية تتمثل في الكشف عن جوانب الضعف والقصور والخلل الذي يشوب الأداء الحالي من خلال نظام تقييم الأداء، ومقارنتها بمعايير الأداء المثالية (المتوقعة) لتحديد الفجوة الموجودة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من أعضاء الهيئة التدريسية، وعلى أساس هاته المعايير يتم تقييم وتقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها، ومن ثم صياغة البرامج التكوينية المناسبة للهيئة التدريسية، وبناء على خبراتنا المتنوعة في قطاعي التعليم العالي والتربية والتعليم، يجب الأخذ بعين الإعتبار عند تحديد الإحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية مدى توافر القدرة والرغبة لدى أعضاء هاته الفئة، وغالبا ما يواجه متخذو القرار الجامعي بعض الحالات التي يستوجب علاجها، ومن أهمها:

أ- **وجود الرغبة لدى عضو هيئة التدريس وانعدام القدرة:** ترتبط هاته الحالة في كثير من الأحيان بأعضاء الهيئة التدريسية الجدد، فأكد أن لديهم الرغبة ولكن تنقصهم الخبرة اللازمة وبالتالي القدرة على أداء مهامهم بالكيفية المطلوبة، فهنا لا بد من

التركيز أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية للهيئة التدريسية على تنمية الجانب المعرفي والمهاراتي من أجل توليد وتحقيق القدرة لدى هاته الفئة:

أ-1: الجانب المعرفي: ويتمثل في حصيلة المعلومات التي يمتلكها عضو الهيئة التدريسية، ويعتبر عامل أساسي ومهم في تكوين القدرة، فكيف يعقل أن تسند مهام تدريس مقياس معين لمن ليس له رصيد معرفي معلوماتي متعلق بهذا المحور. إن وجود الرغبة وانعدام القدرة لدى عضو الهيئة التدريسية يفسر بمتغيرين مستقلين يؤثران في درجة وجود القدرة وهما:

- الخبرة المهنية: كلما زادت خبرة المدرس كلما زادت قدرته على التحكم في المقياس وإلمامه بالقدر الكافي من المعارف.

- التكوين: يستطيع عضو الهيئة التدريسية تنمية قدراته المعرفية وتطويرها، وتحقيق القدرة على أداء مهامه ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

أ-2: الجانب المهاراتي: وهو الجانب الإستخداماتي لما تم تحصيله من معارف ومكتسبات تحكم مهنة التدريس، فالمعرفة وحدها بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية غير كافية لتحقيق القدرة على أداء المهام، بل لابد من وجود المهارة التي تعني القدرة على إستخدام و تطبيق تلك المعارف والمكتسبات العلمية وتحويلها ونقلها بطرق علمية، ومن أهم العوامل التي تمكن من اكتساب المهارة:

- الخبرة المهنية: كلما زادت خبرة عضو هيئة التدريس، زادت مهارته في تحويل المعارف المكتسبة إلى أرض الواقع، فالخبرة تؤثر على إكتساب المعرفة أولاً ثم المهارة في إستخدامها.

- التكوين: إذا كانت مختلف البرامج التكوينية تنمي قدرات عضو الهيئة التدريسية المعرفية وتحقق القدرة على أداء مختلف المهام ورفع كفاءة الأداء الوظيفي لديه، فإنها أيضاً تزيد من مهارات الهيئة التدريسية مما ينعكس على الأداء الفعال.

- الإستعداد: فكلما إستعد عضو الهيئة التدريسية إستعداداً كافياً لأداء مهامه على أكمل وجه، كلما زادت مهاراته.

ب- وجود القدرة لدى عضو الهيئة التدريسية وانعدام الرغبة: هل يمكن تحقيق الأداء الجيد والمرغوب في ظل وجود القدرة وانعدام الرغبة؟ أكيد لا: لأن تحقيق مستوى معين من الأداء يتطلب توافر وتلازم القدرة مع الرغبة، وهاته الحالة تتعلق ببعض أعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم خبرة معتبرة لكنهم لظروف قد تكون داخل الجامعة أو خارجها حالت دون تحفيز الرغبة لدى هؤلاء، وبالتالي دون تحصيل الأداء المرغوب، ومن الخطأ أن تدرج أسماء هؤلاء ضمن العمليات التكوينية، فهي لا تقدم الإضافة المرجوة إذا ما انعدمت الرغبة، وعليه يجب التركيز على تصحيح جانب الاتجاهات والمواقف من أجل توليد وتحقيق الدافعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي تنشأ الرغبة لديهم:

ب-1: تصحيح الاتجاهات لدى أعضاء الهيئة التدريسية: وهي "حالة فكرية أو مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله (العمل، الزملاء والمجتمع)، وتؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء"⁵، ويتم تصحيح إتجاهات عضو هيئة التدريس من خلال:

- "بتنمية الإتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتصلة به"⁶.

- عقد إجتماعات دورية لحصر كل انشغالات الهيئة التدريسية والعمل على حلها، مما يولد إتجاهات إيجابية تجاه الجامعة.

- تحلي متخذي القرار على مستوى الجامعة بالصدق والوفاء والعدالة مما يسعد منتسبيها، فيحدث نوع من الولاء تجاهها.

- تعزيز وترسيخ قيم الولاء والانتماء لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إثارة حماسهم وتحفيزهم مما يعزز الدافعية لديهم.

ب-2: تصحيح المواقف لدى أعضاء الهيئة التدريسية: لتوليد الرغبة لابد من تصحيح المواقف التي هي "مجموعة الأحداث التي يواجهها الشخص وتلمي عليه تصرفا معينا⁷، وهذا أمر هام لأنه يتعلق بمكتسبات قبلية (نفسية واجتماعية ...) نت وتطورت مع الفرد.

- فإذا كان عضو هيئة التدريس ذو شخصية قوية فإن تصحيح المواقف لديه يتطلب بعض الجوانب البسيطة كشدن هممه والتذكير بدوره الحضاري، وتحسيسه بجزء من المسؤولية - وفي الحالة العكسية يتطلب الأمر جهدا جبارا، وقد يتطلب الأمر إتخاذ قرارات صارمة وضرورية.

3-2: أنواع البرامج التكوينية المعدة للهيئة التدريسية: من أنواع البرامج التكوينية لفائدة الهيئة التدريسية الجامعية نجد:

أ- البرامج التكوينية طويلة المدى: هي برامج تكوين إقامية بالخارج تبرمجها وزارة التعليم العالي لفائدة أعضاء الهيئة التدريسية، والذين يجب أن تتوفر فيهم شروط محددة حسب المادة 28 من المرسوم الرئاسي رقم 196/14 المؤرخ في: 2014/07/06 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج، وهذه الشروط أن يكون مسجلا في الجزائر لتحضير أطروحة الدكتوراه، وأن يثبت أقدمية سنة واحدة من الخدمة الفعلية، وأن يكون مرسما ويتم إقتراحه بعد إنتقائه من طرف الهيئات العلمية، أن يقدم برنامجا للدراسات والبحث في فترة التكوين في الخارج.

ب- البرامج التكوينية قصيرة المدى: هي برامج مسطرة من قبل وزارة التعليم العالي تتعلق بتحسين المستوى بالخارج وتشمل: "تدريب تحسين المستوى، الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات مستوى عال، المشاركة في التظاهرات العلمية⁸.

المحور الثاني: أداء الهيئة التدريسية: يعتبر أعضاء الهيئة التدريسية موردا هاما من موارد الأمة وثروة عظيمة يجب حمايتها واستغلالها لدورهم في بناء العقول وصقل المواهب وإعداد الكفاءات القادرة على النهوض بالتنمية، مما يستوجب تطوير أدائها.

1- ماهية أداء الهيئة التدريسية:

أ- مفهوم الأداء: تعددت مفاهيم الأداء من كاتب إلى آخر، ولعل من أهمها:

"الأداء هو حاصل ذلك الجهد العضلي والفكري المبذول، ويعبر عنه بنتائج كمية وكيفية خلال مدة زمنية معينة، ويجب أن نفرق بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فمرتبط بالنتائج التي يحققها الفرد، فقد يبذل الطالب جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون هنا الجهد أكبر من الأداء⁹.

كما عرف أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه¹⁰.

إذن مفهوم الأداء مرتبط بجهد الفرد العضلي والفكري، وهذا الجهد لا يتحقق إلا بتوفر عنصرين متلازمين هما الإستطاعة والرغبة، فقد يكون الفرد مستطيعا وليس له رغبة فلا يتحقق الأداء، وقد يكون للفرد رغبة ولكن غير قادر على إتقان العمل فلا يتحقق الأداء المرغوب.

ب- مفهوم أداء الهيئة التدريسية: هو ذلك الجهد الفكري والبدني المبذول من قبل أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تقديم خدمات تعليمية مباشرة (خدمات التدريس والبحث والإنتاج العلميين، متابعة وتقييم الطلبة وتوجيههم، وإرشادهم وتأطيرهم في مختلف الأبحاث والدراسات العليا وتحفيز قدراتهم، الندوات واللقاءات والاستشارات داخل الجامعة وخارجها...) عن طريق مختلف الوسائط والوسائل التي تسهل وصول المعلومة للمستفيد المباشر (الطالب)، وهو محصلة تفاعل وتكامل عدة عوامل متداخلة مثل الأستاذ، المنهاج، الطالب، الخ...

2- العوامل المساعدة على رفع أداء الهيئة التدريسية: توجد عدة عوامل تساعد على رفع الأداء أهمها:

أ- مراعاة المكتسبات القبلية لعضو الهيئة التدريسية: إن نجاح أي جامعة مرتبط أساساً بجودة عضو الهيئة التدريسية، وعليه فإنه أصبح لازماً على أي جامعة تريد تحقيق النجاح والريادة أن تولي عناية فائقة وتضع أسس ومعايير إختيار دقيقة لأعضاء الهيئة التدريسية، ولعل أهم معيار يؤخذ بعين الاعتبار هو المكتسبات العلمية القبلية لعضو الهيئة التدريسية.

ب- العوامل البعيدة لعلية الإختيار: وتتعلق خصوصاً بمدى توفير العوامل المساندة لتحقيق الأداء المتوقع، ومدى وجود نظام تقييم أداء فعال لأعضاء الهيئة التدريسية، ومدى فاعلية الإتصال والتواصل الداخلي والخارجي.

ب-1: مدى توفير العوامل المساندة: إن الأداء الجيد يتطلب توفير عوامل مساعدة تتمثل أساساً في:

- معيار قبول الطلبة الجامعيين: حيث يجب أن توضع معايير قبول دقيقة تعكس المستوى الحقيقي للطلاب الجامعي، وهذا يتطلب التنسيق الخلفي مع وزارة التربية الوطنية كخطوة إستباقية لاختبار مدى توفر بعض المكتسبات القبلية لدى الطالب الجامعي التي تساعد على الإستمرارية في تطوير وتجديد معارفه، مما يساعد عضو هيئة التدريس الجامعي على أداء مهامه على أكمل وجه.

- معيار تقييم الطالب الجامعي: يجب أن يتميز نظام تقييم الطالب الجامعي بالموضوعية، ويعكس المستوى الحقيقي للطلاب الجامعي، وهذا يتطلب تحقيق بعض المعايير الفرعية مثل: عدالة التقييم، النزاهة، الصرامة، إتخاذ القرار المناسب وعدم العدول عنه.

- مدى توفر الموارد المادية والمالية والبشرية: من أدوات ووسائل ووسائط تعليمية ومناهج وبرامج ومؤثرين،... الخ.

ب-2: مدى وجود نظام تقييم أداء فعال: إن رفع أداء الهيئة التدريسية يستوجب وجود نظام تقييم أداء فعال كآلية رقابية مستمرة، لقياس مدى كفاءة وفعالية أداء عضو هيئة التدريس والحكم على سلوكه وكفاءاته التدريسية وقدراته البحثية...

ب-3: مدى فاعلية عملية الاتصال والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس من جهة، ومع باقي منتسبي الجامعة من جهة أخرى لأجل تسهيل عملية البحث العلمي وتطويره بما يخدم الجامعة والمجتمع.

المحور الثالث: المعوقات التي تحول دون الإستفادة المثلى من البرامج التكوينية:

حقيقة إن جودة أداء الهيئة التدريسية مرتبط بالممارسة الميدانية والتكوين وإعادة التأهيل بعد التوظيف، إلا أن هذا الإجراء يكون لا يحقق النتائج المرجوة دون مراعاة نوعية الهيئة التدريسية، الجانب التحفيزي ومستوى الطلبة الوافدين... الخ.

1- تخطيط الهيئة التدريسية وعلاقته بالعمليات التكوينية: إن سوء تخطيط الهيئة التدريسية في الجامعات تترتب عنه مشاكل كمية ونوعية، والمعالجة البعيدة لها تعني بذل مجهودات إضافية كبيرة في العمليات التكوينية المبرمجة، وهنا تظهر أهمية تكامل تخطيط الهيئة التدريسية والعمليات التكوينية، وتأخذ العلاقة (تخطيط - تكوين) إحدى الحالات التالية:

1-1: التركيز على التكوين البعدي وإعادة تأهيل الهيئة التدريسية دون مراعاة نوعية هاته الهيئة المخططة:

إن عدم كفاءة الهيئة التدريسية يؤدي إلى نتائج كارثية في شتى ميادين الحياة العلمية والعملية لأن المنتج هنا ليس سلع مادية تستهلك. مجرد إستعمالات محددة، بل هو أفكار ومواهب، وفيما يلي بعض المؤشرات الدالة على ذلك:

أ- مؤشر عدم الاختصاص: في كثير من الأحيان يتم إسناد تدريس بعض المقاييس لأساتذة ليسوا من ذوي الاختصاص الدقيق، فليجأ هؤلاء الأساتذة في كثير من الأحيان إلى تصرفات تشبه ذر الرماد في العيون مجبرين لا مخيرين، ومن ضمنها:

- اللجوء إلى طبع المحاضرات وتوزيعها على الطلبة مع شروحات سطحية فقط¹¹، والمبالغة في تقييم الطلبة.

- اللجوء أحيانا إلى دمج عدة أفواج في حصة واحدة، والإكتفاء بما يقدمه الطلبة من بحوث تشابه في كثير من الأحيان دون أي شروحات تذكر، وأحيانا المبالغة في النقد الهدام لمحاولة تحميل وتحويل التقصير إلى الطرف الآخر (الطلبة)،... إلخ.
- الإجراءات العلاجية لمؤشر عدم الاختصاص: يجب على مسؤولي مؤسسات التعليم العالي وضع الإجراءات التصحيحية الضرورية مثل:
 - مراعاة التخصص الدقيق قدر الإمكان عند عملية إسناد المقاييس.
 - برمجة دورات تكوينية لهاته الفئة بناء على تقييم أداء الهيئة التدريسية، يشرف عليها بعض الأساتذة من ذوي الخبرة.
 - عقد ندوات ونقاشات داخلية بين أعضاء الهيئة التدريسية من نفس التخصص ومن جامعات الوطن يتم خلالها تبادل الخبرات.
 - التعاون الخارجي مع جامعات أجنبية رائدة في مجال تبادل الخبرات التدريسية والبحثية.
 - ويمكن أن يتم تدارك النقائص الملاحظة على أداء هذه الفئة من الأساتذة بواسطة التطوير الذاتي.
- ب- مؤشر عدم الكفاءة: قد نلتمس الأعذار ونجد الحجج والمبررات ولو بنسب قليلة لمن يدرس في غير تخصصه الدقيق، لكن وللأسف الشديد نصطدم بواقع آخر أكثر مرارة من الأول، حيث نلاحظ على الورق إسناد بعض المقاييس لمن هم في نفس التخصص، إلا أن الفاعلية في الأداء غير موجودة بسبب نقص معيار الكفاءة ولو بدرجات متفاوتة، وتنجر عن هذا:
 - عدم إيصال المعلومة للطلاب بطريقة علمية، اللجوء إلى طبع المحاضرات والدروس وتوزيعها على الطلبة مع شروحات سطحية فقط، محاولة ملأ الفراغ من حين لآخر بالخروج عن موضوع المحاضرة، الإكثار من معاتبة الطلبة لأدنى تصرف والتساهل في تقييم الطلبة.
- الإجراءات العلاجية لمؤشر عدم الكفاءة: إن علاج مشكل عدم الكفاءة ليس بالأمر الهين، فقد يكون ناتج عن قلة الخبرة، وهذا النوع يمرور الزمن يتم معالجته، وتكتسب الخبرة من خلال البرامج والعمليات التكوينية المتنوعة والتي منها:
 - الدورات التكوينية والندوات واللقاءات الداخلية والممارسة اليومية للوظيفة، والاحتكاك المستمر مع أساتذة التخصص.
 - لكن لما يكون مشكل عدم الكفاءة بسبب قلة المكتسبات القبلية، فهنا يتلقى عضو الهيئة التدريسية صعوبة كبيرة في الاستفادة من البرامج التكوينية، مما يتطلب من المعني: بذل مجهودات كبيرة جدا والإعتماد على التطوير الذاتي.
 - الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ومختلف الوسائل المساعدة على تحصيل المعلومة الصحيحة.
 - الإحتكاك المستمر بذوي الخبرة من الهيئة التدريسية من نفس التخصص.
- كما يجب أن تتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وأثناء مرحلة الإنتقاء والاختيار للهيئة التدريسية:
 - ب- 1: قبل مرحلة الإنتقاء: وضع المواصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر في عضو الهيئة التدريسية، والتي من أهمها:
 - ضرورة مطابقة المؤهلات العلمية لعضو هيئة التدريس مع التخصص المفتوح، ومع المقاييس المراد تدريسها.
 - تامين الخبرة الفعلية المكتسبة كأستاذ مؤقت.
 - مراعاة القدرات العقلية والخلقية والنفسية والجسمية والقيادية، لأن عضو هيئة التدريس قبل أن يكون مدرسا يجب أن يكون قائدا كفؤا يتحكم في مستجدات وسيرورة المحاضرة أو الدرس، وإيجاد جو يسوده التفاعل الإيجابي داخل الحصة.
 - وضع معايير أداء لكل مقياس، وحصر وتحديد الوسائل والمعدات والوسائط والطرائق التي يتطلبها كل مقياس.

ب-2: أثناء مرحلة الاختيار: معرفة مدى مطابقة توصيف المقياس لمواصفات عضو هيئة التدريس من حيث: المؤهل، الخبرة، المهارات والقدرات المكتسبة، الصفات والخصائص الذاتية (الجسمية، النفسية، الحسية، العاطفية...)، الخ.

ج- مؤشر الهيئة التدريسية المؤقتة: بسبب بعض الصعوبات التي تعترض التخطيط الجيد للهيئة التدريسية كعطلة الأمومة، التقاعد، الاستقالة، نقص المناصب المالية... الخ، تلجأ الجامعات إلى التعاقد مع أساتذة مؤقتين، فيصطدم مسؤولو هذه المؤسسات بمشاكل عدم التخصص وعدم الكفاءة، فتتولد بعض السلبيات إضافة إلى ما سبق مثل:

- عدم تحكم الأساتذة المؤقتون في تسيير مجريات الدرس أو المحاضرة بسبب الصفة المؤقتة التي رسموها لأنفسهم.

- عدم إحتكاك الأساتذة المؤقتين بزملائهم لاعتبارات مختلفة.

الإجراءات العلاجية لمؤشر الصفة المؤقتة للهيئة التدريسية: يتم معالجة مشكل الهيئة التدريسية المؤقتة من خلال:

- توفير المناصب المالية الكافية لتوظيف حاملي الشهادات العليا وفقا لإحتياجات الحقيقية لمؤسسات التعليم العالي.

- يجب قبل اتخاذ أي إجراء متعلق بالتعاقد مع الهيئة التدريسية المؤقتة، مراعاة شرط الكفاءة بعد إستشارة ذوي الخبرة.

د- مؤشرا الحجم الساعي اليومي والاكنتاظ: مهما يكن نوع العملية التكوينية الموجهة لتطوير الأداء، فإنها لا تفيد الحالات التالية:

- كثرة عدد الطلبة داخل نفس الفوج يؤثر على أداء الهيئة التدريسية، وتوجد علاقة عكسية بين القدرة على إيصال المعلومة وعدد الطلبة، فكلما قل عدد الطلبة في الفوج زادت قدرة الأستاذ على التحكم والتواصل، وكلما زاد عدد طلبة الفوج قلت قدرة الأستاذ في إيصال المعلومة للجميع، بسبب كثرة عدد الطلبة واختلاف مستوياتهم وسلوكياتهم.

- يشتكي كثير من الأساتذة من مشكل الإرهاق خاصة في الفترات المسائية بسبب إسناد كامل الحجم الساعي للمقياس في يوم واحد، لأن القدرة على إيصال المعلومة حتى وإن توفر شرط الكفاءة، فقد لا يستطيع الأستاذ توصيلها لعامل الإرهاق بسبب الحجم الساعي المكثف، مما يتولد عنه في كثير من الأحيان جمع أكثر من فوجين في حصة واحدة... الخ.

الإجراءات العلاجية لمؤشري الحجم الساعي اليومي والاكنتاظ: علاج مشكل الحجم الساعي المكثف عن طريق:

- توزيع الحجم الساعي على أكثر من يوم في الأسبوع، وتجنب إحداث فراغات في توقيت الأستاذ حتى لا يشعر بالملل.

- برجة المواد التي تستدعي بذل جهدا فكريا في الفترات الصباحية قدر المستطاع.

أما مشكل الاكنتاظ فيتم حله من خلال زيادة عدد الهيئة التدريسية لتغطية الأفواج الجديدة المفتوحة.

رغم تأثير عدم التخطيط الجيد لنوعية الهيئة التدريسية على أدائها في الآجال القريبة، إلا أن هذا لا يعني عدم تدارك الأمر مستقبلا من خلال التكوين البعدي لهاته الفئة، فالتدريس والبحث العلمي عمل تكاملي مستمر.

1-2: التركيز على نوعية العمالة المخططة، وإهمال التكوين البعدي وإعادة تأهيل الموظفين:

كثير من الجامعات تحقق نتائج باهرة من حيث عدد ومستوى خريجها، ونوعية الأبحاث والدراسات الجادة، بسبب نوعية وكفاءة هيئتها التدريسية، لكن مرور الزمن تتراجع هذه النتائج تدريجيا، ومن ضمن أسباب هذا التراجع:

أ- إهمال العمليات التكوينية وإعطائها الجانب الصوري فقط: كثر هم أولئك أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشاركون في مختلف البرامج التكوينية، إلا أن نسبة الاستفادة منها تكاد تكون قليلة جدا لعوامل كثيرة لعل أهمها:

- إنعدام الرقابة الفعلية بسبب غياب التنسيق بين الجامعات الأصلية والجامعات المستقبلية.

- عدم وجود أنظمة جادة لتقييم درجة الاستفادة من البرامج التكوينية.

- الحضور الشكلي في البرامج التكوينية الداخلية دون طرح المشاكل الفعلية التي تعترض الأداء الجيد من أجل معالجتها.
- الإنشغال بمسائل هامشية أثناء تأدية النشاطات التكوينية بالجامعات الأجنبية، كالانتقل إلى الأماكن السياحية والترفيهية.
- عدم ربط علاقات جادة في مجال التكوين مع الجامعات المتطورة، مما يحرم هيئة تدريس الاستفادة من الخبرة الأجنبية.
- ب- **عدم تثمين الخبرة المحلية للهيئة التدريسية مما يحول دون الاستفادة المثلى منها:** فكثيراً ما يتم اللجوء إلى البرامج التكوينية الخارجية دون تحقيق الإضافة المرجوة مما يتسبب في هدر الأموال المخصصة للعمليات التكوينية، ومن ضمن البدائل المطروحة تثمين خبرة الكفاءات التدريسية المحلية والعمل على الاستفادة الحقيقية منها، وهذا يتطلب:
 - الإهتمام بالكفاءات التدريسية الداخلية في مجال التكوين الداخلي وتناول المحاور التي تشكل عقبة حقيقية.
 - التنسيق بين أعضاء الهيئة التدريسية من نفس التخصص داخل الجامعة وحتى بين مختلف الجامعات المحلية.

1-3- التركيز على نوعية الهيئة التدريسية المخططة، التكوين البعدي وإعادة التأهيل:

- إن مراعاة النوعية أثناء إختيار الهيئة التدريسية، وتحقيق الاستفادة من البرامج التكوينية كلها عوامل تساهم في:
 - أ- **إستقرار الهيئة التدريسية وزيادة إنتاجها،** ينعكس إيجاباً على المستوى التحصيلي للطلبة، وهذا من خلال:
 - زيادة كفاءة الأداء التدريسي وتطوير وتنويع طرائق التدريس، والاستفادة المثلى من التكنولوجيا الحديثة.
 - إنخفاض معدل دوران الهيئة التدريسية، مما يؤدي إلى وجود خبرات وكفاءات تدريسية وبحثة، يستفيد منها الجميع.
 - زيادة سمعة الهيئة التدريسية داخل الجامعة وخارجها، مما يكسبها نوع من التأثير الإيجابي في صنع القرار العلمي.
 - ب- **تهيئة بيئة التعلم وملكية البحث لدى الطالب الجامعي:**

- قلة الصراعات كنتيجة حتمية لتوفر الإستقرار والكفاءة والانضباط، مما يساهم في تهيئة مناخ مريح للطالب الجامعي.
- بطلان مبررات التنظيمات الطلابية التي كثيراً ما تدعو للإحتجاجات والتصعيد، مما يكسب الطالب نوع من التركيز.
- توفير جو عمل مريح بين الهيئة التدريسية ومتخذي القرار على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

ج- رفع سمعة الجامعة ومكانتها محلياً وخارجياً.

- المعيار الأساسي لجودة العملية التعليمية داخل الجامعة هو عضو هيئة التدريس، فكفاءته ترفع صيت الجامعة من خلال:
 - الملتقيات والمؤلفات العلمية القيمة والأبحاث العلمية الجادة والموجهة لإيجاد حلول لمختلف مشاكل المجتمع...
 - الإستشارات لدى سوق العمل، والدراسات التقنية الموجهة، شراكة مع جامعات متطورة ومؤسسات إقتصادية ومالية واجتماعية،... الخ.

- 2- **الإجراءات الجزائية وعلاقتها بفاعلية البرامج التكوينية:** إن البرامج التكوينية مهما تكن جديتها لا تقطف ثمارها وتترتب عنها مشاكل بعدية كثيرة إذا لم تكن مصحوبة بإجراءات جزائية، ولا بد أن يقال للمحسن أحسنه وللمسيء أسأت، فلا يعقل أن ينظر متخذو القرار بجامعاتنا إلى تصرفات أعضاء الهيئة التدريسية من نفس الزاوية، فيوجد الغث والسمين، المجتهد الكفء والمتهاون المقصر، ولكي نحصل على عصارة البرامج التكوينية لا بد من وجود نظام حوافز فعال بجامعاتنا ينصف الجميع، فعدم وجود نظام حوافز فعال يعني **هضم حقوق:**

- **الطالب الجامعي:** بعدم الدفاع عن حقوقهم لضمان تلقيهم تحصيل علمي كامل غير منقوص ولا مبتور.

- الهيئة التدريسية الجادة والكفؤة: عدم تحفيز هاته الفئة يتولد عنه عدم الرغبة في الأداء وحتى في التفاعل الإيجابي مع البرامج التكوينية، فمن طبيعة النفس البشرية أنها تحب الثناء والتقدير بغض النظر عن الفعل الذي يميز صاحبها، فكيف الأمر إذا كان هذا العمل إيجابياً، والدليل قوله سبحانه وتعالى: "وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان"¹².

- الهيئة التدريسية الغير منضبطة: التحفيز في هاته الحالة ضروري فلا يجب التستر على ضعف أدائهم، وبالتالي يعتقدون أنهم يحسنون صنعا وهم لا يشعرون، والدليل قوله تعالى: "...ويحبون أن يحمدا بما لم يفعلوا"¹³، فالجزء من جنس العمل.

إن الجامعات التي توائم ما بين التكوين والجانب الجزائي في نفس الوقت من حيث توفير البرامج التكوينية الجادة للهيئة التدريسية وتطبيق الإجراءات التحفيزية والعقابية الضرورية تحقق غالباً نتائج طيبة بجودة عالية، مما يؤدي إلى:

- عدم دوران الهيئة التدريسية: فالجامعة صاحبة البرامج التكوينية الفعالة ونظام حوافز عادل تحافظ على منتسبيها، وتحقق المنافسة الشريفة بين أعضاء الهيئة التدريسية وتقل الصراعات الداخلية.

- استقطاب الكفاءات التدريسية من جامعات أخرى: الإجراءات التحفيزية والعقابية لا يقتصر تأثيرها على الهيئة التدريسية الداخلية فقط، بل يمتد تأثيرها خارج الجامعة، حيث تتولد رغبة لدى كفاءات خارجية للتنقل لهذه الجامعات.

التخطيط النوعي والجيد للهيئة التدريسية والمصحوب بنظام جزائي صارم بشقيه المكافئي والعقابي يؤدي ثماره المرجوة، فتصبح الجامعات تزخر بالنتائج الكمية والنوعية، وبالتالي تحقق أهدافها المرسومة.

3- تقييم أداء الهيئة التدريسية وعلاقته بالعمليات التكوينية: إن تقييم أداء الهيئة التدريسية يعتبر ذو أهمية بالغة، فهو يزود متخذي القرار على مستوى الجامعات العالي بالتغذية العكسية عن طبيعة هذا الأداء، وهدفه تشخيص وتمييز الأداء الضعيف وتحليل أسبابه من أجل علاجه، وتحديد مناطق القوة في الأداء والعمل على تعزيزها، وبالتالي تحديد البرامج التكوينية التصحيحية الضرورية. مما يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء في المستقبل.

4- مستوى الطلبة الوافدين كمدخلات للنظام الجامعي وعلاقته بأداء الهيئة التدريسية: المكتسبات القبلية للطلال الجامعي لها دور مهم في رفع أداء الهيئة التدريسية، فمهما كانت جودة البرامج التكوينية والجهد المبذول، فإن الاستفادة تكون ضئيلة ما لم تكن هناك معارف قبلية، مما يتطلب ضرورة وضع معايير قبول دقيقة للطلبة الجدد بالتنسيق مع وزارة التربية الوطنية (مدخلات النظام الجامعي هي مخرجات النظام التعليمي الثانوي في جانبها الطلابي).

المحور الرابع: ماهية معايير الكفاءة لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وماهي الخصائص الواجب مراعاتها وتنميتها عند وضع البرامج التكوينية لهاته الفئة.

أولاً: ماهية معايير الكفاءة لدى أعضاء الهيئة التدريسية:

1- مفهوم الكفاءة: تعددت المفاهيم المتعلقة بالكفاءة رغم أنها تصب في نفس السياق، ولعل من أبرزها:

- تعريف نوال غور حيث ذكرت أن "الكفاءات عبارة عن توليفة من المعارف، المهارات، الخبرة والسلوكيات، يوظفها الفرد في موقف ما وتحت ظروف معينة باستخدام الموارد المتوفرة لدى المؤسسة لأداء عمل أو مهام معينة"¹⁴.

- عرفت الكفاءة من قبل عمر الطراونة على أنها: "القدرة المرتبطة بالأداء والتي عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد"¹⁵

وكما سبق وأن ذكرنا عند تناولنا لأداء الهيئة التدريسية فإننا نستنتج أن الكفاءة تتحقق عندما تترن القدرة مع الرغبة، فالقدرة تتطلب أيضاً توفر البيئة المناسبة لأداء العمل، والرغبة تتحقق عند توفر نظام تحفيز فعال يساعد على تطوير الأداء.

2- معايير الكفاءة: صنف معايير الكفاءة لدى أعضاء الهيئة التدريسية إلى عدة تصنيفات، فمنهم من صنفها إلى: "السمات الشخصية، الكفايات التدريسية، الكفايات المهنية، الكفايات الاجتماعية والثقافية"¹⁶، ومنهم من صنفها إلى: "خصائص (مهنية، إنفعالية، إجتماعية)"¹⁷، كما صنف إلى: صفات (شخصية، إجتماعية، أكاديمية ومهاراتية، وأهم هذه المعايير نجد، معيار الصفات الشخصية والإجتماعية والثقافية، معيار الصفات والخصائص الأكاديمية والفنية والمهنية.

ثانياً: الخصائص المطلوب مراعاتها أثناء إعداد البرامج التكوينية للهيئة التدريسية والعمل على تنميتها:

بناءً على الدراسات السابقة التي تناولت خصائص وسمات أستاذ التعليم العالي الكفاء في إطار معايير جودة التعليم، يمكن إستنباط أهم الخصائص والصفات التي يجب تنميتها لدى أعضاء الهيئة التدريسية أثناء العمليات التكوينية لتحقيق الكفاءة المرجوة،

وعموماً سنعتمد في ورقتنا هذه على معيارين هامين يجب أخذهما بعين الإعتبار أثناء إعداد البرامج التكوينية والعمل على تنميتها هما: الصفات الشخصية والإجتماعية والثقافية لعضو هيئة التدريس والصفات والخصائص الأكاديمية والفنية والمهنية.

1- تنمية الصفات الشخصية والإجتماعية والثقافية لدى عضو الهيئة التدريسية: يجب العمل على تنمية هاته السمات والخصائص لعضو هيئة التدريس باعتباره القدوة الحسنة والنموذج المثالي في نظر جل المستفيدين من مخرجات التعليم العالي، بدءاً بالطالب الجامعي وصولاً إلى مؤسسات المجتمع المحلي، ومن أبرز هذه الصفات والخصائص:

أ- بث روح القدرة على: تحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب - الإقناع وإدارة النقاش والحوار واستعمال الحجة والدليل وسرعة البدهاء، الثبات والتوقع الجيد وحسن التصرف في الحالات الحرجة - التمتع بالرصانة.

ب- حب وظيفة التدريس والرغبة فيها، واحترام أخلاقيات مهنة التدريس (الإخلاص، العدالة بين الطلبة، المحافظة على الأمانة).

ج- الثقة بالنفس وبقدرات الآخرين وقبول كل أنواع النقد، وسعة الأفق والميل لمواكبة كل جديد في التعليم والتعلم والعلم.

د- القدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء والمجتمع، وبث روح المرح والبشاشة في نفوس الطلاب.

و- مساعدته على ربط حاضر الأمة بماضيها المجيد لشحن الهمم والعزائم، ولترسيخ القيم والأخلاق الإسلامية العالية لدى الطلبة.

ي- الرحمة والحب والعدل في تعامله مع الطلبة، الحكمة في التوجيه والإرشاد مهما كانت سلبية الطالب، بناء الأخلاق السليمة في نفوس الطلبة وحثهم على الالتزام بها، حث ومساعدة الطلبة على العلم والتعلم¹⁸.

2- تنمية الصفات والخصائص الأكاديمية والفنية والمهنية لعضو هيئة التدريس: إن الخصائص الشخصية والإجتماعية تبقى ذاتية وعقيمة، ولا تكتمل الغلة إلا إذا توافرت جملة من الخصائص والمهارات الأكاديمية والتدريسية والفنية، ومن أبرزها:

أ- التمكن والإلمام بمحتوى المادة العلمية موضوع التدريس، مع سعة الإطلاع والتوسع في عدة تخصصات قدر المستطاع.

ب- الإلمام بطرائق التدريس الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا وعلى الحوار والمناقشة لإثارة القدرات الكامنة لدى الطلبة وتنويعها.

ت- الإنضباط والحزم والجد ومحاسبة ومتابعة الطلبة، وتقييم أدائهم باستمرار وبكل موضوعية.

ث- إثارة الرغبة لدى الطلبة في التعلم،...، والقدرة على عمل الأبحاث العلمية بشكل سليم بما يخدم الجامعة والمجتمع.

ج- تشجيع الهيئة التدريسية على إعداد وتأليف المادة العلمية وإجراء الأبحاث العلمية الهادفة،...

3- الأساليب والإجراءات الفعالة التي يجب التقيد بها للاستفادة من البرامج التكوينية.

تعق على عاتق وزارة التعليم العالي ومؤسساتها مسؤولية مراعاة جودة البرامج التكوينية ومدى تحقيق الاستفادة المثلى منها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا برفع كفاءة الأداء التدريسية والبحثية والاجتماعية لديهم، وللإستفادة من هاته البرامج التكوينية إستفادة مثلى لابد من وضع معايير موضوعية توضع سلفا قبل بدا العمليات التكوينية، ومن أهمها:

أ- مراعاة نوعية الهيئة المسؤولة عن تأطير البرامج التكوينية لفائدة الهيئة التدريسية، وهذا بمراعاة:

- جودة المؤسسات البحثية والجامعية الأجنبية أثناء إبرام إتفاقيات الشراكة في مجال التكوين والبحث العلمي.
- جودة أعضاء الهيئات التدريسية الأجنبية الذين توكل إليهم مهام تأطير العمليات التكوينية المختلفة داخل الوطن.
- ب- وضع الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتنفيذ مختلف البرامج التكوينية.

ج- وضع آليات رقابة آنية (أثناء سير العمليات التكوينية)، وبعدي (بعد نهاية العمليات التكوينية، بتطوير نظام تقييم أداء لمعرفة مدى الإستفادة المثلى من هاته البرامج التكوينية التي يفترض أن تنعكس ثمرتها على مختلف مهام الهيئة التدريسية، والتي من أهمها:

- مدى تطوير الكفاءات التدريسية (مدى القدرة على القيام بالتعليم الأكاديمي).

- مدى تطوير القدرات البحثية لدى عضو هيئة التدريس: (تناول المواضيع البحثية العلمية الهادفة، التأليف العلمي المتخصص، ومستوى التأطير العلمي لطلبة الدراسات العليا وعدد براءات الاختراع إن وجدت).

- مدى مساهمة عضو الهيئة التدريسية في برامج خدمة المجتمع: تعتبر خدمة المجتمع من أهم أهداف الجامعات، لذا فإن البرامج التكوينية التي تستفيد منها الهيئة التدريسية يجب أن تسهم في ذلك، من خلال المشاركة في النشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية.

- الدراسات والاستشارات والخدمات المقدمة لمختلف مؤسسات المجتمع الاقتصادية والخدمية والاجتماعية... الخ.

الخاتمة:

إن تحقيق المثالية في الأداء يعتبر أمرا صعب المنال لما يشوب الطبيعة البشرية من تقصير، لكن الوصول إلى مستويات مرتفعة في الأداء هو ما تطمح إلى تحقيقه جل المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي، وقد وُضفنا خبراتنا في قطاعي التعليم العالي والتربية الوطنية في هاته الورقة البحثية المتعلقة بمدى العلاقة الموجودة بين البرامج التكوينية من جهة، وأداء الهيئة التدريسية الجامعية من جهة ثانية، واستخلصنا أن هاته البرامج التكوينية تؤثر في الأداء وتتأثر كما يتأثر الأداء أيضا بعدة متغيرات مستقلة متداخلة فيما بينها لا يمكن فصلها عن بعضها، بمعنى أن جودة الأداء مقرونة بجودة هاته المتغيرات جميعا: منها ماهو خارجي، ومنها ماهو داخلي الجامعات، ومن أهم النتائج المستخلصة نجد:

أولا: العوامل الخارجية المؤثرة في أداء الهيئة التدريسية:

1- المكتسبات القبلية للطلاب الجامعي تؤثر على الأداء مهما كانت جودة البرامج التكوينية: واستخلصنا أن العلاقة طردية مع أداء الهيئة التدريسية الجامعية، فكلما إرتفعت المكتسبات القبلية للطلاب الجامعي من معارف وأسس علمية يعتمد عليها كلما زادت جودة الأداء والعكس صحيح، لكن بتوفر عنصر الجودة في باقي المتغيرات الأخرى.

وقد استخلصنا أيضا أن العمليات التكوينية تتأثر بالمكتسبات القبلية للطالب الجامعي، فمهما إستفاد عضو الهيئة التدريسية من البرامج التكوينية فإن أداؤه يتأثر بمستوى الطالب الجامعي.

2- المخصصات المالية لقطاع التعليم العالي تؤثر على نوعية البرامج التكوينية وبالتالي على مدى إستفادة الهيئة التدريسية من هاته البرامج: تخضع المخصصات المالية لسياسات الحكومة باستثناء الجامعات المستقلة في الدول المتطورة، فإذا كانت المخصصات المالية كافية ومعتبرة فإن وزارة التعليم العالي تكون في وضعية مريحة، مما يسمح ب:

أ- وضع اتفاقيات شراكة مع أرقى الجامعات العالمية في مجال تكوين الهيئة التدريسية.

ب- تنظيم ملتقيات وندوات دولية ووطنية تظم نخبة من الإطارات البحثية العالمية.

ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة في أداء الهيئة التدريسية.

1- معايير قبول الهيئة التدريسية الجامعية الجديدة: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى عليها كل العمليات البعدية للتوظيف، والتي من ضمنها مدى الإستفادة من البرامج التكوينية وتحقيق جودة الأداء، ومن أهم هاته المعايير:

أ- التركيز على الجانب المعرفي الذي هو حصيلة المعلومات التي يمتلكها عضو الهيئة التدريسية، ويعتبر عامل أساسي ومهم لتحقيق جودة الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية في مختلف البرامج التكوينية كمتلقي أو كمؤطر.

ب- التركيز على الجوانب الشخصية لدى المترشح بالرجوع الفعلي إلى السلوك الذي ميزه في الدراسات العليا، وهذا ما يعني ضرورة وضع معايير قبول دقيقة لطلبة الدراسات العليا بدءا بالقبول في الماستر وصولا إلى الدكتوراه..

2- تنمية الجانب المهاري لدى عضو الهيئة التدريسية الجامعية: وقد توصلنا إلى أن المعرفة (الجانب النظري) وحدها بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية غير كافية لتطبيق تلك المعارف والمكتسبات العلمية، بل لابد من وجود الجانب المهاري الذي يعني القدرة على إستخدام تلك المعارف والمكتسبات العلمية وتحويلها بطرق علمية (الجانب التطبيقي).

إذن يتطلب الأمر هنا تدريب وتكوين الهيئة التدريسية على أساليب التدريس الحديثة التي تساعد على إستخدام تلك المعارف.

3- تقييم الأداء الفعال للهيئة التدريسية الجامعية يعني وضع الإحتياجات التدريبية الحقيقية، للإستفادة من البرامج التكوينية.

4- الإجراءات الجزائية بشقيها الإيجابي والسلبي تعتبر عمل مكمل لتقييم الأداء، فوجود نظام تقييم أداء فعال يعني تحديد فئات التدريس وتصنيفها إلى: فئة تحتاج إلى تدريب، فئة ثانية يتم تشجيعها ومكافأتها ورفع معنوياتها، وفئة أخرى علاجها الوحيد الإجراءات الردعية بالتطبيق الصارم للقوانين.

قائمة المراجع:

¹ بلال خلف السكرانة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط1، ص19.

² نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص20.

³ كمال طاطاي، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص13.

⁴ كمال طاطاي، نفس المرجع، ص13.

⁵ كمال طاطاي، نفس المرجع، ص67.

⁶ زرقان ليلى، "إقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2-2013/2012، ص163.

⁷ كمال طاطاي، مرجع سبق ذكره، ص67.

- ⁸ المرسوم الرئاسي رقم: 196/14، المؤرخ في 2014/07/06 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج، المادة 35، الجريدة الرسمية عدد 24 / 2014/07/09.
- ⁹ عراوة عبد العزيز، عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص78.
- ¹⁰ عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص3.
- ¹¹ بتصرف عن عراوة عبد العزيز، عمليات ما قبل توظيف الموارد البشرية وانعكاساتها على مردودية المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص128.
- ¹² سورة الرحمان، آية 59.
- ¹³ سورة آل عمران، آية 188.
- ¹⁴ نوال غور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص50.
- ¹⁵ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، عمان، 2011، ص7.
- ¹⁶ علي راشد، إختيار المعلم وإعدادده، دليل التربية العلمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ط1، ص12.
- ¹⁷ عبد الفتاح جلال، إعداد هيئة التدريس الجامعي، مقال منشور بمجلة العلوم ت، معهد الدراسات التربو، جامعة القاهرة، 93، مج1، ع1.
- ¹⁸ فؤاد العاجز، "السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي بالجامعات الفلسطينية"، مقال منشور بمجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد الأول، فلسطين، ديسمبر 2006، ص57.