



## جامعة إب مجلة الباحث الجامعي



### تطوير أداء الأستاذ الجامعي بجامعة عدن في ضوء معايير الجودة الشاملة

ندوى عبد الله الصوفي<sup>1</sup>، لبيب عبد العزيز إبراهيم<sup>1</sup>، علي عبده الدوش<sup>1</sup>  
<sup>1</sup> قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن

#### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على السبل الكفيلة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لتحقيق التحسين المستمر في أداء التدريسي وفق معايير الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي المكتبي الذي يقوم بدراسة ظاهرة ما وتحليلها للوصول إلى نتائج تحقيق أهداف البحث. وهي كالآتي:

- الكشف عن معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- الكشف عن معايير الجودة المطلوبة في عضو هيئة التدريس بجامعة عدن.
- الكشف عن معوقات تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة عدن.
- تحديد السبل الكفيلة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن.

#### وخلص البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. لقد عرض البحث الحالي جوانب متعددة من معايير الجودة وقياس الأداء التي يتطلب توفرها في الأستاذ الجامعي عضو هيئة التدريس في جامعة عدن، بوصفه عماد البحث العلمي والأكاديمي، وهو الأساس الذي تقوم عليه العملية التعليمية لعظم دوره الكبير في إعداد الطلاب.
2. أظهرت النتائج توفر لائحة معايير تقويم أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن، تشتمل على الإجراءات والأدوات اللازمة التي يبدأ العمل بها من القسم العلمي تشتمل على التقويم الذاتي والمؤسسي وتقييم الطلبة والأقران.
3. كما بينت النتائج وجود عدد من المعوقات في تقويم أداء عضو هيئة التدريس، منها ما يتعلق بالسياسات وآليات اتخاذ القرار وجمود النظم واللوائح الأكاديمية والإدارية، فضلاً عن البيئة التعليمية والبحثية السيئة، ومحدودية الموارد المتاحة.
4. أظهرت النتائج أن آلية تطوير أداء عضو هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة تتحقق من خلال تقديم مجموعة آليات:

- قدرته على أن يصبح أستاذاً جامعياً من خلال امتلاكه لمهارات التدريس المعاصرة، والتواصل مع أحدث القضايا المعاصرة في كل ما يتعلق باختصاصه العلمي لتطوير قدراته الذاتية والعلمية.
- قدرته على خلق بيئة تعليمية إيجابية تساهم في تواصل العلاقات الاجتماعية وتطوير معارف الطلاب ومهاراتهم وقدراتهم من خلال قيامه بدور المرشد والموجه التربوي.
- قدرته على أن يصبح باحثاً علمياً تتوفر فيه الرغبة المستمرة في التعلم والعمل مع أدبيات البحث العلمي.

- قدرته على أن يصبح قائداً في عمله يتمتع بسمات قيادية ، وخصائص شخصية و الإلمام بطبيعة القيادة وأنواعها وسماتها الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير، الأداء، الأستاذ الجامعي، جامعة عدن، معايير الجودة الشاملة.

## المقدمة:

الجامعة مؤسسة تعليمية بحثية تعمل على تقويم واقع المجتمع تقويمًا علميًا وموضوعيًا في ضوء رؤى تحديثية لتفعيله وتعظيم عائداته بإنتاج معرفة جديدة وتوظيفها لخدمة المجتمع، وتمثل الجامعة محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقي الاجتماعي، وتقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية وترقية المناخ الأكاديمي ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والابتكار، بما يعود على المجتمع بالنفع، لاسيما في ضوء ما يشهده العصر الراهن من تطور سريع في كافة المجالات نتيجة للثورة المعلوماتية والتقنية، الأمر الذي يدعو إلى عملية تطوير جميع عناصر منظومة التعليم وتحديثها وتجويدها حتى تستجيب لتلك التغييرات وتحديداً عضو هيئة التدريس الجامعي.

حازت عمليات إصلاح التعليم على الاهتمام الكبير في جميع أنحاء العالم وكان "للجودة الشاملة" نصيب أوفر من ذلك الاهتمام إلى الحد الذي جعل الباحثين يطلقون على هذا العصر بعصر الجودة، فقد أضحت جودة التعليم الجامعي اليوم أهم التحديات التي تواجه نظم التعليم في دول العالم الثالث، لاسيما أن تقارير المنظمات العلمية تؤكد ضرورة إعادة النظر في فلسفة التعليم الجامعي مع التركيز على أهمية وضع معايير أفضل تحقق جودة مخرجات التعليم. (البيلاوي، 2006: 44).

لقد جاء الاهتمام بموضوع الجودة في التعليم نتيجة لما أشارت إليه معظم التقارير العالمية بوجود شكوى من مستوى جودة التعليم في الدول النامية، والمتقدمة على حد سواء، ومن أجل جعل التعليم العالي مشروعاً استثمارياً

وطنياً لا بد من التأكيد على مفاهيم الجودة وبرامجها في التعليم العالي، وهذا لا يعني التركيز على مخرجات منظمة التعليم العالي فحسب، بل لا بد من التأكيد على كل عنصر من عناصر المنظومة وتحديداً عضو هيئة التدريس. (آل زاهر، 2005: 1).

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة (شرف الدين 2010، ودراسة، ردمان، 2008) التي أشارت إلى:

- أن معايير الجودة تقوم على الالتزام والتحسين المستمر لأداء عضو هيئة التدريس.

- أن ضمان الجودة هو واحد من المدخل المهمة للتقويم والتحسين الذاتي للجامعات بشكل عام.

- جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة.

- يلعب الأستاذ الجامعي الدور المحوري في جودة مخرجات التعليم.

- أن البحث في سبل تطوير أو تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس ينبغي أن ينظر إليه بوصفه "مدرساً، وباحثاً، ومفكراً، ومشرفاً على أبحاث الطلبة وعضواً فاعلاً في خدمة المجتمع ومرشداً ومربيًا للأجيال، وعليه فإن لكل جانب من تلك الجوانب معايير لتحسينه والارتقاء به إلى مستوى الجودة.

لقد اهتمت كثير من مؤسسات التعليم العالي العالمية والعربية والمحلية بالأستاذ الجامعي بغرض تحسين وتجويد نوعية التعليم العالي بجميع مجالاته ومصادره وعملياته فعلى سبيل المثال:

- ظهر الاهتمام بشكل واضح بتدريب الأستاذ الجامعي في الجامعات البريطانية منذ منتصف الستينات، فقد عملت

في العام 2009م، هدف إلى تحقيق أهداف الجامعة للتطوير المستمر لكفاءة التعليم وتحسين البيئة التعليمية وضمان جودة التعليم الجامعي. (لائحة مركز التطوير الأكاديمي في جامعة عدن، 2009:3)

- أنشأت جامعة صنعاء (2006) مركز تطوير للتعليم الجامعي لمواكبة التطورات العالمية الراهنة في مجالات التعليم الجامعي، لتتمكن من الارتقاء بمستوى أدائها لوظائفها، وتحقيق رسالتها، ومن أهم أهداف هذا المركز هو المساعدة في تحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة (مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة صنعاء، 2007، العدد 1).

ومما سبق فإننا نرى أنه لتحسين أداء الأستاذ الجامعي فإن على الجامعة القيام بما يأتي:

- عقد دورات في أساليب التدريس لأعضاء هيئة التدريس لتزويدهم بأحدث النظريات في أساليب التدريس.
- توفير الوسائل التعليمية اللازمة والضرورية لعملية التدريس وتدريب الأعضاء على استخدامها.
- تخفيف القيود والممارسات البيروقراطية أمام مشاريع البحث العلمي وتطويره.
- تأمين المتطلبات المعيشية، والصحية للأستاذ الجامعي حتى لا يلجأ إلى البحث عن فرص التدريس الإضافي في جامعات أخرى.
- تكريم الأستاذ الجامعي المتميز على أدائه في التدريس والبحث والإشراف.

إن ديننا الحنيف يحثنا على الإتيان في العمل: قال تعالى في كتابه الكريم ﴿صَنَّعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَعَنَّا كُلَّ شَيْءٍ﴾ [النمل: 88] وطبقاً لما جاء في الآية الكريمة فإن الإتيان يدل على قدرة وعظمة الخالق والإتيان هنا يستدعي من الفرد أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب

معظم الجامعات البريطانية على تأسيس مراكز متخصصة للتطوير والتدريب الخاص بأعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي والإدارة الجامعية، ومنها على سبيل المثال جامعات: نوتنجهام (Nottingham) وليدز (Leeds) وأكسفورد (Oxford) وباش (Bath) ولانكستر (Lancaster) ومانشستر Manchester وكمبرج Cambridge وساوثمبتون Southampton (براون و آتكنز، 1989:73) - إنشاء مركز التطوير الأكاديمي بجامعة برلين، الذي كان له دور رائد في دعم فكرة إنشاء مراكز التطوير الأكاديمي في القارة الأفريقية، خاصة من دول وسط وشرق أفريقيا، كما إن هذا المركز يعتبر المقر الرئيسي للشبكة الأوربية لمراكز تطوير الأداء الأكاديمي (بابكر 1999:141).

- وفي جامعة الإسكندرية بدءاً من عام 1994م أصبح لدى الجامعة توجه لإنشاء مركز مستقل يهتم بالتطوير الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس إلى جانب الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية التي مقرها جامعة الإسكندرية. (النمر، 1994:3-11) - أما في الأردن فقد أنشأت الجامعة الأردنية مكتباً لتطوير العملية التدريسية وحددت له عدداً من الوظائف التي يقوم بها من خلال برامج التدريب وورش العمل التي توجه لأعضاء هيئة التدريس. (خصاونة، 1994:40)

- اهتمت منظمة اليونسكو بدعم التنمية المهنية للأستاذ الجامعي من خلال دعمها لبرامج إنشاء شبكات بين الجامعات على المستوى العالمي. (وثيقة اليونسكو لعام 1984-1985) (Unesco.1985. P.2) - بدأت جامعة عدن بعقد دورة التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الطب عام 1995، وفي سياق جهودها لتطوير أداء عضو هيئة التدريس ومساعدتهم أنشأت الجامعة دائرة تقويم وتطوير الأداء الأكاديمي في العام 2002م طور إلى مركز متخصص للتطوير الأكاديمي

التدريس وبأدائهم كون أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن لا يخضعون لمعايير محددة عند قبولهم في الجامعة ويغلب على قبول بعضهم اعتبارات غير أكاديمية بمعنى أنه لا يتم الاعتماد على المعايير الأكاديمية التي يحددها قانون الجامعات، فضلاً عن إجراء امتحانات مفاضلة وعمل إعلان في وسائل الإعلام لاحتياج الجامعة لكوادر جديدة، وهو الأمر الذي يفضل أن تولي الجامعات اليمنية ومنها جامعة عدن الاهتمام الكافي بجودة عضو هيئة التدريس، ويستثنى من هذا بعض الحالات التي كان يجري فيها امتحانات "مفاضلة" تحققت لفترة محددة، ولم يكن نظاماً سائداً معتمداً لكل الملتحقين في الجامعة، حيث كان يتم في بعض الحالات، إضافة إلى أن المقبولين في الجامعة لا تتم تنميتهم مهنيًا بشكل منتظم وكل ما يجري لهم دورات طرائقية لمدة أسبوعين فقط، ويعترض أداءهم الكثير من المعوقات الفنية والمادية في مجال تقنيات التعليم، وفي مجال القاعات والمختبرات والورش، ناهيك عن عدم معرفتهم بالسبل والآليات التي يستعين بها عضو هيئة التدريس في تحسين أدائه ورفع مستواه المعرفي والمهاري والوجداني، وهذا ما أشارت إليه دراسة (النويان، 1999-2000)، حول مسؤوليات عضو هيئة التدريس، والمشكلات التي يواجهها في الجامعة منها:

- تعميق القدرات المعرفية لدى الهيئة التدريسية والرفع من مهاراتهم.
- المعارف والتقنيات المستخدمة في قاعات المحاضرات والمخابر والورش وتحديثها.
- الإدارة الجامعية ومدى استيعابها لدورها الأساسي في التحديث الأكاديمي.
- التوازن بين المهام المختلفة لهيئة التدريس المساعدة مفقود.
- عدم احتكاك عضو هيئة التدريس بالخبرات الأجنبية في المؤتمرات والندوات، وعدم توفر المراجع الحديثة

إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (أخرجه الطبراني)، ومما سبق نستنتج أن الإسلام يحثنا على الإتقان والإخلاص في العمل تحقيقاً للجودة في إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء، فالإتقان يعني الجودة في أكمل صورها.

وانطلاقاً من ذلك فإن الأستاذ الجامعي مطالباً أكثر من غيره بضرورة اتخاذ جميع الخطوات العملية التي تساهم في تطوير أدائه، ومعارفه، وقدراته، ومهاراته المختلفة التي تمكنه من أداء دوره بفعالية وإيجابية بما يساهم في تحقيق الأهداف في المخرجات التي تنعكس في تحسين مستوى الطالب معرفياً، ومهارياً، وتزداد الحاجة إلى ذلك في ظل التغيرات والتحول التي تشهدها عملية التعليم العالمي.

من هنا جاء هذا البحث بهدف إلقاء الضوء على أهمية الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي المتجدد والمنسجم مع روح العصر ومتطلباته، والتي ينبغي أن تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى جودة التعليم.

### مشكلة البحث:

يعد عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية، وأحد الركائز الأساسية في التعليم الجامعي كونه أساس المجتمع الناهض لعظم دوره في إعداد الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها، وحمل أعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.

وفي كثير من الجامعات العالمية الأمريكية واليابانية والفرنسية والبريطانية، ودول جنوب وشرق آسيا وجد أن جودة عضو هيئة التدريس هي العامل الرئيس في جذب الطلاب من الدول الأخرى، إلا أن جودة التعليم الذي تقدمه جامعة عدن لا ترتبط بشكل مباشر بأعضاء هيئة

- تحديد السبل الكفيلة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن.

### أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث بالآتي:
- تسليط الضوء على أهم السبل التي تساهم في تطوير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي.
- تساهم في تحسين وتطوير أداء عضو هيئة التدريس باعتباره أحد المعايير الأساسية لضبط نوعية التعليم، وأحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية.
- معرفة المعوقات سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في جامعة عدن، ووضع الحلول لهذه الجوانب.

### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي المكتبي الذي يقوم بدراسة ظاهرة ما وتحليلها للوصول إلى نتائج تحقيق أهداف البحث.

### مصطلحات البحث:

#### 1. التطوير:

**التطوير لغةً:** مصدر طَوَّرَ طَوْرَهُ: أي عدَّله وحسَّنه، حَوَّله من طَوْرٍ إلى طَوْرٍ، وهو بمعنى ما كان على حد الشيء أي أعطاه ما يليق به (البستاني، وآخرون، 2002: 475).

**التطوير اصطلاحاً:** هو نمط من أنماط التغيير، التي يمر بها الفرد، أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، وهو تغيير يتصف بالنمو لبيئة معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة، وهو يعتمد على مراحل متكررة. (فليه، 2004: 103).

#### التعريف الإجرائي للتطوير:

هو التغيير المطلوب في أداء الأستاذ الجامعي في مختلف الأدوار الذي يقوم به في مجال البحث أو التدريس أو خدمة

والمختبرات العلمية أدى إلى ضعف قدرات عضو هيئة التدريس.

وأشارت دراسة بامدهف (2006م) إلى أهمية تعزيز الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال التدريب أثناء الخدمة والاهتمام بالتنمية المهنية لهم، وأكدت دراسة شرف الدين (2010م) أن أداء عضو هيئة التدريس في الجامعة يتأثر بمركزية السياسات التعليمية وضعف بنية نظام المعلومات، وغياب سياسات الحوافز، وجمود النظم والقوانين وغياب المعايير الأكاديمية في اختيار وتعيين عضو هيئة التدريس.

وعليه فإن مشكلة البحث تتحدد بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما السبل الكفيلة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن في ضوء معايير الجودة الشاملة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي؟
2. ما معايير الجودة الشاملة المطلوبة في عضو هيئة التدريس الجامعي بجامعة عدن؟
3. ما معوقات تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة عدن؟

### هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على السبل الكفيلة لتطوير أداء الأستاذ الجامعي بجامعة عدن لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التدريسي وفق معايير الجودة الشاملة. من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- الكشف عن معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- الكشف عن معايير الجودة المطلوبة في عضو هيئة التدريس بجامعة عدن.
- الكشف عن معوقات تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة عدن.

- ويعرفها (أبو الملوح): بأنها البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من تعريف احتياجات المستفيد، وانتهاءً بتقييم رضا المستفيد من الخدمات المقدمة له. (أبو الملوح، 2004:1).

### التعريف الإجرائي للجودة الشاملة:

الإلتقان الشامل في أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن لمهامه المختلفة في الجامعة.

### الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات حول موضوع البحث الحالي، فإنه يمكن إبراز أهم تلك الدراسات التي تناولت أبعاد هذا البحث، وقد أوردتها الباحثون حسب تاريخها مرتبة تنازلياً من القديم إلى الحديث.

### وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

أولاً: الدراسات التي تناولت معايير الجودة الشاملة.

1. دراسة ردمان و توفيق (2008) بعنوان: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار عضو هيئة التدريس بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الجودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، وأوضحت الدراسة متطلبات معايير الجودة وعلاقتها بأدوار عضو هيئة التدريس.

### وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- إن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة.  
- أهمية وسائل التنمية المهنية في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمي، لاسيما وأن التنمية المهنية مطلب رئيس لتحقيق الجودة ومن دونها فإن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي سيكون أمراً صعباً.

المجتمع أو التقويم، وغيرها من الأدوار بما يحقق معايير الجودة الشاملة.

### 2. الأداء: لغة

اشتقت كلمة (Performance) وتعني الأداء، من الفعل باللغة الانجليزية (Perform) وتعني يقوم أو ينفذ مضاف إليها المقطع (acne)، وتعني هذه الكلمة انجاز الشيء أو الشيء الذي تم انجازه في السابق (قاموس أكسفورد، 1998:50).

### الأداء اصطلاحاً:

عرفه (نصر) بأنه: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002:94)

التعريف الإجرائي للأداء: هو الأنشطة والمهام التي ينفذها أو يقوم بها الأستاذ الجامعي في مجال التدريس.

3. الأستاذ الجامعي: الحاصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها و يقوم بعملية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع كعمل أساسي له في الجامعة.

4. المعيار حسب التعريف الاصطلاحي للمعجم الوجيه (1998) هو: المقياس أو المحك الذي يمكن الرجوع إليه أو استخدامه أساساً للمقارنة أو التقدير.

5. معايير جودة الأداء: هي (مؤشرات) موجهات موضوعية مقننة تستخدم للحكم على جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي الحاصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه.

6. الجودة: الجودة في اللغة (ابن منظور، 1987:72) كلمة "أصلها" جود"، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجوداً أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل".

4. دراسة شرف الدين (2010) بعنوان: "تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول إلى وضع تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل النظم والمواصفات الدولية للجودة، وقد اعتمد البحث على عدة محاور تعتمد على أكثر الجامعات لتطبيق مبادئ الجودة وكان أهمها:

- التطوير المستمر لمنظومة البحث العلمي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
- تبنى الكليات للمعايير الأكاديمية الملائمة.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن ضمان الجودة هو الآلية الأساسية للوصول إلى الاعتماد الأكاديمي وواحد من المداخل المهمة للتقويم والتحسين الذاتي للجامعات بشكل عام.

كما أوصت الدراسة بالآتي:

- الاهتمام بمؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- أهمية وجود خطة للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

5. دراسة السبيعي (2010) بعنوان: "واقع المهارات التدريسية لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عضوات هيئة التدريس لمهارات تدريس العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات كلية العلوم التطبيقية (الكيمياء / الأحياء / الفيزياء) بجامعة أم القرى.

2. دراسة الكاف (2009) بعنوان: "الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي في ضوء المعايير الدولية"

- هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بالإضافة إلى المعايير الواجب اتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية في ضوء التجارب العالمية.

أوصت الدراسة بالآتي:

- إجراء التقويم المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- الاهتمام بنوعية الجودة العالية للخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية للفرد والمجتمع وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

3. دراسة قليوبي (2010) بعنوان: "مدى قيام عضوات هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمهامهن التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة"

- هدفت الدراسة التعرف على واقع أداء عضوات هيئة التدريس في جامعة أم القرى لمهامهن التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (208) عضوات، وكانت عينة عشوائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الأسلوب الارتباطي المقارن، واستخدام الاستبانة.

- أظهرت نتائج الدراسة:

- أن اهتمام عضوات هيئة التدريس بمهامهن التربوية كان مركزاً نحو المهام التدريسية.
- جاءت التنمية المهنية في المرتبة الثانية، يليها البحث العلمي ثم خدمة المجتمع.

- أن وجهة نظر الطالبات كانت إيجابية نحو مدى قيام عضوات هيئة التدريس بمهامهن التدريسية في ضوء معايير الجودة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت أداء الأستاذ الجامعي.  
1. دراسة تايلور (Taylor , 2001 , pp 42-61): "أثر تطبيق مؤشرات الأداء على العمل الأكاديمي في الجامعات الأسترالية":

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مؤشرات الأداء على الأنشطة التدريسية والبحثية لدى (152) من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات أسترالية، حيث أشار معظم أفراد العينة إلى حدوث زيادة في الضغوط من أجل التركيز على الأنشطة التي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء في مجالي التدريس والبحث، وأفاد أغلبية المشاركين أيضاً حدوث تغيير في الطريقة التي يتبعونها في التدريس والبحث، وتمثل ذلك في توجيه مزيد من الاهتمام نحو الحصول على المنح البحثية الخارجية ونشر البحوث في دوريات دولية، واستخدام بعض أعضاء هيئة التدريس طرقاً لزيادة عدد ما يقومون بنشره مثل تقديم أوراق العمل القصيرة. واتضح من نتائج الدراسة: احتلال البحث العلمي أولوية متقدمة على حساب التدريس.

2. دراسة بامدهف (2006) بعنوان: "اتجاهات هيئة التدريس بجامعة عدن نحو تصور لبرنامج تدريبي أثناء الخدمة لتحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات هيئة التدريس بجامعة عدن نحو تصور لبرنامج أثناء الخدمة يهدف إلى تحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

أظهرت نتائج الدراسة أن:

هناك اتجاهًا إيجابيًا لدى العينة نحو موضوع التدريب أثناء الخدمة بوصفه وسيلة مهمة من وسائل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة اشتملت على أربعة محاور تناولت معايير الجودة في تدريس العلوم، المحور الأول ارتبط بطرائق التدريس، واستراتيجياته، والمحور الثاني ارتبط بوسائل التعليم وتقنياته، والمحور الثالث ارتبط بالتفاعل، والاتصال، والمحور الرابع ارتبط بالتقويم، وبلغت بنود الاستبانة (73) معياراً.

وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- مارست عضوات هيئة التدريس بأقسام العلوم مهارات تدريس العلوم بدرجة ضعيفة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات كلية العلوم التطبيقية.  
- هناك اختلاف في درجة ممارسة عضوات هيئة التدريس لمهارات تدريس العلوم وجميعها كانت لصالح عضوات هيئة التدريس في قسم الأحياء.

6. دراسة العضاضي (2012) بعنوان " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في جامعة الملك خالد"

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد إذ بلغت العينة (204) أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة.

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن أكثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي وجود غموض حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.  
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية.  
- قلة الاعتماد على العمل الجماعي.  
- غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.

جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية، ولقد قامت وزارة التعليم العالي البريطانية عام (1992) بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية، ووافقت اللجنة على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة الخدمة، وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها على النحو الآتي: (David&Harold,2000)

المنهج العلمي، المرجع العلمي، أعضاء هيئة التدريس، والمرافق الجامعية، والعمليات الإدارية، ودعم الطلاب ومساندتهم، وعمليات التقييم والتغذية الراجعة، النظام الإداري، التسهيلات المادية.

وقد أكد العديد من الباحثين في مجال جودة النوعية في التعليم العالي دور أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم عنصراً مستهدفاً في نظام الجودة، وعلى عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم، لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، ومن ثم يتوقف على مدى جودتهم مستوى جودة المخرجات، كما رأى (فرمان، 1995، 85): أن معايير النوعية المتعلقة بالهيئة التدريسية ينبغي أن تركز على:

1. معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس وتمثل في:
  - أ. مؤهلاتهم و مستوى إعدادهم.
  - ب. خبراتهم.
  - ج. إنتاجهم العلمي.
  - د. مهاراتهم.
  - هـ. مدى توفر متطلبات تطويرهم.

2. طريقة متابعة أدائهم، مما يستلزم تحديد المجالات التي هي بحاجة للمراقبة (طرق التدريس وطريقة تزويد الطلاب بالتغذية الراجعة، و طريقة مراقبة تقدم الدارسين، وطريقة القيام بالفحص؛ لضمان تلبية البرنامج التعليمي

### 3. دراسة زاهر (2007) بعنوان: "مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تحقق مؤشرات الأداء الأكاديمي على مستوى الكليات التربوية بمؤسسات التعليم العالي بمنطقة عسير في مجالات (الأساليب التنظيمية، البرامج، التدريس، البحث، الأداء الطلابي، الأستاذ، خدمة المجتمع)، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (282)، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

#### توصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن مؤشرات جودة الأداء التدريسي التي حصلت على ترتيب أدنى هي المتعلقة بمدى وجود طرائق تدريس تشجع التعلم الذاتي، والأنشطة الجماعية في التعلم، وهذا يعطي مؤشراً لافتقار غياب الفاعلية التدريسية بين الطالب والأستاذ، مما يبرز الضعف في مهارات التفكير والتعلم الذاتي.

#### الخلفية النظرية:

ترتكز الخلفية النظرية للبحث على عدد من المحاور يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.
2. معايير الجودة الشاملة المطلوبة في عضو هيئة التدريس الجامعي.
3. معوقات تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة عدن.
4. سبل تطوير أداء عضو هيئة التدريس.

#### 1. معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لا تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس الجودة وإدارتها على تفادي ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب، بل يمتد قياس

يشكل تحقيق جودة النوعية في التعليم تحدياً يواجهه مسؤولي التعليم العالي، ومدى تأثير ذلك على أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع مدى أخذهم بجودة النوعية بالحسبان، فهم عوامل مؤثرة في تطوير الأداء في الدوائر التي يعملون فيها، مما يساعدهم في الوصول إلى ما هو أبعد من مهاراتهم التقليدية ومهامهم في العمل، حيث يتوقع منهم المساهمة في إدارة البرامج، وتحقيق جودة النوعية مع المساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتوفير مصادر دخل للمؤسسات التي يعملون فيها من البحث والاستشارات. (Naido,2002:2).

## 2. معايير الجودة الشاملة المطلوبة في عضو هيئة التدريس الجامعي:

المعيار هو آراء محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية، والاجتماعية، العلمية والتربوية، يمكن من خلال تطبيقها التعرف على الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي نقوم به. (اللقاني والجمل، 1998: 229)

إن معايير جودة التعليم الجامعي المرتبطة بعضو هيئة التدريس تتلخص في: (راشد، 2007: 33 - 40)

• الصفات المهنية والشخصية والأكاديمية.

• التأهيل العلمي.

• المهارات التدريسية.

الأستاذ الجامعي أحد عناصر المنظومة التعليمية، ومحور رئيس فيها، ولقد تبلورت لدى التربويين عدة معايير تبين مدى نجاح الأستاذ الجامعي في تحسين أدائه من خلال التمتع بالمقومات الشخصية والأكاديمية والتي تظهر في العديد من الصفات أهمها: الصفات المهنية، الصفات الشخصية، الصفات الأكاديمية.

لاحتياجات الدارس، وطريقة تقويم الدارسين ونوع محتويات السجلات التي يتم الاحتفاظ بها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية).

في حين رأى آخرون أن جودة نوعية أعضاء الهيئات التدريسية ترتبط أيضاً بإجراءات تثقيفهم وترقيتهم، ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، وفعالية مشاركتهم في اللجان والهيئات العلمية (سلامة وإبراهيم، 2000، 11).

ولهذا نرى: أن معايير جودة التعليم العالي تبدأ بجودة أعضاء هيئة التدريس في الكثير من النماذج التي اعتمدها الجامعات العالمية والعربية، في حين رأى نايدو " أن جودة النوعية لا يمكن أن تعزز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن من خلال الالتزام المهني " (Naido , 2002 :13).

وتشير العديد من معايير جودة النوعية في التعليم العالي إلى أنها تتعلق بالمعايير المتعلقة بجودة الهيئات التدريسية ومنها: (أبو فارة، 2003، 10).

1. مستوى الكادر الأكاديمي والإداري.

2. نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.

3. سجل الكادر الأكاديمي في الجامعة.

4. مدى توفر أعضاء هيئة التدريس للعمل في مختلف برامج واختصاصات الجامعة.

5. مدى احترام أعضاء هيئة التدريس للطلبة.

6. مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس.

7. مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء الهيئات التدريسية.

8. مدى مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في الجمعيات، واللجان، والمجالس المهنية، والعلمية.

9. الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وطبيعة

الدراسات والأبحاث التي يقومون بها لخدمة الجامعة و المجتمع المحلي.

- إثارة الرغبة لدى الطلبة في التعلم.
- زيادة التحمس للموضوع الذي تدرسه، مع ربط موضوع المحاضرة بالواقع.
- استخدام أسلوب الحوار و المناقشة و تجنب أسلوب السرد و الخطابة .
- الموضوعية في تقويم أداء الطلبة .
- استخدام مهارة النقد، و حرية التعبير عن الرأي لدى الطلبة.
- استخدام الوسائل التعليمية الجيدة و شروط استخدامها.
- الالتزام بخصائص التعليم الجيد مع مراعاة شروطه والتي منها:

- أ- الانتقال من السهل إلى الصعب، و من البسيط إلى المركب، و من الخاص إلى العام، و من المعلوم إلى المجهول و من المحسوس إلى المعقول.
- ب- القدرة علي عمل الأبحاث العلمية بشكل سليم بما يخدم الجامعة و المجتمع المحلي.
- ج- المشاركة في المؤتمرات و الندوات المحلية و العربية بالعمل البحثي و أوراق العمل.
- د- التعاون البحثي مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها أو مع الجامعات الأخرى بما يخدم تطوير التعليم الجامعي.

#### رابعاً: التأهيل العلمي:

- من أهم الصفات و الخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها عضو هيئة التدريس في هذا الجانب: (خطاب، 2006: 565)
- الإحاطة بالمادة العلمية.
- المقدرة على البحث العلمي و الاطلاع على كل ما يستجد في مجال تخصصه و تزويد طلابه بها.
- القدرة على اكتشاف المواهب و قادة المستقبل.
- القدرة على تطوير المناهج و بيئة التعلم.
- الحرص على متابعة ما يجد فيها من أبحاث .

**أولاً: الصفات المهنية:** (عوض، 2011) ظهر على موقع في النت (<http://eleqt.com>)

#### و تتمثل بالآتي:

- تقدير مهنة التعليم و الاعتزاز بكونه أستاذاً بالجامعة.
  - احترام النظام الجامعي و تعليماته.
  - الإلمام بأهداف التعليم الجامعي و كيفية تحقيقه.
  - تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع الطلاب و التعامل معهم بالود و الاحترام.
  - العمل على التطوير الذاتي و تطوير الأداء الأكاديمي و المهني، و مهارات البحث العلمي.
- ثانياً: الصفات الشخصية:** (مرسي، 2002: 207)

#### و تتمثل بالآتي:

- الالتزام بالقيم الإسلامية.
  - الاهتمام بالمظهر الخارجي.
  - الالتزام بمواعيد المحاضرات.
  - التحلي بالأخلاق السامية.
  - التمتع بالصحة الجسمية و النفسية التي تؤهله للقيام بوظائفه.
  - الاحتفاظ بتحكم انفعالي مناسب، فلا يدع للغضب أن يمتلكه ولا العجلة في المواقف المختلفة.
  - احترام الزملاء و التعاون معهم حتى وإن اختلفوا في الرأي.
  - الثقة بالنفس و قوة الشخصية.
  - التحمس لتنفيذ العمل و القدرة على تحمل المسؤولية.
  - أن يضع أهدافاً لأدائه تثير تحديه.
  - أن يراعي الطلاب كأفراد و هم يعملون في إطار أوسع خارج قاعة الدرس.
- ثالثاً: الصفات الأكاديمية:** (العاجز، 2006: 59)
- استخدام طرائق و أساليب تدريس حسب متطلبات كل مقرر دراسي و موضوع.

- المشاركة في الندوات ، والمحاضرات العامة.
  - الاهتمام بكتابة البحوث العلمية والتأليف ، والنشر.
  - متوسط خبرته في التدريس الجامعي بعد حصوله على الدكتوراه.
  - حصوله على جوائز أو شهادات تقديرية علمية محلية أو عالمية.
  - مشاركته في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محلياً أو عالمياً.
  - متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها.
  - عدد المؤتمرات العلمية العربية أو الأجنبية التي حضرها.
- خامساً: مهارات التدريس: (الخالدي، 2012: 102)**
- هي مجموعة الممارسات التدريسية في مجال التخطيط، وطرائق التدريس ، واستخدام الوسائل التعليمية، وإدارة الصف، وتقويم الطلاب التي يؤديها الأستاذ بدرجة من التمكن لتحقيق أهداف محددة في المواقف التعليمية المختلفة. وقد صنفت مهارات التدريس بشكل عام إلى ثلاث مجموعات يختص كل منها بإحدى مراحل عملية التدريس الثلاث، وهي التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، حيث تشمل كل مجموعة على مهارات فرعية، والمجموعات هي: مجموعة مهارات تخطيط الدروس، مجموعة مهارات تنفيذ الدروس، مجموعة مهارات تدريس الدروس، وتسترشد جامعة عدن بالمعايير التي تعتمدها الجامعات في قياس أداء أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد أصدرت الجامعة لائحة تقويم أداء عضو هيئة التدريس فيها في عام 2010 بالاستناد إلى قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لعام 1995م وتعديلاته.
- حددت اللائحة المشار إليها في مادتها (4) يقصد بتقويم أداء عضو هيئة التدريس، الأنشطة المخططة والمنظمة لجمع المعلومات من الطلبة والأطر الأكاديمية والإدارية في الجامعة

- الموضحة في هذه اللائحة من أجل إصدار الحكم على نوعية أدائه التدريسي والبحثي.
- بينما نصت المادة (7) يتم تقويم أداء عضو هيئة التدريس وفقاً للتوصيف الوظيفي والواجبات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع الآتية: (لائحة تقويم أداء عضو هيئة التدريس 2010، ص 13 - 15)
1. التفاني والإخلاص في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، والالتزام بنظمها ولوائحها وتمثلها في نشاطه التعليمي والبحثي.
  2. تجسيد دوره التعليمي والتربوي في علاقته بالطلبة، باعتباره قائداً، معلماً، مربيًا ومرشداً ومحضراً لتعلمهم ونموهم المتكامل.
  3. المشاركة في إعداد المناهج وتطويرها، والأنشطة المختلفة المتعلقة بتطوير العملية التعليمية في الجامعة كلما اقتضت الحاجة.
  4. العمل بصورة دورية على تحديث الخطة التفصيلية للمساق الدراسي الذي يقوم بتدريسه وجعلها في متناول كل طالب في بداية الفصل الدراسي، متضمنة أهداف المساق ومخرجاته، وبياناً بالعناصر التفصيلية لمحتوى المساق واستراتيجية تدريسه وتقويمه والمراجع، فضلاً عن الواجبات التي يجب على الطالب إنجازها وفقاً لمتطلبات المساق.
  5. إعداد المواد التعليمية للمساق الدراسي واستخدام طرائق واستراتيجيات تدريس مناسبة ومتنوعة في تدريسه بما فيها المحاضرات، السيمينارات، إجراء التجارب، وغيرها من الأنشطة التعليمية ذات الصلة بتحقيق متطلبات المساق الدراسي.
  6. إعداد سجلات دقيقة لحضور الطلبة وغيابهم عن الأنشطة التدريسية المختلفة للمساق الدراسي.

15. تعبئة الاستثمارات والاستبيانات والأدوات المختلفة لجمع المعلومات عن العملية التعليمية الصادرة عن الجامعة ومؤسساتها وتسليمها في مواعيدها.

16. التطوير المستمر لمعارفه ومهاراته التخصصية والمهنية من خلال الدراسة المستمرة والبحث العلمي والمشاركة الفاعلة في الأنشطة والفعاليات العلمية المختلفة التي تنظمها الجامعة بهدف التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس.

17. المشاركة الفاعلة في المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تنظمها الجامعة ذات العلاقة بنشاطه التعليمي والبحثي وتطوير الجامعة.

18. تعزيز علاقة الجامعة وحضورها المعرفي في البنية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المحلي والوطني، وإعداد البحوث الموجهة لخدمة المجتمع، وتطوير الشراكة مع المؤسسات ومنظمات المجتمع المدني كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك.

3. **معوقات تطوير أداء عضو هيئة التدريس بجامعة عدن:**  
قسم الباحثون معوقات تطوير أداء هيئة التدريس إلى عدد من المعوقات من أهمها الآتي: ( المجلس الأعلى للتخطيط، 2006، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006)

### أولاً: معوقات العملية التدريسية:

- قصور مصادر التمويل.
- قلة الإمكانيات المتاحة لتدريب الطلاب.
- قصور في الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم الجامعية وأهداف وسياسات الجامعات عند بعض من أعضاء هيئة التدريس.
- تدني مستوى الأداء على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
- وجود فجوة بين الإعداد الجامعي للطلاب ومتطلبات سوق العمل.

7. تقويم أداء الطلبة في المساق الدراسي الذي يدرسه ورصد درجاتهم الفصلية والسنوية وفقاً لسياسة الكلية والجامعة بهذا الصدد، وإعداد سجلات بنتائج هذا التقييم وتسليمها لجهة الاختصاص.

8. المشاركة الفاعلة في تنفيذ إجراءات وفعاليات الامتحانات الفصلية والسنوية في الكلية.

9. مراجعة المحتوى التعليمي للمساق الدراسي، والمواد التعليمية المرتبطة به وتحديثها بصورة دورية بما يحقق أهداف المساق ومخرجاته ومتطلبات التطور العلمي والعمل المستقبلي للخريج في ضوء أنظمة الجامعة ولوائحها.

10. المشاركة الفاعلة في التدريبات والتطبيقات الحقلية للطلبة في مواقع عملهم المستقبلية وغيرها من الأنشطة التعليمية الهادفة إلى تطبيق معارف الطلبة وتطوير مهاراتهم المهنية وبما يخدم تطوير جودة برامج الجامعة وتعزيز الشراكة بين الجامعة وهذه المؤسسات.

11. تحديد الساعات المكتيبة الأسبوعية الخاصة بالاستشارات والإرشاد الأكاديمي وفقاً لنظم الجامعة والكلية وإعلانها للطلبة.

12. المشاركة الفاعلة في إرشاد الطلبة وتقديم الرعاية الأكاديمية لهم وقيادة أنشطتهم اللاصفية عند الحاجة كالجمعيات العلمية والثقافية والرياضية وغيرها.

13. إدارة الاستبيانات الاستقصائية والتقييمية للعملية التعليمية وتوزيعها على الطلبة في قاعات الدراسة، ومناقشة نتائجها مع رئيس القسم العلمي والجهات ذات العلاقة في الكلية والجامعة وفقاً لما تقرره لوائح وأنظمة الجامعة.

14. المشاركة الفاعلة في اللجان العلمية على مستوى القسم العلمي، الكلية، الجامعة، للمساعدة في وضع السياسة التعليمية وغيرها من الأمور ذات الصلة التي يكلف بها.

- المناهج التعليمية الحالية لا تواكب احتياجات سوق العمل.
- ازدحام الطلاب داخل قاعات الدراسة.
- التعليم الجامعي الحالي لا يخضع لمعايير الجودة الشاملة.

#### ثانياً: معوقات في البحث العلمي :

- عدم وجود سياسة لتسويق نتائج البحوث العلمية.
- التركيز على التدريس من دون الاهتمام بالبحث العلمي.
- غياب التنظيم البحثي ، وانعدام التنسيق والتعاون بين المراكز والمؤسسات البحثية على المستوى المحلي والعربي والدولي.

- قلة البحوث التطبيقية التي تساهم في معالجة مشكلات البيئة والمجتمع.

- ضعف ثقافة البحث ، حيث تجرى أكثر البحوث للترقية العلمية ، وليس للأبحاث مما أثر في التنمية الاقتصادية للبلاد.

- صعوبة المشاركة في المؤتمرات الدولية.
- عدم وجود ورش العمل لتنشيط الباحثين ورفع طموحاتهم.

- غياب خريطة بحثية محددة للبحث العلمي على مستوى التخصص.

#### ثالثاً: معوقات ذات طبيعة مالية ومادية :

- تدني المرتبات وعدم كفايتها لتحقيق مستوى معيشي مناسب.
- ضعف الخدمات التي تقدمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس.

وإجمالاً فقد لُخص (شرف الدين ، 2010 : 11) أهم

#### معوقات تطوير أداء عضو هيئة التدريس بالآتي :

- المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرار.
- ضعف بنية نظام المعلومات واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة.

- نقص الكفاءات البشرية نتيجة غياب سياسية الحوافز أو ضعفها مقارنة بالقطاع الخاص.
- عدم وجود المباني التعليمية المؤهلة.
- جمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها.
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.

#### 4. سبل تطوير أداء عضو هيئة التدريس :

تتمثل سبل تطوير أداء عضو هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة بالآتي :

- تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته مربيًا ومرشدًا تربويًا.

- تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته قائداً تربويًا.

- تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته باحثًا علميًا.

- تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته أستاذًا جامعيًا.

#### 1. تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته مربيًا ومرشدًا تربويًا.

تغير دور الأستاذ الجامعي خلال الفترات التاريخية التي تعاقبت عليه من تقديم الأدوار التقليدية في عملية التدريس : "إلقاء المحاضرة و تحضيرها ، واستخدام الوسائل ، ووضع الاختبارات ، بل أصبح دوره يتركز على التخطيط للعملية التعليمية وتصميمها ، ومعرفة أجزائها فهو في هذا المجال أصبح المخطط والموجه والمرشد التربوي للطلاب من خلال عملية التفاعل الإيجابي التي تجعل من الأستاذ الجامعي قدوة في أسلوبه وسلوكياته العامة ، والتي من خلالها يكون قادرًا على خلق بيئة تعليمية منظمة تعمل على تحقيق العلاقات الإنسانية ، وتطوير المهارات المعرفية ورفعها بهدف زيادة نشاط و الطلاب وحيويتهم في العملية التعليمية.

إن ارتياح وإعجاب الطلاب لأستاذهم من العوامل التي تحفزهم على فهم المادة الدراسية واستيعابها ، وعليه

المؤهلات العلمية ، والخبرة والصفات الشخصية ، ما يجعله يقوم بالأدوار لبلوغ أهدافها المنشودة ، وعليه أن يكون ملماً ومطلعاً بطبيعة القيادة وأنماطها والسمات الشخصية التي يتسم بها كل قائد تربوي أكان قائداً ديمقراطياً ، استبدادياً ، فوضوياً ، موقفياً ، تشاركياً وغيره من الأنماط القيادية.

وستتطرق إلى بعض من تلك الأنماط القيادية وهما : القيادة (الديمقراطية ) والقيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية).

#### أ- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) :

الأستاذ الجامعي بصفته قائداً تربوياً في مجال عمله غالباً ما يتسم بالقائد الأوتوقراطي الاستبدادي ، الذي يقوم بكل شيء ، إذ يتمتع بكامل السلطة ، ويتخذ القرارات كافة ، ولا يحق لأي طالب مناقشته في المحاضرة ، كذلك لا يسمح بالابتكار أو استخدام أفكار الآخرين ، إلا إذا كان ذلك جزءاً من خطته.

وفي ظل هذا المناخ التعليمي المتشدد يقوم الأستاذ الجامعي بإلغاء الجدل حول كيفية التعامل مع كثير من الأمور ، كما إنه قد يعامل الطلاب بطريقة سيئة أو كأنهم ليسوا مهمين مما يضعف من ثقتهم ويفقدهم الأمان ويساهم في تدني مستواهم التعليمي.

ومن أبرز السمات التي يتصف بها الأستاذ الجامعي الأوتوقراطي الاستبدادي : (ظهر موقع في النت) (<http://ctb.ku.edu/ar/content>)

- يفقد الثقة بنفس الطلاب ويدفعهم للعمل والأداء عن طريق الخوف والإكراه.
- المركزية في اتخاذ القرار.
- يتبع أسلوب الأوامر في توجيه الطلاب.
- لا يهتم بعملية الإبداع والابتكار.
- يتعامل بالقسوة تجاه الطلاب ولا يحترمهم.
- لا يقبل النقد من الطلاب.
- يشعر الطلاب بالعجز وضعف المعنويات.

يتطلب من كل عضو هيئة التدريس أن يقدم نفسه نموذجاً تربوياً وسلوكياً في آن واحد ، ولا بد في هذا الجانب من أن يأخذ الإرشاد التربوي دوره الحيوي ، وينبغي أن يكون في كل كلية لجنة للإرشاد التربوي ، وفي كل قاعة دراسية مرشد تربوي يتم اختياره ممن لديهم خبرة وكفاءة في التعامل الإنساني والتربوي مع الطلاب.

ومن السمات التي يمكن أن يتصف بها الأستاذ الجامعي بصفته مربياً ومرشداً تربوياً لتطوير أداء وظيفته التعليمية : (ظهر على موقع في النت [www.gulfkids.com](http://www.gulfkids.com))

- توجيه الطلاب إلى الالتزام والتقيّد بالأنظمة واللوائح والقوانين الجامعية.

- إرشاد الطلاب وتوعيتهم لفهم أنفسهم وبيئتهم الجامعية.

- رفع مستوى طموح الطلاب وتطوير مواهبهم.

- مساعدة الطلاب على حل مشاكلهم التربوية والنفسية والتكيف الاجتماعي مع البيئة الجامعية.

- تنمية القيم التربوية والمثل الأخلاقية في سلوك الطلاب.

- مراعاة اهتمامات وميول الطلاب الإبداعية والابتكارية.

2. تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته قائداً تربوياً :

من أهم مفاهيم القيادة أنها : "مجموعة سلوكيات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية". (إبراهيم ، 1999 : 35)

أما (ليكرت) فقد عرفها بأنها : "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة ، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

بينما يرى (عياصرة ، 2006 : 34) القيادة عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة ، والأستاذ الجامعي هو قائد تربوي كونه يمتلك

**ب- القيادة (الديمقراطية) :**

القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك الطلاب في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز الطلاب لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

فالأستاذ الجامعي كونه قائداً تربوياً ديمقراطياً في مجال عمله يتفاعل في ضوء القيم التربوية، ويعمل على إيجاد مناخ تعليمي إيجابي للطلاب من خلال: (الغمري، 1982:382)

- توفير الأمن والثقة بنفوس الطلاب.
- يتلمس آراء الطلاب ويقدرها ويأخذها في الحسبان.
- يسمح للطلاب بالتعبير عن آرائهم.
- يعتمد الحوافز المعنوية في التدريس: كالمدح والثناء والشكر.
- يساهم في تطوير مستوى الطلاب وتحسينه.
- إشباع حاجات الطلاب وتلبيتها.
- تنمية الثقة والتعاون بين الأستاذ والطالب.
- اندفاع الطلاب تجاه دراساتهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.

**3. تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته باحثاً علمياً :**

يعد البحث العلمي أحد المعايير الأساسية للتقدم والارتقاء الأكاديمي، وعنصراً أساسياً من عناصر تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، إذ إن البحث العلمي الأصيل يساعد على الرقي بممارساته المهنية في ميدان اهتمامه.

وللبحث العلمي أهمية كبيرة تكمن في أنه يمثل ثروة وطنية في أية دولة تؤمن به وتشجعه وتدعمه بالطرق والوسائل كافة، فهو يجمع بين العلم والخبرة والإبداع، ويمثل مفتاح التنمية الشاملة التي ينشدها ويتطلع إليها عالمنا العربي المعاصر.

إن حاجتنا إلى الدراسات والأبحاث العلمية تزداد بشكل مضاعف، لأنها تمثل نقلة نوعية ومرحلة جديدة على درجة كبيرة من الأهمية، في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي التي فتحت آفاقاً واسعة أمام الإنسانية عموماً والإنسان العربي خصوصاً، فالعلم في سباق لا مثيل له للحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف العلمية التي تكفل بناء المجتمعات وتقدمها، وخير وسيلة لرفاهية الشعوب وتطورها وبناء مستقبلها.

ومن أهم متطلبات تفعيل العملية البحثية للأستاذ الجامعي (الثبتي، 2004:42) ما يأتي:

- توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف التنمية وحل المشكلات المجتمعية.
- توعية الأستاذ الجامعي بالأنواع المختلفة من البحوث العلمية التي تهدف إلى زيادة المعرفة والكشف عن الحقائق.
- التحلي بالأمانة العلمية عند إعداد البحوث.
- الدقة والقدرة على التجديد والإبداع.
- توفير الحافز الذاتي والقدرة على التحمل.
- أن يمتلك القدرة على عمل أبحاث علمية أكانت تطبيقية أم نظرية لخدمة الجامعة والمجتمع.

**4. تطوير أداء عضو هيئة التدريس بصفته أستاذاً جامعياً :**

الأستاذ الجامعي له دور بالغ الأهمية، فهو نواة العملية التعليمية وعنصر مهم في المنظومة الأكاديمية، وتقع على عاتقه مسؤولية تنظيم المساقات الدراسية والاختبارات، وطرق التدريس، والتغذية الراجعة التي تساهم في تطوير طرائقه وتبين له مدى ملاءمة طرائق تدريسه لطلبته، كما يقود وينظم عملية التعليم والتعلم، ويحكم عملية الاتصال بينه وبين طلابه، ويقوم بإرشاد الطلاب وتوجيههم أكاديمياً وتربوياً واجتماعياً.

- حضور الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع تخصصه، وأن يشارك فيها بأبحاث، وتقديم تقرير عن المؤتمر.

- حث طلابه على حضور مناقشات الرسائل العلمية ذات الصلة بتخصصه الذي يدرسه لهم.

- استضافة بعض المتخصصين من خارج الجامعة للمشاركة في إحدى المحاضرات الصيفية.

### نتائج البحث:

1. لقد عرض البحث الحالي جوانب متعددة من معايير الجودة وقياس الأداء التي يتطلب توفرها في الأستاذ الجامعي عضو هيئة التدريس في جامعة عدن، بوصفه عماد البحث العلمي والأكاديمي وهو الأساس الذي تقوم عليه العملية التعليمية لعظم دوره الكبير في إعداد الطلاب.

2. أظهرت النتائج توفر لائحة معايير تقييم أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن تشتمل على الإجراءات والأدوات اللازمة التي يبدأ العمل بها من القسم العلمي تشتمل على التقييم الذاتي والمؤسسي وتقييم الطلبة والأقران.

3. كما بينت النتائج وجود عدد من المعوقات في تقييم أداء عضو هيئة التدريس منها ما يتعلق بالسياسات وآليات اتخاذ القرار وجمود النظم واللوائح الأكاديمية والإدارية، فضلاً عن البيئة التعليمية والبحثية السيئة، ومحدودية الموارد المتاحة.

4. أظهرت النتائج أن آلية تطوير أداء عضو هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة تتحقق من خلال تقديم مجموعة آليات:

- قدرته على أن يصبح أستاذاً جامعياً من خلال امتلاكه لمهارات التدريس المعاصرة، والتواصل مع أحدث القضايا المعاصرة في كل ما يتعلق باختصاصه العلمي لتطوير قدراته الذاتية والعلمية.

يمكن أن يتحقق أداء عضو هيئة التدريس بصفته أستاذاً جامعياً من خلال الآتي: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2009 : 1- 4):

- التواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقييم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة.

- توجيه الطلاب نحو الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة، ولاسيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدراً مهماً ومتجدداً من وسائل تزويد المعرفة.

- الربط بين أجزاء محتوى التخصص بسهولة.

- التعامل مع المادة العلمية بأساليب مختلفة وفقاً لطبيعة الموقف والمعلمين.

- الربط بين المجالات المختلفة في مجال تخصصه والتخصصات الأخرى.

- تصميم خطة تعليمية في ضوء احتياجات الطلاب.

- وضع خطط طويلة الأجل لعمليات التعليم والتعلم المختلفة.

- وضع خطط قصيرة الأجل لأنشطة التعليم والتعلم.

- تخطيط استراتيجيات تعليم متنوعة واستخدامها.

- توظيف طرق التعليم المختلفة تبعاً لطبيعة الموقف التعليمي.

- تعديل استراتيجيات وطرق التعليم والتعلم في ضوء التغذية الراجعة.

- استخدام أساليب وأدوات متنوعة للتقييم.

- يقوم ببناء أدوات تقييم تناسب مع مخرجات التعلم المختلفة.

- توجيه الطلاب نحو استخدام التقييم الذاتي.

- يقدم تغذية راجعة للطلاب بناءً على نتائج التقييم المستمر.

- يقيم علاقات مع المتخصصين في مجال تخصصه الدقيق في وطنه أو خارج وطنه للاطلاع على آخر عملية التدريس.

5. ضرورة مكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في أدائهم التدريسي بهدف تحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، ويتطلب ذلك وضع نظام فعال للحوافز والمكافأة بجانبها المادي والمعنوي واعتماد شهادة الأداء المتميز التي تمنح سنوياً لعضو من أعضاء هيئة التدريس في كل كلية من كليات الجامعة وفق معايير واضحة وموضوعية تعد لهذا الغرض.

6. توفير الوسائل التعليمية التي تعين عضو هيئة التدريس على الأداء الفعال.

7. تنمية وتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في جامعة عدن على التفاعل الإيجابي مع تكنولوجيا المعلومات وتحسين قدراته في استخدام الأجهزة الإلكترونية في نشاطه التدريسي والبحثي.

8. تفعيل آلية تطبيق أسس تقييم أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن التي حددتها لائحة تقييم الأداء الصادرة في 2010م والعمل على التحسين المستمر لجودة أدواته التدريسي والبحثي.

### المراجع :

- القرآن الكريم : سورة النمل آية (88)
1. أبو ملوح، محمد (2003) : " الجودة الشاملة والإصلاح التربوي رؤية تربية"، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، العدد العاشر.
2. أبو فارة، يوسف(2003): تقييم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة و المنعقد في جامعة الزرقاء، الأردن.
3. إبراهيم، أحمد، أحمد (1999م) : نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، ط3، القاهرة.
4. إبراهيم، محمد (2003م) : منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- قدرته على خلق بيئة تعليمية إيجابية تساهم في تواصل العلاقات الاجتماعية وتطوير معارف الطلاب ومهاراتهم وقدراتهم من خلال قيامه بدور المرشد والموجه التربوي.
- قدرته على أن يصبح باحثاً علمياً تتوفر فيه الرغبة المستمرة في التعلم والعمل مع أديبات البحث العلمي.
- قدرته على أن يصبح قائداً في عمله يتمتع بسمات قيادية، وخصائص شخصية و الإلمام بطبيعة القيادة وأنواعها وسماتها الشخصية.

### التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يتقدم الباحثون ببعض التوصيات حتى يتسنى لجامعة عدن الأخذ بها والعمل على دراستها والاستفادة منها في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وهي على النحو الآتي :

1. تنظيم دورات تدريبية، وورش عمل وندوات لتقويم وتطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، في جامعة عدن وفق برنامج محدد يتولى تنفيذه مركز التطوير الأكاديمي في الجامعة.
2. وضع برنامج تدريبي لتحسين قدرات عضو هيئة التدريس ومهاراته في جامعة عدن وتطوير أدواته التدريسي والبحثي في ضوء معايير الجودة الشاملة.
3. تعزيز العلاقات بين جامعة عدن والجامعات اليمنية والعربية بما يؤمن تبادل الزيارات والخبرات بين أعضاء هيئات التدريس من النواحي الأكاديمية والبحثية.
4. أن تهتم قيادة جامعة عدن بتوفير الاعتماد المالي اللازم لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووضع الآليات المناسبة التي تمكن الباحثين من الحصول على دعم مشاريعهم البحثية بيسر وسهولة.

5. إبن منظور، محمد بن مكرم (1987): لسان العرب المحيط، دار الرسالة، بيروت، لبنان.
6. براون، جور، وآتكنز، مادلين (1989): تدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات البريطانية نتائج مسح وطني، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (30)، ترجمة محمود سيد محمد.
7. بابكر، عبد القادر عبد الغني (1999): الإعداد المهني لأعضاء هيئة التدريس ضمن ندوة التأهيل والتدريب بالجامعات، في الفترة 26 جمادى الأولى الموافق 17 سبتمبر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السودان.
8. العوامل، نائل عبد الحافظ (2004): الأداء الإداري في المؤسسات العامة، ط 1، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
9. بامدهف، رفقية (2006): التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية، دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريب أثناء الخدمة بجامعة عدن، كلية التربية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عدن، اليمن.
10. الببلاوي، حسن حسين وآخرون (2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، عمان، الأردن.
11. البستاني، كرم، وآخرون (2002): المنجد في اللغة والأعلام، الطبعة 29، دار المشرق، بيروت، لبنان.
12. الثبيتي، جويبر وهاشم، بكر حريري (2004): إعادة الهندسة الكلية الشاملة لعمل الجامعة، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
13. جودة، محفوظ أحمد (2004): "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
14. جريس، إيمان (2004) إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
15. خصاونه، سامي (1994): تجربة الجامعة الأردنية في مجال الإعداد المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، ضمن ورشة تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية.
16. راشد، علي (2007): الجامعة والتدريس الجامعي، دار ومكتبة الهلال للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
17. ردمان، محمد غالب؛ وتوفيق، علي عالم (2008): "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (1).
18. زاهر، علي ناصر (2007): مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية بالكليات التربوية بمنطقة عسير، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد الرابع، المجلد الثاني.
19. سلامة عبد العظيم حسين ومحمد إبراهيم (2002): معايير إعداد المعلم والتوجهات المستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 24، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية.
20. شرف الدين، علي حمود (2010): "صور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة"، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة" عدن، 11 - 13 أكتوبر 2010م.
21. عياصرة، علي أحمد. (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.
22. فرمان، ريتشارد (1995): توكيد الجودة في التدريس والتعليم، ترجمة سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. فليه، فاروق عبده وعبد المجيد (2005): معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر.
24. قاموس أكسفورد (1989): إنجليزي-عربي، الدراسي للغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد.
25. قلوبوي، أماني بنت محمد (2010): مدى قيام عضوات هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمهامهن التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
26. آل زاهر، علي ناصر (2005): تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

37. النعساني ، عبد المحسن (2003): نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي ، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية ، حلب ، الجمهورية السورية 11- 13 مارس.
38. النجار ، فريد راغب (2000) : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ط1 ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة.
39. النوبان ، سعيد عبد الخير (1999): مسؤوليات عضو الهيئة التعليمية في الجامعة ، قدمت للندوة العلمية بجامعة الرياض.
40. النوبان ، سعيد عبد الخير و فيصل ، شمشير (2000) : الهيئة التدريسية عماد أي تطور جامعي ، مؤتمر جامعة عدن الثالث حول التعليم العالي ، الجزء الأول ، الندوة الدولية حول الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي ، عدن من 11- 15 نوفمبر.
41. النمر ، مدحت أحمد (1994): تجربة جامعة الإسكندرية في مجال التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس ، ضمن ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ، الجامعة الأردنية ، كلية العلوم التربوية.
42. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2009) : معايير ضمان الجودة والاعتماد لبرامج التعليم العالي ، الرياض ، السعودية ، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
43. المجلس الأعلى للتخطيط للتخطيط التعليم (2006) مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه المختلفة (2004-2005)، صنعاء ، الجمهورية اليمنية.
44. مركز تطوير التعليم الجامعي (2007): نشرة دورية ، العدد 1 ، جامعة صنعاء.
45. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006): الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية ، وخطة العمل المستقبلية ، (2006 - 2010) ، مطبوعات مشروع التعليم العالي ، صنعاء ، الجمهورية اليمنية.
46. نصر ، محمد (2002): تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع عشر ، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، المجلد الأول ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
27. الزهيري ، إبراهيم (2007): معايير إعداد المعلم وتأهيله في جامعة كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية ، كلية التربية ، جامعة حلوان - مصر.
28. الخالدي ، فاطمة موسى (2012) : "مستوى توظيف معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية للمستحدثات التكنولوجية في ضوء معايير الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، غزة ، فلسطين.
29. السبيعي ، منى بنت حميدان (2010) : " واقع المهارات التدريسية لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى" ، ندوة التعليم العالي للفتاة : الأبعاد والتطلعات جامعة طيبة المملكة العربية السعودية.
30. الشيخ ، محمود بدوي (2000): الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ، دار الفكر العربي ، للطباعة والنشر ، ط1 ، عمان ، الأردن.
31. العاجز ، فؤاد (2006): السمات الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة للتعليم العالي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية ، الجودة في التعليم ، المجلد الثاني ، العدد الأول.
32. العضاوي ، سعيد علي (2012): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مج 5 ، ع(9).
33. الغمري ، إبراهيم (1982): "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" ، دار الجامعات المصرية ، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية.
34. اللقاني ، أحمد حسين والجمل ، علي أحمد (1999) : "معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس" ، عالم الكتب للتوزيع والنشر ط2 ، القاهرة .
35. الكاف ، علي جمال (2009): "الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي في ضوء المعايير الدولية" بحث منشور في مجلة الثوابت ، العدد (60) صنعاء.
36. المعجم الوجيز (1998) : مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، مصر.

### مواقع في النت:

- ظهر على موقع في النت ( www.gulfkids.com )

(http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main.

47. اللائحة الداخلية التنظيمية لمركز التطوير الأكاديمي - جامعة عدن (2009).

48. جامعة عدن (2010): لائحة تقويم أداء عضو هيئة التدريس مركز التطوير الأكاديمي، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، عدن: اليمن.

### المراجع الانجليزية:

49. Naidoo Kogi(2002)Staff Development: Alener for alityzssurance. Newzeland: Massy University (K.Naidoo and Massy .ac.nz).
50. David, B.,& Harold, T. (2000). Quality in Higher Education (Vol, 6):Routledge , part of the Taylor & Francis Group.
51. Jeanette, Taylor (2001) , The Impact of performance Indicator on The work of University Academics:Evidence from Australian Universities , **Higher Education Quarterly** , 1 (55) .
52. Unesco ,(1985) academic staff development units in universities, Bangkok.

## Development of the performance of Academic staff professors in light of the inclusive criteria of quality

**Nadwa Abdullah Al-Soufi ·Labeeb Abdulaziz Ibrahim ·Ali Abdo**  
*Assistant associate professor of Education Fundamentals*

### **Abstract:**

This research aims to determine means to develop performance of university teaching staff members in order to achieve continual improvement in the teaching performance according to comprehensive quality criteria. The researchers have used descriptive desktop survey method that studies a phenomenon and analyzes it to accomplish the following research goals:

- Determining comprehensive quality criteria in higher education;
- Determining quality criteria required in teaching staff members;
- Determining obstacles that impede performance of teaching staff members; and
- Determining means that can bring about development of Aden University teaching staff members.

The research has concluded the following:

1. The research at has presented various aspects of quality criteria, performance measurement that are required in teaching staff members at Aden University, as they are the backbone of scientific and academic research on which educational process depends and for their enormous role in preparing students.
2. The results showed the availability of a list of standards that evaluate a teaching staff member. The standards comprise required measures and tools that are adopted by the scientific section. They include self-evaluation and evaluation of students and peers.
3. The results also found a number of impediments to evaluating performance of teaching staff members. Some of these are relating to policies, mechanisms of decision-making, frigidty of academic and administrative regulations and bylaws in addition to bad educational and research environment and insufficient resources.
4. The study showed mechanism to develop performance of teaching staff members in light of comprehensive quality criteria may be realized through a number of techniques including:
  - The professor's capability of becoming a university teacher by means of possessing contemporary teaching skills, communicate on contemporary issues in terms of their academic specialty as a means to improve their capacities.
  - Their ability to create positive educational environment that helps the professor communicate with his/her students and improve their knowledge, abilities and skills thought which the professor becomes their guide.
  - Their capability to become scientific researchers who have continual desire to learn and work armed with scientific research ethics.
  - Their capability to become leaders in their fields and have leader characteristics and personal attributes and be familiar with the nature of leadership, its types and requirements.

### **Keywords:**

*Development, performance, university professor, Aden University, comprehensive quality criteria.*

\* Teaching staff members of Fundamentals and Educational Administration Department.