

## مدى مساهمة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم

### جامعة المدينة العالمية نموذجا

د. فاتنة الشريف  
الاستاذ المساعد  
جامعة المدينة العالمية ماليزيا

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عمليات الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي ومدى مساهمتها في تحقيق جودة عالية للتعليم الجامعي، وذلك من خلال النظر إلى معيار اعتماد عضو هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية، وما يتطلبه ذلك من وجود وحدة دائمة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس نظرا لأن عضو هيئة التدريس في الجامعة يعد المحور الأساس والمؤثر في العملية التعليمية، ويقع عليه العبء الأكبر في نجاحها وتحقيق أهدافها، لذا فإن الاهتمام بتنمية مهاراته وتطويرها سينعكس على أدائه المهني، وسيتمكن من تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية.

وقد تناولت الورقة هذا الموضوع من خلال عدة محاور شملت: مفهوم الاعتماد الأكاديمي وأهميته وأهدافه، ومنهجية الاعتماد الأكاديمي وأنواعه، ومفهوم الجودة وأهميتها وفوائدها، ومعايير عضو هيئة التدريس ومهامه الحديثة، ثم تم اختيار جامعة المدينة العالمية في ماليزيا كنموذج عملي على أهمية تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة التعليم العالي والحصول على الاعتماد الأكاديمي، وأخيرا اقتراح وجود وحدة جودة مؤسسية لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

وخلصت الدراسة إلى أن معيار اعتماد أعضاء هيئة التدريس يقف على رأس المعايير المطلوبة لاعتماد المؤسسات التعليمية وبناء على ذلك يشترط في مؤسسة التعليم العالي المتقدمة للحصول على الاعتماد الأكاديمي أن تتوفر لديها المقومات الأساسية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومن الأفضل وجود وحدة لتطوير ودعم أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بتنمية أدائهم الأكاديمي المهني ومتابعة أعمالهم ونشاطاتهم وتقويمها من أجل الارتقاء بمستوى الجودة للمؤسسات التعليمية.

#### الكلمات المفتاحية:

الاعتماد الأكاديمي، معايير الجودة، أعضاء هيئة التدريس، تجربة جامعة.

## مقدمة:

ينصب التنافس بين الجامعات على قدرة الجامعة على تحقيق قيم التقدم، حتى تلحق الجامعات العربية بأخواتها في الدول المتقدمة والتي عملت على تطبيق هذه القيم، ومن أهم قيم التقدم في هذا المجال: قيمة التخطيط العلمي لبرامج ومناهج التعليم العالي، وقيمة ثقافة النظم بدلا من ثقافة الأشخاص، وقيمة الإلتقان في وضع الكتاب الجامعي وفي التدريس وفي الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه وحفز الطلاب على التفكير العلمي والتفكير الابتكاري والانخراط في فرق عمل منتجة، وقيمة روح الفريق التي يتعين أن تشيع بين أعضاء هيئة التدريس، وقيمة القياس المرجعي بأن تختار الكلية والجامعة منافسا نموذجيا وتحدد مجالات تميزه ثم تضع برنامجا لعبور الفجوة والارتقاء لمستوى هذا المنافس النموذجي.

ومن خلال الإلتزام بهذه القيم احتلت الجامعات في الدول المتقدمة المراتب الأولى في التصنيفات الدولية الشهيرة في الأعوام الأخيرة، حيث أعد معهد التعليم العالي بجامعة جياو تونج بشنغهاي بالصين تقريرا علميا لأفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم لعام (٢٠٠٤)، وكانت المفاجأة خلو هذا التقرير من أية جامعة عربية أو إسلامية، وقد جاء على رأس القائمة جامعة هارفارد، تلتها جامعة ستانفورد، وجامعة كامبردج، وكانت جامعة أكسفورد من الجامعات المتقدمة في التقرير، كذلك جامعة طوكيو، أما في تقرير المعهد لعام (٢٠٠٩) فقد أعلن عن وجود جامعة الملك سعود في التصنيف عند مستوى (٤٠٢)، حيث سجلت الحضور العربي المنفرد في هذا التصنيف حيث لم تتضمن قائمة (٥٠٠) جامعة عالمية أي جامعة عربية أخرى هذا العام . إن التعليم العالي في الدول العربية يعاني ضغوطات شديدة بالنظر إلى ارتفاع عدد السكان، والطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي، وزيادة أعداد الطلبة الملتحقين مع قلة الموارد المالية، كما تواجه الكثير من المشكلات مثل غياب الروابط الوثيقة بين مؤسسات التعليم العالي، وعدم وجود برامج ومشاريع لخدمة المجتمعات المحلية، كما أن أوضاع أعضاء هيئة التدريس لا تطابق المعايير الدولية، وكذلك أوضاع الطلبة لا تطابق المعايير الدولية، إضافة إلى أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي لا تزال تتسم بالمركزية.

وبناء على ذلك فإن تحسين جودة التعليم أصبح هدفا أساسيا تسعى إليه كافة المجتمعات من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالي (Campbell & Rozsnyai, 2002) وانطلاقا من ذلك جاء توجه الجامعات في العالم نحو الأخذ بنظام الجودة والاعتماد، وتأسيس آليات لضمان جودة البرامج الأكاديمية والتربوية، وتطوير نظم وإجراءات ومعايير الجودة بما يساير التوجهات العالمية ويتمشى وظروف كل مجتمع، في محاولة لتقييم الممارسات التعليمية وتطويرها.

وتعتمد الجودة الكلية لمؤسسة التعليم العالي بشكل أساسي على نوعية أعضاء هيئة التدريس فيها، لأن عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي هو العنصر الفاعل والرئيس في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، ووجود عضو هيئة التدريس المتميز ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية.

إن القوة الدافعة للتطوير ترجع في المقام الأول إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس لتطوير قدراتهم للارتقاء بأدائهم الأكاديمي ويعتبر نموهم الأكاديمي المستمر من الأولويات التي ينبغي على إدارات مؤسسات التعليم العالي إعطاؤها أهمية كبيرة جداً، ولكي يكون تمييز عضو هيئة التدريس مضموناً فإن هناك حاجة ماسة لتهيئة الدعائم والمقومات التي تمكن عضو هيئة التدريس من الاستجابة والاستيعاب الكامل لحاجة المرحلة الحالية والمستقبلية.

### مشكلة الدراسة:

إن الواقع يؤكد على أن هناك ضرورة لأن تتحول مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية من مرحلة التنظير إلى مرحلة التطبيق، مع أهمية إحداث تغييرات أساسية في البيئة التعليمية، فالمؤسسات التعليمية في شكلها الحالي سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري أو على مستوى السياسات التعليمية لا تلبى الحد الأدنى المطلوب من الجودة، وتزداد أهمية تطبيق الجودة في الجامعات العربية نظراً للمرتبة المتدنية التي تحتلها بين الجامعات العالمية. وتتجه الكثير من مؤسسات التعليم العالي في طريقها إلى التغيير والتطوير إلى طريق الاعتماد الأكاديمي وتطبيق معايير الجودة للارتقاء بأنظمتها وبرامجها لتواكب التطورات الحديثة، وما تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث التي تدفع إلى نشر مفهوم ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ويعتبر عضو هيئة التدريس محورا أساسيا من محاور الاعتماد العام لمؤسسات التعليم العالي، ومن خلال استقراء واقع مؤسسات التعليم العالي وما أشارت إليه بعض الدراسات الحديثة يتضح وجود خطط عملية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس المهنية، ولكن هذه الخطط بحاجة للدراسة والتطبيق، من هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتحدد في وجود قصور في التخطيط والتطبيق لبرامج التطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب البحث والسعي إلى بناء برنامج يمكن أن يساهم في تطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئات التدريس.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسهم بشكل إيجابي في الدعوة إلى توجيه الاهتمام إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وذلك بتبسيط الضوء على تجربة جامعة المدينة العالمية في ماليزيا في تطوير أعضاء هيئة التدريس فيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي ومن ثم الدعوة بضرورة وجود وحدة جودة في كل مؤسسة تعليمية، هدفها تطوير ودعم أعضاء هيئة التدريس وتنمية أدائهم الأكاديمي المهني ومتابعة أعمالهم ونشاطاتهم وتقييمهم، من أجل الارتقاء وتحقيق الجودة العالية للمؤسسات التعليمية، وتحاول هذه الدراسة وضع الخطوط العريضة لعمل هذه الوحدة وأقسامها.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- تتناول فئة أعضاء هيئة التدريس والتي تعد من أهم فئات الموارد البشرية إعداداً وتأهيلاً، فهي عقل الأمة المفكر، لاسيما أنها المسؤولة عن تحقيق التنمية البشرية للشباب في الجامعات.
- تتناول الشق العلمي أو الأكاديمي في حياة عضو هيئة التدريس، والتي تعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تربط المؤسسات التعليمية بمشاكل مجتمعيها، ومن ثم تفعيل دورهم في خدمة المجتمع.
- تبرز أهمية تحقيق الجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في أداء المؤسسات التعليمية نظراً لتدني جودة ونوعية المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.
- تساهم في تسهيل عمل هيئات الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي.
- تحديد معايير اعتماد وضمان جودة أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة تجربة جامعة المدينة العالمية في ماليزيا لتطوير أعضاء هيئة التدريس فيها.
- التوصل إلى تصور مقترح للارتقاء بجودة مؤسسات التعليم العالي من خلال وحدة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما مفهوم الاعتماد الأكاديمي وما أهميته ؟
٢. ما مفهوم الجودة وما هي معاييرها في التعليم العالي ؟
٣. ما هي معايير الاعتماد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ؟
٤. ما هي الإجراءات التي تتخذها جامعة المدينة العالمية في ماليزيا لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بناء على طلبات هيئة الاعتماد الماليزية MQA ؟
٥. ما التصور المقترح لوحدة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ؟

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعايير الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، وإجراءات جامعة المدينة العالمية لتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتسعى في المقام الأول نحو تصميم إطار مقترح لوحدة جودة مؤسسية في كل جامعة ومؤسسة تعليمية لدعم وتطوير أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة، بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الجودة للجامعة والمؤسسة التعليمية والتي هي من أبرز متطلبات الحصول على الاعتماد الأكاديمي.

مصطلحات الدراسة:

عضو هيئة التدريس : يقصد به في هذه الدراسة كل شخص يزاول مهنة التدريس في الجامعة، ويشغل إحدى الرتب العلمية التالية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس).

الاعتماد الأكاديمي: هو العملية التي يتم بواسطتها الاعتراف ببرامج أكاديمية تعليمية بناء على معايير متفق عليها، ويتضمن الاعتماد أن البرامج الأكاديمية التعليمية يتحقق فيها المستوى النوعي من التعليم لمقابلة الأهداف المتوقعة من تلك البرامج بما يحقق الثمرات التعليمية المنشودة .

معايير الجودة: مجموعة من المواصفات والشروط التي تعكس درجة إتقان عالية في البرامج والأنشطة والمواصفات والتي يتم الاتفاق عليها من قبل هيئات الجودة العالمية .

حدود الدراسة:

سيتم دراسة الاعتماد الأكاديمي والجودة في التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وكذلك دراسة الإجراءات التي تتخذها جامعة المدينة العالمية في ماليزيا نحو أعضاء هيئة التدريس في سعيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامج الجامعة من هيئة الاعتماد الماليزية (MQA) Malaysian Qualifications Agency .

وفي ضوء ما تقدم سوف يشتمل البحث على المباحث التالية :

- المبحث الأول: مفهوم الاعتماد الأكاديمي وأهميته .
- المبحث الثاني: الجودة ومعاييرها في التعليم العالي .
- المبحث الثالث: معايير الاعتماد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس .

المبحث الرابع: تجربة جامعة المدينة العالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي.

المبحث الخامس: وحدة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

المبحث الأول: مفهوم الاعتماد الأكاديمي وأهميته:

تعددت مفاهيم الاعتماد الأكاديمي وتباينت لدى الباحثين والمتخصصين، حيث يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم، فهو إحدى الوسائل التي يتبناها المجتمع التعليمي بغية التنظيم الذاتي والمراجعة المثلية من أجل تقوية ودعم نوعية وكفاءة التعليم بصورة تجعله موضع ثقة الناس.

ويعرفه الدهشان (٢٠٠٧) بأنه صيغة أو شهادة لمؤسسة أو برنامج تعليمي مقابل استيفاء معايير تصدرها هيئات ومنظمات أكاديمية متخصصة على المستوى المحلي والإقليمي بما يؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف.

ويعني ذلك الاعتراف بأن المؤسسة التعليمية تصل إلى مستوى معياري محدد، فهو لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية، وليس حجرا على الحرية الأكاديمية، بل هو تأكيد وتشجيع للمؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة، ويهتم بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

ويشمل اعتماد المؤسسة ككل وفقا لمعايير محددة كفاية المرافق والصادر والعاملين بالمؤسسة والخدمات الأكاديمية والطلابية المساندة والمناهج ومستويات انجاز الطلاب والهيئة الأكاديمية وغيرها من مكونات المؤسسة التعليمية.

إن الأخذ بنظام الاعتماد للمؤسسات التعليمية لم يعد قضية ثانوية، ولم يعد الحديث عنه من باب الترف، ولكنه أصبح من القضايا المصيرية التي تملحها تطورات الحياة.

هناك ثلاثة أنواع للاعتماد:

١. الاعتماد المؤسسي أو الأولي أو العام :

وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة، وهو خطوة مبدئية وضرورية للتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد استوفت الشروط والمعايير أو المرجعيات والمستويات العامة كالمبنى والتجهيزات والمعامل وأماكن التدريب والمكتبة وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وغير ذلك من الخصائص المؤسسية، أي أن هذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافا بالكيان الشامل للمؤسسة التعليمية.

٢. الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي أو الخاص:

وهو الذي يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد، أي أن هذا النوع من الاعتماد هو بمثابة اعتراف بالكفاءة الأكاديمية لبرنامج دراسي تقوم به هيئة علمية متخصصة وتقرر أن البرنامج يحقق معايير الجودة الموضوعية من قبل هذه الهيئة.

٣. الاعتماد المهني :

وهو الذي يختص بالاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهنة، وبذلك فهو يمنح للشهادة الأكاديمية من قبل مؤسسات اعتماد أعدت لهذا الغرض كالتقانات والاتحادات.

أهداف الاعتماد الأكاديمي :

تهدف المؤسسات التعليمية من عملية الاعتماد الأكاديمي إلى :

- تحسين و تطوير النوعية للبرامج التعليمية.
- توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للجمهور للاطلاع عليها.
- تدعيم المصداقية حتى تتمكن هذه المؤسسات من استخدام المصادر المتاحة لها لتقديم أفضل الخدمات.
- المساهمة في التخطيط وتقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتمويل هذه المؤسسات والبرامج التعليمية التي تقدمها.

أهمية عملية الاعتماد الأكاديمي :

إن تطبيق نظام الاعتماد يمكن أن يحقق للجامعة المزايا التالية:

- وضوح البرامج الأكاديمية وشفافيتها وتوفير معلومات واضحة ودقيقة للجهات المعنية.
  - رفع سمعة البرامج التي تقدمها الجامعة وشيوع مبدأ المساءلة والمحاسبة الذاتية والجماعية .
  - ضمان اتساق برامج الجامعة مع معايير الاعتماد الأكاديمي ومتطلبات المهنة وحاجات الجامعة وطموحات أفراد المجتمع.
  - تعزيز ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة وتوفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بإعداد البرامج الأكاديمية ، وتنفيذها، والإشراف عليها.
  - إعادة النظر في البرامج الأكاديمية للجامعة، وتحسينها في ضوء متطلبات العصر وتأمين النمو الأكاديمي والمهني للعاملين في المؤسسة وتوفير الرضا .
  - زيادة التعاون والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية ورفع دافعية العمل والإنتاج لديهم، وتحقيق الانضباط الذاتي، وازدياد المساهمات العلمية والأكاديمية .
  - توثيق العلاقة بين خريجي الجامعة وأساتذتها .
  - زيادة دافعية الطلاب نحو التعليم، وتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب الجامعي.
- وترتبط منهجية الاعتماد بخمس خطوات رئيسة ( الفتلاوي، ٢٠٠٨ ) :
١. وضع الأسس والمعايير وتعديلها وتطويرها.
  ٢. إجراء التقييم الذاتي.
  ٣. إجراء التقييم الخارجي.
  ٤. اتخاذ القرار وتعميم النتائج.
  ٥. إعادة التقييم.

إن حركة الاعتماد الأكاديمي ترتبط بحركتين كبيرتين هما الجودة الشاملة والمعايير، والمعايير هي المدخل لتحقيق الجودة والاعتماد هو الشهادة بأن المؤسسة قد حققت معايير الجودة المحددة والمعلنة.

**المبحث الثاني : الجودة ومعاييرها في التعليم العالي :**

لقد ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم العالي بعمليات الفحص والتفتيش والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم العالي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات

لإدارة الجودة للتعليم العالي، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم العالي وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل، أي أن مفهوم الجودة تطور على مراحل: مرحلة التفتيش والفحص، مرحلة مراقبة الجودة، مرحلة توكيد وضمان الجودة، وأخيراً مرحلة الجودة الشاملة.

وتعرف الجودة بأنها الحالة المتحركة أو الديناميكية المتغيرة والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لغرض سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة (Gotesch & Stanley, 1997)، وهي عملية المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة.

أما عشيبية (1999) فقد عرّفها بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية.

والجودة في مجال التعليم تعني إرضاء الزبون ومعرفة متطلباته الحالية والمستقبلية وتحقيقها، سواء كانوا زبائن داخليين كالطلاب وأعضاء هيئة تدريس، أو خارجيين كأولياء الأمور والمؤسسات التي سيعمل بها الخريج مستقبلاً، إضافة إلى التحسين اليومي المستمر لتأكيد تطابق المواصفات والمعايير التي تحددها متطلبات الزبائن.

أي أنه يمكن النظر إلى مفهوم الجودة في التعليم من زوايا عدة، من بينها زاوية الجودة باعتبارها مرادفاً للكمال، والجودة باعتبارها شيئاً مميزاً، والجودة كمرادفة للامتياز، والجودة كملأمة للهدف، والجودة كمتضمنة للكفاءة والفاعلية (Sallis, 1993)، ولتحقيق الجودة والاعتمادية في التعليم العالي يجب توافر مجموعة من المعايير في الجامعات لتستطيع تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى.

السمات الأساسية لعملية الجودة :

تتسم نظم تطبيق الجودة ببعض السمات التي تدعم إصلاحات التعليم العالي (David & Harold, 2000):

- توافر المعلومات الكافية لأي فحص خارجي وتطوير إطار عام لخطة التقييم والتطوير.
- دعم خطط التحسين للمؤسسة وتوافر آليات توجه عملية المراجعة الداخلية.
- تطبيق التقييم الذاتي وتطوير معايير أكاديمية نابعة من المؤسسة.
- إعداد دليل إرشادي لضوابط وإجراءات تطبيق الجودة ونشر التقارير الناتجة عن عمليات التقييم.

وهناك معوقات كثيرة تواجه تطبيق الجودة في التعليم العالي مثل مقاومة التغيير وضعف العمل الجماعي والمركزية الخانقة في بعض الأقسام، كذلك التعقيد في بعض أساليب العمل، وعدم وجود معايير عمل واضحة، وعدم وجود نظام دقيق للمعلومات والبيانات.

**معايير الجودة في التعليم العالي:**

يفيد قاموس المورد بأن كلمة المعيار تعني لغوياً الميزان أو المحك أو المقياس أو الفيصل، والمعايير تعني مستويات الاعتماد أو التصديق للمؤسسة أو البرنامج وتشمل هذه المستويات التوقعات الخاصة بالجودة والفاعلية والموارد المالية. ويشير مصطلح المعايير في مجال التعليم إلى المستويات والمواصفات والخصائص التي تتميز بها مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية، مثل البنية التحتية للمؤسسة والمناهج الدراسية والتجهيزات والوعاء الزمني للمواد الدراسية، والخدمات

المتبادلة بين المجتمع المحلي والمؤسسة، وكذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريون والمكتبات والتمويل وحرية المؤسسة في اتخاذ القرار.

وهي نقاط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة معايير جودة البرنامج، وبالتالي تمثل نصوص المعايير توقعات عامة حول مستويات الإنجاز.

مؤشرات مفهوم المعايير:

ولفهم سياق العمل في حركة المعايير لابد من إلقاء الضوء على مؤشرات مفهوم المعايير لتحقيق الجودة في التعليم العالي:

- دليل عمل للمتابعة والتقييم، ومؤشر للتخطيط والاعتراف والتغذية الراجعة.
  - وسيلة لمحاسبية المجتمع للمؤسسة، وإطار مستقر لجمع المعلومات والبيانات وإعداد التقارير.
  - إطار مرجعي للمقارنة بين النتائج المتوقعة والنتائج الواقعية، ووسيلة لتقييم الإنجاز.
  - إطار مرجعي لإصدار الأحكام عند التقييم، ولغة مشتركة بين مؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات الإقليمية والعالمية.
- إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءاً من هذا البرنامج، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي، وكما ذكر سابقاً تتناول عناصر الجودة الشاملة للتعليم العالي البرامج والمناهج وهيئة التدريس والمرافق الجامعية والعمليات الإدارية، دعم ومساندة الطلاب، عمليات التقويم والتغذية الراجعة، الأهداف والهيكل الإداري والخطط والأنشطة وخدمة المجتمع، ويتحمل أعضاء هيئة التدريس الجزء الأكبر من أعباء مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة، لذلك فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل في تحقيق الجودة وفقاً لثقافتهم ودافعيتهم واستعدادهم وإيمانهم بما يقومون به.

المبحث الثالث : معايير الاعتماد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة الشاملة للتعليم العالي فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم، وتفرغهم للتدريس، وإجراء البحوث العلمية والمنشورات، والمساهمة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتربوية وفي خدمة المجتمع، هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية.

وقد أكد العديد من الباحثين في مجال جودة النوعية في التعليم العالي على دور أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم عنصر مستهدف في نظام الجودة، كما أن على عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، ويتوقف على مدى جودتهم مستوى جودة المخرجات، وترتبط أيضاً بإجراءات تثقيفهم وترقيتهم ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، وفعالية مشاركتهم في اللجان والهيئات العلمية.

من خلال ما تقدم تتبين علاقة أعضاء هيئات التدريس بجودة النوعية في التعليم العالي، فهم يشكلون بمدخلاتهم وأدوارهم التي يقومون بها داخل الجامعة و خارجها أهم عامل في تحقيق الجودة الشاملة.

ويمكن حصر معايير جودة التعليم العالي المتعلقة بجودة هيئات التدريس والمطبقة عالمياً وعربياً من الدراسات التالية:  
(الترتوري وجويحات، ٢٠٠٦)، (شهيبي وآخرون، ٢٠٠٣)، (أبو فارة، ٢٠٠٣)، (دياب، ٢٠٠٥)، (البطش، ٢٠٠٩)  
(السهلاوي، 1992)، (سلامة والنهار، ١٩٩٧)، (زيتون، 1995)، (عبيدات، 1991).

ويمكن تصنيف هذه المعايير حسب أدوار أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بصفاتهم الشخصية والأكاديمية، وبصفتهم مدرسين ومرشدين ومشرفين على الطلبة وأبحاثهم، وبأحاثين ومفكرين، وأعضاء فاعلين في خدمة المجتمع .  
أولاً: معايير جودة أعضاء هيئة التدريس بصفاتهم الشخصية والأكاديمية:

- من معايير جودة أعضاء هيئة التدريس التي تتعلق بصفاتهم الشخصية والأكاديمية ما يلي:
- الالتزام بأخلاقيات المهنة والأداء الأكاديمي، والمستوى العلمي والخلفية المعرفية.
- خدمة المؤسسة والانتماء لها، ومواكبة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.
- الثقة بالنفس والقدرة الكلامية والاهتمام بالمظهر الخارجي والبشاشة والمرح.
- الإسهام في المشاريع الأكاديمية التي تعود بالفائدة على الجامعة.
- المشاركة في دراسة احتياجات الكليات والأقسام، وبناء جسور التعاون مع الأكاديميين من نفس التخصص.
- قدرته على العمل ضمن فريق مشترك، وتقبل التغذية الراجعة، والانتظام في العملية التعليمية.
- مستوى التدريب الأكاديمي والنشاط العلمي.

ثانياً: معايير جودة أعضاء هيئة التدريس بصفاتهم مدرسين ومرشدين ومشرفين على الطلبة وأبحاثهم:

تتصف معايير جودة أعضاء هيئة التدريس والتي تتعلق بالتدريس والإشراف والإرشاد بالتالي:

- امتلاك أعضاء هيئة التدريس الكفايات التدريسية إضافة إلى نموهم المستمر في مجال تخصصهم، ومستوى التدريس الأكاديمي.
- الإعداد الجيد للمحاضرات والالتزام بموضوعات المادة والإخلاص في التدريس وتهيئة مناخ تعليمي وتعلمي مناسب.
- التمكن من المادة الدراسية، والأسلوب التدريسي الشيق والحماسة في التدريس، والقدرة على توصيل المعلومات.
- تصميم خطة لكل مادة، وتنوع الموضوعات الفرعية والنصوص، وتحديث المصادر والمراجع، والتواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقويم.
- احترام الطلبة والتواصل معهم، وعدم التحيز والموضوعية، وتقدير احتياجاتهم المعرفية والنفسية ومؤازرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربوياً ومهنياً ومعالجة مشكلاتهم السلوكية.
- الاهتمام بتنمية التفكير العلمي وروح الإبداع، وتنمية الاتجاه التحليلي، والاهتمام بالجوانب التطبيقية.
- استخدام البرمجيات الحديثة في التدريس، واستخدام الانترنت، والتمكن من المادة العلمية، وإثارة الدافعية والتواضع والاتزان الانفعالي، إعطاء الطالب الحرية في التعبير.
- ضبط الصف والسمعة الأكاديمية الجيدة بين طلبة الجامعة وشعور الطلبة بالفائدة من المحاضرات.
- تحديد خطة المساق ومتطلباته ومعرفة الهدف من أسلوب التدريس المستخدم، والاهتمام بالإعداد للمحاضرة، والالتزام بمواعيد المحاضرات، الإحاطة بالمادة العلمية ومتابعة ما يجد منها.
- العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية والنظرة المتعمقة وتنمية الاتجاه التحليلي.

- درجة التفاعل الشخصي ، والالتزام بالمنهج العلمي ، والوعي بدور القدرة العلمية والخلقية.
- تطوير الخطط التدريسية وتطوير أساليب وطرق التدريس.
- ربط المحتوى بحاجات الطلبة وهموم المجتمع ، وتدريب الطلبة على إجراء الأبحاث وعلى المناقشة والقراءة الخارجية ، وحضور المؤتمرات والندوات.
- تنمية التفكير والابتكار لدى الطلبة والموهبة ، والاهتمام بتوجيه الطلبة ، و الالتزام بالساعات المكتبية.

ثالثاً: معايير جودة أعضاء هيئة التدريس بصفتهم باحثين ومفكرين :

تتعدد معايير جودة أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالأبحاث والإنتاج العلمي كما يلي :

- إسهامات أعضاء هيئة التدريس في تقدم المعرفة وتطويرها وزيادة حدودها، والإنتاج العلمي لهم من بحوث ودراسات منشورة وكتب ومقالات ، والاهتمام بالبحث والتأليف والاستمرار في عمل الأبحاث بعد الأستاذية.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية، والإسهام في إعداد المقررات، والاستفادة من إجازات التفرغ العلمي.
- تشجيع الأبحاث المشتركة ودعم الأبحاث مادياً، وتوفير ما يلزم الأبحاث من مختبرات ووسائل ومصادر ومراجع.
- إقامة معارض لأعمال أعضاء هيئة التدريس من اكتشافات واختراعات وأبحاث ومؤلفات جديدة.
- نشر البحوث في المجالات المحكمة، وتطبيق نتائج البحوث.

رابعاً: معايير جودة أعضاء هيئة التدريس بصفتهم أعضاء فاعلين في خدمة المجتمع :

كما تتعدد معايير جودة أعضاء هيئة التدريس التي تتعلق بخدمة المجتمع كالتالي :

- الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وطبيعة الدراسات والأبحاث التي يقومون بها لخدمة الجامعة والمجتمع المحلي.
- مساهمة في خدمة المجتمع ، والمشاركة في الجمعيات واللجان والمجالس المهنية والعلمية.
- المشاركة العلمية في وسائل الإعلام، والمشاركة في عقد الدورات التدريبية.
- تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى، والمشاركة في الجمعيات العلمية والمهنية.
- المشاركة في الندوات العامة وفي اللجان الجامعية.

المبحث الرابع: تجربة جامعة المدينة العالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي :

أولاً: تعريف بجامعة المدينة العالمية :

نشأة الجامعة :

حصلت جامعة المدينة العالمية في ماليزيا على الترخيص الكامل باعتبارها جامعة متكاملة مرخصة معتمدة بدولة ماليزيا أواسط

العام ٢٠٠٧ ، كما تم اعتماد برامجها الأكاديمية الأولى من هيئة الاعتماد الأكاديمي الماليزية [MQA] Malaysian

Qualifications Agency لتكون بذلك أول جامعة ماليزية عالمية من نوعها حيث تعمل في داخل ماليزيا، وتستهدف

الطلبة في جميع أنحاء العالم .

وقد بدأت الجامعة التشغيل الكامل ابتداءً من شهر فبراير من العام ٢٠٠٨ ، وخضعت لقوانين وزارة التعليم العالي الماليزية

بوصفها جامعة مستقلة محلية، تهدف للعمل الجامعي بأسلوب عالمي، وتستطيع قبول الطلاب الدوليين من خارج ماليزيا.

والنظام المعتمد لدى جامعة المدينة العالمية يتميز بأنه نظام مقنن بحسب المعايير التي وضعتها وزارة التعليم العالي الماليزية وهيئة الاعتماد الأكاديمي الماليزية.

رسالة الجامعة:

إيصال العلوم بأفضل الوسائل والطرق، والتطوير العلمي والتبادل المعرفي في ضوء المعايير العالمية، لإيجاد بيئة تعليمية بحثية حديثة للأجيال المتعلمة في سائر أنحاء العالم، بما يخدم المجتمع ويحافظ على القيم .  
الرؤية:

جامعة عالمية رائدة، تعنى بالعلوم المتنوعة، في مجالاتها المتعددة، لخدمة و تطوير الإنسانية .  
أهداف الجامعة:

- نشر العلم والمعرفة في شتى مجالات الحياة، وتسهيل سبل تلقي العلم بأحدث وأفضل وسائل التقني.
- الحفاظ على القيم والمثل العليا عن طريق التعليم العالي والبحث العلمي.
- تكوين بيئة علمية شاملة ومتكاملة في مجال التعليم والبحث.
- الإسهام في تطوير التعليم العالي بمختلف تخصصاته وفروعه وتوفير برامج وفرص دراسية وخدمات مبتكرة، ذات جودة عالية وشاملة.

- إيجاد مخرجات ذات معرفة عالية وقدرات تقنية ومهارات تنافسية وإسهام اجتماعي.

- عقد الشراكات والاتفاقيات مع الجهات ذات العلاقة لتحقيق التعاون والتكامل في شتى المجالات .

ثانيا: معايير هيئة الاعتماد الأكاديمي الماليزية:

أنشئت هيئة الاعتماد الماليزية (Malaysian Qualifications Agency (MQA في عام ٢٠٠٧ وذلك لضمان جودة التعليم العالي في القطاعين العام والخاص، والدور الرئيسي لها هو تنفيذ سياسة الاعتماد الأكاديمي لضمان جودة التعليم العالي، وهي الهيئة المرجعية الأساسية للمعايير والمقاييس، وعليها تقع مسؤولية المراقبة والإشراف على ممارسات ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي الوطني الماليزي، كما تقوم بتطوير المعايير والاعتمادات ومنح الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في ماليزيا (MQA , 2011) .

وكانت معايير الاعتماد التي حددتها هيئة الاعتماد الماليزية لضمان جودة البرامج الأكاديمية تتركز في تسعة مناطق (MQA , 2008) :

المنطقة الأولى: الرؤية، الرسالة، الأهداف التربوية، حصيلة التعلم وتشمل: وجود الرؤية والرسالة والأهداف التربوية، مشاركة العملاء في صياغة الرؤية، الرسالة، الأهداف التربوية، الاستقلالية المؤسسية، خصائص الخريج وحصيلة التعلم .

المنطقة الثانية: تصميم البرامج وتقديمها للمستفيدين وتشمل: تصميم البرامج وطرق التدريس المناسبة، المنهج العلمي، مضمون وبنية البرامج، القيم الخلقية والسلوكية الإسلامية في محتوى البرنامج، إدارة البرامج بكفاءة، العلاقات مع المستفيدين الخارجيين المنطقة الثالثة: تقييم الطلاب ويشمل: طرق التقييم، العلاقة بين التقييم والتعلم، إدارة عملية تقييم الطلاب.

المنطقة الرابعة: اختيار الطلاب والخدمات المساعدة وتشمل: سياسة القبول والاختيار، تخطيط الدفعة الطلابية، إجراءات تحويل الطلاب، الخدمات الطلابية والاستشارية، تمثيل الطلاب ومشاركتهم .

المنطقة الخامسة: عضو هيئة التدريس ويشمل: سياسة التوظيف، سياسة الخدمات وتطوير عضو هيئة التدريس.

المنطقة السادسة: المصادر التربوية وتشمل: الموارد وتسهيلات البنية التحتية، المعلوماتية والتكنولوجيا، البحث العلمي والتطوير الخبرات التربوية، التبادل التربوي، الميزانية التربوية ومخصصاتها .

المنطقة السابعة: مراقبة البرامج ومراجعتها وتشمل: آليات تقييم البرامج، التغذية الراجعة للطالب والأستاذ، أداء الطلاب مشاركة العملاء .

المنطقة الثامنة: القيادة، الإدارة والتسيير وتشمل: الإدارة والتسيير، القيادة الأكاديمية، القيادة الادارية، نظام إدارة الجودة التفاعل مع القطاعات الخارجية .

المنطقة التاسعة: التحسن المستمر للجودة وفيما يتعلق بالمنطقة الخامسة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والتي تشمل سياسة التوظيف وسياسة خدمات وتطوير عضو هيئة التدريس، فقد حددت هيئة الاعتماد الماليزية المعايير التالية:

- توفير معلومات موجزة عن كل أعضاء هيئة التدريس والموظفين ( الاسم، حالة التعيين، الجنسية، العقد، المؤهلات الأكاديمية خبرة العمل السابقة ).
- تقديم السيرة الذاتية لكل عضو هيئة تدريس وفيها المؤتمرات التي حضرها والمنشورات والبحوث والاستشارات.
- تقييم أداء الموظفين الأكاديميين.
- وصف العمليات والإجراءات في إدارة الانضباط الوظيفي.
- وصف السياسات والمعايير والعمليات في التعيين والترقية.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلاب.
- آليات تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- توفير المعلومات في المجالات البحثية.
- إجراءات التطوير المهني.
- وصف السياسة والممارسات في الاستشارات الخاصة.
- وصف نظام التوجيه للموظفين الجدد.
- الاشتراك في أنشطة خدمة المجتمع.

ثالثاً: إجراءات جامعة المدينة العالمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي في مجال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس:

تسعى جامعة المدينة العالمية جاهدة لتطبيق تعليمات هيئة الاعتماد الماليزية، فمما جاء في كلمة مدير الجامعة حول الالتزام بمعايير هيئة الاعتماد الأكاديمي الماليزية قوله "لدينا معايير وضعتها لنا هيئة الاعتماد الأكاديمي الماليزية (MQA)، ووزارة التعليم العالي الماليزية، إذ توجد قوانين محددة يجب علينا الالتزام بها من قبيل المؤهل الدراسي الذي يحمله الأستاذ الجامعي والتخصص الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، والتدريب والتأهيل، وأيضاً توجد قوانين محددة من ناحية التناسب ما بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، ويتحتم على الجامعة تطبيق تلك القوانين في كل برنامج دراسي تقدمه على حدة، وكل المعايير تصب بالجملة في ضمان الجودة الأكاديمية لمخرجات تلك البرامج. ويلاحظ أن غالبية الهيئة الأكاديمية التي قامت بتأسيس هذه المناهج والعمل على وضعها وتسجيلها هم من الحاصلين على درجة الأستاذية في الجامعات"

وللوصول إلى هذه الأهداف قامت الجامعة بالخطوات التالية:

### الخطوة الأولى: الإجراءات الخاصة بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس:

- تقوم جامعة المدينة العالمية بمجموعة من الإجراءات لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس منها :
- عقد ورش وحلقات التدريب في جميع المجالات التي تتعلق بعضو هيئة التدريس سواء من ناحية التدريس أو البحوث أو خدمة المجتمع أو البرامج التقنية التي يستخدمها عضو هيئة التدريس، خاصة وأن الجامعة تقوم أساسا على التقنية.
  - الحرص على توفير معلومات عن أعضاء هيئة التدريس والسير الذاتية لكل عضو هيئة تدريس في نظام الجامعة الداخلي.
  - الحرص على توفير نماذج الأداء اليومي لأعضاء هيئة التدريس، ونماذج التقييم الذاتي، ومعايير وسياسات الترقيات، ونماذج للعقوبات والإنذارات.
  - الحرص على التحضير للمتطلبات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير فرص التدريب لهم من جميع الجوانب.
  - الالتزام التام بأنشطة ضمان جودة أداء أعضاء التدريس من خلال وضعه ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة، والعمل على نشر الجودة في الجامعة.
  - العمل على تأهيل كوادر تقود عملية التطوير.

### الخطوة الثانية: اجراءات تقييم ومراجعة البرامج الأكاديمية:

تقوم جامعة المدينة العالمية بتقييم البرامج بكافة مكوناتها بما في ذلك تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك على النحو التالي:

١. التقييم الداخلي:

- تطلب إدارة الجامعة من كل كلية أو مركز أكاديمي القيام بتقييم داخلي للبرامج الناشطة حاليا والبرامج المقترحة مستقبلا، عن طريق تشكيل لجان من الأكاديميين الداخليين من ذوي الخبرات المعروفة.
- وتتم عملية التقييم الداخلي وفق الالتزام بمعايير ضمان الجودة والصادر عن هيئة الاعتماد الماليزية وذلك من أجل:
- التعرف على نقاط القوة والضعف لدى أعضاء هيئة التدريس والفرص المتاحة للتطوير .
  - جمع المعلومات والمعطيات حول أداء أعضاء هيئة التدريس .
  - تحليل المعطيات والمعلومات من أجل تحديد عوامل القوة ومواطن الضعف وكيفية التعامل معها.
  - تطوير استراتيجيات وخطوات وحلول عملية لمعالجة الضعف وتحقيق التنافسية العالية لدى أعضاء هيئة التدريس .
٢. التقييم الخارجي:

تقوم إدارة الجامعة بتعيين مستشارين خارجيين من ذوي الخبرات والرتب الأكاديمية العالية بهدف التقييم المستمر للبرامج الأكاديمية بكافة مكوناتها بما في ذلك تقييم أوضاع هيئة التدريس ، وتقديم تقرير متكامل عن مستوى البرامج، واقتراح الأدوات والأساليب المؤدية للارتقاء بمستوى الجامعة .

الخطوة الثالثة: الإجراءات الخاصة بالتعامل مع لجان هيئة الاعتماد الماليزية:

- قامت إدارة الجامعة بتشكيل اللجنة الشاملة للاعتماد الأكاديمي، مكونة من وكلاء الجامعة ومن عمداء الكليات ومدراء المراكز والوحدات والشؤون الإدارية والمالية .
- وحددت مسؤوليات اللجنة الشاملة بالجوانب التالية:
- الإشراف على جمع وتنظيم البيانات والوثائق والإجراءات المطلوبة من قبل هيئة الاعتماد الماليزية.

- القيام بدراسة مسحية وتقييمه داخل الجامعة لتحديد نقاط الضعف والقصور في ضوء لوائح ومحاور هيئة الاعتماد وتقديم التوصيات لسد الثغرات .
  - الإشراف على عملية التفتيش الداخلي تجهيزا لزيارة هيئة الاعتماد .
  - إرسال أعضاء اللجنة دوريا لحضور التدريب الذي تجريه هيئة الاعتماد الماليزية .
  - إعداد حقائب تدريبية وعروض مرئية لكل محور ووضعها في بوابة الموظفين على موقع الجامعة على الانترنت .
  - إعداد حقائب تدريبية وعروض مرئية خاصة بالطلاب ووضعها في بوابة الطالب .
- وقامت اللجنة الشاملة للاعتماد بتشكيل تسعة لجان فرعية يترأس كل لجنة فرعية عضو من أعضاء اللجنة الشاملة، ويتركز عمل كل لجنة من اللجان الفرعية بمحور من محاور هيئة الاعتماد الماليزية التسعة، وتقوم اللجنة الفرعية بالتواصل مع الجهات المعنية بالبرنامج لوضع خطة عمل تتعلق بتنظيم الوثائق ومراجعة البرنامج من حيث استيفائه لشروط هيئة الاعتماد، والإعداد للإجابة على تساؤلات الهيئة عند الزيارة، وتحدد كل لجنة الإطار الزمني الخاص بها، وتقديم عرض ملخص من أعمالها بشكل دوري أمام اللجنة الشاملة.
- وقد قامت اللجنة الفرعية الخاصة بالمنطقة الخامسة المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بدراسة مستلزمات هذه المنطقة، والتأكد من وجود المتطلبات التالية:
- إثباتات تعيين أعضاء هيئة التدريس (من الموارد البشرية) .
  - نماذج عقود تعيين أعضاء هيئة التدريس .
  - إثباتات من مؤهلات أعضاء هيئة التدريس توضح الدرجات العلمية والترقيات والتخصصات التي تقابل البرامج الأكاديمية المطروحة في الجامعة .
  - محاضر مجالس الكليات والأقسام تتضمن التوصيات بتعيين أعضاء هيئة التدريس .
  - نماذج من إعلانات سابقة لتوظيف أعضاء هيئة التدريس .
  - ملخص جدول مختصر يوضح أسماء أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم .
  - نماذج الأداء اليومي لأعضاء هيئة التدريس مع توضيح توزيع الواجبات والمسئوليات والحوافز .
  - نماذج التقييم الذاتي لعدد من أعضاء هيئة التدريس كإثباتات .
  - نماذج للعقوبات والإنذارات المستخدمة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس .
  - معايير وسياسات الترقية الى أستاذ أو أستاذ مشارك .
  - تقارير عن المتطلبات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس: نسبة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، تحليل احتياجات أعضاء هيئة التدريس، توقعات الطلاب، استبانة أعضاء هيئة التدريس الجدد.
- وبناء على الخطوات المتقدمة، فقد تعاملت الجامعة بكافة مسؤوليها مع الزيارات التفتيشية المتكررة الخاصة باعتماد البرامج الأكاديمية المختلفة من قبل لجان التفتيش في هيئة الاعتماد الماليزية، وكانت ملاحظات هذه اللجان تجد الاستجابة المباشرة من قبل مسؤولي الجامعة بكافة مواقعهم، وبناء على ذلك، فقد حصلت الجامعة على الاعتماد النهائي لكافة البرامج الأكاديمية التي تقدمت بها لهيئة الاعتماد الماليزية.

المبحث الخامس: وحدة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس :

تقترح هذه الدراسة لتحقيق معايير الاعتماد والجودة في التعليم العالي بناء على الدراسات السابقة وبناء على تجربة جامعة المدينة العالمية تقترح إنشاء وحدة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، تقوم الجامعة بإنشائها وتهدف إلى ضمان الجودة في برامجها وفي كلياتها وفي أنشطتها، وتشرف رئاسة الجامعة بشكل مباشر على هذه الوحدة كأية كلية في الجامعة أو كأي مركز من المراكز الأساسية في الجامعة، وذلك لأن تطوير أداء عضو هيئة التدريس هو عبارة عن مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة لإكساب عضو هيئة التدريس مزيداً من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدواره المهنية مثل التدريس والبحث وخدمة المجتمع لرفع مستوى أدائه بما يمكنه من أداء أدواره بصورة جيدة.

كما أن الكثير من الدراسات تطالب باعتماد سياسة حازمة لتنمية قدرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ووضع استراتيجيات واضحة لحفزهم على استيفاء كفاءتهم وتحسينها، لذا أصبحت الجامعات العالمية تركز على التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بهدف تطوير العملية التعليمية والتأكيد على رسالة مؤسسة التعليم العالي، واستيعاب التطورات الجديدة المتسارعة في مجالات وأدوار عمل هيئة التدريس المتعددة والتي تشمل: التطوير التدريسي والمعلوماتي والتقني والمنهجي والإداري والبحثي والتقويمي والتخصصي والمجتمعي .

من أجل ذلك لا بد أن يكون للوحدة أهداف واضحة ومحددة، وتعتمد سياسة حازمة وملزمة، ويؤخذ بآرائها وتقاريرها سواء في عمليات الترقية أو التثبيت، أو في منح العلاوات الاستثنائية ومنح إجازة التفرغ العلمي، أو في حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية والتدريبية، أو في التعيين في أي منصب من مناصب الجامعة أو الترشيح للقيام بمسؤوليات الخدمة الجامعية، كما يؤخذ بأداء هذه الوحدة في الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعة .

تتمثل رؤية الوحدة في الوصول بالجامعة إلى مستوى عال من التنافسية العالمية، أما رسالتها فتتمثل بقيامها بالخطوات اللازمة للارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز قدراتهم التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وضمان تطبيق أنظمة ومعايير الاعتماد والجودة من خلال أعضاء هيئة التدريس، والتي تتفق مع مثيلاتها في الدول المتقدمة، أما الأهداف الاستراتيجية لوحدة تطوير أعضاء هيئة التدريس فتتمثل بالآتي: العمل على تطوير وتعزيز وتدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من جميع النواحي العلمية والتربوية والأكاديمية، وتذليل وحل المشكلات التي تعترض عضو هيئة التدريس في الجامعة ولكي تقوم هذه الوحدة بأعمالها وفقاً لأحدث المعايير الإدارية والمهنية، فإن هذه الدراسة تقترح أن تتكون من أربعة أقسام هي: قسم الإدارة، وقسم العلاقات العامة، وقسم المعلومات، وقسم التدريب، وسوف يتم تفصيلها كما يلي:

#### القسم الأول: القسم الإداري:

يتكون القسم الإداري من لجنة علمية أكاديمية تربوية متخصصة في الإدارة والتقييم والجودة والاعتماد والتربية، من داخل الجامعة وخارجها، تشرف على جميع أعمال الوحدة، وعليها تقع مسؤولية الإشراف على عملية التطوير، ووضع خطة استراتيجية تتصف بالمرونة، وتأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة، وتراعي أن عملها هو لمساعدة ودعم ومساندة أعضاء هيئة التدريس، وليست عقبة في طريقهم نحو التطور والتقدم، وليس من أهدافها البحث عن السلبيات والأخطاء، فهي تدعم وتساند عضو هيئة التدريس وأداة من أدوات التطوير والتغيير.

### مهام القسم الإداري:

- تطوير خطة عمل استراتيجية ووضع أهداف واضحة ومحددة للوحدة لكي تعمل على تحقيقها.
- الإشراف على الأقسام الأخرى، ويحدد لكل قسم أعماله ومهامه التي سيقوم بها.
- دعم خطط التحسين للمؤسسة التعليمية.
- يوفر آليات توجه عملية المراجعة الداخلية.
- تطبيق التقييم الذاتي.
- تطوير معايير أكاديمية تابعة من المؤسسة التعليمية.
- توفير دليل إرشادي لضوابط وإجراءات تطبيق الجودة.
- نشر التقارير الناتجة عن عمليات التقييم.
- تطوير إطار عام لخطة تقييم أداء الوحدة وتطويرها.

### القسم الثاني: قسم العلاقات العامة:

يقوم على عاتق هذا القسم القيام بالأعمال التالية:

- التواصل مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ومتابعة أعمالهم ومشاريعهم.
- التواصل مع إدارة الجامعة والعاملين فيها ومع كليات الجامعة.
- التواصل مع وحدات الجودة والاعتماد المحلية والدولية لمتابعة المعايير وآخر التطورات فيها.
- التواصل مع مؤسسات المجتمع وسوق العمل التي لها علاقة بالجامعة وتستفيد منها أو تفيدها.
- التواصل مع الجامعات المحلية والدولية لمتابعة أنشطتها والمؤتمرات والندوات فيها.
- التواصل مع المجالات العلمية المحكمة المحلية والدولية.

### القسم الثالث: قسم جمع البيانات:

يعمل هذا القسم على جمع كافة البيانات والمعلومات التي تفيد الوحدة وتسهل عملها، وعمل الأقسام الأخرى في هذه الوحدة ويستعين هذا القسم بخبرة قسم العلاقات العامة من أجل تسهيل مهماته وتذليل العقبات التي تواجهه أثناء القيام بعملية جمع المعلومات، ومن مهام هذا القسم:

- عمل قاعدة بيانات لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتخصيص ملف محوسب لكل عضو هيئة تدريس، يحوي السيرة الذاتية والتخصص والمرتبة الأكاديمية والأبحاث والمؤلفات والمؤتمرات التي حضرها والندوات وجميع الأنشطة
- عمل الاستبانات بشكل دوري للكشف عن المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والصعوبات التي تواجههم داخل الجامعة وخارجها، والمشكلات التي تواجه الطلبة.
- جمع المعلومات عن المؤتمرات والندوات سواء المحلية أو الدولية في كافة التخصصات .
- جمع المعلومات عن المجالات الدورية والمحكمة سواء المحلية أو الدولية في كافة التخصصات .
- جمع معلومات عن المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تستفيد من خدمات الجامعة وتقيدها.
- جمع المعلومات عن المعايير العربية والعالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي.
- توفر المعلومات الكافية لأي فحص خارجي.

## القسم الرابع: قسم التدريب:

يقوم هذا القسم بعملية التدريب لأعضاء هيئة التدريس على مختلف المهارات التي ينبغي أن تتوفر لديهم على اختلاف مستوياتهم الأكاديمية مثل: طرق التدريس، جودة النوعية، أساليب التقويم، واستخدام الحاسوب والانترنت، والتحليل الإحصائي، والتأليف والترجمة وإرشاد الطلاب وتوجيههم، واستخدام تقنيات التعليم وتوظيفها، والبحث العلمي، وتقويم الأبحاث، والإشراف على طلبية الدراسات العليا، بالإضافة إلى موضوعات إدارية متعلقة بأدوار أعضاء الهيئات التدريسية والعمليات الإدارية مثل إعداد سجلات الطلاب، والمشاركة في الاجتماعات، وإدارة الأقسام أو الكليات، والتخطيط وتقديم الاستشارات، بالإضافة إلى خدمة المجتمع، وموضوعات الاعتماد الأكاديمي ومعايير الجودة لجميع مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة .

آليات عمل مقترحة لوحدة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس:

لكي تقوم هذه الوحدة بعملها بما يحقق اهدافها فإن عليها تطبيق الآليات التالية:

**أولاً:** حصر أسماء جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتصنيفهم حسب رتبهم الأكاديمية، وعمل ملفات محوسبة لكل عضو هيئة تدريس، يحوي كل ملف السيرة الذاتية لعضو هيئة التدريس وجميع أعماله ونشاطاته وأبحاثه ومؤلفاته.

**ثانياً:** يحدد لكل عضو هيئة تدريس حسب رتبته الأكاديمية احتياجاته من التدريب، أو من عمل البحوث، أو التأليف والأنشطة الأكاديمية والاجتماعية، ثم يقوم العاملون بالوحدة بعمل خطة خاصة بكل عضو هيئة تدريس على مدار السنة، ويحدد له ما يحتاجه من تدريب أو بحوث محكمة أو تأليف أو أنشطة في خدمة المجتمع، أو مشاركة في مؤتمرات وندوات، كما يحدد ما يمكن أن يقدمه عضو هيئة التدريس للوحدة في ضوء خبرته العلمية من محاضرات أو ورش عمل أو ندوات.

**ثالثاً:** يقوم العاملون بالوحدة في مجال التدريب بتحديد المجالات التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس من التخصصات والمهارات المختلفة كما ذكر سابقاً، ويقوم على عملية التدريب أعضاء هيئة التدريس المتخصصون في تلك المجالات والخبراء من داخل الجامعة ومن خارجها .

**رابعاً:** يقوم العاملون بالوحدة في مجال البحث العلمي بكل ما يساعد أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال، من دعم ومساندة وتزويدهم بالمعلومات عن المجالات المحكمة والدوريات، وتشجيعهم لعمل أبحاث مشتركة مع آخرين.

**خامساً:** يقوم العاملون بالوحدة في مجال التأليف والفاعلية في الجامعة بدعوة أعضاء هيئة التدريس وتكليفهم بعملية وضع المقررات الدراسية والمراجع والمنشورات كل ضمن تخصصه، والمشاركة في عمل محاضرات وندوات عامة سواء في الجامعة أو خارجها وكذلك المشاركة في القرارات الصادرة عن الجامعة، وحثهم على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية بعد تزويدهم بالإعلانات عن المؤتمرات.

**سادساً:** يقوم العاملون بالوحدة في مجال خدمة المجتمع بتقريب الفجوة بين الجامعة والقطاع الاستثماري بالتميز البحثي لدى الجامعة وتوفير الكوادر التقنية والفنية، وتعريف سوق العمل بالجامعة وبرامجها وأنظمتها الأكاديمية، والأبحاث التي قام أعضاء هيئة التدريس بعملها، والتعرف على احتياجات سوق العمل والمجتمع ومشاكله وتزويد أعضاء هيئة التدريس بمعلومات عنها، لتمكينهم من فهم أفضل لآليات سوق العمل وتحليل مجالات العمل، ومن ثم فهم أفضل لمتطلبات سوق العمل وتحديد احتياجاته ومشاكله، وحثهم على توجيه أبحاثهم لدراساتها، للمساهمة في خدمة المجتمع وربط الجامعة به، ثم متابعة نتائج الأبحاث وتزويد أصحاب العلاقة بتلك النتائج، والعمل على دعم هذه النتائج وتطبيقها.

سابعاً: يقوم العاملون بالوحدة في مجال حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس بمتابعة المشكلات التي تواجههم، ودراسة هذه المشكلات والعمل على حلها، وتذليل العقبات التي تعترضهم ، من خلال اتباع الأساليب العلمية والإدارية المناسبة.

**الخاتمة:**

توصلت هذه الدراسة إلى أن الاهتمام بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس خطوة أساسية من خطوات تحقيق جودة التعليم الجامعي الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وكانت جامعة المدينة العالمية في ماليزيا نموذجاً رائداً في هذا المجال.

كما توصلت الدراسة لضرورة إنشاء وحدة جودة مؤسسية في كل جامعة لدعم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة أعمالهم ونشاطاتهم.

ولكي تحقق هذه الوحدة أهدافها وتكون فاعلة ومنتجة لابد أن تعتمد سياسة حازمة وملزمة، ويؤخذ بآرائها وتقاريرها سواء في عمليات الترقية أو التثبيت، أو في منح العلاوات الاستثنائية ومنح إجازة التفرغ العلمي، أو في حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية والتدريبية، أو في التعيين في أي منصب من مناصب الجامعة أو الترشيح للقيام بمسؤوليات الخدمة الجامعية، كما يؤخذ بآرائها في الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعة.

المراجع :

١. أبو فارة، يوسف (٢٠٠٣): تقييم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة والمنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية في الفترة الواقعة ما بين ٢١\_٢٣/١٠/٢٠٠٣. الزرقاء جامعة الزرقاء الأهلية.
  ٢. أحمد، لمياء محمد (٢٠٠٩). نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية. ط١. المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
  ٣. البطش، محمد وليد (٢٠٠٩). التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة. ورقة مقدمة إلى ندوة جودة التعليم العالي، طرابلس.
  ٤. البهواشي، السيد عبد العزيز. (٢٠٠٧). معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. ط١. القاهرة : عالم الكتب.
  ٥. البيلاوي، حسن حسين وآخرون (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. تحرير رشدي طعيمة. عمان: دار المسيرة.
  ٦. الترتوري، محمد عوض وجويحات، اغادير عرفات (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. ط١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
  ٧. التقرير السنوي، ٢٠٠٩. التقرير السنوي لعام ٢٠٠٩. جامعة المدينة العالمية، شاه علم، ماليزيا.
  ٨. الجلبي، سوسن شاكر. (٢٠١١). ضمان جودة واعتماد البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية (الاهداف، الاجراءات ، النتائج). دراسة مقدمة إلى مؤتمر رابطة جامعات لبنان، (٢٩-٣٠) نيسان، ٢٠١١.
- من الانترنت
- [http://www.higheredu.gov.lb/Workshops/Conf\\_QA/29\\_4\\_2011/Sawsan\\_Majid.pdf](http://www.higheredu.gov.lb/Workshops/Conf_QA/29_4_2011/Sawsan_Majid.pdf)
٩. الدهشان، جمال علي. (٢٠٠٧). الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية. ط١. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
  ١٠. السهلاوي، عبد الله. (١٩٩٢). الأستاذ الجامعي الجيد صفاته وخصائصه من وجهة نظر عينة من هيئة التدريس وطلاب كلية التربية جامعة الملك فيصل. دراسات تربوية، مجلد٨، عدد ٤٧، ص ص ١٠٠-١٢٧.
  ١١. الطائي، يوسف حجييم وآخرون. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ط١. عمان : الوراق للنشر والتوزيع.
  ١٢. الفتلاوي، سهيلة محسن. (٢٠٠٨). الجودة في التعليم المفاهيم المعايير المواصفات المسؤوليات. ط١. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
  ١٣. دياب، سهيل رزق. (٢٠٠٥). مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني. من الانترنت :
- [www.khayma.com/dr-yousry/Sohil-Diab2-Res.pdf](http://www.khayma.com/dr-yousry/Sohil-Diab2-Res.pdf) .
١٤. زيتون، عايش. (١٩٩٥). أساليب التدريس الجامعي. ط١. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

١٥. سلامة، رمزي والنهار، تيسير. (١٩٩٧). الجامعات العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية والمنعقد في صنعاء في الفترة ١\_٣ آذار.
١٦. شبيب، محمد علي وآخرون. (٢٠٠٣). تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة جامعة القاهرة ، دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية. من الانترنت  
<http://www.khayma.com/education-technology/Study5.htm>
١٧. طعيمة، رشدي أحمد وآخرون. (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. ط١. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٨. عبيدات، سليمان. (١٩٩١). الصفات الجيدة في المدرس الجامعي كما يراها الطلبة في المواقف الحرة. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مجلد ١٨، عدد ٢، ص ١٣٤-١٥٦ .
١٩. عشبية، فتحي درويش. (١٩٩٩). الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري دراسة تحليلية. المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، ٢٦-٢٧ مايو.
٢٠. عمارة، سامي فتحي. (١٩٩٩). معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية من وجهة نظرهم. المؤتمر القومي السنوي السادس لمركز التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
٢١. مجاهد، محمد عطوة وبدير، المتولي اسماعيل. (٢٠٠٦). الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية المنصورة : المكتبة العصرية.
٢٢. مجيد، سوسن والزيادات، محمد. (٢٠٠٨). الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. ط١. عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٣. مصطفى، أحمد سيد. (٢٠٠٣). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد ١٤٤ ، السنة ٣٢ ، ص١٢٤-١٣١.
٢٤. نشوان، يعقوب. (٢٠٠٤). نوعية التعليم العالي الفلسطيني. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة .
- 25.Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). Quality Assurance and the Dvelopment of Course Programmes: Bucharest, UNESCO, CEPES Papers on Higher Education.
- 26.David, B., & Harold, T. (2000). Quality in Higher Education (Vol. 6): Routledge, part of the Taylor & Francis Group.
- 27.Gotesch, David & Stanley, David. (1997). Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness. P.Hill.
- 28.Heizer, Jay, & Barry Render. (2001). Operations Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc..).
- 29.Lusunz .I.S(2002): The Tutor and Quality Assurance in Distance Education: University of Botswana  
([http://colfinder.net/materials/Supporting\\_Distance\\_Education\\_Through\\_](http://colfinder.net/materials/Supporting_Distance_Education_Through_)

Policy\_Development/resources/worldbank/Management/benefits/m43abot.htm) .

30.Malaysian Qualifications Agency (MQA) . ( 2011).

<http://www.mqa.gov.my/>

31.Malaysian Qualifications Agency (MQA) . ( 2008). Code Of Practice For Programme Accreditation.

32.Naidoo Kogi (2002), Staff Development: Alener for Quality Assurance. Newzeland: Massy University (K.Naidoo and Massy .ac,nz)

33.Sallis, Edward. (1993). Total Quality Management. Kogan Management series: London.

34.Ranking Web of World Universities (January & July, 2009),

<http://www.webometrics.info/graphics.html>