



**تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات
التربية بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة:
دراسة ميدانية**

إعداد

د/ هالة فوزي عبد الفتاح العصامي

أستاذ مساعد قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا

تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بمصر

في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة دراسة ميدانية

هالة فوزي عبد الفتاح العصامي

أستاذ مساعد قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا

البريد الإلكتروني: hala2006.hf22@gmail.com

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الاتجاهات الحديثة ذات الارتباط بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. والوقوف على المتطلبات الواجب توافرها من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، كما استخدم أسلوب دلفاي للوقوف على المتطلبات الواجب توافرها من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة، وذلك بتطبيق الدراسة على عينة مقدراتها (٢٠) من أساتذة أصول التربية بكليات التربية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى خمس اتجاهات حديثة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس هي: التحول الرقمي، التوأمة الجامعية، مدخل إدارة الجودة الشاملة، صيغ التعلم المفتوح والتعلم عن بعد، والجامعة الريادية كما توصلت الباحثة إلى (٤٠) مطلبًا لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء وظائف الجامعة الثلاثة هي: (١٨) مطلبًا خاص بالأداء التدريسي منها: تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة. تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الحديثة وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات. تحقيق جودة الحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية. تنمية مهارات توجيه الطلاب نحو التعلم الذاتي. ممارسة الأدوار الجديدة القادرة على التعامل مع معطيات الثورة الصناعية الرابعة، و(١٠) متطلبات خاصة بالبحث العلمي أهمها: الاشتراك في قواعد ومصادر شبكات المعلومات العالمية. تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة. ربط العائد المادي بالإنتاج العلمي وتحسين جودة المخرج، و(١٢) مطلبًا خاص بخدمة المجتمع أهمها: تعاون الكلية مع المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع الدولي من خلال تقديم منح تعليمية مشتركة. صياغة رؤية مستقبلية لأداء أعضاء هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوطنية. تشكيل فرق بحث مشتركة لدراسة مشكلات مجتمعية بين الكليات المشتركة.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات الحديثة، الأداء الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس



Developing the academic performance of faculty members in the faculties of education in Egypt in the light of contemporary global trends. A field studies

Hala Fawzy Abd El fatach El Essamy

Department of Educational Fundamentals, Faculty of Education, Tanta University

Email: hala2006.hf22@gmail.com

Abstract:

The study aimed to reveal the most important recent trends related to the academic performance of faculty members. And to find out the requirements that must be met in order to improve the academic performance of the faculty members in the faculties of education in the light of recent trends. Improving the academic performance of faculty members in the faculties of education in the light of recent trends, the study according to the requirements. (20) I am interested in the study of the principles of education in Egypt and the study found five recent trends to develop the academic performance of faculty members: digital transformation, University twinning, the approach to total quality management, open learning and distance learning formulas, and the pioneering university. Teaching and the ability to develop them using modern teaching strategies. Developing the skills of using modern evaluation methods and employing them in developing examination systems. Achieving quality of life and enhancing job satisfaction by providing material, moral, health and entertainment needs. Developing the skills of directing students towards self-learning. Practicing new roles capable of dealing with the data of the fourth industrial revolution, and (10) special requirements for scientific research, the most important of which are: Subscribe to the rules and sources of global information networks. Enhancing technological skills to allow the exchange of knowledge and information in light of the new competition. Linking the material return with scientific production and improving the quality of the output, and (12) requirements for community service, the most important of which are: the college's cooperation with international organizations and institutions of the international community by providing joint educational grants. Formulating a future vision for the performance of faculty members based on national characteristics and strategies. Forming joint research teams to study social problems between the joint colleges.

Keywords: Recent trends, Academic performance, Faculty members

مقدمة:

يعد عضو هيئة التدريس من أهم العوامل الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي والمؤثر فيها والمتأثر بها، بل ويتوقف عليه تميز مركزها الأكاديمي؛ فهو الذي يتولى جانبًا مهمًا من جوانب تثقيف المجتمع الذي توجد فيه الجامعة؛ وذلك بتدعيم القيم والمبادئ والاتجاهات المرغوبة مجتمعيًا، والدفاع ضد المستورد من القيم والمبادئ المضرة بالمجتمع، وهو محور الارتكاز فيما تؤديه الجامعة من خدمات للمجتمع، وهو موصل للمعلومات لطلابه والمؤثر في بناءهم العلمي، كما أنه صاحب الباع في مجال البحث العلمي، وفي ربط جامعتهم بالمجتمع المحيط.

وتنبع أهمية الجامعة من مخرجاتها التي تعد العامل الحيوي في عملية التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي؛ باعتبارها ضرورة لتحقيق التقدم بشقي صورته المادية والثقافية، وتنبع من ممارساتها لثلاث وظائف رئيسية تتمثل في "التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع"، وهي وظائف ذات أهمية وحيوية كبرى للمجتمع وتنميته، وخير من تعتمد عليه الجامعة في تحقيق وظائفها، وبلوغ غاياتها، وتطوير المجتمع، وتحقيق التنمية المنشودة هو عضو هيئة التدريس، وتحرص الجامعات على استمرار التأثير الإيجابي الفعال لنتائج هذا الدور الأكاديمي على المجتمع، وعلى مؤسساته المستفيدة من مخرجات الجامعة، ونظرًا للتطور المستمر للمعرفة لا يمكن أن نتوقع إمكانية تزويد أعضاء هيئة التدريس بكل ما يحتاجون إليه من معلومات ومهارات واتجاهات قبل الخدمة، لهذا لا بد من متابعة تدريبهم طيلة حياتهم المهنية؛ فمطالب التغيير الإيجابي، والتطوير النوعي، وتحديات العصر، وانفجار المعرفة وتقدم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتكنولوجيا المتخصصة في فروع العلوم والفنون المختلفة، وتقنيات التعليم والتدريس، إضافة إلى الرؤية الجديدة في التعليم العالي؛ يتطلب تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ليستطيعوا رفع كفاءة مسؤولياتهم الأكاديمية المتمثلة في المسؤوليات التدريسية، والمسؤوليات البحثية، والمسؤوليات الاجتماعية، ومسؤولياتهم عن استخدام التكنولوجيا العصرية، ومسؤولياتهم الإدارية وخدمة المجتمع (البكري، وآخرون، ٢٠١٨ م، ٦).

وتتجه الجامعات للارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس بها؛ من خلال التوجه نحو عدد من التوجهات الحديثة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس منها؛ التحول الرقمي، والذي يمكن فهمه على أنه التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر عليها في جميع جوانب حياة الإنسان بصفة عامة، وجميع مهام أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة؛ فتشير بعض الدراسات إلى أن تحسین الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يتوقف على الاستخدام الأمثل للتطبيقات التكنولوجية الحديثة واستخدام جميع آليات التحول الرقمي بالجامعة لتطوير قدراته، كدراسة (Rodríguez, A, Bribiesca, C, 2021)، ودراسة (Rima, Ferdiana, et al., 2021)، ودراسة (Miller, 2015)، ودراسة (Monica, H, Levine, 2015).

التوأمة الجامعية؛ فلم يعد التعاون الدولي ترفًا تمارسه الجامعات، بل أصبح ضرورة ملحة تحتاجها جميع الجامعات على حد سواء، لتطوير منظومتها التعليمية؛ وذلك من خلال الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والتركيز على مهارات وبرامج دولية؛ تعمل على الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء اتجاه التوأمة الجامعية. بالإضافة إلى التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة؛ كونه توجه يزيد من فرص الارتقاء بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بصفة خاصة، وتطوير الأداء الجامعي بصفة عامة، عن طريق التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، (Venera, Todorut, 2013, 1104)، بالإضافة إلى التوجه نحو

الجامعة الريادية باعتبارها منظمة قابلة للتكيف مع البيئات التنافسية من خلال استراتيجيات شائعة لتمييز جميع أنشطتها من خلال أعضاء هيئة تدريس على درجة عالية من الكفاءة. (Ruiz, et al, 2020, 707).

بينما أشارت دراسة (القصبي، راشد صبري، وحنفي، محمد ماهر، وآخرون ٢٠٢١ م) أن الجامعة المنتجة هي التوجه الأهم لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وذلك باعتماد الجامعات كمراكز للبحوث وحاضنات للمعرفة، ووضع نظام لتشجيع وتحفيز الأعمال البحثية المتميزة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس الباحثين على تبادل المعرفة والمهارات مع الزملاء وربط أقسام الجامعة وتخصصاتها بالأقسام المناظرة بالجامعات العالمية لمواكبة التقدم العلمي.

وعلى الرغم من وجود بعض التوجهات إلا أنه توجد بعض العوائق التي تعوق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، أشارت إليها دراسة (الصالح، مي بنت عبد العزيز عبدالله، ٢٠٢١ م) وأهمها: انخفاض المستوى العلمي للطالب الجامعي، أما في مجال البحث العلمي تمثلت أهم المعوقات في قلة مكافأة أعضاء هيئة التدريس على الجهود البحثية، وكانت في مجال خدمة المجتمع بمثابة عدم احتساب العمل في خدمة المجتمع جزءاً من نصاب عضو هيئة التدريس، كما أشارت دراسة (الشمري، مشعان بين ضيف الله وآخرون، ٢٠١٨ م). ودراسة بيسي (Pesce, 2015) إلى مجموعة أخرى من العوائق كضعف المحفزات لعضو هيئة التدريس المتميز تدريسيًا، وكثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وقلة الحوافز الدافعة للتطوير الذاتي والمهني، وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتسهيل إجراءات حضور ومشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية والدورات التدريسية والمحلية والدولية.

مما سبق يتضح أن التحول الرقمي والتطور الهائل في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الرقمية التي غزت كل المجالات، وخاصة العملية التعليمية؛ أضى من الضروري مواكبة تلك التدايعات ذات الارتباط بالثورة المعرفية والصناعية الرابعة من خلال الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل إمكانية تأدية أدوارهم ومسئولياتهم المتعددة بشكل يتناسب مع الاتجاهات الحديثة التي تميز العصر الراهن.

مشكلة البحث:

تحتل كليات التربية دوراً بارزاً في بناء مستقبل الأمة على المدى القريب والبعيد، فهي السبيل والطريقة التي تعد القوى البشرية المتعلمة المتخصصة، وإعداد الباحثين والمتخصصين في مجالات العمل التربوي، ومساهمتها الفعالة في خدمة المجتمع، ويقع على عاتقها مسئولية إعداد المعلمين المؤهلين مهنيًا، وعلميًا، وثقافيًا، وتبني أفضل الطرق وأحدثها في إعداد المعلم وتكوينه أكاديميًا ومهنيًا، وتهيئة المجالات العلمية. والأنشطة الطلابية المتنوعة، ومتابعة الخريجين، والإسهام في برامج تدريب العاملين بحقل التعليم.

وتقاس قوة الجامعات بارتفاع وانخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس، والأداء الأكاديمي لهم، وأن التعليم الجامعي لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه إلا إذا توفرت الإمكانيات لأعضاء هيئة التدريس، والذي يعد العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، حيث يتوقف نجاح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على مقدار ما يبذله كل عضو في هيئة التدريس من

كفاءة تتصل بالمواد التدريسية، ومقدار ما يمتلكه من القدرات البحثية والوظيفية، والكفاءة المعرفية في التعامل مع التكنولوجيا، حيث أصبح من الضروري الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من خلال تقييم الأداء التدريسي والبحثي والوظيفي والمعرفي والتكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس. وفي هذا الصدد تشير دراسة (نورالدين، عسلي، وبكاي، محمد، وبوخالفة، دخوش، ٢٠٢٢م)، ودراسة (الدخيل والمالكي، ٢٠١٧م)، ودراسة (الغويل، الكبير، ٢٠١٩م)، ودراسة (علي، حاج، ٢٠١٤م) إلى الأثر الفعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي، وأن العامل الأساسي في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس هو اعتماد جودة الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي كمعيار ومحك أساسي في منح الترقيات العلمية، إلى جانب البحث العلمي، وإجراء ملتقيات تدريب للأساتذة بصفة مستمرة والاطلاع على خبرات الدول المتقدمة في طرق تقييم أداء الأستاذ الجامعي.

كما أشارت دراسة (عبد الخالق، أمينة إسماعيل، ٢٠١٩م)، ودراسة (طوطح، ليانا إسحاق، ٢٠١٦م) إلى أن التوجه الرئيس لتحسين الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء وظائف الجامعة الثلاثة، هو التأكيد على أهمية البحث العلمي على مستوى العالم، وضرورة اتباع المعايير والمقاييس العالمية في إعداد المعرفة ونشرها، علاوة على أهمية المشاركة على المستوى العالمي في المشروعات والأبحاث أو المنح المقدمة من الجامعات الأجنبية في كافة المراحل، وأهمية تدويل التعليم الجامعي بكل ما فيه من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومقررات وبرامج.

وبشير الواقع الذي كشفت عنه كثير من الدراسات عن أوجه القصور في أداء عضو هيئة التدريس بجوانبه الثلاثة التدريسي، والبحثي، والمجتمعي، بالجامعات المصرية بوجه عام، وبكليات التربية بوجه خاص، ومن أهم أوجه القصور استخدام أساليب تدريس تقليدية والتي تهدد عملية تشكيل عقول الطلاب، ومحدودية إسهام هيئة التدريس في إرشاد الخريجين مهنيًا وتوجيههم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل (محمود، ٢٠١٧، ٧). وفقدان الترابط بين الجامعة وبعض المؤسسات والهيئات والجمعيات في المجتمع بالشكل الذي يمكن من خلاله الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في حل مشكلات المجتمع المصري، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حملات التوعية الصحية لأفراد المجتمع وقلة نشرهم للوعي البيئي بين الطلاب (جوهر، ٢٠١٨، ١٢).

وذلك يستلزم الاستفادة من الاتجاهات الحديثة التي توصي بأهمية تعدد الأدوار والأداءات التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي والارتقاء بها، بداية من الأدوار التقليدية بصورتها المتجددة، كمهارات التدريس والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، والقيادة وخدمة المجتمع، والإلمام بمهارات استخدام وسائل وتقنيات المعلومات، علاوة على المهارات المرتبطة بالمجالات والأبعاد الحديثة في القضايا التربوية كهندسة النظم، وإدارة الجودة، والمهارات القيادية والتنظيمية، وتصميم وتطوير المناهج والبرامج الأكاديمية الحديثة ومهارات القياس والتقويم.

وبالتالي ظهرت الحاجة إلى إيجاد آليات وتوفير متطلبات تربوية خاصة بكليات التربية من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بها في ظل الاتجاهات الحديثة. وبالتالي تمثل التساؤل الرئيس للبحث في:

ما الدور الذي يمكن أن تسهم به الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بكليات التربية؟ ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة هي:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما أهم الاتجاهات العالمية الحديثة ذات الارتباط بتطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بكليات التربية؟
- ٣- ما المتطلبات اللازم توافرها لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة؟
- ٤- ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.
 - ٢- التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة ذات الارتباط بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - ٣- الوقوف على المتطلبات الواجب توافرها من أجل تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة.
- أهمية الدراسة استمدت الدراسة الحالية أهميتها مما يأتي:

الأهمية النظرية:

١. أهمية تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية باعتبارها الأساس في إعداد معلمي الغد، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس سينعكس بالإيجاب على معلمي الغد، ومن ثم سيسهم في الارتقاء بالمجتمع.
٢. أهمية الفئة التي تستهدفها الدراسة: وهم أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، والذي يعد العنصر الفاعل والرئيس في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على الرغم من اختلافها.
٣. الوقوف على الاتجاهات الحديثة في مجال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس باعتبارها باعتبارها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الارتقاء بكليات التربية بمصر.

الأهمية التطبيقية:

تفيد الدراسة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر.

١. تفيد القائمين على أمر كليات التربية بتوجيه أنظارتهم نحو الاتجاهات الجديدة التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.

مصطلحات الدراسة:

١- التطوير

يعرف التطوير بأنه: العملية التي بواسطتها يرتقي بالشيء بطريقة مختلفة أكثر تقدماً ونضجاً، يقصد بذلك عملية التغيير والتحسين التدريجي: نتيجة سلسلة من الإجراءات النمائية في بنية المنظمة (Accurata and Dictionary Reliable, 2008,1).

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية التغيير والتحسين التدريجي للفرد ليصبح أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية.

٢- أداء هيئة التدريس

يعرف أداء هيئة التدريس بأنه: السلوك المهاري الذي يتسم به أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ليصل إلى درجة عالية من الكفاءة (ويلسون، جلين، ٢٠٠١، ٨).

ويعرف إجرائياً بأنه كل سلوك أو مهارة يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في مجالات الجامعة الثلاث التدريس الأكاديمي، البحث العلمي، خدمة المجتمع بهدف رفع كفاءة الجامعة والارتقاء بها.

الاتجاهات العالمية في تطوير أداء هيئة التدريس: تعرف إجرائياً بأنها: كل توجه عالمي يهدف لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ويساعدهم على القيام بوظائفهم داخل كليات التربية وهي التحول الرقمي، التوأم الجامعية، الجامعة الريادية، إدارة الجودة الشاملة، صيغ التعليم المفتوح والتعلم عن بعد.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة المتمثلة في (التحول الرقمي، التوأم الجامعية، الجامعة الريادية، إدارة الجودة الشاملة، صيغ التعليم المفتوح والتعلم عن بعد).

ولتحقيق الأهداف البحثية السابقة والإجابة عن أسئلة البحث تسير الباحثة وفق الخطوات المنهجية التي تمثلت في المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس الجامعي Academic performance of a university faculty member

تتناول الباحثة في هذا المبحث:

١- مفهوم تطوير الأداء الأكاديمي: Academic performance and development

يعد مفهوم تطوير الأداء الأكاديمي من المفاهيم التي تتضمن الجوانب المختلفة من الأعمال الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس " التدريسية أو التقنية أو الإدارية أو التنظيمية أو المنهجية أو البحثية أو التقويمية؛ وبالتالي فهو لا يرتبط بعضو هيئة التدريس فقط، وإنما يرتبط

بنجاح قياداتها الإدارية أولاً، وفعاليتها وقدرتها على توجيه النشاط التعليمي لتحقيق الأهداف المرجوة والتي من أهمها الارتقاء بإنتاجية المؤسسة التعليمية. (محمود، أبو عابد، ٢٠٠٥، ٧١).

وقارب البعض بين مفهومي الأداء Performance والإنجاز Achievement حيث أشار العديد منهم إلى أن الأداء سلوك يتسم بالمهارة في مجال ما يتطلب قدرًا مناسبًا من التدريب والاستعداد حتى يصل الفرد إلى مرحلة التمكن والكفاءة في العمل المطلوب منه. (ويلسون، جيلن، ٢٠٠١م، ٨). بينما أشار (Fischer, J, 2000, 31) إلى عدم ترادف المعنى بين الأداء والإنجاز، فالإنجاز عنده الوصول لمستوى ما من الأداء وليس إلى الأداء كاملاً، فبالتالي يجب التفريق بين ما يصدر عن الفرد من سلوك لتحقيق أهداف معينة قد يتحقق بعضها أو جميعها، أو لا يتحقق شيئاً منها، وبين مستوى هذا الأداء بحسب القدر الذي يتحقق من هذه الأهداف، فإذا تحققت جميع الأهداف صار الأداء إنجازاً، فالإنجاز يعني أداء الشيء والانتهاه منه بنجاح بشكل تام.

ومن هنا يمكن القول بان الأداء هو كل سلوك ينتج عن الفرد مرتكزاً إلى خلفية معرفية معينة حول التخطيط الإجرائي لعمل ما في ضوء ما تقتضيه وظيفته من أهداف وغايات.

وفي ضوء ذلك يعرف الأداء الأكاديمي بأنه الطريقة التي تحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث ونقلها من خلال التدريس ومن خلال خدمة وتنمية المجتمع.

وخلاصة القول فإجمال مفهوم تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس على أنه التغيير المطلوب والمخطط في أداء أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأدوار التي يقومون بها سواء كانت تدريسية أو بحثية أو تقويمية أو معلوماتية أو إدارية أو نفسية، بما يحقق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

١- عناصر الأداء الأكاديمي والعوامل المؤثرة فيه: Elements of academic performance and factors affecting it

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات ذات الارتباط بالأداء الأكاديمي أن له مكونات وعناصر أساسية يجب توافرها حتى يكون الأداء الأكاديمي لأعضاء المنظمات أداءً فعالاً تتمثل في "كفايات الأعضاء وما لديهم من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، ومتطلبات العمل الوظيفية التي تتضمن المهام والمسئوليات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، علاوة على بيئة التنظيم التي تتضمن العوامل الداخلية كالتنظيم وهيكله وأهداف وموارد والمركز الاستراتيجي للأداء الفعال، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها" (Durra, 2003).

٢- العوامل التي تؤثر في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: Factors affecting the academic performance of faculty members

يتضح أداء الأفراد من خلال عملية التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة، كون القوى الداخلية المحركة للأداء تتأثر بعدد من العوامل مثل العوامل الشخصية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الإدارية وغيرها لكل من المجتمع وأعضاء هيئة التدريس.

حيث أشار (ابن قرين، ريم هيف، ٢٠١٦م، ١٠٢) إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس تمثلت في الآتي:

- التغيرات في المناهج الدراسية. المناهج الدراسية دائمة التبدل والتغيير نتيجة للتطور الهائل في المعرفة؛ مما يستدعي مواكبة أداء أعضاء هيئة التدريس لتلك التغيرات، مما يؤثر على ادائه للمنهج الجديد بالشكل المطلوب.
- توقعات المجتمع ومتطلبات المؤسسات الاجتماعية. فمتطلبات المجتمع قد تغيب بشكل كلي أو جزئي عن عضو هيئة التدريس ويعتقد بأن دوره محصور في تدريس المقرر فيحدث الخلل في الأداء وفي الدور المتوقع.
- التطور المعرفي والتقدم التقني. إن العصر الذي نعيش فيه عصر التطورات المعرفية والتقنية السريعة، ولكن في بعض الأحيان يعجز المعلم عن مواكبة تلك التغيرات والتطورات لقصور في برامج تنميته وإعداده، وعدم تطور إمكانياته وقدراته لأنه لم يزود بالوسائل التي تعينه على التطوير الذاتي وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه الأكاديمي.

٣- مداخل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية في ضوء

الاتجاهات الحديثة: Approaches to improving the academic performance of a faculty member in the faculties of education in the light of modern trends

تعدد الطرق والاستراتيجيات المستخدمة في عملية الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومنها ما يلي يوسف، داليا طه محمود، ٢٠١٦، ١٤٠) و(إبراهيم، خديجة عبد العزيز، ٢٠١٥، ٤٠-٤١) و(جاد الكريم، علاء، وآخرون، ٢٠١٢، ١٤١٦-١٤١٩):-

١. التدريب. وهو العملية المستمرة التي تسعى إلى تحسين المعارف والمهارات والكفايات وتطويرها أثناء العمل حتى يستطيعوا مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع الخارجي.
 ٢. رفع القدرات الذاتية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التكنولوجيا الحديثة من خلال اعتماد عدد من مراكز التدريب لتنفيذ برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 ٣. تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وتعلم الأقران. بحيث يتم الاستفادة من خبرة الأساتذة القدامى في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالنسبة للأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس.
- ويضيف كل من (أبو النصر، مدحت، ٢٠١٤)، (مخلص، محمدي، ٢٠١٧، ٥٨) بعض الاستراتيجيات والمداخل الأخرى المستخدمة في الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس منها:

١. أسلوب التعليم الذاتي وهو أسلوب يقوم به أعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم بعيداً عن خبرات الآخرين، ويستطيعون تطوير ممارساتهم المهنية ذاتياً، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة اللازمة لرفع كفاءتهم والتي تحتاجها ممارسة أدوارهم.
٢. تفعيل الاتفاقيات الثقافية مع بعض الجامعات العربية والأجنبية بشكل إجرائي. مع تبادل أعضاء هيئة التدريس لفتحات محددة للمشاركة في

النشاطات التدريسية والبحثية والخدمية والعلمية، والوقوف على الجديد في مختلف مجالات التعلم والمعرفة.

٣. مجال البحث العلمي، والمؤتمرات، والسماح لأعضاء هيئة التدريس بإجازة تفرغ علمي للوقوف على الجديد في مجال التخصص العلمي، الأمر الذي يجعلهم يواجهون التحديات العلمية المحيطة بهم.

مما سبق نلاحظ أن تلك المداخل التنموية والتطويرية كلما تم استخدامها بطريقة فعالة ومناسبة وبشكل جيد وفعال؛ كلما كانت الاستفادة منها لتطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس على نحو متميز.

٤- مبررات تطوير بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: Justifications for improving the academic performance of faculty members

تشير الأدبيات ذات الارتباط بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس إلى مجموعة من الأسباب والمبررات والدواعي التي تدعو للاهتمام بالارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ظل الاتجاهات الحديثة المعاصرة والتي من أهمها ما يلي (أحمد، ٢٠٢٢، ٨١):

- أ- مبررات تقنية ترجع للتقدم التقني والتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت ضرورة لا بد من استخدامها وتوظيفها في العملية التعليمية.
- ب- مبررات نفسية بسبب تغير خصائص وميول ورغبات الطلاب، وكذلك اختلاف توجهاتهم الشخصية، واهتماماتهم بسبب ظروف العصر.
- ت- مبررات تربوية بسبب التطور الحادث في مجال التربية والتعليم وظهور أنماط جديدة من التعلم، واختلاف طبيعة الدور المنتظر قيام الجامعة بها.
- ث- مبررات تجريبية بسبب طبيعة العصر وسيادة روح السرعة والنفعية وضرورة التركيز في التربية والتعليم على ما هو مفيد ونفعي؛ مما يتطلب معرفة تلك الاحتياجات المجتمعية لتلبيتها من جانب عضو هيئة التدريس وأضاف (بصفر، وعمر، ٢٠١١، ١٣١-١٣٩) مجموعة أخرى من المبررات هي:

أ- حاجة أعضاء هيئة التدريس للعمل المستمر في مراجعة المنهج بمعناه الشامل (الأهداف- المحتوى- طرق التدريس- الوسائل- الأنشطة- التقويم) وذلك بهدف تعديلها نحو الأفضل.

ب- تدعيم العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، باعتبار أن المرحلة العمرية لهم لها خصائصها ومشكلاتها وفق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة

ت- الاعتراف بأن التدريس الجامعي مهنة تتوفر فيها الصفات الخاصة بالمهنة من حيث كونها تتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية، إضافة إلى جملة المهارات الأدائية التي تتطلب تدريباً وتعليماً عالياً.

ث- تعدد وظائف الجامعة. فلم تعد الجامعة تقتصر على وظيفة التدريس، والمحافظة على التراث الثقافي، بل شهدت تغيرات جذرية في مقاصدها وطبيعتها أعمالها، وتسعى الجامعات بتنافس قوي لتحقيق السبق والتفوق والامتياز في أداء وظائفها المتمثلة في " التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع.

ج- سرعة التغيير العالمي والتحولات الجذرية الحادثة في كافة المجالات. وخاصة أن كثير من الثقافات أخذت تعلن عن نفسها بطرق مقلقة، وظهور كثير من الأفكار والسياسات المفزعة المفروضة داخل الأطر الفكرية للشعوب.

ح- تنامي ظاهرة التعليم الخاص. فالترديد الواضح في هذا الاتجاه وتحميل المتعلم تكاليف تعليمه أو الجزء الأكبر منها، أدى إلى البحث عن الأفضل في التعليم والتدريس واتساع دائرة المنافسة بين الجامعات على استقطاب الطلاب ليس على المستوى المحلي فحسب بل وعلى المستوى العالمي.

خ- التعاون الدولي وتشابك المصالح. وذلك نتيجة لتطور نظم ووسائل الاتصال والانتقال وتلاشي المسافات والحدود.

د- اتساع دائرة المنافسة ومجالها بين الأفراد والمؤسسات بفعل العولمة. وهذا يفرض على نظم التعليم ضرورة إعداد أفراد قادرين على التنافس ليس على المستوى المحلي فحسب بل على المستوى العالمي.

نلاحظ مما سبق عرضه أن تلك المبررات متعددة وذات أهمية عظيمة بالنسبة للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة مع اتساع دائرة المنافسة بين الأفراد والمؤسسات خاصة الجامعية، وزيادة التشابك والتعاون الدولي والعالمي بين الدول والجامعات، بالإضافة إلى التطور العالمي التكنولوجي وانعكاساته على عمليتي التعليم والتعلم، وإدخال العديد من المعطيات التكنولوجية إلى المؤسسات التربوية وخاصة الجامعات؛ لذا فهنا حاجة ماسة للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بطريقة جادة وفعالة ليتمكنوا من أداء رسالتهم والاستعداد العلمي والمهني الفعال للمستقبل بكل تحولاته ومشكلاته، وليحققوا المكانة المناسبة لأنفسهم ولكلياتهم وبالتالي جامعاتهم.

٥- تقييم أداء عضو هيئة التدريس: Evaluating the performance of a faculty member.

أصبح التقويم عملاً ضرورياً لتحسين أداء كل مؤسسة أو تطوير كليتها، وبالتالي لا غنى لأي مؤسسة عن التقويم فهو الأداة التي من خلالها يتم الحكم على ما يبذل من عمل وهو الذي يرشد القائمين على تلك المؤسسات إلى مواطن القوة والضعف، ويدل على مواطن الخلل، ومن خلاله يُمكن المسئولون أصحاب الأداء أعضاء هيئة التدريس بها ويتم ذلك من خلال متابعة وتقييم ومن ثم تقويم الممارسات الأكاديمية.

ويعرفه (الأكلبي، ٢٠١٩، ٢١٩) بأنه تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم مسئوليات وإمكانيات الوصول لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. وبالتالي فهو تقدير كفاءة الفرد في عمله، بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

ويعد عضو هيئة التدريس الجامعي، العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية لأنه يقود العمل التربوي والتعليمي، ويتعامل مع الطلاب مباشرة فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها، ويتحمل عبء رسالتها العلمية والعملية في

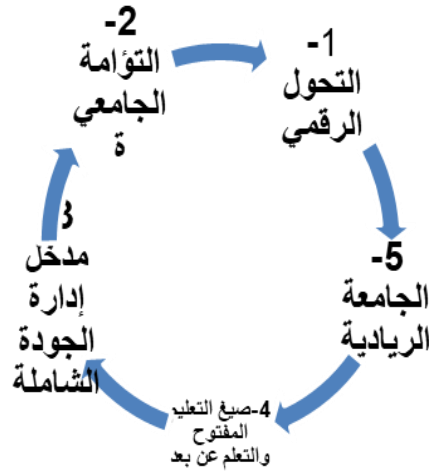
خدمة المجتمع، وتحقيق أهدافه وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من حيث التطوير والتقويم، ليواكب المستجدات العلمية في تخصصه والجوانب التربوية وتكنولوجيا التعليم. ويشمل تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في ضوء أهداف التعليم العالي، التقييم من حيث الأداء التدريسي، ومجالات الإنتاج العلمية، وكذلك الكفايات المهنية. وبالنسبة للإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس لها عدة مجالات منها (أبو حسين، سامي، ٢٠١٤):

- أ- البحوث التربوية المتعلقة بتطوير المقررات الدراسية والبرامج التعليمية.
 - ب- البحوث الأساسية التي تهدف إلى إنتاج المعرفة الجديدة وتنميتها في المجال الذي يتخصص فيه.
 - ت- البحوث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات الاجتماعية والتعليمية.
- ٦- أهداف تقييم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس: وتتمثل في كل من (الربيع، ٢٠١٨،
Objectives of evaluating the teaching performance of a faculty member (٢٩٧)

- أ- تحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في قاعات الدراسة.
- ب- تزويده بنوع من التغذية الراجعة التي تمكنه من تشخيص جوانب القوة والضعف في أدائه التدريسي.
- ت- تزويد الإداريين من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالنواحي الوظيفية لعضو هيئة التدريس.
- ث- تزويد الطلاب بالمعلومات التي تساعدهم في اختيار المقررات الدراسية وكذلك المدرسين.

المحور الثاني: الاتجاهات العالمية الحديثة للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس Recent global trends to improve the academic performance of faculty members

سيقوم البحث بعرض لأهم الاتجاهات الحديثة ذات الارتباط بالارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. وهي كالتالي:



الاتجاه الأول: التحول الرقمي Digital Transformation

يعتبر التحول الرقمي واسع الانتشار ويمكن فهمه على أنه التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر عليها في جميع جوانب حياة الإنسان. وعلى جميع جوانب المنظمة أو الأعمال التجارية، وعلى التعليم العالي وقيادته، مثل أي قطاع آخر، ومراعاة أجندة التحول الرقمي من أجل البقاء والازدهار. وتطورت التكنولوجيا بسرعة كبيرة جدًا، حيث تم إنتاج العديد من الابتكارات التكنولوجية في السنوات الأخيرة، بدءًا من تقنية النانو والتكنولوجيا الحيوية، والبلوك تشين، والذكاء الاصطناعي، كما أن إمكانية التقنيات الجديدة عالية جنبًا إلى جنب مع المبتكرين الذين يواصلون تطوير تقنيات جديدة بأهداف وعقليات جديدة في التعليم؛ وتم تطوير العديد من منصات التكنولوجيا الرقمية وأصبحت حتى خيار العديد من مواطني العالم، مثل "Coursera"، "Udemy"، "Future Learn"، "Udacity"، وتتيح المنصة نشر معرفة أوسع للمجتمع العالمي حتى يتمكن الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على معرفة جيدة من زيارة موقع الويب الخاص بهم، وبالتالي، تولد التكنولوجيا اهتمامًا كبيرًا من مؤسسات التعليم العالي (Yuliana, Y, 2021, 15).

كما أن التحول الرقمي قد يساهم بشكل ملحوظ في تطوير وارتقاء الأداء الأكاديمي، والمهام التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام والوظائف الجامعية التي تشمل "التدريس أو الإنتاج المعرفي والبحثي وغيرها، ويشمل الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس على مجموعة من الأنشطة التي تتكامل في مجموعها من أجل تحسين مردودية الأداء النهائي لعملمهم، فعملية تقييم أعضاء هيئة التدريس والتي تسعى نظم الجودة إلى تحقيقها، ينصب على مدى مساهمتهم في تأصيل المعرفة المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات للجامعات وترجمة أهدافها، من خلال إعداد أعضاء هيئة التدريس أصحاب الكفاءة والفعالية من أجل مواكبة التحديات التكنولوجية التي تواجه عملية التعليم العالي (Akbari, Pratom, 2022, 57).

ونلاحظ أن التحول الرقمي في التعليم العالي؛ يساهم في تغيير نظام التعليم العالي من نظام تقليدي إلى رقمي؛ عن طريق تحديث آليات التعلم، وكيفية عمل الجامعات، والمناهج الفعالة في مواجهة الأوقات المتغيرة، وبعبارة أخرى تغيير ثقافة الجامعات، بدءًا من طريقة العمل، والدراسة، والتواصل؛ حيث يتضمن التحول الرقمي جوانب شاملة، عملية وفلسفية وتكييف التغييرات في الثقافة والعقلية والسياسات مع العصر، ويتم تكامل التكنولوجيا مع الأخذ في الاعتبار أن الجامعات هي جسر بين التوظيف والمجتمع مع توافق المهارات التعليمية، ويتوقع البعض حدوث تغييرات حاسمة في التعليم خارجيًا وداخليًا، وأيضًا حدوث فرص تغيير كبيرة للجامعات؛ لذلك فإن التغييرات في قطاع التعليم، وخاصة التعليم العالي، هي أمر حيوي لإنتاج أجيال المستقبل التي تتمتع بجودة وكفاءة عالية (Marks, al, ali, 2022, 71).

وتوجد فرص عديدة يجلبها التحول الرقمي للجامعات وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع، حيث يقوم التحول الرقمي بتحسين جودة التعليم العالي، وأن تطبيق تقنيات التحول الرقمي يعزز إدارة الفصل الدراسي، ويراقب سلوك الطلاب بشكل فعال؛ مما يساعد على تحليل سلوك التعليم لدى الطلاب للحصول على الدعم المناسب والتغذية الراجعة، وأن بناء نظام إدارة المعلومات والسجلات التعليمية للطلاب هو أيضًا ميزة للتحول الرقمي، كما أن الجامعات تمتلك معظم الموارد التعليمية المفتوحة لمساعدة المتعلمين وأعضاء هيئة التدريس على التواصل مع المعرفة بشكل فعال، وقد تم استخدام التعليم عن بعد أو التعلم الإلكتروني في الجامعات والكليات في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومع تسارع التحول الرقمي أصبحت

تستخدم شبكة التعليم الإلكتروني لتوفير معلومات التعلم الإلكتروني؛ حيث يتم تطبيق التكنولوجيا على العمليات كما يساعد في إدارة المحاضرين والطلاب بشكل أكثر فعالية، ويمكن للجامعة خفض التكاليف وزيادة كفاءة وجودة التدريس (Carvalho, et al. 2022).

و يسهم التحول الرقمي في تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛ فمن خلاله يمكن المضي قدماً في إتقان المفاهيم الأساسية الخاصة بالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي؛ لذلك ضرورة أن يكون أعضاء هيئة التدريس قادرين على الحصول على التدريب المستمر والكافي لسد الفجوات المعرفية، حيث يكون المحتوى المطلوب تعلمه في مصلحة الطلاب والمناهج الدراسية، كما تحتاج الجامعات إلى إدراك التحولات ودعم أعضاء هيئة التدريس لتطوير المهارات والمعرفة والمواقف؛ والتي ستمكّنهم من التكيف في عالم سريع التغير التكنولوجي، حيث قد يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى تطوير المهارات الشخصية والمهنية باستمرار لتحقيق الذات، كما أن الاهتمام بالطلاب ونجاحهم وتفوقهم من أهم الأسباب التي تحافظ على الطلاب في الجامعات، كما أن كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات يؤدي الى تعليم جامعي ذو جودة عالية، وعلى إدارات الجامعات إعادة التفكير في أنظمة التدريس المتبعة على جميع المستويات لضمان أن يكون مناخ التعليم الجامعي مرناً ومنفتحاً وشاملاً، وستخلق هذه الثقافة موارد بشرية ممكنة ومبدعة قبل كل شيء، وقادة إدارات الجامعات هم المفتاح لضمان التحول الرقمي الأمثل؛ وبالتالي يجب أن يكون القادة متسقين وملتزمين بتنفيذ عملية التحول هذه حتى تظل الجامعات ذات صلة وقادرة على تقديم مستوى عالي من التعليم الجامعي. علاوة على ذلك، ستخلق التكنولوجيا أيضاً حقبة جديدة في التعليم الجامعي، كما يجب أن تتكيف الجامعات مع اتجاهات التحول الرقمي من خلال إعادة هيكلة جميع آليات العمل الحالية، وتغيير طريقة تفكيرها، وتحسين كفاءة الموارد البشرية، وبناء بنية تحتية رقمية (Bygstad, et al., 2022, 182).

كما حظي الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات تركيزاً عالياً خاصة من إطار العمل بمعايير الاعتماد وضمان الجودة في مجال التعليم العالي. ويضم التقييم كافة عوامل النظام الجامعي من مدخلات وعمليات ومخرجات، وبينما يهتم تجويد الأداء على مهام الجامعة الرئيسية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويرد مفهوم الأداء الأكاديمي إلى سلسلة الكلام التي يطلقها عضو هيئة التدريس لتحقيق الوظائف والواجبات الجامعية التي تضم التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والأداء الجيد يكون مرتبطاً بعلاقة عضو هيئة التدريس مع طلابه من جانب والإنتاج المعرفي والبحثي (Bejinaru, 2019). ويمكن أن يتبين الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس عن طريق مقارنة التقييم على أنه كل موقف أو نشاط تعليمي يضم عضو هيئة التدريس وطلابه، وأن الأداء التدريسي يجب أن يجري من خلال وجهات النظر والمدرجات الحسية التي يحملها الطلاب والجهات الإدارية في الجامعات (Halilic, T, 2020).

وبالتالي يمكن الارتقاء بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس من خلال التحول الرقمي والتكنولوجيا والذي لا بد أن يحتوي على مجموعة من العمليات التي تتكامل في مجملها بغية تعزيز مردودية النواتج النهائية لوظيفة عضو هيئة التدريس، فمهمة الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس والتي تهدف نظم الجودة إلى إنجازها ينصب على حجم مساعدة المدرسين في زرع المعرفة المتخصصة للجامعة وتوضيح أهدافها، عن طريق تأهيل أعضاء هيئة التدريس صاحبة الكفاءة والفعالية.

الاتجاه الثاني: التوأمة الجامعية University twinning :

لم يعد التعاون الدولي ترفاً تمارسه الجامعات، بل أصبح ضرورة ملحة تحتاجها جميع الجامعات على حد سواء، لتطوير منظومتها التعليمية، لتجد حلولاً للمشكلات والتحديات الكبرى التي تواجهها، وحتى لا تتخلف عن اللحاق بركب الجامعات المصنفة عالمياً. وتشير عملية تدويل التعليم العالي إلى إضفاء البعد الدولي أو الكوني أو المتعدد الثقافات لأهداف ووظائف وآليات تقييم خدمات المنظومة التعليمية؛ وذلك من خلال الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والتركيز على مهارات وبرامج دولية؛ وهذا أدعى بالجامعات أن تعمل على الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء اتجاه التوأمة الجامعية.

وتعرف التوأمة: بالتبادل المشترك للأفكار والمعلومات التي تتطلب مساهمات من جميع الأطراف، وهي كذلك اتفاق طوعي ومتبادل بين الدول، والمنظمات في مختلف البلدان، والدافع إلى التوأمة ينبع من الأعضاء في المنظمات والمؤسسات التي ترغب في إقامة التفاهم والصدقة المتبادلين، وتبادلاً للأفكار والمشاريع، والثقافة مع أنظمة الاتصالات، والنقل الحديثة (www.jci.be/wp, 2022,3).

وتعرف التوأمة المؤسسية بأنها: نمط معين من أنماط التعاون بين مؤسستين أو أكثر، تقوم التوأمة فيه على تبادل الخبرات بين تلك المؤسسات، بحيث تكون المنفعة متبادلة وتشارك مع المؤسسة الأخرى في تجاربها وخبراتها في كافة الشئون الإدارية، فتكون كل مؤسسة مفيدة ومستفيدة في ذات الوقت، أي أن التوأمة تعني وجود نوع من تبادل الخبرات والتجارب بين مؤسستين واستفادة كل منهما من الآخر (أحمد، هدى شوقي، ٢٠١٩، ٢٣٢).

وتسهم التوأمة الجامعية في الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية كأحد الاتجاهات الحديثة: من خلال قدراتها على تمكين المؤسسات التعليمية من تحسين برامجها التعليمية، وتحديث أساليبها التربوية، وتطوير مشاريعها البحثية، علاوة على تفعيل أنظمتها الإدارية، والجودة الشاملة "للتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع"، وهي المهام الأساسية المشتركة بين مؤسسات التعليم الجامعي التي تعبر عن الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس. وتظهر تلك الأهمية من خلال الآتي (Craciun. Orosz, 2018,23):

- ❖ زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الجامعات عموماً وكليات التربية خاصة من التعرف على طرق جديدة للتعلم، واكتشاف وإثراء بيئة التعليم العالي الخاصة بهم؛ من خلال دمج الخبرات الدولية متعددة الثقافات في التدريس والتعلم والبحث.
- ❖ المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس من أجل تنميتهم مهنيًا من خلال تبادل الخبرات، والتواصل مع أحدث الخبرات المنهجية.
- ❖ بناء كوادرات أكاديمية متميزة، لأن برامج التوأمة تتطلب وجود كوادرات تمارس العمل مع الجامعة الأخرى، وهو ما يعني أن تكون الجودة والمحاسبة ثقافة أساسية في العمل الأكاديمي.
- ❖ تحسين جودة البحوث؛ بالتعاون في مجال البحوث المشتركة وهو أمر مفيد للجميع؛ حيث تقوم المؤسسات بتطوير شبكات البحوث العلمية التعاونية.
- ❖ تطوير مناهج دراسية معترف بها دوليًا؛ والتي تعزز من إعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب من أجل مستقبل عالمي، مع زيادة الاحترام والفهم الدولي والثقافي.

- ❖ إنشاء مراكز للبحوث التخصصية الدولية، والتوسع في نشر البحوث في مجالات ودوريات علمية ودولية، وتعزيز ودعم تكنولوجي وتنوع شبكات المعلومات والاتصالات، وتصميم البرامج الدراسية متعددة الثقافات، وتقديم منح تعليمية بالمشاركة مع المنظمات الإنسانية العالمية.
- ❖ تعزيز تنمية المصالح المشتركة من خلال تفعيل بروتوكولات التبادل العلمي والحراك الأكاديمي بين الدول للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس والباحثين في الجامعات.

وتتضح أهمية التوأمة الجامعية في الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية على كافة المستويات المؤسسية؛ حيث تعزز من كفاءة القدرة المؤسسية، وتعمل على تحسين سمعة المؤسسة، وبالتالي الثقة في تعاملاتها ومخرجاتها، ومناسبتها للحاجات المجتمعية، وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى العديد من المنافع التي سيحصل عليها أعضاء هيئة التدريس من تطوير مهني وذاتي، ومشاركة في الأعمال البحثية الدولية، والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة، والاستفادة منه، والمشاركة في وضع الحلول للمشكلات والقضايا التعليمية حول العالم، والتعرف على الثقافات الأخرى، وتعزيز واكتساب اللغات الأجنبية، وإتاحة فرص عمل دولية بما يلي احتياجات سوق العمل الدولية.

الاتجاه الثالث: مدخل الجودة الشاملة Total Quality Approach:

يعتبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت مؤسسات التعليم العالي تقوم بالتأكيد عليها، وتطبيق برامجها؛ كما تساعد أيضاً على توفير مناخ مناسب، وتسمح بتوظيف واستغلال قدرات الأفراد بصفة عامة، وفي الجامعة والهيئة التدريسية بصفة خاصة؛ لأنها تزيد من فرص الارتقاء بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بصفة خاصة، وتطوير الأداء الجامعي بصفة عامة، عن طريق التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يجعلهم أكثر ارتباطاً بها مستقبلاً من أجل التميز وتحقيق الريادة، على عكس المؤسسات الأخرى التي لا تهتم بهذا المفهوم، وهذا ما أكدته (Venera, Todorut, 2013, 1104).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة: بأنها جميع أنشطة ووظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات، وتطبيقها بوسائل مثل تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة، علاوة على أنها تعد جزء من الإدارة الكلية للمؤسسة التي تركز على الجودة، فهي مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي تسمح بقيادة ومراقبة نظام ما بدلالة الجودة (بوحود، ٢٠١٥، ٤٣)

وتعد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلسفة حديثة، شكلت نقلة نوعية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان، والتميز والأداء العالي بشتى أنواعه، ويعد تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أحد أهم التدابير لإحداث ثورة في نظام التعليم العالي، كما يعتبر الأداء الأكاديمي الركيزة الأساسية في مؤشرات مؤسسات التعليم العالي، التي تتبنى وتطبق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تكمن أهميتها في إسهامها بشكل مباشر في رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأداء البرامج التدريسية وجودة البحوث العلمية، وهذا كله من أجل بلوغ الأهداف المنتظرة لتحقيق التميز (Murad, Shastri, 2010, 10).

ويحصر Lee Harvey أهم القضايا التي تتفق عليها المفاهيم والنماذج المختلفة وفقاً لهذا المدخل وهي كالتالي (Harvey, L, 131):

- التحسن المستمر. ويعد هدفاً لا نهائياً.
- التغيير الثقافي. حيث يتطلب استخدام TQM عمل تغيير ثقافي داخل المؤسسة للتأكيد على غرس الحاجة للعمل وفق معايير الجودة والابتعاد عن الفردية وتنمية الميل للتعاون، والثقة في النفس، والعمل على سهولة تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.
- تعريف الجودة وتحديد معاييرها وفق حاجات الأعضاء أو زائري المؤسسة.
- المشاركة. حيث ينبغي أن يكون لكل عضو داخل المؤسسة دور في تحقيق الجودة.
- الالتزام الإداري. حيث ينبغي أن تلتزم الإدارة العليا بخطط الجودة وتعمل على قيادة عملياتها وتقديم الحافز من أجل استخدامها.
- بناء الجودة. بمعنى خطوات العمل ومراحله وتطبيق معايير الجودة على كل خطوة ومرحلة أول بأول.
- استخدام التقنيات الإحصائية. حيث تستخدم المؤشرات الإحصائية في الحكم على تحقيق معايير الجودة وقراءة مشكلاتها.
- البناء التنظيمي. حيث إعادة هيكلة المؤسسة بما يناسب تدعيم استخدام أساليب TQM وتحديد دور لكل عضو من الأعضاء بحيث يشارك بشكل واضح في تحقيق الجودة.

الاتجاه الرابع: الأخذ بصيغ التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: Forms of open education and distance education

ومن أهم العوامل التي فرضت ضرورة البحث عن صيغ غير تقليدية للتعليم العالي وأدوار أكاديمية جديدة لأعضاء هيئة التدريس ما يلي (Hazaea, A. 2019, 8):

- ١- التحول إلى عصر اقتصاديات المعرفة، لقد باتت المعرفة هي المسيطرة الآن على حركة حياة الفرد والمجتمع، وسوف يفرض عصر اقتصاد المعرفة علينا البحث عن أنماط أخرى من التعليم الجامعي، نظراً لأن ما هو قائم الآن ظهر في عصر الصناعة وتشكل في فلسفته وتخصصاته وفق نمط الإنتاج المادي في الغالب.
- ٢- تبلور لدى العديد من التيارات الفكرية التربوية التي أكدت على أهمية التعلم مدى الحياة **Lifelong education** والذي يعد المدخل المناسب للقرن الحادي والعشرين، فكثيرة متغيرات العصر تتطلب من أعضاء هيئة التدريس ضرورة المؤاممة المستمرة والتطور في جانب الأداء الأكاديمي لهم، وتلك بدورها تؤكد على حاجاتهم للعودة إلى التعليم والتعلم من أجل هذه المواءمة، ومن أجل إمكانية تعاملهم مع الأوضاع التي تستجد في حياتهم الأكاديمية والعلمية.
- ٣- التمدد في غايات التعليم. حيث تفرض متغيرات عصر المعلومات ضرورة أن يتوجه التعليم إلى:

- أ- التعليم من أجل المعرفة. ويتطلب هذا البعد من أعضاء هيئة التدريس الإلمام بالإمكانيات والقدرات الخاصة لاكتساب المعرفة وفهمها، واستقراء واستخدام ما يصلون إليه منها، وكذلك قدرتهم على الربط بين عناصر المعرفة المختلفة بما يمكنهم من تكوين صورة كلية خاصة بهم كأعضاء هيئة تدريس عن الأحداث والمواقف والمشكلات الاجتماعية والحياتية الخاصة بهم.
- ب- التعلم من أجل العمل. حيث لم يعد يحكم العمل الآن النزعة الفردية والتركيز على التخصصية والتجزئة في الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، تلك السمات التي ظهرت في عصر الصناعة، فكثير من المهام تتطلب اليوم الجماعية في الأداء والحوار عن قرب وبعد في آن واحد، علاوة على وجود تصور شامل للأحداث وتوقعها وسرعة التجاوب معها من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لديهم.
- ج- التعليم من أجل الوجود الفاعل للفرد. فالفرد في هذا العصر تكمن قيمته فيما يعرف، وفيما يعي، وفي قدرته على استخدام ما يعيه ويعرفه، وليس من المرغوب فيه في ظل هذا التصور أن تتبع أساليب في إعداد أعضاء هيئة التدريس لا تتماشى مع تلك المتطلبات، بل بالأحرى رعايتهم والاهتمام بهم، والعمل على تنمية مخرجات المؤسسات التعليمية، والتنوع في القدرات والإمكانيات والمهام المتعلقة بالارتقاء بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.
- د- التعلم للعيش مع الآخرين. فعصر المعرفة أصبح يؤكد على كثير من القيم الإنسانية العامة ومنها "حقوق الإنسان، والحفاظ على البيئة، والسلام العالمي.
- ٤- مواجهة التزايد على الالتحاق بالتعليم الجامعي. ويقضي ذلك التفكير في أساليب مبتكرة لنشر التعليم الجامعي لكل المناطق ولكل الشرائح، وتيسير سبل الحصول عليه، وفي هذا تأكيد على قيم المساواة والعدالة الاجتماعية، تلك القيم التي عكستها توصيات العديد من المؤتمرات الدولية، ويفرض علينا الأخذ بتلك القيم لإعادة النظر في استراتيجيات توزيع التعليم الجامعي ليتحول من تعليم النخبة إلى تعليم الجماهير.

الاتجاه الخامس: الجامعة الريادية: Entrepreneurial university

وفقًا للتطور التاريخي لمفهوم «الجامعة الريادية» فقد مر بسلسلة من التغيرات استعرضتها (Ruiz, et al, 2020, 707). فقد أوردت مجموعة تعاريف للجامعة الريادية، منها التعاريف الست الآتية: أولها بأنها الجامعة ذات التفكير المتجدد في مصادر التمويل كالشركات مع القطاع الخاص وبراءات الاختراع. وثانيها هي المؤسسة القادرة على تحويل الناشئ من المعرفة فيها إلى قيم اجتماعية واقتصادية. وثالثها عرفت بأنها: الكيان المتيح لممارسات وفرص تشجيع زيادة الأعمال حيث تمثل هذه الممارسات جزء رئيس من استراتيجية المؤسسة. ورابعها جاءت لتشير بأنها الرابط المباشر وغير المباشر بين الوسط الأكاديمي وعالم الأعمال كالحاضنات والمجمعات العلمية. وخامسها عرفت أيضًا بأنها منظمة قابلة للتكيف مع البيئات التنافسية من خلال استراتيجية شائعة لتمييز في جميع أنشطتها. وأخيرًا بأنها المنشئ والمنفذ لجديد المعارف القابلة للنقل، من خلال سلوكها الريادي الفاعل.

ويتضح من عرض تلك المعنى للجامعة الريادية بأنها هي التي تمتلك القدرة التنظيمية والثقافية التي تشجع منسوبها على التعلم والمبادرة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية لاستيعاب

التحديات البيئية وفهم المشكلات المجتمعية ومن ثم توظيف تلك الامكانيات والقدرات لإحداث التغيير للأفضل، والاستجابة لمتطلبات التنمية المجتمعية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والسكانية.

وشهد القرن الحادي والعشرون طفرات غير مسبوقة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا، وأصبح تقدم الأمم ورفاهيتها مرهونًا بما تكتشفه وتختبره وتسبق إليه في مجالات العلم والمعرفة والتكنولوجيا، وأدت تلك المتغيرات والعوامل إلى تغيرات ضخمة وواسعة تركت آثارها على التعليم الجامعي؛ والذي أصبح مطالبًا بتجديد سياساته وتطوير برامجها ومناهجها وأنظمة العمل به، مما ألقى بدوره بمهام وأدوار متنوعة وجديدة ومتجددة لأعضاء هيئة التدريس حتى يمكنهم المشاركة الفعالة في تطوير المجتمع وترقيته وإمداده بما يحتاج من كوادر بشرية وكفاءات متنوعة ومدربة في كافة القطاعات والمجالات؛ مما يؤكد ضرورة الإرتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس أولاً وقبل كل شيء.

ومما تؤكد عليه الجامعة الريادية على إمكانية تدعيم منظومة للإرتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق فلسفتها ومبادئها؛ حيث يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورًا مهمًا و متميزًا في إنتاج وتوليد المعرفة وتوظيفها لخدمة الجامعة والمجتمع؛ لذا فمن الضروري البحث عن اتجاهات حديثة قادرة على الإرتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يحقق تحسین مخرجات التعليم الجامعي، ومواجهة التدايعات الخطيرة على المجتمعات والمنظمات والأفراد وكافة قطاعات العمل والإنتاج والخدمات، ومن هنا أكدت الجامعة الريادية كأحد الاتجاهات الحديثة على أهمية الإرتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، والذي يتمحور حول تحقيق متطلبات التنمية المهنية المستدامة، ومساعدتهم على تطوير أدائهم والقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بشكل متميز (Gianiodis, B, William, R, 2020, 1169).

ويعد تطبيق فلسفة ومبادئ الجامعة الريادية إحدى أهم الاتجاهات الحديثة والتقدمية القادرة على تفعيل مجهودات وإسهامات الجامعة في تنمية المجتمع اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا من خلال تبني المشاريع الابتكارية، ودعم ثقافة العمل الحر لدى طلابها، وتسعى الكثير من الجامعات المصرية للأخذ بفلسفة الجامعة الريادية مستهدفة تحويل البحوث المعرفية الجديدة إلى ابتكارات اقتصادية تخدم المجتمع، وتعزز الشراكة وتبادل التكنولوجيا والمعرفة والخبرات بينها وبين مؤسسات الإنتاج المختلفة، كما تعزز التعليم القائم على الابتكار والإبداع وتدعم الأفكار الريادية الجديدة المتميزة؛ بما يسهم في تبادل المعرفة وتحقيق مستويات عالية من التعاون الدولي، وقطاعات العمل والإنتاج إقليميًا وعالميًا (عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد، ٢٠١٨م، ٥).

الإطار الإرشادي للجامعات الريادية:

الإطار الإرشادي للجامعات الريادية (EC & OCED, 2012) هو دليل توجيهي يستهدف دعم الجامعات الباحثة عن التحول من الإطار التقليدي إلى الإطار الريادي، من خلال تسليط الضوء على أبعاد الجامعات الريادية. الصادر عام ٢٠١٢م، عن تعاون المديرية العامة للتعليم والثقافة التابع للمفوضية الأوروبية (EC)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) ويمكن استخدام سبعة أبعاد كمعايير تقييم ذاتي على مقياس مدرج من (٠ إلى ١٠) للممارسات الجامعية في الشأن الريادي من خلال تشخيص الجامعة لوضعها الحالي وما هي مجالات التحسين المقترحة، مع الإشارة

إلى ضرورة الأخذ بالحسبان البيئة المحلية والوطنية للجامعة. ويمكن الإشارة إلى الأبعاد السبعة على النحو الآتي:

- ١- القيادة والحوكمة: يختص هذا البُعد بالعوامل المرتبطة بتعزيز التحول نحو الريادية، ومنها: تضمين ريادة الأعمال كجزء رئيس من استراتيجية الجامعة، توافر هيكل مختص لتنسيق ودمج أنشطة ريادة الأعمال داخل الجامعة وخارجها، الحضور القوي للجامعة في المجتمع كدعم الأنشطة الثقافية والفنية والمحلية.
- ٢- التنظيمية (الأفراد والحوافز): يسלט هذا البُعد الضوء على بعض النقاط التي تساهم في تخفيف وطأة القيود التنظيمية ومن ذلك: وجود استراتيجية مالية مستدامة لدعم تنمية ريادة الأعمال، تنوع مصادر التمويل والاستثمار، واعتماد السلوكيات والخبرات الريادية كمعايير في التوظيف.
- ٣- تنمية ريادة الأعمال في التعليم والتعلم: يتناول هذا البُعد عددًا من مجالات التنمية الريادية، كتنظيم هيكل الجامعة بشكل داعم ومحفز لتطوير العقلية والمهارات الريادية، اعتماد المنهج الريادي للتدريس في جميع الأقسام، دعم السلوك الريادي طوال التجربة الجامعية، التحقق من مخرجات التعلم الريادي.
- ٤- مسارات رواد الأعمال: يقدم هذا البُعد للجامعات الراغبة في دعم أصحاب المشاريع لتطوير حياتهم المهنية أو الأفراد المغامرين في طريقهم إلى أن يصبحوا رواد أعمال، من خلال: زيادة الوعي لدى الموظفين والطلاب بأهمية تنمية القدرات الريادية، توفير فرص لتجربة ريادة الأعمال، إتاحة التوجيه من قبل الأكاديميين وذوي الخبرة الريادية، توفير الوصول إلى مرافق حاضنة الأعمال.
- ٥- العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة: يتطرق هذا البُعد لأهمية بناء العلاقات مع الشركاء والمتعاونين كالقطاع العام والشركات والخريجين والهيئات المهنية وما إلى ذلك، ويتبع هذا المحور: المشاركة النشطة للجامعة في الشراكات والعلاقات مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بالمنظمات المحلية والإقليمية والشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الاجتماعية والمدارس والخريجين ورجال الأعمال، توفير فرص لانخراط الموظفين والطلاب في البيئة الخارجية.
- ٦- جامعة ريادة الأعمال كمؤسسة دولية: يركز البُعد على عدد من المتطلبات العاكسة لتأثير البيئة الدولية في جوانب ريادة الأعمال في التدريس والبحث وتطوير المواهب والفرص الجديدة والثقافة، كاعتبار التدويل جزءًا أساسيًا من استراتيجية الجامعة، الدعم الصريح للتنقل الدولي للموظفين والطلاب، جذب الموظفين الدوليين ورجال الأعمال (للتدريس والبحث وطلبة الدكتوراه)، الاستدلال على التدويل في التدريس، مشاركة الجامعة بفاعلية في الشبكات الدولية.
- ٧- تقييم الممارسات الريادية للجامعة: يحدد هذا البُعد المجالات التي قد ترغب الجامعة في قياسها من خلال التقييم المنتظم للجامعة في: تأثير استراتيجيتها الريادية واستجابة الاستراتيجية للتغيير، ومستوى المشاركة في التعليم والتعلم الريادي، وتأثير تعليم ريادة الأعمال والتعلم، ومراقبة وتقييم أنشطة التبادل المعرفي، ومراقبة وتقييم أثر دعم بدء التشغيل.

وتسهم الجامعة الريادية في الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ عن طريق الارتقاء بالأدوار الرئيسية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، فالتعليم الريادي بمثابة استراتيجية فعالة للتعامل مع الضغوطات الديموغرافية، وتخفيض معدلات البطالة بين الشباب كونه يوفر لهم المعارف والكفايات ويزودهم بالمهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية. وللجامعة الريادية العديد من الأدوار التقدمية من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ومن أهم تلك الأدوار ما يلي (محمود، عماد عبد اللطيف ٢٠١٧، ١٨٥-١٨٦، وإبراهيم، عصام سيد، ٢٠١٥، ١٤٦).

- تدعيم الشراكة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي، حيث يسهم الأخذ بمبادئ وفلسفة الجامعة الريادية في تدعيم الشراكة بين الجامعات وقطاع العمل والإنتاج بما يؤدي إلى تحسين وتطوير التعليم الجامعي وزيادة إسهامه في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وزيادة القدرة على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال تقديم الاستشارات التربوية والبحثية؛ كل ذلك من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- تبني فكرة حدائق التكنولوجيا، والتي تعتمد على توفير مهنيين ومتخصصين في التعليم العالي، يكون لديهم القدرة على تحقيق الاستقلالية الخاصة للجامعة بتوفير التمويل الذاتي، وتدعيم الصلة بين الجامعة والمجتمع المحلي والعالمي وتحقيق التكامل المعرفي، وزيادة القدرة على تسويق الأفكار البحثية العلمية، والتخطيط للمستقبل، وتحقيق استراتيجيات التنمية؛ من خلال توظيف قدرة أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية.
- الإسهام في بناء اقتصاد المعرفة. واتخاذ المعرفة وسيلة لتحقيق اقتصاد متميز بالقدرة التنافسية، والاندماج الفاعل في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الابتكار والإبداع، والقدرة على تحقيق الريادة والتميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ بتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة لهم تخلق نوع من التعاون وتبادل الأفكار والآراء الإبداعية بينهم وبين طلابهم.
- استثمار الثروة البشرية بتوفير أعضاء هيئة تدريس متميزين في التخصصات العلمية المختلفة، وتطوير المناهج الدراسية بما يتوافق مع المتغيرات العالمية السريعة لتخريج جيل قادر على الإبداع والابتكار بعيدين عن النمطية العلمية.
- تعزيز مهارات بناء العلاقات والاتصال الإيجابي في بيئة تربوية مناسبة؛ بتوجيه الجامعات إلى مزيد من الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وتعبئة موارد اقتصادية ذاتية، أو بديلة للتمويل الحكومي؛ من خلال تدعيم الحاضنات التكنولوجية وحاضنات الأعمال، ونشر ثقافة العمل الحر.
- تدعيم الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التوجه نحو القيادة الإبداعية، وتبني الخطط الاستراتيجية، والتوجه نحو تدعيم التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتنمية القدرات الإدارية المنظمة تنظيمًا هادفًا يعمل على الارتقاء بالأداء الأكاديمي لديهم.
- تحسين قدرة الجامعة على تحقيق أبعاد القدرة التنافسية بزيادة توجيه طاقاتها البشرية والبحثية لخدمة الصناعة ومتطلبات سوق العمل؛ مما يؤدي إلى فرص المشاركة في العمل الحر والتعامل مع المشكلات الاجتماعية بمزيد من المسؤولية الاجتماعية.

وهناك العديد من الاتجاهات الحديثة الأخرى التي كانت بمثابة نقطة الانطلاق نحو الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كمطلب رئيس في وجود تلك الاتجاهات الحديثة ومنها ما يلي:

١- إقامة تحالفات وشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية:

لقد ساعد توجه نظم التعليم الجامعي في العديد من دول العالم المتقدمة على إقامة علاقات تحالف وشراكة في إحداث تطوير في أدوار وأنشطة أعضاء هيئة التدريس، ويعبر كل من مفهومي الشراكة **partnership** والتحالف **Alliance** عن مستويين للعلاقة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع وكل منهما يعطي مدلولاً وعمقاً لتلك العلاقة، وحسب ما ورد في قاموس إسكفورد يشير مصطلح الشراكة إلى علاقة بين شركاء، بينما يشير مصطلح التحالف إلى اتحاد أو اتفاق على إقامة علاقة تعاون يتوافر فيها الندية بين الطرفين أصحاب العلاقة. ولذا قد يصلح استخدام مصطلح التحالف لوصف واقع حال العلاقة التي توجه الجامعات الغربية الآن للارتباط بالمؤسسات الإنتاجية الصناعية منها والتجارية، بينما قد يكون مصطلح الشراكة مناسباً لوصف علاقة الجامعات بالمؤسسات الخدمية (Dixit,A,Undale,S, & (Bhargava,R, 2016, 350).

وخلاصة القول بأن تجارب علاقات التحالف والشراكة التي أقامتها الكثير من الجامعات المتقدمة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى تشير إلى ان علاقات التحالف كانت تدور في الغالب حول الدور البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بينما كانت علاقات الشراكة في غالبيتها موجهة لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مع رعاية المشاريع البيئية أي أنها أقرب لدورها في خدمة المجتمع.

٢- ثورة المعرفة والمعلوماتية:

وقد أحدثت هذه الثورة تحولات كبيرة وحادة في الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ولعل من أهمها ظهور اقتصاد المعرفة، والذي يفرض على التعليم الجامعي ضرورة إعادة النظر في أهدافه، فلقد كان التعليم الجامعي ولا يزال يتوجه في أهدافه بمقولة "الطلب يسبق العرض" وهذا ما جعل المخططين وواضعي سياسته يربطون عملية الإعداد المهني كماً ونوعاً باحتياجات سوق العمل. ولكن في ظل ثورة المعرفة بات الأمر يقتضي عكس المقولة السابقة، أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقاً من "أن العرض يخلق الطلب"، وهذا يفرض الجامعات أن تكون مصدراً للإبداع في الفكر والتكنولوجيا، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية حديثة عن مستقبل المجتمع واحتياجاته (العزيمي، ٢٠١٨، ٢٢٥).

٣- ثورة الاتصالات:

لقد حولت ثورة الاتصالات العالم إلى قرية صغيرة، تداخلت فيها الثقافات وتلاحقت الحضارات وكان لها تأثير على التعليم الجامعي، حيث جعلت في الإمكان تحويله من تعليم للنخبة إلى أن يصبح تعليمًا للجميع، إلا أن توفير الوسيلة لا يعني تحقيق الغاية فالأمر يتطلب إعادة النظر في كافة عناصر المنظومة التعليمية حتى يمكن تقديم برامج تتوافق مع حاجات الجميع، والتي هي أكثر تنوعاً من حاجات النخبة، كما أن تلك الثورة باتت تفرض

علينا تغيير أسلوب عملنا الأكاديمي كأعضاء هيئة تدريس، والذي لا يتناسب في كثير من أدائه وتحقيق غاية التعليم للجميع، ومن المراجع المهمة التي يمكن الرجوع إليها لتعرف مبررات وأبعاد التغيير في العمل الأكاديمي كتاب (Marten, E) والذي عرض فيه لأهم التناقضات الحالية في العمل الأكاديمي في ظل ثورة الاتصالات (Abbas, S, Ghiyad, A, 2016). (481).

٤- التنافسية:

تشكل التنافسية تحدياً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية، وشرعت من أجل هذا العامل العديد من التشريعات الدولية، لعل أشهرها اتفاقية الجات. وتفرض التنافسية على تعليمنا الجامعي ضرورة إعادة النظر في جودة مخرجاته سواء من حيث مستوى خريجيه، والذين عليهم الآن التنافس في سوق العمل العالمي، وكذلك بالنسبة لمخرجاته البحثية والعلمية، مع العلم بان الكثير من المؤشرات تؤكد على تدهورنا كثيراً في هذا البعد كما يرصد ذلك تقرير اليونسكو عن العلم في العالم عام ١٩٩٦ (اليونسكو، ١٩٩٨، تقرير ١٩٩٦).

وإذا نظرنا إلى الواقع الفعلي لجامعاتنا فإننا نجدنا تعاني من نواحي ضعف كثيرة تجعلها غير مهيئة بوضعها الحالي للتعامل مع التحديات المعاصرة، ومن أهم جوانب هذا الضعف كما ترصدها العديد من الدراسات والتقارير الحكومية وأخرها الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم أهمها ما يلي (كلثم، مها، ٢٠١٩، ٢٠-٢١):

١. عدم وجود فلسفة عامة واستراتيجية مستقبلية محددة.
٢. ازدياد المسافة اتساعاً بين الجامعات وسياق التطوير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
٣. هبطت وظيفة الجامعة من التفكير والتنظير من المجتمع إلى إمداد الصفوة الحاكمة بالموظفين من الأساتذة والذين لم يعودوا قادة بل خبراء يؤخذ برأيهم أحياناً، ولا يؤخذ به في أوقات أخرى.
٤. انخفاض مستوى العملية التعليمية في جامعاتنا مما يستدعي ضرورة البحث عن سبل تحقيق جودتها.

المحور الرابع: المتطلبات اللازمة توأفرها للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، والتوصيات والمقترحات اللازمة لذلك.
The requirements that must be met to improve the academic performance of faculty members in the Colleges of Education, and the necessary recommendations and proposals for that.

ثانياً: الإطار الميداني للبحث

(١) هدف الإطار الميداني:

هدف الإطار الميداني إلى الكشف عن أهم المتطلبات التربوية اللازمة توأفرها للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة

منهج البحث:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي لمعرفة التوجهات الحديثة في تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، كما استعانت الباحثة بأسلوب دلفاي باعتباره أحد أساليب الدراسات المستقبلية التي تستخدم للتنبؤ بمتطلبات تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ظل التوجهات العالمية المعاصرة، عن طريق مجموعة من الخبراء المتخصصين في أصول التربية البالغ عددهم (٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، و طنطا، وكفر الشيخ، والمنصورة، ودمهور، والأزهر.

أداة البحث:

لقد اختارت الباحثة أسلوب دلفاي لتحقيق هدف الدراسة؛ والذي يعتمد الاستمارة كأداة رئيسة للحصول على آراء الخبراء البالغ عددهم (٢٠) عضواً، وقد مر تصميم استمارة دلفاي بالخطوات التالية.

بناء الاستبانة:

تم تحديد ملامح صورة استمارة الجولة الأولى، حيث كانت تحتوي على أربعة أقسام: القسم الأول: صفحة الغلاف؛ وتتضمن عنوان البحث، والتخصص، واسم الباحثة، القسم الثاني: خطاب موجه إلى السادة الخبراء لتعريفهم بالبحث، والمطلوب من الاستمارة. القسم الثالث: عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل الاسم (اختياري)، الدرجة العلمية: أستاذ، أستاذ مساعد، سنوات الخبرة؛ من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة إلى ٢٠ سنة، أكبر من ٢٠ سنة. القسم الرابع: مجموعة من المتطلبات التي استخلصتها الباحثة؛ بعد العرض السريع للاتجاهات الحديثة ذات الارتباط بالارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، ومراجعة الأدبيات والدراسات ذات الارتباط بموضوع الدراسة، مقسمة على ثلاثة محاور رئيسة مثلت الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من حيث "الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والأداء المرتبط بخدمة الجامعة والمجتمع"، وطلب من خبراء التربية إضافة أو حذف أو تعديل ما يرون أن الاستبانة بحاجة إليه، وتضمنت الاستبانة (٥٣) متطلب مقسمة على النحو التالي: المحور الأول: المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.، وتتضمن (٢٣) متطلب، المحور الثاني: المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، تتضمن (١٥) متطلب، المحور الثالث: المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية تتضمن (١٥) متطلب.

صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة وبناء عباراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (١٠) محكمين من كلية التربية بطنطا، والأزهر، ودمهور، والمنصورة، وكفر الشيخ، وعين شمس، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها لما تقيسه، وسلامة الصياغة اللغوية، وتم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها، حيث طلب منهم إبداء الرأي عن كل متطلب من المتطلبات، من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات للموافقة (موافق - موافق إلى

حد ما- غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرو نباخ من (٠,٩٣-٠,٩١) وهذه القيمة؛ تمثل قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

تحديد استمارة الجولة الثانية: هدفت إلى تحديد الاتفاق حول أولويات المتطلبات داخل كل محور من محاور الاستمارة، وترتيب أولوياتها، وذلك تمهيدا للاستقرار عليها، وتضمنت هذه الاستمارة أربعة أقسام؛ القسم الأول: صفحة الغلاف؛ وتتضمن عنوان البحث، والتخصص، واسم الباحثة، القسم الثاني: خطاب موجه إلى السادة الخبراء لتعريفهم بالبحث، والمطلوب من الاستمارة، القسم الثالث: عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل الاسم (اختياري)، الدرجة العلمية؛ أستاذ، أستاذ مساعد، سنوات الخبرة؛ أقل من خمس سنوات، من ٥ إلى أقل ١٠ سنة، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة؛ نسبة الموافقة على كل متطلب من متطلبات الجولة الأولى، وتضمنت الاستمارة (٥٣) متطلب مقسمة على النحو التالي: المحور الأول: المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وتضمن (٢٣) متطلب، المحور الثاني: المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، تضمن (١٥) متطلب، المحور الثالث: المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية تتضمن (١٥) متطلب، وقد طلب من الخبراء المشاركين في الجولة الثانية إبداء الرأي بتحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبانة من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات للموافقة (موافق- موافق إلى حد ما- غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة

٢) عينة الدراسة

تم اختيار مجموعة من خبراء التربية للمشاركة في إجراءات تطبيق " أسلوب دلفاي": وتم الاختيار وفق عدد من المعايير منها أن يكون متخصصاً في التربية، وأن يكون لديه اهتمامات بتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ويقف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وسبل التغلب عليها، ولديهم أبحاث في مجال تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، أو مشاركات ببعض المؤتمرات والندوات، أو إشراف رسائل ماجستير ودكتوراه عن تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وعددهم (٢٠) خبيراً، من كليات التربية جامعة عين شمس، وطنطا، وكفر الشيخ، والمنصورة، ودمهور، والأزهر. ويمكن توضيح عينة الدراسة فيما يلي:

أ- عينة الدراسة وفق متغير (الدرجة العلمية) للخبير.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة من الخبراء وفق متغير (الدرجة العلمية)

الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ متفرغ	٦	٣٠%
أستاذ	٦	٣٠%

أستاذ مساعد ٨ ٤٠%

المجموع ٢٠ ١٠٠%

ويوضح الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من الخبراء وفق متغير (الدرجة العلمية) بالجولة الأولى



الشكل من عمل الباحثة

ب- عينة الدراسة وفق متغير (سنوات الخبرة) للخبير

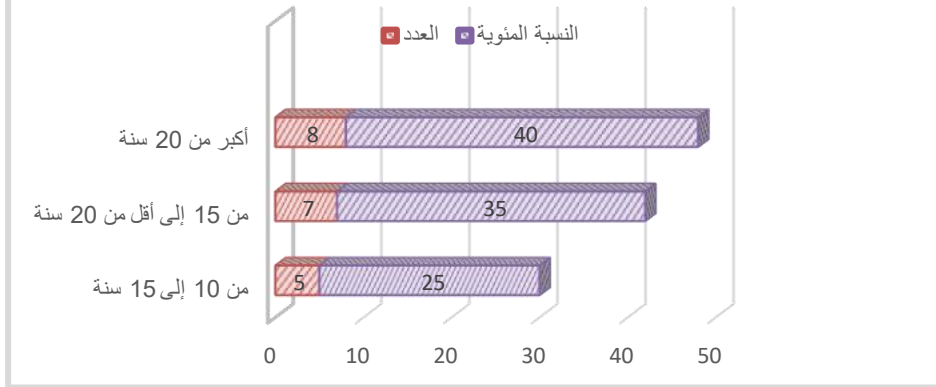
جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة من الخبراء وفق متغير (سنوات الخبرة) بالجولة الأولى

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٥	٢٥%
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٧	٣٥%
أكبر من ٢٠ سنة	٨	٤٠%
المجموع	٢٠	١٠٠%

ويوضح الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من الخبراء وفق متغير (سنوات الخبرة)

شكل (2) توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة



الشكل من عمل الباحثة

ثالثاً: تطبيق جولات أسلوب دلفاي Delphi ونتائجها

فيما يلي تقوم الباحثة بتطبيق جولات أسلوب دلفاي Delphi مع بيان نتائجها، ويتم ذلك كما يلي:

١) تطبيق الجولة الأولى لأسلوب دلفاي Delphi ونتائجها.

الهدف من الجولة: الوقوف على رأي خبراء التربية في المتطلبات التربوية اللازم توافرها للإرتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة، والتي تم إعدادها في صورة استبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات والكتب والمراجع العلمية المتخصصة في هذا المجال، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبعد بناء الأطار النظري للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أقسام: القسم الأول: صفحة الغلاف؛ وتتضمن عنوان البحث، والتخصص، واسم الباحث، القسم الثاني: خطاب موجه إلى السادة الخبراء لتعريفهم بالبحث، والمطلوب من الاستبانة، القسم الثالث: عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل الاسم (اختياري)، الدرجة العلمية؛ أستاذ متفرغ، أستاذ، أستاذ مساعد، سنوات الخبرة؛ من ١٠ إلى أقل ١٥ سنة، من ١٥ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة، القسم الرابع:، وتضمنت الاستبانة (٥٣) متطلب مقسمة على النحو التالي: المحور الأول: المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وتضمن (٢٣) متطلب، المحور الثاني: المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، تضمن (١٥) متطلباً، المحور الثالث: المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية تتضمن (١٥) متطلباً، وطلب منهم إبداء الرأي عن كل متطلب من المتطلبات، من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات للموافقة (موافق- موافق إلى حد ما- غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة، وبدأت الباحثة في تطبيق الجولة الأولى إلكترونياً Drive Google في الفترة من ١٠/٥/٢٠٢٣م واستمرت حتى

٢٦/٥/٢٠٢٣ م، حيث تم إتاحة الفرصة لكل خبير للإجابة على الاستمارة بحرية مطلقة وتم توزيع (٢٠) استمارة على السادة الخبراء.

(ب) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الجولة الثانية:

وبعد الانتهاء من تطبيق استبانة الجولة الأولى، قامت الباحثة بتفريغها، وتصنيف البيانات وكذلك تحديد المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للاستجابة على كل متطلب على حده من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

١- المتوسط النسبي، يهدف التعرف على مدى موافقة الخبراء على كل فقرة من الفقرات المقترحة، من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن النسبي لكل عبارة} = \frac{(3 \times \text{تكرار موافق}) + (2 \times \text{تكرار موافق إلى حد ما}) + (1 \times \text{تكرار غير موافق})}{3 \times \text{عدد أفراد العينة}}$$

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها موافق، أم موافق إلى حد ما، أم غير موافق من خلال العلاقة التالية) (جابر، كاظم، ٢٠٠٩، ٩٦):

$$N - 1$$

$$\text{مستوى الاستجابة} = \frac{N}{N}$$

$$3 - 1 = 2$$

وبذلك يكون مستوى الاستجابة = $\frac{2}{3} = 0,666$ من الدرجة

$$3 \quad 3$$

ويمكن تحديد قوة العبارة طبقاً لقوتها على مقياس ثلاثي "موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق". ويوضح الجدول التالي مستوى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة من الخبراء لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (٣)

المقياس الثلاثي لتحديد درجة ونسبة الموافقة على كل فقرة من الفقرات المقترحة بالاستبانة

الاستجابة	القيمة (الوزن)	درجة الموافقة		نسبة الموافقة	
		من	إلى	من	إلى
موافق	٣	٢,٣٤	٣	٧٧,٧٨	١٠٠
موافق إلى حد ما	٢	١,٦٧	٢,٣٣	٥٥,٦٧	٧٧,٦٦
غير موافق	١	١	١,٦٦	٣٣,٣٣	٥٥,٦٦

والهدف من هذا الجدول هو تحديد القيمة التي سيحصل عليها كل فقرة من الفقرات المقترحة بالاستبانة، ومن ثم معرفة مستوى الموافقة على الفقرات المقترحة.

٢- النسب المئوية لعبارات الاستبانة.

تم تجميع استجابات الخبراء وحساب المتوسطات الحسابية للاستجابات وكذلك النسبة المئوية للاتفاق حول كل عبارة بقسمة قيمة الاتفاق لكل عبارة مقسومة على القيمة الكلية للعبارة $\times 100$.

(ج) تحليل نتائج الجولة الأولى:

بعد الانتهاء من تطبيق استبانة الجولة الأولى، تم تجميع استجابات الخبراء، وحساب المتوسطات الحسابية للاستجابات وكذلك النسب المئوية لها وفيما يلي توضيح لتحليل نتائج الجولة الأولى بالنسبة إلى:

[١] المحور الأول: المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية

فيما يلي يتم تناول المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وفق رأي خبراء التربية في الجولة الأولى من جولات دلفاي.

جدول (٤)

استجابات السادة الخبراء حول المحور الأول المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في "الجولة الأولى".

م	المتطلبات	المتوسط	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة	الرأي بالموافقة
١	تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.	٢,٦	٨٦,٦٧	موافق
٢	إعداد القادة الأكاديميين القادرين على توفير الامكانيات المادية والمعنوية لتطوير الجامعات.	٢,٥٥	٨٥	موافق
٣	تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية.	٢,٥٥	٨٥	موافق
٤	دعم التعليم القائم على الإبداع والابتكار.	٢,٦	٨٦,٦٧	موافق
٥	دعم استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في التعليم	٢,٥	٨٣,٣٣	موافق إلى حد ما
٦	تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الحديثة وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات.	٢,٤٥	٨١,٦٧	موافق
٧	استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين دوليًا للعمل بالكلية لفترات محددة.	٢,٦	٨٦,٦٧	موافق
٨	تحقيق جودة الحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية.	٢,٢	٧٣,٣٣	موافق

م	المتطلبات	المتوسط	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة	الرأي بالموافقة
٩	تعزيز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبديل المعلومات وتقديم التغذية الراجعة.	٢,٤٥	٨١,٦٧	موافق إلى حد ما
١٠	تنمية مهارات توجيه الطلاب نحو التعلم الذاتي.	٢,٥٥	٨٥	موافق
١١	بناء ميثاق أخلاقي مهني يدعم ممارستهم لأدوارهم المتنوعة تجاه كلياتهم وطلابهم.	٢,٤	٨٠	موافق
١٢	بناء مقررات اهدافها إعداد خريجين دوليين.	٢,٥٥	٨٥	موافق
١٣	بناء مقررات داعمة للمناهج الدولية	١,٨	٦٠	غير موافق
١٤	تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع برامج كليات التربية الرائدة في الجامعات الدولية.	٢,٥٥	٨٥	موافق
١٥	التقويم والمتابعة المستمرة للأداء الأكاديمي وتحديد مدى ملائمتها للاتجاهات الحديثة.	٢,٤٥	٨١,٦٧	موافق
١٦	تصميم برامج تدريبية وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس والتنمية الذاتية.	٢,٥	٨٣,٣٣	موافق
١٧	تقديم برامج متنوعة للتدريب الميداني المهني في الخارج.	٢,٤٥	٨١,٦٧	موافق
١٨	استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المناهج وتنقيحها.	٢,٥٥	٨٥	موافق إلى حد ما
١٩	ممارسة الأدوار الجديدة القادرة على التعامل مع معطيات الثورة الصناعية الرابعة.	١,٦٥	٥٥	موافق
٢٠	الحرص على إدخال مقررات جديدة تتواءم مع سوق العمل واحتياجاته.	٢,٥٥	٨٥	موافق
٢١	الابتعاد قدر الإمكان عن الطرق التقليدية في التدريس والالتزام باستراتيجيات تدريس حديثة تتواءم مع مجتمع المعرفة.	١,٨	٦٠	موافق إلى حد ما
٢٢	تضمين المقررات لأهداف تطوير الثقافة المحلية من خلال الثقافة العالمية.	٢,٤٥	٨١,٦٧	موافق
٢٣	بناء مقررات تساعد الطلاب على احترام التنوع والتعدد الثقافي وقيم الحوار والتسامح.	٢,٥٥	٨٥	موافق

يلاحظ من الجدول (٤) ما يلي:

ارتفاع نسبة موافقة الخبراء على المحور الأول الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، فلقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٠%- ٨٦,٦٧%) مما يدل على أهمية تلك المتطلبات، وضرورة تواجدها في أعضاء هيئة التدريس باستثناء العبارات (٥)، (٩)، (١٣)، (١٨)، (٢١).

وتضمنت هذه العبارات عبارات تجاوزت (٨٥%) وهي العبارات (١)، و(٤)، التي تنص على تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة. دعم التعليم القائم على الإبداع والابتكار.

كما تضمنت عبارات تقع بين (٨٠%-٨٥%) وهي العبارات (٢)،(٣)،(٦)،(٧)،(٨)،(١٠)،(١١)،(١٢)،(١٤)،(١٥)،(١٦)،(١٧)،(١٩)،(٢٠)،(٢٢)،(٢٣)، التي تنص على إعداد القادة الأكاديميين القادرين على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتطوير الجامعات. تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية. تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الحديثة وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات. استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين دوليًا للعمل بالكلية لفترات محددة. تحقيق جودة الحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية. تنمية مهارات توجيه الطلاب نحو التعلم الذاتي. بناء ميثاق أخلاقي مهني يدعم ممارستهم لأدوارهم المتنوعة تجاه كلياتهم وطلابهم. بناء مقررات اهدافها إعداد خريجين دوليين. تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع برامج كليات التربية الرائدة في الجامعات الدولية. التقويم والمتابعة المستمرة للأداء الأكاديمي وتحديد مدى وملاءمتها للاتجاهات الحديثة. تصميم برامج تدريبية وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس والتنمية الذاتية. تقديم برامج متنوعة للتدريب الميداني المهني في الخارج. ممارسة الأدوار الجديدة القادرة على التعامل مع معطيات الثورة الصناعية الرابعة. الحرص على إدخال مقررات جديدة تتواءم مع سوق العمل واحتياجاته. تضمين المقررات لأهداف تطوير الثقافة المحلية من خلال الثقافة العالمية. بناء مقررات تساعد الطلاب على احترام التنوع والتعدد الثقافي وقيم الحوار والتسامح.

بينما كانت نسبة الموافقة على الفقرات (٥)،(٩)،(١٣)،(١٨)،(٢١). أقل من (٧٥%) والتي تنص على دعم استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في التعليم. تعزيز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبديل المعلومات وتقديم التغذية الراجعة. بناء مقررات داعمة للمناهج الدولية. استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المناهج وتنقيحها. الابتعاد قدر الإمكان عن الطرق التقليدية في التدريس والالتزام باستراتيجيات تدريس حديثة تتواءم مع مجتمع المعرفي. فبلغ نسبة الموافقة عليهم (٧٣،٣٣)،(٦٠%)،(٥٥%)،(٧٣،٣٣%)،(٦٠%)، ولقد رأى الخبراء استبعادهم، وبسؤال بعض الخبراء عن السبب في عدم الموافقة، أوضحوا ما يلي: أن العبارة (٥) التي تنص على دعم استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في التعليم. متضمنه في العبارة رقم (٣) التي تنص على تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية. وأن الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في القرن الجديد اتجه إلى الحوار والمناقشة والشفافية وتدعيم استراتيجيات تعلم قائمة على تحقيقها، كما أن العبارة (١٣) التي تنص على بناء مقررات داعمة للمناهج الدولية، بالإضافة إلى أن الجامعات لا تمتلك البنية التحتية التكنولوجية التي تمكنها من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يمتلكون الوعي الكافي بمعظم التطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تقوم على الذكاء الاصطناعي، وسبل تطبيقها والاستفادة منها في العملية التعليمية، وأن العبارة (٢١) التي تنص على الابتعاد قدر الإمكان عن الطرق التقليدية في التدريس والالتزام باستراتيجيات تدريس حديثة تتواءم مع مجتمع المعرفة. متضمنه في العبارة (١) التي تنص على تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.

[٢] المحور الثاني: المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية

فيما يلي يتم تناول المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وفق رأي خبراء التربية في الجولة الأولى من جولات دلفاي.

جدول (٥)

استجابات السادة الخبراء حول المحور الثاني المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في "الجولة الأولى".

م	المتطلبات	المتوسط	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة	الرأي بالموافقة
٢٤	الاشتراك في قواعد ومصادر شبكات المعلومات العالمية.	٢,٥٥	٨٥	موافق
٢٥	يسهم في المؤتمرات والندوات والمحاضرات العالمية بأبحاثه.	٢,٢	٧٣,٣٣	موافق إلى حد ما
٢٦	تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة.	٢,٦٥	٨٨,٣٣	موافق
٢٧	تطبيق المعايير الدولية لتقييم ونشر وتمويل الأبحاث العلمية.	٢,٣٥	٧٨,٣٣	موافق
٢٨	يربط أبحاثه بحاجات واحتياجات المجتمع	٢,١٥	٧١,٦٧	موافق إلى حد ما
٢٩	ربط العائد المادي بالإنتاج العلمي وتحسين جودة المخرج.	٢,٧	٩٠	موافق
٣٠	إقامة مشروعات بحثية مشتركة تنافسية محليًا وإقليميًا وعالميًا.	٢,٥	٨٣,٣٣	موافق
٣١	يسهم في الإشراف على أبحاث تربوية عالمية وإقليمية ومحلية.	٢,٢	٧٣,٣٣	موافق إلى حد ما
٣٢	نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجلات دولية عالمية.	٢,٨	٩٣,٣٣	موافق
٣٣	ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية من الجامعات الرائدة عالميًا.	٢,٣	٧٦,٦٧	موافق إلى حد ما
٣٤	دعم الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية.	٢,٤	٨٠	موافق
٣٥	تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية بين كليات التربية المختلفة على الصعيد العالمي.	٢,٣	٦٧,٧٦	موافق إلى حد ما
٣٦	يساهم في تحكيم الأبحاث العالمية.	٢,١	٧٠	موافق إلى حد ما

يقبل على بناء أبحاث في التخصصات البينية.	٢,٢	٧٣,٣٣	موافق إلى حد ما
٣٧			
تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي.	٢,٥	٨٣,٣٣	موافق
٣٨			

يلاحظ من الجدول (٥) ما يلي:

ارتفاع نسبة موافقة الخبراء على المحور الثاني الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، فلقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٧١,٦٧%-٩٣,٣٣%) مما يدل على أهمية تلك المتطلبات، وضرورة تواجدها في أعضاء هيئة التدريس باستثناء العبارات (٢٥)، (٢٨)، (٣١)، (٣٦)، (٣٧).

وتضمنت هذه العبارات عبارات تجاوزت (٨٥%) وهي العبارات (٣٢)، (٢٩)، (٢٦) التي تنص على نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجلات دولية عالمية. ربط العائد المادي بالإنتاج العلمي وتحسين جودة المخرج. تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة.

كما تضمنت عبارات تقع بين (٨٠%-٨٥%) وهي العبارات (٢٤)، (٣٠)، (٣٨)، (٣٤)، التي تنص على الاشتراك في قواعد ومصادر شبكات المعلومات العالمية. إقامة مشروعات بحثية مشتركة تنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي. دعم الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية. تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية.

كما تضمنت عبارات تقع بين (٧٥%-٨٠%) وهي العبارات (٢٧)، (٣٣)، (٣٥) التي تنص على تطبيق المعايير الدولية لتقييم ونشر وتمويل الأبحاث العلمية. ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية من الجامعات الرائدة عالمياً. تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية بين كليات التربية المختلفة على الصعيد العالمي.

بينما كانت نسبة الموافقة على الفقرات (٢٥)، (٢٨)، (٣١)، (٣٦)، (٣٧). أقل من (٧٥%) والتي تنص على يساهم في المؤتمرات والندوات والمحاضرات العالمية بأبحاثه. يربط أبحاثه بحاجات واحتياجات المجتمع. يساهم في الإشراف على أبحاث تربوية عالمية وإقليمية ومحلية. يساهم في تحكيم الأبحاث العالمية. يقبل على بناء أبحاث في التخصصات البينية. فبلغ نسبة الموافقة عليهم (٧٣,٣٣)، (٧١,٦٧)، (٧٣,٣٣)، (٧٠)، (٧٣,٣٣)، ولقد رأى الخبراء استبعادهم، وبسؤال بعض الخبراء عن السبب في عدم الموافقة، أوضحوا ما يلي: أن العبارة (٢٥) التي تنص على يساهم في المؤتمرات والندوات والمحاضرات العالمية بأبحاثه. تتضمن في العبارة (٣٨) تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي. فيكتفي بالعبارة (٣٨). وأن العبارة (٢٦) التي تنص على تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة. تتضمن في العبارة (٢٤) التي تنص على تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة. وأن العبارات (٢٨)، (٣٦)، (٣٧) التي تنص على يربط أبحاثه بحاجات واحتياجات المجتمع. يساهم في تحكيم الأبحاث العالمية. يقبل على بناء أبحاث في التخصصات البينية. متضمنة في العبارتين (٢٧)، (٣٨) التي تنص على تطبيق المعايير الدولية لتقييم ونشر وتمويل الأبحاث العلمية. تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي.

[٣] المحور الثالث: المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية

فيما يلي يتم تناول المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وفق رأي خبراء التربية في الجولة الأولى من جولات دلفاي.

جدول (٦)

استجابات السادة الخبراء حول المحور الثالث المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في "الجولة الأولى".

م	المتطلبات	المتوسط	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة	الرأي بالموافقة
٣٩	تعاون الكلية مع المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع الدولي من خلال تقديم منح تعليمية مشتركة.	٢,٨٥	٩٥	موافق
٤٠	عقد شراكات مع قطاعات الأعمال والإنتاج والخدمات.	٢,٥	٨٣,٣٣	موافق
٤١	عقد شراكات مع الكيانات البحثية الكبيرة ومراكز البحوث المعتمدة عالمياً	٢,٥٥	٦٨,٣٣	موافق إلى حد ما
٤٢	توفير برامج تدريب وتطوير للأعضاء للتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.	٢,٣	٧٦,٦٧	موافق إلى حد ما
٤٣	صياغة رؤية مستقبلية لأداء أعضاء هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوطنية.	٢,٧	٩٠	موافق
٤٤	توفير وحدات ذات طابع خاص ومرافق وإتاحتها للجميع.	٢,٦٥	٨٨,٣٣	موافق
٤٥	يرأس فرق بحثية لخدم المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.	٢,٢	٧٣,٣٣	موافق إلى حد ما
٤٦	ربط مشروعات البحث العلمي بقضايا المجتمع.	٢,٣	٧٦,٦٧	موافق إلى حد ما
٤٧	تشكيل فرق بحث مشتركة لدراسة مشكلات مجتمعية بين الكليات المشتركة.	٢,٥٥	٨٥	موافق
٤٨	تحسين الإنتاجية العلمية القادرة على المشاركة في حل مشكلات المجتمع وقضاياها.	٢,٥٥	٨٥	موافق
٤٩	جذب الخبراء والمتخصصين في علاج قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.	٢,٦	٨٦,٦٧	موافق
٥٠	تمويل المشاريع المشتركة من قبل مؤسسات المجتمع والمنظمات الدولية.	٢,٣٥	٧٨,٣٣	موافق

م	المتطلبات	المتوسط	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة	الرأي بالموافقة
٥١	توفير وحدات بالكلية لتقديم الاستشارات المختلفة لكافة قطاعات المجتمع.	٢,٣٥	٧٨,٣٣	موافق
٥٢	تدعيم الشراكة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.	٢,٤	٨٠	موافق
٥٣	يدعم المراكز البحثية بالقضايا المجتمعية المهمة التي تحتاج إلى دعم بحثي	٢,٧٥	٩١,٦٧	موافق إلى حد ما

يلاحظ من الجدول (٦) ما يلي:

ارتفاع نسبة موافقة الخبراء على المحور الثالث الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، فلقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٧٠%-٩٥%) مما يدل على أهمية تلك المتطلبات، وضرورة تواجدها في أعضاء هيئة التدريس باستثناء العبارات (٤١)، (٤٥)، (٥٣).

وتضمنت هذه العبارات عبارات تجاوزت (٨٥%) وهي العبارات (٣٩)، (٤٣)، (٤٤)، (٤٩)، (٥٢) التي تنص على تعاون الكلية مع المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع الدولي من خلال تقديم منح تعليمية مشتركة. صياغة رؤية مستقبلية لأداء أعضاء هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوطنية. توفير وحدات ذات طابع خاص ومرافق وإتاحتها للجميع. جذب الخبراء والمتخصصين في علاج قضايا ومشكلات المجتمع الدولية. تدعيم الشراكة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.

كما تضمنت عبارات تقع بين (٨٠%-٨٥%) وهي العبارات (٤٠)، (٤٧)، (٤٨)، (٥١)، التي تنص على عقد شراكات مع قطاعات الأعمال والإنتاج والخدمات. تشكيل فرق بحث مشتركة لدراسة مشكلات مجتمعية بين الكليات المشتركة. تحسين الإنتاجية العلمية القادرة على المشاركة في حل مشكلات المجتمع وقضاياها. توفير وحدات بالكلية لتقديم الاستشارات المختلفة لكافة قطاعات المجتمع.

كما تضمنت عبارات تقع بين (٧٥%-٨٠%) وهي العبارات (٢٤)، (٤٦)، (٥٠)، التي تنص على توفير برامج تدريب وتطوير للأعضاء للتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع الدولية. ربط مشروعات البحث العلمي بقضايا المجتمع. تمويل المشاريع المشتركة من قبل مؤسسات المجتمع والمنظمات الدولية.

بينما كانت نسبة الموافقة على الفقرات (٤١)، (٤٥)، (٥٣). أقل من (٧٥%) والتي تنص على عقد شراكات مع الكيانات البحثية الكبيرة ومراكز البحوث المعتمدة عالمياً. يرأس فرق بحثية لخدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي. يدعم المراكز البحثية بالقضايا المجتمعية المهمة التي تحتاج إلى دعم بحثي. فبلغ نسبة الموافقة عليهم (٦٨,٣٣)، (٧٣,٣٣%)، (٧٠,٠٠%)، ولقد رأى الخبراء استبعادهم، وبسؤال بعض الخبراء عن السبب في عدم الموافقة، أوضحوا ما يلي: أن العبارة (٤١) تختص أكثر بالمتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، كما أنها جزء من المتطلب (٤٠)، كما أن عضو هيئة التدريس ليس شرطاً له أن

يتأأس وحدات بحثية لخدمة المجتمع فقد يكون عضواً بها كما ينص المتطلب (٤٥) والذي ينص على يرأس فرق بحثية لخدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي. كما يرى الخبراء أن المتطلب (٥٣) يحذف لأنه جزء من متطلبات المحور الثاني الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، فهو ينص على يدعم المراكز البحثية بالقضايا المجتمعية المهمة التي تحتاج إلى دعم بحثي.

٢) تطبيق الجولة الثانية لأسلوب دلفاي Delphi ونتائجها.

بعد تحليل بيانات إجابات الجولة الأولى، قامت الباحثة بتطبيق الجولة الثانية ابتداء من ٢٠٢٣/٦/٢٠ حتى ٢٠٢٣/٦/٢٨ أي حوالي ٨ أيام تقريباً، حيث تم إتاحة الفرصة لكل خبير للإجابة على الاستبانة بحرية مطلقة وتم توزيع (٢٠) استبانة على السادة الخبراء.

أ- الهدف من الجولة الثانية:

تحديد الاتفاق حول أولويات الفقرات المقترحة داخل كل محور من محاور الاستبانة، وترتيب أولوياتها، وذلك تمهيداً لاستنباط المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن جميع الفقرات المقترحة التي حظيت بنسبة موافقة ٧٥% فأكثر من قيمة استجابة أفراد العينة التي شاركت في الجولة الأولى، ثم طبقت على جميع الخبراء المشتركين في الجولة السابقة، وقد طلب من الخبراء المشاركين في الجولة الثانية إبداء الرأي بتحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبانة من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات للموافقة (موافق- موافق إلى حد ما- غير موافق) بحيث يضع الخبير علامة (✓) أمام الاستجابة التي يراها مناسبة واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على تسعون فقرة (٩٠) وتم التطبيق في الفترة من ٢٠٢٣/٦/٢٠ م واستمر حتى ٢٠٢٣/٦/٢٨ م.

وبلغت عينة الدراسة في الجولة الثانية عشرون خبيراً (٢٠) خبيراً، ولقد كان للبريد الإلكتروني والمكالمات التليفونية، ووسائل التواصل الحديثة، مثل ماسنجر Messenger ، واتس آب Whats App، دوراً كبيراً في الحصول على استجابات الخبراء خلال هذه الفترة.

ب) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الجولة الثانية:

وبعد الانتهاء من تطبيق استبانة الجولة الثانية، قامت الباحثة بتفريغها، وتصنيف البيانات، وكذلك تحديد المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للاستجابة على كل فقرة على حده من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

ج) تحليل نتائج الجولة الثانية:

وبعد أن انتهت الباحثة من تطبيق استبانة الجولة الثانية تم تجميع استجابات الخبراء ومعالجتها إحصائياً ويمكن توضيح نتائج الجولة الثانية لدفي بالنسبة إلى:

[١] المحور الأول: المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية

فيما يلي يتم تناول المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وفق رأي خبراء التربية في الجولة الثانية من جولات دلفاي.

جدول (٧)

استجابات السادة الخبراء حول المحور الأول المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في "الجولة الثانية".

م	المتطلبات	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة في الجولة الأولى	متوسط نسبة الاتفاق في الجولة الثانية	نسبة الاتفاق في الجولة الثانية
١	تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.	٨٦,٦٧	٢,٧٥	٩١,٦٧
٢	إعداد القادة الأكاديميين القادرين على توفير امکانات المادية والمعنوية لتطوير الجامعات.	٨٥	٢,٧	٩٠,٠٠
٣	تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية.	٨٣,٣٣	٢,٨	٩٣,٣٣
٤	دعم التعليم القائم على الإبداع والابتكار.	٨٦,٦٧	٢,٩	٩٦,٦٧
٥	تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الحديثة وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات.	٨١,٦٧	٢,٧	٩٠,٠٠
٦	استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين دوليًا للعمل بالكلية لفترات محددة.	٨٥	٢,٧٥	٩١,٦٧
٧	تحقيق جودة الحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية.	٨٥	٢,٧٥	٩٠,٠٠
٨	تنمية مهارات توجيه الطلاب نحو التعلم الذاتي.	٨٠	٢,٧	٩١,٦٧
٩	بناء ميثاق أخلاقي مهني يدعم ممارستهم لأدوارهم المتنوعة تجاه كلياتهم وطلابهم.	٨١,٦٧	٢,٧٥	٨٨,٣٣
١٠	بناء مقررات أهدافها إعداد خريجين دوليين.	٨٣,٣٣	٢,٦٥	٩٠,٠٠
١١	تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع برامج كليات التربية الرائدة في الجامعات الدولية.	٨٥	٢,٧	٩١,٦٧
١٢	التقويم والمتابعة المستمرة للأداء الأكاديمي وتحديد مدى ملائمتها للاتجاهات الحديثة.	٨٥	٢,٧٥	٩٥,٠٠
١٣	تصميم برامج تدريبية وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس والتنمية الذاتية.	٨٠	٢,٧٠	٩٠,٠٠
١٤	تقديم برامج متنوعة للتدريب الميداني المهني في الخارج.	٨١,٦٧	٢,٨٥	٩١,٦٧

م	المتطلبات	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة في الجولة الأولى	متوسط الجولة الثانية	نسبة الاتفاق في الجولة الثانية
١٥	ممارسة الأدوار الجديدة القادرة على التعامل مع معطيات الثورة الصناعية الرابعة.	٨٠	٢,٧	٩٥,٠٠
١٦	الحرص على إدخال مقررات جديدة تتواءم مع سوق العمل واحتياجاته.	٨٠	٢,٧	٩٠,٠٠
١٧	تضمين المقررات لأهداف تطوير الثقافة المحلية من خلال الثقافة العالمية.	٨١,٦٧	٢,٧٥	٩٦,٦٧
١٨	بناء مقررات تساعد الطلاب على احترام التنوع والتعدد الثقافي وقيم الحوار والتسامح.	٨١,٦٧	٢,٨٥	٩٣,٣٣

يلاحظ من الجدول (٧) ما يلي:

ارتفاع نسبة موافقة الخبراء في الجولة الثانية على المحور الأول الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، فلقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٨,٣٣%-٩٦,٦٧%) مما يدل على أهمية المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وضرورة تنفيذها مستقبلاً.

وتضمنت هذه العبارات عبارات بنسبة (٩٦,٦٧%) وهي العبارة رقم (٤)، (١٧) التي تنص على دعم التعليم القائم على الإبداع والابتكار. تضمين المقررات لأهداف تطوير الثقافة المحلية من خلال الثقافة العالمية. بينما وقعت العبارات (١)، (٢)، (٣)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٨) بين النسبة (٩٠%-٩٥%) والتي تنص على تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة. إعداد القادة الأكاديميين القادرين على توفير الامكانيات المادية والمعنوية لتطوير الجامعات. تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية. تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الحديثة وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات. استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين دولياً للعمل بالكلية لفتحات محددة. تحقيق جودة الحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية. تنمية مهارات توجيه الطلاب نحو التعلم الذاتي. بناء مقررات اهدافها إعداد خريجين دوليين. تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع برامج كليات التربية الرائدة في الجامعات الدولية. التقويم والمتابعة المستمرة للأداء الأكاديمي وتحديد مدى ملاءمتها للاتجاهات الحديثة. تصميم برامج تدريبية وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس والتنمية الذاتية. تقديم برامج متنوعة للتدريب الميداني المهني في الخارج. ممارسة الأدوار الجديدة القادرة على التعامل مع معطيات الثورة الصناعية الرابعة. الحرص على إدخال مقررات جديدة تتواءم مع سوق العمل واحتياجاته. بناء مقررات تساعد الطلاب على احترام التنوع والتعدد الثقافي وقيم الحوار والتسامح.

بينما وقعت العبارة (٩) بين النسبة (٨٥%-٨٩%) والتي تنص على بناء ميثاق أخلاقي مهني يدعم ممارستهم لأدوارهم المتنوعة تجاه كلياتهم وطلابهم.

[٢] المحور الثاني: المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية

فيما يلي يتم تناول المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وفق رأي خبراء التربية في الجولة الثانية من جولات دلفاي.

جدول (٨)

استجابات السادة الخبراء حول المحور الثاني المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في "الجولة الثانية".

م	العبارة	نسبة الاتفاق في الجولة الأولى	متوسط الجولة الثانية	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة في الجولة الثانية
١٩	الاشتراك في قواعد ومصادر شبكات المعلومات العالمية.	٠٠.٨٥	٢,٧٥	٩١,٦٧
٢٠	تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة.	٣٣.٨٣	٢,٧٥	٩١,٦٧
٢١	تطبيق المعايير الدولية لتقييم ونشر وتمويل الأبحاث العلمية.	٣٣.٧٨	٢,٧٠	٩٠,٠٠
٢٢	ربط العائد المادي بالإنتاج العلمي وتحسين جودة المخرج.	٩٠	٢,٨٠	٩٣,٣٣
٢٣	إقامة مشروعات بحثية مشتركة تنافسية محليًا وإقليميًا وعالميًا.	٣٣.٨٣	٢,٨٠	٩٣,٣٣
٢٤	نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجلات دولية عالمية.	٩٣,٣٣	٢,٩٠	٩٦,٦٧
٢٥	إبتعاث أعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية من الجامعات الرائدة عالميًا.	٦٧.٧٦	٢,٧٥	٩١,٦٧
٢٦	دعم الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية.	٨٠	٢,٨٠	٩٣,٣٣
٢٧	تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية بين كليات التربية المختلفة على الصعيد العالمي.	٧٦,٦٧	٢,٨٥	٩٥,٠٠
٢٨	تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي.	٣٣.٨٣	٢,٧٥	٩١,٦٧

يلاحظ من الجدول (٨) ما يلي:

ارتفاع نسبة موافقة الخبراء في الجولة الثانية على المحور الثاني الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، فلقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٩٠,٠٠%-٩٦,٦٧%) مما يدل على أهمية المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وضرورة تنفيذها مستقبلاً.

وتضمنت هذه العبارات عبارات بداية من (٩٥,٠٠-١٠٠%) وهي العبارة رقم (٢٤)، (٢٧)

التي تنص على نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجلات دولية عالمية. تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية بين كليات التربية المختلفة على الصعيد العالمي. بينما وقعت العبارات (١٩)، (٢٠)، (٢١)، (٢٢)، (٢٣)، (٢٥)، (٢٦)، (٢٨)، بداية من النسبة (٩٠%-٩٥%) والتي تنص على الأشتراك في قواعد ومصادر شبكات المعلومات العالمية. تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة. تطبيق المعايير الدولية لتقييم ونشر وتمويل الأبحاث العلمية. ربط العائد المادي بالإنتاج العلمي وتحسين جودة المخرج. إقامة مشروعات بحثية مشتركة تنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية من الجامعات الرائدة عالمياً. دعم الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية. تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي

[٣] المحور الثالث: المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية

فيما يلي يتم تناول المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وفق رأي خبراء التربية في الجولة الثانية من جولات دلفاي.

جدول (٩)

استجابات السادة الخبراء حول المحور الثالث المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في "الجولة الثانية".

م	المتطلبات	نسبة الاتفاق في الجولة الأولى	متوسط الجولة الثانية	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة في الجولة الثانية
٢٩	تعاون الكلية مع المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع الدولي من خلال تقديم منح تعليمية مشتركة.	٩٥	٢,٩٠	٩٦,٦٧
٣٠	عقد شراكات مع قطاعات الأعمال والإنتاج والخدمات.	٨٣,٣٣	٢,٧٥	٩١,٦٧
٣١	توفير برامج تدريب وتطوير للأعضاء للتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.	٧٦,٦٧	٢,٧٠	٩٠,٠٠
٣٢	صياغة رؤية مستقبلية لأداء أعضاء هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوطنية.	٩٠	٢,٨٥	٩٥,٠٠
٣٣	توفير وحدات ذات طابع خاص ومرافق وإتاحتها للجميع.	٨٨,٣٣	٢,٨٠	٩٣,٣٣
٣٤	ربط مشروعات البحث العلمي بقضايا المجتمع.	٧٦,٦٧	٢,٦٥	٨٨,٣٣
٣٥	تشكيل فرق بحث مشتركة لدراسة مشكلات مجتمعية بين الكليات المشتركة.	٨٥	٢,٧٥	٩١,٦٧
٣٦	تحسين الإنتاجية العلمية القادرة على المشاركة في حل	٨٥	٢,٧٥	٩١,٦٧

م	المتطلبات	نسبة الاتفاق في الجولة الأولى	متوسط الجولة الثانية	نسبة الاتفاق بين أفراد العينة في الجولة الثانية
مشكلات المجتمع وقضاياها.				
٣٧	جذب الخبراء والمتخصصين في علاج قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.	٨٦,٦٧	٢,٦٥	٨٨,٣٣
٣٨	تمويل المشاريع المشتركة من قبل مؤسسات المجتمع والمنظمات الدولية.	٧٨,٣٣	٢,٧٠	٩٠,٠٠
٣٩	توفير وحدات بالكلية لتقديم الاستشارات المختلفة لكافة قطاعات المجتمع.	٨٠	٢,٨٠	٩٣,٣٣
٤٠	تدعيم الشراكة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.	٩١,٦٧	٢,٨٥	٩٥,٠٠

يلاحظ من الجدول (٩) ما يلي:

ارتفاع نسبة موافقة الخبراء في الجولة الثانية على المحور الثالث الخاص بالمتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، فلقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٨٨,٣٣%-٩٥%) مما يدل على أهمية المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع بكليات التربية، وضرورة تنفيذها مستقبلاً.

وتضمنت بعض العبارات عبارات بداية من (٩٥-١٠٠%) وهي العبارة رقم (٢٩)، (٣٢)، (٤٠) التي تنص على تعاون الكلية مع المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع الدولي من خلال تقديم منح تعليمية مشتركة. صياغة رؤية مستقبلية لأداء أعضاء هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوطنية. تدعيم الشراكة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي. بينما وقعت العبارات (٣٠)، (٣١)، (٣٣)، (٣٥)، (٣٦)، (٣٨)، (٣٩)، (٢٨)، بداية من النسبة (٩٠%-٩٥%) والتي تنص على عقد شراكات مع قطاعات الأعمال والإنتاج والخدمات. توفير برامج تدريب وتطوير للأعضاء للتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع الدولية. توفير وحدات ذات طابع خاص ومرافق وإتاحتها للجميع. تشكيل فرق بحث مشتركة لدراسة مشكلات مجتمعية بين الكليات المشتركة. تحسين الإنتاجية العلمية القادرة على المشاركة في حل مشكلات المجتمع وقضاياها. تمويل المشاريع المشتركة من قبل مؤسسات المجتمع والمنظمات الدولية. توفير وحدات بالكلية لتقديم الاستشارات المختلفة لكافة قطاعات المجتمع.

كما تضمنت عبارات من (٨٥%-٨٩%) وهي العبارات (٣٤)، (٣٧) التي تنص على ربط مشروعات البحث العلمي بقضايا المجتمع. جذب الخبراء والمتخصصين في علاج قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.

مما سبق عرضه من جولات دلفاي الأولى والثانية تم استخلاص قائمة بأهم المتطلبات التربوية اللازم توافرها بكليات التربية من أجل الارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاتجاهات الحديثة، مقسمة على ثلاثة محاور رئيسة مثلت الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من حيث " الأداء التدريسي، والأداء البحثي، والأداء المرتبط بخدمة الجامعة والمجتمع".

وجاءت القائمة كالتالي:

جدول (١٠)

نموذج مقترح للمتطلبات التربوية اللازمة للارتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس
بكلية التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة.

المحور الأول: المتطلبات التربوية الخاصة بالأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية.	
١	تنمية مهارات التدريس والقدرة على تطويرها باستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.
٢	إعداد القادة الأكاديميين القادرين على توفير الامكانيات المادية والمعنوية لتطوير الجامعات.
٣	تنمية مهارات استخدام تقنيات التعلم وتصميم المقررات الإلكترونية.
٤	دعم التعليم القائم على الإبداع والابتكار.
٥	تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الحديثة وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات.
٦	استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين دوليًا للعمل بالكلية لفترات محددة.
٧	تحقيق جودة الحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير الاحتياجات المادية والمعنوية والصحية والترفيهية.
٨	تنمية مهارات توجيه الطلاب نحو التعلم الذاتي.
٩	بناء ميثاق أخلاقي مهني يدعم ممارستهم لأدوارهم المتنوعة تجاه كليتهم وطلابهم.
١٠	بناء مقررات اهدافها إعداد خريجين دوليين.
١١	تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع برامج كليات التربية الرائدة في الجامعات الدولية.
١٢	التقويم والمتابعة المستمرة للأداء الأكاديمي وتحديد مدى ملاءمتها للاتجاهات الحديثة.
١٣	تصميم برامج تدريبية وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس والتنمية الذاتية.
١٤	تقديم برامج متنوعة للتدريب الميداني المهني في الخارج.
١٥	ممارسة الأدوار الجديدة القادرة على التعامل مع معطيات الثورة الصناعية الرابعة.
١٦	الحرص على إدخال مقررات جديدة تتواءم مع سوق العمل واحتياجاته.
١٧	تضمين المقررات لأهداف تطوير الثقافة المحلية من خلال الثقافة العالمية.
١٨	بناء مقررات تساعد الطلاب على احترام التنوع والتعدد الثقافي وقيم الحوار والتسامح.
المحور الثاني: المتطلبات التربوية الخاصة بالبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية.	
١٩	الاشتراك في قواعد ومصادر شبكات المعلومات العالمية.

٢٠	تعزيز المهارات التكنولوجية بما يسمح بتداول المعارف والمعلومات في ظل المنافسة الجديدة.
٢١	تطبيق المعايير الدولية لتقييم ونشر وتمويل الأبحاث العلمية.
٢٢	ربط العائد المادي بالإنتاج العلمي وتحسين جودة المخرج.
٢٣	إقامة مشروعات بحثية مشتركة تنافسية محليًا وإقليميًا وعالميًا.
٢٤	نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجالات دولية عالمية.
٢٥	ابتعاث أعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية من الجامعات الرائدة عالميًا.
٢٦	دعم الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية.
٢٧	تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية بين كليات التربية المختلفة على الصعيد العالمي.
٢٨	تسويق البحوث العلمية من خلال التسويق الاجتماعي لإنتاجهم المادي والعلمي.
المحور الثالث: المتطلبات التربوية الخاصة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية.	
٢٩	تعاون الكلية مع المنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع الدولي من خلال تقديم منح تعليمية مشتركة.
٣٠	عقد شراكات مع قطاعات الأعمال والإنتاج والخدمات.
٣١	توفير برامج تدريب وتطوير للأعضاء للتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.
٣٢	صياغة رؤية مستقبلية لأداء أعضاء هيئة التدريس تعتمد على الخصائص والاستراتيجيات الوطنية.
٣٣	توفير وحدات ذات طابع خاص ومرافق وإتاحتها للجميع.
٣٤	ربط مشروعات البحث العلمي بقضايا المجتمع.
٣٥	تشكيل فرق بحث مشتركة لدراسة مشكلات مجتمعية بين الكليات المشتركة.
٣٦	تحسين الإنتاجية العلمية القادرة على المشاركة في حل مشكلات المجتمع وقضاياها.
٣٧	جذب الخبراء والمتخصصين في علاج قضايا ومشكلات المجتمع الدولية.
٣٨	تمويل المشاريع المشتركة من قبل مؤسسات المجتمع والمنظمات الدولية.
٣٩	توفير وحدات بالكلية لتقديم الاستشارات المختلفة لكافة قطاعات المجتمع.
٤٠	تدعيم الشراكة بين التعليم الجامعي ومؤسسات المجتمع المحلي والعالمي.

توصيات ومقترحات البحث:

أولاً: التوصيات: حيث يوصي البحث بالآتي:

جاءت الدراسة لتسلط الضوء على فاعلية عضو هيئة التدريس، وكفاءة أدائه للأدوار التدريسية والبحثية والمجتمعية والتي تمثل الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ولتؤكد على ضرورة الإرتقاء بالأداء الأكاديمي وتنميته لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء الاتجاهات الحديثة. ولذلك توصي الدراسة ببعض التوصيات منها.

- ✓ تشجيع التميز بين الأكاديميين في التعليم العالي.
- ✓ توفير وتخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق أداء أكاديمي متميز.
- ✓ إبراز أهمية الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ اعتماد الجامعة على التحسين المستمر من خلال تحسين العمليات الإدارية والتعليمية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- ✓ مكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الأداء الأكاديمي وإبراز أهمية تلك الأداء المتميز.
- ✓ استخدام معايير التقويم البحثية المناسبة وعد الاعتماد على أساليب ونماذج التقويم التقليدية.
- ✓ توفير الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية التي تساعد عضو هيئة التدريس على الأداء الأكاديمي الفعال.
- ✓ توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تساعد على التحول من كونهم ناقلين للمعرفة إلى مشاركين ومطورين لها.
- ✓ ان يكون تقويم زملاء المهنة عادلاً ومنصفاً ومؤسس على معايير واضحة تتماشى مع مهنية عضو هيئة التدريس.
- ✓ تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات اللازمة للقيام بدور الإرشاد الأكاديمي والتربوي، وإبراز أهمية هذا الدور على اعتبار أن الإرشاد جزء لا يتجزأ من العملية التربوية والتعليمية.

ثانياً: مقترحات البحث

بناء على ما ظهر من نتائج البحث؛ تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- ❖ تصور مقترح لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مبادئ الحوكمة.
- ❖ معوقات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، خديجة عبد العزيز علي (٢٠١٥م). تصور مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، ٣١(٥)*، ١-١١٥.
- إبراهيم، عصام سيد أحمد (٢٠١٥م). التعليم الريادي: مدخل لدعم توجيه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ١(١٨)*، ١٣٢-١٧٧.
- ابن قرين، ريم هيف (٢٠١٦م). واقع الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية في ضوء معايير التدريس البنائي، *جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٧(١١١)*، ٨٩-١٩٢.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤م). *مهارات المدرب المتميز*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو حسين، سامي (٢٠١٤م). *الارتقاء بفاعلية هيئة التدريس: تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته على جودة التعليم العالي*، دار أمجد للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العزيزي، أحمد الرفاعي بهجت (٢٠١٨). أدوار مقترحة للتعليم الجامعي لمواجهة بعض التحديات العالمية المعاصرة، *دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (١٠٠)*، ٢١٥-٢٨٠.
- أحمد، أمل على محمود سلطان (٢٠٢٢). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(١٢)*، ٦١-١٧٩.
- الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٩). أثر استقطاب أعضاء هيئة التدريس على الأداء الأكاديمي بجامعة شقراء، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم الأساسية، جامعة القاهرة، ٢٠(١)*، ٢٠٩-٢٣١.
- أحمد، هدى شوقي (٢٠١٩م). تدويل الحراك الأكاديمي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات المصرية الإعدادية "، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ٢٢٧-٢٧٩*. متاح على الرابط. <http://search.mandumah.com/Record/1161266>.
- إسماعيل، آمنه عبد الخالق عبد الصادق (٢٠١٩). تطوير الأداء الأكاديمي بجامعات الصعيد مصر في ضوء الاتفاقيات مع الجامعات الأجنبية، *مجلة العلوم التربوية كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، (٥)*، ٣١-٨٨.
- بصفر، حسان بن عمر، عامر، طارق عبد الرؤوف، عامر، ربيع عبد الرؤوف (٢٠١١). *التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي*، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- البكري، محمد البكري، جوهر، على صالح، وفيق، وائل رضوان (٢٠١٨م). متطلبات تحقيق تميز أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، *جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٩(١)*، ١-٤٤.

- بوحورود، فتيحة (٢٠١٥م). *إدارة الجودة في منظمات الأعمال*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيرى (٢٠٠٩م). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جاد الكريم، علاء أحمد، وآخرون (٢٠١٢م): تطوير التنمية المهنية لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء المتغيرات المستقبلية، مجلة البحث العلمي في التربية، *مجلة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*، جامعة عين شمس، ٣(١٣)، ١٤٣٦-١٤٠٩.
- جوهر على صالح، وآخرون (٢٠١٨). متطلبات تحقيق تميز أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، *مجلة الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (١٣٠)، ٤٤-١.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، *المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر- الجامعات العربية في القرن ٢١*، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٧٢-١٥٠.
- الدخيل، إبراهيم بن علي، والمالكي، مرضي بن مرضي (٢٠١٧م). معايير الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة العلمية، *المجلة العربية للدراسات الأمنية* جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٣-٣٨.
- الرازي، محمد ابن أبي بكر (١٩٩٣م). *مختار الصحاح*، دراسة وتقديم عبد الفتاح البركاوي، دار المنار، القاهرة.
- الشمري، مشعان بن ضيف الله مقبل، والعمرو عبد العزيز بن رشيد فهد (٢٠١٨م). التطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة حائل، (١)، ٤٧-٧٧.
- الصالح، مي بنت عبد العزيز (2021م). معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، *مجلة العلوم التربوية* جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، (٧)، ٣٦٤-٣٢٥.
- طوطح، ليانا إسحاق (٢٠١٦م). التطوير المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظرهم "واقعه وآلية الارتقاء به"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القدس، كلية العلوم التربوية، فلسطين.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٨). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (١) ١٨، ٨٧٥-٧٣٥.
- الربيع، حنان بنت ونيس بن عمير (٢٠١٨). تقويم أداء عضو هيئة التدريس ودوره في تطوير أدائه التدريسي من وجهة نظر طالبات جامعة الجوف، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة طنطا، (٤) ٢٢، ٣٠٧-٢٨٧.
- علي، أكرم محمد أحمد حاج (٢٠١٤م). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية على جامعة الجوف، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، (١١)، ٧-١٦.

- غيظان، ميساء، وبطاح، أحمد (٢٠٢٠م). درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٥(٢)، ١٨٦-٢٠٩.
- القصيبي، راشد صبري، وآخرون (٢٠٢١م). الجامعة المنتجة مدخل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، (٣٤)، أبريل، ٥٩٥-٦٣٦.
- الكبير، محمود أحمد، والغويل، عبد المنعم محمد (٢٠١٩م). الإنجاز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، الجامعة الأسمرية الإسلامية، *مجلة العلوم الإنسانية*، تصدرها كلية الآداب، جامعة المرقب، ليبيا، (١٩)، ٦٤٣-٦٩٥.
- كلثم، مها (٢٠١٩م). واقع الممارسات لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة في ضوء النظرية البنائية من وجهة نظر طلابهم " عرض ورقة علمية"، *المؤتمر الأول لتقويم أداء عضو هيئة التدريس في ضوء التوجهات الوطنية والدولية الحديثة*، جامعة القصيم، بريدة، من ٢٠ إلى ٢١ يناير.
- محمود، أبو عابد (٢٠٠٥م). *اتجاهات حديثة في القيادة التربوية والفعالية*، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، عماد عبد اللطيف (٢٠١٧م). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، (٣٧)، القاهرة، ١٨٣-٣٢٤.
- محمود، وفاء محمود على (٢٠١٧). التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في مصر من أجل تحسين مخرجاته وفقا للتطورات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- مخلص، محمد محمدي (٢٠١٧م). *برامج التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية" منهج جورج بريداي في الدراسات المقارنة"*، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نور الدين، عسلي، وآخرون (٢٠٢٢م). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسلية، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، جامعة محمد بو ضياف، ١٨(٣٠)، ٣٧٥-٣٩٢.
- ويلسون، جلين (٢٠٠١م). *سيكولوجية فنون الأداء*، ترجمة شاكر عبد الحميد، مراجعة محمد عناني، عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، (٢٥٨)، الكويت.
- يوسف، داليا طه محمود (٢٠١٦م). تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، *مجلة التربية المقارنة الدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٥)، ١٢٥.
- اليونسكو (١٩٩٨م). تقرير ١٩٩٦ م عن العلم في العالم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.

ثانيا: ترجمة المراجع العربية:

- Abdel Wahab, Iman Juma Muhammad (2018). Transformation paths in Egyptian university education institutions towards the entrepreneurial university formula: a prospective study, Journal of the Faculty of Education, Faculty of Education, Kafrelsheikh University, 18 (1), 735-875.
- Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad (2014 AD). Skills of the Distinguished Trainer, Arab Group for Training and Publishing, Cairo.
- Abu Hussein, Sami (2014 AD). Improving the effectiveness of the teaching staff: Evaluating the teaching performance of faculty members at the university and its implications for the quality of higher education, Dar Amjad for Publishing and Distribution, Cairo.
- Ahmed, Amal Ali Mahmoud Sultan (2022). Developing the academic performance of faculty members in colleges of education in light of the approach to university twinning, Journal of the College of Education, College of Education, Assiut University, 38 (12), 61-179.
- Ahmed, Hoda Shawqi (2019 AD). Internationalization of academic mobility as an entry point to achieving global leadership for Egyptian preparatory universities,” Scientific Journal of the Faculty of Education, New Valley University, 227-279.
- Al Rabie, Hanan Bint Wanis Bin Omair (2018). Evaluating the performance of a faculty member and his role in developing his teaching performance from the point of view of female students at Jouf University, Journal of the College of Education, College of Education, Tanta University, 22 (4), 287-307.
- Al Saleh, Mai Bint Abdul Aziz (2021 AD). Obstacles to the professional development of faculty members at Shaqra University, Journal of Educational Sciences, Prince Saltam bin Abdulaziz University, (7), 325-364.
- Al-Aklabi, Ayed Shafi (2019). The impact of attracting faculty members on academic performance at Shaqra University, Journal of the Faculty of Economics and Political Science,

Faculty of Economics and Basic Sciences, Cairo University,
20(1), 209-231.

- Al-Azizi, Ahmed Al-Rifai Bahjat (2018). Proposed roles for university education to confront some contemporary global challenges, Educational and Psychological Studies, Faculty of Education, Zagazig University, (100), 215-280.
- Al-Bakri, Muhammad Al-Bakri, Jawhar, Ali Saleh, Wafiq, Wael Radwan (2018 AD). Requirements for achieving excellence among faculty members at Damietta University, Culture for Development Association, 19(1), 1- 44.
- Al-Dakhil, Ibrahim bin Ali, and Al-Maliki, Mardi bin Mardi (2017 AD). Comprehensive quality standards and their role in improving academic performance at Naif Arab University for Security Sciences from the point of view of members of the scientific body, Arab Journal for Security Studies, Naif University for Security Sciences, 3- 38.
- Ali, Akram Muhammad Ahmed Haj (2014 AD). “Applying the principles of total quality management and its impact on the efficiency of academic performance in Saudi universities,” an applied study on Al-Jouf University, Journal of Social Studies and Research, Martyr Hamma Lakhdar University - Al-Wadi, (11), 7-16.
- Al-Kabeer, Mahmoud Ahmed, and Al-Ghawil, Abdel Moneim Muhammad (2019 AD). Academic achievement among university faculty members: A field study on faculty members at the Faculty of Arts, Asmariya Islamic University, Journal of Human Sciences, published by the Faculty of Arts, Al-Marqab University, Libya, (19), 643-695.
- Al-Qasabi, Rashid Sabry, and others (2021 AD). The productive university is an introduction to improving the academic and professional performance of faculty members at Port Said University, Journal of the College of Education, Port Said University, (34), April, 595- 636.
- Al-Razi, Muhammad Ibn Abi Bakr (1993 AD). Mukhtar Al-Sahah, study and presentation by Abdel Fattah Al-Barkawi, Dar Al-Manar, Cairo.

-
- Al-Shammari, Mishaan bin Dhaif Allah Muqbil, and Al-Amr Abdul Aziz bin Rashid Fahd (2018 AD). Academic development of faculty members at the University of Hail, Journal of Human Sciences, University of Hail, (1), 47-77.
- Basfar, Hassan bin Omar, Amer, Tariq Abdel Raouf, Amer, Rabie Abdel Raouf (2011). Professional development for university teaching staff, Taiba Publishing and Distribution Foundation, Cairo.
- Ghaidan, Maysaa, and Battah, Ahmed (2020 AD). The degree of quality of academic performance of faculty members in private universities in Jordan from the point of view of faculty members, Jordanian Educational Journal, Jordanian Association for Educational Sciences, 5(2), 186-209.
- Ibn Qurain, Reem Haif (2016 AD). The reality of teaching performance among faculty members in the preparatory programs at Imam Muhammad bin Masoud Islamic University in light of constructivist teaching standards, Culture for Development Association, 17 (111), 89- 192.
- Ibrahim, Essam Sayed Ahmed (2015 AD). Entrepreneurial education: An introduction to supporting the guidance of university students towards entrepreneurship and self-employment, Journal of the Faculty of Education, Port Said University, 1 (18), 132- 177.
- Ibrahim, Khadija Abdel Aziz Ali (2015 AD). A proposed scenario for activating faculty training programs to develop their academic performance in light of the requirements of the knowledge society at Sohag University, Journal of the Faculty of Education, Assiut University, Faculty of Education, 31 (5), 1- 115.
- Ismail, Amna Abdel Khaleq Abdel Sadiq (2019). Developing academic performance in Upper Egypt universities in light of agreements with foreign universities, Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, South Valley University, (5), 31- 88.

- Kaltham, Maha (2019 AD). The reality of practices of faculty members at Majmaah University in light of constructivist theory from the point of view of their students. "Presentation of a scientific paper," the first conference to evaluate the performance of a faculty member in light of modern national and international trends, Qassim University, Buraidah, from January 20 to 21.
- Mahmoud, Abu Abed (2005 AD). Modern trends in educational leadership and effectiveness, Dar Al Amal for Publishing and Distribution, Amman.
- Mahmoud, Imad Abdel Latif (2017 AD). Entrepreneurial education and its requirements for university education, Journal of Studies in University Education, University Education Development Center, Ain Shams University, (37), Cairo, 183-324.
- Mahmoud, Wafa Mahmoud Ali (2017). Planning to develop university education in Egypt in order to improve its outcomes according to contemporary societal developments, Master's thesis, Faculty of Education, Sohag University.
- Mokhles, Mohamed Mohammadi (2017 AD). Professional development programs for faculty members, "George Briday's Curriculum in Comparative Studies," Joanna Publishing and Distribution House, Cairo.
- Nour El-Din, Asali, et al. (2022AD). The impact of applying total quality management in supporting the efficiency of university academic performance using structural equation modeling, a field study of a sample of professors from the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Al-Musilia University, Journal of North African Economics, Mohamed Bou Diaf University, 18 (30), 375-392.
- UNESCO (1998 AD). 1996 Report on Science in the World, Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences, Kuwait.
- Wilson, Glenn (2001). The Psychology of Performing Arts, translated by Shaker Abdel Hamid, reviewed by Muhammad Anani, The World of Knowledge, National Council for Culture, Arts and Literature, (258), Kuwait

Youssef, Dalia Taha Mahmoud (2016 AD). A proposed scenario for developing professional development methods for faculty members in the Arab Republic of Egypt in light of the experience of the United States of America, *Journal of International Comparative Education*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, (5), 125.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Abbas, S,Ghiyad,A,(2016). The impact of cooperative training of EFL student teacher on their teaching performance and attitude toward teaching, *journal of educational and psychological researches*. 13,(49), 461- 492.
- Accurate,and,Reliable,Dictionary,(2008).*Availableat:http://adictionar y.com/(Development)* ,retried in 12/2021.
- Akbari,T.T.& Pratomo,R.R.(2022).Higher education digital transformation implementation in Indonesia during the COVID-19 pandemic. *Journal Kajian Komunikasi*, 10(1), 52-65.
- Bejinaru, R.(2019).Impact of digitalization on education in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 367-380.
- Bygstad, B., Ovrelid, E., Ludvigsen, S., & Dæhlen, M.(2022). From dual digitalization to digital learning space: *Exploring the digital transformation of higher education. Computers & Education*, 182, 104463.
- Carvalho, A., Alves, H., & Leitao, J. (2022). What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education?. *International Journal of Educational Management*.
- Craciun,D,Orosz, K, (2018).Benefits and costs of transnational collaborative partnerships in higher education,*European Union*,EENEE Analytical Report No.36
- Dixit,A,Undale,S, & Bhargava,R,(2016). Perceived effectiveness of faculty development programs, *GE- international journal of management research*, 3, (15), 438- 352.

- Durra,B.(2003)Human performance technology in organization :Theoretical basis and its implication in the contemporary Arab environment ,Amman ,**Jordan, Organization for Administrative Development.**
- EC & OCED. (2012). *A guiding framework for entrepreneurial universities*. Final version 18th December.
- England; Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education; “**Higher Education in the Learning Society**”; July 1997, p.p. (70-86).
- Fischer, J.(2000).Action Research Rationale and Planning Developing A Framework for their Inquiry., in Burnafor, Get al (eds). Teachers Doing Research, **the Power of Action Through Inquiry**, New Gersey, Publishers, Mahawah, pp. 29-36.
- Gianiodis ,P. T. ،& William R. M.(2020). "Entrepreneurial education for the entrepreneurial university: a stakeholder perspective." **The Journal of Technology Transfer** 45.4، 1167-1195
- Halilic, M., & Tinjic, D. (2020). The Impact of Digitalization on Student Academic Performance in Higher Education: Investigating the change in academic performance of university level students after a sudden switch to digital education due to the COVID-19 outbreak.**Case of Jonkoping International Business School.**
- Harvey, L., "Beyond TQM", **Quality of Higher Education**, Vol. 1, No. 2, P.P. 123-144.
- Hazaea, A. (2019). The needs on professional development of English language faculty members at Saudi university, **international journal of educational researchers**, 10, (1), 1 – 14.
- Levine-Sauberman, M. H. (2015). A case study of faculty development in a community college's teaching and learning center. **Northeastern University.**
- Marks, A., & Al-Ali, M. (2022). Digital transformation in higher education: **a framework for maturity assessment. In COVID-19 Challenges to University Information Technology Governance**, 61-81, Cham: Springer International Publishing.
- Miller, Kathryn. (2015). Motivating Factors and Barriers to online faculty professional Development. **unpublished PHD thesis. more head state university, USA.**

-
- Murad, A, & Shastri, R, (2010). Implementation of total quality management in higher education, *Asain journal of business management*, 6- 19.
- Pesce, Jessica. (2015). professional Development for Teaching in Higher Furcation faculty professions and A hiatuses *PHD thesis in philosophy Department of educational leader ship and higher education Boston college university*.
- Rima Aditya, B., Ferdiana, R., & Suning Kusumawardani, S. (2021). Digital Transformation in Higher Education: A Barrier Framework. *In 2021 3rd International Conference on Modern Educational Technology*, 100-106
- Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52.
- Ruiz, S.; Martens, C. & Costa, P. (2020). “Entrepreneurial university: An exploratory model for higher education”, *Journal of Management Development*, 39 (5), 705-722.
- Venera, Todourt, A. (2013). *The need of total quality management in higher education procedia- social and behavioral sciences*, 1105- 1110.
- www.jci.be/wp-content/uploads/2022/02/twinning.
- Yuliana, Y. (2021). The Challenges and Opportunities in Digital Transformation for Education During the COVID-19 Pandemic. *In International Conference On Education And Technology*, Vol. 1, No. 1, 10-18.