كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

" التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة التنوع"

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص "إدارة تربوية"

إعداد الطالب

إبراهيم ناصر محمود السدة

إشراف

أ.د/ رمضان أحمد عيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية -جامعة عين شمس

أ.د/ عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

أستاذ الإحصاء والقياس التربوي

كلية التربية – جامعة النجاح الوطنية

د/ يحيى مصطفى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة عين شمس

2015م

بسم الله الرحمن الرحيم

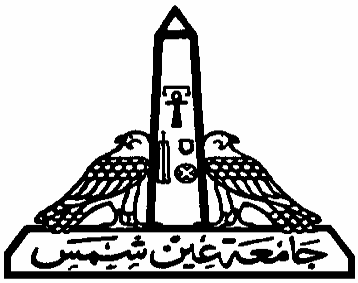
" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالِمِ الغيبِ والشهادةِ فينبئكم بما كنتم تعملون "

سورة التوبة (105)

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل رب زدني علماً "

سورة طه آية (114)



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

- اسم الطالب: إبراهيم ناصر محمود السدة
- الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية
- القسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية
- الكلية: التربية
- الجامعة: عين شمس
- سنة التخرج: ------ م
- سنة المنح: ------ م

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

رسالة دكتوراه

اسم الطالب: **إبراهيم ناصر محمود السدة**

عنوان البحث: **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة التنوع .**

اسم الدرجة: **دكتوراه**

لجنة الإشراف والمناقشة والحكم على الرسالة:

أ.د. أمين محمد النبوي	**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية – جامعة عين شمس.**	**مناقشاً ورئيساً**
أ.د. رمضان أحمد عيد	**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة عين شمس.**	**عضواً ومشرفاً**
أ.د. محمود عطا محمد علي مسيل	**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة الزقازيق.**	**عضواً ومناقشاً**

تاريخ المناقشة: 17 /2015/5 م

الدراسات العليا

ختم الإجازة

أجيزت الرسالة بتاريخ: --/ -- /---- م

موافقة مجلس الكلية

---/ ----/ ----- م

موافقة مجلس الجامعة ---/----/----

شكر وتقدير

أود في البداية أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ رمضان أحمد عيد -أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والذي احتضنني بوافر الرعاية والعطف، والذي لم يبخل علي بالجهد والوقت، وفي الوقت نفسه كان دائم التشجيع، فكان جزيلا في عطائه.

لقد عرفت في سيادته الكثير، فلم يكن الأستاذ العالم فقط، بل كان أيضا الإنسان المتواضع الطيب الخصال، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وعرفانا بالجميل أنتهز الفرصة وأتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأعزاء، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم قدومي، أستاذ الإحصاء والقياس التربوي في كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية، فكان نعم الأستاذ ونعم الصديق.

وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور يحي مصطفى كمال، الأستاذ المساعد في قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية في جامعة عين شمس، حيث كان له الفضل في كثير من التوجيهات، كما اتسع وقته لي في كثير من المناقشات، فله مني كل الشكر والتقدير ومن الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى عضوي المناقشة (الأستاذ الدكتور أمين محمد النبوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس مناقشاً ورئيساً، و الأستاذ الدكتور محمود عطا محمد علي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق مناقشاً) لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث ، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة المدرسين المساعدين والمعيدين بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية في جامعة عين شمس، وإلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة منذ بداية هذا العمل وحتى وصوله إلى هذه المرحلة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأسرتي جميعا على تحملهم الصعاب، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيرا فإن الكمال لله وحده، فإن وفقت فهذا من فضل ربي، وإن قصرت فمني، وحسبي أني اجتهدت.

" الباحث "

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
• آية قرآنية	ب
• إجازة البحث	ت
• عنوان البحث	ث
• شكر وتقدير	ج
• قائمة المحتويات	ح-د
• قائمة الجداول	د
• قائمة الأشكال	ذ
• قائمة الملاحق	ذ
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	31-1
• تمهيد .	8- 2
• مشكلة البحث	10-9
• أسئلة البحث	11
• أهداف البحث	11
• أهمية البحث	12
• حدود البحث	13-12
• مصادر البحث وأدواته	13
• مصطلحات البحث	15-13
• الدراسات السابقة	29-15
• تعليق على الدراسات السابقة	30-29
• منهج البحث	31-30
• خطوات البحث	31
الفصل الثاني: إدارة التنوع والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعاصرة . (الإطار المرجعي) **المحور الأول : إدارة التنوع في ضوء الفكر الإداري المعاصر.**	93 -32
• تمهيد .	32
• نشأة إدارة التنوع .	37- 33
• ماهية إدارة التنوع وأهميتها .	39-37
• سياسات إدارة التنوع واستراتيجياتها.	45-39
• نماذج إدارة التنوع .	55-45

الموضوع	الصفحة
المحور الثاني. التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعاصرة .	
• أولا: التنمية المهنية، النشأة ودواعي الاهتمام..	60-55
• ثانيا: ماهية التنمية المهنية وخصائصها .	62-60
• ثالثا: أهداف التنمية المهنية .	63
• رابعا: متطلبات التنمية المهنية وأساليبها .	66-64
• خامسا: استراتيجيات التنمية المهنية	72-66
• سادسا :. مجالات التنمية المهنية .	80-72
• سابعا : خبرات أجنبية في تطوير التنمية المهنية .	86-80
المحور الثالث :متطلبات تطبيق إدارة التنوع لتطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعاصرة .	93-86
الفصل الثالث : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. (دراسة وصفية تشخيصية)	114-94
• تمهيد .	95
• أولا: التعليم الجامعي في فلسطين. (النشأة والتطور)	101-96
• ثانيا: واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.	107-101
• ثالثا: جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.	114-108
الفصل الرابع : التحليل البيئي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. (دراسة تحليلية)	168-115
• تمهيد .	116
• أولا: خطوات التحليل البيئي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.	120-116
• ثانيا: إجراءات إعداد وتطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.	126-121
• ثالثا: تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات الفلسطينية والمؤثرة على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.	154-126
• رابعا: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix.	160-154
• خامسا: الخيارات والبدائل الاستراتيجية لتطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.	168-161
الفصل الخامس: خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في ضوء مدخل إدارة التنوع.(دراسة إستشرافية)	194-169

الموضوع	الصفحة
• تمهيد .	170
• أولا: منطلقات الخطة الاستراتيجية المقترحة.	175-171
• ثانيا: الغايات والأهداف الإستراتيجية المقترحة .	177-175
• ثالثا: ملامح الخطة الإستراتيجية المقترحة.	187-177
• رابعا: متطلبات الخطة الإستراتيجية المقترحة.	190-188
• خامسا: معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة.	191-190
• سادسا :آليات التغلب على معوقات الخطة الاستراتيجية المقترحة.	193-191
• سابعا : بحوث ودراسات مقترحة.	194
قائمة المراجع والمصادر.	216-195
أولا: المراجع العربية.	208-196
ثانيا: المراجع الأجنبية.	216-208
قائمة الملاحق.	18 - 1
- ملخص الدراسة باللغة العربية.	22 - 19
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	5-1

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-	البدائل الإستراتيجية وفقا لأبعاد مصفوفة سوات.	120
2-	توزيع جميع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة.	123
3-	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات الاستبانة.	125
4-	عدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة .	125
5-	متوسط الأوزان النسبية لعناصر القوة.	128-127
6-	متوسط الأوزان النسبية لعناصر الضعف.	132
7-	متوسط الأوزان النسبية للفرص.	141-140
8-	متوسط الأوزان النسبية للتهديدات.	146
9-	جدول تحليل البيئة الداخلية .	155
10-	جدول تحليل البيئة الخارجية .	156
11-	جدول تفاعل نقاط القوة مع الفرص المتاحة .	157
12-	جدول تفاعل جوانب الضعف مع الفرص المتاحة .	158
13-	جدول تفاعل جوانب القوة مع التهديدات المحتملة .	159
14-	جدول تفاعل نقاط الضعف مع التهديدات المحتملة .	160
15-	جدول ملامح الخطة الإستراتيجية المقترحة .	187-181

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-	مصفوفة سوات.	119
2-	موقع عناصر القوة والضعف وفقا لمتوسطات درجات التأثير واحتمال الاستمرارية.	138
3-	مستوى التوازن بين عناصر القوة والضعف وفقا لمتوسطات الوزن النسبي.	139
4-	موقع الفرص والتهديدات وفقا لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الاستمرار	152
5-	مستوى التوازن بين الفرص والتهديدات وفقا لمتوسطات الوزن النسبي.	153

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1-	قائمة أسماء المحكمين لاستمارة البحث بصورتها الأولية.	2
2-	الصورة المبدئية للاستمارة.	3 -7
3-	الصورة النهائية للاستمارة.	8-12
4-	رسالة رئيس جامعة بيت لحم المحترم.	13
5-	رسالة رئيس جامعة بير زيت المحترم.	14
6-	رسالة رئيس جامعة النجاح الوطنية المحترم.	15
7-	رسالة نائب رئيس جامعة النجاح الوطنية للشؤون الأكاديمية.	16
8-	رسالة نائب رئيس جامعة بير زيت للشؤون الأكاديمية.	17
9-	رسالة نائب رئيس جامعة بيت لحم للشؤون الأكاديمية.	18
10-	الملخص باللغة العربية.	19 -22
12-	الملخص باللغة الإنجليزية.	1- 5

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

تمهيد :

يشهدُ القرن الحادي والعشرين تغيراتٍ وتطوراتٍ كبيرةٍ على المستوى العالمي والإقليمي والعربي، وذلك بفعل ظواهر العولمة والخصخصة وتجارة السوق والتنافس الدولي، وما تَبع ذلك من إنجازاتٍ مُذهلةٍ في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة المعرفة، وما تَبعها من تحولاتٍ ومتطلباتٍ في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية في جميع دول العالم.

وقد أصبحَ ضرورياً إعادة النظر لمكونات وعناصر النظم التربوية عامةً وإداراتها خاصةً، لمواجهة هذه التغيرات والتطورات والإنجازات والمتطلبات، وقد فرضت هذه التحديات والتغيرات السريعة ضرورةَ أن يكون هناك نوعيةٌ من الأفراد ممّن يتسمون بالإبداع والابتكار، والتعامل مع المستجدات والاختراعات بكلّ ثقةٍ وسهولةٍ. وتأسيس هذا النوع من الأفراد يَحتاجُ إلى مؤسساتٍ عصريةٍ، تُؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكلّ كفاءةٍ وفاعلية [1].

وَيعتمدُ نجاحُ أيّ مؤسسةٍ تعليميةٍ في تقديم أفضلِ ما لديها من تخصصاتٍ على ما يتوفر لديها من مواردَ بشريةٍ جيدةٍ، والتي تَتمثل في القيادات الإدارية والفنية وأعضاء هيئة التدريس، التي يُفترض فيها أن تَبذل قصارى جُهدها في إعداد القادة والمفكرين والباحثين والمتخصصين في مختلف المجالات [2].

وقد نالت الموارد البشرية في المؤسسات عامةً اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين، نظراً للدور الذي تقوم به، وتطورت النظرةُ لهم تَبعاً لذلك. فبعد أن كان يُنظَر إليهم كأدوات إنتاجٍ، أصبحوا الآن يُمثّلون مورداً هاماً من موارد المؤسسات، بما يَحملونه من فكرٍ ومعرفةٍ تولدت لديهم نتيجة خبراتهم العملية، واكتسابهم المهارات اللازمة لأدائه[3]. وبناء عليه فقد ظَهر مُصطلح

---

(1) صفاء محمود عبد العزيز، وحسين بشير محمود، " ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث عشر ' بعنوان الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، المنعقد في كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، 2005، ص 472.

(2) احمد ملاوي،" التعليم استثمار أم استهلاك؟ " المجلة الثقافية، عمان، المجلد 34، 1995، ص 106.

(3) عبد الرحمن بن عنتر،" دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية "، من أوراق المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية، المنعقد في الفترة ما بين 28-31 اكتوبر 2002 م، بيروت: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 725.

الموارد البشرية الذي يُشير إلى "جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين الفنيين والأفراد العاملين" [4].

وُيعتبرّ أعضاء هيئة التدريس الدعامةَ الحقيقيةَ لتحقيق أهداف الجامعات، فَهم مَصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمؤسسة [5]، إضافة إلى أنّ الاستفادةَ من قدراتِ وطاقاتِ أعضاء هيئة التدريس، يُعتبر المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات وقدرتها على تحقيق الإنجازات غير التقليدية [6]. ومع التطور الدائم في حقل العلوم التربوية تظهر الحاجةُ لتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس والعملُ على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، لما في ذلك من مردودٍ إيجابيٍ على أداء المؤسسات التعليمية [7]. وهذا ما يُؤكّد الحاجة إلى عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية عامةً وفي الجامعات خاصةً.

وُتعتبر التنمية المهنية عمليةً متكاملةً تتصل ببعضها البعض، وتبدأ منذ اليوم الأول لتسلّم العمل، وَتستمر ما دام الفرد على رأس عمله، وهي عمليةٌ تهدف إلى إعداد العنصر البشري بطريقةٍ تساعده على تلبية متطلبات الوظيفة على الوجه الأمثل، وضمن حدود الأداء المتوقع منه، الأمر الذي يُؤدي إلى زيادة إنتاجيته وتطوير أدائه [8]. وفي الجامعات خاصة تَهتم التنمية المهنية بتحسين أداء كلِّ العاملين فيها، من إدارةٍ جامعيةٍ وأعضاء هيئة تدريس، مما يُولِّد لديهم القدرة على القيام بأدوارهم ومتطلبات عملهم بشكلٍ فعّال [9]. كما تُعتبر من المقومات الأساسية في تلك المؤسسات التعليمية التي تَسعى إلى التحسين المستمر للعاملين فيها، لتلبية الاحتياجات المتجددة في مجال العمل الجامعي، وهي بذلك عمليةً مدروسةً ومنظمةً لخلقِ مهاراتٍ تربويةٍ وإداريةٍ وشخصيةٍ جديدةٍ يتطلبها العمل، وتجديد المهارات والمعارف وإثرائهما للارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق النمو المهني لدى العاملين [10]. وإجمالاً يمكن القول أنّ التنميةَ المهنيةَ مجموعةٌ

---

[4] عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003)، ص 108.

[5] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، 2001)، ص41.

[3] Tony Edison and others, Human Resources Management in Local Government. (Istanbul: IULA-EMME, 1993), P.1.

[7] سالم بن مطر الغامدي، "التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الادارية المعاصرة: منظور فكري ابداعي لإدارات التطوير الاداري بالمؤسسات العامة،"من أوراق المؤتمرالعربي الثالث في الادارة: القيادة الابداعية، المنعقد في بيروت من 28-31 اكتوبر2002، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 667.

[8] محمد أكرم العدلوني، "لائحة النظام الداخلي لإدارة التدريب والتنمية بوزارة التربية والتعليم القطرية، تقرير مقدم للمكتب الفني للتطوير"، الدوحة، 26 نوفمبر, 2000.

[9] Sonia Blandford and John Welton , Managing Professional Development in Higher Education (London : Routledge, 2000), PP. 7-8

[10] نادر أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص ص 262-263.

من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى َصقل المهارات وتنمية القدرات وزيادة المعارف لتأدية الأعمال بطرقٍ مبتكرةٍ وفعّالةٍ وسهلةٍ [11].

مما سبق َيتبين أنّ التنميةَ المهنيةَ هي عمليةُ التعليم مدى الحياة، من خلال أنشطةٍ تعاونيةٍ يمارسها أطراف العملية التعليمية، وُكلها تهدف لتحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، فهي بذلك تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ودعمهم، ومساعدتهم لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، لتحسين َجودة ما ُيقدّمون، وبذلك ُتصبحُ التنمية المهنية ُمصطلحاً يشير إلى مفهومٍ شاملٍ يتجاوز المفهوم التقليدي المعروف بالتدريب أثناء الخدمة، والذي َيهدف لتمكين العاملين من مهاراتٍ أو معارفَ محددةٍ، وإنّما َيهدف إلى إحداث تغييرٍ في دورهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية.

وَتعملُ التنمية المهنية على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتزويدهم بالخبرات والبحث والممارسة لإشباع حاجاتهم المختلفة، وإحداث التعديلات والتغيرات في أدائهم بما َيتفق مع متغيرات العصر، وإكسابهم المعلومات اللازمة عن التعليم الجامعي ودوره في تنمية المجتمع، وتدريبهم على تحقيق مستوىً ُمتميزٍ من الكفاءة والفعّالية في تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المكلفين بها [12].

وُيمثّل التدريبُ أحد إستراتيجيات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والذي َيهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والاتجاهات، وتطويرها أثناء العمل، حتى يستطيعوا مواكبة التغيرات التي َتحدث في المجتمع الخارجي،كما ُيعتبر أحد المكونات الأساسية التي ُيعتَمد عليها في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس مهنياً [13]. فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أهميةِ برامج التنمية المهنية التي ُتركّز على التدريب في موقع العمل، حيث تمّ المزج بين الدراسات النظرية التي تمّ دراستها في الجامعة مع التطبيق العملي في البيئة المدرسية، والتي َنتج عنها تغيراتٍ سلوكيةٍ في أنماط القيادة الإدارية، وتولّدت لديهم الدافعية نحو تحسين العمل الإداري في

---

[11] عزة جلال مصطفى، آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر،2002)، ص20.

[12] حافظ فرج احمد، "التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر"، المؤتمر السنوي الحادي عشر: التعليم الجامعي – آفاق الإصلاح والتطوير، المنعقد في كلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة الواقعة من 18-19 ديسمبر 2004، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، 2004، ص 111.

[13] صلاح حسن خضر، "المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مايو، 2001، ص 18.

البيئة التعليمية [14]. وبذلك يكون التدريبُ أحد أهم المداخل التي َتستخدمها الإدارات الجامعية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية لأعضاء هيئة التدريس فيها، بالشّكل الذي ُيمهد الطريق نحو َتقدّم الجامعات وازدهارها لمواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية[15].

وَتتمثلُ مجالاتُ التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مجال التدريس، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع. ففي مجال التدريس، لم تعد الأساليب التدريسية التقليدية التي يستخدمها عضو هيئة التدريس ُمجديةً في التدريس، خلال َعصرٍ يتّسم بالانفجار المعرفي والفيضان ألمعلوماتي، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ومن َثمّ ينبغي على عضو هيئة التدريس تطوير مهاراته التدريسية، ويتطلب ذلك ضرورةَ إعداده بطريقةٍ تتناسب ومتغيراتِ العصر الحالي [16]. ويأتي إعداد وتطوير أداء عضو هيئة التدريس من أبرز التحديات القادمة، إذ أنّ المجتمعَ الحديث َيستلزمُ توافر كفاءاتٍ ومهاراتٍ عاليةٍ من الأستاذ الجامعي، فلم َيعد يكفي الإلمام بالأساليب التقليدية في التدريس، بل لا بدّ من إتقان الوسائل الحديثة في التعليم الجامعي ومعرفة مصادر التعلم وكيفية التعامل معها [17].

وُيعتبرّ البحث العلمي كذلك أحد المجالات المهمّة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، فقد اتجهت النظريات الحديثة للتنمية المهنية نحو العمل على تصميم النماذج التي َتضمن الجمع بين النظرية والبحث العلمي. وتزداد ِثقة أعضاء هيئة التدريس في أنّ برامج التنمية المهنية َتضمن لهم الفرصة لتنفيذ أبحاثهم على أرض الواقع للاستفادة منها، وُتسهم بصورةٍ كبيرةٍ في تطوير القدرات المهنية والمعارف الأكاديمية، والعمل من تلقاء أنفسهم على التنظيم والبحث عن الآليات التي َتضمن التطوير الجيد للمهارات الأكاديمية لهم [18].

أما عن مجال خدمة المجتمع، فيأتي الإهتمام به من خلال عقد دوراتٍ ومؤتمراتٍ وندواتٍ علميةٍ في مجالاتٍ تخصصيةٍ،(خدمات علاجية وصحية واجتماعية وإصلاح وصيانة)، وخدماتٍ

---

[1]Marnik George, "The Professional Development of School Leaders ", Exploring the thought and practice of learning about leadership, unpublished PhD Dissertation, University of Maine, 1997, p 299.

[15] مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (الاردن: اربد، عالم الكتب الحديث، 2002)، ص 129.

[16] عوض حسين محمد، المدرسة الالكترونية وأدوار حديثة للمعلم: (الرياض: مكتبة الرشد، 2004)، ص173.

[17]محمد بن معجب الحامد وآخرون، التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، الطبعة الأولى، (الرياض: مكتبة الرشد، 2002)، ص 161.

[5]Belzer , A," Improving Professional Systems: Recommendations from The Pennsylvania Adult Basic and Literacy Education Professional Development Evaluation", An Interdisciplinary Journal for .Adult Literacy Educational Planning, Vol.15,No.1, USA , 2005 , P. 34.

خاصةٍ بصورةٍ أساسية للجامعة، (الحاسب العملي، الطباعة والنشر، الإصلاح والصيانة كتابة الرسائل والتصوير وغيره)، وكذلك مشروعاتٍ إنتاجيةٍ، (مشروعات صغيرة، في مجالاتٍ مختلفةٍ في التعليم، مثل الانتساب الموجه، والدورات التعليمية المتخصصة، وشبكات المعلومات)، وغير ذلك من بحوث واستشارات [19].

كما يُمكن أن يَتمثل مجال خدمة المجتمع في عقد مؤتمراتٍ تربويةٍ لخدمة المجتمع، ودوراتٍ تدريبيةٍ للجهات ذات الصلة بتخصصات الأعضاء، وذلك للنهوض بالمجتمع مثلَ برامج محوِ الأمّية وتعليم الكبار ورعاية الكهولة ورعاية الطفولة، والتدريب أثناء الخدمة، والتوعية لفئات المجتمع المختلفة، والمشاركة في المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع [20].

وحديثاً استخدم مَدخل إدارة التنوع لتطوير وتنمية أداء أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية، لذا فإنّ فهم المديرين للاختلافات والتنوع بين سلوك أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية، يساعدهم على إدارة هذا السلوك بفاعليةٍ، وُيقلّل من سوء الفهم عند التعامل مع ذلك النوع من الأفراد في المنظمات المتنوعة.

وُتعرَف إدارة التنوع بأنّها عمليةً إداريةً شاملةً لتطوير بيئة عملٍ للجميع، بحيث تُعالج سلوكيات العمل وفهم الاختلافات مع التركيز على الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، وهي مجموعة الأنشطة في المنظمة، والتي تهدف إلى التعامل مع،والاستخدام الأمثل للتنوع بين قوى العمل [21]. وهي تلك الإدارةُ التي تحاول فَهم وتحسين تفاعل زملاء العمل والمديرين والعاملين، والتوفيق بين الشركاء من بلدان وثقافات العالم المتنوعة [22]. كما تُعرَف بأنّها إدارةُ الممارساتِ والنشاطاتِ لتحسين فعّالية المنظمات التي تَستخدم التنوع في المصادر البشرية [23].

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات التي هدفت إلى التعرّف على إدارة التنوع وإستراتيجياتها لتطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، إلى أنّ الحوافز تُعَدّ من العوامل المهمّة في

---

[19] فايز مراد مينا، التعليم في مصر، الواقع والمستقبل حتى عام 2020، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 2001)، ص 189.

[20] السيد سلامة الخميسي، " مصادر النمو المهني لأستاذ الجامعة المعار لأقطار الخليج العربي بين الإمكانية والإشكالية"، دراسة ميدانية، القاهرة "، مجلة دراسات تربوية ، ا، المجلد التاسع لجزء 61، 1994، ص 52.

[21] ما هي إدارة التنوع ، متوفر على الموقع الالكتروني :ـ

http // www.diversity @work.net.p1 // accessed on 1-2-2011

[22] عايدة سيد خطاب، أيمن ديوب، فداء ناصر، إدارة الموارد البشرية من منظور الشركات دولية النشاط ،(القاهرة: دار الفكر العربي، 2007)، ص 76.

(5) Cary Cooper and others , Encyclopedia of Management , (UK: Oxford, Blackwell Ltd, 1998) p.172.