آليات تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة " ديمنغ " للجودة (PDCA)

Mechanisms for developing teaching skills at the university professor in light of Deming's quality wheel standards (PDCA)

نبيل عتروس*

Atrous Nabil

جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، *nabilatrous@yahoo.fr*

تاريخ الاستلام: 2019/11/03 تاريخ القبول: 2020/02/22 تاريخ النشر: 2020/03/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور نظري مقترح لآليات تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة ديمنغ للجودة (PDCA).

استُخدم المنهج الوصفي، وركزت الخطة على بيان الكفايات التدريسة الواجب توافرها لدى الأستاذ الجامعي استنادا إلى الأدب التربوي المتعلق بجودة ومعايير الأداء التدريسي الجامعي. كما عرضت خلاصة فلسفة "ديمنغ" في تطبيق الجودة ومراحلها الأربعة ضمن دائرته المشهورة: (خطط، نفذ، قيم، حسن). ثم تناولت بالتفصيل آليات تطوير الكفايات التدريسية باستخدام دائرة "ديمنغ". وختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج.

كلمات مفتاحية: *الكفايات التدريسية – التدريس - الجودة - دائرة ديمنغ – الأستاذ الجامعي.*

Abstract:

The study aims to present a theoretical concept of mechanisms for developing teaching skills at the university professor in light of Deming's quality wheel standards (PDCA).The study used the descriptive approach whose plan focuses on determining the teaching skills that the university professor must have, based on the educational literature on the quality and standards of university teaching performance. The study also presents a summary of Deming's philosophy in the application of quality and its four phases within its famous wheel: (plan, implement, control, and adjust).

Then it detailed the skills development mechanisms using the Deming Wheel. The study ended with some suggestions for the results achieved.

Keywords*: teaching skills, teaching, quality, deming wheel, university professor*

Résumé *:*

L'étude vise à présenter un concept théorique des mécanismes de développement des compétences d'enseignement chez le professeur de l'université à la lumière des normes de la roue de la qualité de Deming (PDCA).

* **المؤلف المرسل**: نبيل عتروس، **الإيميل**: nabilatrous@yahoo.fr

L'étude a utilisé l'approche descriptive dont le plan est axé à déterminer les compétences d'enseignement que doit disposer le professeur de l'université, en s'inspirant de la littérature pédagogique sur la qualité et les normes de performance de l'enseignement universitaire. L'étude a également présenté un résumé de la philosophie de Deming dans l'application de la qualité et ses quatre phases au sein de son célèbre roue: (planifier, mise en œuvre, contrôler, ajuster).Puis elle a détaillé les mécanismes de développement des compétences en utilisant la roue de Deming. L'étude s'est terminée par quelques suggestions en vue des résultats atteints

***Mots-Clés**: compétences d'enseignement, enseignement, la qualité, la roue de Deming, le professeur de l'université*

1. مقدمة:

1 - التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات الهائلة في مختلف المجالات والاتجاهات التي فرضت الكثير من التحديات أمام المجتمعات النامية؛ حيث انعكست آثار تلك التحديات على كافة مؤسساتها التعليمية، مما دفعها إلى ضرورة الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه بشكل جذري وشامل ليواكب التغيرات المحلية والعالمية.

والجزائر واحدة من تلك المجتمعات التي دأبت على مراجعة منظومتها التربوية، وإجراء سلسلة من الإصلاحات التي شملت كافة المراحل التعليمية، والتي يأتي التعليم العالي في مقدمتها، وذلك للدور الكبير الذي تقوم به الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعد المناهج الدراسية من أهم الأركان في العملية التعليمية التي لاقت اهتماما وعناية فائقة في تلك الإصلاحات باعتبارها السبيل الأساسي للوصول إلى الأهداف المنشودة في العملية التعليمية، بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية التي تساهم في تحقيق مخرجات تعليمية نوعية.

ويعتمد نجاح أي منهاج على عوامل كثيرة من أبرزها كفاءة وقدرة الأستاذ الذي يمثل حجر الزاوية في العملية التعليمية، بما يمتلكه من خصائص وصفات معرفية وأكاديمية ومهنية وشخصية واجتماعية. وتحتل الكفايات التدريسية لدى الأستاذ – عامة – و الجامعي – خاصة - مكانة هامة في ذلك؛ لأنها تعكس مدى جودة التدريس الجامعي وقدرته على تحقيق أهدافه.

ولذا جاء الاهتمام بهذا الموضوع لتقديم تصور مقترح حول تطوير الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة باعتماد دورة " ديمنغ"، واقتراح آليات عملية مساعدة، من شأنها تحسين أدائه التدريسي، والذي سوف ينعكس بدوره على تطوير التعليم الجامعي وتحسين نواتجه.

2-1 مشكلة البحث

ترتبط مشكلة الدراسة بجودة الأداء التدريسي الذي يقوم به الأستاذ الجامعي، الذي يقع على عاتقه مهام تحقيق أهداف الجامعة التي ينتسب إليها. وبالتالي فإن نجاحه في تحقيق ذلك مرتبط بكفاءته وفاعليته في أداء مهامه كلها، والتي يأتي التدريس في مقدمتها؛ مما يعكس صورة الجامعة وكفاءتها وفاعليتها بوصفها نظاما متكاملا.

والمتأمل في واقع الجامعات العربية يلاحظ شكوى من مستوى جودة التعليم بها. ففي اللقاء الذي نظمه منتدى الفكر العربي بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي **UNDP** حول التعليم العالي في البلدان العربية خلص بعض المشاركين إلى أنه لم يتم التعامل مع الجامعات العربية كمشروع استثماري وطني، وإن حدث فهو استثمار في الكم وفي الحجم وفي العدد، وهو غالبا ما يمثل حالة من الاستثمار غير الرشيد، بسبب التوسع الأفقي في كل اتجاه على حساب العمق، بل ينبغي اعتبار المشروع الجامعي مشروعا اقتصاديا بالمعنى المقصود، وتقديم التمويل الكافي والحوافز التي تجعل الاستثمار فيه أكثر جدوى وقابلية للتطوير[1].

وفي الجزائر، فإن التعليم العالي يعاني من صعوبات كثيرة، والتي منها ما يتعلق بكفاءة وجودة هيئة التدريس. ويرجع المتتبعون سبب عدم كفاءة التدريس في الجامعات إلى أن أعضاء هيئات التدريس لم يعدوا للتدريس، ويصدق هذا النقد على كثير من مؤسسات التعليم العالي المعاصرة في مختلف دول العالم[2]؛ حيث يركز في توظيفهم على مدى كفاءتهم المعرفية من خلال ما يحملونه من شهادات بغض النظر عن مدى اقتدارهم وكفايتهم في مجال التدريس، وهو ما أدى إلى تعرضهم إلى موجات من النقد الحاد من جهات مختلفة: إدارة، ومسؤولين، وطلبة، وأولياء أمور طالت جوانب مختلفة معرفية وسلوكية واجتماعية ساهمت في تدني موقف الأستاذ الجامعي. وهو ما أثبتته بعض الدراسات من تأكيد النظرة السلبية التي يحملها الطلبة عن الأستاذ، والتي بينت الهوة الموجودة بين الصورة التي يرغب الطلبة أن يكون عليها الأستاذ وبين الصورة التي هو عليها في الواقع. هذا إلى جانب انعدام التدريب أثناء الخدمة لاستدراك

تلك النقائص لاسيما ما تعلق منها بالكفايات التدريسية؛ حيث أوضحت نتائج بعض الدراسات المحلية افتقار الأساتذة الجامعيين إلى عدد منها. ومن ذلك دراسة أحمد فلوح (2012) التي أسفرت عن وجود نقص في المواصفات المعرفية والشخصية والاجتماعية للأستاذ حسب وجهة نظر الطلبة[3]. كما بينت نتائج دراسة ابراهيم ماحي وبشير معمرية (2003) إلى حصول الخصائص الأكاديمية للأساتذة الجامعيين على الرتب الأخيرة من وجهة نظر طلبتهم[4].

إن مشكلة البحث الحالي تكمن في التحديات التي تواجه التعليم الجامعي، لاسيما ما تعلق منها بجودة الأداء التدريسي ومدى مواكبته شكلا ومضمونا لمفاهيم الجودة الحديثة من جهة، ومن جهة أخرى في الواقع المحلي الذي يعكس قصورا في امتلاك الأساتذة لتلك الكفايات؛ مما يظهر حقيقة وجود هوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.

وعليه، أمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ماهو التصور النظري المقترح لتطويرالكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة " ديمنغ " للجودة (**PDCA**)؟

3-1 أسئلة البحث

يتفرع عن السؤال الرئيس لمشكلة البحث الأسئلة التالية:

1 – ما مفهوم الجودة في منظور دورة ديمنغ (**PDCA**)؟

2 – ما معايير جودة الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي؟

3 – ما هو التصور النظري المقترح لتطويرالكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة " ديمنغ " للجودة (**PDCA**)؟

4-1 أهداف البحث

1- الإحاطة بمفهوم الجودة في منظور دورة ديمنغ (**PDCA**).

2 – التعرف على معايير جودة الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي.

3 – اقتراح تصور نظري لتطويرالكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة "ديمنغ " للجودة (**PDCA**).

5-1 حدود البحث

1- حدد البحث الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في أربعة مجالات هي :التخطيط للتدريس، تنفيذ التدريس، تقويم تعلم الطلبة وتقديم التغذية الراجعة، الاتصال والتواصل مع الطلبة.

2- تم اقتراح التصور النظري لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة " ديمنغ " للجودة (**PDCA**).

3- تمت الدراسة في شهر ديسمبر 2018.

6-1 منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة، ثم تحليلها، وتقديم تصور عام لتطوير الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي بما يتلاءم مع متطلبات الجودة وفق ما اقترحه ديمنغ.

7-1 المصطلحات الإجرائية للبحث

- الكفايات التدريسية: يقصد بها مجموع القدرات التي يمتلكها الأستاذ الجامعي، والتي تؤهله للتدريس في الجامعات بكفاءة، من خلال قيامه بمجموعة من الأداءات التدريسية المنظمة والمتسلسلة التي تخص تدريس مجال معين من مجالات المعرفة، وتتعلق هذه القدرات بأربع مجموعات هي: القدرة على التخطيط للتدريس، القدرة على تنفيذ التدريس، القدرة على تقويم تعلم الطلبة وتقديم التغذية الراجعة، والقدرة على الاتصال والتواصل مع الطلبة.

- الأستاذ الجامعي: هو الفرد المسؤول عن إعطاء تدريس نوعي ومحين مرتبط بتطورات العلم والمعارف والتكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية، ومطابقا للمقاييس الأدبية والمهنية، والمشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين الأولي والقيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاته وقدراته لممارسة وظيفة أستاذ باحث. وهو أيضا المكلف بضمان التدريس في شكل دروس أو أعمال موجهة وتطبيقية، وتصحيح أوراق الامتحانات والمشاركة في مداولات لجان الامتحانات، والمشاركة في أشغال اللجنة البيداغوجية واستقبال الطلبة، إضافة إلى تحضير وتحيين الدروس، وضمان إعداد المطبوعات وضمان تأطير نشاطات تكوين الطلبة...الخ[5].

ويقصد به في الدراسة عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من حملة الدكتوراه والماجستير.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي

يقصد بالكفاية تلك القدرات العقلية الافتراضية، التي تتجلى في استعمال الفرد لمهارات متنوعة، نتيجة تعلمات سابقة، لتحقيق جملة من الأهداف من خلال إنجازات وأدوات بدرجة عالية من الإتقان، وبأقل جهد ووقت ممكنين.

وبمراجعة الأدب التربوي المتعلق بموضوع الكفايات التدريسية يلاحظ وجود عدد كبير من التعريفات التي تتقاطع في تحديدها لهذا المفهوم، يمكن إجمالها في عدد من النقاط هي:

- الكفاية التدريسية للمعلم تكتسب بفضل الإعداد الوظيفي.
- تعبر الكفاية التدريسية عن مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المعلم.
– تظهر الكفاية التدريسية في سلوكات المعلم التدريسية داخل الفصل.
- تعبر الكفاية التدريسية عن مستوى معين من التمكن من أداء المعلم للسلوك التدريسي وإتقانه له.
- تعبر الكفاية التدريسية عن أداء المعلم للسلوك التدريسي بدرجة عالية من التمكن وبأقل وقت وجهد ممكنين
- تقاس الكفاية التدريسية بمعايير خاصة.

واعتمادا على هذه الملاحظات يمكن تعريف الكفاية التدريسية بأنها قدرة المعلم على أداء السلوك التعليمي بمستوى معين من الإتقان وبأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن، وذلك من خلال مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها في إطار عملية الإعداد والتكوين المبرمجة له[6].

ولقد تنوعت تصنيفات الكفايات التدريسية بحسب تنوع واختلاف مفهوم الكفاية في حد ذاتها، وكذا الاختلاف في طبيعة الهدف الذي اشتقت منه الكفايات التدريسية، غير أن هذه التصنيفات على كثرتها تكمل بعضها بعضا لأنها تعتمد في أغلبها مضمون ومحتوى الكفايات التدريسية.

وانسجاما مع أهداف الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح تصنيف الكفايات التدريسية إلى أربعة مجالات هي: التخطيط، التنفيذ، التقويم، والاتصال والتواصل. وهي مجالات اهتمت

بها دراسات كثيرة لمعرفة مدى تمثل الأساتذة لها. ومن ذلك دراسة ايستردي وسميث (**Esterday & Smith 1992**) التي هدفت تحديد كفايات أعضاء الهيئة التدريسية في ولاية جورجيا الأمريكية، حيث تكونت الاستبانة من (31) فقرة موزعة على ست مجالات هي: طرق التدريس، المحتوى المعرفي، النظام والعلاقات الإنسانية، القياس والتقويم. وقد دلت النتائج على وجود مجموعة من الكفايات التي يحتاجها أعضاء الهيئة التدريسية مثل المعارف، طرق التدريس الحديثة، وطرق القياس والتقويم[7].

وأجرى خالد السر(2003) دراسة هدفت تقويم جودة مهارات التدريس لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، من وجهة نظرهم، وقد أعد الباحث لهذا الغرض استبانة معايير جودة مهارات التدريس الجامعي تكونت من**72** فقرة موزعة على أربعة جوانب، وبلغت عينة البحث **92** أستاذًا .وقد أظهرت النتائج أن متوسطات التقديرات التقويمية لإجمالي المهارات، ولمهارات التخطيط، **4.13-82%**، **-80%**ومهارات الاتصال والتواصل مستوى مرتفع من الجودة، غير أن متوسطي تقديراتهم لمهارات تنفيذ التدريس، ولمهارات تقويم تعلم الطلبة لم يبلغا مستوى الجودة[8].

وقام محمد حسن العمايرة (**2006**) بدراسة هدفت التعرف على درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة لمهامهم التعليمية من وجهة نظرهم ونظر طلبتهم، وأظهرت النتائج أن نتائج تقييمهم لأنفسهم على مجالات الدراسة الأربع: التخطيط للموقف التعليمي / التعلمي، وتنفيذه، وتقويمه، والعلاقات والتواصل الإنساني مع الطلبة كان مرتفعاً، بينما جاء تقييم الطلبة لأدائهم قريباً من درجة الحياد ووجود فروق دالة إحصائياً في درجة تقييمهم لأدائهم، وتقييم الطلبة لأدائهم لصالح تقييمهم ولا توجد فروق تعزى للجنس[9].

كما أجرى أشرف السعيد أحمد محمد (**2007**) دراسة هدفت التعرف على واقع الجودة في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة. وتكونت العينة من طلبة البكالوريوس والليسانس من جامعات مصر. وأشارت النتائج إلى وجود مستوى منخفض على الأداء التعليمي للأساتذة بشكل عام و خاصة في أسلوب التعامل مع الطلبة، وقدرتهم على ربط الجوانب النظرية والتطبيقية للمقرر، وكذا مراعاة الفروق الفردية، وقدرتهم على توظيف واستخدام الوسائل التكنولوجية، وتشجيعهم الطلاب على التعلم، وقدرتهم على استخدام الوقت بفعالية، والتعاون والتوجيه الذي يقدمونه للطلبة. بينما حصلت الفقرات: الانتظام في حضور المحاضرات ومستوى التمكن من المادة العلمية ومستوى الإعداد والتنظيم وتقبلهم المناقشة والحوار على نسب مقبولة . والنتيجة

الثانية وجود مستوى منخفض من الرضا لدى الطلبة عن نظم الامتحانات وإجراءات التقويم خاصة في مدى كفاءة أساليب ووسائل تقييم الطلاب[10].

وسنشير فيما يلي بإيجاز إلى الكفايات التدريسية في هذه الدراسة:

2-1-1 كفايات التخطيط للتدريس الجامعي

يقصد بكفايات التخطيط قدرة الأستاذ على الإعداد المسبق والمنظم للموقف التعليمي بدقة وعناية، وذلك بتحديد الخطوات والمراحل المطلوبة، وما تقتضيه من موازنة بين اختيار الوسائل والأنشطة المناسبة وبين الأهداف المرسومة.

ويتطلب التخطيط في ضوء معايير الجودة الإجراءات التالية:

- أن يعد الأستاذ مسبقا قائمة بنواتج التعلم التي يرغب أن يحققها الطلبة، والكفايات التي ينبغي أن يحصلوها في النهاية. ويستلزم ذلك أن يحدد بدقة مستويات الكفاءات المطلوبة (القاعدية والمرحلية والختامية) ومؤشراتها، وكذا الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية التي يجب أن تكون واقعية ومتوازنة.

- تحديد قائمة بالموضوعات الضرورية والمركزية التي سيتم التطرق إليها لتحقيق الكفاءات المستهدفة.

- تخطيط استراتيجيات التدريس وأنشطة التعلم التي ينبغي أن تكون ملائمة، والتركيز على أساليب التعلم النشط والتفاعلي، بحيث تلبي اهتمامات الطلبة وميولهم وتساعدهم على اكتساب الكفاءات المستهدفة.

- تخطيط متطلبات المقياس وأساليب التقويم المناسبة.

- تخطيط مخطط المقياس بوضعه في مخطط عام منظم ومتدرج ومرن، يحتوي على توصيف المقياس والكفايات المستهدفة وأهدافه العامة وموضوعاته وأساليب التقويم ومتطلباته ومراجعه.

- التخطيط للمحاضرة، والتي تشمل ثلاث وضعيات:

أ – وضعية الانطلاق وهي وضعية تشخيصية تهدف إلى تقويم السلوك المدخلي للطلبة في بداية المحاضرة.

ب- وضعية بناء التعلمات، حيث يمارس الطالب فيها مهاما تعلمية تزيد من كفاءاته السابقة، أو تكون أساسا لبناء كفاءات جديدة.

ج- وضعية استثمار المكتسبات، من خلال تدريبات يجريها الطالب لتوظيف تعلماته، مع تخصيص حيز خاص لتسجيل الملاحظات حول الصعوبات.

هذا مع تحديد أهداف كل محاضرة، ومفردات موضوعها، وأسلوب عرضها، واستراتيجياتها المناسبة وأساليب التقويم المعتمدة، والوقت المتاح لكل جزء من أجزائها.

2-1-2 كفايات تنفيذ التدريس الجامعي

ويقصد بها سلوك الأستاذ التدريسي داخل الفصل الدراسي، الذي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف لدى الطلبة، وتعد كفايات التنفيذ المحك العملي لقدرة الأستاذ على نجاحه في المهنة.

ويتطلب التنفيذ في ضوء معايير الجودة الإجراءات التالية:

- تهيئة الطلبة للدخول في المحاضرة باستخدام أشكال مناسبة ومنسجمة مع موضوع المحاضرة.
- ربط المحاضرة بالكفاءات المستهدفة والأهداف الخاصة.
- عرض الموضوع بشكل متدرج ومنطقي.
- اختيار وضعيات تعلم مناسبة تمكن الطالب من تعبئة مكتسباته وتوظيفها.
- استخدام أساليب واستراتيجيات متنوعة لعرض المحاضرة.
- استخدام وسائل وتقنيات تعليمية متنوعة.
- تكليف الطلبة بأنشطة تعلمية فردية وأخرى جماعية داخل الفصل وخارجه.
- توجيه الطلبة إلى مزيد من القراءات ذات الصلة بموضوع المحاضرة، وتشجيعهم على كيفية الحصول على مصادر التعلم.
- استخدام الاتصال غير اللفظي بعناية.

3-1-2 كفايات تقويم التدريس الجامعي

ويقصد بها مجموع الإجراءات التي يقوم بها الأستاذ قبل بداية عملية التدريس وأثناءها وبعد انتهائها، وتستهدف الحصول على بيانات كمية أو كيفية حول نتائج التعلم، وذلك لمعرفة مدى التغير الذي طرأ على سلوك الطلبة باستخدام وسائل محددة.

ويتطلب التقويم في ضوء معايير الجودة الإجراءات التالية:

- الاستخدام الأمثل لأنواع التقويم المختلفة: التشخيصي والتكويني والتحصيلي.
- استخدام شبكات التقويم الفردية والجماعية.
- استخدام الأستاذ في شبكة التقويم المهمة والنشاط الذي يقوم به الطالب ومعايير الكفاءة ومؤشراتها وسلالم التقدير المناسبة.
- استخدام الملاحظة المباشرة أثناء تأدية الطالب النشاط.
- اعتماد اختبارات موضوعية ترتقي بمستوى تفكير الطلبة، وتقيس أداءهم بالكفاءات المستهدفة.
- دراسة وتحليل نتائج تقويم الطلبة وتفسيرها لمعرفة مواطن الضعف لديهم لاستدراكها لاحقا.

4-1-2 كفايات الاتصال والتواصل

ويقصد بها مجموع السلوكات اللفظية وغير اللفظية التي تعكس مدى التفاعل بين الأستاذ وطلابه سواء داخل الفصل أو خارجه. وتشمل قدرة الأستاذ على إنجاز الكفايات الآتية بمستوى محدد من الإتقان:

- احترام الطلبة قولا وعملا.
- تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية.
- التواضع لهم والتحدث معهم بشكل عفوي.
- استخدام أساليب التعزيز المادي والمعنوي.
- ضبط النفس والاتزان الانفعالي.
- الاهتمام بمشاكلهم.
- حسن استخدام التواصل غير اللفظي.
- إبداء الحماسة والحيوية أثناء المحاضرة.

استخدام اللغة السهلة الفهم.

2-2 فلسفة الجودة في منظور (ديمنغ)

يعد "وليام ادوارد ديمنج(**w.Edward Deming 1900 - 1993**) مهندس تصنيع أمريكي، وأحد رواد الجودة في العصر الحديث؛ حيث عرفه اليابانيون مطلع الخمسينات و نال الوسام

الإمبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سببا رئيسيا في ازدهار الاقتصاد الياباني،؛ حيث قدم ديمنج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع و التي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة) والتي لم تلق تشجيعا ودعما من طرف قادة الصناعة في أمريكا، الأمر الذي دفعه إلى الهجرة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية التي وجد فيها أرضا خصبة- لاسيما- وأنها كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة و الانتقال إلى حياة سلمية مستقرة بعيدا عن ويلات الحرب. وبالفعل فقد لاقت نظريات ديمنج الإعجاب، و نتج عنها (دوائر الجودة) المشهورة، والتي كانت السبب الرئيس لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر. وعرفانا بإسهاماته فقد أسست اليابان جائزة ديمنج التي تعتبر مساوية لجائزة نوبل العالمية)[11] .

وتنبثق فلسفة (ديمنغ) للجودة في إرسائه أربعة عشر مبدءا ومعيارا كأسس لعملية إدارة الجودة الشاملة و هي:

1. تثبيت الفرض من تحسين المنتج أو الخدمة: و يتضمن ذلك خلق ثبات و استقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات و الخدمات المزمع تقديمها و إقرار مسئولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: و تعني تبني فلسفة جديدة تقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر و الضياع في المادة الأولية و انخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل وإعادة التصنيع... الخ.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل: واعتماد الفحص و التفتيش والاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية للتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: و تعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية والأجزاء نصف المصنعة و إقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين في هذا الصدد.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع و تجهيز الخدمات: و تعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر، والاهتمام باستخدام الأساليب و الخرائط الإحصائية.

6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب: و تعني اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج و الأساليب التدريبية و التعليم المستمر، مع تبني الأبعاد القيادية البديلة التي تؤمن بأهمية النوعية و استمرارية التحسين والتطوير بشأنها.

7. تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة: و يعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية و تمكين المشرفين في العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط و الشعب الإنتاجية، و تحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة، و تعميق توجهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وجعل آفاق و تصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها.

8. إقصاء الخوف و إبعاده عن العاملين: و يتضمن ذلك إزالة الخوف من القوى البشرية العاملة، و جعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء، و إبلاغ الإدارة المسئولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.

9. إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في المنظمة: ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة، و جعلهم يعملون سوية بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة و الإنتاجية العالية.

10. تقليل الشعارات وكذلك الأهداف الرقمية و اللوحات و غير ذلك : حيث تتناول تجاوز الصيغ و الأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي و الخدمي.

11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة: و التركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع؛ ذلك أن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تتيح في النهاية عملا و تخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.

12. إزالة العوائق في الاتصالات: و يتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين، والعمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقويم أداء العاملين في مختلف الأنشطة الإنتاجية و الخدمية في المنظمة.

13. بناء وتأسيس البرامج التطورية: و يعني ذلك إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للعاملين وتزويدهم بالمهارات الفنية و الإدارية و التنظيمية بصورة مستمرة.

14. تشجيع الأفراد في العمل: و السعي من أجل مواكبة التحسن و التطوير المستمرين في الأداء، واعتماد سياسات تطويرية جديدة تحل محل السياسات والأساليب التقليدية القديمة [12].

ويقترح (ديمنغ) لضبط الجودة في المؤسسة دورة هي أشبه بعجلة تسير نحو الأعلى، تتكون من أربع خطوات ومراحل مختصرة في كلمة **(PDCA)** وهي:

- خطط (**Plan**): تصميم ووضع خطة بكامل مكوناتها.
- نفذ الخطة **(Do)**: تنفيذ الخطة.
- ادرس وقيم التنفيذ (**Check**): تقييم تنفيذ الخطة بشكل مستمر.
- اجر التحسينات **(Act)**: إجراء التغيرات لضمان تحسين كامل العملية.[13] (**Deming,1986, P101**).

وسوف نبسط القول في هذه الدورة من خلال الحديث عن التصور المقترح في هذه الدراسة فيما يلي.

3-2 آليات تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دائرة " ديمنغ " للجودة (PCDA)

بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي عنيت بتطوير الكفايات التدريسية لدى الأستاذ الجامعي، نجد أن بعضها قد اهتم بوضع برامج إرشادية وتدريبية لإكساب أساتذة التعليم العالي تلك الكفايات في ضوء حاجاتهم التدريبية. ومن ذلك دراسة زرقان ليلى (2013)[14] التي هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في جامعة سطيف 1و2 نموذجا. ودراسة سلوى الحداد ومحمد القواس(2016)[15] التي هدفت التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التدريس الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس غير التربويين بجامعة أب.

كما رصدت دراسات أخرى اقتراح تصورات نظرية لتطوير أداء الأساتذة التدريسي في ضوء نظريات الجودة المختلفة. ومن ذلك دراسة وفيق الأغا وإيهاب وفيق الأغا (2010): استراتيجيات مقترحة لضمان جودة الأداء الجامعي.[16] ودراسة فيصل سعيد (2011): تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في جامعة الخرطوم في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ايزو9002).[17] ودراسة علاء الناصر ومنتهى محسن (2016): تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة.[18]

ويأتي التصور المقدم في هذه الدراسة استكمالا لتلك الجهود البحثية، متوافقا معها في منهج البحث وخلفيته الفكرية التي تقاطعت معا في تطوير الكفايات التدريسية في ضوء معايير الجودة، غير أنها تميزت عنها بتناولها لتطوير تلك الكفايات من منظور دائرة ديمنغ للجودة الشاملة بجميع مراحلها الأربعة، والتي تعد الكفايات التدريسية واحدة من عناصر الجودة التعليمية، ويسري عليها مراحل الدورة الأربعة، بحيث يتولى الإشراف على عملية التطوير فريق الجودة المعتمد. وهي زاوية في التناول اختلفت فيها هذه الدراسة عن دراسة علاء الناصر ومنتهى محسن (2016) التي قدمت تصورا مقترحا لتحسين الأداء وفقا لمعايير الجودة في أنموذج ديمنغ من خلال التطرق إلى عناصر العملية التعليمية (التخطيط، التنفيذ، التقويم، المتابعة) وما يوازيها في معايير الجودة في التحسين والتطوير من الدائرة (خطط، نفذ، قوم، اعمل)، بحيث يتولى الأستاذ الجامعي ممارسة جميع الخطوات بنفسه.

وفيما يلي عرض للخطوط العامة لهذا التصور.

أولا: التخطيط: Planning

- تتولى خلية الجودة على مستوى الجامعة مسؤولية تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ؛ وذلك بتشكيل فرق فرعية على مستوى الكليات والأقسام. وتتكون خلية القسم من مسؤول الجودة على مستوى القسم ورئيس القسم ومسؤولي التخصصات العلمية للقسم، إلى جانب أساتذة أكفاء من ذوي الخبرة والمكانة العلمية. ومن مجموع مسؤولي الجودة على مستوى أقسام الكلية تتكون خلية الكلية برئاسة العميد أو المكلف بالبيداغوجيا.

- ينبثق عمل الخلية من استراتيجية واضحة المعالم والأهداف والأساليب، متبناة من قبل الجهاز الأعلى في خلية ضمان الجودة بالجامعة؛ بحيث يعكس سياسة مدونة لتطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي يتيسر له الاطلاع عليها.

- تتولى الخلية وضع خطة كاملة وشاملة خاصة بتطوير الكفايات التدريسية للأساتذة أثناء الخدمة، وذلك وفقا لما يلي:

1- يتم تصميم وبناء قائمة بالكفايات التدريسية ومعاييرها ومؤشراتها التي يجب أن تتوفر في الأستاذ الجامعي في مجال التخطيط، التنفيذ، التقويم، والعلاقة مع الطلبة، بما يتفق مع رؤية ورسالة عالية الجودة على مستوى الجامعة.

2- إجراء مسح عام من خلال دراسة ميدانية لمعرفة مستوى الأداء الحقيقي واحتياجات الأستاذ التدريبية إلى الكفايات التدريسية التي يجد فيها نقصا؛ وذلك من خلال الملاحظات والزيارات الميدانية لفصول التدريس، ومقابلة الأساتذة، واستخدام الاستبيانات والاستمارات وغيرها من أدوات جمع البيانات المتاحة.

3- وضع خطة البرنامج التطويري بناء على نتائج الدراسة المسحية وجوانب النقص في الكفايات التدريسية التي يعاني منه الأستاذ.

4- إشراك عدد من أساتذة الهيئة التدريسية في تخطيط البرنامج وإدارته، وعدم التقليل من دورهم ليشعروا بأن البرنامج برنامجهم.

5- ضرورة التركيز في اختيار أساليب تنفيذ البرنامج على الجانب العملي. ويمكن اقتراح محاور منها: طرق واستراتيجيات التدريس، الإدارة الصفية، تكنلوجيا التعليم، واستراتيجيات التقويم وأدواته.

6- توفير ما يتطلبه نجاح تنفيذ البرنامج التطويري من وسائل داعمة، كمصادر التعلم والوسائل التعليمية والمادية المتنوعة. مع إيجاد المناخ الصفي والبيئة التعليمية المحفزة.

7- يختار لتنفيذ البرنامج أساتذة متخصصون ذوو كفاءة عالية في مجال التدريس، مع حسن اختيار الوقت المناسب.

8- تصميم مصفوفة الإنجاز للأستاذ، بحيث ترتبط بالخطة السنوية، لتكون بمثابة البوصلة التي تحدد مكان الأستاذ في عملية تطوير كفاياته التدريسية، وموجهة - في المقابل- لعمل خلية الجودة.

ثانيا: التنفيذ: Doing

ويراعى فيه ما يلي:

1- توعية الأستاذ الجامعي بأهمية تحسين الأداء التدريسي، وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه، وهو ليس بالأمر السهل؛ لاسيما مع بعض الأساتذة الذين يرون في شهادتهم العلمية وسنوات تدريسهم مبررا كافيا لامتلاكهم كفايات التدريس. بل ينبغي تشجيع مثل هؤلاء على تحمل مسؤولية تطويرهم.

2- التركيز أثناء عملية التحسين والتطوير على أن يكون التحسين توقعا مؤسسيا، لامجرد استدراك للنقائص أو سدا لنواحي القصور؛ ذلك أن الأستاذ الكفوء مطالب بأن يكيف نفسه بشكل مستمر مع الظروف الجديدة والتطور المتلاحق في نظريات التعلم وطرائق التدريس وتقنيات التعليم وأساليب القياس والتقويم وغيرها.

3- التأكيد على أن ما يبذل من جهد أثناء التنفيذ ليس نشاطا ضائعا أو مؤقتا، وإنما هو استثمار في رأس المال البشري في الاتجاه الصحيح.

4- يركز في تطوير الكفايات التدريسية على الأساليب الذاتية التي تقع مسؤولية تنفيذها على عضو هيئة التدريس، من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التدريس، وتعميق معنى الطموح لديه، والمرتبط بنموه المهني المستقبلي، وتقدمه فعليا نحو الأحسن، إلى جانب الاطلاع الواسع في تخصصه وما يتصل به من مجالات ثقافية مختلفة.

5- كما يركز في تطوير الكفايات التدريسية على الأساليب المهنية، والتي يعد التدريب العملي من أكثرها فاعلية.

6- التقيد بخطة التنفيذ لفعاليات برنامج التطوير من خلال وجود مصفوفة الإنجاز.

7- تقديم تقارير يومية بجميع الفعاليات متبوعة بتوصيات.

ثالثا: تقييم تنفيذ الخطة: Checking

- يتولى الإشراف والمتابعة ومراقبة وتقييم الأستاذ أساتذة متخصصون ممن ساهموا في التدريب، وممن يحظون بالقبول، بحيث يكون تقييمهم وملاحظاتهم التي سجلوها أثناء التنفيذ للبرنامج أومن خلال زياراتهم لصفوف الأساتذة وهم يمارسون تدريسهم فرصة لمعرفة مستوى تقدم كل واحد منهم، ومدى اقتداره من كفايات التدريس.

- التركيز على مسألة التوثيق والتقارير المكتوبة وملف إنجاز الأستاذ الذي يساعد على اتخاذ القرارات الموضوعية الصائبة بشأن ما ينبغي تحسينه وتطويره.

رابعا: إجراءات التغيير لضمان التحسين والتطوير: Acting

بناء على ما تسفر عنه الخطوات السابقة، يجد المشرفون على عملية التطوير أنفسهم أمام مستويات من الإنجاز والأداء المختلف للأستاذ؛ بحيث يكون بعضهم قد خطا خطوات

جيدة نحو امتلاك الكفايات التدريسية، وبعضهم وسط، وبعضهم الآخر دون ذلك. وأمام كل صنف ينبغي اتخاذ تدابير وإجراءات تحسينية تتناسب مع كل مجموعة لاستدراك نواحي القصور.

3- الخاتمة: الاستنتاجات والتوصيات

حاول البحث الحالي أن يقدم تصورا نظريا لتنمية كفايات الأستاذ الجامعي التدريسية وآليات تطويرها في ضوء معالم فلسفة الجودة لديمنغ. وقد استفاد من نتائج الدراسات السابقة والأدب التربوي في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة ببيداغوجيا الكفايات، التي هي مطلب رئيس في مناهج التعليم الحديثة؛ حيث تم تناول أبرز الكفايات التدريسية اللازمة للأستاذ الجامعي، والتي ينبغي العمل على ترجمتها إلى واقع عملي، من خلال جهود متواصلة وتدريبات مستمرة. كما خلص البحث إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية:

3-1 الاستنتاجات

- لا يعني تحقيق الجودة المثالية في الإنجاز، التي هي صعبة المنال، وعصية على الطبيعة البشرية التي جبلت على النقص. وإنما تعني تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، وهو أمر ممكن في حدود الاستطاعة.

- تتحقق ثمار الجودة على المستوى البعيد، ورحلة الألف ميل تبدأ بخطوة. ومن ثم، فإن عملية التطوير تحتاج إلى جهد ووقت وصبر، لتجاوز الصعوبات والتغلب على العراقيل، التي قد يكون مصدرها الأستاذ نفسه.

- ليست الشهادة العلمية وسنوات الخبرة في التدريس معيارا مرجعيا لامتلاك الكفاءة فيه، بل يحتاج الأمر إلى صقلها بالتدريب والمران ومواكبة أحدث ما توصل إليه العلم في ذلك.

3-2 التوصيات

- تفعيل خلايا الجودة على مستوى الجامعات بشكل عملي، وعدم الاكتفاء بالتنظير للجودة ورسم سياساتها، بل بالنزول إلى الميدان وتلمس المشكلات اليومية التي تعترض العملية التعليمية التعلمية ومعالجتها.

- ربط نتائج تقييم الأساتذة الذين أحرزوا تقدما في كفاياتهم التدريسية بسلم التنقيط كحوافز تشجيعية على مستوى المنح الدراسية أو الترقية في الرتب العلمية.

- تبادل الخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية، لاسيما تلك التي لها فضل السبق في تصميم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين كفايات التدريس للأساتذة بغية الإفادة من التجربة.

الهوامش

[1] منتدى الفكر العربي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التعليم العالي في البلاد العربية " السياسات والآفاق"، تحرير فاتن البستاني، سلسلة الحوارات العربية، 1997، ص41، 126.

[2] علي حمود علي، تنمية وتطوير كفايات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي- التحديات والتطوير- كلية التربية، جامعة الملك سعود، الموافق لـ 14-2004/12/15، ص10.

[3] أحمد فلوح، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 9، ديسمبر 2012، ص59.

[4] ابراهيم ماحي وبشير معمرية، خصائص الأستاذ الجامعي كما يدركه طلابه دراسة ميدانية على طلاب جامعة باتنة، فعاليات الملتقي الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية : واقعه وسبل تطويره، 2003.

[5] الجريدة الرسمية، المادة **28** - من المرسوم التنفيذي رقم **08 - 130** المؤرخ في **27** ربيع الثاني عام **1429** الموافق **3** مايو سنة **2008** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، العدد **23** المواد**4** - (**، 33، 41، 44، 49**)

[6] محمد الساسي الشايب ومنصور بن زاهي، قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، المجلد3، العدد2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 20-21.

[7] **A survey of mathematics teacher needs. School : Esterday.E , & Smith. K (1992) science and mathematics. 92 (4), 212-219.**

[8] خالد خميس السر، تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، موقع جامعة الأقصى، **http://www.alaqsa.edu.ps/**

[9] محمد حسن العمايرة، تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء للمهام المناطة بهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(**7**)، العدد (**3**)، 2006، الأردن. ص**96** - 122.

[10] اشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، جامعة المنصورة، دار الجامعة الجديدة، 2007، مصر.

[11] ابراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص 205.

[12] حمود خضير كاضم، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2002. ص 21.

[13] **Deming. W.E,** (1986)**Out of crisis Massachsetts institue of technolghr center for advenced enginecning study.**

[14] زرقان ليلى، اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في جامعة سطيف 1و2 نموذجا. دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

[15] سلوى الحداد ومحمد القواس، التي هدفت التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التدريس الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس غير التربويين بجامعة أب. مجلة سلوك، مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، عدد 4 ديسمبر 2016، ص 165- 182.

[16] وفيق الأغا وإيهاب وفيق الأغا، استراتيجيات مقترحة لضمان جودة الأداء الجامعي. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي **2011**، الجامعة اللبنانية الدولية، فرع بيروت، الجمهورية اللبنانية. الموقع الالكتروني: **www.iacqa.org** وانظر أيضا: **www.kennana.com**

[17] فيصل سعيد (2011): تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في جامعة الخرطوم في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ايزو9002).مجلة وقائع المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.

[18] علاء الناصر ومنتهى محسن (2016): تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 50، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 63 – 87 .

- المراجع

1. إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
2. ابراهيم ماحي وبشير معمرية، خصائص الأستاذ الجامعي كما يدركه طلابه دراسة ميدانية على طلاب جامعة باتنة، فعاليات الملتقي الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية : واقعه وسبل تطويره، 2003.
3. أحمد فلوح، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 9، ديسمبر 2012.
4. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، جامعة المنصورة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
5. الجريدة الرسمية، العدد**23**، الجزائر، 2008.
6. محمد الساسي الشايب ومنصور بن زاهي، قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، المجلد3، العدد2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
7. حمود خضير كاضم، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2002.
8. خالد خميس السر، تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، موقع جامعة الأقصى، **http://www.alaqsa.edu.ps/**

9. زرقان ليلى، اقتراح برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في جامعة سطيف 1و2 نموذجا. دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

10 . سلوى الحداد ومحمد القواس، التي هدفت التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التدريس الفعال لدى أعضاء هيئة التدريس غير التربويين بجامعة أب. مجلة سلوك، مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، عدد 4 ديسمبر 2016.

11 . علاء الناصر ومنتهى محسن، تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمنغ للجودة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 50، جامعة بغداد، العراق، 2016.

12. علي حمود علي، تنمية وتطوير كفايات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي- التحديات والتطوير- كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.

13 . فيصل سعيد (2011): تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في جامعة الخرطوم في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ايزو9002).مجلة وقائع المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011.

14. محمد حسن العمايرة، تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء للمهام المناطة بهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(7)، العدد(3)، الأردن، 2006.

15 . منتدى الفكر العربي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التعليم العالي في البلاد العربية " السياسات والآفاق"، تحرير فاتن البستاني، سلسلة الحوارات العربية.

16. وفيق الأغا وإيهاب وفيق الأغا، استراتيجيات مقترحة لضمان جودة الأداء الجامعي. بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي **2011**، الجامعة اللبنانية الدولية، فرع بيروت، الجمهورية اللبنانية. الموقع الالكتروني: **www.iacqa.org**

وانظر أيضا: **www.kennana.com**

17. Deming. W.E . Out of crisis Massachsetts institue of technolghr center for advenced enginecning study. **1986**.

18. Esterday.E , & Smith. K . A survey of mathematics teacher needs. School science and mathematics. 92 (4),**1992**.