



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

إعداد

الباحثة/ لمياء فوزي محمد عبد الحميد شرف

إشراف

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي      أ.د/ علي عبد ربه حسين إسماعيل

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية      أستاذ ووكيل الكلية للدراسات العليا

كلية التربية – جامعة المنصورة      كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٣ – يناير ٢٠٢١

متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء

هيئة التدريس بجامعة المنصورة

---

## لمياء فوزي محمد عبد الحميد شرف

مقدمة البحث:

يعد التعليم الجامعي من أهم المرتكزات الرئيسية لزيادة التنمية الشاملة، وذلك بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية، والعلمية، والمهنية لمنظمات المجتمع بالإضافة إلى دوره الأساسي في الوصول إلى المعرفة، وتطويرها، واستخدامها، وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع، وبذلك يكون للجامعة الدور الفعال كقوة مؤثرة في حركة المجتمع والتنمية، وبقدر تحقيق الجامعة لأهدافها في ضوء ما يقابلها من مشكلات وتحديات بقدر ما يكون تقدم المجتمع ورفي أفراده.

ونظرًا للتغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة في جميع مجالات الحياة ومنها التعليم، لذا وجب على التعليم وخاصة التعليم الجامعي أن يتغير ليواكب هذه التغيرات العالمية، حتى يقوم بدوره الهام في إعداد القوى المدربة والمؤهلة لتحقيق التقدم للمجتمع، مما يتطلب أن يكون هناك اهتمامًا بالقوى البشرية باعتبارها ثروة يجب تنميتها والمحافظة عليها، ولذلك لا بد أن يكون هناك اهتمامًا كبيرًا بالعلم والمعرفة التي أصبحت ثروة يجب الاهتمام بها، والعمل على تنميتها والاستفادة منها. (مرسي، ٢٠١٤: ٣١٢)

وفي ظل تلك المتغيرات، كان يجب الاهتمام بالتنمية المهنية لمعاوني هيئة التدريس في جامعة المنصورة، نظرًا لأنهم يمثلون نواة هيئة تدريس، ومن العوامل الأساسية لنجاح الجامعة في تحقيق وظائفها، ويقع عليهم مستقبل التعليم الجامعي وتحقيق جودته وتميزه وتخريج كوادر المجتمع مستقبلاً، وذلك لما يتمتعون به من مستوى عال من الطاقة للعمل والدافعية للإنجاز تجعلهم أفرادًا ذوي صفات تميزهم بقدر من النشاط والحيوية والطموح، تجعلهم قادرين على مواجهة الأعباء والضغوط والعقبات وقادرون على التخطيط للمستقبل، وهذا أمر ضروري لإنجاز الأعمال الأكاديمية والبحثية المنوطة بهم القيام بها، ومن ثم يتطلب ذلك توافر المناخ الملائم والإمكانات العلمية التي تساعد على ذلك.

مشكلة البحث:

ترتبط الأدوار المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بعدد من المهام المتعددة، والمسؤوليات المتجددة التي تقع على عاتقهم، والتي كلما تعددت أدوارهم المهنية، وتجددت مسؤولياتهم، تطلب ذلك مزيدًا من التطوير والتنمية في مجال المهنة التي تساعدهم على القيام بهذه الأدوار (Arbaugh, and Others, 2016: 539-540)، ولكن برامج التنمية المهنية التي تقدم لمعاوني هيئة التدريس بشكلها الحالي تحتاج إلى مزيد من التطوير حتى تستطيع أن تلبى كل احتياجاتهم من التنمية التي تمكنهم من اللحاق بركب التطور المعرفي والتكنولوجي والتغيرات المجتمعية والعالمية المتلاحقة، كما أن أسلوب إعطاء هذه الدورات تقليدي، ويغلب عليه الجمود، وأن التركيز في الدورات يكون على تلقين المعلومات، وليست لكسب مهارات، وإقامة علاقات اجتماعية، وزيادة المعارف والمهارات (علام وأخرون، ٢٠١٣: ٢٠٠)، ومن هنا جاءت فكرة البحث، حيث دعت الحاجة إلى وجود برامج وأساليب تنمية مهنية لمعاوني هيئة التدريس بجامعة المنصورة تنسم بالكفاءة والفعالية؛ لتدريبهم، والعمل على تمثيتهم في المجالات الرئيسية الثلاث: مجال التدريس والتعليم، مجال البحث العلمي، ومجال خدمة البيئة وتنمية المجتمع، وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهم المتطلبات التربوية اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما واقع التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟
- ٣- ما أهم مبررات تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟  
أهداف البحث:
  - ١- التعرف علي الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس.
  - ٢- تسليط الضوء للتعرف على واقع التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
  - ٣- التعرف على أهم مبررات تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
  - ٤- تحديد المتطلبات التربوية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

أهمية البحث:

تتأتي أهمية البحث من:

- ١- أهمية الموضوع الذي يتصدى له البحث حيث يلاحظ من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي أجريت في مجال التنمية المهنية أن دراسة التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس لم تحظ باهتمام الكثير من الباحثين إذا ما قورنت بعدد الدراسات التي أجريت عن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
  - ٢- تعد الجامعات من أهم المؤسسات التربوية الموجهة لحركة نمو المجتمع المصري، وأهمية الدور الذي تقوم به الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة في تحقيق أهداف الجامعة، والذي يتطلب منهم أن يتمتعوا بدرجة عالية من الكفاءة العلمية والبحثية، وذلك لتخريج الكادر المؤهل لسوق العمل وخدمة المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة.
  - ٣- نشر ثقافة التنمية المهنية بين معاوني أعضاء هيئة التدريس واتخاذها كمنهج وأسلوب يتم العمل بمقتضاه في الجامعات المصرية، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
  - ٤- توجيه نظر القائمين على تطوير التعليم الجامعي والرقمي به على ضرورة تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كضرورة ملحة تفرضها تغيرات العصر وتحدياته، وذلك للارتقاء بالجامعات المصرية وتحقيق ريادتها على المستوى العالمي.
- منهج البحث:
- سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لموضوع البحث الحالي، وما ينطوي عليه من جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وانتهاءً برصد أهم المتطلبات التربوية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- مصطلحات البحث:
- من أهم المصطلحات المستخدمة في هذا البحث ما يلي :
- ١- تطوير: تطويع مكونات الجامعة إداريًا وفنيًا وعلميًا؛ لتحسين النمو المهني لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ لإحداث تغيرات في طبيعة النشاط الفكري والسلوكي لهم داخل كلياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال. (يوسف، ٢٠١٦: ١٣٢)

٢- برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس: مجموعة من البرامج المنظمة التي تقوم الجامعة بتقديمها لمعاوني أعضاء هيئة التدريس؛ لتحسين قدراتهم ومهاراتهم، بما يحقق مستوى متميز في أدائهم المهني والأكاديمي، في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

٣- معاونو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: هم المعيدون والمدرسون المساعدون في الكليات والمعاهد التابعة للجامعات المصرية، وهم نواة أعضاء هيئة التدريس، يقومون بالدراسات والبحوث العلمية اللازمة، ويقومون بمساعدة أعضاء هيئة التدريس فيما يكلفونه من أعمال علمية وأكاديمية.

إجراءات البحث: تسيير إجراءات البحث على ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس.

المحور الثاني: واقع التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

المحور الثالث: متطلبات تحقيق التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، ويتضمن ما يلي:

١- مفهوم التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:

لقد أخذ مفهوم التنمية المهنية بالانتشار في العديد من الجامعات العالمية والعربية، وعلى الرغم من اهتمام الجامعات بمفهوم التنمية المهنية، إلا أنه يعد من المصطلحات التي يكثر حولها الجدل والاختلاف بين المختصين في تحديد مفهوم يوضح هذا المصطلح بدقة، ولعل ذلك راجع إلى طبيعتها المتغيرة والمتجددة من حيث البرامج التنموية، والتغيرات المجتمعية، وكذلك الوسائل والأساليب المتبعة لتنفيذ تلك البرامج، والفئة المستهدفة منها، وكذلك القائمين عليها، والمهارات المطلوب تنميتها، والهدف التي تسعى إلى تحقيقه، ولذا يمكن الإشارة إلى بعض تعريفات التنمية المهنية، وإن كانت تدور حول معانٍ متقاربة، ومن هذه التعريفات:

تعريف (Malik and Others, 2015: 171) بأنها: "المهارات والمعارف وجميع أنواع

فرص تسهيل الحصول على المعرفة التي تساعد الأفراد على التنمية المهنية والشخصية والنجاح في مجال التدريس، ومقابلة التحديات حول دمج التقنيات الجديدة في الفصول الدراسية لتلبية المعايير والأهداف التعليمية الجديدة".

وتعريف (علي، ٢٠١٦: ٤) بأنها "مجموعة من العمليات المستمرة والشاملة والمتكاملة والتي تضطلع بها إحدى مؤسسات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، بهدف إعدادهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير أدائهم المهني والارتقاء به في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع". وتعريف (عبد التواب، ٢٠١٩: ١١) بأنها: "مجموعة من البرامج والأساليب التي تقدمها الجامعة لإكساب عضو هيئة التدريس العديد من المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات والتقنيات المتصلة بممارسة أدواره المهنية والتي تحقق أهداف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، والتي يتمكن عضو هيئة التدريس من خلالها رفع مستوى الأداء لأدواره بكفاءة عالية".

**ويعرف البحث الحالي التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنها:** مجموعة من الإجراءات والبرامج العلمية المتكاملة، اللازمة لتحسين قدرات ومهارات معاوني أعضاء هيئة التدريس، بما يحقق مستوى متميز في أدائهم المهني والأكاديمي والبحثي.

## ٢- أهداف التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:

تتنوع الأهداف العامة للتنمية المهنية بالجامعات المختلفة تبعاً للأهداف التي تسعى كل جامعة إلى تحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في العموم في تنمية المهارات التدريسية، وتنمية المهارات البحثية بهدف تشجيع البحث العلمي، وربطه بقضايا المجتمع وتنميته لتحقيق التنمية المستدامة، ويمكن إجمال تلك الأهداف فيما أشار إليه (عمر، ٢٠١٨: ٢٢١) على النحو التالي:

- ١- إكساب معاوني أعضاء هيئة التدريس المزيد من المعارف والقدرات والمهارات والخبرات التي تسهم في رفع المستوى الفكري والثقافي لهم.
- ٢- تحسين وتطوير الأداء المهني لمعاوني أعضاء هيئة التدريس وتحقيق المزيد من الترقى لدرجات علمية أعلى وأفضل.
- ٣- إحداث التغييرات والتعديلات في أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس بما يتفق والمتغيرات الحضارية المعاصرة.
- ٤- التزود بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الأداء.
- ٥- توفير المناخ العلمي المناسب لمعاوني أعضاء هيئة التدريس للتعرف على خبرات وتجارب بعضهم البعض من خلال تبادل الآراء والمناقشة.

يستخلص مما سبق أن التنمية المهنية لمعاوني هيئة التدريس تستهدف تطوير المعرفة والمهارات والقدرات لديهم، التزود بالخبرات لإشباع حاجاتهم المختلفة، تأكيد القيم المهنية الداعمة

لسلوكلهم، والإسهام في الحياة المهنية للجامعة، وتأهيلهم للتغيرات المستقبلية في المهنة؛ للقيام بالواجبات الجديدة المتوقعة في المستقبل بشكل أفضل.

### ٣- الواجبات المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:

سوف يتم عرض أهم الواجبات أو الوظائف، أو الأدوار التي يتطلب من معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات القيام بها أثناء عملهم جنباً إلى جنب مع دراساتهم المهنية، وحصولهم على الدرجات العلمية انتهاءً بمرحلة الدكتوراه، حيث تغيرت أدوارهم في ظل التغيرات العالمية المتسارعة، وتحولت من ناقل للمعرفة إلى متدرب ومواكب دائم للتغيرات لينمو ويتطور مهنيًا وأكاديميًا لتحقيق أدوارهم في ظل هذه المتغيرات، وتتمثل تلك الأدوار والواجبات، والتي ينبغي العمل على إعدادهم وتدريبهم عليها كنقطة بداية في إعدادهم للقيام بمهامهم الوظيفية للارتقاء بالتعليم الجامعي، والتي تتضمن المهام التالية:

- ١- بذل أقصى جهد في دراساتهم وبحوثهم العلمية في سبيل الحصول على الدرجة العلمية العليا وبما يعهد إليهم القسم المختص من التمرينات والدروس العلمية من الأعمال تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس وبالأعمال الأخرى التي يكلفهم بها العميد ومجلس القسم المختص.
- ٢- تلقي أصول التدريس والتدريب عليه وفق النظام المقرر، والمشاركة في أعمال المؤتمرات العلمية للكلية أو المعهد والمؤتمرات العلمية للأقسام. (جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي قانون تنظيم الجامعات المصرية قانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ - المواد ١٤٨ - ١٥١ : ٥٠ - ٥١)

وأضاف (بصفر وآخرون، ٢٠١٠: ٥٩-٦٠) بعض الواجبات المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، ويتمثل في:

- ٣- فهم دور الجامعة في المجتمع وعلاقتها بالتطور الإنساني ودورهم أنفسهم في الجامعة وكعضو في المجتمع.
- ٤- وعيهم بحاجات المجتمع، ودور مادة تخصصهم، وإدراك أهميتها في حياة الطلاب والقدرة على استغلال هذه كنقطة بدء في توسيع أفاق طلابه في المجال العلمي والاجتماعي.
- ٥- معرفة دقيقة وواعية بمادة التخصص، خصائصها ومفاهيمها وقوانينها على أن تكون هذه المعرفة ضمن إطار شامل يمكنه من فهم الترابط بين جزئياتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى.
- ٦- فهم تام لحاجات الطلاب وميولهم وقدراتهم مع خبرة وافية في مجال التوجيه التعليمي.

- ٧- استخدام الأسلوب العلمي في التفكير وما يصاحبه من اتجاهات علمية على أن يكون هو نفسه قادرًا على تطبيقه في حياته الخاصة والعامّة.
- ٨- إدراك أبعاد التقدم العلمي وأثره في المجتمع الإنساني مع معرفة كافية بالتطورات العلمية والمهنية الحادثة والمحتملة حدوثها في الفروع العلمية والمهنية المختلفة.
- ٩- استخدام الوسائل التعليمية والاستفادة من المصادر المختلفة في التحصيل العلمي، وتوجيه نشاط الطلاب داخل وخارج قاعات الدرس، وتقويم هذا النشاط.
- ١٠- قدرتهم على التعاون مع زملائهم الآخرين على اختلاف تخصصاتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.
- ١١- رغبتهم في النمو الذاتي علميًا ومهنيًا وثقافيًا ومعرفتهم بوسائل هذا النمو.

#### ٤- مجالات التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:

تجمع الأدبيات العلمية على تنوع مجالات التنمية المهنية التي تتناولها برامج التنمية المهنية بالجامعات وفق وظائفهم، وهذه المجالات تمثل مهام ضخمة وذات أعباء كبيرة مما يعني أهمية القيام بها وأدائها بصورة أفضل وتتطلب تأهيل القوى البشرية للقيام بهذه المهام بكفاءة عالية تتطلبها هذه الآونة، ولذلك لا بد من تنمية وتطوير برامج التنمية المهني لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في كل مجال من هذه المجالات، والتي سوف يعرض لها البحث حسب الوظائف الأساسية للجامعات على النحو التالي:

#### (١) التدريس:

لما كان تطوير الأداء التدريسي ليس بالعملية السهلة، فقد أصبح التدريس مجتمعاً للتعلم وليس مجرد تدريس تقليدي قائم على نقل المعلومات، بالإضافة إلى ما تواجهه الجامعات من تحديات من تخفيض الموارد وزيادة تكاليف التعليم، وتنوع وزيادة أعداد الطلاب، والعولمة، والتقدم التكنولوجي، والمنافسة الشديدة بين الجامعات، ومن ثم فإنها مطالبة برفع كفاءة جودة التدريس على ثلاثة مستويات مترابطة هي على مستوى الجامعة: ويتضمن ذلك المشاريع مثل رسم السياسات، وتقديم الدعم للجامعة، وأنظمة ضمان الجودة الداخلية، وعلى مستوى البرنامج: ليشمل الاجراءات اللازمة لقياس وتحسين وتصميم وتقديم البرامج داخل الجامعة، وعلى المستوى الفردي: ويتضمن المبادرات التي تساعد معاوني هيئة التدريس على تحقيق مهامهم وتشجيعهم على الابتكار ودعم التحسينات في تعلم الطلاب واعتماد التعلم المرتكز على الطلاب. (Henard and Roseveare, 2012: 7)

- 
- ويجب أن يتضمن الدور التدريسي المتميز الأدوار التالية (العجمي، ٢٠٠٧: ٢٠-٢١):
- ١- تصميم البرامج التقنية وإعداد وتأليف المادة العلمية التي يقوم بتدريسها مع تضمينها ببرنامجا للثقافة العامة وأخر تطبيقي مرتبطين بالبرنامج الأكاديمي بجانب إدخال البعد العالمي، وتوفير برامج تعليمية يتوافر فيها سمات ومعطيات العولمة ومعالم التدويل.
  - ٢- تحديد أساليب التدريس المناسبة مع التمتع بالقدرة على تقييم الأطر التدريسية والتقنية وتنوعها، مع العناية بتفعيل الجودة في كافة مقومات الموقف التعليمي وعناصره.
  - ٣- إعداد وتصميم وانتقاء الوسائط والتقنيات والتكنولوجيات المعاصرة - كمعينات تدريسية- مع تمكنه من توظيفها.
  - ٤- امتلاك قاعدة عريضة من العلوم الأساسية والتعليمية المتعلقة باختصاصاتهم مع القدرة على إعداد قائمة بأهم وأحدث الكتب والمراجع في التخصص لتقريرها وتوجيههم لقراءتها.
  - ٥- تعلم الطلاب كيفية التعلم الذاتي مع إكسابهم الرغبة في الاستمرار في التعلم وتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية والمشاركة في إنجاز التجديدات والاختراعات.
  - ٦- تقويم ناتج أداءه التدريسي عند طلابه، بجانب الاشتراك مع الزملاء بالقسم في إجراء مناقشات لتقويم خطط المقررات الدراسية وتطويرها، وإعداد تقارير دورية عنها.
- لذا أصبحت التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس مطلبًا حتميًا لئلا تاهيلاً علمياً عميقاً في مجال تخصصه؛ لتحسين مهاراته التدريسية والتقويمية في تصميم خبرات وبيئات التعلم المرنة، حيث كلما تمت تنميتهم بحدثة وفعالية تمكنوا من التدريس العصري الفعال والمتكامل، ليس للنمو المعرفي فقط ولكن لبناء الشخصية وبلوغ النضج الفكري للطلاب، مما يؤدي إلى تعظيم العطاء الفكري المتميز والمتجدد لهم، فأية جامعة تتفوق على جامعات أخرى عندما يتوافر فيها أعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً، يسهم في تجويد العملية التعليمية وإنجاحها لتكون قادرة على تلبية حاجات التنمية الشاملة ومتطلبات المجتمع المتسارعة.

## (٢) البحث العلمي والإسهامات الفكرية:

يعد البحث العلمي في الجامعات مطلبًا أساسيًا للتميز في أي حقل من حقول الدراسة المتخصصة في مجالات العلوم المختلفة، ولقد تمكنت كثير من جامعات العالم من تحقيق درجات عالية من التميز في مجالات محددة من مجالات البحث العلمي، بل وتحرص على استمرار هذا التميز في تلك المجالات من خلال باحثين متميزين يكون معظمهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الباحثين حتى تتحقق الفائدة التبادلية بين التعليم الجامعي والبحث العلمي. (غنائم والزهراني، ٢٠١٥: ٣)

وترجع أهمية البحث العلمي لكونه الأداة الرئيسية لإنتاج المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، وأنه عنصر هام وحيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية وفكرية، كما ترتبط سمعة الجامعة بالأبحاث التي تنشرها، وهو المدخل الأساسي لتحقيق النمو العلمي والفكري، ويمثل البحث العلمي أحد الوظائف الثلاثة التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر ويلعب دورًا هام في تنمية المعرفة وإنمائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعد الهيئة التدريسية على الارتقاء بأدائهم المهني. (المغايرة، ٢٠١٤: ٢٤)

ويجب أن تتضمن برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي التدريب على القيام بالأدوار التالية:

- ١- الالتزام بمبادئ وأخلاقيات البحث منذ لحظة البدء بعملية وضع المنهجية العلمية لبحثه، انتهاءً بأسلوب صياغته للبحث بشكل نهائي.
- ٢- التحلي بالأمانة والمصداقية العلمية، وعدم القيام بأي تحريف أو تغيير للعبارات التي حصل عليها من المصادر سواء كانت تقليدية أو إلكترونية، والتي يمكن أن تغير المعنى والأفكار الرئيسية للمصدر الأساسي.
- ٣- احترام خصوصية المجتمع أو العينة المستخدمة بالبحث وذلك من خلال الحفاظ على سرية المعلومات وخاصة الشخصية وإتلافها بعد الانتهاء من البحث.
- ٤- الابتعاد قدر الإمكان عن الأنا في كتابة البحث، والتركيز على الوصف العلمي والموضوعي للأفكار.
- ٥- تجنب المخاطر الجسمية والمهنية والاجتماعية التي قد تواجههم أثناء التعامل مع مجتمع البحث وهذا يتضح دائمًا في البحوث التطبيقية.

- ٦- الالتزام بالأصالة العلمية من خلال الأبحاث والدراسات والمؤلفات التي يعدها، وذلك من خلال الآتي: اتصاف أبحاثه ودراساته بالموضوعية وسعيها إلى حل موضوع أو مشكلة علمية وربطها بالواقع، تضمين أبحاثه ودراساته إضافة علمية جديدة وأن يكون فيها نوع من الابتكار والإبداع المعرفي، استعانة أبحاثه ودراساته بمنهجية محددة من المعالجة الموضوعية وسلامة اللغة والمنطق، اتصاف أبحاثه ودراساته بالرصانة العلمية من حيث درج المعلومات والاستشهاد بمصادرها. (الأسدي وعبد الواحد، ٢٠١٧: ٢١٢)
- ٧- التدريب على مهارات القدرة على إدارة البحث العلمي وإنشاء فرق بحثية ذات قدرات متميزة ومتخصصة للتعاون وتحسين أدائها وتوفير الإمكانيات والأجهزة الحديثة، وإجراء البحوث الجماعية والأعمال البحثية التشاركية المختلفة داخل الجامعة وخارجها بما يتيح إجراء بحوث متميزة عالمياً.
- ٨- التدريب على مهارات طرق إدارة مشروعات الأبحاث العلمية، ومهارات تصميم المشاريع والأبحاث العلمية مع تطبيقاتها من خلال شبكة المعلومات.
- ٩- التدريب على مهارات التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي، ومهارات طرق ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع واحتياجات مؤسساته ومنها القطاع الخاص.
- ١٠- تسويق نتائج البحوث العلمية في مجال التخصص وكتابة تقارير البحوث العلمية بكفاءة.
- ١١- القدرة على القيادة الفاعلة لفريق بحثي، وإعداد الموازنات الدقيقة الخاصة بالبحث.
- ١٢- تقديم الأبحاث العلمية المبتكرة والتميزة التي تسهم في الارتقاء بالبحث العلمي في الجامعات، وإعداد البحوث والمقالات العلمية التي تتابع التقدم العلمي، والمشاركة في فرق بحثية متميزة لإنتاج بحوث مشتركة وهادفة. (إسماعيل، ٢٠٠٩: ٣٣٨)

### (٣) خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تعد خدمة المجتمع وتنمية البيئة دور رئيسي من أدوار الجامعات لأجل ربط المشكلات التي يعاني منها المجتمع بالبحث العلمي وإحداث تغييرات جوهرية تؤدي إلى تقدم المجتمعات، ويشكل إسهام الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع واحداً من العناصر الثلاثة الهامة في تقويم أدائه، والمقصود بالخدمة هنا ما يقدمه تكتلياً أو تطوعاً من خدمات في مجال اختصاصه أو حسب إمكانياته وخبراته تسهم في بناء وتطوير الجامعة والإيفاء بمتطلبات إدارتها في تطوير ورقي المجتمع الذي ينتمي إليه.

---

ويجب أن تتضمن برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع التدريب على القيام بالأدوار التالية (محمد، ٢٠٠٧: ١٤٥)؛ (المالكي والراجحي، ٢٠١٠: ٢٩١) و(حنفي، ٢٠١٩: ٥٧):

١- مساعدة التعليم الجامعي في خدمة قضايا المجتمع واحتياجاته سواء كان ذلك من خلال إعداد الدورات أم إجراء الدراسات في كافة التخصصات.

٢- ترسيخ قيم وتقاليد وعادات ومعتقدات المجتمع في سلوك وتصرفات الطلاب، وألا يسمح بالاغتراب عن تلك القيم أو الاستهزاء بها، ويكون ذلك مجدياً، وأن يكون قدوة ومثل أعلى لطلابه.

٣- أن تتوافق البحوث العلمية مع المشكلات المطلوب التوصل إلى حلها سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية.

٤- الربط بين الأداء الجامعي بكافة أشكاله بين القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وأن يكون هذا الربط فعالاً وينصب على إيجاد توافق ومسيرة متزامنة وتخصص لها الموارد الكافية.

٥- يجب أن تكون التخصصات العلمية موافقة للحاجة لها وإلا فقدت هذه التخصصات واقعها التطبيقي.

٦- إيجاد تغذية راجعة بين النتائج والأهداف وبين أسس التعليم الجامعي ومعطياته لأجل مواكبة التطوير والتحديث وفقاً لمتطلبات الواقع.

٧- توجيه البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وإنمائه.

٨- أن يكونوا كمستشارين وخبراء بمواقع العمل والإنتاج المختلفة بهدف تطويرها وحل مشاكلها، وحسن إدارتها.

٩- الإسهام في مراكز الخدمة العامة لنشر الثقافة، ورفع المستوى العلمي، والتقني لأفراد المجتمع.

بعض عرض الوظائف الرئيسية للجامعات يتبين أن هذه الوظائف يمكن إجمالها في ثلاثة وظائف رئيسية وهي نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وتوظيف المعرفة من خلال خدمة المجتمع، وكل وظيفة من هذه الوظائف لا تعبر عن جهود مستقلة تتم بمعزل عن الوظيفة الأخرى، بل توجد صلة وثيقة وعلاقة تكامل وترابط بينهما، والتي رغم تعددها تؤديها الهيئة التدريسية بالجامعات بشكل متكامل إذا هو خطط لذلك، وقدمت له الجامعة ما يمكنه من تحقيقه، مما يلزم ذلك على جامعة المنصورة أن تسعى إلى الاهتمام بكوادرها

البشرية ورفع مستواها وتأهيلها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة لتطوير الجامعات ومستحدثات العصر والتنافسية بين الجامعات، لتصبح قادرة على مواكبة العصر وتطوراته، حيث إن أي تطوير في الجامعات لن يحقق أهدافه ما لم تشكل التنمية المهنية بعد أساسي من أبعاده.

#### المحور الثاني: واقع برامج التنمية المهنية للهيئة المعاونة بجامعة المنصورة:

لقد حظيت برامج التنمية المهنية لمعاوني هيئة التدريس باهتمام الجامعات على اختلاف مواقعها محليًا وإقليميًا وعالميًا، إيمانًا منها بأهمية تلك البرامج بالارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي، ونظرًا لهذه الأهمية لتلك البرامج، أقامت الجامعات المراكز المتخصصة لتنمية وتطوير الهيئة التدريسية بها، ودعمتها ماديًا وبشريًا، ومن هذه المراكز مركز تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، والذي تم إنشاؤه طبقًا لموافقة المجلس الأعلى للجامعات بالقرار ١٢٩ في ١ ديسمبر ٢٠٠٣، والذي يتضمن رؤيته في "الريادة والتميز في تطوير الأداء الجامعي على المستويين المحلي والإقليمي"، وتترجم رسالته في "تطوير الأداء الجامعي وبناء مجتمع معرفي متميز، والارتقاء بمستوى الأداء المهني لمستوى الجامعة وفئات المجتمع وتنمية قدراتهم من خلال تقديم برامج تدريبية متنوعة، ومتابعة نظم القياس والتقويم والعمل على تطويرها، واستخدام أحدث الوسائل التقنية في نشر وترجمة النتائج العلمي والبحثي والفكري، ودعم وتنفيذ ومتابعة مشروعات التطوير بالجامعة، والعمل على تطوير شراكة مستمرة وفعالة مع قطاعات الأعمال الحكومية والخاصة". (دليل مركز تطوير الأداء الجامعي - ٢٠٢٠).

١- محتوى برامج التنمية المهنية لمعاوني هيئة التدريس بمركز تطوير الأداء الجامعي: يتم ذلك من خلال تحديد مجموعة من الجدارات الأساسية التي تحتاج للتنمية مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم، ويمكن تصنيف تلك الجدارات وفقًا للتالي:

#### (١) جدارة التدريس والتعليم، وتضم برامج:

- برنامج معايير الجودة في العملية التدريسية: والذي يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات المتعلقة بمعايير الجودة في العملية التدريسية بالإضافة إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية، والقدرة على تطبيق هذه المبادئ بما يحقق الجودة بكافة جوانب المؤسسات التعليمية.

---

- برنامج استخدام التكنولوجيا في التعليم: والذي يهدف إلى إكساب المتدربين معارف ومعلومات عن التكنولوجيا واستخداماتها في التدريس من حاسبات ووسائل بصرية وسمعية، كما يهدف إلى إكسابهم مهارات واتجاهات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا وعروض البوربوينت في العملية التدريسية، وتوصيل المعارف والمهارات بشكل أسهل وأكثر جاذبية للمتعلمين.

- برنامج العرض الفعال: والذي يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية اللازمة لتحضير وتنفيذ عرض فعال يحقق التواصل والاستجابة المرغوبة فيها بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي.

- برنامج نظم الامتحانات وتقييم الطلاب: والذي يهدف إلى تطوير معارف ومهارات واتجاهات المتدربين بما يمكنهم من تقييم كافة نواتج التعلم لدى الطلاب طبقاً لمعايير التقييم الجيد، والتحول من ثقافة الامتحانات التحريرية كأداة وحيدة لقياس نواتج التعلم المعرفية إلى ثقافة أدوات التقييم الشاملة التي تقيس كافة نواتج التعلم.

- برنامج مفاهيم وطبيعة الإعاقة وسبل التيسيرات المختلفة لهم: يهدف إلى تنمية المفاهيم المتعلقة بمجال الإعاقة والمعاقين وتوضيح أساليب التواصل مع الفئات المختلفة لذوي الإعاقة وطرق تعليمهم بما يسهم في تحقيق خلفية ثقافية أكاديمية لدى الفئة المستهدفة نحو هذه الفئات.

## (٢) جدارة البحث العلمي، وتضم برامج:

- برنامج أخلاقيات البحث العلمي: والذي يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية الخاصة بأخلاقيات البحث العلمي التي يجب أن يتحلى بها الباحث من أجل الارتقاء بالبحث العلمي.

- برنامج مشروعات البحوث التنافسية المحلية والعالمية: والذي يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات اللازمة لكتابة مقترح مشروع بحثي تنافسي، وتنمية الاتجاهات لديهم لاجتذاب تمويل للمشروعات التنافسية سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي.

- برنامج النشر العلمي الدولي: يهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالنشر الدولي بما فيه من إعداد البحث العلمي بالمعايير الدولية، وكتابة ورقة بحثية قابلة للنشر الدولي.

---

- برنامج محركات البحث العلمي وطرق تصنيف الجامعات: يهدف إلى تنمية المهارات البحثية لكيفية الوصول لمصادر المعلومات، والتعرف على الأدوات المستخدمة في تقييم البحوث العلمية، معايير تصنيف الجامعات.

- برنامج إدارة المراجع وفهرستها إلكترونياً: والذي يهدف إلى تدريب المتدربين على كيفية كتابة المراجع وفهرستها في الرسائل العلمية، كتابة المراجع العلمية على حسب الدوريات العلمية المختلفة، توفير الوقت والمجهود في تجهيز الأوراق العلمية للنشر في الدوريات العلمية المختلفة.

### (٣) جدارة التعامل مع الآخرين، وتضم برامج:

- برنامج تنظيم المؤتمرات العلمية: والذي يهدف إلى تنمية المهارات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الإيجابية لتنظيم المؤتمرات بكفاءة وفاعلية، والتعرف على الأشكال البديلة للمؤتمر، وتحديات ومداخل نجاح عقد المؤتمر.

- برنامج مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة: والذي يهدف إلى تنمية المهارات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الإيجابية نحو عملية الاتصال الفعال، في أنماط التعلم المختلفة بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي.

### (٤) الجدارة الشخصية، وتضم برامج:

- برنامج أخلاقيات وآداب المهنة: والذي يهدف إلى تنمية المهارات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات الإيجابية في مجال السلوك المهني للمتدرب من حيث تفاعله مع عناصر البيئة الجامعية من غدارة وأساتذة وطلاب وعاملين بما يسهم في الارتقاء بأداء المؤسسة ككل ويحقق مناخاً أفضل.

- برنامج استخدام قواعد البيانات العالمية: ويهدف إلى تعريف المتدربين ببنك المعرفة المصري وما يحتويه من مصادر المعلومات المتنوعة، واكسابهم المعارف والمهارات الأساسية للتعامل مع كل مصادر المعلومات المتاحة.

- إدارة الوقت والاجتماعات: ويهدف إلى اكساب المتدربين المعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الإيجابية اللازمة لتحقيق التوظيف والاستخدام الأمثل للوقت وإدارة الاجتماعات بفاعلية.

### (٥) جدارة القدرات القيادية والإدارية، وتضم برامج:

---

- برنامج الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية: ويهدف إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية اللازمة للإلمام بالنواحي المالية والاقتصادية والضوابط القانونية بالجامعات، ويتضمن جزأين: الجوانب القانونية، وموازنة الجامعة وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة.

- برنامج التخطيط الاستراتيجي: ويهدف هذا البرنامج إلى تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات للمتدربين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

- برنامج الإدارة الجامعية: ويهدف هذا البرنامج إلى تنمية جدارات الإدارة العصرية لشاغلي المناصب القيادية والإدارية بالجامعات بما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية تحقيقاً لرسالة الجامعة.

ولكي تحقق برامج التنمية المهنية أهدافها يجب أن تستند على خطة استراتيجية، تتصف بالمرونة، وتأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة، ومتطلبات التطوير، وأن تلبي الاحتياجات الفعلية لمعائني هيئة التدريس، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (فرج، ٢٠١٨) من ضرورة وضع السياسات اللازمة لتطوير البرامج التدريبية في المراكز المتخصصة بحيث تعتمد على الجانب التطبيقي، وكذلك مراعاة تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وضرورة توفير الاحتياجات التدريبية لهم.

إلا أنه من خلال الواقع العملي الذي لاحظته الباحثة من خلال الاستماع إلى آراء بعض معائني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أنهم لم يجدوا استفادة كبيرة من هذه البرامج، فهي تمثل إجراء روتيني بالنسبة لهم ولا تلبي الاحتياجات الفعلية لهم، ويتفق ذلك مع السلبيات التي ذكرها (يوسف، ٢٠١٦: ١٦٥-١٦٦) لتلك البرامج على النحو التالي: ندرة ارتباط أهداف البرامج المقدمة مع الاحتياجات المهنية، أساليب التقويم شكلية لا تحقق الغرض منها بما يضمن الاجتياز الحقيقي للدورة وتحقيق أهدافها، تجاهل مقترحات التطوير المقدمة من أعضاء هيئة التدريس للحصول على جودة أفضل لتنميتهم مهنيًا، إهمال الأساليب التدريبية المعتمدة على الجوانب التطبيقية وأساليب الأداء العملي، تجاهل الاحتياجات التدريبية الفعلية حسب التخصصات المختلفة، كما توصلت دراسة (عمر، ٢٠١٨) إلى ضعف في مستوى برامج تدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والذي لا بد وأن ينعكس سلبًا على مستوى أدائهم لأدوارهم المهنية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في البرامج التي يقدمها مركز تطوير الأداء الجامعي لمعائني أعضاء هيئة التدريس لتحديد مدى جدواها والحاجة إلى تطويرها وفقًا للمتغيرات العالمية.

## ٢- مبررات تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:

من خلال الاطلاع على الأدبيات المختلفة، والتي توضح مجموعة من المبررات التي تتطلب تطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس لتحقيق متطلبات الارتقاء بالتعليم الجامعي المصري، وتتمثل هذه المبررات في المبررات التالية:

### (١) البحث العلمي ومتطلباته:

يعد البحث العلمي من أرقى الأنشطة التي يمارسها ويتميز بها العقل البشري دون سواه من أجل صناعة الحياة وتحقيق التطور، لذا أصبح البحث العلمي سمة من سمات مجتمع المعرفة، وازدادت أهميته بحيث باتت الأبحاث العلمية من الركائز الأساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة، ومقياس تقدم المجتمعات من خلال حجم ونوعية الإنتاجية العلمية للباحثين، وفي ظل ازدهار مفاهيم كونية جديدة مثل النشر العلمي في الدوريات ذات معامل التأثير المرتفع فإن الجامعات والمراكز البحثية في العالم أجمع تهتم بنشر أبحاثها العلمية في أوعية النشر المحكمة والتي تتبنى المعايير العلمية الرصينة (رضوان، ٢٠١٧: ١)، ومن ثم ينبغي العمل على تحقيق جودة البحث العلمي باعتباره أداة عصرية لها قواعد وأسس ومناهج ومراحل ومتطلبات مادية وبشرية ينبغي توفرها حتى يحقق نتائج عملية، والأداة الرئيسية لإنتاج وتطوير المعرفة، وينبغي أن تعد برامج التنمية المهنية في مجال البحث العلمي على تأهيل الهيئة المعاونة على ذلك، وتمكينهم من القيام بالأبحاث العلمية وفقاً للمعايير العالمية.

### (٢) ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة:

لقد تعددت وجهات النظر المختلفة فيما يخص متطلبات اقتصاد المعرفة، ولكنها جميعاً تمحورت حول الجانب البشري، والجانب المعرفي والفكر الإبداعي والابتكاري والجانب التقني وجانب الإنفاق، وعند الحديث عن العامل البشري كأحد المتطلبات المهمة في الاقتصاد المعرفي، تتلخص في العوامل الأتية: التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية، توافر المواهب البشرية أو رأس المال الفكري المتنوع معرفياً، بناء واعتماد نظم وحوافز ومكافآت جديدة تركز على توليد معرفة جديدة، اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية كأولوية حاسمة وتفضيلها على خيارات التحسين أو التعديل والإصلاحات التدريجية الروتينية، إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها، قدرة الجامعة على توجيه المعرفة المناسبة إلى الأفراد المناسبين والمحتاجين إليها في الوقت المناسب، وجود هياكل تنظيمية وشبكية مرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة، واستبدال الوحدات المركزية واللامركزية بوحدة معرفية مستقلة ومتصلة، وكذلك الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري

---

كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المالية الملموسة والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجياً (محمد، ٢٠١٣: ٦٥-٦٦)، مما يستلزم ذلك العمل على تأهيل معاوني هيئة التدريس من خلال برامج التنمية المهنية للدخول بقوة في عصر اقتصاد المعرفة.

### (٣) الشراكات التعليمية:

تتعدد الشراكات التعليمية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع؛ وذلك بهدف زيادة المعارف، ورفع القدرات وتنمية الخبرات، ويمكن أن تتم هذه الشراكات التعليمية من خلال ما يلي (عبد الحسيب، ٢٠١٧: ٨١٠-٨١١):

- دعوة خبراء المؤسسات الخدمية وقطاعات العمل والإنتاج إلى الجامعات لإبداء آرائهم حول المناهج الدراسية والبرامج التعليمية، ومدى مناسبتها لسوق العمل، ووفائها بمتطلبات الوظائف الجديدة.

- مشاركة هؤلاء الخبراء في تدريس أجزاء من بعض المقررات الدراسية لطلاب الجامعة في بعض البرامج، وذلك بهدف اطلاع الطلاب على الواقع العملي، وأخر المستجدات في التخصصات المختلفة.

- عمل شراكات تعليمية بين الجامعات ومراحل التعليم قبل الجامعي عن طريق إنشاء مدارس أو مراكز تعمل على اكتشاف مواهب الطلاب النابغين، وإعدادهم وصقل مواهبهم، وتأهيلهم ليكونوا علماء المستقبل.

- استفادة الجامعات من المرافق والمختبرات، والمعامل المركزية، والمراكز العلمية الموجودة في المجتمع، حيث يوجد لدى بعض الشركات هذه الإمكانيات التي يمكن للجامعات الاستفادة منها في تعليم الطلاب.

- التوسع في التعليم المستمر الذي يلبي حاجات الأفراد سواء الذين لم يأخذوا حظهم من التعليم، أو يريدون الاستزادة من العلم والثقافة، أو يرغبون في استبدال وظائفهم بمهن أخرى.

كما توجد الشراكات عابرة الحدود بين الجامعات، والتي يمكن أن توضح التغيير السياسي والاجتماعي والثقافي للتعليم الجامعي العالمي، والعلاقات المتنوعة بين الجامعات العالمية؛ حيث إن هذه الشراكات متنوعة ومعقدة، وتتطور طبقاً للسياقات التاريخية والجغرافية والاجتماعية والثقافية (Montgomery, 2016: 70)، ويلزم لنجاح الشراكات التعليمية ثقة متبادلة بين الطرفين، ومواجهة التحديات معاً، وموافقة برامج الكليات لسوق العمل، وتطويرها باستمرار والحرص على التواصل المستمر بين الشركاء لتحقيق المصلحة المشتركة (Browning, 2015: 28)، وينبغي

---

التأكيد على ضرورة تحديد أهداف الشراكة التعليمية بدقة، والعقبات التي يمكن أن تواجهها، وكيفية التغلب عليها (Sanderson, 2016: 183)، كما ينبغي أن تكون الشراكة فعالة، وقائمة على أسس قوية، وأن تكون خاضعة لضوابط محددة، وملزمة لكلا الطرفين، وذلك حتى تحقق أهدافها. (Hudson, 2013: 117)

#### (٤) تعدد وظائف الجامعة:

تختلف وظائف الجامعة تبعاً لاختلاف المجتمعات ونظمها، واختلاف تركيبها ونوع العلاقات السائدة التي تربط بين مكوناتها، إلا أن قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها في بناء وتنمية المجتمع، يتوقف على مدى قدرتها على أداء وظائفها المختلفة، ولقد تغيرت النظرة الضيقة لوظائف الجامعة كنتيجة للدعايات التي تفرضها المتغيرات الحضارية المعاصرة، فلم تعد قاصرة على وظيفتي التدريس والمحافظة على التراث الثقافي للمجتمع، بل أصبحت الآن مسؤولة عن كل أشكال البحوث العلمية والتجريبية، بالإضافة إلى البحوث النظرية والتطبيقية، كما امتدت الجامعة بأنشطتها وأدوارها إلى مجالات اجتماعية أخرى، ألا وهي خدمة المجتمع، فقد أصبحت الجامعة قائدة للمجتمع بما تكشفه من حقائق، وما تسهم به من حلول لمشكلات المجتمع الراهنة والمستقبلية، فهي تسهم في مواجهة تحديات العصر ومتطلباته ونشر المعرفة وتوسيع أفاقها، وتسعى الجامعات إلى تحقيق سبق والتميز في أداء هذه الوظائف، ومن هنا كانت التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس المنطلق الأساسي لتحقيق ذلك. (عمر، ٢٠١٨: ٢٢٨)

#### (٥) ضعف برامج التنشئة التنظيمية:

التنشئة التنظيمية عبارة عن برامج منظمة مخطط لها ومقصودة لتوجيه الأعضاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة، ومتطلبات إنجاز مهام العمل، حيث أنه من المعروف في الجامعات المصرية يتم تعيين معاوين أعضاء هيئة التدريس بنظام الإعلان أو التكليف، حيث عادة ما يتم تكليف أوائل الدفقات للعمل كمعيدين في أقسامهم وكلياتهم الجامعية، ومن ثم ربما تبدأ عملية التنشئة حتى قبل التحاقهم بالعمل، حتى يكون لديهم معرفة مسبقة ببعض جوانب ثقافة المؤسسة الجامعية، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات في الجامعات العربية إلى أن أعضاء هيئة التدريس الجدد لم يتسلموا أي منشورات مساعدة لطريقة العمل في الجامعة، ولم تتم لهم برامج للتهيئة من قبل الجامعة أو الكلية، وإن جميع ما تعلموه جاء بطريقة غير منظمة وبالمبادرة الذاتية لهم. (المهدي، ٢٠٠٩: ٢٣٨-٢٣٩)

#### (٦) تدويل التعليم الجامعي:

يهدف التدويل إلى تعزيز إنتاج المعرفة والاستفادة منها، وبناء الشبكات والشراكات التعليمية والبحثية الدولية، وتشجيع حراك الهيئة التدريسية والطلاب، والارتقاء بالقدرة التنافسية، وزيادة الوعي بالثقافات، والحصول على الاعتراف والسمعة العالمية (عبد الحافظ، ٢٠١٦: ٣٣)، وكذلك تحقيق التميز والقدرة على المنافسة لمؤسسات التعليم الجامعي بما يتناسب مع إمكانات وثقافة المجتمع وهويته، ولذا أصبحت عملية تدويل التعليم بالجامعات المصرية ضرورة لا خيارًا، فلن تستطيع الجامعات المصرية مواجهة هذه المنافسة الشرسة إلا بوضع استراتيجية قومية لتدويل أنشطتها التعليمية والبحثية، وإنشاء التحالفات التعليمية، وتفعيل الحراك الأكاديمي الدولي، وتوسيع رقعة تبادل الأساتذة والباحثين وإنشاء مراكز للتميز لرفع قدرتها التنافسية، وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها للحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (محمد، ٢٠١٤: ١٤٤)

مما يتطلب أن تسعى الجامعات المصرية لإدماج البعد الدولي في برامجها التعليمية والخدمية، والتي منها برامج التنمية المهنية لمعاوني هيئة التدريس، والتي بدورها تساعد على خلق كيانات أكاديمية مؤهلة تأهيلاً علمياً حتى يكون قادراً على أداء واجباته الأكاديمية والتدريسية والمجتمعية، ومواكباً لكل ما يستجد في مجال تخصصه، وملماً بكل الأساليب والمهارات الجديدة التي سوف يحتاجها في مجال عمله، في إطار الحفاظ على الهوية الوطنية، وتحقيق مكانة علمية مرموقة على مستوى الجامعات العالمية.

**المحور الثالث: متطلبات تحقيق التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة**  
سوف يتم الحديث عن بعض المتطلبات اللازمة، والتي تؤدي إلى نجاح برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء التدريس داخل جامعة المنصورة لكي تحقق متطلباتهم بما يتناسب مع أهداف الجامعة ورسالتها وفي ضوء التطورات العالمية، وتتمثل هذه المتطلبات في التالي:

#### **(١) تحديد الاحتياجات التدريبية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:**

يلعب التحديد الدقيق للحاجات التدريبية دوراً رئيسياً سواء في الإعداد لبرنامج التدريب أو تنفيذه أو تقييمه فهي: تمثل الأساس الذي يقوم عليه تصميم البرنامج التدريبي، حيث تحدد بدقة ما ينبغي تقديمه وما ينبغي إعطاؤه الأولوية والتفضيل على غيره، وتساعد على توجيه الإمكانات والإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي وذلك نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، فتعدل من مسار البرنامج كلما حاد عنها، كما تحدد مدى ما تحقق من أهداف فتساعد على إعادة النظر فيما قدم في البرنامج، ويمكن تحسينه في مرات قادمة (طعيمة والبندري، ٢٠٠٤: ٢٥١)، وقد

ذكر (Abouelenein, 2016: 1182) فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية في بناء خطط التدريب، تحديد أهداف التدريب، تصميم برامج تدريبية موجهة نحو تحقيق الأهداف، تحسين فعالية التدريب، تحديد مشاكل وصعوبات الفئة المستهدفة من التدريب، التخطيط الفعال لأنشطة برامج التدريب، تحديد معايير تقييم برامج التدريب، ورفع كفاءة التعليم الجامعي.

## (٢) المناخ السائد داخل الجامعات:

تتسم الجامعات الفعالة بمجموعة من القواعد، تنظم العلاقة بين الزملاء، حيث إن درجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل بين الزملاء مع بعضهم البعض داخل الجامعة، وبواسطته يقدمون المساعدة الفنية لبعضهم البعض، والمناخ الاجتماعي غير المنظم مع عدم وجود أهداف واضحة يؤدي إلى فشل التنمية المهنية، وعدم تحقيق أهدافها المراد تحقيقها، ولهذا فالجامعة مطالبة بأن تهئ المناخ الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطوير، ويحفز الابتكار والتجديد، مع توفير وقت كافي لبرامج التنمية المهنية. (المغايرة، ٢٠١٤: ٢٢٧-٢٢٨)

## (٣) إتاحة فرص البعثات العلمية:

تعد البعثات العلمية مصدرًا مهمًا للتعرف على العلوم والتقنيات الحديثة ونقلها والاستفادة منها لتكون دافعًا قويًا لخلق قاعدة علمية من خلال التواصل المستمر مع العالم المتقدم لاكتساب الخبرات العلمية، والإضافة إليها من أجل النهوض بالمجتمع وتطويره، فالعناية بسياسات البعثات والمنح والعمل على زيادتها، وإيجاد مصادر تمويل لها، والعمل على إيجاد قواعد منظمة لها، كانت من أبرز أسباب تقدم بعض الدول، وتتنوع هذه البعثات كما ذكرته (غبور، ٢٠١٨: ١٠٩-١١٠) على النحو التالي:

١- **بعثات خارجية:** حيث يتم الإيفاد للخارج من أجل الحصول على درجة الدكتوراه من إحدى الجامعات لفترة تتراوح من ٣ - ٤ سنوات، ويمكن للموفد العودة إلى الوطن خلالها لمدة معينة، وذلك للاطلاع والقيام بالبحوث الميدانية اللازمة.

٢- **مهام علمية:** يتم إيفاد الحاصلين على درجة الدكتوراه في مهمات علمية على شكل منح مقدمة للدولة أو للجهة الموفدة أو منحة شخصية إما للتدريب أو لغرض البحث العلمي لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى عام.

٣- **إجازات دراسية:** ويتم الإيفاد للخارج من خلالها إما للدراسة أو لجمع مادة علمية للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه، أو بغرض التدريب واكتساب الخبرات، ويتم تمويلها عن طريق منح أجنبية مقدمة للدولة أو منح شخصية كما تحدد الجهة المانحة المدة التي سيقضيها الموفد بالخارج.

٤- بعثات الإشراف المشترك: يتم من خلالها حصول المبعوث على درجة الدكتوراه من إحدى الجامعات المصرية تحت إشراف أستاذ مصري وآخر أجنبي يتفقان على موضوع الدراسة والبحث وتكون مدة البعثة خمس سنوات ويعامل خلالها معاملة عضو البعثة الداخلية مادياً على أن يسافر في إحدى مراحل الدراسة للخارج لمدة عام من أجل جمع المادة العلمية اللازمة يعامل خلالها معاملة عضو البعثة الخارجية مادياً، مما يترتب عليه توفير في نفقات الدراسة والتغلب على مشكلة عدم معادلة بعض الدرجات العلمية الأجنبية.

#### (٤) توفير الحرية الأكاديمية الكاملة:

تعد الحرية الأكاديمية مطلباً ضرورياً لا غنى عنه للحياة الجامعية، حيث في ظلها يوجد الفكر في أعلى صورته وتتمو وتتكشف المواهب والقدرات وبدونها لا يمكن للجامعة من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها في دفع المجتمع نحو الازدهار والتقدم، فهي شرطاً لكي تكون الجامعات مركزاً للإنتاج المعرفي العلمي وتطويره، ولا يمكن أن يتم كل هذا إلا إذا أحيطت الجامعة بنوع من العقد الأخلاقي تلتزم به كل عناصر المجتمع الأكاديمي من أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم وإداريين، وتلتزم به قوى المجتمع السياسية، كما تمثل حرية خاصة يتمتع بها المجتمع الأكاديمي يتميزون بها عن سائر المواطنين بحكم طبيعة أعمالهم البحثية والعلمية، فهي تعطي الفرد الأكاديمي حث البحث والتدريس في مجال التخصص، كما تتضمن حق المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، وتعطي للمجالس الجامعية والهيئات والمؤسسات كل في اختصاصه حق اتخاذ القرارات الأكاديمية. (حنفي، ٢٠١٩: ٢٤٠-٢٤١)

#### (٥) عقد شراكات مع الجامعات الخارجية:

تتمثل هذه الألية في إقامة العديد من الشراكات بين مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة مع مثيلاتها بالجامعات المصرية والعالمية، كما يقصد به التبادل والتفاعل العلمي وتبادل الخبرات والتطوير المهني من خلال التفاعل، والتواصل مع الآخرين عن طريق تبادل الزيارات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وطلاب الدراسات العليا أو باحثين أو غيرهم، فهذا يفيد في إثراء البحث العلمي، ودعمه، وتقاسم الخبرات، والتشجيع وقد يتحقق هذا التفاعل، من خلال أشكال مختلفة، كالمنح الدراسية، أو البعثات، أو الرحلات العلمية، أو شبكة المعلومات العالمية. (يوسف، ٢٠١٥: ١١٩)

#### (٦) امتلاك الزاد الثقافي الواسع لمعاوني أعضاء هيئة التدريس:

---

وهذا يعني أن يكون لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس الرغبة القوية في النمو الذاتي علمياً ومهنيًا وثقافيًا ومعرفتهم بوسائل النمو، وأن تكون لديهم رغبة قوية في معرفة كل جديد من شتى ألوان المعرفة، ومتابعة تطورات نظريات العلم، والقدرة على تفجير ملكات الإبداع والابتكار عند الطلاب باعتبار المعلم الجامعي هو اللبنة الأولى في عمليات إصلاح التعليم الجامعي وتطويره نحو الأفضل. (بصفر وآخرون، ٢٠١٠: ٥٠)

#### (٧) القيادة الفعالة:

تعد القيادات الأكاديمية والإدارية من المقومات الأساسية في الجامعات، نظرًا للدور الكبير الذي تقوم به في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات المختلفة، إضافة إلى رسم الخطط المستقبلية، فالجامعات لا تستطيع أن تبرز تقدمًا علميًا ملموسًا إلا في ضوء ما تملكه من قيادات فعالة تمتلك لديها رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة الجودة والتميز الجامعي، والتركيز على وضع الاستراتيجيات، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتغيير النظم التقليدية، وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة. (الهادي، ٢٠١٣: ٢٤٦)

إضافة على ما تم ذكره من متطلبات ينبغي أن يدرك معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية أهمية المهنة التي يمارسونها وقدسيتها رسالتهم، وأهمية التغيير الجذري الذي طرأ على طبيعة دورهم ومسؤولياتهم، وكذلك أهمية الفئة التي يتعاملون معها، وهم فئة الشباب نواة التغيير والتطوير والتنمية للمجتمع، ولهذا لا بد من أن يتطوروا بصورة مستمرة مهنيًا وأكاديميًا كي يتمكنوا من مواكبة التطورات العالمية بصورة دائمة، وحتى يستطيعوا القيام بمهامهم المنوطة منهم على مستوى يحقق الريادة لجامعة المنصورة.

## قائمة المراجع

- ١- الأسدي، علي عبد الصمد وعبد الواحد، أمال عبد الرحمن (٢٠١٧). مبادئ وأخلاقيات الباحث وأسلوبه في صياغة البحث العلمي، بحث مقدم إلى ندوة جمعية المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة بالتعاون مع كلية الآداب في جامعة البصرة تحت عنوان المجلات الأكاديمية ودورها في ترصين البحث العلمي، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، العدد (٣١).
- ٢- إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠٠٩). دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة (دراسة تقويمية)، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية - أنظمة التعليم في الدولة العربية- التجاوزات والأمل، المجلد (١).
- ٣- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). التطوير الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٤- المالكي، فاضل موسى حسن والراجحي، محسن عبد الله (٢٠١٠). دور الجامعة في خدمة المجتمع العربي، المؤتمر الدولي الثاني لقسم علم الاجتماع بعنوان "دور الجامعات العربية والمسئولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها"، المجلد الأول، كلية الآداب، جامعة الزقازيق.
- ٥- المغايرة، نسيبه محمد كريم (٢٠١٤). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة في الأردن: تصور مقترح، دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- ٦- المهدي، ياسر فتحى الهنداوي (٢٠٠٩). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (١٢)، عدد (٢٥).
- ٧- الهادي، أشرف إبراهيم (٢٠١٣). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١١)، المجلد (٦).
- ٨- بصفر، حسان بن عمر وأخرون (٢٠١٠). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ٩- جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي قانون تنظيم الجامعات المصرية)، قانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢

- 
- ١٠- حنفي، خالد صلاح (٢٠١٩). التنمية المهنية لأستاذ الجامعة، الإسكندرية، دار الوفاء.
- ١١- رضوان، أمل صلاح محمود (٢٠١٧). النشر العلمي الدولي للباحثين في المراكز والمعاهد البحثية المصرية، المؤتمر العلمي الثاني للمكتبات بجامعة بنها بعنوان "النشر العلمي الدولي: الواقع والتحديات والحلول" في الفترة من ١٨-١٩ إبريل.
- ١٢- طعيمة، رشدي أحمد والبندري، محمد بن سليمان (٢٠٠٤). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ١٣- عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه وآخرون (٢٠١٩). متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (٢)، الجزء (٢)، فبراير.
- ١٤- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (٢٠١٦). الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (١٦٧)، الجزء الأول، يناير.
- ١٥- عبد الحسيب، جمال رجب محمد (٢٠١٧). رؤية تربوية مقترحة لتفعيل عمادات خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية للشراكة المجتمعية في ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد (١٧٥)، الجزء الثالث، أكتوبر.
- ١٦- علام، رحاب السيد السيد وآخرون (٢٠١٣). برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السويس (دراسة ميدانية)، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٤٢)، أغسطس.
- ١٧- علي، أسماء كمال حسن (٢٠١٦). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، العدد (١).
- ١٨- عمر، إيمان محمد رياض (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٢٧)، س (١٨)، إبريل.
- ١٩- غبور، أماني السيد (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل تدويل التعليم بجامعة المنصورة في ضوء الاتجاهات الحديثة لتدويل التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، مجلد (٣٣)، ع (٤)، جزء (١).
-

- ٢٠- غنايم، مهني محمد إبراهيم و الزهراني، عبد الله محمد علي (٢٠١٥). تطوير الأداء المهني لمعلم المعلم بكليات التربية مؤشر لضمان الجودة والاعتماد، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، عدد (٣٨)، أبريل.
- ٢١- فرج، شدى إبراهيم حسين (٢٠١٨). تصور مقترح لمشروع إنشاء مركز تدريب متميز لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف في ضوء رؤية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، مجلد (٣٤)، العدد (١)، يناير.
- ٢٢- محمد، زينب عبد النبي أحمد (٢٠٠٧). الأثار السلبية للعولمة الثقافية على أدوار عضو هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (٩).
- ٢٣- محمد، سماح زكريا (٢٠١٣). حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة رؤية مقترحة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (٤١)، الجزء (٣)، سبتمبر.
- ٢٤- محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠١٤). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، المجلة التربوية، مجلد (٢٩)، ع (١١٣)، الجزء الأول، ديسمبر.
- ٢٥- مرسي، منى عبد الحليم (٢٠١٤). متطلبات تفعيل الشراكة بين الجامعات المصرية ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة، المجلس العلمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (١٧)، العدد (٥٠).
- ٢٦- يوسف، داليا طه محمود (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة التربية المقارنة والدولية، س (٢)، العدد (٥).
- ٢٧- يوسف، منال سيد (٢٠١٥). التميز البحثي "المفهوم والأسس والمتطلبات"، اسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 28- Abouelenein, Yousri Attia Mohamed (2016). Training needs for faculty members: Towards achieving quality of University Education in the light of technological innovations, **Educational Research and Reviews**, V (11), N (13), July.
- 29- Arbaugh, Fran and Others (2016). Supporting university content specialists in providing effective professional development: the

- 
- 
- educative role of evaluation, **An international journal of teachers' professional development**, Routledge, Vol (20), N (4).
- 30- Browning, Bill (2015). **Working together and making a difference: Virginia western community college and goodwill industries of the valleys partnership case study report**. Aspen Institute.
- 31- Henard, Fabrice and Roseveare, Deborah (2012). **Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices**, IMHE and OECD, September.
- 32- Hudson, Elizabeth (2013). Educating for Community Change: Higher Education's Proposed Role in Community Transformation through the Federal Promise Neighborhood Policy, **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, Vol (17), N (3).
- 33- Malik, Sufiana Khatoun and Others (2015). Perceived Effectiveness of Professional Development Programs of Teachers at Higher Education Level, **Journal of Education and Practice**, Vol (6), N (13).
- 34- Montgomery, Catherine (2016). Transnational partnerships in higher education in China: The diversity and complexity of elite strategic alliances, **London Review of Education**, Vol (14), N (1).
- 35- Sanderson, Donna R (2016). Working Together to Strengthen the School Community: The Restructuring of a University– School Partnership, **School Community Journal**, 6, Vol. 26, No. 1.