

# THE ACADEMIC PROFESSION AMONG FACULTY AT SAUDI UNIVERSITIES

*Dr. Mohsen A Al Mohsen*

The Associate Prof Of Foundation of Education, Qassim University, Saudi Arabia

## Abstract

Discourse about the academic profession on higher education institutions has grown in recent years. This paper explores the significant role of the academic profession. In addition, it gives an overview of the problems and challenges surrounding academic profession among Saudi faculty members. The study has included a proposal to improve the process of the academic profession, and to develop faculty performance for teaching, research process, and society services.

**Keywords:** Academic Profession, Higher Education, Faculty, Saudi Arabia

## الاحتراف الأكاديمي

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

د محسن بن عبدالرحمن المحسن

أستاذ أصول التربية المشارك، جامعة القصيم / السعودية

ملخص بالعربية

يظل التحدي قائماً بين جامعات اليوم على امتداد خارطة العالم في درجة الاهتمام بأستاذ الجامعة، وتوفير البيئة العلمية المناسبة له، والسعي لتطوير قدراته ومهاراته، باعتبار أنه أهم الركائز الرئيسة في العملية التعليمية، وأن الاهتمام به أحد المعايير التي تعكس جودة التعليم وجوده مخرجاته في أي مؤسسة تعليمية، ولم تخل أي حركة إصلاح في التعليم قديماً وحديثاً من برامج خاصة تهتم بتطوير أستاذ الجامعة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف المناسبة له لتأدية كافة أدواره في خدمة العلم وثقافة المجتمع.

ومع الثورة التقنية والتحول الاجتماعي والاقتصادي التي تحتاج عالم القرية الكونية اليوم أصبحت برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والنمو المهني جزء لا يتجزأ من خطط وسياسات الجامعات المنتجة *Productive Universities*، على اعتبار أن الأداء المهني لعضو هيئة التدريس وتطويره وتقييمه وتهيئة المناخات العلمية له هو نوع من الاستثمار الأكاديمي *Academic Capital* الذي يجب أن تتضمنه سياسات وبرامج التعليم العالي.

هذه الدراسة تسعى إلى تشخيص جانب من حالة القلق الأكاديمي *Academic Anxiety* داخل أروقنا الجامعية من خلال تسليط الضوء على واقع الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس وحرث الأرض الأكاديمية بأبعادها المختلفة لمعرفة أسباب غياب مبدأ " الاحتراف " الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكشف معوقاته، وعرض لبعض تجارب الجامعات الذي تقوم على مبدأ الاحتراف والمهنية في الأداء الأكاديمي، ومن ثم المساهمة في تأسيس رؤية علمية تنتهي برسم برنامج متكامل لتطبيق مبدأ الاحتراف الجامعي كأحد المداخل الذكية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** (الاحتراف الأكاديمي، التعليم العالي، أعضاء هيئة التدريس، السعودية)

**تمهيد**

يظل التحدي قائماً بين جامعات اليوم على امتداد خارطة العالم في درجة الاهتمام بأستاذ الجامعة، وتوفير البيئة العلمية المناسبة له، والسعي لتطوير قدراته ومهاراته، باعتبار أنه أهم الركائز الرئيسة في العملية التعليمية، وأن الاهتمام به أحد

المعايير التي تعكس جودة التعليم وجوده مخرجاته في أي مؤسسة تعليمية، ولم تخل أي حركة إصلاح في التعليم قديماً وحديثاً من برامج خاصة تهتم بتطوير أستاذ الجامعة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف المناسبة له لتأدية كافة أدواره في خدمة العلم وثقافة المجتمع.

ومع الثورة التقنية والتحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تجتاح عالم القرية الكونية اليوم أصبحت برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والنمو المهني جزء لا يتجزأ من خطط وسياسات الجامعات المنتجة *Productive Universities*، على اعتبار أن الأداء المهني لعضو هيئة التدريس وتطويره وتقييمه وتهيئة المناخات العلمية له هو نوع من الاستثمار الأكاديمي *Academic Capital* الذي يجب أن تتضمنه سياسات وبرامج التعليم العالي.

ويورد تقرير استراتيجية تطوير التربية العربية ما نصه " إن مستقبل الأمة العربية في المدى القريب والبعيد يتوقف على هذا التعليم -أي التعليم العالي- باعتباره السبيل إلى إعداد القوى البشرية المتخصصة ومجال توليد الفكر وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والإنتاج وأداة تجديد الثقافة".

ورغم النجاحات الكبيرة التي تحققت في فترة وجيزة من عمر التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلا أننا نتطلع للمزيد من التطوير وتجاوز كثير من العقبات التي تعترض هذه المسيرة المباركة، ويمكن رصد بعضها لتساعد على شخصنة واقع التعليم العالي:

- نسبة نمو الإنفاق الحكومي على التعليم العالي والجامعات في المملكة لا تزال ضعيفة رغم تحسنه مع الوقت إذ تشير لغة الأرقام إلى أن نسبة النمو في الإنفاق على التعليم العالي بالنسبة للنواتج المحلي في عام 1400هـ (1.45%) وفي عام 1418 كان (1.48%) وفي عام 1425هـ كان (1.50%) ليصل في عام 1429 إلى (4.5%) وفي عام 1433 وصل الإنفاق على التعليم العالي (6.9%) من مجمل الإنفاق العام من ميزانية الدولة (وزارة التعليم العالي، 1433).

- واقع البحث والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لا يزال ضعيفاً ناهيك عن حجم الإنفاق عليه، وفي دراسة حديثة أثبتت أن معدل الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة بلغ 1.25 عمل/عضو/سنة. بينما بلغ متوسط عدد البحوث المنشورة والكتب والأوراق العلمية 0.63 بحث/عضو/سنة و 0.25 كتاب/عضو/سنة و 0.37 ورقة/عضو/سنة (الشايح، 1425هـ).

- الواقع الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يشير بوضوح بعدم عدالة توزيع الساعات لعضو هيئة التدريس، فالتدريس الجامعي يأخذ النصيب الأكبر على حساب البحث والإنتاج العلمي وخدمة المجتمع مما يعني خلل كبير في الوظيفية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، حتى أصبح التدريس اللغة المسيطرة على مهام أستاذ الجامعة.

- سياسة اختيار المعيدين في بعض الجامعات لا تزال تخضع لمعايير عامة وغير دقيقة مما يعني إعادة إنتاج الواقع مرة أخرى دون أن تكون هناك برامج خاصة تسعى لتأهيلهم ورفع قدراتهم خلال السنة الأولى من تعيينهم والتي تعتبر في حكم السنة التجريبية.

- تقويم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لم يتحول بعد إلى برنامج عملي بل لا يزال مفهوماً علمياً نقرأه فقط في الدراسات والبحوث العلمية، ورغم بعض الاجتهادات والمحاولات في بعض الجامعات إلا أنها تصطدم ببيئة أكاديمية اعتادت على نمطية معينة في الأداء الأكاديمي وثقافة لها جنودها تحارب هذا النوع من التطوير والتقييم.

- كما أن الجامعات تشهد حالة من فقد أعضائها إما بالتسرب للقطاع الخاص، أو طلب التعاقد المبكر، أو بلوغ سن التعاقد النظامي، و كما عبرت إحدى الدراسات أن الهيئة التدريسية تقترب من مرحلة الكهولة، والوضع ينذر بالقلق، مما سيضطر الجامعات إلى اللجوء إلى بديل التعاقد، لتباطؤ خطط الإحلال وتأهيل أعضاء هيئة تدريس عن طريق تعيين المعيدين وابتعاثهم، لكن المشكلة كما تذكر الدراسة بأن الجامعات أصبحت ليست الخيار الأول لغير السعوديين في

التعاقد لأعضاء هيئة التدريس المتميزين وخريجي الجامعات الأجنبية المرموقة لعدة أسباب منها سلم رواتب المتقاعدين والبيئة التعليمية والبحثية في الجامعات السعودية (مازي & أبو عمة، 1425هـ).

هذا الواقع لم يكن وليد اليوم بل كانت هناك إرهابات سابقة توجي بتداعيات هذه الصورة، ووجدت دراسات سابقة تنبأت بحدوث هذه الأزمة في بداية الثمانينات الميلادية وطالبت بالتخطيط وسرعة الإصلاح في التعليم العالي ( كشميري، 1984)، وفي أول مؤتمر عربي لمسئولي التعليم العالي الذي عقد في الجزائر في مايو 1981 كان موضوع التنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات جزء من التوصيات التي انتهت إليها المؤتمر، غير أن الآليات والبرامج العملية والمتابعة لمثل هذه القرارات وتفعيلها هو ما ينقص التعليم العالي في عالمنا العربي.

واليوم تزداد الحاجة مرة أخرى إلى إعادة النظر في واقع التعليم العالي من خلال تشخيص الواقع الأكاديمي للجامعات بوضوح، وتبني سياسة إصلاح واسعة في التعليم العالي، يقف في طليعة عملية الإصلاح هذه تطبيق برنامج الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ونشر ثقافته في الوسط الجامعي.

### مشكلة الدراسة

هذه الدراسة تسعى إلى تشخيص جانب من حالة القلق الأكاديمي Academic Anxiety داخل أروقتنا الجامعية من خلال تسليط الضوء على واقع الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس وحرث الأرض الأكاديمية بأبعادها المختلفة لمعرفة أسباب غياب مبدأ " الاحتراف" الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكشف معوقاته، وعرض لبعض تجارب الجامعات التي تقوم على مبدأ الاحتراف والمهنية في الأداء الأكاديمي، ومن ثم المساهمة في تأسيس رؤية علمية تنتهي برسم برنامج متكامل لتطبيق مبدأ الاحتراف الجامعي كأحد المداخل الذكية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، وبالتالي يمكن صياغة تساؤل الدراسة على النحو التالي:

ما مفهوم الاحتراف الأكاديمي، وما معوقاته، ومكوناته الأساسية، وما هي الخطوات العملية التي يمكن تبنيها لتحقيق مبدأ الاحتراف الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أن تبني أسلوب الاحتراف الأكاديمي في الجامعات كأسلوب منهجي ومؤسسي يمكن أن يساهم في تأسيس ثقافة جديدة ومنتجة ذلك لأن الاحتراف الأكاديمي:

- عملية منظمة وهادفة ومع الوقت يمكن تطويرها وتمييزها.
- عملية يمكن تحويلها إلى مؤشرات أداء، وبالتالي يمكن قياس نموها.
- عملية استثمار حقيقي للعنصر البشري في الجامعة.
- أحد المدخلات المهمة في عملية تحسين الجودة النوعية في التعليم العالي.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) تشخيص الوضع الراهن لواقع الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- (2) كشف أهم معوقات الاحتراف الأكاديمي.
- (3) التعرف على أبرز مكونات الاحتراف الأكاديمي.
- (4) بلورة رؤية وبرنامج لتوطين مفهوم الاحتراف الأكاديمي داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

### منهج الدراسة

استنادا على طبيعة هذه الدراسة فإنها تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة وتشخيص الواقع ويكشف عن أسباب مشكلة البحث ويرصد ظواهرها ويفسر أسبابها بهدف الوصول إلى نتائج وحلول تساهم في الإجابة على تساؤلات ومشكلة البحث (العساف، 1409).

### مفهوم الاحتراف الأكاديمي

لم يطلع الباحث على أي دراسة علمية باللغة العربية أطلقت هذا المصطلح من قبل على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتعد هذه هي الدراسة الأولى التي تتبنى هذا المفهوم وتدعو إليه وذلك على الأقل على مستوى علم الباحث. وبالرجوع إلى قاموس اللغة العربية نجد أنه قد جاء في لسان العرب أن الحرفة من الاحتراف وهو الاكتساب يقال "يحرف لعياله ويحترف" بمعنى يكتسب من ههنا وههنا، وقيل هو الصناعة وجهة الكسب و"حرفة الرجل" صنعته، و"أحرف الرجل" إذا كد على عياله، والمحترف هو الصانع، وفلان "حرفي" أي معاملي أي صاحب عمل، وفي المأثور "إني لأرى الرجل يعجبني فأقول هل له من حرفة؟ فإن قالوا لا سقط من عيني".

وفي اللغة الإنجليزية نجد أن مصطلح professional هو أقرب المصطلحات لمفهوم الاحتراف والذي يطلق على الفرد الذي يمتلك الكفاءة والاختصاص والمهارة في نشاط أو علم محدد ويتوقع أن يؤديها الفرد على نحو مؤثر وفعال، كما يؤكد المصطلح على معنى دقيق وهو أن يؤدي الفرد هذا العمل في صورة عمل مدفوع بأجر مع تفعيل جانب الخبرة والبراعة في هذا العمل، كما تضع اللغة الإنجليزية مصطلح amateur الذي يعني الهاوي والفرد غير المتقن، والذي تعوزه الخبرة والبراعة في أي فن أو علم في مقابل مفهوم professional مما يؤكد المعاني السابقة لمفهوم الاحتراف.

وبذلك يمكن القول بأن الاحتراف في اللغتين العربية والإنجليزية يدور حول عدة معان منها:

- أن المحترف صاحب عمل وصناعة محددة.
- أن يكون قصده الاكتساب وأن يكون عمله مدفوع الأجر.
- امتلاك الكفاءة والاختصاص والخبرة في عمله.
- أن يؤدي العمل بكل براعة ومهارة.
- أن المحترف يأتي في مقابل الهاوي وغير المتقن.

فالاحتراف الأكاديمي إذا عملية منظمة يؤدي عضو هيئة التدريس من خلالها واجباته العلمية والمهنية على نحو فعال ومؤثر يعتمد فيه على الكفاءة والتميز العلمي، والسعي لتطوير قدراته ومهاراته، والتحلي بأخلاقيات العمل الجامعي، ويتحول العمل الجامعي بذلك إلى مهنة يرتبط بها أستاذ الجامعة دون غيرها بحيث يتفرغ للأداء الأكاديمي ويتفرغ لكل نشاط له علاقة بمهامه الأكاديمية داخل أو خارج الجامعة.

ويمكن تعريف الاحتراف الأكاديمي بأنه عملية منظمة وهادفة تسعى إلى رفع الكفايات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس وخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل الجامعي وداخله ورفع مستوى إنتاجية عضو هيئة التدريس وتحقيق أهداف التعليم العالي.

والاحتراف الأكاديمي مفهوم شامل لما تطلق عليه بعض الأدبيات العلمية النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، والذي يشير إلى النمو الذاتي الذي يمارسه عضو هيئة التدريس، رغبة في تطوير مهاراته وقدراته العلمية والمهنية، كما يشمل مفهوم الاحتراف الأكاديمي أيضا عملية التنمية المهنية والتي يقصد بها عادة الجهد المؤسسي الذي تقوم به مؤسسات التعليم للرفي بالجوانب العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.

### الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات العربية الأداء الأكاديمي/المهني لأعضاء التدريس في الجامعات العربية، لكنها لم تتحدث بشكل دقيق عن مفهوم الاحتراف الأكاديمي ونقل الأداء الأكاديمي بصورته التقليدية إلى صورة أكثر مهنية، و ركزت هذه

الدراسات على المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتمنع من أداء مهامهم بصورة أفضل، ومن تلك المعوقات الإدارة البيروقراطية لدى الجامعات، وسوء المناخ العلمي، وضعف العلاقة بين أستاذ الجامعة وطلابه، وزيادة العبء الدراسي، وضعف الإمكانيات المادية والتقنية، وضعف المقررات الجامعية وتقليدية التدريس، وضعف الثقافة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وندرة المشاركة في المؤتمرات العلمية، وضعف الحوافز المالية، وضعف التأهيل المهني لأعضاء هيئة التدريس (المحسن، 2003).

أما في الدراسات الغربية فنشير بشكل سريع إلى مجموعة منتقاة من أوضاع متعددة في العالم التي تبنت مفهوم الاحتراف الأكاديمي من خلال حركات إصلاح ونهوض شاملة أو جزئية لأوضاع التعليم العالي، جعلت الاحتراف ركيزة رئيسية فيه، والملاحظ بشكل دقيق لمجمل هذه الحركات الإصلاحية يجد أنها بدأت في وقت متقارب وهو عقد التسعينات الميلادية من القرن الماضي تزامنا مع الثورة التقنية والانفجار المعرفي التي تشهده البشرية. ففي إيطاليا بدأت عملية الإصلاح التعليمي للعمل الجامعي في منتصف التسعينات الميلادية بهدف تحسين المنتج الجامعي وتوزيع مخرجاته بشكل أكثر فعالية وتأثيرا في عالم اليوم، واعتمدت عملية الإصلاح على مجموعة من المرتكزات الأساسية من أهمها نظام التقويم المستمر لأداء الجامعة وأعضائها وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس لدفعهم لمزيد من الاحتراف والمهنية في أدائهم (Moscatti, 2001).

وفي أسبانيا تشير إحدى الدراسات عن أن عملية الاحتراف الأكاديمي تأخذ تقدما ملحوظا مع الوقت منذ البدء في عملية الإصلاح الجامعي في عام 1980م وأشارت الدراسة إلى أن زيادة أعداد الطلاب في التعليم العالي والثورة التقنية في التسعينات وتطور المعرفة والتحديات الاقتصادية كانت عوامل محفزة لعملية إصلاح جامعي جديدة للأخذ بمبدأ الاحتراف الأكاديمي وتنمية قدرات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (Mora, 2001).

أما في الولايات المتحدة تتواصل عمليات التقويم والتطوير للعمل الجامعي في وسط تحديات متعددة من أبرزها التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتطور التقني، وتركز عملية الإصلاح على مبدأ التقييم والمحاسبة لأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم وأدوارهم ووظائفهم في ظل تلك المتغيرات بشكل أكثر فاعلية. ويوضح Levine Arthur بشكل أكثر المتغيرات التي حفزت صناعات القرار في التعليم العالي في الولايات المتحدة على تبني عملية إصلاح واسعة في التعليم العالي وهي:

- (1) التحول في متطلبات وأنماط التعليم العالي
- (2) التغيير في خصائص الطلاب وتطلعاتهم
- (3) التحول في نظام التوظيف في الجامعات
- (4) الزيادة المطردة في استخدام التقنية والانفجار المعرفي
- (5) نمو القطاع الخاص المنافس في عملية التعليم العالي

كما تكشف دراسات أخرى عن مجموعة من المشكلات التي تواجه عملية الاحتراف الأكاديمي في التعليم الجامعي في الولايات المتحدة، وأهم هذه المشكلات التفرقة في الحقوق على أساس "الجنس والعرق، ففي دراسة مقارنة بين الوضع الأمريكي والوضع في اليابان، كشف الباحث الياباني في رسالته للدكتوراه على أن عدم المساواة في المرتبات بين الرجل والمرأة تحت قبة الجامعة، وأزمة التوازن بين عمل المرأة في الجامعة وعملها الأسري هي أهم السمات المشتركة بين البلدين والتي تقلل بشكل أو بآخر من عملية الاحتراف الأكاديمي وتؤثر عليه (Yuka, 2004).

وتوضح دراسة أخرى إلى أن أهم ما يواجه الأقليات والسود بشكل خاص من مشكلات في العمل الجامعي أنهم يشعرون بأنهم معزولون عن زملائهم الآخرين، وأنهم لا يزالون يجدون بعضاً من صور العنصرية، وعدم التقدير الكافي من

مرؤوسيتهم، وأنهم ينظرون إلى أعمالهم على أنها أقل درجة من غيرهم، وأنهم عادة لا يثبتون Not tenured كثيرا بعد فترة التجربة في العمل الجامعي كما هو حال غيرهم، إضافة إلى انخفاض المرتبات مقارنة بغيرهم (المحسن، 2003). وفي بداية التسعينيات الميلادية أيضا كانت هناك صحوة جديدة في التعليم العالي في البرازيل، و تشير إحدى الدراسات إلى أن أهم مظهر من مظاهر هذه الصحوة هو دخول القطاع الخاص بقوة في مجال التعليم العالي نتيجة ظاهرة الضعف العام في الجامعات الحكومية، وترصد الدراسة التحول الكبير لأعضاء هيئة التدريس وانتقالهم للقطاع الخاص والتي يقدم مميزات ضخمة كمرتبات عالية مقارنة بمرتبات القطاع الحكومي، ويقدم لهم عقودا أطول، ويدعم مجالات البحث العلمي، كما يساهم في تقديم البرامج والخدمات التي تزيد من تأهيلهم وتمييزهم بشكل أفضل، وتشير الدراسة أيضا إلى أن هذه الظاهرة ساهمت بشكل لافت في زيادة أعضاء هيئة التدريس واتجاههم نحو الاحتراف الأكاديمي، فبينما كانت نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في القطاع الخاص لا تتجاوز نسبته 8% في عام 1992م أصبحت النسبة في عام 2003 أكثر من 25%، وأما حملة الماجستير فقد زادت من 20% في عام 1992م إلى 41% في عام 2003م، مما يعكس أهمية البيئة وعوامل التحفيز في تجذير ثقافة الاحتراف الأكاديمي (Balbachevsky & Holzhaecker, 2004).

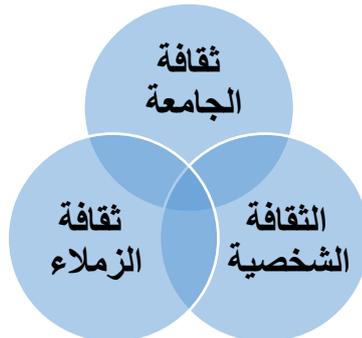
وفي دراسة عن عوامل القوة في عملية الاحتراف الأكاديمي في المكسيك أظهرت الدراسة إلى أن رسم السياسات الجامعية وبلورة البرامج داخل الجامعة بشكل أكثر وضوحا لأعضاء هيئة التدريس كان له أثره في تطوير العملية التعليمية داخل الجامعة، وتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بشكل احترافي، كما أتضح أثره أيضا في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للحصول على درجات علمية أفضل في السلم الوظيفي الخاص بهم، كما أشارت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس في المكسيك لا يزال يقضي معظم وقته في التدريس على حساب البحث العلمي مما أضعف إنتاجهم مقارنة بالدول الأخرى، وانتهت الدراسة إلى أن تفعيل الاحتراف الأكاديمي مرتبط كثيرا بالسياسات العامة لكل جامعة (Gonzalez & Laura, 2004).

وتزايد الأصوات داخل المؤسسات التعليمية على امتداد خارطة العالم التي تتادي بضرورة إعداد أستاذ الجامعة ومراجعة أدواره ووظائفه في ظل التغيرات والتحولات التي اكتسحت العالم، وأصبحت هذه الدعوة جزء لا يتجزأ من أي دعوة إصلاح للتعليم العالي في أي بقعة في العالم، وبدأت تطرح كثير من جامعات وكليات العالم اليوم برامج متخصصة في الاحتراف الأكاديمي وذلك عبر مراكز خاصة بتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس، وتكون هذه البرامج جزء من سياسة الجامعة وبرامجها الدورية.

#### معوقات الاحتراف الأكاديمي

تتأثر عملية الاحتراف الأكاديمي بمجموعة عوامل متعددة ترجع بمجموعها في ظن الباحث إلى ثلاث ثقافات رئيسية:

أولاً: ثقافة الجامعة	University culture
ثانياً: ثقافة الزملاء	Collegial Culture
ثالثاً: الثقافة الشخصية	Personal Culture



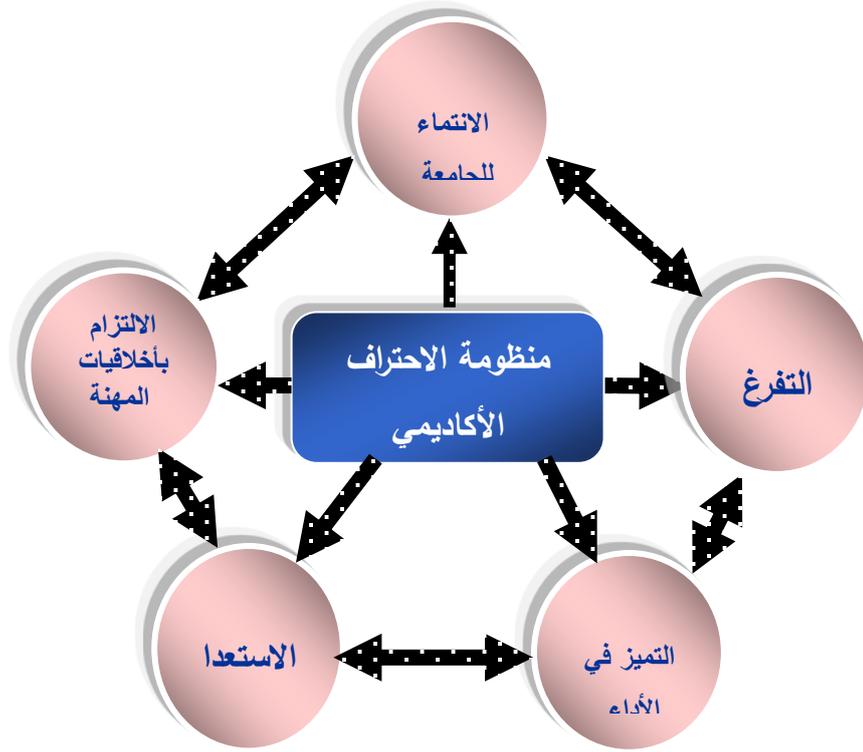
## شكل رقم (1) الثقافات الثلاث

هذه الثقافات الأكاديمية الثلاث تساهم سلباً أو إيجاباً في عملية الاحتراف الأكاديمي، ونرصد هنا مجموعة من المعوقات التي تنتبثق من مجموع تلك الثقافات والتي تحول دون أن يتمكن أستاذ الجامعة من الوصول إلى تطبيق مفهوم ومبدأ الاحتراف الأكاديمي، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- (1) غياب المعايير العلمية لتقويم الأداء الأكاديمي
  - (2) غياب تنميط الشخصية الأكاديمية
  - (3) غياب إدارة الجودة الشاملة
  - (4) ضعف البيئة الأكاديمية بشكل عام
  - (5) عدم وجود برامج عملية لتنمية مهارة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس
  - (6) فقدان الشراكة الأكاديمية بين الجامعات والقطاع الخاص
  - (7) ضعف الحافز لدى أعضاء هيئة التدريس
  - (8) ضعف الكادر المالي لأعضاء هيئة التدريس
  - (9) إغراءات القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس
  - (10) الأعداد الكبيرة من الطلاب داخل القاعات الدراسية
  - (11) نمطية وتقليدية المنهج الجامعي
  - (12) زيادة العبء الدراسي لعضو هيئة التدريس
  - (13) ضعف النشاطات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس
  - (14) كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس
  - (15) شدة المؤثرات النفسية والاجتماعية والأسرية
  - (16) قلة الوقت المخصص للتنمية العلمية والمهنية
  - (17) عدم وجود سياسات واضحة لتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو تنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية
  - (18) الاعتقاد السائد بأن عضو هيئة التدريس ليس بحاجة إلى برامج التنمية المهنية
- ويلخص الخطيب تأثير هذه المعوقات في دراسة له مشيراً إلى أن هذه "الاحباطات المتلاحقة التي يعيشها أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي بسبب عدم مراعاة احتياجاتهم، وشدة الظروف التي يعانونها، وكثرة القيود على حرياتهم الشخصية وغير الشخصية، وعدم النظر إليهم بمنظار يراعي تفوقهم وإبداعهم وإنتاجهم العلمي ومشاركتهم المجتمعية والدولية، وإعطاء الفرص الجيدة والمزايا لمن هم دونهم وتقصي العديد من صور الاتصال غير الفعال معهم وبينهم، كل ذلك له تأثير سلبي خطير على النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس، والخاسر الأكبر دائماً هو المجتمع الأكاديمي، والمجتمع الكبير برمته" (الخطيب، 1425هـ).

## المكونات الأساسية لمنظومة الاحتراف

تقوم عملية الاحتراف الجامعي في اعتقادي على خمس مكونات أساسية (أنظر الشكل 2) يمكن إجمالها فيما يأتي:



شكل رقم (2) المكونات الرئيسية لمنظومة الاحتراف الأكاديمي

### (1) الانتماء للجامعة

وتعتمد درجة الانتماء أو الولاء عادة على توافر مقومات رئيسية من أبرزها:

- الأمن الوظيفي Job Security
- الاستقلالية Professional Autonomy
- المشاركة في اتخاذ القرار Decision-making
- الرضا الوظيفي Job Satisfaction

في دراسة علمية لمجموعة من الدول الغربية عن مستوى الولاء (loyalty) أو ما يطلق عليه أحيانا في بعض الأدبيات العلمية درجة الالتزام للمؤسسة (commitments) أوضحت الدراسة أنها تتفاوت قوة وضعفا تبعا لمجموعة من المتغيرات من أبرزها الأمن الوظيفي، والموقع الوظيفي لعضو هيئة التدريس داخل الجامعة، وطول الفترة الزمنية التي يقضيها عضو هيئة التدريس في الجامعة، وأكدت الدراسة على أنها هذه العوامل هي التي تحفز أعضاء هيئة التدريس على مزيد من الولاء للمؤسسة التعليمية، كما أشارت الدراسة إلى أعضاء هيئة التدريس ممن هم على درجة الأستاذية هم أكثر ولاء ممن هم دونهم مرتبة علمية، ويلاحظ هنا أن هذه الفئة في الجامعات الغربية لها مكانة علمية مرموقة وأجور عالية ضخمة، كما أوضحت الدراسة أخيرا إلى أعضاء هيئة التدريس ممن يعملون بالنظام الجزئي هم أقل ولاء للمؤسسة التعليمية. (Enders, 1997)

بينما تلمح دراسة أخرى إلى أن مبدأ الولاء للجامعة يرتبط بالتوجه المهني لعضو هيئة التدريس فالذين يميلون إلى التدريس الجامعي يكون ولائهم للجامعة أشد، بينما الذين يفضلون البحث العلمي ويرتبطون بمؤسسات أخرى في قضايا البحث العلمي يقل ولائهم مع الزمن. (Anderson, 2002)

### (2) التفرغ للعمل الجامعي

تجمع الأدبيات العلمية على أن مهام أستاذ الجامعة تنحصر في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهي مهام ضخمة وذات أعباء كبيرة مما يعني أهمية وضرورة التفريغ للقيام بها وأدائها بصورة أفضل، وقد نصت اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية على أن من واجبات عضو هيئة التدريس "أن يتفرغ لعمله في الجامعة ولا يجوز له العمل خارج الجامعة إلا بعد أخذ موافقة مسبقة وفق الأنظمة واللوائح" ورغم ذلك ولأسباب متعددة سبق ذكرها، تبدو الصورة مخالفة في واقعنا اليوم فقلة من أعضاء هيئة التدريس هم من يحقق هذه الميزة، ويتفرغ لمهامه كعضو هيئة التدريس، وفي دراسة استطلاعية غير منشورة في إحدى الجامعات وجد أن 16% فقط من مجموع أعضائها غير مرتبطين بأعمال خارج الجامعة ويحققون مفهوم التفريغ في العمل الجامعي، بينما النسبة الأكبر قد ارتبطت بأعمال متعددة ومتباينة وبعيدة كل البعد عن وظيفة ومهام أستاذ الجامعة. (المحسن، 2001) هذه الصورة لها أسبابها ولها آثارها على عملية التعلم الجامعي، مما يؤكد مرة أخرى أهمية دراسة الوضع الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات ميدانيا والسعي لبلورة حلول عملية تحفظ أذوار ومهام أستاذ الجامعة، وتحافظ على دور الجامعة العلمي في مستقبل الأيام.

### (3) التميز في الأداء

تتفق الأدبيات العلمية على أن الأداء الاحترافي من أهم مكوناته الكفاءة العلمية والتخصصية كما يتضح أيضا من مفهوم الاحتراف الذي استند على البراعة والجودة وتحسين العمل وتجويده وإخراجه في أفضل صورة، والتميز في الأداء يرتبط برفع الكفايات لدى أعضاء هيئة التدريس، كما يرتبط بالتميز بالإعداد العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وقدرة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على حسن اختيار عضو هيئة التدريس بمعايير واضحة ودقيقة، كما يشمل مفهوم التميز الاهتمام بقضايا البحث العلمي.

وقد اعتبرت وقائع ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية المنعقدة بجامعة الملك سعود قبل ما يزيد عن عشرين عاماً أن النمو العلمي المهني يرتبط أساساً بأساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس، وطبيعة إعدادهم، وأساليب تهيئتهم لتحمل المسؤوليات، وسبل معالجة إخفاقاتهم ومشكلاتهم.

ويشمل التميز هنا ما يشير إليه بعض الخبراء بالنمو العلمي لعضو هيئة التدريس ومنه:

- (1) التمكن من التخصص
- (2) التوسع والتبحر في التخصص
- (3) متابعة المستجدات في التخصص
- (4) التجديد والابتكار في التخصص
- (5) التكوين المؤسسي للتخصص (الخطيب، 1425هـ).

ويرى (فرمان، 1995م) أن معايير التميز لدى أعضاء هيئة التدريس يمكن حصرها في:

- مؤهلاتهم ومستوى إعدادهم
- خبراتهم السابقة وكيفية تفعيلها بشكل أفضل في حياتهم العلمية
- مهاراتهم العامة والخاصة
- إنتاجهم العلمي

### (4) الاستعداد لتطوير الذات

يرى (Clapper) أن التميز في الأداء الأكاديمي لا يمكن أن يعزز من وجود الأنظمة والقوانين في المؤسسة التعليمية بل لا بد من وجود نوع من الالتزام الشخصي نحو تطوير الذات بشكل دائم، ويشدد (Clapper) على أن السبب الرئيسي في عدم كفاءة التدريس ليس في الأعداد الكبيرة للطلاب وليس في خبرة أستاذ الجامعة أو عبء العمل الجامعي فهي أسباب ثانوية لكن السبب الحقيقي هو أن أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا للتدريس " لقد اعتمدنا على المقولة بأن

المدرسين الجيدين مطبوعون لا مصنوعون" ويرى أن هذا هو السبب الرئيس وراء عدم كفاية التدريس الجامعي وضعف المخرجات الجامعية (مرسي، 2002).

وفي ثقافتنا العربية، السعي لتطوير الذات هو جزء من شعار التعلم المستمر، وهناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يتوجب على عضو هيئة التدريس رفع مستواه فيها، من أبرزها في وقتنا الحالي القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات في ظل الانفجار المعرفي، وكذلك تطوير الذات في مهارات التفكير، وحضور المؤتمرات والندوات العلمية، وتطوير الذات في مهارات الاتصال الفعال، وإدارة الصف، ومهارات التدريس، والتعرف على الأساليب الحديثة في التقويم الجامعي، إضافة إلى تطوير مستمر في مهارات البحث العلمي.

## 5) الالتزام بأخلاقيات المهنة

تغفل كثير من الدراسات العلمية الجانب الأخلاقي ودوره في عملية الاحتراف الأكاديمي وتركز كثيرا على الجانب العلمي والمهاري، وفي دراسة علمية تستكشف العلاقة بين الاحتراف الأكاديمي والالتزام الشخصي لمبادئ ومعتقدات عضو هيئة التدريس تخلص الدراسة إلى أنه رغم أن هذه العلاقة معقدة وواسعة وتختلف كثيرا عن المتغيرات الأخرى التي يمكن قياسها والوقوف عليها بشكل واضح، إلا أن العوامل الأخلاقية والتزام Commitment عضو هيئة التدريس بمبادئه وأخلاقه يقوده إلى تحديد أفضل لدوره في الجامعة كعضو هيئة التدريس كما يساهم في بلورة أهدافه الأكاديمية بشكل أفضل، ويقوده لمزيد من التحفيز الذاتي نحو المعرفة واكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات والخصائص المهنية (James, 2003).

وباعتبار أن الجامعة على حد تعبير أحد الغربيين أنها مجتمع البالغين أو الراشدين "Community of Adults" مما يعني ضرورة وجود دستور أخلاقي بين أطراف العملية التعليمية في الجامعة، ومبدأ الاحتراف الأكاديمي كما ذكرت سابقا يعتمد على المهنية ولذلك فهو أحق من غيره في تبنيه لأخلاقيات المهنة والتزامه بها، والشروع في تبنى دستور أخلاقي متكامل خاص بأعضاء هيئة التدريس، وهذه الأخلاقيات تبدأ بحب نشر المعرفة أو كما استخدمت إحدى الدراسات مفهوم "الإيثار" العلمي Altruism التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس في عملية الاحتراف بمعنى أن لديه رغبة جامحة في مشاركة الجميع بما لديه من علم أو تميز في تخصص ما أو في فن من الفنون.

ومن أخلاقيات المهنة بناء جسور الصداقة والحب مع الطلاب، وعدالة التقويم، والعناية والاهتمام بالطلاب، وحسن المظهر العام، والهدوء والاتزان العاطفي، وتواضع عضو هيئة التدريس واحترامه لمشاعر طلابه، والسعي لرفع الروح المعنوية لهم، والمشاركة في حل مشكلات الطلاب وتشجيعهم وتحفيزهم، فهم ذكره الحسن، وثروته الحقيقية مستقبلا، وامتناده العلمي في كشف خبايا هذا الكون وإعادة اعمارها ثانية.

وفي دراسات متعددة كشفت أن هناك علاقة كبيرة بين التدريس الفاعل والمنتج وبين سلوكيات وأخلاقيات عضو هيئة التدريس، وفي مقدمة هذه السلوكيات حماس وإخلاص عضو هيئة التدريس للعملية التعليمية، وسعة إطلاعه ومعرفته، واهتمامه بالنمو المعرفي والسلوكي لطلابه، وقدرته على كسب ثقتهم واحترامهم وحبهم (Strickland, page and Hawk, 1990)

## كيف ندعم عملية الاحتراف الأكاديمي؟

إن بناء ثقافة الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس تتطلب جهدا كبيرا تتبناه المؤسسات التعليمية، خصوصا في ظل المتغيرات الواسعة التي تشهدها ساحة التعليم العالي، إذ تشير دراسات المستقبل في التعليم العالي إلى مجموعة من التغيرات التي سوف تطرأ على مهام ووظائف أستاذ الجامعة والتي تحفز على ضرورة احتراف العمل الأكاديمي ومن أبرز هذه التغيرات:

- تزايد الاتجاه نحو تقييم ومحاسبة أعضاء هيئة التدريس في أدوارهم الأكاديمية والمهنية.
- استخدام التكنولوجيا محل الأساتذة في كثير من مهامهم التقليدية.

- الاتجاه نحو توظيف أعضاء هيئة التدريس بالنظام الجزئي محل الأساتذة الدائمين.
- إعادة تحديد أدوار الأساتذة والانتقال من دور الناقل للمعرفة إلى دور الميسر والمشرف على المعلومة.
- تفتيت مهام أساتذة الجامعات من العمل الشامل إلى أعمال جزئية يتم التعاقد معها من قبل الجامعة كالتدريس والإشراف والتقييم وغيرها من المهام.
- ارتباط التعليم العالي بأنظمة المعلومات والاتصالات وبرامج التعليم من بعد والتعليم المفتوح والنظم الافتراضية وشبكات المعلومات ( نوفل، 2002).

ويمكن المساهمة من خلال هذه الدراسة إلى وضع خطوط عامة ترسم النموذج الثلاثي المقترح لتحقيق مفهوم الاحتراف الأكاديمي داخل الجامعات، وهذا النموذج يتكأ على ثلاث ركائز أساسية هي:

### (1) توفير البيئة المناسبة والمناخ العلمي وذلك من خلال:

- توفير الخصوصية والحرية ومزيداً من الاستقلالية لأعضاء هيئة التدريس.
- بناء العلاقات الايجابية بين أعضاء هيئة التدريس.
- توطین التقنية الحديثة في الجامعات.
- تبني أسلوب الجودة الشاملة في إدارة الجامعة.
- تحقيق مبدأ النسبة والتناسب بين عدد أعضاء هيئة التدريس وبين عدد الطلاب في القاعات الدراسية.
- اعتماد برامج التقييم والاعتماد للأداء الأكاديمي.
- الانتقاء الدقيق والاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس وبدرجة أخص المعيدین الذين يمثلون مستقبل مؤسسات التعليم العالي.

- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة الإنفاق عليه.
- تحديث الخطط والمناهج والمقررات الدراسية، وتلك حكاية أكاديمية أخرى لا تزال كثير من مؤسسات التعليم العالي لم تعطها الفرصة الكافية للتحديث والتجديد.

### (2) التحفيز لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال:

- إعادة النظر في رواتب أعضاء هيئة التدريس وتحقيق أكبر درجة ممكنة من الأمن والرضا الوظيفي لهم.
- رفع سن التقاعد لأعضاء هيئة التدريس والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم العلمية والعملية.
- دراسة طرح بدائل تحفيزية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة مرتبطة بوظائفهم الأكاديمية والبحثية.
- دعم أعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وإبراز جهودهم الأكاديمية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات والندوات وتخفيف الإجراءات والشروط الإدارية في ذلك.
- إحياء ثقافة التبادل الأكاديمي من أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتخفيف الإجراءات الإدارية في ذلك.

- التشجيع المعنوي له دوره الفاعل كذلك في إحياء هم بعض أعضاء هيئة التدريس، وهو ملمح تربوي تغفل عنه كثير إدارات وقيادات مؤسسات التعليم العالي.

### (3) برنامج تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس

يفترض أن تكون عملية التطوير لأعضاء هيئة التدريس لا تتبنى أسلوب التطوير الذاتي فقط الذي يعتمد على الرغبة الذاتية والمبادرة من عضو هيئة التدريس بل لا بد ممارسة التطوير المؤسسي الذي تتبناها الجامعة وتوفر له كافة الوسائل لتحقيق مبدأ الاحتراف الأكاديمي، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة إلى تبني برامج خاصة داخل كل جامعة تهدف إلى ترسيخ مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي للأداء الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس بما يتناغم مع جودة مخرجات التعليم

العالي ويتوافق مع التحديات المعاصرة للتعليم الجامعي ويحقق التوازن مع مهام أستاذ الجامعة اليوم، و ذلك عبر مراكز متخصصة أو برامج دورية تسعى بشكل خاص لتحقيق الأهداف التالية:

- تنمية المهارات الأكاديمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة
  - تعزيز جوانب الكفايات العلمية والخبرة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة
  - نشر ثقافة الاحتراف الجامعي داخل الوسط الأكاديمي
- ويتضمن البرنامج مهارات أساسية ومنها:
- مهارات التدريس والبحث العلمي
  - مهارات التفاعل الإنساني
  - المهارات الشخصية
  - المهارات القيادية

وقد لخص (أبو حطب، 1994) أهمية هذه البرامج التدريبية لعضو هيئة التدريس، ومنها إعطاء أستاذ الجامعة خلفية عن فلسفة التعليم الجامعي، والتعريف بالأسس التربوية لعملية التعليم، وتوعية المناهج الجامعية وطرق التدريس، ومهارته وأنظمة التقويم والقياس، وفتح الفرص لمزيد من أوجه التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وزيادة دور الجامعة في المجتمع خصوصاً وأن الفجوة لا تزال كبيرة وتتسع مع الزمن بين الجامعة والمجتمع كعالمين منفصلين لا يعياً أحدهما بالآخر ولا تلتقي أهدافهما ومصالحهما.

وهذه البرامج لا بد أن تكون لها أهداف واضحة وأن تكون مرنة وشاملة ومتنوعة بحيث تستوعب جميع شرائح منسوبي الجامعة، وتلبي جميع احتياجات عضو هيئة التدريس، ولا تقتصر على لون واحد من البرامج، وأن توفر لها الكوادر البشرية المؤهلة علمياً ومهارياً، وأن ترصد لها الموارد المالية الكافية، وتكون ضمن الخطط الاستراتيجية لكل جامعة ومؤسسة تعليمية.

كما يفترض أن تكون هذه البرامج فاعلة وغير تقليدية في طرحها ومحتواها، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن عدداً كبيراً من أعضاء هيئة التدريس والذين شاركوا في مثل هذه الدورات، ويشكل أخص دورات إعداد المعلم الجامعي قد أشاروا إلى أن هذه الدورات لم ترفع من مستوى كفاءتهم المهنية لكونها اعتمدت على أسلوب النصح والإرشاد والمحاضرات النظرية فقط، كما أكدت نتائج هذه الدراسات على أن أهداف التنمية المهنية تقتصر على مجال التدريس والبحث العلمي فقط دون غيرها من المجالات (حداد، 1996م).

### التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

- (1) تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تطوير أستاذ الجامعة باعتباره راس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي.
- (2) إلزام كل جامعة بإنشاء مراكز للتعليم الجامعي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وأن تتعاون هذه المراكز فيما بينها في سبيل تطوير برامجها وتبادل خبراتها.
- (3) توطيق ثقافة الاحتراف الأكاديمي في الوسط الجامعي، والعمل على تجاوز جميع عقباتها، وخلق الظروف والبيئة المحفزة لها.
- (4) تبني أسلوب الجودة الشاملة داخل الجامعات باعتبار أن الاحتراف الأكاديمي هو أحد مخرجاتها.
- (5) نشر الثقافة المحاسبية لأعضاء هيئة التدريس بشكل عادل وفاعل.
- (6) حسن الاختيار للمعيدين والإعداد الجيد لهم خلال السنة الأولى باعتبارهم أساتذة الجامعات مستقبلاً.

## خاتمة

إن واقع أستاذ الجامعة اليوم يتطلب ضرورة اتخاذ جميع الخطوات العملية التي تساهم في تطوير قدراته ومهاراته، وتزاد الحاجة إلى ذلك في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها عملية التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم الاحتراف الأكاديمي كعملية مهنية ذات أهداف ووسائل محددة تنقل أستاذ الجامعة من حالة "تقليدية الأداء وضعفه" إلى "أداء أكثر تميزاً ومهنية واحترافاً" وذلك عبر تبني هذه الثقافة ونشرها في الوسط الجامعي وتهيئة كافة الوسائل التي تساهم في خلق بيئة محفزة ومشجعة، وكذلك تحفيز أستاذ الجامعة عبر تحقيق الأمن والرضا الوظيفي له، كما أكدت الدراسة أيضاً على ضرورة إنشاء مراكز وبرامج خاصة تعنى بتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

## المراجع العربية

- أبو حطب، فؤاد عبداللطيف (2000). اتجاهات ونماذج حديثة في الإعداد التربوي لعضو هيئة التدريس الجامعي: ندوة الجامعة وتحديات المستقبل: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إدارة برامج التربية جامعة سيدي محمد، فاس، المغرب.
- الخطيب، محمد (1425هـ) الاعتماد الأكاديمي و علاقته بالتنمية العلمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الملك سعود.
- السلطان، خالد (1422هـ). السياسات المستقبلية للتعليم العالي. ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ.
- الشايح، فهد (1425) الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود و معوقاته. . ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ( 1425/11/2هـ).
- العساف، صالح حمد(1409). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض:شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- العريض ، جليل ابراهيم ( 1994م ). عضو هيئة التدريس بجامعات دول الخليج العربية : تأهيله وتقويمه. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- اللائحة المنظمة لشئون أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات السعودية (عام 1419،، 1999 م).
- الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي(1419هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه.
- المحسن،محسن (2003). المعوقات الأكاديمية التي تواجه عضو هيئة التدريس. مجلة التربية بكلية الأزهر ع (120).
- المحسن، محسن (2001). التفرغ لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة استطلاعية غير منشورة.
- حداد، محمد بشير(1996م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر وإنجلترا، رسالة دكتوراه ص 25.
- فرمان، ريتشارد(1995):توكيد الجودة في التدريب و التعليم، ترجمة سامي حسن الفرس و ناصر محمد العديلي، الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر و الأعلام.
- فقيه، فاروق عبده (1997م). أستاذ الجامعة الدور والممارسة بين الواقع والمأمول. القاهرة، دار زهراء الشرق، ص 68.
- مازي، عبدالحليم & أبو عمه ، عبدالرحمن (1425هـ) . واقع النمو الكمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ومستقبله: نموذج جامعة الملك سعود. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ( 1425/11/2هـ)
- مرسي، محمد منير(2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسية، القاهرة: عالم الكتب.
- نبيل على (1994) العرب وعصر المعلومات. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، العدد (184)0

نوفل، محمد (2002). الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين. المجلة العربية للتربية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.  
وزارة التعليم العالي (2013) مؤشرات التعليم العالي في المملكة. مطبوعات وزارة التعليم العالي.  
يوسف، درويش (1999)، "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م 6 (1)، ص 89-107.

#### المراجع الأجنبية

#### References:

- Albrecht, N. University Faculty Collaboration and its impact on professional development. Unpublished Thesis. Kansas State University, 2003
- Anderson, E. L. The new professoriate: Characteristics, contributions, and compensation. Washington, DC: American Council on Education Center for Policy Analysis, 2002
- Balbachevsky, E & Holzhaeker, D. The Academic Profession in Brazil. International Higher Education Journal, 2004
- Enders, Jurgen. The Academic Profession in Europe: A view from the status perspective. Center of research on higher education and work. University of Kassel, 1997
- Gonzalez, P & Laura E. Faculty Academic Socialization: Strengthening the academic profession in Mexico. Unpublished Thesis. The Calremont Graduate University, 2004
- James, J, Michael. Professing between cultures: Academic identity at the intersection of faith life and intellectual life. Unpublished thesis. Indiana University, 2003
- Lau, C., Tse, D. and Zhou, N, Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction, Journal of International Business, vol. 33 (3), pp. 533, 2002
- Mora, J. The Academic Profession IN SPAIN: between the civil service and the market. Higher Education, vol. (41), p. 133-155, 2001
- O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D, People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing organization-person fit, Academy of Management Journal, vol. 34 (3), pp. 487-516, 1991
- Strickland, J, & M, Page and J.D. Hawk. " Preserve teachers' perceptions of qualities exhibited by effective teachers" College student Journal 24 (1): 43- 48, 1990