

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية.

شعبة علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

الرقم:.....

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم

بعنوان:

**واقع التنمية المهنية و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى**

**أساتذة التعليم الجامعي في الجزائر.**

دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة

إشراف الأستاذ الدكتور:

نبيل بوزيد

إعداد الطالب:

سليم صيفور

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	مصمودي زين الدين
مشرفا و مقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	بوزيد نبيل
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	بوعامر أحمد زين الدين
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر - أ-	بغول زهير
عضوا مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ-	ابراهيم بولفلفل

السنة الجامعية 2014/2015

## فهرس البحث

شكر و عرفان

فهرس الأشكال و الجداول

01	مقدمة البحث.....
04	الفصل الأول: مشكلة و موضوع البحث.....
05	تمهيد الفصل.....
06	1 إشكالية البحث.....
09	2 فرضيات البحث.....
10	3 أهداف البحث.....
10	4 أهمية البحث و الحاجة إليه.....
11	5 أسباب اختيار الموضوع.....
11	6 تحديد المصطلحات.....
13	7 الدراسات السابقة.....
24	خاتمة الفصل.....
25	الفصل الثاني: الجامعة و أهم أدوارها.....
26	تمهيد.....
27	1- تعريف الجامعة.....
28	2- نشأة الجامعة و تطورها عبر العصور.....
32	3- النظريات المفسرة لدور الجامعة.....
34	4- وظائف الجامعة.....

39.....	5- نشأة و تطور الجامعة في الجزائر.....
42.....	6- الأستاذ الجامعي و تحقيق وظائف الجامعة.....
43.....	خاتمة الفصل.....
44.....	<b>الفصل الثالث: التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....</b>
45.....	تمهيد.....
46.....	1- مفهوم التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
49.....	2- مدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
51.....	3- مبررات وأهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
56.....	4- أهداف التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
57.....	5- أساليب و طرق التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
61.....	6- مستويات التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
62.....	7- نماذج التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
67.....	8- معوقات التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....
70.....	خاتمة الفصل.....
71.....	<b>الفصل الرابع: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.....</b>
72.....	تمهيد.....
73.....	1 مفهوم الأستاذ الجامعي.....
73.....	2 أهمية أستاذ الجامعة.....
74.....	3 وظيفة الأستاذ الجامعي.....
77.....	4 حملح الأستاذ الجامعي.....
79.....	5 -استراتيجيات إعداد وتأهيل أستاذ الجامعة.....

6	+الأداء المهني للأستاذ الجامعي.....	82
7	-المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي.....	84
8	-تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي.....	85
9	-أهداف تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي.....	88
10	-الجوانب التي يمكن تقييم الأستاذ الجامعي فيها.....	91
11	-نماذج تقييم أداء الأستاذ الجامعي.....	94
	خاتمة الفصل.....	100

## 101..... الفصل الخامس: إجراءات البحث

1- مجال البحث.....	102
2- أداة جمع البيانات.....	102
3- الدراسة الاستطلاعية.....	103
4- منهج البحث.....	105
5- مجتمع البحث.....	106
6- عينة البحث.....	106
7- مواصفات العينة.....	107
8- المعالجة الإحصائية.....	108
9- الشروط السيكومترية للمقياس.....	110
10- تنفيذ البحث.....	112

## 113..... الفصل السادس: عرض و مناقشة النتائج

1- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....	114
2- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....	117

119.....	3 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....
121.....	4 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....
124.....	5- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة.....
127.....	توصيات و مقترحات البحث:.....
129.....	خاتمة.....
130.....	قائمة المراجع.....
139.....	قائمة الملاحق.....

## مقدمة البحث

يشير الكثير من المفكرين وصناع القرار إلى أن التعليم ولا شيء سواه يمكن أن يفضي إلى تحقيق نهضة شاملة لأي بلد من البلدان. وقد دلت التجارب والأحداث أن الدول التي حققت تقدما في مجالات الحياة المختلفة، إنما يعود الفضل في ذلك إلى جودة أنظمتها التعليمية ورفي برامجها الدراسية عموما، و إلى جودة أنظمتها الجامعية بالأخص. و تتوقف هذه الجودة المنشودة لمخرجات المنظومة الجامعية على مدى كفاءة أعضاء هيئات التدريس في الجامعات و مدى مواكبة هذه الكفاءات للتطورات والتحولت العلمية و المعرفية و تتطلب مواكبة هذه الكفاءات للتغيرات العلمية و المعرفية وجود برامج و مصادر للتنمية المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية تنعكس بوضوح على مستوى الأداء الوظيفي لها. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبحث في معرفة مدى وجود علاقة بين واقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي في الجزائر و مستوى الأداء الوظيفي الذي يقدمه انطلاقا من التساؤل التالي: هل لواقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي الجزائري علاقة بأدائه الوظيفي؟

و للإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث الفرضية التالية: لواقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي الجزائري علاقة بأدائه الوظيفي.

و لتنفيذ هذه الدراسة تم تقسيم هذا العمل إلى ستة فصول :

الفصل الأول وتناول الباحث فيه مشكلة و موضوع البحث حيث تطرق فيه إلى

إشكالية الدراسة، الفرضيات، أهداف البحث و أهميته، تحديد المصطلحات إجرائياً، و أخير الدراسات السابقة التي لها علاقة ببعض جوانب هذا البحث.

الفصل الثاني و تناول الباحث فيه الجامعة و أهم أدوارها حيث تم التطرق إلى

تعريف الجامعة، نشأة الجامعة و تطورها عبر العصور، النظريات المفسرة لدور الجامعة، وظائف الجامعة، نشأة و تطور الجامعة في الجزائر، الأستاذ الجامعي و تحقيق وظائف الجامعة.

الفصل الثالث و تناول الباحث فيه متغير التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي من

حيث مفهوم التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي، مدخل تاريخي لنشأتها، طرق و أساليب التنمية المهنية، نماذجها و أهم معيقاتها.

الفصل الرابع و تناول الباحث فيه متغير الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي حيث تم

التطرق إلى مفهوم الأستاذ الجامعي، ملمحه، طرق إعداده، المعايير العالمية لعضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي، تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي و أهم نماذج التقييم.

الفصل الخامس: و تناول الباحث فيه إجراءات البحث حيث تم التطرق فيه إلى مجال

البحث و حدوده، أداة جمع البيانات، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة البحث، أداة البحث، إضافة إلى الشروط السيكمترية للأداة المستخدمة وأخيرا تنفيذ البحث.

الفصل السادس و تم فيه عرض النتائج و مناقشتها حسب فروض البحث.

## الفصل الأول :

### مشكلة و موضوع البحث

#### تمهيد

- 8 - إشكالية البحث
- 9 - فرضيات البحث.
- 10 - أهداف البحث.
- 11 - أهمية البحث و الحاجة إليه.
- 12 - أسباب اختيار الموضوع.
- 13 - تحديد المصطلحات.
- 14 - الدراسات السابقة.

#### خاتمة الفصل

## تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل ضبط موضوع البحث و ذلك من خلال ضبط الإشكالية،  
الفرضيات، أهداف و أهمية البحث بالإضافة إلى الضبط الإجرائي لمصطلحات البحث و عرض أهم  
الدراسات السابقة التي تناولت بعضا من مؤشرات و متغيرات البحث و التي يمكن الاستفادة منها في  
لاحقا في تفسير و مقارنة النتائج الخاصة بهذا البحث.

انطلاقاً من الدوري المحوري للعنصر البشري و أهميته في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية الشاملة باعتبارها عنصراً من عناصر البناء في الأمم، فكان لابد من الاهتمام بتدريبه و إعداده الإعداد المناسب، ومن هنا تحتل التربية بمفهومها الشامل مكان الصدارة في كافة المجتمعات- المتقدمة منها و النامية على حد سواء- و يصبح المعلم حجر الزاوية في نجاح العملية التربوية و تحقيق أهدافها المنشودة، ومن ثمة تحتل قضية " إعداد المعلم و تنميته" المكانة الكبرى و الأهمية القصوى في الخطاب السياسي و التربوي و الاجتماعي. و إذا كان المعلم يمثل "أمة في واحد" حسب التعبير التربوي البليغ و المحكم، نظراً لما يضطلع به من أدوار متعددة في بناء الأمم، فإن نوعية هذا المعلم هي المفتاح الذي يضمن للتعليم بلوغ أهدافه و مقاصده، تأسيساً على المقولة التربوية التي تؤكد أنه " لا يمكن لأي نظام تعليمي أن يرتقي أعلى من مستوى المعلمين فيه"<sup>1</sup>، هذا على مستوى التربية عموماً، أما إذا نظرنا إلى أعلى هرم المنظومة التعليمية في المجتمع و هي المنظومة الجامعية فإننا نجدها - خاصة في مجتمعنا- في حراك تنظيمي تحاول التطور و التطوير في مختلف هياكلها، ذلك أن لمؤسسات التعليم العالي دور هام وحيوي لما تحويه من مصادر الطاقة البشرية المتميزة علمياً و القادرة على التفاعل مع المتغيرات والتطورات العلمية و العملية مما يجعلها أداة فاعلة من أدوات التغيير و التطوير في المجتمع، فيتحول العاملون فيها و المتخرجون منها من أدوات استهلاكية إلى طاقات إنمائية و قوى عاملة قادرة على التغيير و التطوير<sup>2</sup>، كما أن الجامعات بما تتوفر عليه من هيئات علمية و مراكز و مخابر بحث و خاصة من أساتذة و باحثين، قادرة على تحسين مخرجات التكوين الجامعي و الفرص الاقتصادية الملائمة لإحداث التقدم الشامل في أي دولة، ويعتمد تطوير الأداء الجامعي عموماً على التنمية المهنية لأعضاء هيئات التدريس الجامعي باعتبارهم عنصراً أساسياً في عملية التطوير، لأن مستوى مؤسسات التعليم الجامعي يتحدد

<sup>1</sup> - Higginson, F. L: Teacher roles and global change. The 45th Session of the International Conference on Education. (UNESCO Geneva, 30 Sep - 5 Oct 1996 ).p 27.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب : الإدارة الجامعية دار حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع (ط1) 2001 الأردن ص 360.

بنوعية أساتذة الجامعة وكفاءتهم ، كما أنهم يمثلون جوهر النشاط العلمي والأكاديمي. وبدراسة للأدبيات في مجال التعليم الجامعي تبين ثمة ضعف في المستوى الأكاديمي للطالب الجامعي أعزى إلى أساتذة الجامعة، لعدم تمكنهم وقدرتهم من مهارات التدريس<sup>3</sup>، مما يكون له انعكاساته السلبية على أداء الجامعة لوظائفها على الوجه الأكمل بما يعود عليها وعلى المجتمع بالنتفع. ولتفعيل دور أستاذ الجامعة لا بد أن يخضع عمله للتقويم. ومن أهم الإجراءات التي تتبعها معظم الجامعات الأمريكية في الوقت الحاضر تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس فيها بما يعرف بتقويم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، عن طريق توزيع نماذج خاصة من الاستبانات على الطلاب في نهاية كل فصل دراسي ، لمعرفة وجهات نظرهم في الأداء الأكاديمي لأستاذ الجامعة، لأن الطالب الجامعي هو أكثر الأشخاص اطلاعاً ومعايشة لأستاذ الجامعة، مما يمكنه من الحكم الصحيح على الأداء الأكاديمي لأستاذ الجامعة. وهذا الحكم على الأداء الوظيفي لأستاذ الجامعة لا ينبغي أن يكون هدفاً في حد ذاته، بل يجب أن يكون عملية أساسية لباقي العمليات الأخرى المرتبطة بتحسين أداء الأستاذ في الجامعة. لكن إذا نظرنا إلى إمكانية تحقيق الجامعة للأهداف التي سطرته لنفسها و الأهداف التي سطرها لها المجتمع الذي تنتمي إليه، فإننا نجد أن تحقيق ذلك يتوقف على وجود هيئة تدريس جامعية قادرة على تنفيذ مختلف العمليات التكوينية والبحثية لتحقيق الأهداف المسطرة للجامعة و التي تتجاوز الأداء الأكاديمي أو التدريسي إلى مجالات أخرى من الأداء كالباحث العلمي و خدمة المجتمع و التعاون الدولي ، و بالتالي تتعدد نماذج تقييم هذا الأداء متجاوزة تقييم الطالب للأستاذ إلى تقييم الهيئة الإدارية الأكاديمية و تقييم الزملاء لبعضهم البعض إضافة إلى تقييم الأستاذ لنفسه. و تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي يراد به البحث في جوانب النقص في أدائه بغية تصحيحها، و هذا يقود إلى ضرورة التطوير و الإنماء، حيث أن أهم ما تتميز به هيئات التدريس في الجامعات العالمية المعاصرة هو التنمية المهنية المستمرة لأعضائها بهدف تحقيق التكيف الوظيفي و ترقية الأداء المهني و مواكبة التطورات العلمية الجارية في مختلف المجالات. و هذه

<sup>3</sup> - عبد القادر الشخيلي : تطوير المستوى العلمي للطالب الجامعي: دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 1983م. ص 48.

الميزة في حد ذاتها تعتبر أحد أهم المعايير الدولية لقياس درجة تطور التعليم العالي في أي دولة. والجزائر التي تسعى، كغيرها من الدول النامية، إلى إدخال المعايير و الأبعاد العالمية على المنظومة الجامعية الجزائرية، تجد نفسها اليوم مجبرة على الانخراط في سياق التوجهات الدولية الخاصة بالتعليم العالي بمختلف معايير هذه التوجهات، خاصة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الجامعي باعتبارها عملية منهجية تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الأستاذ الجامعي و إكسابه المعارف و المهارات و القيم اللازمة لتطوير أدائه نحو الأفضل، و ذلك من خلال مجموعة من السياسات و البرامج و الممارسات والتي تسمح بدورها بتحقيق غايات و أهداف التكوين الجامعي، مواكبة التطور في أساليب و تكنولوجيا التعليم الجامعي، المعايير الوطنية و العالمية للأستاذ الجامعي و أخيرا المساهمة في تحقيق رسالة الجامعة المتمثلة في إعداد الإطارات البشرية في كافة المجالات، إجراء الأبحاث النظرية و التطبيقية و خدمة المجتمع و تنميته و تحقيق التعاون الدولي. و ذلك يصب في النهاية في خانة رفع و تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

#### التساؤل الرئيسي:

هل لواقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي الجزائري علاقة بأدائه الوظيفي ؟

#### الأسئلة الفرعية:

أ - هل لواقع تنمية المهارات التدريسية علاقة بمستوى أداء وظيفة التدريس عند أساتذة الجامعة

الجزائرية ؟

ب - هل لواقع تنمية المهارات البحثية علاقة بمستوى أداء وظيفة البحث العلمي عند أساتذة الجامعة

الجزائرية ؟

ت - هل لواقع تنمية مهارات خدمة المجتمع علاقة بمستوى أداء وظيفة خدمة و تنمية المجتمع عند

أساتذة الجامعة الجزائرية ؟

ث - هل لواقع تنمية مهارات التعاون الدولي علاقة بمستوى أداء وظيفة التعاون الدولي عند أساتذة الجامعة الجزائرية ؟

## 2- فرضيات البحث:

\*- الفرضية العامة:

لواقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي الجزائري علاقة بأدائه الوظيفي.

\*- الفرضيات الجزئية:

أ - لواقع تنمية المهارات التدريسية علاقة بمستوى أداء وظيفة التدريس عند أساتذة الجامعة الجزائرية.

ب - لواقع تنمية المهارات البحثية علاقة بمستوى أداء وظيفة البحث العلمي عند أساتذة الجامعة الجزائرية.

ت - لواقع تنمية مهارات خدمة المجتمع علاقة بمستوى أداء وظيفة خدمة وتنمية المجتمع عند أساتذة الجامعة الجزائرية.

ث - لواقع تنمية مهارات التعاون الدولي علاقة بمستوى أداء وظيفة التعاون الدولي عند أساتذة الجامعة الجزائرية.

## 3- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى وجود علاقة بين واقع التنمية المهنية لدى أساتذة التعليم الجامعي ومستوى أدائهم الوظيفي في مجال التدريس، البحث العلمي، خدمة و تنمية المجتمع بالإضافة إلى التعاون الدولي. ذلك من خلال معرفة مصادر التنمية المهنية و درجة الاستفادة منها في تنمية مهارات التدريس، مهارات البحث العلمي، مهارات خدمة و تنمية المجتمع، و أخيرا مهارات التعاون الدولي. وبمعرفة واقع التنمية المهنية و مستويات الأداء لدى الأساتذة الجامعيين نريد البحث عما إذا كان لواقع التنمية المهنية في الجامعة الجزائرية علاقة بمستوى الأداء الوظيفي.

#### 4- أهمية البحث و الحاجة إليه:

يشتكى الكثير من الفاعلين في حقل التعليم الجامعي في الجزائر اليوم من تدنى مستوى نوعية تكوين الطلبة، تدنى مستوى البحوث العلمية المنجزة، تدنى فاعلية المساهمة في خدمة المجتمع إضافة إلى ضعف الترتيب العالمي للجامعات الجزائرية، كل هذه المؤشرات تجعلنا نحاول المساهمة في البحث أولاً عن أسباب هذا التدني، ثم محاولة المساهمة في البحث عن بعض جوانب تحسين مستوى نوعية هذا التكوين. و لعل أهم ما يلفت الانتباه إلى ضرورة البحث في جوانبه المختلفة، هو أهم عناصر العملية التعليمية و البحثية في الجامعة ألا وهو الأستاذ الجامعي. حيث جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة واقع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي كعنصر هام جدا و ضروري لكي يواكب الأساتذة مختلف التطورات العلمية و التدريسية و الأكاديمية الحاصلة في كل أنحاء العالم، و التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لهم و من ثمة الوقوف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر الأستاذ في مؤسسات التعليم العالي العنصر الفاعل والرئيسي في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، ووجود أساتذة متميزين ينعكس إيجابا على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية الجامعية. وتعتمد الجودة الكلية لمؤسسات التعليم العالي على نوعية الأساتذة الجامعيين بها، لأن الأستاذ المتميز يساهم في تنفيذ و وضع البرامج والمناهج المتطورة التي تهدف إلى ضمان خريجين متميزين، وفتح قنوات اتصال بينه وبين بيئته المحيطة حتى يمكن أن يكون شريكا فاعلا في برامج التنمية الوطنية، والإسهام في البحث والتقييم العلمي من أجل المساهمة في تقديم الرؤى العلمية لحل مشكلات التنمية. ولكي يكون تميز الأستاذ الجامعي مضمونا فإن هناك حاجة ماسة لتهيئة الدعائم والمقومات التي تمكنه من الاستجابة والاستيعاب الكامل لحاجة المرحلة الحالية والمستقبلية. وتعتبر تنميته المهنية المستمرة من الأولويات التي ينبغي على إدارات المؤسسات التعليمية العالية إعطاءها أهمية كبيرة جدا بغية النهوض بمستوى الأداء الوظيفي لهذه الفئة التي تعتبر الأعلى في هرم مجتمع

المعرفة و التعلم. و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن مدى أهمية التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر.

## 6- تحديد المصطلحات:

\* - الأستاذ الجامعي: هو الشخص الحاصل على درجة ماجستير أو الدكتوراه- ممن يشغل وظيفة

أستاذ أو أستاذ محاضر ، أو أستاذ مساعد- الذي يقوم بمهام تدريسية في أحد أقسام الكليات التابعة للجامعة حسب تخصصه، بالإضافة إلى مهتمتي البحث العلمي، وخدمة المجتمع .

\* - الجامعة: مؤسسة للتعليم العالي، تقوم بوظائف رئيسة ثلاث ، التدريس، والبحث العلمي، وخدمة

المجتمع، من خلال مجموعة من الكليات، تق دم برامج دراسية على مستوى الدراسة الجامعية، أو على مستوى الدراسات العليا.

\* - التنمية المهنية لأستاذ الجامعة: نعني بها كل مظاهر و أشكال النمو و التطور الكمي و الكيفي

في المعلومات و المهارات و التقنيات المتصلة بممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره المهنية، و كذا ما يكتسبه من معلومات و خبرات متنوعة تتعلق بالعمل نتيجة لممارسته لمهامه و أدواره المهنية في عمله الحالي.

\* - التنمية التدريسية: و يقصد بها في هذا البحث مختلف العميات و الأنشطة و المحاضرات

والمؤتمرات التي تركز على تنمية مهارات و كفايات الأستاذ، لكي يطور من أدائه المهني داخل قاعات التدريس و المحاضرات.

\* - التنمية البحثية: و هي مجموعة التقنيات و الأساليب الهادفة إلى زيادة قدرة عضو هيئة التدريس

على إتقان المناهج و الطرق البحثية و التحكم في أحدث وسائل البحث العلمي الحديثة.

\*- تنمية مهارات خدمة المجتمع : المقصود بها هنا دعم و تشجيع و تثمين مختلف الأنشطة

والممارسات التي يقوم بها الأستاذ خارج قاعات التدريس و الموجهة خصوصا إلى لمختلف الشرائح الاجتماعية بغية النهوض بالمجتمع عموما.

\*- تنمية مهارات التعاون الدولي : و تعتبر من أحدث الجوانب التي عنت التنمية المهنية بتطويرها

وإنمائها و تتمثل في تشجيع اتصال الأساتذة فيما بينهم من مختلف الدول و المشاركة في مختلف الندوات و المؤتمرات العالمية، إضافة إلى المساهمة القيام بالبحوث و التشجيع على تبادلها و نشرها عالميا.

\*- خدمة الجامعة للمجتمع : يعرف كل من شانون SHANON وشونفيلد SHONEFELD الخدمة

التي تقدمها الجامعة لمجتمعاتها على أنها" نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة ، ويمكن عن طريقة نشر المعرفة خارج جدران الجامعة وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة<sup>4</sup>.

\*- الأداء المهني للأستاذ الجامعي : يسمى الأستاذ الجامعي في التشريع الجزائري ب الأستاذ الباحث

وبالتالي فهو مطالب بالقيام بالتدريس والبحث فأداؤه مرتبط بالمجهود الذي يقدمه في كلتا المهمتين أو في المهمات الأخرى كالإدارة أو التسيير الأكاديمي و خدمة المجتمع.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1- الدراسات الأجنبية :

7-1-1- دراسة كلينتون<sup>5</sup> 1960: التي هدفت إلى الكشف عما ينبغي أن يكون عليه أستاذ الجامعة

من خصائص وصفات من وجهة نظر الطلاب. تبين أن الصفات التي تشير في مجملها إلى النواحي

الشخصية والأخلاقية والاجتماعية، كالاهتمام بالطلاب، والاستقامة، والوضوح، والبشاشة، احتلت المرتبة

الأولى. بينما الصفات التي تتصل بالنواحي العلمية والأكاديمية، كالقدرة على السيطرة على المادة العلمية

<sup>4</sup> - Shannon .T,J & Shoenfeld ,C. A University Extension the center of Applied Research in Education , New York 1965 p3

<sup>5</sup> - Clinton, R. J., "Qualities College Students Reside in College Instructors". School and Society, 1960, 32, PP. 232 - 240.

وتوصيلها بشكل واضح، احتلت المراتب الأخيرة.

**7-1-2- دراسة بوجال<sup>6</sup> 1967** . هدفت إلى التعرف على آراء الطلاب فيما يتعلق بالخصائص المميزة

للأستاذ المثالي. تكونت عينة الدراسة من 307 طلاب وطالبات من المستويين الأول والثالث بكلية فلاندر

سميث Philander Smith College بالولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة طلب

الباحث من أفراد العينة أن يرتبوا عشر خصائص حسب أهميتها من وجهة نظرهم في تمييز الأستاذ

المثالي. أوضحت الدراسة أن من أكثر الخصائص أهمية في تمييز الأستاذ المثالي، هي تمكن الأستاذ من

المعلومات، والدقة في تقويم الطلاب، ووضوح الشرح. وأن أقل الخصائص أهمية في تمييز الأستاذ

المثالي، الاشتغال بالبحث والتأليف، العناية بالطلاب وتشجيعهم على التفكير الناقد.

**7-1-3- دراسة جادزيلا<sup>7</sup> (1978)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر الخصائص المميزة للأستاذ

المثالي أهمية وأقلها أهمية من وجهة نظر الطلاب في كلية بغرب واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية.

تكونت عينة الدراسة من 427 طالبًا وطالبة من جميع أقسام الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث

استبانة اشتملت على 25 خاصية للأستاذ المثالي، وطلب من أفراد العينة أن يحيدوا أكثر الخصائص

أهمية وأقلها أهمية في تمييز الأستاذ المثالي من وجهة نظرهم. وأوضحت النتائج أن تمكّن الأستاذ من

مادته العلمية، وإعداد المحاضرة، والقدرة على عرض المادة بطريقة مشوقة، والمعرفة بخصائص اللغة،

من أهم الخصائص المميزة للأستاذ المثالي. وأن أقل الخصائص أهمية، هي عناية الأستاذ بالبحث

والتأليف، ومكانته في الحياة الاجتماعية، والعناية بالمظهر.

**7-1-4- دراسة كيلي و هارت<sup>8</sup> ( Kelly & Hart, 1969 )**. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية

النسبية للوظائف التي يمارسها أستاذ الجامعة، والمتعلقة بالتدريس، والبحث العلمي، وبناء الخلق، من

<sup>6</sup> - Pogue, F., "Students Ratings of the Ideal Teacher". Improving College and University Teaching. Vol. 15, Spring 1967, PP. 133 - 136.

<sup>7</sup> - Gandzella, B., "College Students Views and Rating of on Ideal Professor". College and University, Vol. 44, No. Fa 11, 1968, PP. 4 - 46.

<sup>8</sup> - Kelly, R., and Hart, D., "Professor Bole Performance of Entering College Students and Their Parents. The Journal Research, Vol. 63, Dec., 1969, PP. 150 - 151.

وجهة نظر الطلاب وأولياء أمورهم. تكونت عينة الدراسة من 672 طالبًا وطالبة، 1069 ولي أمر بالولايات المتحدة الأمريكية. وأوضحت الدراسة أن الطلبة يعتبرون التدريس أهم أدوار الأستاذ الجامعي، والبحث العلمي أقل أهمية. أما الآباء فقد اعتبروا البحث العلمي أقل الأدوار أهمية، وأعطوا التدريس، وبناء الخلق نفس القدر من الأهمية.

**7-1-5- دراسة جوثريك (Guthric, 1974)**<sup>9</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص والصفات الشخصية والاجتماعية والأكاديمية والمهنية لأستاذ الجامعة من وجهة نظر الطلاب وأساتذة الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن أساتذة الجامعة يركزون على الصفات التي تتصل بالإنجازات العلمية. بينما يؤكد الطلاب على الصفات التي تتصل بالممارسة العملية داخل حجرات الدراسة، كتوافر الحماس للعمل، والعرض المنطقي والواضح للمادة التي يقوم بتدريسها، وإثارة حماس الطلاب للمناقشة. كما يؤكد الطلاب على الصفات التي تتصل بالجوانب الشخصية، كالديمقراطية، والاستقامة، وحسن التفاعل. كما بينت الدراسة أن الطلاب يرون أن هناك بعض الصفات لا تليق بأستاذ الجامعة، كال تكلف، واستخدام ألفاظ غريبة وغامضة، والخشونة في التعامل، والكبرياء.

**7-1-6- دراسة هوج وآخريين**<sup>10</sup> ( Hoag, and Others, 1988 ). هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية لأستاذ الجامعة، والتي تؤثر على سمعته، وتعمل على إقبال الطلاب أو إجماعهم عن تسجيل مقررات دراسية معه. طبقت على عينة عددها 280 طالبًا وطالبة في مقررات المحاسبة والاقتصاد بكلية التجارة بجامعة ولاية بولينج جرين Bowling Green State University بولاية أوهايو بأمريكا. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثون استبيانًا مكونة من خمسة مجالات، وهي الصداقة والدفء مع الطلاب، وعدالة التقويم، والجدية في العمل، والعناية والاهتمام بالطلاب، وحسن المظهر. وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص الصداقة والدفء، والاهتمام بالطلاب، واحترام آرائهم،

<sup>9</sup> - Guthric, E. R., The Evaluation of Teaching: A Progress Report : Seattle : University Washington Press, 1974, PP. 30 - 35.

<sup>10</sup> - Hoage, J., and Others, "Does Professor's Reputation Affect Course Selection?". Paper Presented at the Missouri Valley Economics Association, March 24 – 1988 p 98

وحسن المظهر، والشخصية الجذابة، من أهم العوامل التي تؤثر في سمعة أستاذ الجامعة، ومن الدوافع الأساسية وراء تسجيل الطلاب للمقررات الدراسية مع الأساتذة الذين تتوفر فيهم هذه الصفات.

7-1-7- دراسة أوت<sup>11</sup>: (Ott, 1991). هدفت الدراسة إلى التعرف على الصفات الأكاديمية التدريسية

لأستاذ الجامعة. أوضحت الدراسة ارتفاع درجة تفضيل الطلاب وإقبالهم على مقررات الأساتذة الذين تكون محاضرتهم أكثر تشويقاً، ويتصفون بغزارة المادة العلمية وتوصيلها بمهارة عالية، ويربطون المادة العلمية بالواقع العملي للحياة الواقعية.

7-1-8- دراسة كل من يونج وشاو<sup>12</sup> (Young & Shaw, 1999) التي هدفت إلى التعرف على

عوامل فاعلية التدريس في الكليات الجامعية بجامعة لكرادو الشمالية . تكونت عينة الدراسة من 912 طالباً، واستخدم المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استباناً مكونة من ( 25 ) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن أفضل أعضاء هيئة التدريس هم القادرون على إعطاء قيمة علمية ووظيفية للمقررات التي يقومون بتدريسها، ويعملون على زيادة دافعية طلابهم وحماسهم للعملية التعليمية، كما أن هناك فئة من أعضاء هيئة التدريس يواجهون مشكلة التواصل والتفاعل مع الطلاب مما يقلل من فاعلية تدريسهم للمفردات، أما الفئة الأخيرة فهم يواجهون مشكلة عدم القدرة على تنظيم محتوى المقرر الدراسي بما يتلاءم مع بيئة التعلم في الصف الدراسي والذين ما زال يعتمدون الطرق التقليدية في التدريس ولا يستخدمون الوسائل التربوية المناسبة

7-1-9- دراسة آموري ديل<sup>13</sup> 2004 ، Amaury Daele ، التنمية المهنية للأساتذة في سياق المشاركة

في منظومة افتراضية: حيث بحثت هذه الدراسة في أساليب التنمية المهنية للأساتذة في سياق المشاركة

في منظومة افتراضية، حيث بينت الدراسة أهمية التنمية للأساتذة في إطار المنظومات التعليمية

<sup>11</sup> - Ott, M., "Characteristics of New and of Newly Promoted Professorial Faculty at the University of Maryland". Maryland: The University of Maryland of College Park, 1991, PP. 8 - 60.

<sup>12</sup> - Young Suzanne & Dale Shaw, Profiles of Effective College and Universities teachers. The Journal of Higher Education, 1999.pp671-684

<sup>13</sup> - Amaury Daele: Développement professionnel des enseignants dans un contexte de participation à une communauté virtuelle: une étude exploratoire, Ed. Université catholique de Louvain 2004

الافتراضية، خاصة بعد انتشار التعليم الافتراضي فقد أضحت الحاجة الكبيرة لأن يساير الأساتذة كل ما يتغير في مجال أنماط و كفايات التدريس، و بالتالي فتنمية مهارات التعليم الافتراضي أكثر من ضرورة حسب ما توصلت إليه هذه الدراسة.

### \*- مناقشة و تعليق

إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذه الدراسات الأجنبية هو أن الدراسات التي سبقت 1990 م قد ركزت في معظمها على الصفات الشخصية للأستاذ الجامعي المثالي، كما لم تخلو نتائجها من ترتيب أهم الصفات الشخصية كالاتمام بالطلبة، الاستقامة، الوضوح في اللغة، البشاشة... إلخ كما نلاحظ عليها أيضا أن أغلبها اعتمدت على الطلبة كمصدر للحصول على البيانات و المعلومات، و إلى حد هذه الفترة لم يكن الأستاذ مصدرا لهذه البيانات و المعلومات، كما كانت وظيفة التدريس هي الأهم من بين وظائف الأستاذة من وجهة نظر الطلبة. أما الدراسات التي أتت بعد 1990 فقد ركزت على التفاعل الصفي بين الطلبة و الأساتذة و على أهمية المواد العلمية المدرّسة كما تناولت أيضا وظائف البحث العلمي و خدمة المجتمع إلى جانب وظيفة التدريس. و على العموم إن ما يلاحظ على هذه الدراسات هو اهتمامها بالأداء التدريسي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأجنبية كملكة يجب النهوض بها. أما دراسة آموري ديل فقد ركزت ضرورة التنمية المهنية للأساتذة في سياق المشاركة في منظومة التعليم الافتراضي، هذه المنظومة تقتضي حسب ما جاء في الدراسة تنمية مهارات التعليم عند بعد في سياق ما تعرفه الجامعات الأجنبية من تطور في مناهج التعلم و التعليم المتطورة.

### 7-2- الدراسات العربية:

7-2-1- دراسة عيسوي (1984م)<sup>14</sup>، التي من أهدافها التعرف على آراء الطلاب في جامعتي بيروت العربية والإسكندرية في السمات التي ينبغي توافرها في أستاذ الجامعة. أظهرت الدراسة أن الصفات التي

<sup>14</sup> - عبد الرحمن عيسوي. تطوير التعليم الجامعي العربي. دراسة حقلية. بيروت: دار النهضة العربية، 1984م. ص 97

يفضلها الطلاب في أستاذ الجامعة تتمثل في احترام شخصية الطالب، وسعة الأفق، والتعاون مع الطلاب، ووزارة المعلومات، وتكوين صداقات مع الطلاب، ونقل المعلومات ببسر وسهولة، وفهم شخصية الطلاب ودوافعهم، والعدل في تقييم الطلاب، وإدراك قيمة مهنة التعليم.

**7-2-2- دراسة شبيحة:** (1985م)<sup>15</sup>، هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت آراء الطلاب تختلف

عن آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بواقع الدور المهني والأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وما ينبغي أن يكون عليه في كلية التربية بجامعة المنوفية. اشتملت عينة الدراسة على 358 طالباً وطالبة من طلاب المستويين الثالث والرابع في أقسام اللغة العربية، والتاريخ السياسي، واللغة الإنجليزية، والرياضيات، والطبيعة والكيمياء، والتاريخ الطبيعي، والشعب الصناعية، والشعب الزراعية، و 32 عضواً من أعضاء هيئة التدريس -أستاذ، وأستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيدين-. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد

الباحث استبياناً مكونة من ثلاث مجالات، هي الأنشطة والمعايير المهنية والأكاديمية، والحرية والاستقلال، والحوافز المكافآت. كشفت النتائج -فيما يتعلق بواقع الدور المهني والأكاديمي لعضو هيئة التدريس -عن اختلاف آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأنشطة والمعايير المهنية والأكاديمية، وحرية عضو هيئة التدريس واستقلاله، واتفق آراء المجموعتين على حوافز أعضاء هيئة التدريس. أما فيما ينبغي أن يكون عليه الدور المهني والأكاديمي لعضو هيئة التدريس أوضحت الدراسة اتفاق آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأنشطة والمعايير المهنية والأكاديمية، وحوافز أعضاء هيئة التدريس ومكافآتهم، واختلاف آراء المجموعتين على حرية عضو هيئة التدريس .

**7-2-3 دراسة الكندي:**<sup>16</sup> 1990م التي هدفت إلى التعرف على مستويات النشاط الأكاديمي لأعضاء

هيئة التدريس، وتحديد الأنشطة المهمة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، تكونت عينة الدراسة من 204 عضواً من أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبياناً اشتملت على

<sup>15</sup> عبد المجيد عبد التواب شبيحة. "الدور المهني للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس". مجلة التربية المعاصرة، ع3، ماي 1985م. ص ص 103، 126.  
<sup>16</sup> - جاسم يوسف الكندي، علي محمد إبراهيم. "تحليل النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت". رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع34، س 10، 1990م. ص ص 37، 72.

أسئلة لتقدير الوقت المخصص للأنشطة التي يمارسها عضو هيئة التدريس، وهي العبء التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ونشاطات أخرى. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، توصلت الدراسة إلى أنّ النشاط الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بجامعة الكويت ينحصر في ثلاثة أنشطة رئيسية، هي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وأن أكثر من نصف وقت عضو هيئة التدريس مخصص للتدريس.

#### 7-2-4- دراسة الخوالدة، توفيق مرعي، 1991م<sup>17</sup>، التي هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة أعضاء

هيئة التدريس في جامعة اليرموك بالأردن للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية. تكونت عينة الدراسة من 61 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من جميع التخصصات في الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبياناً اشتملت على الكفايات الشخصية، والتخصص، والتقييم، والتعامل مع الطلاب والزملاء، وأهمية تلك الكفايات. وبعد تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي، أوضحت الدراسة أن الكفايات الأدائية المهمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تتمثل في التمتع بالصحة الجسمية والنفسية، والتحلي بالصبر، وإتقان اللغة الأجنبية والعربية، وامتلاك مهارة البحث العلمي، وإجراء البحوث العلمية، وتشخيص جوانب القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها في تعلم الطلاب، وتطوير التفكير الإبداعي لدى الطلاب، واتخاذ القرارات السليمة، والقيام بكل ثقة بالنفس بالمهام التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، والنمو المهني المستمر، وامتلاك الذكاء، واستخدام طرق متنوعة لتعليم الطلاب المفاهيم. كما أوضحت الدراسة أنّ ما يدرك أعضاء هيئة التدريس أهميته يقومون بممارسته في تأدية وظائفهم الأكاديمية.

#### 7-2-5- دراسة سهيل رزق دياب 2006: المدرس الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين

(أدواره المتوقعة -سماته ومقوماته). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما يلي:

<sup>17</sup> - محمد محمود الخوالدة ، توفيق مرعي. "مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ع 26، 1991م. ص ص 67، 82.

1-أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال مهمات المدرس الجامعي وأدواره.

2-الأدوار المتوقعة من المدرس الجامعي في هذا القرن وذلك في كل من: مجال التدريس -مجال البحث

العلمي -مجال خدمة المجتمع.

3-السمات والمقومات التي يجب أن يتسم بها المدرس الجامعي في هذا القرن.

4-درجة أهمية كل دور متوقع من أدوار المدرس الجامعي، وكذلك درجة أهمية كل سمة من سماته،

ووضعها ضمن قائمة أولويات.

و قد انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

-ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال مهمات المدرس الجامعي وأدواره، والتي أبرزتها تحديات القرن

الحادي والعشرين؟

-ما الأدوار المتوقعة من المدرس الجامعي في ظل هذه التحديات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعي؟

- ما السمات والمقومات التي يجب أن يتسم بها المدرس الجامعي في القرن الحادي والعشرين؟

-ما درجة أهمية كل دور من الأدوار المتوقعة، وما درجة أهمية كل سمة من السمات التي يجب أن يتصف

بها المدرس الجامعي المعاصر وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي؟

أما حدود دراسته فكانت تدور حول:

1- استطلاع رأي عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحلية بقطاع غزة.

2-اختيار عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة بغزة.

3-تطبيق الدراسة على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2005/2004 م.

باستخدام استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث إنه الأكثر ملائمة لموضوعها. على عينة

مكونة من (100) مدرس جامعي ممن يعملون في الجامعات المحلية الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر

وجامعة القدس المفتوحة بمدينة غزة حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية، ويمثل حجم العينة % 25 من حجم المجتمع الأصلي. وأعد الباحث استبياناً لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يلي:

أ -العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في مكانة عضو هيئة التدريس ومدى تأثيرها.

ب - الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المدرس الجامعي الذي نريد - ودرجة أهميتها.

ج -الأدوار التي ينبغي للمدرس القيام بها ومدى ممارستها، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- يتبين أن المدرس الذي يتصف بالاستقامة ولديه وازع ديني إلى جانب تميزه بقوة الشخصية وسلامة الجسم والتمتع بثقة كبيرة بنفسه وقدراته إضافة إلى انضباطه والتزامه وتقانيه في عمله يحظى بمكانة اجتماعية مرموقة بين زملائه وطلابه وينعكس ذلك أيضاً على مجتمعه.

2- أن غالبية الخصائص والمواصفات يمكن اعتبارها من المقومات العلمية والمهنية والشخصية للمدرس الذي نريد، وينبغي أن يتزود بها حتى يحقق أداءاً تدريسياً فعالاً. وبالرغم من أهمية جميع هذه الخصائص إلا أن الخصائص العلمية والمهنية حظيت بدرجة أهمية أعلى من بقية الخصائص الشخصية والاجتماعية، وجاءت هذه النتائج منسجمة مع متطلبات العصر وما تفرضه ثورة المعلومات على المعلم من مواكبة المستجدات واهتمامه بتطوير نفسه في مجال تخصصه حتى يكون خبيراً متخصصاً في مادة تخصصه وملماً بأحدث الطرائق والأساليب التربوية التي تمكنه من تحقيق تعليم وتعلم فعال. كما جاءت هذه النتائج مؤكدة لتغيير النظرة إلى وظيفة المعلم ودوره ومسؤولياته بتغيير متطلبات الحياة العصرية، فبينما كانت وظيفة المعلم في الماضي هي نقل المعلومات إلى أذهان المتعلمين، أصبحت في عصرنا الحالي تتطلب من المعلم بناء الشخصية الإنسانية المتكاملة والسوية، وهذا يتطلب من - المعلم العصري الذي نريد - في عالم اليوم الذي يتصف بالتغير السريع والتطور، أن تكون لديه العديد من الخصائص والقدرات والمهارات ما يمكنه من القيام بأدوار عديدة تستلزم لتربية الأجيال التربوية التي تناسب متغيرات العصر .

7-2-6- دراسة حداد وزملاؤه 1995م تناولت: النمو العلمي المهني لعضو هيئة التدريس أو المعلم

الجامعي، وقد كشفت تلك الدراسة عن أبرز النتائج التالية المرتبة بالنمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس :

أ- إن أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي ليسوا ملزمين بمتابعة نموهم العلمي المهني وفق قوانين تنظيمية حقيقية، ومعظم الممارسات في هذا المجال تخضع لاجتهادات مطلقة لهؤلاء الأعضاء.

ب- هيئة التدريس في التعليم العالي لا يتحقق من ورائها نفع ملموس لأداء عضو هيئة التدريس، فضلا عن أن هناك افتقارا واضحا إلى التجديد والابتكار في الفكر وفي أسلوب الأداء.

ج- إن عددا كبيرا من أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي يعانون من احباطات كثيرة سببها إما مادي أو معنوي، الأمر الذي يضطر بعضهم إلى عدم الاهتمام بالنمو العلمي المهني، وممارسة أنشطة التدريس بصورة تقليدية، إضافة إلى تأليف وبيع المذكرات الجامعية من أجل تحسين الدخل من خلالها أو من خلال أنشطة أخرى شبيهة.

د- إن أحد أهم معوقات النمو العلمي المهني لأعضاء هيئة التدريس تتمثل في تنوع وازدحام مهام العمل الرسمية وخاصة في التدريس واللجان ونحوها، وعدم اكتمال المرافق والخدمات المساندة للنمو العلمي والمهني من مختلف الأبعاد، وضعف مهارات الاتصال ومهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم.

#### \* - مناقشة و تعليق:

اشتملت هذه الدراسات العربية على دراسة أهم أدوار المعلم الجامعي في مختلف الجامعات العربية فبالإضافة إلى السمات و الصفات الشخصية المتوقعة في عضو هيئة التدريس الجامعي، و أهم أدواره الأكاديمية، نجد بعض الدراسات قد تناولت أيضا مستويات النشاط المهني للأعضاء هيئات التدريس من وجهات نظر الطلبة و الأساتذة، أما دراسة حداد و زملائه فقد ركزت على النمو العلمي و المهني للأستاذ الجامعي و فيها أكد الباحثون على أن التنمية المهنية ليست قرارا مفروضا على الأساتذة لكي يحاسبوا

على مدى التطور العلمي و المهني، كما أشاروا إلى مجموعة العوائق التي تعترض الأساتذة في سبيل التطور و النماء المهني و أرجعوها إلى كثرة الأعباء المفروضة عليهم.

### خاتمة الفصل:

نلاحظ من خلال ما تقدم عرضه أن كل متغير من متغيرات هذا البحث يشكل في حد ذاته حقلًا واسعًا للبحث و الدراسة العلمية، و نتيجة لذلك تمت محاولة ضبط مؤشرات هذا الموضوع بما يحقق تميزه عن الدراسات السابقة التي سبق للباحثين و المهتمين بمجال التنمية المهنية، و الأداء الوظيفي لدى أساتذة الجامعات، تناوله كل حسب رؤيته و اتجاهه العلمي في البحث.

## الفصل الثاني: الجامعة و أهم أدوارها

تمهيد

- 1- تعريف الجامعة.
  - 2- نشأة الجامعة و تطورها عبر العصور.
  - 3- النظريات المفسرة لدور الجامعة.
  - 4- وظائف الجامعة.
  - 5- نشأة و تطور الجامعة في الجزائر.
  - 6- الأستاذ الجامعي و تحقيق وظائف الجامعة.
- خاتمة الفصل.

## تمهيد:

لقد أدرك المجتمع الإنساني منذ القديم الحاجة إلى العلوم و المعارف فاتجه بشكل تدريجي نحو إنشاء ديار لها تجسدت في شكلها النهائي العروف لدينا باسم الجامعة، هذه الأخيرة تحولت بشكل سريع إلى فضاء رحب و موضوع ثري جدا للبحث، و قد جاء هذا الفصل في هذا البحث ليبين أهمية الجامعة كمنطلق لمختلف الأبحاث التي تعنى بالتطوير و التجديد في المجتمع، و بالتالي تحديد أهم الوظائف التي أسندتها المجتمع للجامعة، ثم تبيان دور الأستاذ الجامعي في تحقيق أهداف الجامعة عبر مراحل تطورها و وجودها و خاصة في عصرنا هذا.

### 1- تعريف الجامعة:

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي و عالمي لمفهوم الجامعة<sup>(18)</sup> فكل مجتمع يقيم جامعتة تبعا لأهدافه المحددة بحسب خصائصه و توجهاته و أهدافه.

\*- تعريف توفلر TOFFLER : الجامعة هي بمثابة مصنع لإنتاج المعارف التي تستخدم في تحقيق الأهداف التربوية و المجتمعية على حد سواء لما توفره من معطيات معرفية بالمحيط الذي يتنامى تطوره باضطراد مذهل في جميع مناحي الحياة<sup>(19)</sup>.

\*- الجامعة " منظمة قادرة على الازدهار إذا حققت قدرا كافيا من الاستقلال الذاتي. ستستمر في توفير التعليم العالي و الإشراف على التعليم الثانوي الذي سيؤمن لها نخبة من الزبائن لكنها على الأخص سوف تنتج و تباع خدمات متنوعة: تربية دائمة،ابتكار، إنشاء مؤسسات ذات تكنولوجيا عاليا، إصدار صحف إدارة براءات اختراع. سيكون النجاح حليف بعض الجامعات الكبرى بقدر ما ستعرف كيف تضع و تفرض و تثمن علامات تجارية عالمية"<sup>(20)</sup>.

18 - مراد بن أشنهو: نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عائدة أديب بامية،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1981 ص03.

19 عبد الله ساقور: واقع التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة عدد 17- جوان 2000 ص100.

20 جاك أتالي معجم القرن الـ21 تعريب يوسف ضومط . دار الجبل ط1 2000 لبنان.

\* تعرف الجامعة على " أنها المؤسسة التي تقوم بصورة رئيسية بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة عالية من النضج و يتصفون بالقدرة على العقلية و الاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة".<sup>(21)</sup>

\* الجامعة "مؤسسة أوجدها أناس لتحقيق أهداف ملموسة و متعلقة بالمجتمع ا لذي ينتمون إليه"<sup>(22)</sup>.

\* تعريف عبد المجيد عبد التواب : " الجامعة تختص بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي و البحث العلمي الذي تقوم به كلياتها و معاهدها من خلال هيئة التدريس و الطلبة الباحثين في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا متوخية بذلك المساهمة في ترقية الفكر و تقدم العلم و تنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمختصين و الفنيين و الخبراء في مختلف المجالات و إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة"<sup>(23)</sup>

## 2- نشأة الجامعة و تطورها عبر العصور:

مرت الجامعة منذ نشأتها بمرحلتين بارزتين وهما:

أ- مرحلة النشأة و التأسيس:<sup>24</sup> إن المتأمل في تاريخ الحضارات القديمة، و على اختلافها، فإنه يجد في كل واحدة على حدا محاولات هذه الحضارات في تجميع الطلبة و الأساتذة في مكان واحد لتلقى العلوم والمعارف المتقدمة في تلك العصور. فالحضارة المصرية القديمة عرفت بدوها هذا النمط من المدارس العليا حيث كان يجتمع كبار رجال الدين في المعابد، و يتلقى الطلبة ما استطاعوا من المعارف مختلف العلوم، كالطب و الفلك و الحكمة و آداب السلوك، و خاصة الهندسة نظرا لاهتمام المصريين آنذاك بالأبنية و المنشآت المعمارية. ومن أهم جامعات مصر القديمة جامعة "أون" بعين شمس، دير الكرنك، ودير تل العمارنة.

<sup>21</sup> -سعيد التل و آخرون قواعد الدراسة في الجامعة. دار الفكر للطباعة و النشر ط1 الأردن1997.ص 29.

<sup>22</sup> مراد بن اشنهو مرجع سابق.ص03

<sup>23</sup> - زين الدين مسمودي: بعض مشكلات المكونين في التعليم العالي. الملتقى الدولي المعنون ب: إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي سطيف 2001.إصدار مخبر إدارة و تنمية الموارد البشرية بجامعة سطيف 2004 ص 266

<sup>2</sup> - سعيد التل و آخرون. مرجع سابق ص34

و في الهند القديمة أيضا و في حوالي 1500 ق م كانت بدايات الجامعة تتمثل في أن بعض الحكماء كانوا يلجأون إلى الغابات بحثا عن الهدوء. و يلتحق بهؤلاء الحكماء بعض الشباب الراغب في مناقشتهم في أمور الفلسفة و الدين. و قد أنشأ الشاعر الهندي المعروف "طاغور" جامعة "سانتيكان" في البنغال، كما طور الهنود التعليم الجامعي و جعلوه مميزا عن التعليم العام، حيث كان يقتصر على فئة الكهان فقط.

أما في الصين القديمة فقد أصدر أحد أباطرتها في عام 124ق م مرسوما حدد فيه أنظمة مؤسسات التعليم العامة، كما حدد فيه نظاما خاصا بالامتحانات العامة. و كانت مهمة هذه الجامعات هو تعليم الطلبة العلوم الكلاسيكية المعروفة و التعاليم الكونفوشيوسية.

كما لم تخلو الحضارة اليونانية أيضا من الهيئات العلمية، بل و كانت هذه الجامعات الأقرب إلى المفهوم العصري للجامعات، حيث اعتبرها بعض الباحثين أساس الجامعات المعاصرة. فقد أنشأ أفلاطون أكاديميته المعروفة في أثينا سنة 387 ق م لدراسة التراث الإغريقي و تعليم الشباب فن الخطابة وغيرها. كما أنشأ أرسطو مؤسسة للتعليم العالي سميت "بالليكيوم" و كان يدرس فيها علاوة على الأدب و التاريخ العلوم الطبيعية .

و من جهة أخرى طور العرب و المسلمون ابتداء من القرن الثاني هجري (السابع ميلادي) تعليما جامعيًا متقدما، بعدما كانوا قد استفادوا من احتكاكهم بالحضارة اليونانية و الفارسية من العلوم و الطب و الفلسفة و الفلك ، فأنشأوا مؤسسات لتطوير هذا التراث الفكري المتميز .

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي في الحضارة العربية الإسلامية، و خاصة في الأندلس، قد نهضت بدور كبير في تطوير التعليم الجامعي في أوروبا بصورة عامة، و في تطور فكرة الجامعة بمعناها الحديث. فقد درس كثير من الأوروبيين في هذه المؤسسات، ولم ينقلوا ما توصل إليه

العرب المسلمون من التقدم في مجالات العلوم و الآداب فحسب، وإنما نقلوا أيضا أفكارهم حول تنظيم مؤسسات التعليم الجامعي.<sup>(25)</sup>

**ب - مرحلة التطور و العطاء:** ترتبط هذه المرحلة بنشأة فكرة الجامعة بمفهومها الحديث في العصور

الوسطى، و تطور هذه الفكرة وتأسيسها و انتشارها. و انتشار فكرتها لا يعد إنجازا كبيرا بالنظر إلى المستوى الكبير الذي وصلته فحسب، و إنما أيضا بالنظر إلى النتائج العلمية الكبيرة المحققة على أكثر من مجال.

**\* العوامل التي ساعدت على نشأة الجامعة:**

يمكن القول أن الجامعة لم تؤسس على أساس الصدفة و إنما كان نتاجا لتوافر مجموعة من الظروف والعوامل كل حسب طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه و في هذا الصدد يقول "مراد بن اشنهو": "يؤسس كل مجتمع جامعته بناء على مشاكله الخاصة و تطلعاته و اتجاهاته السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ومن ثم تصبح الجامعة مؤسسة تكوين لا تحدد أهدافها و اتجاهاتهم من جانب واحد ومن داخل جهازها بل تتلقى هذه الأهداف من المجتمع الذي تقوم على أسسه و الذي يعطينا هو وحده حياة ومعنى ووجود"<sup>(26)</sup>. و يمكن إجمال أهم العوامل التي ساعدت على ظهور الجامعة فيما يلي :

**- التقدم في العلوم و الآداب :**

لقد أثر اتصال الشرق بالغرب في حدود القرن الحادي العشر تأثيرا كبيرا على مستوى حرية الفكر و الشك ( كأهم السمات التي اتصف بها الشرق آنذاك)، فانتقلت بذلك البحوث الشرقية إلى الغرب و ما رافقها في ذلك من تنقيحات و دراسات. كما أسهم هذا الاتصال في تطوير أسس المنهجية العلمية التي قامت فيما بعد بالدور الأساسي في تطوير العلوم خاصة النظرية منها. و هذا التقدم في العلوم و الآداب تطلب تطور مؤسسات تتحمل مسؤولية هذا التطور، فجاءت بذلك الجامعة لتحمل هذه المسؤولية.

**- تطور المدن:**

<sup>25</sup> سعيد التل و آخرون. مرجع سابق ص 35  
<sup>26</sup> مراد بن اشنهو. مرجع سابق ص 03.

إن المدن و ما تتميز به من كثافة سكانية، و حاجاتها لأشخاص مؤهلين في الطب و القانون ومختلف العلوم، زيادة على حياة الرفاهية في المدن، كل ذلك اقتضى وجود مؤسسات لتكوين هؤلاء الأشخاص فتولت بذلك الجامعة هذا الدور.

#### - الإقبال على التعليم :

إن التقدم الذي حصل في مختلف العلوم و الآداب و ما ترتب عن ذلك من اتساع لنطاق المعرفة في جميع المجالات، دفع الناس إلى الإقبال المكثف على التعليم. و لكن المؤسسات التعليمية و جدت نفسها غير مهياة بالقدر الذي يسمح لها استيعاب و تأطير هذه الأعداد و الأنواع الوافدة إليها .

#### - الاتصال مع العرب:

لقد طور العرب مؤسسات متقدمة للتعليم العالي، و طوروا لهذه المؤسسات مبادئ و برامج و تقاليد معينة. و اطلع الغرب على هذه المؤسسات العربية من خلال الاتصالات المختلفة التي مع العرب و استفادوا منها. كما شكلت العلوم العربية محتوى التعليم للجامعات الغربية طيلة العصور الوسطى. و في الأخير لا بد من الانتباه إلى أن هذه العوامل المذكورة سابقا قد ساهمت بدرجات متفاوتة في تهيئة الظروف لنشأة الجامعة و تطورها، إلا أن هناك عوامل أخرى أسهمت هي بدورها في نشأة الجامعة كالحركات الدينية و الفكرية و التقدم في العلوم الكنيسية و اللاهوت في فرنسا، و محاولات الحفاظ على التراث اليوناني و الروماني في جنوب إيطاليا.

#### \*- بداية فكرة الجامعة :

يرجع أول اعتراف رسمي بمجموع الطلبة الذين أخذوا يرسون حجر الأساس للحركة الجامعية إلى سنة 1158 م في شمال إيطاليا حيث أصدر الإمبراطور " فرديريك بربروسا" براءة تضمنت بعض الامتيازات لمجموعة الطلبة في المدن اللامباردية، بما فيها مدينة" بولونيا". و مضمون هذه البراءة هو رعاية

الإمبراطور للأساتذة و الطلبة. و أطلق على هذا التجمع اسم ( يونيفرسيتي) و هذه الكلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية ( يونيفرستات) universtate وتعني الإتحاد أو التجمع.<sup>(27)</sup>

أما بخصوص أولى الجامعات التي ظهرت فيعتبر المؤرخين أن أقدم الجامعات تأسيسا هي جامعة بولونيا. و تشير بعض الدراسات التاريخية إلى أن مولد جامعة باريس كان قبل جامعة بولونيا، إلى أن هذه الأخيرة سبقت الأولى من حيث التنظيم كجامعة.

### 3- النظريات المفسرة لدور الجامعة:

كان لعلماء الاجتماع اهتماما كبيرا ول فهم الدور الحقيقي الذي يؤديه النظام التعليمي في عمليات التنمية و التحديث في المجتمع، و قد امتد هذا الاهتمام تاريخيا إلى الرواد الأوائل لعلم الاجتماع أمثال سبنسر Spencer دوركايم Durkheim ماكس فيبير Max weber و غيرهم و قد ركز هؤلاء على مناقشة قضايا التعليم العالي و التحديات التي تواجه الجامعة في المجتمع الحديث و مدى تأثيرها على تنمية وتطوير المجتمع الصناعي، حيث عاصروا المراحل التطورية لنشأته.<sup>28</sup>

#### أ- نظرية التحديث:

ظهرت هذه النظرية مع بداية الخمسينات من القرن الماضي و قد ركزت على مجموعة من العوامل التي تؤثر مباشرة في عمليات التنمية و منها عامل التعليم، و اهتمت نظرية التحديث بصفة أساسية بتحليل الجوانب البنائية المتغيرة التي تؤديها عمليات التنمية بصفة عامة، فتبنت هذه النظرية المداخل السببية والتفسيرية في حدوث الإنجازات موضحة مقدار التداخل بين العوامل التي تؤثر على عمليات التنمية والتحديث في المجتمع المعاصر، و من هنا كانت الدعوة إلى ضرورة استخدام الطرق ذاتها لإحداث عمليات التغيير و التطور و التقدم في البلدان النامية المتبعة في نظيراتها المتقدمة. و قد ظهرت في منتصف السبعينات إسهامات كل من أليكس إنكلز A.INKLES و ديفيد سميث D.SMITH ضمن هذه النظرية حيث حاولا معرفة الدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية من مدارس و جامعات في عملية

<sup>27</sup> - سعيد التل و آخرون مرجع سابق ص 41

<sup>28</sup> - عبد الناصر محمد رشاد: التعليم و التنمية الشاملة، دار الفكر العربي (د ط) مصر 1997 ص 112.

التنشئة الاجتماعية و تكوين الشخصية الفردية. و اعتبارا أن عملية التحديث تمثل عملية التحديث تمثل عملية اكتساب أكبر نسبة من السكان لمجموعة من المواصفات و الخصائص و الاتجاهات و القيم و المعتقدات الحديثة و يلاحظ على هذه النظرية تصورها بأن على الدول النامية إذا أرادت أن تحقق التنمية الاقتصادية و التقدم، عليها أن تسلك نفس المراحل و الطرق التي مرت بها الدول المتقدمة في مسيرتها للتنمية الشاملة دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السياقات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و التاريخية و الحضارية التي تعيشها الدول النامية و التي تختلف كثيرا عن السياقات التي كانت تعيشها نظيراتها المتقدمة حاليا في مراحل تاريخية ماضية<sup>29</sup>.

إن أهم ما يلاحظ على هذه النظرية هو تركيزها الشديد على دور الجامعة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول النامية و ضرورة إتباع هذه الدول للأساليب و الطرق التي استخدمتها جامعات الدول المتقدمة نفسها للوصول إلى الرقي الاجتماعي و الثقافي دون مراعاة الخصوصيات التاريخية و الحضارية و الثقافية لمختلف الدول.

#### ب- نظرية رأس المال البشري:

ظهرت مع بداية الستينات و هي تمثل وجهة نظرية الاقتصاديين حول العلاقة بين التعليم و التنمية. لقد أراد العالم الاقتصادي الأمريكي تيودور شولتز T.Schulze أن يحل العلاقة بين التعليم و مخرجاته من القوى العاملة باعتبارها نوعا من استثمار رأس المال و نوعا من الاستثمار الإنتاجي كأحد الأسس الرئيسية لعملية التنمية الشاملة، و من ثمة لا يمكن أن ننظر إلى التعليم على أنه نوع من الاستهلاك بقدر ما يعتبر نوعا من الاستثمار المنتج. و يرى شولتز أن " التعليم العالي في أي مجتمع ليس نشاطا حرا بل العكس فهو نشاط اقتصادي له تكاليفه، و يمكن تقدير نفقات التعليم العالي بسهولة، أكثر من استطاعتنا تقدير قيمة عوائده التي تظهر في شكل خدمات"<sup>30</sup>.

#### ج- نظرية الأنساق الاجتماعية:

<sup>29</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية (د،ط) 1991 مصر ص 187  
<sup>30</sup> - خوسيه جواكين برونر: العولمة و التعليم و الثورة التكنولوجية، ترجمة محمد البهنسي، مجلة مستقبلات عدد 02 - 2001 ص 171

يرى أصحاب هذه النظرية أن الجامعات يمكن اعتبارها أنساقا مفتوحة لتوفر خصائص النسق المفتوح فيها ( كما توجد بعض الجامعات ذات خصائص النسق المغلق)، حيث أنه مع الانتشار التكنولوجي و الثورة التعليمية التي اجتاحت العالم كله و الدول النامية أيضا بدت المدارس و الجامعات كأنساق مفتوحة تؤدي دورها في عمليات تنمية المجتمع و حل مشكلاته المتعددة و تركز هذه النظرية على علاقة المدخلات والمخرجات لمؤسسات التعليم الجامعي و هي كما يلي<sup>31</sup>:

\*- المدخلات: و هي مجمل ما تحصل عليه المؤسسات التعليمية من المجتمع مثل المعرفة و القيم والأهداف و الموارد المالية.

\*- العملية التعليمية و الأكاديمية: و تمثل الهياكل و الأفراد القائمين على العملية التعليمية إضافة إلى القائمين على الخدمات و الوسائل و الأدوات الفنية.

\*- المخرجات: تمثل نوعية الخريجين و تأهيلهم لخدمة المجتمع و كذا الإطارات الفنية و البشرية مع إكسابهم القيم و الاتجاهات، و كذا البحوث العلمية المختلفة.

#### **4- وظائف الجامعة:**

إن المتتبع تاريخيا لوظيفة الجامعة في المجتمع يرى أن هذه الوظيفة قد تبدلت و تغيرت و تطورت بتطور المجتمع علميا و تكنولوجيا، إذ كانت مهمة الجامعة و لقرون عديدة تتمثل في المحافظة على المعرفة القائمة و نقلها من جيل لآخر، و لم يكن من مهامها البحث العلمي بمفهومه الحديث الذي يستهدف نمو المعرفة و تطويرها، و لم تعرف الجامعات مثل هذه المهمة أو الوظيفة إلا في أوائل القرن التاسع عشر مع قيام جامعة (هوميلت) في برلين. كانت الجامعات الأوروبية في القرون الوسطى تعكس طبيعة الثقافة السائدة آنذاك، و التي كان ينظر إليها على أنها مجرد أداة لتوصيل الثقافة القائمة، بعيدا عن كونها أجهزة إبداع لمعارف جديدة. و بحلول عصر النهضة تغيرت المجتمعات الأوروبية و تغيرت معها وظيفة الجامعة نتيجة ظهور حاجات جديدة في هذه المجتمعات، حتى صارت نموذجا لمؤسسات التي تسخر

<sup>31</sup> - كمال بلخيري: دور الجامعة في مواجهة تحديات العولمة: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة باتنة عدد 15 الجزائر 2006 ص235.

طاقاتها لخدمة المجتمع و تفود ثروته العلمية و التكنولوجية التي تمثلت في قيام الثورة الصناعية و التي فرضت بدورها متطلبات جديدة على الجامعات، تمثلت في الحاجة إلى أعداد متزايدة من الكوادر الفنية المتخصصة و توجيه النشاط العلمي للجامعة في مجالي التدريب و البحث إلى مجالات العلوم الطبية والتكنولوجية و دراسة أسسها من احتياجات بشرية و اعتمادات مالية عالية<sup>32</sup>.

و يجمع الباحثون و المختصون في شأن التعليم الجامعي أن للجامعة وظائف ينبغي أن تؤدي حتى تكتمل رسالة الجامعة بالمفهوم الحديث و في ما يلي أهم الوظائف:

#### \* الوظائف التقليدية:

- توفير التعليم و التكوين الفعال لحاملي شهادات البكالوريا لكل الاختصاصات.
- توفير تكوين و تدريب عاليين رفيعي التخصص.
- المساعدة في توفير متطلبات المجتمع من خريجي ذوي كفاءة عالية.
- تشجيع الطلبة على البحث و السمو العلمي.
- تزويد الطلبة بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم لممارسة أعمالهم المستقبلية.
- تزويد الطالب بآليات التفكير النقدي و الرؤية الموضوعية .
- القدرة على التفسير العلمي للأحداث و التكيف مع مجمل التحولات المطروحة.
- القدرة العقلية و النفسية لمجابهة التحديات و تجاوز أشكال الإحباطات المختلفة.
- إعداد الطلبة لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية و المساهمة في حركة التنمية الشاملة .
- تزويد الطلبة بأنماط التفكير الذي يتضمن الدافعية و المثابرة و الاستمرارية العالية.<sup>(33)</sup>

\* الوظائف الحديثة : إن التطور الذي من خلاله يتم توسيع مهام التعليم العالي انطلاقا من مهامه

التقليدية، وتنمية و زيادة المعارف من خلال البحث و نقلها عن طريق التعليم، إنما هي ظاهرة عامة في

<sup>32</sup> - فضيل دليو و آخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، مخبر علم الاجتماع و الاتصال جامعة قسنطينة، ط2 الجزائر 2006 ص 92  
<sup>33</sup> زين الدين مصمودي مرجع سابق ص269.

العالم.<sup>(34)</sup> و بذلك لم تعد الجامعة مرهونة بتأدية وظائف محددة و إنما تتطور حسب حاجة المجتمع والتطورات الحاصلة فيه. و لعل أهم الوظائف الحديثة التي أصبحت اليوم الجامعات المعاصرة مجبرة على تأديتها تدور حول ما يلي:

- إيجاد و ضمان التوظيف للأعداد المتزايدة للطلبة الذين يسجلون بالجامعة.

- استقبال أعداد المتعلمين الكبار العائدين من عالم الشغل بغية إعادة رسكلتهم أو إعطائهم نوعا من التكوين المتواصل.<sup>(35)</sup> .

و يكاد يكون هناك شبه إجماع على أن الوظائف الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي المعاصرة تندرج تحت ثلاثة عناوين رئيسة هي :

- إعداد القوى البشرية .
- البحث العلمي .
- التنشيط الثقافي والفكري العام<sup>36</sup> .

أ - إعداد القوى البشرية :

إن من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم العالي منذ نشأته في العصور الوسطى الإعداد للمهن المختلفة في الآداب والقانون والطب واللاهوت. وهذا أساس التقسيم الرباعي للجامعة الذي ساد منذ تلك الفترة وآل إلى الجامعات الحديثة ، وأثر في نشأتها وتحكم في توجيهها حتى العصور الحديثة . وقد تطورت التخصصات الجامعية مع تطور العلوم المختلفة ، واستحداث تخصصات جديدة منها. ففي القرن التاسع عشر الميلادي بدأت الجامعة تهتم بالإعداد لمهنة التدريس والمهن الأخرى كالهندسة والزراعة والعلوم الطبيعية والاجتماعية . وفي القرن العشرين الميلادي أضيفت تخصصات أخرى مثل إدارة الأعمال والصحافة وعلوم المكتبات . وقد كان ظهور المنظمات الدولية دافعا قويا

<sup>34</sup> Annie BIREAUD: les méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Les éditions d'Organisation. France 1990 P 18.

<sup>35</sup> réf.op.cit P18

<sup>36</sup> - محمد منير مرسى : الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه . دار النهضة العربية مصر 1992 ص 135.

للجامعات للاهتمام بالشؤون العالمية ، فاهتمت الجامعات بدراسة العلاقات السياسية والاقتصادية الدولية . ومع التطور العلمي الكبير تجد الجامعات نفسها مضطرة لإفساح المجال لتخصصات جديدة تفرض نفسها باستمرار .

وإذا كان التعليم العام يهدف إلى إكساب عموميات المعرفة والثقافة فإن التعليم العالي يهتم بخصوصيات المعرفة والثقافة. ومن هنا كان الهدف الرئيس للتعليم العالي هو التخصص الذي يقوم على أساس تقديم تعليم عال متخصص ومستوى عال من المعرفة. وهذا ما يميز التعليم العالي عن التعليم العام. وعلى مؤسسات التعليم العالي أن تنمي لدى طلابها الاتجاه الصحيح نحو التخصص والمعرفة وأن تزودهم بالمهارات التي تمكنهم من تحصيل المعرفة بأنفسهم .

ولأن التعليم العالي له الأثر الأكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو تعليم ذو مواصفات خاصة تجعله عاملاً أساسياً من عوامل التنمية. وتواجه مؤسسات التعليم العالي وخاصة في الدول النامية مسؤوليات متعددة بجانب مسؤولياتها الأكاديمية وذلك بالنسبة لدورها المتصل باللاحق بالتقدم العلمي والتطور التقني السريع<sup>37</sup>.

ولم يعد التعليم العالي مكثفياً بإعداد المتخصصين على مستوى الدرجة الجامعية الأولى فقط ، وإنما امتد بدراساته ودرجاته العلمية إلى مستوى الدرجات العلمية العليا فوق الجامعية. ومع أن الإعداد للدرجات العليا قد يتداخل مع الوظيفة الثانية لمؤسسات التعليم العالي وهي القيام بالبحوث، فمما لا شك فيه أن التقسيم بين هذه الوظائف هو تقسيم اصطلاحي ومن الصعب وضع حدود فاصلة بينها. ولقد اتسعت وظائف التعليم العالي المعاصر لتشمل إلى جانب الإعداد للمهن المتخصصة مهمة التدريب الحديث أيضاً. فلم تعد الجامعة تكتفي بإعداد المهنيين فحسب وإنما أخذت على عاتقها أيضاً مسؤولية تدريبهم بعد إعدادهم. وأصبح التدريب الحديث من مسؤوليات التعليم العالي يستطيع

<sup>37</sup> - علي راشد : الجامعة والتدريب الجامعي، دار الشروق، المملكة العربية السعودية، 1988 ص 86.

من خلاله نشر الاتجاهات الحديثة في مجالات التخصص المختلفة. وهكذا يتكامل الإعداد والتدريب كوظيفة رئيسة كبرى للتعليم العالي في ظل مفهوم متكامل من التربية المستمرة .

#### ب: البحث العلمي :

يعد البحث العلمي أحد الوظائف الثلاثة التي يستند إليها التعليم العالي في مفهومه المعاصر . فعلى مؤسسات التعليم العالي دور هام في تنمية المعرفة وإنائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي. ولا يمكن أن تكون هناك مؤسسة للتعليم العالي بالمعنى الحقيقي إذا أهملت البحث العلمي أو لم تعره الاهتمام الذي يستحقه. ويجب أن تكون لدى أساتذة وطلاب مؤسسات التعليم العالي اتجاهات قوية نحو الاهتمام بالبحوث العلمية وتقديمها. ويجب أن تحرص مؤسسات التعليم العالي على القيام برسالتها في البحث العلمي وتدريب المشتغلين به، بل ويجب أن تعتبر ذلك جزءا لا يتجزأ من أنشطتها العلمية، وتستطيع في هذا المجال أن توفر المناخ العلمي للبحث وما يستلزمه من معدات وأجهزة ومراجع وغيرها من مصادر علمية. وتوفر استخدام ذلك بالنسبة للأساتذة والطلاب على السواء، وبهذا تعمل على التنمية الذاتية والتدريب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين الذين تعدهم .

ولمؤسسات التعليم العالي القدرة على تنمية المعرفة وإثرائها بما تملك من رصيد ثقافي وبما تضمه من كفاءات علمية، فهي مجتمع المتقنين والعلماء، وهي مجتمع التخصصات المختلفة في كل ميادين المعرفة. وبهذا تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن ترسي قواعد متينة للبحث العلمي بها.

#### ج : التنشيط الثقافي العام:

يعد نشر العلم والثقافة من رسالة المؤسسات الجامعية، فهي ذات دور طليعي في مجال العلم والثقافة للنهوض بالمجتمع، وهي مركز إشعاع ثقافي للمجتمع تتعرف من خلاله على مشكلاته وتحاول أيضا من خلاله معالجة مشكلاته. وعلى المؤسسات الجامعية أن تتفتح على المجتمع وأن تفتح أبوابها للمجتمع، وأن تتحسس آمال المجتمع ومشكلاته لتكون معبرة عنها واعية ومستجيبة لها. ولا بد لمؤسسات التعليم

العالي أن تستجيب للحاجات الثقافية للمجتمع لتسهم في تنشيط بنيته الاجتماعية والارتفاع بمستواه الفكري والثقافي .

## 5- نشأة و تطور الجامعة في الجزائر:

\*- النشأة: لم تكن الجزائر بعد الاستقلال تضم إلا جامعة واحدة و هي جامعة الجزائر العاصمة، و هي الجامعة الوحيدة التي سمح المستعمر باستمرارها وكانت تضم أربع كليات علمية و هي: الآداب و العلوم الإنسانية، الحقوق و العلوم الاقتصادية، الفيزياء، الطب و الصيدلة. و كان أغلب طلابها من المستعمرين و أبناءهم، أما الطلبة الجزائريين في جامعة الجزائر فيمثلون طالبا واحدا لكل 15342 فرد من سكان الجزائر<sup>(38)</sup>. و بعد الاستقلال لم يتجاوز عدد الطلبة في الجامعة 600 طالب أغلبهم من أبناء الطبقة الأرستقراطية و المتعاونين مع المحتل. ثم تقرر إنشاء مراكز جديدة للتعليم العالي و توزيعها على كافة أنحاء البلاد وفق سياسة التوازن الجهوي ، فتأسست جامعة وهران سنة 1966، ثم جامعة قسنطينة عام 1967، ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا في العاصمة، و أخرى في عنابة حيث لم تطل سنة 1977 إلا وقد أصبح لدى الجزائر ستة جامعات: اثنان في العاصمة، اثنان في وهران، واحدة في عنابة، و أخرى في قسنطينة<sup>(39)</sup>. ثم جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية في قسنطينة سنة 1984. أما اليوم فقد عرفت شبكة التعليم العالي تطورا معتبرا فهي توجد في 41 مدينة، وحتوي على 59 مؤسسة تعليمية جامعية و تتكون من 27 جامعة من بينها جامعة التكوين المتواصل، 16 مركزا جامعيًا، 06 مدارس وطنية، 06 معاهد وطنية، 04 مدارس عليا للأساتذة و ملحقتين جامعتين البويرة و غرداية<sup>(40)</sup>.

## \*- مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر:

<sup>38</sup> - تركي رابح: أصول التربية و التعليم لطلبة الجامعات و المشتغلين بالتربية و التعليم في مختلف المراحل التعليمية. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1990. ص146.

<sup>39</sup> - المرجع نفسه، ص149.

<sup>40</sup> - شبكة الجامعات و المراكز الجامعية ، [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz) . ت د م 2007/02/11.

لقد تعددت محاولات تقسيم مراحل التعليم العالي في الجزائر ، فمن الباحثين من قسمها حسب مخططات التنمية التي كانت تتبعها الدولة، و منهم من قسمها حسب تطور المؤسسات التعليمية العليا، إلى أن التقسيم الذي سنحاول أخذه في هذا البحث ينقسم إلى :

بعد الاستقلال إلى غاية 1970: تصادف هذه المرحلة تنفيذ المخطط التنموي، (الثلاثي 67 - 69)، وقد

شهدت هذه المرحلة تطورا في أعداد الطلبة و قابل هذا التطور نقصا في هياكل التأطير و الاستقبال.

من 1970 إلى غاية التسعينات : تميزت بداية هذه المرحلة بصدور قانون إصلاح التعليم العالي لعام

1971، و تعتبر هذه المرحلة مرحلة تفكير و إعادة النظر في محتوى التعليم العالي، و محاولة إصلاح

شامل له، حتى ينسجم مع متطلبات التنمية الشاملة، و بهذا أخذ التعليم العالي مكانة إستراتيجية في

سياسة البلاد التنموية، خاصة بعد إنشاء وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 1970 و وضعت

الأسس الأولى للبحث العلمي موصلة بذلك العلم بالعملية التنموية للقطاعات الاجتماعية و الصناعية.

و كان الهدف من ذلك هو تكوين الإطارات العليا اللازمة لتنمية البلاد، تدعيم ديمقراطية التعليم في

مختلف مراحل التعليم و خاصة التعليم العالي، تدعيم عملية إصلاح التعليم العالي الذي شرع فيه سنة

1971، تكييف التعليم العالي وفق متطلبات التنمية بصورة دائمة عن طريق وضع نظام توجيه يسمح

بتطوير هذه العملية في مختلف الجامعات و المعاهد العليا. حيث كان الطابع الجد أكاديمي للدراسات

الجامعية الموروثة عن الاستعمار لا تستجيب لمتطلبات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المعلن عنها

بعد الاستقلال، و عليه تم اتخاذ قرارات في هذا الإصلاح منها:

- حل الكليات و تنظيم الجامعات على شكل معاهد عليا التي عرفت انقطاعا مع محتوى التعليم الذي

يعتبر أكاديميا أكثر.

- إعادة صياغة برامج التعليم في تكوينات تؤهل الطالب إلى أن يكون عمليا مباشرة بعد الانتهاء من

الدراسة.

- تخصص المعاهد و الجامعات.

و ما يلاحظ على التعليم العالي في الجزائر في هذه المرحلة هو أنه لم يخرج على الإطلاق عن اللغة التي طغت عليه و ذلك نظرا لطبيعة النظام الاقتصادي الذي كان يسود البلاد قبل بداية التسعينات. من بداية التسعينات إلى يومنا هذا: لعل أهم حدث دولي ميز هذه المرحلة، و الذي كان له الأثر المباشر على التعليم العالي في الجزائر، هو انهيار الاشتراكية ( النهج الاقتصادي الذي كان متبعا حتى في الجزائر) و تحول دول هذا النظام إلى النهج الاقتصادي الحر. وهو ما أثر بشكل واضح على توجهات الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة. وما ميز هذه المرحلة، نوع من الفتور عرفته الجامعة في مختلف نشاطاتها بسبب الأزمة الاقتصادية، السياسية و الأمنية التي عرفتها البلاد، وأدى ذلك إلى هجرة أغلب الإطارات من أساتذة و متخرجين و باحثين نحو الخارج، ضف إلى ذلك الارتفاع السريع لعدد الطلبة و ما رافق ذلك من مشاكل على مستوى التأطير و الهياكل البيداغوجية والخدمات الاجتماعية سواء للطلبة الذين بلغ عددهم في موسم 2005/2004 حسب الحولية الإحصائية للوزارة المعنية 721833 طالبا و طالبة<sup>(41)</sup>، أو لأعضاء هيئة التدريس. هذا ما جعل القائمين على القطاع يسارعون بإحداث إصلاحات واسعة على التعليم العالي، بغية التغلب على هذه المشاكل من جهة، و مواكبة التطورات العالمية الجارية في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي من جهة أخرى.

## 6- الأستاذ الجامعي و تحقيق وظائف الجامعة:

غالبا ما تتخذ المؤسسة الجامعية وظائفها كمصدر لتحديد طبيعة المهام التي يجب أن يضطلع بها أساتذتها و اتجاهات هذه المهام. و مع ذلك فالتركيز على مهام الأساتذة و أدوارهم يختلف باختلاف الجامعة التي يعملون بها<sup>42</sup>.

و مهام عضو هيئة التدريس ليست ثابتة أو نهائية، فعلى الرغم من الاتفاق الذي أضحي إجماعا حول مهام الجامعة و وظائفها و المتمثلة في: البحث العلمي، التدريس و خدمة المجتمع، فإن هناك اهتماما

<sup>41</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الحولية الإحصائية 2005/2004. ص30  
<sup>42</sup> - السيد سلامة الخميسي: المعلم العربي، بعض قضايا التكوين و مشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر 2002 ص 353.

عاما بتطوير هذه الوظائف و تفعيلها لكي تكون الجامعة أكثر تأثيرا في المجتمع و أكثر استجابة لمتطلباته المتغيرة.

و تطوير مهام الجامعة و تفعيل أدوارها يصبح ممكنا، بالدرجة الأولى من خلال تطوير مهام أساتذتها من خلال تنميتهم مهنيا باعتبارهم العنصر الأول الفاعل في تحقيق مساعي و غايات الجامعة و ترجمة مستهدفاتها في الواقع. و قد أضحى الاهتمام بتنمية عضو هيئة التدريس يمثل بؤرة لحركة ملحوظة وهامة في التعليم الجامعي .

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الإنسان حين وضع أولى القواعد و الأسس للجامعة بشكلها الحالي، لم يكن وليد صدفة و إنما نتاج تخطيط مسبق و محدد لأهم الأهداف و الركائز. و كان لنا أن لاحظنا أن العنصر البشري فيها و خاصة الأستاذ الجامعي كان و لا يزال حجر الزاوية فيها لما له من دور حيوي في العملية التكوينية و البحثية في الجامعة. و هذا سبب كاف لتوجيه الاهتمام له سواء من حيث نوعية أدائه أو من حيث ضرورة تطويره و تنميته.

## الفصل الثالث:

### التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي

تمهيد:

- 1- مفهوم التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.
- 2- مدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.
- 3- مبررات وأهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.
- 4- أهداف التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي
- 5- طرق و وسائل التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.
- 6- مستويات التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.
- 7- نماذج التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.
- 8- معايير التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.

خاتمة الفصل:

## تمهيد:

لقد شاع في العقدين الماضيين مفهوم التنمية المهنية المهنية لأعضاء هيئات التدريس الجامعي خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و قد امتد - بفعل عوامل عديدة - إلى الوطن العربي عموماً وإلى الجزائر بالخصوص هذا المفهوم ليشكل مجالاً جديراً بالاهتمام و البحث فيه، و نحاول في هذا البحث أن نلم بأهم ما ورد في الأثر النظري و في مختلف الأدبيات الخاصة بهذا التخصص لتشكيل الخلفية للنظرية لمتغير التنمية المهنية في هذا البحث.

## 1- مفهوم التنمية المهنية لأستاذ الجامعة:

يشير ريجل Reigle إلى أن مفهوم التنمية المهنية يرتبط ببعض أو بكل من المفاهيم التالية:

التحسين ( التطوير)، الإصلاح، إعادة التدريب، التجديد.

و من هنا فإن التنمية المهنية تتسع كلية لتضم أربع جوانب منفصلة و هي التحسين و التطوير المهني،

الإصلاح المهني، إعادة التدريب المهني، التجديد المهني. و تتجلى ميادين التنمية المهنية بوضوح في:

\*- التنمية التدريسية: تركزت حركة تنمية أعضاء هيئات التدريس حول تحسين و تطوير العملية

التعليمية، و قد تزايد الاهتمام بتنمية عضو هيئة التدريس استنادا إلى عدد من المسلمات أهمها:

أ - أن التدريس علم له أصول و قواعد.

ب - أن القدرة على البحث على البحث لا تعني بالضرورة القدرة على التدريس، رغم العلاقة الوثيقة بين

البحث و التدريس.

ج - أن رفع كفاءة المدرس الجامعي عن طريق استخدام الطرق و الأساليب التعليمية الحديثة من شأنه

رفع كفاءة التعليم و البحث العلمي في الوقت نفسه.

د- إن الإعداد التربوي للمدرس الجامعي من شأنه أن يعمق الجوانب الإنسانية في عملية التدريس ويطور

العلاقة بين المدرس و الطلاب و في ضوء المسلمات السابقة و استنادا إليها تزايد الاهتمام باستمرار

تنمية المهارات التدريسية لعضو هيئة التدريس الجامعي من خلال الالتحاق بدورات التعليم المستمر في

الجوانب النفسية و التربوية، تكنولوجيا التعليم و التقويم و الاختبارات. فضلا عن الأهمية المعقودة على

عضو هيئة التدريس في تنمية هذه الجوانب تلقائيا من خلال الخبرة و التعلم الذاتي.

\*- التنمية البحثية: و تركز على تنمية عضو هيئة التدريس كباحث من خلال نمو و تنمية كفاياته

البحثية بدءا من أساليب جمع المعلومات حول المشكلات البحثية، و انتهاء بتوجيه مخرجات البحث

ونتائج مجالات التطبيق ذات العلاقة لحل بعض المشكلات، بمعنى آخر فإن التنمية البحثية تعني في المحصلة النهائية بزيادة الإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس<sup>43</sup>.

\*- تنمية مهارات خدمة المجتمع: و تركز على تنمية الأستاذ كفاعل رئيسي في مجال تطور و تقدم

وازدهار المجتمع من خلال ما يساهم به من رصيد و إنتاج علمي إضافة إلى المساهمات المباشرة والمتمثلة في لقاءات التوجيه و الإرشاد ، المشاركة في مختلف الندوات و المؤتمرات التي تنظمها مختلف فعاليات المجتمع...إلخ.

\*- تنمية مهارات التعاون الدولي: حيث لم يعد خافيا للعيان أن العولمة قد ألقت بانعكاساتها و تأثيراتها

المختلفة على كل المجتمعات و الشعوب، مما ساهم في ظهور ظواهر و مشكلات تعدت الطابع المحلي للمجتمعات إلى الطابع العالمي كظاهرة الإرهاب مثلا ، الهجرة غير الشرعية، الاحتباس الحراري الأزمات الاقتصادية العالمية...إلخ و بالتالي أصبح لزاما على الأستاذ الجامعي أن يساهم في البحث عن حلول لهذه المشكلات حلا تعاونيا عالميا و بالتالي فهو مجبر على الاتصال بأقرانه في مختلف الدول و التعاون معهم .

كما تعرف التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي أيضا على أنها<sup>44</sup>: "العملية التي تهدف إلى إضافة معرفة مهنية جديدة ، تنمية المهارات المهنية، تنمية و تأكيد القيم المهنية الداعمة للسلوك و تمكن الأستاذ الجامعي من تحقيق تربية فعالة لطلابه" و قد تبنى مشروع جامعة ( كيل KELL ) بإنجلترا هذا التعريف و يعكس ثلاثة مكونات رئيسية هي:

أ -التدريب المهني: أي العمل على إكساب الأستاذ الجامعي مجموعة من المهارات اللازمة لرفع

كفايته و الوصول بهذه الكفايات إلى المعايير المعمول بها.

ب التثريية المهنية: أي العمل على تعيل أفكار المعلمين و معتقداتهم بشأن عملهم و ممارساتها،

والتأكيد على القيم المهنية.

<sup>43</sup> - السيد سلامة الخميسي: مرجع سابق ص360.

<sup>44</sup> - عبد السلام مصطفى عبد السلام: أساسيات التدريس و التطوير المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة ط2 مصر 2007 ص 430.

ج- المساندة المهنية: ظروف العمل و الاستقرار المهني.

كما تعرف أيضا بأنها " العملية المؤسسية لتحسين ثقافة الجامعة و ذلك تعبيراً عن شمولها لكل ما يدفع الجامعة نحو مزيد من الإنجاز البناء في المجتمعات باعتبارها الضمان الأوثق لتحقيق جودة

التعليم العليم الجامعي في عالم متغير"<sup>45</sup>

تعريف LIEBERMAN & MILLEER:"

الكثير من الكتاب يعتبرون أكثر فأكثر التنمية المهنية للأساتذة كعنصر مغذي ليس فقط بالتكوين

القاعدي و التكوين المستمر، لكن أيضا بالتفاعل بين الأساتذة

من نفس المستوى، و بواسطة التفكير الذاتي في بعض الوضعيات المهنية أو الخاصة.<sup>46</sup>

نعني بها كل مظاهر و أشكال النمو و التطور الكمي و الكيفي في المعلومات و المهارات و التقنيات

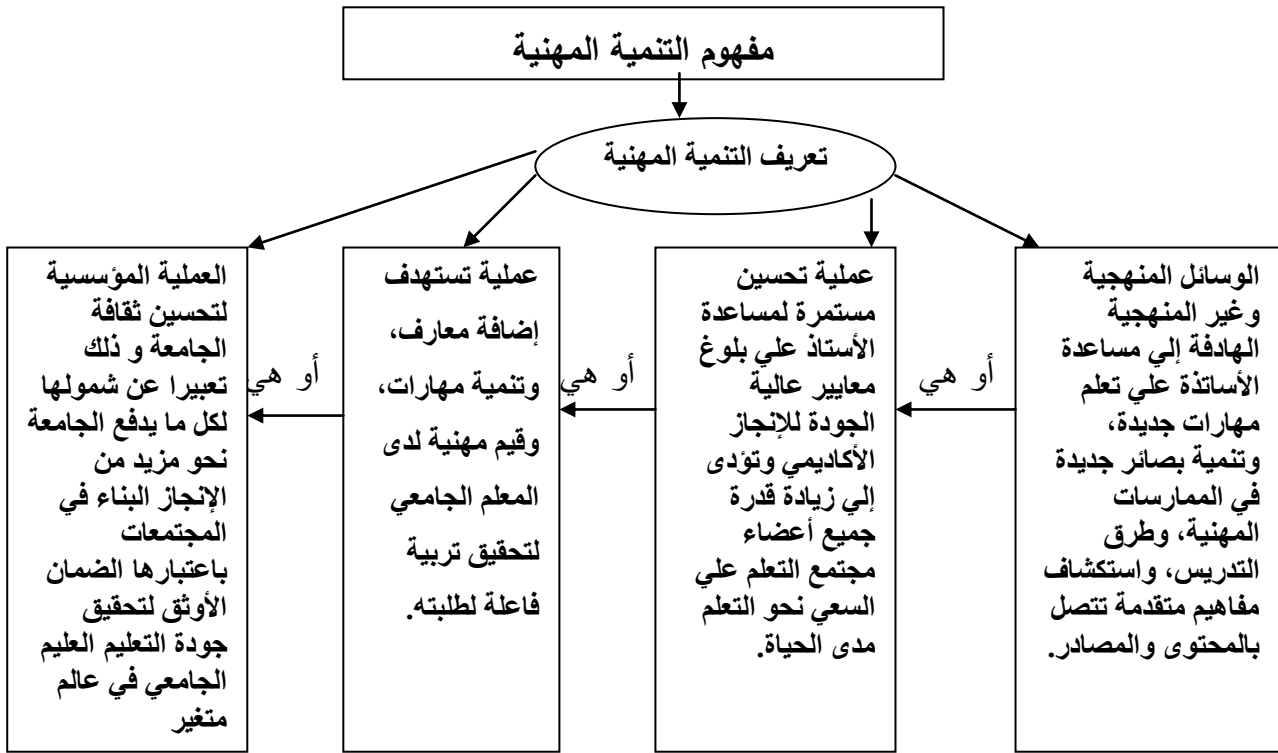
المتصلة بممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره المهنية، و كذا ما يكتسبه من معلومات و خبرات متنوعة

تتعلق بالعمل نتيجة لممارسته لمهامه و أدواره المهنية في عمله الحالي.

و الشكل التالي يوضح مفهوم التنمية المهنية:

<sup>45</sup> - محمد بشير حداد: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، دراسة مقارنة، عالم الكتب، ط 1 مصر 2004 ص 45.

<sup>46</sup> - Liberman , A & Miller, L : Eds : Teachers caught in action , professional development that matters. New York . Teachers college press 2001 pp 174. 187.



شكل 01 يبين مفهوم التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي. المصدر إعداد الباحث.

إن الملاحظ على هذه التعريفات هو أن التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي عملية متعددة

الجوانب و الأبعاد لكنها في النهاية تبقى عاملا ضروريا و هدفا واضحا لكل الأساتذة سواء على المستوى

الشخصي أو على مستوى الجامعة.

## 2- مدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

إن موضوع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي لم يكن وليد صدفة أو نتاج قرار معين بل كان نتيجة

محاولات علمية لدراسة موضوع التعليم الجامعي، الذي شهد محاولات محدودة في "العقد الرابع من القرن

العشرين لتطوير التدريس الجامعي ففي جامعة "هارفاد" قامت محاولة لتدريس مادة متخصصة عن

التدريس الجامعي من عام 1947 إلى عام 1957 ثم أعيد تقديمها بشكل أفضل عام 1966 و شارك في

تدريسها نخبة من أعضاء هيئة التدريس"<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> - محمد بشير حداد: مرجع ص45

و حتى أواسط الستينات لم تحظ قضية الإعداد المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي بالعناية فضلا عن العمل على زيادة تأهيله للوظائف المنوطة به و لعل ذلك يرجع إلى أسباب عديدة منها:

\*- الاعتقاد بأن حامل شهادة الدكتوراه على درجة من العلم تمكنه من أداء عمله.

\*- النظر إلى المرحلة التعليمية - التعليم الجامعي - على كونها لا تحتاج من عضو هيئة التدريس الجامعي إلى معرفة تربوية كالتي يحتاجها معلموا ما قبل التعليم الجامعي.

\*- اعتبار الحرية الأكاديمية من مرحلة التعليم الجامعي تتنافى مع التقيد بطرق و أساليب معينة. و قد ساعد على استمرار هذا الوضع النظر إلى الأستاذ الجيد باعتباره صاحب موهبة و قدرة ذاتية معينة لا يمكن اكتسابها، و ربما كان ذلك أهم سبب وراء عدم كفاءة التدريس الجامعي و تعثر الجهود التعليمية<sup>48</sup>.

و يمكن تلخيص أهم الأسباب التاريخية لظهور الاهتمام بالتنمية المهنية للأستاذ الجامعي في ما يلي:

\*- استجابة مختلف الجامعات الأوروبية التي شهدت حركات طلابية شديدة طالبت بضرورة الاهتمام بمدخلات التعليم الجامعي لمطالب هذه الأخيرة.

\*- انعقاد العديد من المؤتمرات و الندوات العالمية التي تناولت شؤون التعليم الجامعي تحت رعاية منظمة اليونسكو، ونظرا لأهمية موضوع التنمية المهنية فقد اتجهت هذه المنظمة للاهتمام به من خلال

الدعوة لإنشاء شبكات بين الجامعات على مستوى العالم بهدف تقديم أنشطة مشتركة تتعلق بالتدريب التربوي و التنمية المهنية و ذلك في وثيقة اليونسكو لعام 1974/1975م. و تطور الأمر إلى حد

تخصيص مبالغ مالية معتبرة لإنشاء هذه الشبكات كما تبعه إعداد الخطط اللازمة لتنفيذه<sup>49</sup>.

### 3- مبررات و أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي

شعرت الدول المتقدمة بأهمية التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية، فأخذت به جامعات

بريطانيا أمريكا وبعض الدول الأوروبية الأخرى في منتصف القرن الماضي، كما شعرت بالحاجة له

<sup>48</sup> - محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، مرجع سابق ص49.

<sup>49</sup> - محمد بشير حداد: مرجع سابق ص 35.

مختلف الدول النامية لا سيما في وطننا العربي وذلك في مرحلة ما بعد السبعينات، فأخذت به جامعات عربية في كل من مصر ودول الخليج والعراق والأردن والجزائر<sup>50</sup>. من هنا فإن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لم يكن فقط استجابة لنوايا شخصية بقدر ما كان نابغاً من جملة عوامل، ويرى ( أونيشكن) أن الاهتمام العالمي بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس الجامعي يعود للعوامل الآتية<sup>51</sup>:

1. التطور التكنولوجي و انعكاساته على العملية التعليمية، من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات التعلم والتعليم. فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات و الحاسب الآلي بشكل جذري على نظم التعليم، وأساليبه مما تطلب مساعدة الطلاب على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، والتعلم التعاوني، والتعلم من بعد، إضافة لزيادة الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية بغية تحسين فعالية المخرجات التعليمية.

2. التغيير الذي حصل على أدوار أعضاء هيئة التدريس، فتطور تقنيات الاتصال، وتعدد مصادر التعلم أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات الموقف التعليمي من حيث وسائل نقل المعرفة وأدوار أعضاء الهيئات التدريسية التي تحولت من الأدوار التقليدية التي تعتبر المدرس مجرد ناقل للمعرفة إلى ميسر و مسهل ومرشد وموجه لطلابه وبالرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات إلى أن معظم أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الغربية ينقصهم التدريب على ممارسة التدريس وهذا الوضع ينطبق أيضاً على الجامعات العربية<sup>52</sup>.

وبهذا الصدد، يقول بول كلابر p. Clapper " إن السبب الرئيس في عدم كفاءة التدريس في جامعاتنا وكلياتنا اليوم ليس في الأعداد الكبيرة للطلاب، و ليس في قلة خبرة أعضاء هيئة التدريس أو طول اليوم الجامعي، أو عبء العمل التدريسي، فهذه كلها أسباب ثانوية وأن السبب الرئيس هو أن أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا للتدريس، لقد اعتمدنا على المقولة بأن المدرسين

50 - عبد السلام مصطفى عبد السلام: مرجع سابق ص 431

51 - داخل حسن جريو و مهدي صالح هجرسي: دور مراكز تطوير طرائق التدريس والتدريب الجامعي في تأهيل و تدريب الأطر التدريسية الجامعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية ع31، عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. 1996. ص 142.

52 - محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسه، مرجع سابق ص 205.

الجيدون مطبوعون لا مصنوعون، وربما كان ذلك أهم سبب وراء عدم كفاءة التدريس الجامعي وتقويض الجهود التعليمية. فيما يذكر ( روبرت ماكنج) أن المدرس الجامعي قديماً و حديثاً يقوم بتعليم طلابه وفق الأسلوب الذي تعلم به ودون إتاحة الفرصة للطلاب بإعمال عقولهم وفكرهم لمواجهة المتغيرات والمستجدات، وبالتالي يتعين إعداد أعضاء الهيئات التدريسية عن طريق تنظيم برامج تدريبية في مختلف المجالات. ولهذا فإن التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس لتنوع طرق التدريس و استخدام تقنيات التعليم يتطلب ضرورة تنظيم برامج تطوير مهني تستند إلى تدريب فعال لهذه الغاية.

3. عدم توفر الأعداد الكافية من أساتذة الجامعات المؤهلين في مختلف التخصصات مقابل ارتفاع نسبة المدرسين من حديثي العهد في التدريس و هذه الفئة تفتقر إلى المهارات و الخبرات اللازمة لممارسة أدوارها بصورة فعالة.

4. النمو المعرفي في جميع التخصصات و المجالات مما يتطلب ضرورة متابعة عضو هيئة التدريس للتطورات العلمية في مجال تخصصه باعتبار هذا الأمر ضرورة لتحسين الكفاءات التدريسية.

5. قناعة أساتذة الجامعات بأهمية النمو المهني بحيث يتمكنون من أداء أدوارهم بفاعلية.

6. تزايد أعداد الطلبة في مؤسسات التعليم العالي خلال العقود الثلاثة الماضية في مختلف أنحاء العالم، مما أدى إلى تزايد الطلب على أعضاء الهيئات التدريسية بمختلف مؤهلاتهم و تخصصاتهم.

7. تحدي جودة النوعية في التعليم العالي، فتحقيق جودة النوعية في التعليم أصبح يشكل تحدياً يواجه مسؤولي مؤسسات التعليم العالي.

وقد لخص الإعلان العالمي للتعليم العالي الصادر عن منظمة اليونسكو في 1998 التغييرات المطلوب إحداثها و التي تتمثل في أن<sup>53</sup>:

- التعليم يجب أن يكون متاح للجميع.

- يبدأ التعليم من الطفولة المبكرة ويستمر مع حياة الإنسان (التعليم المستمر).

- يكون مرتبطا بالمجتمع.

- يستخدم نماذج تعليمية متنوعة.

- يوفر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

- يؤكد على الجودة.

- يركز على المتعلم.

و يمكن إبراز أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم العالي فيما يلي:

أ- يعد الأستاذ الجامعي الدعامة الأساسية في عملية التطوير الجامعي فالجامعة - كما قيل - هي

بمستوى و نوعية أساتذتها، و من هنا فإن التنمية المهنية و الوظيفية للأستاذ الجامعي تعتبر أساسا للتعليم الجامعي لتحقيق أهداف الجامعة و وظائفها.

ب- تزداد أهمية التنمية المهنية للأستاذ الجامعي في ظل طرق و أساليب التدريس الجامعي و وسائله

الشائعة في إلقاء المحاضرات التقليدية و التلقينية، و جمود أساليب القياس و التقويم و تركيزها على

الحفظ و استذكار المعلومات و العمليات العقلية الدنيا، لذلك تبحث الجامعات جديا في التنمية المهنية لأعضاء هيئات التدريس بها.

ج- و كجانب من جوانب الإصلاحات المطلوبة لتطوير التعليم الجامعي و تحسينه تعتبر حيازة الأستاذ

في الجامعة على رخصة أمرا ضروريا لأن تسمح له بأن يمارس التدريس في الجامعة لذا تهتم مختلف

الجامعات بتنمية و تطوير أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

<sup>53</sup> - المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، اليونسكو، بيروت، 1998

د- التوجه نحو التمهين la professionalisation في التعليم الجامعي: حيث يقصد بالتمهين في التعليم العالي نوع من التكوين للطلبة ذو كفاءات و قدرات متعددة التخصصات لكي يتكيف مع سوق العمل في ظل اقتصاد مبني على المعرفة. و قد تدعمت هذه الحركة بجهود الإصلاحات الخاصة بالتكوين الأساسي أواسط الثمانينات<sup>54</sup>، و بالتالي فمكانة الأستاذ واضحة هنا في مجال توجيه و إعداد الطلبة نحو هذا المستقبل و هو مطالب قبلهم بالتطور المهني و البحث عن أفضل السبل لتحقيق ذلك. أما سوك ( Suk ) فيؤكد على الأسباب الذاتية النابعة من عضو هيئة التدريس وتمثل في:

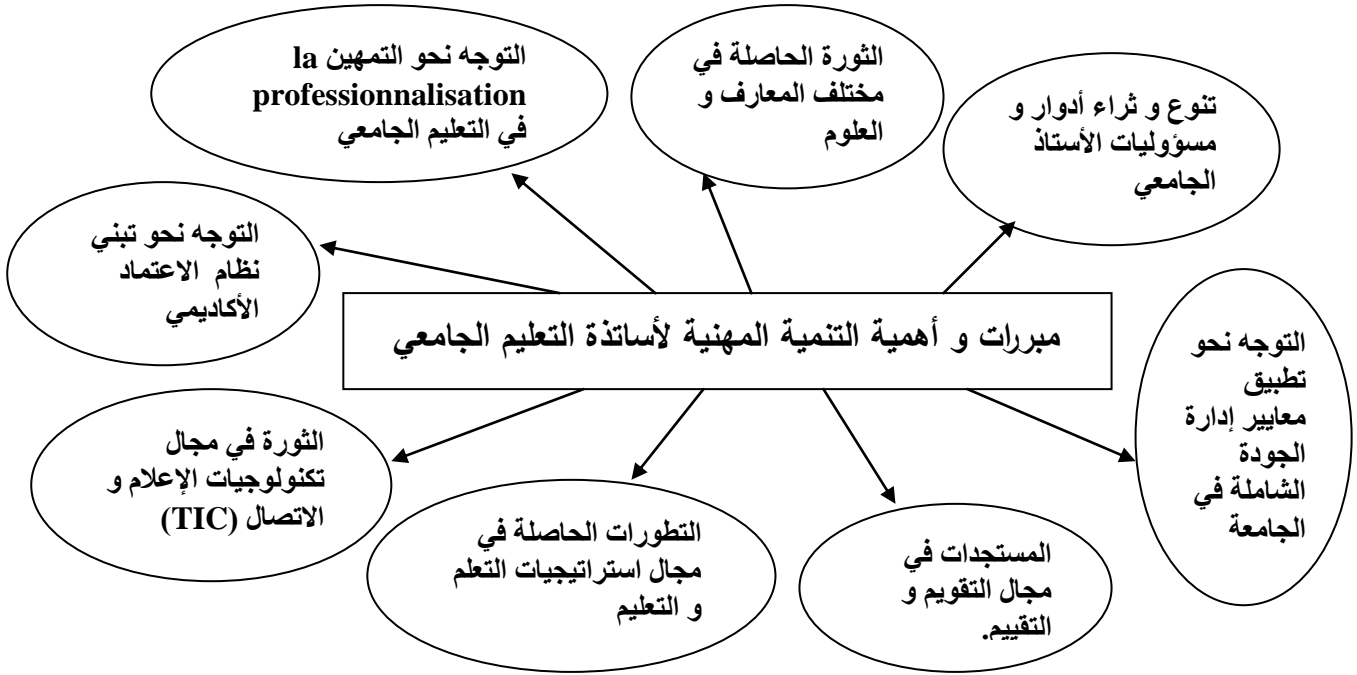
- 1 - القلق وعدم الرضا عن عملهم وأدائهم الحالي .
- 2 - إدراك الحاجة للتغيير وتحسين القدرات.
- 3 - الالتزام بالتغيير والحزم والتحرك إلى ما هو أبعد من الإدراك إلى العمل.
- 4 - الرؤية مع اتخاذ القرار بالتغيير، إذا يتصور عضو الأستاذ ما سيشتمل عليه التغيير فعلا.
- 5- التصور لتلك الرؤية عندما يعتبر نفسه وطلابه شركاء في التغيير<sup>55</sup>.

و الشكل التالي يوضح أهمية و مبررات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

---

<sup>54</sup> - Danielle Raymond & Yves Lenoir (1998) : enseignants de métier et formation initiale, Ed.: AQUFOM, Belgique.

<sup>55</sup> - Suk, Angela (1998) an example of conceptual change approach to staff paper presented at the second international conference of the second international conference of the international consortium for educational development in higher education, April 19-22 Hong Kong Polytechnic University. P04



شكل 02 يوضح مبررات و أهمية التنمية لأساتذة التعليم الجامعي. المصدر: إعداد الباحث.

#### 4- أهداف التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي:

تتمثل أهداف التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في إضافة معارف جديدة للأساتذة و كذا تنمية مهاراتهم المهنية و التأكيد على تنمية القيم و الأخلاق الداعمة و العمل من أجلها، و يمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي<sup>56</sup>:

- ووقوف الأساتذة على أحدث طرائق التدريس و الوسائل التعليمية و تكنولوجيا التعليم و كيفية تطبيقها ميدانياً.
- معرفة الجديد من وسائل و أساليب التقييم و التقويم الحديثة.
- تنمية الأساتذة في كافة الجوانب: أكاديمية و مهنية و شخصياً و ثقافياً.
- إضافة معارف مهنية جديدة .

<sup>56</sup> - محمد منير مرسى: المعلم و ميادين التربية ، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر 1993 ص 87.

- تنمية و تأكيد القيم الداعمة لسلوكهم.

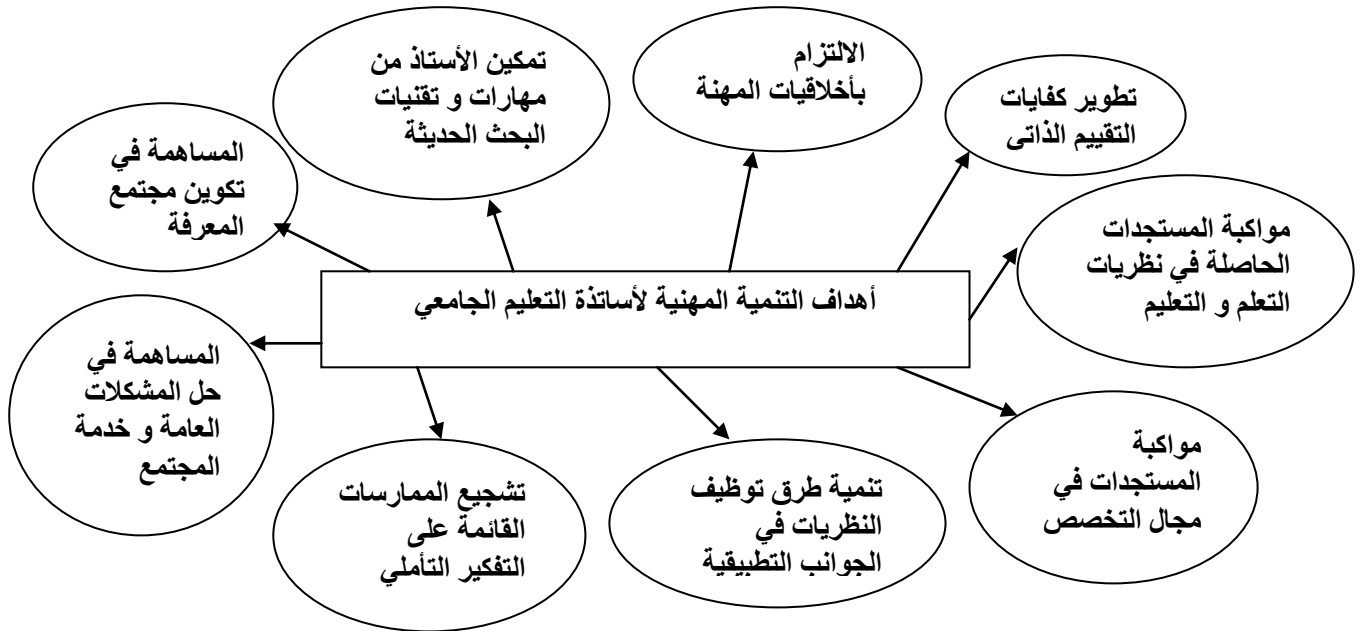
- تنمية الجوانب الإبداعية لديهم و تحفيزهم على أن يشمل تدريسهم تلك الجوانب الإبداعية.

- ربط الأستاذ ببيئته و مجتمعه المحلي و العالمي.

إضافة إلى ذلك فهي تشجع على تنمية مهارات التفكير التأملي و تجعل أعضاء هيئة التدريس ككل

معنيين بمواكبة التطورات العالمية في مجال العلوم و التكنولوجيات الحديثة.

و الشكل التالي يوضح هذه الأهداف:



شكل 03 يوضح أهداف عملية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي. المصدر إعداد الباحث.

##### 5- أساليب و طرق التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي:

إن التنمية المهنية للأساتذة تعني وجود برامج متعددة تقوم في أساسها على إرادة الأساتذة في التطوير و

التحديث، و تعمل هذه البرامج على رفع مستوى الأداء عند الأستاذ في مختلف المواقف التدريسية ثم تقييم

هذه البرامج تقييماً ذاتياً لمعرفة ما طرأ على الأستاذ من تحسن، على أن يتضمن هذا التقييم ما لدى

الأستاذ من ميول و اتجاهات نحو التعليم و نحو المهنة عموماً، و يمكن تحقيق التنمية المهنية من خلال

الأساليب و الطرائق التالية<sup>57</sup>:

- التعلم الذاتي.
  - التعلم عن بعد.
  - إقامة ورش العمل التربوية و التعليمية.
  - عقد الملتقيات و المؤتمرات العلمية.
  - إقامة الندوات و المحاضرات.
  - توفير الفرص لتبادل الخبرات التربوية في عملية التعليم و التعلم و العوامل التي ترفع من مستواها.
  - إقامة حوار مشترك بين أساتذة الجامعات حول الأمور التي تهتم التعليم الجامعي عموماً.
  - تبادل الزيارات و الخبراء و المختصين، و إجراء التربصات العلمية في مختلف الدول.
- و لما كان لعضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي من الأهمية و تلك الأدوار التي يقوم بها في إعداد الكفاءات البشرية للمجتمع في التخصصات المختلفة، و أيضاً في البحث العلمي الذي يساهم في تطوير المجتمع، فمن الضروري أن ينال من العناية و الاهتمام بالقدر الذي يتناسب مع الأدوار الكبيرة التي يقوم بها .
- وفي الواقع إن هناك الكثيرين من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لم ينالوا إعداداً تربوياً خاصاً بالمناهج و طرائق و أساليب التدريس و كيفية التعامل مع الطلاب و غيرها من الأمور التربوية اللازمة له كأستاذ و معلم و مربي. و يتم في الغالب تعيين عضو هيئة التدريس بعد حصوله على درجة علمية عليا في أحد فروع العلم المختلفة، و ذلك دون النظر للكفاية التدريسية أو المهنية، بل ربما دون مراعاة لسماته الشخصية التي ينبغي أن تكون معياراً أساسياً عند اختياره عضواً بهيئة التدريس. و إذا كان هناك قصور

<sup>57</sup> - خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين ، من الإعداد إلى التدريب ، دار الكتاب الجامعي ط 1 الإمارات العربية المتحدة 2005 ص 341

في الكفايات التدريسية والمهنية وفي السمات الشخصية لعضو هيئة التدريس، فلا يجب أن يمارس وظائفه العلمية والتربوية إلا بعد أن يتلقى التدريبات التربوية الكافية التي تؤهله للقيام بأدواره المختلفة. و ليس هناك بديل إلا بتحسين أداء عضو هيئة التدريس وتنمية وتطوير كفاياته التدريسية والمهنية أثناء القيام بعمله، وهو ما يعرف اصطلاحا بالتدريب في أثناء الخدمة In-Service Training، وتتعدد أساليب تحسين أداء الأستاذ الجامعي في أثناء الخدمة وتتعدد. ومن أهم هذه الأساليب ما يعرف اصطلاحا بالأساليب الذاتية والأساليب المهنية<sup>58</sup>.

#### • الأساليب الذاتية :

وتقع مسؤولية تنفيذ هذه الأساليب على عضو هيئة التدريس نفسه، فعليه :

أ/ تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته العلمية والتربوية بحيث يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله وسعادته به .

ب/ الطموح الشخصي للأستاذ: يتوقف نمو الأستاذ الجامعي مستقبلا على طموحه الشخصي

وقابليته للتقدم ومدى تأثره بالتشجيع وبموامل التطور المحيطة به ، وعلى المستوى العلمي

والتربوي والثقافي الذي يود الوصول إليه، وعلى قدرته على رؤية نواحي القوة والضعف لديه.

وعلى الأستاذ الجامعي الذي يريد أن تصل كفاياته المهنية والتدريسية إلى درجات عالية أن يوسع

من طموحاته الشخصية بما يجعله دائما على قناعة أن هناك مستوى أعلى مما هو فيه، ويجب

عليه الوصول إليه . وللوصول إلى ذلك المستوى عليه أن يدرّب نفسه على قابلية التقدم في عمله

.

ج/ الاطلاع الواسع: إن الاطلاع الواسع للأستاذ الجامعي عامل أساسي وهام لنموه العلمي

والثقافي. فمما لا شك فيه أن مهنة التدريس الجامعي تتطلب التنقيف الذاتي للأستاذ.

---

<sup>58</sup> - علي راشد : مرجع سابق ص 89.

ويشمل الاطلاع هنا مجالات التخصص كما يشمل أيضا مجالات الثقافة المختلفة، فهي تتيح له فرصا واسعة للنمو المهني .

### • الأساليب المهنية :

إن تنمية وتطوير كفايات وفعالية عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي تقتضي تنمية وتحسين أساليبه المهنية كمعلم ومربي في المقام الأول. ولذلك لم يكن مستغربا أن تولي مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الإقليمية والدولية ذات الصلة بالتعليم العالي هذا الأمر الاهتمام الكبير. ففي الإطار الإقليمي العربي أولت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والمركز العربي لبحوث التعليم العالي التابع لها في دمشق، واتحاد الجامعات العربية موضوع إعداد وتأهيل أعضاء هيئات التدريس بمؤسسات التعليم العالي اهتماما خاصا. فتم اختيار الموضوع للمناقشة والدراسة في أول مؤتمر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي (الجزائر: 14 . 19 ماي 1981م) . واتخذ المؤتمر ثمان عشرة توصية في مجال تنمية الكفايات العلمية والتربوية تضمنت إحداها (التوصية رقم 24) :

" إعطاء الأولوية الكبرى للتكوين العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومؤسسات التعليم

العالي ، وتمكينهم من متابعة نموهم العلمي وتوفير وسائل البحث والاطلاع على المعارف

الجديدة عن طريق الإجازات الدراسية وفرص التفرغ ، وتبادل الزيارات بين الجامعات العربية

وبعضها ومع الجامعات في الخارج ودعم المكتبات بالمراجع الأساسية والكتب الحديثة والدوريات

العلمية " .

وتضمنت توصية ثانية (التوصية رقم 25): " وضع الخطط وتنظيم البرامج المناسبة للإعداد المهني

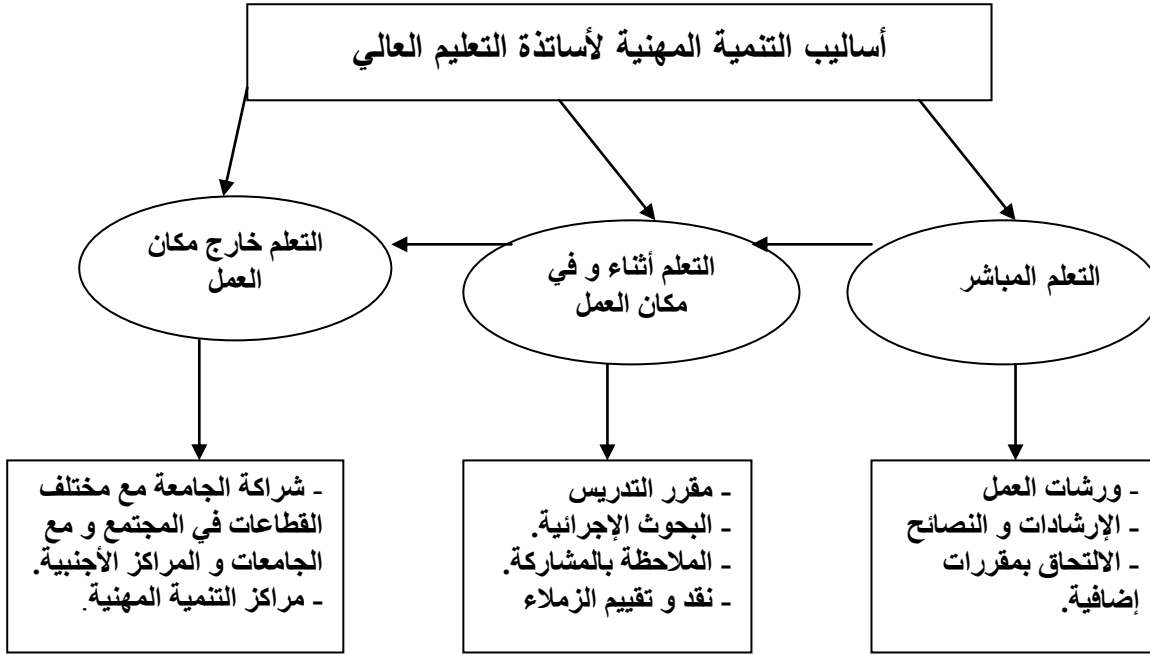
التربوي لأعضاء هيئات التدريس في مؤسسات التعليم العالي إحكاما لمقومات التدريس الناجح والتفاعل

المثمر بين الأساتذة والطلاب في العملية التعليمية . ويُقترح أن تشمل برامج الإعداد المهني التربوي

دراسات نظرية وتطبيقية في مجالات أسس التعليم ومبادئه ، وخصائص المتعلم في المستوى الجامعي،

وأهداف التعليم العالي وسياساته وقواعد التدريس وطرائقه وتقنياته ومبادئ القياس والتقويم وتطبيقاتها في

نظم التعليم العالي ". و يمكن تلخيص هذه الأساليب في الشكل التالي:



شكل 04 يوضح أساليب التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي. المصدر إعداد الباحث

## 6- مستويات التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي:

\*- المستوى الشخصي niveau personnel : حيث ينطلق الأستاذ في تنميته المهنية الذاتية تدريجيا

من خلال خصائص شخصيته و خبرته المهنية الخاصة<sup>59</sup>.

\*- مستوى القسم niveau de département: حيث تتمثل في مجموعة الأنشطة و البرامج و الندوات

التي تضعها إدارة القسم بغية الرفع من مستوى أداء هيئة التدريس العاملة في القسم.

\*- مستوى الكلية: niveau de faculté : حيث تنظم مختلف الكليات دورات تدريبية و أنشطة علمية

متواصلة بغية تشجيع أساتذة الكلية على التطور و النمو الوظيفي بما يتوافق و أهداف الكلية.

<sup>59</sup> - CHABCHOUB, A : enseigner à l'université de la théorie à la pratique, 1<sup>ère</sup> édition Ed. ATURED Tunis 2006. p 07.

\*- مستوى الجامعة: niveau d'université: و في هذا المستوى تقوم إدارة الجامعة بتسطير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مراعية نوعية و درجات الأساتذة و كذا تخصصاتهم العلمية في إطار برنامج متكامل يسعى إلى مواكبة التطورات الوطنية و تحقيق تنافسية الجامعة مع الجامعات الأخرى.

\*- المستوى الوطني niveau national : و في هذا المستوى تقوم الحكومة أو الوزارة الوصية بإعداد برامج و خطط التنمية المهنية على المستوى الوطني و تشمل كل الجامعات الوطنية، من أجل النهوض بقطاع التعليم الجامعي ، و النهوض بالمجتمع ككل من خلال ذلك.

\*- المستوى الإقليمي niveau régional : حيث تقوم مجموعة من الدول و التكتلات ( مثل جامعة الدول العربية، منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OCDE..) بإعداد استراتيجيات التنمية المهنية كالتكوين المستمر للأساتذة، التربصات المتبادلة، تبادل الخبرات في مجال البحث... إلخ بغية تحقيق الأهداف المشتركة بين هذه الدول في مجال التعليم العالي.

\*- المستوى العالمي niveau international : حيث تقوم منظمات دولية عديدة و خاصة منظمة اليونسكو بتنسيق الجهود العالمية في مجال التعليم العالي و البحث العلمي والتنمية المهنية خاصة بما يضمن الطابع العالمي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات.

#### 7- نماذج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

برزت أربعة نماذج في مجال التنمية المهنية هي: النموذج الأمريكي (كليات التنمية المهنية) والنموذج الاسترالي الذي لا يبتعد كثيرا عن النموذج الأمريكي، وهذان النموذجان يركزان على المعايير المهنية التي يتم استخدامها بشكل متزايد في إعداد المعلمين بالتعليم العام، والتي تعد من ركائز الاعتماد الأكاديمي لبرامج مؤسسات إعداد المعلمين، وتهتم اهتماما مباشرا بالانخراط الفعلي في ممارسة المهنة والربط بين المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية.

أما النموذجان الآخريان فهما النموذج البريطاني والنموذج العربي، ويركزان على التنمية المهنية للمعلم

الجامعي، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منهما :

### النموذج البريطاني:

في المملكة المتحدة، تتم مساعلة الجامعات من قبل هيئة وطنية جديدة هي " معهد التعليم والتعلم

في التعليم العالي" (ILT) وقد شكلت هذه الهيئة لتعزيز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

ومساعدتها في تحقيق ذلك .

وتركز الوظائف المقترحة لمعهد التعليم والتعلم في التعليم العالي على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

اعتماد برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، بحث وتطوير عمليتي التعلم والتعليم بإجراء

البحوث ووضع التوصيات و تحفيز الابتكار والتجديد.

وتفرض طبيعة هذه الأهداف مفاهيم معينة حول مشاركة الجامعات في التنمية المهنية المستمرة (CPD)

، وعلى الرغم من أن الجامعات ليست مهنية بالفطرة، إلا أنها يجب أن تفعل التنمية المهنية وأنشطتها

بطريقة منتظمة. ويترتب على ذلك ظهور الحاجة الملحة لوجود بنية تحية صلبة تجعل من الجامعات

مؤسسات مهنية محترفة. لذا أنشئ معهد التعليم والتعلم في التعليم العالي .

كانت مهنية الجامعات في الماضي، تتحقق من خلال جمعياتها ومنظماتها المتخصصة التي تضطلع

بدور نشط في بيئات التعليم والتعلم، لذلك فإنه من غير المدهش أن تثار العديد من الأسئلة والتحديات

حول متطلبات معهد التعليم والتعلم في التعليم العالي ( ILT ) فيما يتعلق بالتنمية المهنية المستمرة ،

وبمستويات العضوية، وبما يمكن لمثل هذه " الهيئة المهنية " أن توفره للجامعات من المزايا التي تكون

قادرة على تحقيقها. فقد ظهر معهد التعليم والتعلم في التعليم العالي ( ILT ) كهيئة مهنية معنية بأعضاء

هيئة التدريس في التعليم العالي ذوي الصلة بالتدريس ودعم التعلم، وينظر إلى هذا المعهد على أنه

المصدر الرئيس للاعتماد المهني لأولئك المعنيين بدعم التدريس والتعلم في التعليم العالي. ولذلك فإن

أعضاء هذه المؤسسة المهنية ( أي المعهد ) سوف يكونون قادرين على تحقيق ما يلي :

(أ) الحصول على اعتماد لمهنية تدريسهم.

(ب) الاطلاع على آخر مستجدات التعليم والتعلم في ميدان التعليم العالي، وكذلك على طرق التقويم

الذاتي والتطوير الذاتي .

(ج) الحصول على المعلومات والإرشادات حول تطبيق استراتيجيات التعليم والتعلم.

(د) الاطلاع على ما يستجد من أبحاث وإصدارات وحلقات علمية

وتجدر الإشارة إلى أن المسالك المقترحة للحصول على عضوية هذه الهيئة المهنية والمعايير التي يتم

الاختيار من خلالها تركز على خمسة جوانب من الأنشطة المهنية هي :

(2) التدريس ودعم التعلم في مؤسسات التعليم العالي.

(3) المساهمة في وضع وتخطيط أنشطة التعلم وبرامج الدراسة.

(4) توفير معلومات تقييمية عن تعلم الطلاب.

(5) المساهمة في تطوير بيئات التعلم الفعالة ونظم دعم الطلاب.

(6) مراجعة الممارسات الشخصية في التعليم والتعلم والعمل على تطوير عملية التدريس.

ويطلب معهد التعليم والتعلم في التعليم العالي من الجامعات الاحتفاظ بسجلات فردية للتنمية المهنية

(PDR) وذلك لدعم التعليم والتدريس، وأهم المبادئ التي يقوم عليها هذا السجل تتمثل فيما يلي :

أ - التحديث المنتظم والتطوير المخطط للكفاءة المهنية من خلال عمل الأعضاء مسألة ضرورية

لدعم التقدم الوظيفي ولمواجهة تحديات بيئات العمل.

ب - رغم أن أعضاء معهد التعليم والتعلم مسؤولون عن تحديد السبل التي يمكن من خلالها تلبية

المتطلبات اللازمة للبقاء في وضع جيد، إلا أن طبيعة أنشطة التنمية المهنية المستمرة قد تتأثر

باللوائح والممارسات المؤسسية.

ت - إن أعضاء المعهد مطالبون بالالتزام المهني للمحافظة على سير العمل وانتشار المعرفة في ميدان عملهم التخصصي وفي الجوانب التعليمية المتعلقة بذلك الميدان، كما أنهم مطالبون بتقديم أدلة يمكن بواسطتها التحقق من ذلك الالتزام.

ث - يضطلع معهد التعليم والتعلم بمهمة التأكد من أن أعضائه ملتزمون بمتطلبات أطر العلم من حيث الكفاءة المهنية والأسلوب المهني، وأنهم يضعون الآليات اللازمة للتحقق بشكل دوري من سجلات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، يتولى معهد التعليم والتعلم مسؤولية تقديم أفضل التوجيهات التطبيقية حول التنمية المهنية المستمرة لمؤسسات التعليم العالي المشتركة في عضوية الهيئة من أجل دعم تنميتها المهنية

ج - استخدام الأنشطة الملائمة لتحقيق التنمية المهنية المستمرة للأعضاء والمؤسسات، علماً بأن وجود هذه الأنشطة مجتمعة يمكن الأعضاء من توفير الأدلة المقنعة على شغلهم مكانة جيدة في المهنة، ويمكن الحصول على هذه الأدلة من خلال<sup>60</sup>: الأنشطة المهنية المعتمدة على العمل، الأنشطة الفردية خارج بيئة العمل، الدورات وحلقات البحث بالإضافة إلى المؤتمرات، والفعاليات التدريبية، وكذلك التعلم الذاتي وغير الرسمي (أي التعلم العفوي التلقائي).

### النموذج العربي:

لخص حداد بعض النماذج العالمية في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي من خلال دراسته المقارنة التي أجراها على المملكة العربية السعودية ومصر وإنجلترا عام 1995 م ويرى أن النموذج العربي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي يقوم على الاعتبارات التالية<sup>61</sup>:

<sup>60</sup> - Nicholls, G: Professional Development in Higher Education. New Dimensions and Directions, Ed. Kogan Page, London. 2001 p 94.

<sup>61</sup> - محمد بشير حداد: مرجع سابق ص 186.

- أ - إن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي تقوم بها جامعات محددة من تلك التي تنتمي إلى القطاع الحكومي.
- ب - إن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي تستهدف رفع المستوى المهاري والمعرفي والنوعي للتعليم العالي ، من خلال رفع مستوى مهارات أعضاء هيئة التدريس المهنية والمعرفية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والإدارة والتقييم واستخدام التقنيات المتطورة .
- ت - إن الجزء المتعلق بتنمية مهارات التدريس الفعال يتغلب على سائر الأجزاء الأخرى في برامج التنمية المهنية القائمة في العالم العربي.
- ث - لا يوجد حتى الوقت الحاضر إدارات مركزية تتولى مهام التخطيط والإشراف والتنفيذ لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية
- ج - لا يكاد يوجد تعاون واضح بين الجامعات العربية التي توفر برامج للتنمية المهنية لأعضائها، على الرغم من ظهور شبكات للتنمية المهنية تتبع جهوداً فردية أو مؤسسية إقليمية الطابع.
- ح - لا تزال أنشطة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تغلب عليها الأساليب التقليدية سواء في اختيار موضوعات التدريب أو في التقييم أو في طرائق تدريس البرامج.
- خ - تستفيد بعض مراكز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي العربي من تطبيقات نظام الأستاذ الزائر، والاتصال ببعض المراكز المتخصصة في أوروبا وأمريكا وبعض البلدان العربية والإسلامية ، ولكن في حدود ضيقة جداً.
- د - لا توجد سياسات ملزمة في البلدان العربية لتوجيه أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي نحو مراكز التنمية المهنية، بل إن الموضوع برمته لا زال خاضعاً للاجتهادات الشخصية وللحرية المطلقة لراغب الخدمة، حتى وإن كان بحاجة ماسة لها، مع بعض الاستثناءات البسيطة في التجربة المصرية وغيرها.

ذ - لا توجد هيئات وطنية أو إقليمية عربية تعمل على اعتماد برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي العربي حتى الوقت الحاضر، إلا إن الجهات المسؤولة عن معظم هذه البرامج داخل الجامعات هي التي تتولى إقرارها بغض النظر عن أية اعتبارات تتعلق بعناصر الاعتماد الأكاديمي المعروفة.

ونلاحظ من خلال مقارنة بسيطة بين النموذجين المذكورين سابقاً أنه لا يزال هناك الكثير من العمل ينتظر القائمين على قطاع التعليم الجامعي في الدول العربية - و منها الجزائر - للوصول إلى مستوى النموذج البريطاني في التنمية المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات.

### 8- معيقات التنمية المهنية لأساتذة التعليم العالي:

هناك بعض المعوقات تعرقل فعلياً مسيرة التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، وعادة ما يأتي أعضاء هيئة التدريس إلى مؤسسات التعليم العالي بعد تخرجهم وحصولهم على الدرجات العلمية المرغوبة وهم في غاية الحماس والدافعية إلا أنهم سرعان ما يحبطون نتيجة هذه المعوقات وقلة منهم هي التي تواصل مسيرة العمل الدؤوب والإنتاجية الفاعلة في حقل المهنة والتخصص، أما السواد الأعظم فنتحول اهتماماتهم إلى أشياء أخرى، ولا تصبح أولياتهم ذات صلة بالعمل الأكاديمي والمهني، و فيما يلي إبراز لأهم هذه المعوقات:

- 1 - عبء العمل والتدريس لمدرسي الجامعات .
- 2 - الافتقار إلى برامج الإعداد والتأهيل التربوي للأستاذ الجامعي.
- 3 - طبيعة إعداد هيئة التدريس وإعدادهم<sup>62</sup> .
- 4 - الافتقار إلى التقويم والمتابعة لأعضاء هيئة التدريس .
- 5 - عدم توفر مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 6 - الاعتداد بالنفس على اعتبار أن الأستاذ الجامعي يمثل قمة أو هرم التعليم العالي<sup>63</sup> .

<sup>62</sup> - محمد بشير حداد: مرجع سابق ص 27.

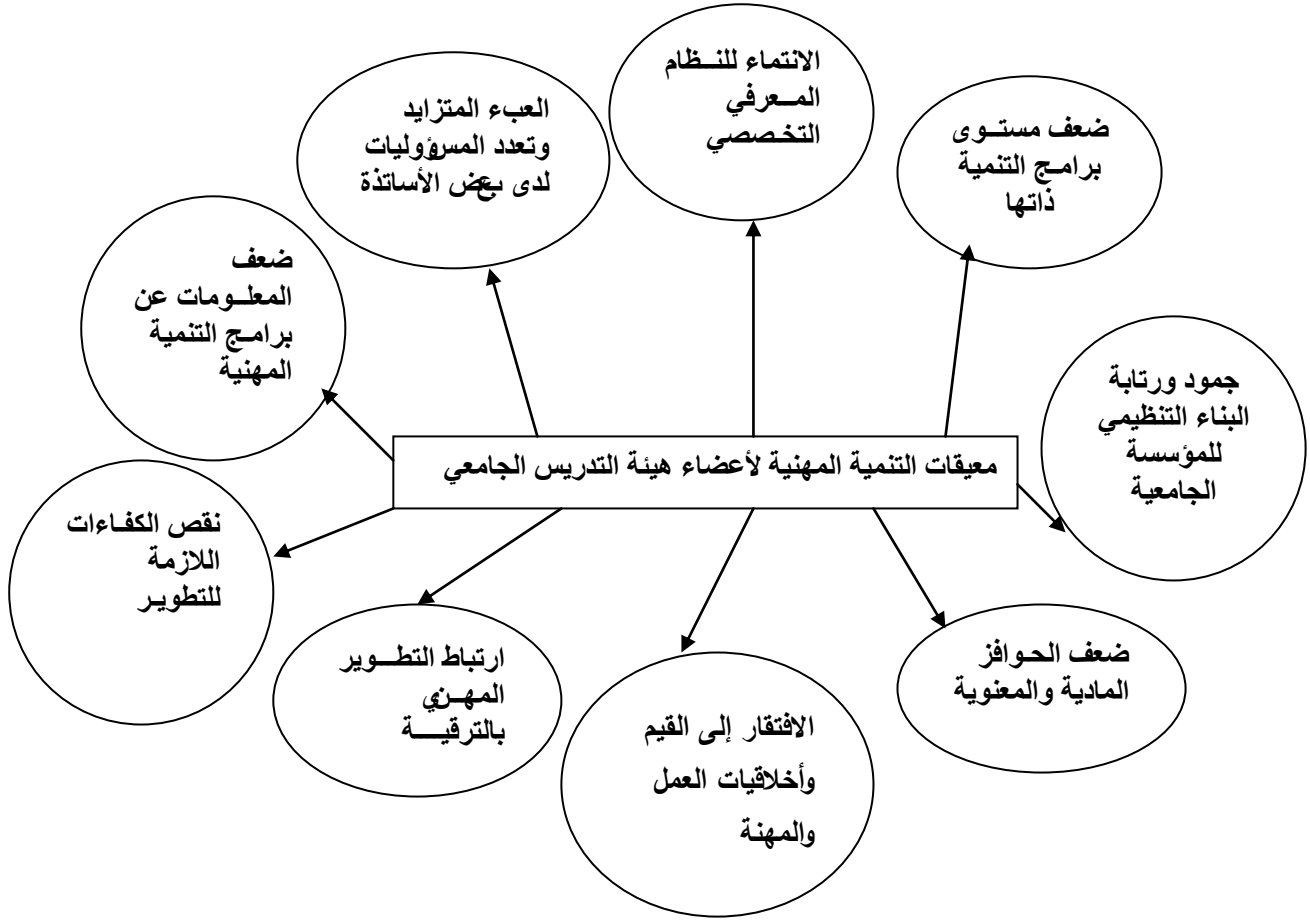
- 7 - عدم توفر الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي<sup>64</sup>.
- 8 - عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس.
- 9 - العلاقات السلبية والاتصال غير الجيد بين أعضاء هيئة التدريس .
- 10 - عدم الإحساس بالأمن الوظيفي .
- 11 - الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 12 - الافتقار إلى الرضا الوظيفي إلى التشجيع والحوافز والدعم.
- 13 - الافتقار إلى القيم وأخلاقيات العمل والمهنة .
- 14 - عدم توفر القيادات الأكاديمية القادرة على حمل تبعات البرامج التأهيلية للأستاذ الجامعي وتهيئتها.

القيود الرسمية التي قد تعوق مشاركات أعضاء هيئة التدريس في البرامج والأنشطة الموجهة نحو التنمية العلمية المهنية ، إلى جانب اللامبالاة بالنمو العلمي المهني .

و الشكل التالي يوضح أهم معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

---

<sup>63</sup> - علي راشد: مرجع سابق ص 71.  
<sup>64</sup> - محمد وجيه الصاوي: المعلم الجامعي : واجباته وحقوقه في ظل الديمقراطية، مؤتمر الديمقراطية والتعليم في مصر، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مصر 1984 م.ص 25.



الشكل 05 يوضح معيقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي. المصدر إعداد الباحث.

**خاتمة الفصل:** من خلال ما سبق يتضح لنا أن التنمية المهنية لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات

عنصر ثابت من عناصر التطوير الجامعي، حيث يمكن، إن استخدمت أفضل الأساليب في تنمية

الأساتذة، من الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي بشكل مثالي، أما إذا صادفتها مجموعة من

المعوقات التي سبق ذكرها فإن ذلك سيؤثر بشل واضح ليس فقط على مستوى أداء الأساتذة و إنما أيضا

سيؤثر في مستوى مخرجات العملية التكوينية للجامعة ككل.

## الفصل الرابع:

### الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

#### تمهيد

- 1 - مفهوم الأستاذ الجامعي.
- 2 - أهمية أستاذ الجامعة.
- 3 - وظيفة الأستاذ الجامعي.
- 4 - ملامح الأستاذ الجامعي.
- 5 - استراتيجيات إعداد وتأهيل أستاذ الجامعة.
- 6 - الأداء المهني للأستاذ الجامعي.
- 7 - المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي.
- 8 - تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي.
- 9 - أهداف تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي.
- 10 - الجوانب التي يمكن تقييم الأستاذ الجامعي فيها.
- 11 - نماذج تقييم أداء الأستاذ الجامعي.

#### خاتمة الفصل.

## تمهيد:

باعتبار الجامعة منظمة كغيرها من المنظمات ذات الطبيعة الخدمية التعليمية، فإنه يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية فيها دورا ايجابيا في التعليم الجامعي ككل، وذلك من خلال العمليات الإدارية التي تتطلب التوصيف الوظيفي لكل عنوان وظيفي محدد في الدرجات العلمية والفنية والإدارية في الجامعة، ومراجعة الأهداف العامة للجامعة بما يتلاءم مع أهداف المجتمع، والتأكد من ذلك باعتماد التقويم للجامعات، ويبدو أن المهمة الملقة على إدارة المواد البشرية تأخذ مسارين الأول: يخص تقويم المؤسسات الجامعية المتمثلة بالكليات، والأقسام العلمية والمراكز العلمية، والثاني: يتعلق بتقويم العاملين (أساتذة، إداريين، فنيين)، غير أن ما يهمننا هنا هم الأساتذة موضوع عملية التقويم حيث ينبغي لمخطط الموارد البشرية أن يقوم بتحليل عمل الأساتذة الجامعيين للوقوف على واجباتهم، وتحديد حقوقهم (طبيعة العمل في التعليم الجامعي، وصف الدرجة العلمية)، ومواصفات الأستاذ الجامعي وماهية حقوقه وواجباته) وتحديد المؤهلات العلمية والتربوية له) وهذا يقع في مجال التوصيف الوظيفي. ويتم ربط ذلك بخطة يتم فيها تقدير احتياجات الأقسام العلمية في كليات الجامعة للدرجات العلمية من درجة أستاذ مساعد إلى درجة أستاذ، والألقاب العلمية الحائز عليها الأستاذ الجامعي، و تقدير التغيرات التي تطرأ على الاحتياجات التدريسية، الموازنة بين عدد أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة في المقرر الدراسي الذي يدرس في أكثر من كلية. إن توفير الأساتذة في الجامعات وإشغالهم الوظائف الشاغرة لا بد أن يتبعه إجراء آخر هو تقييم الأداء الوظيفي الذي يهدف التوصل إلى إصدار أحكام ذات قيم محددة للأنشطة، بهدف زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية لعمل الأستاذ الجامعي من خلال تقويم العمل في تلك الجامعات كمؤسسة تهيئ الظروف الجيدة لزيادة دافعية الأساتذة نحو عملهم.

## 1- مفهوم الأستاذ الجامعي: (بران Brun):

يعرف بران الأستاذ الجامعي بأنه " مختص يستجيب لطلب اجتماعي، يتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة و كذا المعرفة العلمية و هو عامل حر في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل المبادرة و الاستقلالية توافق و بكل حساسية منفعة المستخدمين<sup>65</sup>.

تعريف A.TOURAINE "هو خبير إذا اتجه إلى الخارج و باحث إذا اتجه إلى داخل الجامعة"<sup>66</sup>.

## 2- أهمية أستاذ الجامعة :

يرتبط نجاح العملية التعليمية في الجامعة بأمور كثيرة، منها استعداد الطالب وغبته في التعليم، وما تبذله الإدارة من جهد في عملية التنظيم، وتأمين الاحتياجات والخدمات المساعدة. لكن يظل دور أستاذ الجامعة رئيساً في نجاح العملية التعليمية باعتبار التدريس أول أوليات وظائفه في الجامعة، وأن نجاحه في التدريس يعني إعداد الطلبة، وتربيتهم تربية متكاملة، روحياً، وخلقياً، وجسمياً، واجتماعياً؛ ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.<sup>67</sup>

لذلك يعد أساتذة الجامعة موارد ثروة عظيمة لما يقومون به من إعدادٍ للأجيال التي تتحمل مسؤولية الإنتاج والخدمات المختلفة<sup>68</sup>.

كما يعد أستاذ الجامعة من أهم عناصر العملية التعليمية المتمثلة في المدرس، والطالب، والمنهج الدراسي للأسباب التالية<sup>69</sup>:

\*- المصدر الأساسي للمعرفة باعتباره صاحب رسالة، مطالباً بتوفير معلومات، وخبرات ضرورية وكافية لنجاحه في تأدية رسالته.

\*- العنصر الأساسي الذي يشترك مع المجتمع في تنشئة أبنائه.

<sup>65</sup> - BRUN-J: Ecole cherche manager, Ed / INSEP Paris 1987 p 123.

<sup>66</sup> - TOURAINE. A : Université et société aux états unis, Ed/ Du seuil Paris 1972 p 163.

<sup>67</sup> - عمر محمد مدني ذكري ، مهني غنايم. "التأهيل التربوي للمدرس الجامعي. دراسة ميدانية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ع 26، جمادى الآخرة 1411 هـ / كانون الثاني (يناير) 1991م. ص 98

<sup>68</sup> - Green Woy, H., and Harding . The Growth of Policies for Staff Development, SHRE, Guil Ford, Syrrey, 1978 pp 98,87.

<sup>69</sup> - حكمت البزاز : "اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين". مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 284، س 9 ، 1989م ص 81.

\* - منفذ لأدوار كثيرة ومتعددة، فهو قائد، وموجه لكافة عناصر العملية التعليمية.

كما يمثل أساتذة الجامعة حجر الزاوية الأساسية في تقدم الجامعة وتحمل أعبائها لتؤدي رسالتها العملية والعلمية في خدمة المجتمع، وإحراز التقدم العلمي والتقني من خلال ما يمارسونه من وظائف تتمثل في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

### 3- وظيفة الأستاذ الجامعي: تطالب منظمة اليونسكو في تصريحاتها " الأستاذ الجامعي بالمهمة

السامية المتمثلة في الالتزام الكامل في المجال الوطني و كذا المجال الدولي لتقدم العلوم"<sup>(70)</sup>.

أما كريونتي A. Carpentier فحدد ثلاث وظائف للأستاذ الجامعي و هي: البحث، التعليم،

التنظيم. و هي تكمل بعضها البعض و بالضرورة مترابطة"<sup>(71)</sup>.

أما زيسولر Zisweller,R فيرى أنه على الأستاذ الجامعي القيام بالمهام التالية:

- المهمة الأولى: يجب أن تكون و تبقى للتعليم الذي يسبق البحث، و إجراءات المجالس،

النشر و كل النشاطات المهنية الأخرى مهما كانت.

- المهمة الثانية: و ترتبط بالأولى و هي تحضير الرسائل البيداغوجية.

- المهمة الثالثة: هي البحث سواء تعلق الأمر بالبحث البيداغوجي، البحث الأساسي أو البحث

التطبيقي و البحث ذاته يسمح للأستاذ القيام بالنشاطات الثلاث.

- المهام الأخرى: تتمثل في النشاط الإداري و العلاقات الخارجية والمسؤولية في مؤسسات

أخرى"<sup>72</sup>.

غير أن المتفق عليه بين العلماء و الخبراء في مجال التعليم العالي، تنقسم وظائف الأستاذ الجامعي

إلى ثلاث وظائف رئيسية: التدريس، البحث العلمي و خدمة المجتمع.

أ - التدريس:

<sup>70</sup> - Laprévoté. P : fonctions et tâche, conditions et statut du professeur d'université dans les sociétés de progrès, UNESCO, Bruxelles 1986 p 16.

<sup>71</sup> - Carpentier.A : le mal universitaire, diagnostic et traitement : Ed/ ROBERT LAFFONT 1988 p173.

<sup>72</sup> - Zisweller,R : gestion établissements d'enseignement, 1<sup>ère</sup> édition Ed/ sirey. France 1979 p 65.

يعد التدريس من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته نشاط يمارسه أستاذ الجامعة بهدف السعي لتحقيق عملية التعليم<sup>73</sup>، يتم عن طريقة نقل المعارف والخبرات، وتنمية المهارات والميول، واكتساب القوي، واكتشاف المواهب، والاطلاع على كل جديد، وتنمية العادات الصحية وفلسفة الحياة للطلاب<sup>(74)</sup>، مما يسهم في تطوير القوى البشرية، ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها المهنياتها لأعمال ونشاطات متعددة لمجالات العمل.

ولكي يمارس أستاذ الجامعة وظيفة التدريس على الوجه الأكمل ينبغي عليه أن يكون متمكناً في مجال تخصصه، واسع الاطلاع على طم بأحدث النظريات والتطبيقات في مجال تخصصه، يعرض موضوعات المحاضرة بطريقة واضحة ومنطقية يراعي الفروق الفردية بين الطلاب، ويتحدث بقلعجيدة، ويستخدم -في شرحه - ألفاظاً واضحة ومحددة<sup>(75)</sup>. كما يعمل على توفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية، والذي يتضمن التوجيه، والإرشاد، والعلاقات الإنسانية، واستخدام وسائل تعليمية متنوعة، ويربط بين الجوانب التطبيقية والنظرية<sup>(76)</sup>. ويلتزم بالأسلوب الحضاري في المناقشة والحوار، ويتقبل الآراء العلمية المعارضة، ويراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية للطلاب<sup>(77)</sup>. ويثير حماس الطلاب للدرس والمناقشة باستخدامها يلب متنوعة في التدريس<sup>(78)</sup>، تقوم على استخدام تقنيات المعلومات الحديثة والتركيز على التعليم الذاتي والتفكير الإبداعي التحليلي.

## ب - البحث العلمي:

يعد البحث العلمي الأداة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويره .ا وتطبيقه .ا في المجتمع . وذلك من خلال اشتغال أساتذة الجامعة بالبحث وتدريب طلابهم عليه. والبحث العلمي عنصر هام وحيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية وفكرية. كما إن سمعة الجامعة ترتبط بالأبحاث التي تنشرها ، وتظهر أهمية

<sup>73</sup> - محمد منير مرسى. الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها. ط 2 ، القاهرة: عالم الكتب، / 1992م ص 83.

<sup>74</sup> - Pollack, Myra, and Miller, David. Teachers Make the Difference an Introduction Education. New York, Harper, Row, 1980.p 08

<sup>75</sup> - علي راشد : مرجع سابق.ص 15.

<sup>76</sup> - إسماعيل محمد دياب . العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي، عالم الكتب، مصر 1990م ص ص 39، 40.

<sup>77</sup> - محمد وجيه الصاوي: مرجع سابق.ص 09.

<sup>78</sup> - محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق ص 106.

وظيفة البحث العلمي لأساتذة الجامعة، لكونهم يمتلكون قدرات عالية من التفكير المنظم والابتكار، والقدرة

على توظيف واستخدام المعرفة في الواقع. وللنهوض بالبحث العلمي في الجامعة ينبغي مراعاة ما يلي<sup>79</sup>:

\* - وضع الخطط المتكاملة والمدروسة للبحوث والدراسات العلمية التي تجريها الجامعة استجابةً

لحاجة البلاد.

\* - توفير المختبرات والأجهزة العلمية الحديثة اللازمة لإجراء البحوث.

\* - توفير مراجع البحث والمكتبات، وتداول المنشورات والمجلات العلمية.

\* - توفير البيئة والمناخ العلمي الملائم لمساعدة الباحثين على الإنتاج والإبداع.

\* - عقد المؤتمرات العلمية، والحلقات الدراسية، والندوات التي تتناول قضايا المجتمع ومشكلاته

بالبحث.

\* - تشجيع المشاركة في المؤتمرات العلمية على المستوى الإقليمي، العربي والعالم.

\* - إعطاء حوافز للجامعات التي تنتج بحوثاً علمية موائمة لاحتياجات المجتمع وذات مستوى عال.

### ج - خدمة المجتمع :

يقع على عاتق أستاذ الجامعة ربط الجامعة بالمجتمع؛ مما يساعد على الانفتاح على المجتمع، والتفاعل معه،

والعمل على تنميته، وحل مشكلاته، وحسن استخدام وطرده. ومن أهم أشكال خدمة أستاذ الجامعة للمجتمع ما

يلي<sup>80</sup>:

\* - توجيه البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتوحيده.

\* - إلحاق أساتذة الجامعة كمستشارين وخبراء بمواقع العمل والإنتاج المختلفة بهدف تطويرها وحل مشاكلها

وحسن إدارتها.

\* - الاهتمام بإجراء التدريب والتأهيل بأنواعه المختلفة للعاملين بسوق العمل.

79 - كمال القيسي: الجامعة بين الفكر والتنمية. وقائع مكتب التربية العربي لدول الخليج. ط 2، المنامة - البحرين: 1982 م.  
80 - محمد حمدي النشار. الإدارة الجامعية: التطوير والتوقعات. القاهرة: اتحاد الجامعات العربية المركزي للمكتب الجامعية، 1976 م. ص 379، 383.

\*- الإسهام في مراكز الخدمة العامة لنشر الثقافة ورفع المستوى العلمي والتقني لأفراد المجتمع.

#### 4- ملحق الأستاذ الجامعي:

يرى كوركجانوف V.Kourganoff أن من الواجب على كل أستاذ في التعليم العالي أن يكون باحثاً قبل كل شيء و من واجبه المشاركة بطريقته و حسب تخصصه في البحث فالأستاذ الذي يكون باحثاً قبل كل شيء ملهماً بالبحث، هو الوحيد القادر على كشف الطالب ذي الميول للاكتشافات<sup>81</sup>. و يرى كوركجانوف أيضاً أن كل باحث ملزم بأن تكون لديه مجموعة طلبة و يشارك و لو بقليل في عملية التدريس لأن التدريس يفرض على الباحث توسيع معارفه، و الباحث الذي يدرس يتعرض حتماً للاطلاع على النقائص و بعض المشاكل و إلى طرح أسئلة مهمة و التي تنشط بحوثه<sup>82</sup>. أما أ. بيرو A.BIRAUD: تلاحظ أن معظم الأساتذة الباحثين يعتبرون وظيفتهم كباحثين جذابة، مهمة، بينما التدريس فهو ذو أهمية ضعيفة، ممل، ارتجالي، دون منفعة، ففكرة التدريس صغرت إلى فكرة كسب العيش للباحث الفخور، أي التدريس يساهم في توفير الوسائل لمتابعة أعمال بحثه<sup>83</sup>. أما ريمون Remond فيؤكد على أهمية البقاء في التدريس و يقول "إذا تولى الأستاذ رئاسة جامعة أو معهد، لا بد أن يستمر في التدريس خلال مدة توليه الإدارة فمن الضروري أن يبقى أستاذاً، فنفوذه المعنوي اتجاه زملائه يفرض ذلك، كما يرجى أن يستمر في إنتاجه العلمي و توجيهه للبحوث فكلمته تبقى دائماً مسموعة في المجالس العلمية لكونه أستاذاً و باحثاً مثلهم<sup>84</sup>". و من خلال ما سبق يتضح لنا أن الملحق العام للأستاذ الجامعي يشمل ثلاث مجالات كبرى هي التدريس و البحث و التسيير الإداري.

و أستاذ الجامعة الكفاء هو الذي يمتلك قدرًا من الصفات المهنية والشخصية التالية<sup>85</sup>:

<sup>81</sup> - kourganoff, V : la face caché de l'université. Ed. PUF saint germain 1<sup>ère</sup> édition paris 1972 p 161.

<sup>82</sup> - ibd , p 206.

<sup>83</sup> - Biraud. A : op cit p 183.

<sup>84</sup> - REMOND. R, la règle et le consentement, gouverner une société, Ed/ Arthène Fayard, 1<sup>ère</sup> édition 1979 p 159.

<sup>85</sup> - علي راشد: مرجع سابق ص ص 33، 38.

## أ - الصفات المهنية :

- تقدير مهنة التعليم، والاعتزاز بكونه أستاذًا في الجامعة.
- الإلمام بأهداف التعليم الجامعي، وكيفية تحقيقها.
- الإسهام في تقدم القسم والكلية والجامعة.
- تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع الطلاب، وجعلها تتميز بالود والاحترام.
- إظهار مستوى عالٍ من الأخلاق تتسق مع أخلاقيات للمهنة الأفاضل.
- احترام النظام الجامعي وتعليماته.
- العمل على النمو الذاتي، وتطوير الأداء الأكاديمي والفني والمهني.

## ب - الصفات الشخصية :

- التحلي بقدرات ومهارات التفكير العلمي واتجاهاته.
- الالتزام في سلوكه مع الآخرين بالمنهج المثالي، حتى يكون قدوةً صالحةً لطلابه في أقواله وأفعاله.
- التمتع بالصحة الجسمية والنفسية التي تؤهله للقيام بوظائفه المختلفة.
- الاحتفاظ بتحكم انفعالي مناسب فلا يدع فرصةً للغضب أن يملكه، ولا يعطي أحكامًا سريعة لمواقف المختلفة.

- الثقة بالنفس.

- الإخلاص في العمل، وإنجاز الأعمال والمسؤوليات بجدية واهتمام.

ولنجاح أستاذ الجامعة في إنجاز عمله ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من ال كفاءات البيداغوجية

و المهنية لخصها أ. شبشوب CHABCHOUB,A<sup>86</sup> في جانبين:

❖ جانب شخصي يتضمن الاتصال، القدرة على الاستماع، لمعان شخصي، حماسة..الخ، و هذا

الجانب يكونه كل أستاذ من خلال شخصيته و خبرته المهنية الخاصة، لا من خلال عملية

<sup>86</sup> - CHABCHOUB,A : enseigner à l'université, de la théorie à la pratique, publications de l'ATURED, Tunis 2006 p 07

الإكساب بواسطة التكوين.

❖ جانب علمي و تقني يتضمن التمكن من التخصص، تعليمية التخصص، إعداد أهداف العملية

التعليمية، تخطيط الدروس، تقنيات التعليم، تقنيات التقييم..الخ. و هذا الجانب يمكن تعليمه

للأساتذة في طور تكوينهم.

## 5- استراتيجيات إعداد وتأهيل أستاذ الجامعة :

برامج الدراسات العليا هي المصدر الوحيد لإعداد أستاذ الجامع الشهادة التي يحصل عليها طالب الدراسات العليا رخصة دخوله إلى مجال التدريس الجامعي<sup>87</sup> يقضي القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث<sup>87</sup> الصادر في 2008/05/04 أنه يُتَربَط فيمن يعي أستاذا في الجامع أن يكون حائزا على شهادة دكتوراه دولة، دكتوراه علوم، أو عن طريق المسابقة بالنسبة للحاصلين على شهادة ماجستير.

إلا أن الحصول على درجة الدكتوراه أو الماجستير لا يعني بالضرورة قدرة أستاذ الجامعة على أداء وظائفه

- في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع - بدرجة عالية من الكفاءة، الأمر الذي يتطلب

إعداد وتأهيل أساتذة الجامعة لتنمية كفاياتهم من خلال<sup>88</sup>:

\* - مراكز ووحدات التدريب التي تستخدمها الجامعات لتأهيل أساتذة الجامعة وفق مقررات مكثفة في

طرائق التدريس، وأساليب التقويم التربوي، والوسائل التعليمية.

\* - تنظيم حلقات تدريبية لتجديد وتكثيف خبرة المؤهلين علمياً في طرائق التدريس.

\* - اعتبار تقويم النشاط التدريسي لأستاذ الجامعة وسيلة من وسائل المحفزات، بجعله طرفاً في الترقيات

العلمية لتعزيز دور الجانب المهني والتربوي في سياق العمل الجامعي.

\* - برامج التعليم المستمر.

\* - تبادل الزيارات بين الأقسام المتناظرة في الجامعات العربية.

87 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 23 سنة 2008.

88 - خليل إبراهيم العريض : عضو هيئة التدريس بجامعات دول الخليج العربية : تأهيله وتقويمه. مكتب التربية العربي لدول الخليج ، المملكة العربية السعودية 1994 م. ص ص 126 ، 127.

\* - تيسير وتشجيع التفرغ العلمي في الجامعات الأجنبية الرصينة.

\* - إثراء المكتبات الجامعية، وتزويدها بالكتب والدوريات الحديثة التي يطلبها أساتذة الجامعة.

\* - إشراك أساتذة الجامعة بالدراسات التي تمويلها الشركات والمؤسسات والهيئات الحكومية لتمكينهم من

الإسهام في قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

\* - تشجيع وتسهيل مهمة مشاركة أساتذة الجامعة لحضور المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة لاكتساب

الخبرات، والتطوير اللازم.

\* - تيسير وتشجيع نشر مؤلفات الأساتذة، وبحوثهم العلمية، وكتبهم المترجمة، وإصدار المجالات العلمية

لتستوعب إنتاجهم.

\* - السعي إلى زيادة مخصصات البحث العلمي لتوسيع مجالات البحث أمام أساتذة الجامعة.

و تسعى برامج استراتيجيات إعداد وتأهيل أستاذ الجامعة إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>89</sup> :

- معرفة الجديد في مجال تخصصه، وفي علوم التربية وأساليبها وتقنياتها.

- رفع مستوى أستاذ الجامعة أكاديميا ومهنيا إلى الحد الذي يُمكنهم من تحقيق أهداف التعليم الجامعي.

- تأهيله تربويا حتى يتمكن من مقابلة احتياجات النمو التي يمر بها الطلاب في مرحلة الجامعة، والفروق

الفردية بينهم.

- استمرار تدريبه على أساليب البحث العلمي والنمو الذاتي.

- تدريبه على مهارات القياس، ووسائل التقويم وطرقه وأساليبه يثربو

- إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة في التدريس.

وانطلاقاً من ذلك أدركت الجامعات اليوم أهمية تطوير التعليم الجامعي بصفة عامة، و تطوير أستاذ

الجامعة على وجه الخصوص ، لكي يمارس دوره بفعالية و يتجلى ذلك بوضوح في الاستراتيجيات التي

---

<sup>89</sup> - عبد الرحمن سليمان الدايل : "دور المعلم السعودي في النهضة العلمية والتكنولوجية بالمملكة". مجلة التوثيق التربوي، ع 26، المملكة العربية السعودية 1986 ص ص 114، 115.

تعتمدها مراكز التكوين للتعليم العالي ( centres d'initiation à l'enseignement supérieur )

تقريباً في كل الدول التي تولي أهمية خاصة للتعليم العالي، حيث لخص روني سيموني Renée

SIMONET مجموعة من المحاور التي بواسطتها يتم إكساب الكفاءات البيداغوجية للأستاذ - الباحث

أثناء مرافقته ( monitorat ) من طرف دكاترة في إطار متابعة تكوين خاص في مراكز التكوين للتعليم

العالي ( centres d'initiation à l'enseignement supérieur ) يسمح له فيما بعد بمزاولة أنشطة

التدريس و البحث في الجامعات و تتمثل في ما يلي<sup>90</sup>:

- معرفة الجامعات و تسيير جماعة من الطلبة: و هذا يستوجب عليه معرفة حول ظواهر الجامعات،

التحديات التي تواجه الأستاذ في التحكم في هذه الجامعات، فهم العلاقة التي تحكم الأستاذ و الطلبة،

تنشيط الصف، فهم الوضعيات الخاصة في التعليم..الخ.

- تقنيات التعبير: و تتمثل في التعبير الشفهي، تقنيات العرض، الصوت..الخ.

- التحكم و استخدام تقنيات البحث المكتبي، الإعلام الآلي، التعامل مع بنوك المعلومات..الخ.

- إدراك الدروس أو المحاضرات: مثل فهم الأهداف البيداغوجية، التفكير في المضامين المدرسة، تكوين

الكفاءات..الخ.

- عمليات التعلم: و تتضمن الإلمام بالعلوم المعرفية.

- كفاءات التقييم: مثل تقنيات التقييم، التفكير في تطبيق المهنة في التعليم العالي.

## 6- الأداء المهني للأستاذ الجامعي:

مفهوم أداء الأستاذ الجامعي: الأستاذ الجامعي مطالب بالقيام بالتدريس و البحث فأدائه مرتبط

بالمجهود الذي يقدمه في كلتا المهمتين أو في المهمات الأخرى كالإدارة.

يرى داوود DAWOUD " أن مجهود الأستاذ الجامعي قد يلاحظ في: عدد ساعات التدريس،

ساعات التحضير، تجديد الدروس حسب التطور العلمي و التقني، تحضير الوسائل البيداغوجية،

<sup>90</sup> - SIMONET, R: le monitorat d'enseignement supérieur, revue recherche et formation, N<sup>0</sup> 15 ED/ INRP 1994  
France p54

المنشورات و المطبوعات و البحوث، نشاطات إضافية في مسؤوليات أخرى، تقديم استشارات علمية سواء للطلبة أو خارج المؤسسة.

كما صنف بعض المعايير صعبة الملاحظة و التي تكون نتائجها طويلة المدى و تخص البيداغوجي للأستاذ و تخص القدرة على إيقاظ روح البحث و الاكتشاف لدى الطالب، تشجيعه على العمل المستمر و حب الدراسة، النوعية البيداغوجية و المكسب المعرفي<sup>91</sup> .

و تتنوع واجبات و أدوار الأستاذ الجامعي خلال السنة الدراسية الجامعية<sup>92</sup>:

**ففي بداية العام الدراسي:** يكون دوره في استقبال الأساتذة للطلاب الجدد، والترحيب بهم، وإزالة الرهبة من صدورهم، وتعريفهم بطبيعة الحياة الجامعية، وطبيعة كليتهم وأقسامها، ومجالات العمل بعد التخرج، إلى آخر ما يشعر الطالب بحرص أستاذه على مصلحته، وتهيئته للتعامل الأفضل مع المجتمع الجديد، مجتمع الجامعة.

**أثناء العام الدراسي :** يتركز دور الأستاذ الجامعي على العطاء في المحاضرة، لذا ينبغي عليه عند وضع المناهج التدريسية أن:

- يحدد أهدافه من تدريس المنهج النظري والعملي في بداية المحاضرة.
- يقوم بتحديث المنهج كل عام مع مراعاة مناسبة المنهج للمرحلة الدراسية والسنة.
- يضع بعض الأسئلة والتدريبات بعد كل موضوع.
- يراعي ترابط موضوعات المنهج، وعدم تداخلها مع مناهج أخرى ما أمكن.
- يراعي تناسب حجم المنهج كمية المعلومات الدراسية مع ساعات تدريسه.
- يعمل على إدخال التطبيقات التي لها علاقة بمجالات العمل الخارجية، مع عدم حشو المناهج بما لا تستوعبه عقول الطلاب.

<sup>91</sup>- Dawoud. M : grille d'évaluation de la compétence du professeur d'université revue de psychologie appliquée. Québec, vol 33 N° 1983 p18.

<sup>92</sup> - هالة الخزندار: تنمية دور الأستاذ الجامعي ليوافق التطور الأكاديمي، مجلة الجودة في التعليم الجامعي، المجلد الثاني العدد الأول ديسمبر 2006، ص 99.

- يعتني بالكتاب بجعله مادة شيقة، متوفراً في متناول الطلاب مع بداية العام الدراسي، بثمن مناسب مع تيسير النسخ المجانية لغير القادرين من الطلاب.
- يلتزم بموعد المحاضرة.
- يتفرغ للطلبة وقت المحاضرة، فمثلاً يغلق هاتفه المحمول، مع إعداده للمحاضرة جيداً، واستخدامه فيها وسائل شرح غير تقليدية، واعتماده على الأساليب التفاعلية بينه وبين الطلاب، كي يتغلب على الروتين في أداء المحاضرة.
- يتحرى أسهل الطرق وأفضل الكلمات لجعل الشرح سهلاً وواضحاً وموافقاً لما في الكتاب.
- يغرّس قيمة العلم ودوره في بناء المجتمعات في نفوس الطلاب.
- يربط المنهج بالدين والقيم الفاضلة والحياة العلمية.
- يستخدم الأمثلة والطرفة التي تخدم المعاني، وتشوق الطالب لسماع المحاضرة.
- يعمل استبيان للاسترشاد به عن مواطن الصعوبة في المنهج، لمراعاة ذلك عند وضع الامتحانات التقييمية، أو إعادة شرحها مرة أخرى، وتحسين طرق التدريس.

## 7- المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي:

مجالات الأنشطة: ينبغي على عضو هيئة التدريس أن يكون مُنخرطاً في الأنشطة التالية<sup>93</sup>:

- تصميم وتخطيط أنشطة التعليم والمقررات الدراسية
- التدريس ودعم عملية تعليم الطلاب
- تقييم وإعطاء التغذية الراجعة للمتعلمين
- تطوير البيئات الفاعلة في التعليم والقيام بدعم وإرشاد الطلاب
- دمج البحوث العلمية والأنشطة المهنية لدعم التدريس والبحث والتعلم

<sup>93</sup> - رانيا سالم : المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي، سبتمبر 2008  
تدم <http://raniasaleem.net/mod/resource/view> 2008/12/11

- تقييم الممارسات المهنية ومواصلة التطوير المهني (التعليم المستمر).

**المعارف الأساسية:** ينبغي على عضو هيئة التدريس أن يكون مُلمًا ومُدركًا لـ :

- المقرر الدراسي أو المادة التعليمية التي يقوم بتدريسها.

- طرق التدريس المناسبة لمجال التخصص وأن تكون على مستوى البرامج الأكاديمية.

- كيفية تعلم الطلاب بصفة عامة وفي مجال التخصص.

- كيفية استخدام تكنولوجيا التعليم المناسبة للمقرر الدراسي.

- أساليب تقييم فعالية التدريس.

- تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الممارسة المهنية.

**القيم المهنية:** ينبغي على عضو هيئة التدريس أن يتسم بالأخلاق المهنية وأن يراعي :

- احترام الأفراد المتعلمين على اختلاف مستوياتهم التعليمية

- الالتزام بعملية دمج نتائج البحوث ذات الصلة والممارسة المهنية

- الالتزام بتطوير مجتمع التعلم.

- الالتزام بتشجيع المشاركة في التعليم الجامعي والإقرار بالتنوع وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص

- الالتزام بالتطوير المهني المستمر وتقييم الممارسة المهنية.

### **8- تقييم الأداء المهني الأستاذ الجامعي:**

يعد تقييم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي من أهم المجالات التي ينبغي الاهتمام بها، لما له من

أهمية في تحسين الأداء و زيادة فاعليته<sup>94</sup>، و منذ عشرين عاما كان تعريف التقويم مرتبطا بالبرامج

بينما يستخدم التقويم للتقديرات التي يقيم بها الأفراد. و في الماضي كان التقويم محصورا على نتائج

الطلاب، أما الآن فإنه يتضمن جمع و تحليل و تفسير و استخدام جميع المعلومات ذات العلاقة

بالبرامج الأكاديمية و الأفراد، و يتضمن التقويم أيضا البعدين الفردي و المؤسستي كما تشير إليه لجنة

<sup>94</sup> - Miller, R.I : Evaluating faculty for promotion and tenure, Ed. Jossey-Bass , San Francisco 1987 p 119.

معايير التقييم التربوي The Joint Commette on Standards for Education و التي تعرف

تقييم الأفراد بأنه: " التقييم المنظم لأداء الفرد و مؤهلاته بالعلاقة مع دوره المهني حسب أهداف

المؤسسة"، و يرى وولف و زميلاه أن التقييم يتضمن مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الأكاديمي ن

الإداريين بالعمل سويا للتعلم من خلال " تبادل الخبرات و وجهات النظر بشأن معايير الأداء المتميز

و توثيقها بالدليل الواضح و المتفق عليه"، و لتوضيح ذلك فقد حددوا أربع عمليات يمكن من خلال

توضيح التقييم:

- تحديد جودة العمل الأكاديمي بما يحتويه من مهارات التفكير، الأنشطة و إسهامات عضو هيئة

التدريس.

- يعرض عضو هيئة التدريس جودة أدائه الأكاديمي و يناقش معايير جودة الأداء مع الزملاء

ورؤساء الأقسام الأكاديمية. - يتلقى عضو هيئة التدريس التغذية الراجعة من زملائه و يستخدمها

لتحسين أدائه.

- يقيم أعضاء هيئة التدريس عمل الزملاء الآخرين من خلال التركيز على قيمة العمل المنجز ومدى

إسهام هذا العمل في تحقيق أهداف و رسالة الجامعة و الكلية و القسم الأكاديمي.

باختصار يتضمن تقييم عضو هيئة التدريس قياس جميع الأدوار المتعلقة بأدائه و يتطلب ذلك تحديدا

واضحا لمعايير القياس و استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.<sup>95</sup>

\*- و يرى **كانغا كالمبا kanga kalemba**: أن من المفروض أن الأستاذ الجامعي ناضج بما فيه

الكفاية و لا يحتاج للتقييم و إذا وجب هذا التقييم فمن الأحسن الاعتماد على التقييم الذاتي، فترقيته يجب

1 - رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري: التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير دار الفكر العربي ط 1 مصر 2004.ص 581.

أن ترتبط بالتقرير الذي يقدمه حول تقديراته لنشاطه التعليمي، تفانيه في النوعية البيداغوجية و الطريقة التي يستجيب بها طلبته نحو تدريسه، و مع هذا يبقى التقرير غير موضوعي<sup>96</sup>.

\*- أما كارناكوف فهو يرى أن الطلبة و الأساتذة لزملائهم في أحسن موضع للحكم ما إذا كان الأستاذ فعالاً أم العكس، و قد اقترح مجموعة من المعايير للاعتماد عليها تتمثل في:

\*- معايير متعلقة بحكم الزملاء الأساتذة و تضم:

- اتساع المعارف للمادة المتخصص فيها الأستاذ.

- نشاط التأليف التعليمي.

- الانفتاح نحو الاتصال الخارجي و الاطلاع على كل ما هو جديد.

- المشاركة في الفرق البيداغوجية.

- فعالية تنظيم الدراسات .

- حجم المنشورات التعليمية و الإرشادية.

- الاهتمام بالمشاكل البيداغوجية.

- المعرفة العميقة بالموضوع المدرس.

\*- معايير متعلقة بحكم الطلبة:

- الاستعداد لتوفير الوقت اللازم.

- المثابرة في الصبر أمام مشاكل الطلبة.

- القدرة على تقديم الموضوع بوضوح.

- المهارة و الإنصاف في مراقبة المعارف.

- سرعة الإنجاز و الجد في التصحيح.

- القدرة على خلق و دفع المناقشات.

<sup>96</sup> - Kanga Kalemba, V : tendances lourdes et prospectives de la pédagogie dans les années 80 en Afrique Sud Saharienne, revue AUPELF, Belgique, vol 1 N° 02, 1983 p 219.

- اقتراح مواضيع للبحث.

\*- معايير أخرى للحكم و تتحد في : عدد و نوع الرسائل، البحوث ، المقالات، المنشورات، مخططات

الدراسة، المنسوخات و المطبوعات، القائمة البيبليوغرافية المحررة من طرف الأستاذ لتناولات الطلبة، إدارة

فرق البحث و الرسائل، الإدارة، مجلس توجيه الطلبة، المشاركة في الأعمال المتنوعة للجامعة<sup>97</sup>.

وفي المجال الجامعي يكون تقويم الأداء وسيلة لدراسة قدرة الجامعة على إنجاز أهدافها وتحقيق ما

هو مطلوب منها خلال مدة معينة، ولا ينبغي أن ينظر للتقويم على أنه عملية مستقلة، بل هو مرحلة

من مراحل العملية التربوية في إدارة الجامعة المتمثلة في الأبعاد النوعية للتقويم الجامعي و المتمثلة

في الأبعاد التالية:

\* الثبات: يقصد بها درجة الاعتماد على قدرات الأستاذ الجامعي كمقدمة في تطوير العملية التدريسية. إذ

أن أكثر ما يهم الجامعة هو كفاءة الأستاذ وفاعليته.

\* الاستجابة: وتتمثل بالقدرة للأستاذ الجامعي على الاستجابة لمتطلبات العملية التربوية في الجامعة،

وكذلك استعداد، و قدرة الكادر التدريسي على تنفيذ المهمة المطلوبة والبدء بمهامه بأسرع وقت ممكن.

\* الجانب النفسي (الاهتمام واللفظ): هو تعبير عن الجهد المبذول من الجامعة لمعرفة حاجات الأستاذ

والطالب، واستيعابها بشكل مناسب وتكييف إجراءات الجامعة بما يتوافق مع تلك الطلاب بود واحترام

ولطف.

\* تأكيد الجودة: تشير إلى مقدار الخبرات الحديثة والعلمية الذي يوفرهما الأستاذ الجامعي، وقابليته على

الاستمرار في تقديم هذه الخبرات وتحمل المسؤولية التضامنية مع إدارة القسم والكلية في تطوير قدرات

الطلبة مما يؤدي إلى قناعة الطالب بنوع التخصص الذي يدرس فيه.

\* الملموسية (المادية): يقصد بها القدرات المادية والتجهيزات والمعدات المستخدمة في نجاح العملية

التربوية. ودرجة توفر هذه المعدات وإمكانية استخدامها من قبل جميع أساتذة الجامعة.

<sup>97</sup> - Kournakoff. v: op cit p 257.

## 9- أهداف تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي:

تشير الدراسات الخاصة بأهداف تقييم عضو هيئة التدريس إلى وجود نوعين رئيسيين من التقييم: تقييم تكويني Formation Evaluation و تقييم ختامي Summative Evaluation و عادة ما يستخدم هذان النوعان في تقييم البرامج. و يقصد بالتقييم الختامي العملية التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح و استمرار البرنامج أو فشله و التوقف عنه. و يهدف هذا النوع من التقييم إلى جمع معلومات تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات طبيعة مالية أو إدارية، أما التقييم التكويني أو الوقائي فإنه يركز على استخدام نتائج التقييم لتحسين البرامج. الأداء التدريسي و ذلك بإخطار عضو هيئة التدريس بنتائج التقييم من خلال المعلومات التي يتم جمعها من تقييم الطلاب للأستاذ، و من الزملاء و من رئيس القسم الأكاديمي و من المختصين في مراكز التنمية المهنية بالجامعة و الذين يستخدمونها لتحسين و تطوير المهارات التدريسية، و في المقابل فإن التقييم الختامي يستخدم لأغراض إدارية تتعلق بالتوظيف و الترقية و تجديد العقود والمنح و العلاوات المالية... الخ<sup>98</sup>.

تشير الدراسات إلى أهمية التركيز على التقييم التكويني في تقييم عضو هيئة التدريس الجامعي أكثر من التقييم الختامي، و يؤكد الخبراء أهمية ذلك لأنه يلبي احتياجات و استخدامات البعدين الفردي والمؤسستي: يقيم أعضاء هيئة التدريس عملهم لتحسين نموهم و يجمعون المعلومات اللازمة ليثبتوا للآخرين بأنهم مهتمون بتحقيق أهداف الجامعة و الأدوار المتوقعة منهم.

و في المقابل فإن أعضاء هيئة التدريس لا يتقنون دائما في رؤسائهم من الإداريين الأكاديميين و الذين غالبا ما يظهرون لأعضاء هيئة التدريس الجامعي رغبتهم في استخدام نتائج التقييم لأغراض فنية تتعلق بتحسين الأداء و لكنها في الغالب تتحول إلى اتخاذ قرارات إدارية كما يوضح " سنتر " CENTRA إذ يقول:

<sup>98</sup> رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري: مرجع سابق ص 582

" بعض وسائل و طرق تقييم أعضاء هيئة التدريس تستخدم في البداية لأغراض فنية و لكنها تتحول لاحقا

لأغراض إدارية. على سبيل المثال:- تقييم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس فبعد أن يقرر الأساتذة

ورؤسائهم من الإداريين الأكاديميين في العديد من الجامعات بأن أدوات تقييم الطلاب للأساتذة صادقة و

لا تشكل تهديدا، يتم فيما بعد تحويل استخدامها لأغراض و قرارات إدارية. عندما يتم ذلك تتخذ جميع

الإجراءات و الآليات لجمع المعلومات و تحديد المعايير لاتخاذ القرارات بالطبع، عندما يتعلق الأمر

باتخاذ قرارات إدارية تهدد احتفاظ أعضاء هيئة التدريس بوظائفهم فإن الأمر يتطلب مزيدا من الحرص

للوصول إلى الموضوعية و الابتعاد عن المحاباة و التحامل"<sup>99</sup>.

و يحدد براسكامب BRASKAMP و أوري ORY خمسة أهداف للتقويم الفعال لعضو هيئة التدريس

وتتمثل في ما يلي<sup>100</sup> :

- أن يحقق الأهداف الفردية و المؤسسية.

- أن يعكس حجم العمل المنجز لعضو هيئة التدريس بكل مكوناته.

- أن يبرز الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس الجامعي و يوفر لهم النمو الوظيفي.

- أن يوفر الترقية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

كما لا يفوتنا أيضا بأن نعتبر التقييم وسيلة لتحقيق أهداف وليس هدفا في حد ذاته ، فجوهر أي جامعة تقاس

بهيئة تدريسيها ونوع التعليم الذي تقدمه لطلابها يعتمد إلى حد كبير على قدرات وأصالة هيئة التدريس فيها،

نظراً للدور الذي يؤديه في أي عملية تعليمية أو برنامج دراسي. وتتمثل أهم أهداف تقويم الأستاذ الجامعي

فيما هو يلي:

- مساعدة الأستاذ الجامعي للوصول إلى غايته المهنية.

- مساعدة الجامعة للوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها.

<sup>99</sup>- CENTRA,J,: reflective faculty evaluation Ed. Jossey bass , San Francisco 1993 p 05.

<sup>100</sup> - Braskam .I & Ory, J : Assessing faculty work : Enhancing Individual and Institutional performance, Ed. Jossey Bass, San Francisco 1994 p03.

- تفعيل التعاون داخل الجامعة من خلال تطوير نظام فعال فاستخدامه لمصلحة الجامعة- والأستاذ الجامعي معا.

- توثيق النشاطات الأكاديمية والمهنية للأستاذ الجامعي والاعتراف بها ونشرها.

- وضع وسائل عادلة لتقدير نشاطات الأساتذة وإسهاماتهم.

- وضع أسس عادلة للتوصية بالترقية أو التثبيت مبنية على الأداء الأكاديمي.

### **10- الجوانب التي يمكن تقييم الأستاذ الجامعي فيها:**

\* - السمات الشخصية: وتتمثل في الصفات التالية:

- تهيئة المناخ الملائم للتعلم الصفي الجامعي.

- التمكن من المادة العلمية، والقدرة على تذليلها.

- الاهتمام بتعليم الطلاب، وإيصال المعلومة إليهم.

- التعامل مع الطلاب بصدق رطب (أنسنة التعليم).

- تنوع أساليب التدريس.

- التحفيز والتعلم الذاتي .

\* - مردود التعليم الجامعي:

ويأتي ذلك نتيجة تفاعل كل من المدخلات التي تتمثل في: الطالب، الأستاذ، الإدارة، الخطط الدراسية ،

البرامج، الموارد الدراسية، التقنيات، القوانين والأنظمة ( مع العمليات التي تتمثل في: الأنشطة والممارسات

العملية لتحقيق نتائج معينة ، والمخرجات التي تتمثل في: تحقيق أهداف التعليم الجامعي.

\* - إدارة الصف الجامعي:

تحده متغيرات بالأستاذ، والخطة الدراسية، والمادة الدراسية، والطلاب، مما يؤكد أن الأستاذ هو قائد

الموقف الصفي، لأنه أهم متغيرات العملية التفاعلية.

\*- الخطة الدراسية:

- تتحدد بمدى ارتباطها بأهداف القسم والكلية والجامعة.
- تتأثر بمدى استجابة الجامعة لخطط التنمية في المجتمع.
- تنفيذها يحقق مخرجات يحتاجها المجتمع ومؤسساته.

**\* - علاقة الأستاذ الجامعي بالطلاب:**

أكدت **بربارا ماتيرو وآخرون**، (2000) <sup>101</sup> أن الأستاذ الجامعي إذا قام بدور الأب مع طلابه، فإنهم يضعون ثقتهم به وشعور الطالب بالاطمئنان يزيد من حماسه في العملية التعليمية وحبه للمادة التي يدرسها؛ فنتحقق نتائج أفضل وهذه العلاقة تحدد الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل العلاقة أبوية أم أخوية؟
- هل هي علاقة معلم ومتعلم؟
- هل هي علاقة إكلينيكية (عيادية)؟
- ما نتيجة تقويم الطلبة لفاعلية التدريس؟

**\* - علاقة الأستاذ الجامعي بالمجتمع.**

تحدد هذه العلاقة بالمجتمع المباشر ( الجامعة)، والمجتمع الكلي ويمكن تحديدها بالإجابة عن الأسئلة التالية:-

- ما العلاقة الممكنة للأستاذ الجامعي بالمجتمع؟
- كيف تبني تلك العلاقة؟
- ما مدى علاقة الأستاذ الجامعي؟

**\* - التعاون الدولي:** تميزت نهاية القرن الماضي و بداية القرن الواحد و العشرين بانفجار معلوماتي

أحدث اضطرابا على مستوى تغيير الواقع، كما أنه تميز في الوقت نفسه بفراغ على مستوى فهم الواقع، وإذا كان الناس في الماضي لا يتوفرون على معارف كثيرة فإنهم كانوا يتوفرون على الأقل على فرص

<sup>101</sup> - باربرا ماتيرو و آخرون: الأساليب الإبداعية في التدريس ، ترجمة حسن عبد اللطيف، ماجد محمد، دار الشروق للنشر، عمان 2000 ص 38.

تمكنهم من تغيير الواقع بشكل أكثر فعالية، أما اليوم فيختلف الحال تماما حيث تنوعت ميادين المعرفة وسرعة الاطلاع على ثقافات الغير<sup>102</sup>، و هذا ما يجبر الأستاذ الجامعي الفعال على تخطي عقبة الحدود الوطنية ليصل بأبحاثه و اتصالاته و شراكاته إلى المستوى العالمي الذي أصبح مجالا غير قابل للتجزئة من مجالات أداء الأستاذ الجامعي، و ذلك عبر الشبكة العنكبوتية عبر استثمار فكري و تكنولوجي مستمرين و يكون هذا الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والانترنيت مجديا للأستاذ الجامعي في الظروف التالية<sup>103</sup>:

أ- إعادة تصميم صيغ المناهج والتدريس التقليدية الحالية لتستجيب أكثر لأهداف متطلبات تطبيق التكنولوجيا في التعليم الجامعي وذلك في ضوء الاعتبارات الهامة الآتية:

➤ تشخيص طبيعة الدارسين من حيث الاهتمامات وأساليب التعلم ومهارات التحصيل وعلاقتها بحاجاتهم .

➤ تحديد أبنية إدراك الدارسين وعلاقتها بالتدريس وتنظيم المحتوى المنهجي والمعرفة الأكاديمية.

➤ تحديد علاقة أبنية المعرفة الأكاديمية ( أو طبيعة المعرفة الأكاديمية ) ببعضها ثم بقدرات التعلم والإبداع والميول والتعبير الذاتي وحل المشكلات لدى الدارسين .

➤ معرفة الأساتذة بطلبتهم من حيث أساليب الإدراك والتحصيل وبدائل التدريس الفعالة لهم.

ب- تدريب الكوادر التعليمية الراهنة على مفاهيم ومهارات التكنولوجيا المعاصرة فبدون هذا التدريب العلمي والعملية الجاد، فان تبني التكنولوجيا المعاصرة في التأهيل التربوي للأساتذة سيفشل تطبيقيا لا محالة، خاصة وأن أي نظام تربوي متقدم أو متخلف بحد سواء لا يستطيع تحمل الأعباء المالية التي يفرضها الاستغناء عن الكوادر التعليمية القائمة في الجامعات ناهيك عن مخالفته لأبسط مبادئ

102 - Y-Bertrand النظريات التربوية المعاصرة، ترجمة محمد بوعلاق، قصر الكتاب- د ط- الجزائر 2001 ص 218.

103 - MADIAN, John. When will the Investment in Education Technology Pay Off? Institute for Learning Technologies, Columbia University. Retrieved from the web Dec.2008 (<http://www.sao.org/>)

عدالة التوزيع في الحقوق والواجبات المدنية المكفولة دستوريا (كما يفترض) لهذه الكوادر. إن التدريب المكثف هو أنجع وأسرع الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها هنا، بينما يتم إعداد الكوادر المتخصصة وتغذية أفواجهم المتلاحقة لحاجات التعليم العالي والجامعي على السواء.

ج- تأسيس البنية التحتية التعليمية ثم الاجتماعية المحلية ( كلما أمكن ) لاستيعاب التكنولوجيا المعاصرة وتفعيل استخدامها مع الأساتذة والدارسين .

د- تأسيس روابط أو مجموعات عمل لدعم وتمويل مهمات التطوير المنهجي الفعالة للتكنولوجيا المعاصرة. و تتكون هذه الروابط من المدارس والجامعات والمجتمعات المحلية ودور النشر والمنظمات الخيرية (غير الربحية) ... وتهدف إلى جعل دمج التكنولوجيا المعاصرة في التربية مجديا لجميع الأطراف المعنية.

\*- و يمكن القول أن أهم مجالات التقويم لأداء الأستاذ الجامعي تكمن في: التدريس، البحث والإنتاج العلمي، خدمة و تنمية المجتمع و أخيرا التعاون الدولي<sup>104</sup>.

### 11- نماذج تقييم أداء الأستاذ الجامعي:

#### أ- تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس الجامعي:

تشير بعض الدراسات إلى أن هناك انقساما حول قدرة الطلاب على تقييم تدريس أعضاء الهيئة التدريسية، و يؤمن بعض أعضاء هيئة التدريس و الإداريين الأكاديميين أن الطلاب يفتقرون إلى المعرفة المهنية حول تقييم أعضاء هيئة التدريس، بينما يرى آخرون أن الطلبة هم المصدر الرئيسي لتقييم الأساتذة. و يفند جونسون Johnson<sup>105</sup> (1968) أهمية تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس بأن الطالب وحده يعرف إذا ما كان قد تعلم أم لا، و يعرف إذا كان المقرر يحفزه للتعلم أم لا، كما أن الطالب هو الوحيد

104 - محمد زياد حمدان: التطوير الوظيفي لأساتذة التعليم العالي بتكنولوجيا المعلومات المعاصرة، ورقة بحث نوقشت في ندوة: التطوير الوظيفي لأساتذة التعليم العالي في ضوء تكنولوجيا المعلومات المعاصرة، المنعقدة في كلية التربية، جامعة عجمان 9 / 12 / 2003  
105 - رشدي أحمد طعيمة ، محمد بن سليمان البندري: مرجع سابق ص 598.

القادر على التقييم عندما يبدأ في الربط بين عملية التعلم مع المشاكل التي يواجهونها بشكل مستمر في الحياة .

و على الجانب الآخر يرى كان<sup>106</sup> (Cahn) 1987 أن الطلاب ليسوا على معرفة بالمادة و عليه فإنهم ليسوا في موقع يؤهلهم للحكم عليه، و أنهم يعملون فقط إذا كان المعلم محبوبا أو مثقفا لكن الطلاب يأتون على قمة أولويات التعليم. لذلك لا بد لأعضاء هيئة التدريس و الإداريين أن يوفرُوا إجراءات معقولة و سليمة لتقييم الطالب لعضو هيئة التدريس.

و يقول هاو 1968 Howe نعرف حقيقة جلية أن الطلاب يدفعون مقابل الدراسة، لكنهم ببساطة ليسوا شرطا ضروريا يعامل كجزء من عملية التطوير التربوي، لكنهم هم الغرض منه، فالذين يعطوننا آراءهم عن طبق الحلوى يفعلون ذلك لأننا نرغب في معرفة طعم الطبق".

أما ميلر Miller فيرى عكس ذلك و يقف مدافعا عن تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس لعدة أسباب حيث يقول : " إن الطلاب في وضع أفضل لمعرفة مدى وضوح أهداف المقرر و حسن تنظيمه، ومدى وضوح شرح المدرس و سماحته باختلاف الآراء، و صبره، و اهتمامه بالطلاب، و يستطيعون مقارنته بالمدرسين الآخرين الذين قاموا بتدريسهم<sup>107</sup>".

أما كاشن Cashin<sup>108</sup> : 1988 فلاحظ أن المئات من الدراسات دعمت اعتمادية و ثبات تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس و خلص بحث أقيم في جامعة " نورث ويسترن " North western أن تسعة من عشرة يؤمنون بالحاجة إلى تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس.

و الخلاصة أن تقييم الطالب للأستاذ يمكن أن يكون فعالا إذا اجتنب فيه التعامل مع عضو هيئة التدريس لشخصه و روعيت فيه عوامل الموضوعية الخاصة بالتقييم.

## **ب- التقييم الذاتي للأستاذ:**

<sup>106</sup> - Chan ,S,M : Faculty members should be evaluated by their peers, not by their students. Journal of higher Education 1987 pp 563,569

<sup>107</sup> - Miller, R, I : Evaluating faculty performance , Ed. Jossey Bass San Francisco 1974 p 170.

<sup>108</sup> - Cashin, W,E : student ratings of teaching : A summary of the research Ed. Manhattan USA 1988. p 83.

إن عملية التقييم الذاتي هي أفضل عمليات التقييم إذا كانت موضوعية بعيدة عن الأناية و التعصب للذات، فهي تمكن المعلم من أن يقف على أخطائه ليعمل على تصويبها و تلافي ما قد يعيقه عن الوصول إلى هدفه أو يحول دونه.

إن التقييم الذاتي يدل على أن المعلم سيقوم بذلك بنفسه و لنفسه بغية العمل على تحسين أدائه داخل الحصة التدريسية و خارجها، بعد الوقوف على ما عنده من نقاط القوة فيعمل على تعزيزها و من نقاط الضعف فيعمل على علاجها و تفاديها سواء تعلق بتخطيط الدروس أو بأسلوب التدريس أو في التعامل مع المتعلمين، أو فيما يتعلق بتوقعاته منهم و ما إذا كان تقديره لهم دون ما يستحقون أو أكثر مما يستحقون.

و يتفق المراقبون على أن استمتاع الأستاذ بعمله و نجاحه فيه يتوقفان على التشخيص الدائم لعمله وسلوكه. و من البديهي أن نتساءل عن طرائق تخطيط مثل هذا التشخيص؟ و بديهي أننا لا نقترح أن من واجب كل أستاذ في كل وقت أن يلجأ إلى كل الطرائق، و إنما المقصود هنا أن نشير إلى تعدد الطرائق والوسائل و إلى واجب المعلم في الإفادة منها أو بعضها حسب الحاجة<sup>109</sup>.

أما وسائل التقييم الذاتي فتتمثل فيما يلي<sup>110</sup>:

#### **\* - الاستبيان الموجه للمتعلمين:**

و هي أسئلة تطرح على الطلبة و تسألهم عما أحبوه في القسم و ما لم يحبه و عن الطرائق التي يقترحونها لتحسين الحال، و حتى نتجنب الحرج أو الإحراج يمكن أن نوزع على الطلبة استبياناً و نغفيم من كتابة أسمائهم عليها، و ذلك من أجل تشجيعهم على الإدلاء بأرائهم و مقترحاتهم ، على أن يحتوي هذا الاستبيان بنوداً مختلفة يجيب الطلبة على بعضها وفق سلم الرتب و يجيب عن بعضها الآخر بشكل مفتوح، و من الأفضل أن يقوم الأستاذ نفسه بتوزيع هذا الاستبيان و تفرغ إجابات الطلبة و تفسيرها.

#### **\* - التقرير الشخصي للأستاذ:**

<sup>109</sup> - خالد طه الأحمد: مرجع سابق ص 340

<sup>110</sup> - فاخر عاقل: علم النفس التربوي ، دار العلم للملايين ط6 لبنان 1981 ص ص 518 ، 520 .

و هو تقرير يكتبه الأستاذ بشكل دوري و كلما دعت الحاجة لذلك عن عمله، و يعين فيه نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بأدائه في مختلف المجالات (التدريس، البحث، خدمة المجتمع..)

\*-استمارة التقييم الذاتي: و هي إما أن تكون من تصميم الأستاذ نفسه أو يمكن اختيارها من بين عدة نماذج متوافرة للتقييم الذاتي من قبل الأستاذ، على أن يجيب المعلم عن أسئلة هذه الاستمارة و بنودها بكل أمانة و لا يطلع على مفاتيح الإجابة إلا بعد الإجابة عن جميع بنود الاستمارة.

لأنه في الأخير الأستاذ الفعال هو الأستاذ الذي يتمكن من محتوى التخصصات التي يدرسها<sup>111</sup>.

### ج - تقييم الزملاء و الأقران:

وفيه يقوم أعضاء هيئة التدريس بتقويم زملائهم بشكل فردي أو عن طريق تشكيل لجان، وفي كثير من الجامعات نجد أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام المختلفة يقيمون أداء زملائهم من أعضاء هيئة التدريس الآخرين في مجال البحث العلمي ، وخدمة الجامعة والمجتمع ، وذلك من خلال لجان الترقيات التي تعينها الجامعات حيث تقويم هذه اللجان بتقويم الجوانب الكمية والنوعية لأبحاث عضو هيئة التدريس ونشاطه العلمي، كذلك مساهمته في مجال خدمة الجامعة والمجتمع .

أما من حيث تقويم الزملاء للمتطلبات التدريسية لعضو هيئة التدريس ، فنجد اختلاف في وجهة نظر الباحثين نحو استخدام أم عدم استخدام طريقة تقويم عضو هيئة التدريس عن طريق تقويم الزملاء.

ويرى المؤيدين لهذه الطريقة أمثال سيلدرن<sup>p</sup> , Seldin أن زملاء العمل لكونهم متخصصين في نفس

المهنة منهم اقدر على تقويم عضو هيئة التدريس في عدة جوانبها وهي :

- المعرفة العلمية في مجال الحقيقي .
- مدى ملائمة أهداف ومحتوى المقرر لأهداف البرنامج والقسم .
- طريقة تنظيم الموضوعات المقررة .
- طرق وأساليب التدريس المستخدمة .

<sup>111</sup> - CHABCHOUB, A : quelles compétences pédagogiques pour enseigner au Supérieur ? 1<sup>ere</sup> édition, Ed. ATURED Tunis 2007 p 26.

- القراءة المطلوبة من حيث نوعها ومدى مناسبتها للأهداف .
- الطرق المستخدمة في تقييم الطلبة<sup>112</sup>.

ويتم هذا النوع من التقييم من خلال :

الزيارات: وهي عبارة عن زيارات متكررة يقوم بها أكثر من عضو هيئة تدريس من القسم نفسه أو من أقسام أخرى من الكلية ، وربما رئيس القسم أو عميد الكلية ، لعضو هيئة التدريس وتدوين ملاحظاتهم عن فعاليتهم التدريسية أثناء المحاضرات بشكل مباشر .

وتستخدم لهذا الغرض نماذج للتقييم، وبعد كل زيارة تناقش هذه الملاحظات مع عضو هيئة التدريس المقوم بشكل منفرد وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه التدريسي ، ومناقشة الطرق والأساليب المناسبة لتطوير وتحسين هذا الأداء .

ويرى Seldin, p بأنه لكي يكون أسلوب الزيارات له أثر إيجابي في تحسين مستوى الأداء التدريسي

لأعضاء هيئة التدريس لابد من توافر عدة شروط وهي :

- وجود ثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس .
- تدريب الملاحظ بشكل جيد على الملاحظة الفعالة .
- استخدام الملاحظ نموذج تقييم معين .
- مناقشة الملاحظات المدونة مع عضو هيئة التدريس بشكل ودي وموضوعي<sup>113</sup>.

فحص ومراجعة المواد التعليمية : وفي هذه الحالة يقوم بعض أعضاء هيئة التدريس من القسم أو الكلية بشكل

فردى أو على هيئة لجان بمراجعة دوريه للمواد التدريسية التي يعدها عضو هيئة التدريس للمقررات التي يدرسها ،

وتشمل ذلك مراجعة أهداف المقرر ومحتواه ، طريقة تنظيم وعرض الموضوعات المقررة ، طريقة التدريس

المستخدمة ، المراجع والقرائ، والواجبات المطلوبة من الطلاب ، الاختبارات التي يستخدمها المعلم لتقييم الطلاب،

وتتم هذه المراجعة في ضوء أهداف البرنامج، وأهداف القسم ، وقدرات الطلاب ومستوياتهم الدراسية

<sup>112</sup> - Seldin, P, (1984): Changing, practices in faculty evaluation, Ed., Jossey-Bass , San Francisco 1984 p 195.

<sup>113</sup> - Seldin p:op cit , p p 142,143.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة أنها :

- يرى مؤيدوا هذا الأسلوب أن أفضل من يقوم بهذه المهمة هم زملاء المهنة بحكم معرفتهم بالمادة العلمية وإحاطهم بالأهداف والقراءات وطرق التدريس المناسبة للموضوع<sup>114</sup> .
- يستفاد من هذه الطريقة في تطوير، الأداء التدريسي والمهني لعضو هيئة التدريس، و الترقّيات<sup>115</sup> .  
ولكن يعاب على طريقة تقويم الزملاء لعضو هيئة التدريس وخاصة أسلوب الزيارات ما يلي:
  - \*- أن الملاحظات التي تدون في الزيارات إنما هي مجرد انطباعات شخصية .
  - \*- أسلوب الزيارات نتائجه غير موضوعية .
  - \*- تؤدي الزيارات إلى تدني الروح المعنوية لعضو هيئة التدريس .
  - \*- زيارة المسئولون لعضو هيئة التدريس تجعله في وضع غير جيد .
  - \*- وجود ملاحظ خارجي في المحاضرة يؤدي إلى إرباك الجو العام للمحاضرة .
  - \*- تتأثر الملاحظة بالمجاملة والصدقات الشخصية<sup>116</sup> .

### خاتمة الفصل:

تتنوع مجالات الأداء المهني لأساتذة التعليم الجامعي، فمن التدريس إلى البحث العلمي مروراً بخدمة وتنمية المجتمع وصولاً إلى ضرورة التعاون الدولي. و هذا التنوع و الثراء في مجال أداء الأستاذ لوظائفه أفرز نماذج عديدة للتقييم و التقويم و يجب مراعاتها حسب الهدف من تقييم الأداء المراد القيام به، و عموماً فإن تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي يبقى أكثر من ضروري من أجل النهوض به و تطويره و الوصول إلى أعلى مستوياته.

<sup>114</sup> - مليحان الثبتي، وعلي القرني : طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية، عدد 2 مجلد 5 ، 1993 ص ص 427 - 462.

<sup>115</sup> - Webb, J. & Kathleen, M: The view from the back of the classroom: A Faculty – Based peer observation program. Journal on Excellence in College Teaching, 1995 pp 6, 60-145

<sup>116</sup> - Cole, C.: Improving Instruction: Issues and Alternatives for Higher Education, Ed. Education Research Report No.4 1982.p 21.

## الفصل الخامس:

### إجراءات البحث:

- 1- مجال البحث:
- 2- أداة جمع البيانات
- 3- الدراسة الاستطلاعية
- 4- منهج البحث
- 5- مجتمع البحث
- 6- عينة البحث
- 7- مواصفات العينة
- 8- المعالجة الإحصائية
- 9- الشروط السيكمترية للمقياس
- 10- تنفيذ البحث

## 1 - مجال البحث:

أ - الحدود الموضوعية: تجرى هذه الدراسة في إطار الحدود الموضوعية للمتغيرات التالية:

\* - التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.

\* - الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي.

ب- الحدود الزمانية و المكانية: تمت الدراسة الميدانية النهائية لهذا البحث في الفترة الممتدة من بداية

شهر ديسمبر 2009 إلى غاية منتصف شهر مارس 2010، و ذلك بجامعة منتوري قسنطينة.

2 - أداة جمع البيانات : استخدمت في هذه الدراسة أداة الاستمارة و اشتملت بالإضافة إلى بيانات

عامة على مقياسين و هما:

2 ± - مقياس التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة: و اشتمل على ( 04 )

أربعة محاور كل محور يحتوي على ( 10 ) أسئلة بمجموع 20 بندا مركبا ( كل بند يتضمن

سؤالين ) أي بمجموع (40) أربعين سؤالاً ويقيس هذا المقياس مدى وجود مصادر محددة (بناء

على نتائج الدراسة الاستطلاعية) و مدى الاستفادة منها. و وضع لكل سؤال ثلاثة احتمالات

للإجابة هي ( موجودة بكثرة، موجودة إلى حد ما، غير موجودة)، أما الأسئلة التي تخص درجة

الاستفادة من هذه المصادر فقد أعطيت لها احتمالات الإجابة التالية: ( يستفاد منها بدرجة

كبيرة، يستفاد منها لحد ما، لا يستفاد منها). و هذه المحاور هي:

\* - محور مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها.

\* - محور مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها.

\* - محور مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها.

\* - محور مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها.

2 2 -مقياس الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة: ( مقياس تقييم الأداء الوظيفي ذاتيا من طرف الأساتذة) و احتوى على ( 40 )سؤالا لكل سؤال ثلاثة احتمالات للإجابة هي : (دائما، أحيانا، أبدا)، و يعود اختيار الباحث إلى تصميم مقياس التقويم الذاتي عوض المقاييس الأخرى ( تقييم الطلبة، تقييم الزملاء و الأقران، تقييم المسؤولين و المشرفين) إلى اشتغال هذا المقياس على كل الأبعاد الأربعة للأداء الوظيفي و هي التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، و التعاون الدولي، و التي شكلت عناوين محاور هذا المقياس. و قد تمت محاكمة صدق هذا المقياس من خلال الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى الصدق الظاهري من خلال صدق المحكمين، و كذلك صدق البناء الذي قيس من خلال الدراسة النهائية.

### 2 3 -الدراسة الاستطلاعية:

بعد انتهاء الباحث من بناء أداة البحث، أجرى دراسة استطلاعية على مدى أسبوعين ( الأسبوع الأول والثاني من شهر نوفمبر 2009) و ذلك من أجل ما يلي:

- التأكد من اشتغال مجال الدراسة على مصادر التنمية المهنية الموجودة في هذا المقياس.
- التأكد من اشتغال مجال الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي التي تضمنها هذا المقياس.
- التأكد من سلامة لغة المقياس و سهولة فهم عباراته و ألفاظه.

و بعدما تبين أن مجال البحث يتطابق و فروض البحث و إجراءاته، قام الباحث بتطبيق هذه الأداة على عينة عشوائية قدرها 38 فردا و هذا لمعرفة مدى تجانس بنود المقياسين المذكورة سلفا وقياسها لمتغيري الدراسة.

و قد تم حساب معاملات ثبات محاور الأداة الموزعة على مقياس التنمية المهنية و هي :  
(محور مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها، محور مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها، محور مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها،

محور مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها) بطريقة التجزئة النصفية وذلك

بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين جزئي الاختبار وفق المعادلة التالية:

$$r_{س ص} = \frac{[ن(مج س ص) - (مج س ص)^2]}{\sqrt{[ن(مج س)^2 - (مج س)^2][ن(مج ص)^2 - (مج ص)^2]}}$$

$$r_{س ص} = \frac{[ن(مج س ص) - (مج س ص)^2]}{\sqrt{[ن(مج س)^2 - (مج س)^2][ن(مج ص)^2 - (مج ص)^2]}}$$

حيث أن:

$r_{س ص}$  = هو معامل الارتباط

ن: هو مجموع أفراد العينة

س: استجابات كل فرد في النصف الأول من المقياس المتمثل في البنود الفردية.

ص: استجابات كل فرد في النصف الثاني من المقياس المتمثل في البنود الزوجية.

كانت النتائج كالتالي: معامل ثبات المحور الأول: 0.874، معامل ثبات المحور الثاني 0.899،

معامل ثبات المحور الثالث 0.679، معامل ثبات المحور الرابع 0.754 .

أما محاور مقياس الأداء الوظيفي و هي: محور التدريس، محور البحث العلمي، محور خدمة

المجتمع، و محور التعاون الدولي فقد تم حساب معاملات ثباتها بنفس طريقة حساب معاملات ثبات

محاور مقياس التنمية المهنية و كانت النتائج على التوالي كما يلي: معامل ثبات المحور الأول 0.735،

معامل ثبات المحور الثاني 0.865، معامل ثبات المحور الثالث 0.596، معامل ثبات المحور الرابع

0.869.

و بما أنه توجد علاقة بين صدق الأداة و ثباتها من خلال تطبيق الجذر التربيعي للثبات، فهذا يعني

أيضا صدق هذين المقياسين أي قياس ما صممت من أجل قياسه بالفعل. " ونظرا لتأثر كل من الثبات و

الصدق العاملي و صدق البناء التكويني بحجم العينة<sup>117</sup>، فقد أصبح من الممكن حساب مثل هذه القيم في الدراسة النهائية.

#### 4- منهج البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي و علاقة هذا الواقع بالأداء الوظيفي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها تم استخدام الأساليب التالية:

أ- البحث المكتبي من خلال تحليل الوثائق و الأدبيات التربوية العربية و ترجمة الأجنبية منها التي تناولت موضوع التنمية المهنية و الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي، إضافة إلى رصد ومتابعة لأهم أساليب و طرق التنمية المهنية المتبعة في الجامعة الجزائرية.

ب- استخدام المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، حيث تهدف البحوث الوصفية إلى دراسة و وصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلاله تجميع البيانات و المعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة و تنظيم هذه البيانات و تحليلها للوصول إلى أسبابها<sup>118</sup>، وذلك من خلال تصميم مقياس موجه لفحص آراء أساتذة التعليم الجامعي في جامعة قسنطينة لمعرفة بعض الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة، "مما يمكن الباحث من تقديم وصف شامل ودقيق لذلك الواقع، ولا يقتصر على ذلك وإنما يمضي إلى ما، هو أبعد من ذلك بتضمينه قدرا من التفسير لهذه البيانات"<sup>119</sup>

#### 5- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة الإخوة منتوري بمدينة قسنطينة الذين يشغلون رتبا مختلفة من أستاذ مساعد صنف "ب" إلى درجة أستاذ التعليم العالي:

<sup>117</sup> - بولي، نور الدين: أثر الفروق الفردية في تصميم العمل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف الجزائر 2007 ص 105.

<sup>118</sup> - محمد عبد الغني العوض، محسن أحمد الخضيرى: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، (د ط) مكتبة الأنجلومصرية، مصر 1992 ص 50

<sup>119</sup> - العساف، صالح حمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، 1987 ص 193

جدول رقم "1" يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب رتبهم:

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	330
أستاذ محاضر "أ"	396
أستاذ محاضر "ب"	114
أستاذ مساعد "أ"	963
أستاذ مساعد "ب"	464
معيد	62
المجموع	2329

المصدر: موقع جامعة قسنطينة (Enquête statistique) : [www.umc.edu.dz](http://www.umc.edu.dz)

6 - **العينة:** تم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع الكلي للبحث بنسبة 22 % أي ما يعادل 513

فردا من مجموع المجتمع الأصلي للبحث و هم عدد الأساتذة المقدرين ب 2329 أستاذا بمختلف

الرتب. غير أن و بعد عملية توزيع و جمع الاستمارات الممتدة من ( بداية ديسمبر 2009 إلى غاية

15 مارس 2010) تبين أن 18 استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب إما ورود بعض

العبارات الزائدة عن مضمون الاستمارة ( دارت أغلبها عن الأجور و تطبيق القانون الأساسي

للأستاذ الباحث) أو بسبب إغفال أفراد العينة عن الإجابة عن بعض الأسئلة. في حين تعذر

استرجاع 29 استمارة أخرى لأسباب عديدة.

## 7 مواصفات العينة:

أ- جدول رقم "02" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	
%64.37	300	ذكر
%35.63	166	أنثى
%100	466	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "02" أن 64.37 % من أفراد العينة ذكورا أي 300 فرد فيما بلغت

نسبة الإناث منهم 35.63 % أي 166 فردا.

ب- جدول رقم "03" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

النسبة	التكرار	
% 5.36	25	أستاذ التعليم العالي
%10.08	47	أستاذ محاضر أ
%22.10	103	أستاذ محاضر ب
%22.74	106	أستاذ مساعد أ
%39.69	185	أستاذ مساعد ب
%100	466	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "03" أن عدد أفراد العينة من رتبة "أستاذ التعليم العالي" يعادل 25

فردا أي ما نسبته 5.36 % في حين بلغت نسبة الأساتذة المحاضرين صنف "أ" 10.08 % أي 47 فردا،

أما نسبة الأساتذة المحاضرين صنف "ب" فقد بلغت 22.10 % أي ما يعادل 103 فرداً، في حين بلغت نسبة تمثيل الأساتذة المساعدين صنف "أ" في العينة 22.74 % أي 106 أفراد، و عادت أكبر نسبة للأساتذة المساعدين صنف "ب" بنسبة 39.69 % أي 185 فرداً.

ج- جدول رقم "04" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة	التكرار	
28.96 %	135	1-5 سنوات
22.10 %	103	6-10 سنوات
18.02 %	84	11-15 سنة
17.38 %	81	16-20 سنة
13.30 %	62	أكثر من 20 سنة
100 %	466	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "04" أن ما نسبته 28.96 % أي 135 فرداً من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل تتراوح ما بين 1 إلى 5 سنوات، في حين نجد أن 103 أفراد أي ما نسبته 22.10 % من أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات، أما مجموع من لديهم أقدمية في العمل ما بين 11 إلى 15 سنة فقد بلغ 84 فرداً أي بنسبة 18.02 %، أما عدد من لديهم أقدمية تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة فقد بلغ 81 فرداً أي بنسبة 17.38 %، في حين نلاحظ أن عدد من فاقت مدة أقدميتهم في العمل أكثر من 20 سنة فقد بلغ 62 فرداً أي بنسبة 13.30 %.

د- جدول رقم "05" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء للكليات:

النسبة	التكرار	
18.24 %	85	ك. الآداب و اللغات
18.88 %	88	ك. العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

ك. الحقوق	93	% 19.95
ك. العلوم الاقتصادية	74	% 15.87
ك. علوم المهندس	66	% 14.16
ك. علوم الطبيعة و الحياة	60	% 12.87
المجموع	466	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم "05" أن 18.24 % أي 85 فردا من أفراد العينة ينتمون لكلية الآداب و اللغات، في حين نجد أن 88 فردا من أفراد العينة أي ما نسبته 18.88 % ينتمون لكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، أما 19.95% منهم أي 93 فردا فينتمون لكلية الحقوق. أما

8 المعالجة الإحصائية: للتعامل مع البيانات المحصل من خلال أداة البحث تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية من برنامج SPSS windows 13.0:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson و معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك لقياس صدق الأداة وثباتها.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson لمعرفة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة.
- اختبار - ت - للتأكد من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط.

$$t = \frac{r_{س ص} * \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{س ص}^2}}$$

**9- الشروط السيكومترية للمقياسين:**

**أ- الثبات:** تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ في حساب ثبات محاور الأداة، حيث و بعد تفرغ نتائج الاستمارة في برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - كل محور على حدى- بإعطاء القيم التالية ( متوفرة جدا = 3، متوفرة إلى حد ما = 2، غير متوفرة 1، يستفاد منها بدرجة كبيرة = 3، يستفاد منها إلى حد من = 2، لا يستفاد منها = 1، أما دائما فقد أعطيت القيمة 3، أما أحيانا فأعطيت القيمة 2، في حين أعطيت أبدا القيمة 1) و بعدها يتم اختيار نافذة ( Analyze ) من البرنامج SPSS ثم اختيار أمر ( Scale ) و بعده الأمر الفرعي reliability analysis فتظهر لنا نافذة بعنوان reliability analysis تتضمن مجموعة بنود المحور في الجهة الأولى ثم تحدد لتتقل إلى الجهة الثانية و بعدها نختار نوع (ALPA) ثم نضغط على ( OK ) لتظهر لنا النتائج التي كانت كما يلي:

#### مقياس التنمية المهنية:

- \*- محور مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها : 0.796 .
- \*- محور مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها: 0.670
- \*- محور مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها: 0.679
- \*- محور مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها: 0.816

#### مقياس الأداء الوظيفي:

- \*- محور أداء وظيفة التدريس: 0.786
  - \*- محور أداء وظيفة البحث العلمي: 0.684
  - \*- محور أداء وظيفة خدمة المجتمع: 0.669
  - \*- محور أداء وظيفة التعاون الدولي: 0.794
- ب- الصدق:** تم التأكد من صدق أداة البحث بطريقتين هما:
- \*- الصدق الظاهري:

لفحص الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين هم عبارة عن أساتذة في جامعات من داخل و خارج الوطن و قد بلغ عدد المحكمين 08 خبراء، ( ملحق رقم 01 ) و طلب منهم الحكم على مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله، إضافة إلى سلامة و وضوح بعض العبارات و المفردات من الناحية الدلالية و اللغوية، و بناء على آرائهم تم إضافة و حذف بعض البنود، و الجدول التالي يوضح محاور الأداة و ما جرى عليها من تعديل:

### مقياس التنمية المهنية:

جدول رقم "6" يوضح عدد بنود مقياس التنمية المهنية وما طرأ عليه من تغيير

عدد العبارات قبل التعديل	عدد العبارات بعد التعديل	
21	20	بنود
01	00	أسئلة مفتوحة

### مقياس الأداء الوظيفي:

جدول رقم "7" يوضح عدد بنود مقياس التنمية المهنية وما طرأ عليه من تغيير

عدد العبارات قبل التعديل	عدد العبارات بعد التعديل	
43	40	بنود
02	00	أسئلة مفتوحة

و قد بلغت نسبة اتفاق المحكمين على ملائمة بنود هذه الأداة لقياس ما صممت لأجله 95%.

\*- الصدق الذاتي: تم قياس الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي للثبات. و قد كانت نتيجته

كما يلي :

## مقياس التنمية المهنية:

- \*- محور مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها : 0.876 .
- \*- محور مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها: 0.818
- \*- محور مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها: 0.824
- \*- محور مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها: 0.903

## مقياس الأداء الوظيفي:

- \*- محور أداء وظيفة التدريس: 0.886
- \*- محور أداء وظيفة البحث العلمي: 0.827
- \*- محور أداء وظيفة خدمة المجتمع: 0.817
- \*- محور أداء وظيفة التعاون الدولي: 0.891

من خلال نتائج معاملات الصدق و الثبات المبينة سلفا يتضح لنا أن المقياسين المشكلين لهذه الأداة على درجة عالية من الصدق و الثبات يسمحان للباحث بالاعتماد عليها في هذه الدراسة.

## **10 تنفيذ البحث:**

بعد استكمال الخطوات السالفة الذكر و بعد أخذ الإذن من الأستاذ الشرف على هذا البحث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، و نظرا للعدد الكبير لهؤلاء الأفراد فقد استعان الباحث بمجموعة من الأساتذة الباحثين في توزيع و استرجاع هذه الاستثمارات، بالإضافة إلى أمانات رؤساء عدة أقسام، حيث اتفق مع بعض المبحوثين على تركها لديهم.

## الفصل السادس:

### عرض و مناقشة النتائج

- 1 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
- 2 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 3 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
- 4 - عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
- 5- عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة.

## I- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

" لواقع تنمية المهارات التدريسية علاقة بمستوى أداء وظيفة التدريس عند أساتذة الجامعة الجزائرية "

جدول رقم " 08" يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات التدريس ( X ) و محور أداء

وظيفة التدريس ( Y ).

	VAR00011	VAR00022
VAR00011 Pearson Correlation	1	,806 **
Sig.(2-tailed)		,0.01
N	446	446
VAR00022 Pearson Correlation	,806	1
Sig.(2-tailed)	0.01	
N	446	446

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS 13.0

بعد تفرغ نتائج الاستبيان في برنامج SPSS 13.0 تم تحديد البنود الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى،

حيث أن VAR00011 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر تنمية مهارات التدريس أي كما

هو ممثل في الجدول رقم ( 08 ) ب ( X ) ، و أن VAR00022 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن

مؤشر أداء وظيفة التدريس أي كما هو ممثل في الجدول نفسه ب ( Y ). ثم بعد ذلك نذهب في البرنامج

(spss) إلى الأمر analyze و نختار correlate وبعده نضغط على الأمر variables لتظهر

نافذة حساب نقوم وفقها بتحديد المتغير VAR00011 و المتغير VAR00022 ثم نحولهما إلى الجهة

الثانية في النفاذة الحسابية و نضغط على OK بعد تحديد معامل (بيرسون) لنحصل بعدها على النتيجة

ممثلة في الجدول المرقم ب(08) كما هو مبين أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول رقم "08" أن معامل الارتباط بين المحور الأول في مقياس التنمية المهنية الذي يتناول مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها و المحور الأول في مقياس الأداء الوظيفي الذي يتناول الأداء الفعلي لوظيفة التدريس من وجهة نظر الأساتذة، يقدر ب 0.806 و هو معامل دال عند درجة حرية قدرها 0.01. و للتأكد من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، تم استخدام معادلة اختبار

-ت-

$$\text{حيث } t = \frac{28.93 \times 0.806}{\sqrt{\frac{2-466}{0.64-1}}} = 28.93$$

$$t = r \cdot s \cdot \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

و بما أن القيمة المحسوبة لهذا الأخير ( 28.93 ) أكبر من القيمة المجدولة ( 1.64 ) عند درجة حرية ( ألفا ) و مستوى دلالة 0.05 فهذا يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث إذا زادت قيمة المتغير الأول تزيد نسبة المتغير الثاني، أي أن هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. و بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط موجب قوي و دال إحصائيا بين مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها من جهة و مستوى أداء وظيفة التدريس كما يراه أساتذة التعليم الجامعي. و هذا ما يؤشر على أنه كلما توفرت هذه المصادر والمتمثلة في المكتبة، المناهج و الكتب الجامعية، معارض الكتب، النشرات الدورية المتخصصة، الدورات و الورشات التكوينية و كلما كانت درجة الاستفادة منها كبيرة، كلما نمت مهارات أداء وظيفة التدريس في الجامعة و بالتالي كان مستوى أداء وظائف التدريس عال جدا و تتمثل هذه الوظائف في: عرض المادة العلمية المدرسة بوضوح، التمكن و التحكم في المادة العلمية المدرسة و تحديثها و تحيينها، جودة ربط موضوع المحاضرة ببقية محتوى المقرر الدراسي، استخدام وسائل تعليمية متنوعة في عرض المادة العلمية المدرسة، الموازنة بين حجم المادة العلمية والزمن المخصص للتدريس ، استخدام لغة علمية واضحة وألفاظ ام حدة أثناء

التدريس، التنوع في أساليب التدريس، الإلمام بأحدث أساليب التقييم و التقويم و تطبيقها، الحرص على استيعاب الطلبة لموضوع المحاضرة. و هذا ما يتفق مع دراسة "أوت OTT" 1991 حيث أوضحت الدراسة ارتفاع درجة تفضيل الطلاب وإقبالهم على مقررات الأساتذة الذين تكون محاضرتهم أكثر تشويقاً، ويتصفون بغزارة المادة العلمية وتوصيلها بمهارة عالية، ويربطون المادة العلمية بالواقع العملي للحياة الواقعية. كما تتفق أيضا و دراسة يونج وشاو ( Young & Shaw, 1999 ) التي توصلت إلى أن أفضل أعضاء هيئة التدريس هم القادرون على إعطاء قيمة علمية ووظيفية للمقررات التي يقومون بتدريسها، ويعملون على زيادة دافعية طلابهم وحماسهم للعملية التعليمية، كما أن هناك فئة من أعضاء هيئة التدريس يواجهون مشكلة التواصل والتفاعل مع الطلاب مما يقلل من فاعلية تدريسهم للمفردات، أما الفئة الأخيرة من هم فهم يواجهون مشكلة عدم القدرة على تنظيم محتوى المقرر الدراسي بميلتلاءم مع بيئة التعلم في الصف الدراسي والذين ما زال يعتمدون الطرق التقليدية في التدريس ولا يستخدمون الوسائل التربوية المناسبة. و عليه فقد تحققت الفرضية الجزئية الأولى.

## II- الفرضية الجزئية الثانية:

لواقع تنمية المهارات البحثية علاقة بمستوى أداء وظيفة البحث العلمي عند أساتذة الجامعة الجزائرية. جدول رقم "09" يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات البحث العلمي (X) ومحور أداء

### وظيفة البحث العلمي (Y)

	VAR00011	VAR00022
VAR00011 Pearson Correlation	1	,592 **
Sig.(2-tailed)		0.01
N	446	446
VAR00022 Pearson Correlation	,592	1
Sig.(2-tailed)	0.01	
N	446	446

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS 13.0

بعد تفرغ نتائج الاستبيان في برنامج SPSS 13.0 تم تحديد البنود الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية، حيث أن VAR00011 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر تنمية مهارات البحث العلمي أي كما هو ممثل في الجدول رقم ( 09) ب (X) ، و أن VAR00022 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر أداء وظيفة البحث العلمي أي كما هو ممثل في الجدول نفسه ب (Y). ثم بعد ذلك نذهب في البرنامج (spss) إلى الأمر analyze و نختار correlate و بعده نضغط على الأمر variables لتظهر نافذة حساب نقوم وفقها بتحديد المتغير VAR00011 و المتغير VAR00022 ثم نحولهما إلى الجهة الثانية في النفاذة الحسابية و نضغط على OK بعد تحديد معامل (بيرسون) لنحصل بعدها على النتيجة ممثلة في الجدول المرقم ب(09) كما هو مبين أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول رقم "09" أن معامل الارتباط بين المحور الثاني في مقياس التنمية المهنية الذي يتناول مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها و المحور الثاني في مقياس الأداء الوظيفي الذي يتناول الأداء الفعلي لوظيفة البحث العلمي من وجهة نظر الأساتذة، يقدر ب 0.592 و هو معامل دال عند درجة حرية قدرها 0.01 . و للتأكد من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، تم استخدام معادلة اختبار -ت- كالتالي

$$t = \frac{2-466}{0.592-1} * 0.592 = 19.96$$

$$t = r_{س ص} * \sqrt{\frac{2 - ن}{ر س ر س - 1}}$$

و بما أن القيمة المحسوبة لهذا الأخير ( 19.96 ) أكبر من القيمة المجدولة ( 1.64 ) عند درجة حرية (ألفا) و مستوى دلالة ( 0.05 ) فهذا يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث إذا زادت قيمة المتغير الأول تزيد نسبة المتغير الثاني، أي أن هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. و بالنظر إلى الجدول الموجود أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط موجب قوي و دال إحصائيا بين مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها من جهة و مستوى أداء وظيفة البحث

العلمي من جهة أخرى كما يراه أساتذة التعليم الجامعي. و هذا ما يدل على أنه كلما توفرت هذه المصادر والتمثلة في: الندوات العلمية، مخابر البحث العملي، المؤتمرات العلمية، المجالات العلمية الدورية المتخصصة، الملتقيات العلمية. و كلما كانت درجة الاستفادة منها كبيرة كلما نمت مهارات البحث العلمي وبالتالي يكون مستوى أداء وظيفة البحث عال جدا، و تتمثل هذه الوظيفة في: السعي لاكتشاف أحدث وسائل البحث العلمي، تطوير ملكة البحث و الاستكشاف لدى الأساتذة الباحثين، التمكن من البحث وفق أحدث الوسائل البحثية المتبعة، إضافة الجديد إلى معارف و معلومات الأساتذة الباحثين المتعلقة بالبحث العلمي، التمكن من إضافة ما كان ينقص الأساتذة في أبحاثهم، حيازة على قدرات التفكير العلمي المتميزة، التحدي و الصبر على إجراء البحوث التي كانت تبدو معقدة، الاتسام بالأمانة العلمية في الأبحاث العلمية. الاتصاف بالموضوعية في الأبحاث التي يقوم بها الباحثون. الاهتمام بممارسة الشك العلمي للوصول إلى الحقائق في البحوث العلمية. وبالتالي فقد تحققت الفرضية الجزئية الثانية.

### III- الفرضية الجزئية الثالثة:

"لواقع تنمية مهارات خدمة المجتمع علاقة بمستوى أداء وظيفة خدمة وتنمية المجتمع عند أساتذة الجامعة الجزائرية".

جدول رقم "10" يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات خدمة المجتمع ( X ) ومحور أداء

وظيفة خدمة المجتمع ( Y )

	VAR00011	VAR00022
VAR00011 Pearson Correlation	1	,912 **
Sig.(2-tailed)		0.01
N	446	446
VAR00022 Pearson Correlation	,912	1
Sig.(2-tailed)	0.01	
N	446	446

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS 13.0

بعد تفرغ نتائج الاستبيان في برنامج SPSS 13.0 تم تحديد البنود الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى، حيث أن VAR00011 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر تنمية مهارات خدمة المجتمع أي كما هو ممثل في الجدول رقم ( 10 ) ب (X) ، و أن VAR00022 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر أداء وظيفة خدمة المجتمع أي كما هو ممثل في الجدول نفسه ب(Υ). ثم بعد ذلك نذهب في البرنامج (spss) إلى الأمر analyze و نختار correlate و بعده نضغط على الأمر variables لتظهر نافذة حساب نقوم وفقها بتحديد المتغير VAR00011 و المتغير VAR00022 ثم نحولهما إلى الجهة الثانية في النفاذة الحسابية و نضغط على OK بعد تحديد معامل (بيرسون) لنحصل بعدها على النتيجة ممثلة في الجدول المرقم ب(10) كما هو مبين أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول رقم "10" أن معامل الارتباط بين المحور الثالث في مقياس التنمية المهنية الذي يتناول مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها و المحور الثالث في مقياس الأداء الوظيفي الذي يتناول الأداء الفعلي لوظيفة خدمة المجتمع من وجهة نظر الأساتذة، يقدر ب 0.912 و هو معامل دال عند درجة حرية قدرها 0.01 . و للتأكد من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، تم استخدام معادلة اختبار - ت -

$$66.22 = \frac{2-466}{0.912-1} * 0.912 = ت$$

$$ت = ر س ص * \frac{ن - 2}{ر س ص - 1}$$

و بما أن القيمة المحسوبة لهذا الأخير ( 66.22 ) أكبر من القيمة الجدولة ( 1.64 ) عند درجة حرية (ألفا) و مستوى دلالة 0.05 فهذا يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث إذا زادت قيمة المتغير الأول تزيد نسبة المتغير الثاني، أي أن هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. و بالنظر إلى الجدول الموجود أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط موجب قوي و دال إحصائياً بين

مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها من جهة و مستوى أداء وظيفة خدمة المجتمع من جهة أخرى كما يراه أساتذة التعليم الجامعي. و هذا ما يدل على أنه كلما توفرت هذه المصادر والمتمثلة في: الخبرات الميدانية خارج المؤسسة، مناخ العمل و إطاره الوظيفي، العلاقات الشخصية، المناسبات الثقافية، وسائل الإعلام المتخصصة، و كلما كانت الاستفادة منها بدرجة كبيرة كلما نمت مهارات خدمة المجتمع و بالتالي ارتفاع مستوى الأداء الفعلي لوظيفة خدمة المجتمع و تتمثل أبعاد و جوانب هذا الأداء فيما يلي: إدراك الأساتذة الباحثين لحاجة المجتمع لمتعلم من الأخصائيين، زادت معرفتهم بمشكلات الواقع الاجتماعي المعاش، مساهمة معارفهم عن المجتمع في زيادة اهتمامهم بتوجيه الأبحاث خارج الجامعة، المشاركة في الندوات العلمية المنظمة خارج الجامعة. تنمية الإحساس لدى الباحثين بضرورة توجيه أبحاثهم نحو فئات اجتماعية محددة، تكونت لديهم صورة واضحة عن أهمية دور الجامعة في خدمة المجتمع. السعي دائما لربط اتصالات دائمة مع مختلف المؤسسات الاجتماعية، مساهمة الأساتذة بأبحاثهم مباشرة في حل علمي لمشكلات خارج الجامعة. يشارك الأساتذة بقوة في مختلف ورش العمل المنظمة خارج الجامعة كما يقومون بتقديم إرشادات و نصائح مباشرة لمن يطلبها منهم من خارج الجامعة. و منه، فقد تحققت الفرضية الجزئية الثالثة.

#### **IV- الفرضية الجزئية الرابعة:**

"لواقع تنمية مهارات التعاون الدولي علاقة بمستوى أداء وظيفة التعاون الدولي عند أساتذة الجامعة الجزائرية".

جدول رقم "11" يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات التعاون الدولي (X) ومحور أداء

وظيفة التعاون الدولي (Y):

	VAR00011	VAR00022
VAR00011 Pearson Correlation	1	,453 *
Sig.(2-tailed)		0.05
N	446	446
VAR00022 Pearson Correlation	,453 *	1

Sig.(2-tailed)	0.05	
N	446	446

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS 13.0

بعد تفرغ نتائج الاستبيان في برنامج SPSS 13.0 تم تحديد البنود الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى، حيث أن VAR00011 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر تنمية مهارات التعاون الدولي أي كما هو ممثل في الجدول رقم ( 11 ) ب (X) ، و أن VAR00022 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن مؤشر أداء وظيفة التعاون الدولي أي كما هو ممثل في الجدول نفسه ب(Y). ثم بعد ذلك نذهب في البرنامج (spss) إلى الأمر analyze و نختار correlate و بعده نضغط على الأمر variables لتظهر نافذة حساب نقوم وفقها بتحديد المتغير VAR00011 و المتغير VAR00022 ثم نحولهما إلى الجهة الثانية في النافذة الحسابية و نضغط على OK بعد تحديد معامل (بيرسون) لنحصل بعدها على النتيجة ممثلة في الجدول المرقم ب(11) كما هو مبين أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول رقم "11" أن معامل الارتباط بين المحور الرابع في مقياس التنمية المهنية الذي يتناول مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها و المحور الرابع في مقياس الأداء الوظيفي الذي يتناول الأداء الفعلي لوظيفة التعاون الدولي من وجهة نظر الأساتذة، يقدر ب 0.453 و هو معامل دال عند درجة حرية قدرها 0.05 . و للتأكد من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، تم استخدام معادلة اختبار - ت - .

$$13.19 = \frac{2-466}{0.453-1} \sqrt{0.453} = ت$$

$$ت = ر س ص * \sqrt{\frac{ن - 2}{ر س ص - 1}}$$

و بما أن القيمة المحسوبة لهذا الأخير ( 13.19 ) أكبر من القيمة المجدولة (1.64) عند درجة حرية )

ألفا) و مستوى دلالة 0.05 فهذا يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث إذا زادت قيمة المتغير الأول تزيد نسبة المتغير الثاني، أي أن هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. و بالنظر إلى الجدول الموجود أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط موجب و دال إحصائيا بين مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها من جهة و مستوى أداء وظيفة التعاون من جهة أخرى كما يراه أساتذة التعليم الجامعي. و هذا ما يدل على أن المصادر المتوفرة و الاستفادة منها والمتمثلة في: اللجان العلمية للمجلات الأكاديمية الأجنبية، تبادل الزيارات مع المؤسسات العلمية الأخرى، الترقيات العلمية خارج الوطن، العطل العلمية خارج الوطن، الأنترنت و وسائل الاتصال والإعلام الحديثة، لا تؤثر بالقدر الكافي في مستور أداء وظيفة التعاون الدولي من خلال الجوانب و الأبعاد التالية: الاتصال الدائم مع الزملاء الأساتذة من خارج الوطن، المشاركة في مشاريع بحث مع هيئات علمية خارج الوطن، اقتناع الأساتذة الباحثين في الجامعات الوطنية بوجوب التعاون مع الزملاء الأجانب لحل المشكلات ذات الطابع العالمي، تلقي الأساتذة الباحثين في الجامعات الوطنية دعوات علمية للمحاضرة في جامعات خارج الوطن، اقتناع الأساتذة الجزائريين بضرورة الاستعانة بأساتذة أجانب لمساعدتهم علميا، الاقتناع بأهمية عقد اتفاقيات علمية مع المخابر العلمية الأجنبية، التبادل مستمر لنتائج الأبحاث التي يجريها الأساتذة الباحثين في الجامعات الوطنية مع زملائهم الأساتذة من خارج الوطن، اعتراف بعض الهيئات الأجنبية بأبحاث الأساتذة الباحثين في الجامعات الوطنية، اطلاع الأساتذة الباحثين في الجامعات الوطنية على أهم التغييرات الحاصلة في التعليم الجامعي عالميا و التمكن من فهم أحدث طرق التدريس الجامعي العالمية. و هذا ما يتفق نوعا مع دراسة أموري ديل 2004 Amaury Daele المعنونة ب" التنمية المهنية للأساتذة في سياق المشاركة في منظومة افتراضية": حيث بحثت هذه الدراسة في أساليب التنمية المهنية للأساتذة في سياق المشاركة في منظومة افتراضية، حيث بينت الدراسة أهمية التنمية للأساتذة في إطار المنظومات التعليمية الافتراضية، خاصة بعد انتشار التعليم الافتراضي فقد أضحت الحاجة الكبيرة لأن يساير الأساتذة كل ما يتغير في مجال أنماط و كفايات التدريس، و بالتالي فتنمية

مهارات التعليم الافتراضي تعد مفتاح التعاون الدولي في التعليم الجامعي العالمي المدول. و عليه فقد تحققت الفرضية الجزئية الرابعة.

### الفرضية العامة:

لواقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي الجزائري علاقة بأدائه الوظيفي.

جدول رقم "12" يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متغير واقع التنمية المهنية و متغير مستوى الأداء

### الوظيفي.

### Correlation

	VAR00001	VAR00002
VAR00011 Pearson Correlation	1	,730 **
Sig.(2-tailed)		0.01
N	446	446
VAR00022 Pearson Correlation	,730	1
Sig.(2-tailed)	0.01	
N	446	446

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS 13.0

بعد تفريغ نتائج الاستبيان في برنامج SPSS 13.0 تم تحديد البنود الخاصة بالفرضية العامة ، حيث أن

VAR0001 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن متغير التنمية المهنية، أي كما هو ممثل في

الجدول رقم ( 12 ) ب (X)، و أن VAR0002 هي مجموع الاستجابات التي تعبر عن متغير الأ

الوظيفي أي كما هو ممثل في الجدول نفسه ب (Y). ثم بعد ذلك نذهب في البرنامج ( spss ) إلى الأمر

analyze و نختار correlate و بعده نضغط على الأمر variables لتظهر نافذة حساب نقوم

وفقها بتحديد المتغير VAR0001 و المتغير VAR0002 ثم نحولهما إلى الجهة الثانية في النفاذة

الحسابية و نضغط على OK بعد تحديد معامل (بيرسون) لنحصل بعدها على النتيجة ممثلة في الجدول

المرقم ب(12) كما هو مبين أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول رقم " 12 " أن معامل الارتباط بين متغير التنمية المهنية الذي يتناول مصادر

تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها، مصادر تنمية مهارات البحث العلمي ودرجة الاستفادة منها

، مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها، مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها، و متغير الأداء الوظيفي الذي يتناول الأداء الفعلي لوظيفة التدريس، الأداء الفعلي لوظيفة البحث العلمي، الأداء الفعلي لوظيفة خدمة المجتمع، الأداء الفعلي لأداء وظيفة التعاون الدولي، من وجهة نظر الأساتذة، يقدر ب 0.730 و هو معامل دال عند درجة حرية قدرها 0.01 . و للتأكد من الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، تم استخدام معادلة اختبار - ت .-

$$t = 0.730 * \frac{2-466}{0.730-1} = 15.92$$

$$t = r_{س ص} * \frac{2 - n}{r_{س ص} - 1}$$

و بما أن القيمة المحسوبة لهذا الأخير ( 19.10 ) أكبر من القيمة المجدولة ( 1.64 ) عند درجة حرية (ألفا) و مستوى دلالة ( 0.05 ) فهذا يعنى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث إذا زادت قيمة المتغير الأول تزيد نسبة المتغير الثاني، أي أن هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. و بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين مصادر التنمية و درجة الاستفادة منها من جهة و مستوى الأداء الوظيفي كما يراه الأساتذة. و قد عبرت معاملات الارتباط المبينة في الجداول رقم " 09" و "10" و "11" عن الارتباط القوي بين وجود مصادر التنمية المهنية و درجة الاستفادة منها من جهة و مستوى الأداء الوظيفي الفعلي الخاصة بكل محور من المحاور. في حين بين الجدول رقم " 12" عن وجود ارتباط موجب ضعيف بين مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي و درجة الاستفادة منها وبين الأداء الفعلي لوظيفة التعاون الدولي. و هذا يعنى أن واقع التنمية المهنية بمصادرها ودرجة الاستفادة منها يرتبط ارتباطا قويا بمستوى الأداء الوظيفي الذي يقوم به أساتذة التعليم الجامعي كما يراه أفراد عينة البحث. و عليه يمكن اعتبار أن الفرضية العامة قد تحققت.

## قائمة المراجع:

### I- المراجع العربية

- 1 أحمد الخطيب : الإدارة الجامعية، دار حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع (ط1) 2001 الأردن .
- 2 إسماعيل محمد دياب . العائد الاقتصادي المتوقع من التعليم الجامعي ، عالم الكتب، مصر 1990م.
- 3 جابر ماتيرو و آخرون: الأساليب الإبداعية في التدريس ، ترجمة حسن عبد اللطيف، ماجد محمد، دار الشروق للنشر، الأردن 2000.
- 4 برتراند ، ي: النظريات التربوية المعاصرة، ترجمة محمد بوعلاق، قصر الكتاب ( د ط) الجزائر 2001 .
- 5 تركي رابح: أصول التربية و التعليم لطلبة الجامعات و المشتغلين بالتربية و التعليم في مختلف المراحل التعليمية. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1990.
- 6 جاك أتالي: معجم القرن الـ21 تعريب يوسف ضومط . دار الجيل ط1 لبنان 2000.
- 7 خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين ، من الإعداد إلى التدريب ، دار الكتاب الجامعي ط1 الإمارات العربية المتحدة 2005 .

- 8 خليل إبراهيم العريض : عضو هيئة التدريس بجامعة دول الخليج العربية: تأهيله وتقويمه .  
مكتب التربية العربي لدول الخليج ، المملكة العربية السعودية 1994 م .
- 9 رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري: التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير، دار الفكر العربي ط1 مصر 2004.
- 10 -سعيد التل و آخرون: قواعد الدراسة في الجامعة .دار الفكر للطباعة و النشر ط1 الأردن1997.
- 11 -السيد سلامة الخميسي: المعلم العربي، بعض قضايا التكوين و مشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2002.
- 12 -صالح حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، 1987.
- 13 -عبد الرحمن عيسوي. تطوير التعليم الجامعي العربي . دراسة حقلية. بيروت: دار النهضة العربية، 1984م.
- 14 -عبد السلام مصطفى عبد السلام: أساسيات التدريس و التطوير المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة ط2 مصر 2007.
- 15 -عبد القادر الشخيلي : تطوير المستوى العلمي للطالب الجامعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 1983م.
- 16 -عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية (د،ط) 1991 مصر ص 187
- 17 -عبد الناصر محمد رشاد: التعليم و التنمية الشاملة، دار الفكر العربي (د ط) مصر 1997.
- 18 -علي راشد: الجامعة والتدريس الجامعي، دار الشروق، المملكة العربية السعودية، 1988
- 19 -فاخر عاقل: علم النفس التربوي ، دار العلم للملايين ط6 لبنان 1981

- 20 - فضيل دليو و آخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، مخبر علم الاجتماع و الاتصال جامعة قسنطينة، ط2 الجزائر 2006 .
- 21 - كمال القيسي: الجامعة بين الفكر والتنمية . وقائع مكتب التربية العربي لدول الخليج (ط 2)، المنامة - البحرين: 1982 م.
- 22 - محمد بشير حداد: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، دراسة مقارنة، عالم الكتب، ط1 مصر 2004.
- 23 - محمد حمدي النشار: الإدارة الجامعية: التطوير والتوقعات . اتحاد الجامعات العربية المركزي للكتب الجامعية، مصر 1976م.
- 24 - محمد عبد الغني العوض، محسن أحمد الخضير: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، (د ط) مكتبة الأنجلومصرية ، مصر 1992 .
- 25 - محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها . ط 2 ، القاهرة: عالم الكتب، 1992 م .
- 26 - محمد منير مرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، دار النهضة العربية، مصر 1992.
- 27 - محمد منير مرسي: المعلم و ميادين التربية ، مكتبة الأنجلومصرية، مصر 1993 .
- 28 - محمد وجيه الصاوي: المعلم الجامعي، واجباته وحقوقه في ظل الديمقراطية، مؤتمر الديمقراطية والتعليم في مصر، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مصر 1984 م.
- 29 - مراد بن أشنهو: نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عائدة أديب بامية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1981 .

## II- المجالات و الحوليات العربية:

30 - جاسم يوسف الكندري، علي محمد إبراهيم. "تحليل النشاط الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس

بجامعة الكويت". رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع34، س 10،  
1990م.

31 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. الحويلة

الإحصائية 2005/2004.

32 - حكمت البزاز : "اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين". مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب  
التربية العربي لدول الخليج، 284، س 9 ، 1989م .

33 - خوسيه جواكين برونر: العولمة و التعليم و الثورة التكنولوجية، ترجمة محمد البهنسي، مجلة  
مستقبلات عدد 02 - 2001 .

34 - داخل حسن جريو و مهدي صالح هجرسي: دور مراكز تطوير طرائق التدريس والتدريب

الجامعي في تأهيل و تدريب الأطر التدريسية الجامعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية ع31،  
عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. 1996.

35 - عبد الرحمن سليمان الدايل: "دور المعلم السعودي في النهضة العلمية والتكنولوجية

بالمملكة". مجلة التوثيق التربوي، ع26، المملكة العربية السعودية 1986

36- عبد الله ساقور: واقع التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة  
منتوري قسنطينة عدد 17- جوان 2000.

37- عبد المجيد عبد التواب شيحة. "الدور المهني للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية آراء الطلبة  
وأعضاء هيئة التدريس". مجلة التربية المعاصرة، ع3، ماي 1985م.

38- عمر محمد مدني ذكري ، مهني غنايم. "التأهيل التربوي للمدرس الجامعي". دراسة ميدانية". مجلة  
اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ع 26، جانفي 1991م

39- كمال بلخيري: دور الجامعة في مواجهة تحديات العولمة: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة باتنة عدد 15 الجزائر 2006.

40- محمد محمود الخوالدة ، توفيق مرعي. " مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك

للكفايات الأدائية المهمة لوظائفهم الأكاديمية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد

الجامعات العربية، ع 26، 1991م.

41- مليحان الثبيتي، وعلي القرني : طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية، عدد 2 مجلد 5 السعودية 1993.

42- هالة الخزندار: تنمية دور الأستاذ الجامعي ليوافق التطور الأكاديمي، مجلة الجودة في التعليم

الجامعي، المجلد الثاني العدد الأول ديسمبر 2006.

### III- الملتقيات العلمية:

43- زين الدين مصمودي: بعض مشكلات المكونين في التعليم العالي. الملتقى الدولي المعنون ب:

إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي سطيف 2001.إصدار مخبر إدارة و تنمية الموارد

البشرية بجامعة سطيف 2004 .

44- محمد زياد حمدان: التطوير الوظيفي لأساتذة التعليم العالي بتكنولوجيا المعلومات المعاصرة، ورقة

بحث نوقشت في ندوة: التطوير الوظيفي لأساتذة التعليم العالي في ضوء تكنولوجيا المعلومات المعاصرة،

المنعقدة في كلية التربية، جامعة عجمان 9 / 12 / 2003.

45- المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، اليونسكو، بيروت، 1998

### IV- المواقع الالكترونية:

46- رانيا سالم : المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس في التعليم الجامعي، سبتمبر 2008

<http://raniasaleem.net/mod/resource/view> ت د م 2008/12/11

47- شبكة الجامعات و المراكز الجامعية ، [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz). ت د م 2007./02/11

48- MADIAN, John. When will the Investment in Education Technology Pay Off? Institute for Learning Technologies, Columbia University. Retrieved from the web Dec.2008 (<http://www.sao.org/>)

#### V- الأطروحات الجامعية و الجرائد الرسمية:

49- نور الدين بوعلي: أثر الفروق الفردية في تصميم العمل، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سطيف الجزائر. 2007.

50- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 23 سنة 2008.

#### VI- المراجع الأجنبية:

51-Amaury Daele: Développement professionnel des enseignants dans un contexte de participation à une communauté virtuelle: une étude exploratoire, Ed. Université catholique de Louvain 2004

52-Annie BIREAUD: les méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Les éditions d'Organisation. France 1990.

53-Braskam .I & Ory, J : Assessing faculty work : Enhancing Individual and Institutional performance, Ed. Jossey Bass, San Francisco 1994 .

54-BRUN-J: Ecole cherche manager, Ed / INSEP Paris 1987.

55-Carpentier.A : le mal universitaire, diagnostic et traitement : Ed/ ROBERT LAFFONT 1988.

56-Cashin, W,E : student ratings of teaching : A summary of the research, Ed. Manhattan USA 1988.

57-CENTRA,J: reflective faculty evaluation, Ed. Jossey bass , San Francisco 1993.

58-CHABCHOUB, A : enseigner à l'université de la théorie à la pratique, 1<sup>ere</sup> édition Ed. ATURED Tunis 2006.

59-CHABCHOUB, A : quelles compétences pédagogiques pour enseigner au Supérieur ? 1<sup>ere</sup> édition, Ed. ATURED Tunis 2007.

- 60-Chan ,S,M : Faculty members should be evaluated by their peers, not by their students. Journal of higher Education 1987 .
- 61-Clinton, R. J., "Qualities College Students Respire in College Instructors". School and Society, 1960.
- 62-Cole, C: Improving Instruction: Issues and Alternatives for Higher Education, Ed. Education Research Report N° .4 /1982.
- 63-Danielle Raymond & Yves Lenoir: enseignants de métier et formation initiale, Ed.: AQUFOM, Belgique(1998) .
- 64-Dawoud. M : grille d'évaluation de la compétence du professeur d'université revue de psychologie appliquée. Québec, vol 33 N° 1983
- 65-Gandzella, B, "College Students Views and Rating of on Ideal Professor". College and University, Vol. 44, No. Fa 11, 1968.
- 66-Green Woy, H., and Harding . The Growth of Policies for Staff Development, SHRE, Guil Ford, Syrrey, 1978.
- 67-Guthric, E. R., The Evaluation of Teaching: A Progress Report : Seattle University Washington Press, 1974.
- 68-Higginson, F. L: Teacher roles and global change. The 45the Session of the International Conference on Education. (UNESCO Ganeva, 30 Sep - 5 Oct) 1996
- 69-Hoage, J& Others, "Does Professor's Reputation Affect Course Selection?". Paper Presented at the Missouri Valley Economics Association, March 24 – 1988 .
- 70-Kanga Kalemba, V : tendances lourdes et prospectives de la pédagogie dans les années 80 en Afrique Sud Saharienne, revue AUPELF, Belgique, vol 1 N° 02, 1983.
- 71-Kelly, R. & Hart, D, "Professor Bole Performance of Entering College Students and Their Parents. The Journal Research, Vol. 63, Dec., 1969.
- 72-Kourganoff,V : la face caché de l'université. Ed. PUF saint germain 1<sup>ere</sup> édition paris 1972.

- 73-Laprévôte. P : fonctions et tâche, conditions et statut du professeur d'université dans les sociétés de progrès, UNESCO, Bruxelles 1986.
- 74-Liberman , A & Miller, L : Ed : Teachers caught in action , professional development that matters. New York . Teachers college press 2001 .
- 75-Miller, R, I : Evaluating faculty performance , Ed. Jossey Bass San Francisco 1974.
- 76-Miller, R.I : Evaluating faculty for promotion and tenure, Ed. Jossey-Bass , San Francisco 1987.
- 77-Nicholls, G: Professional Development in Higher Education. New Dimensions and Directions, Ed. Kogan Page, London. 2001 .
- 78-Ott, M., “Characteristics of New and of Newly Promoted Professorial Faculty at the University of Maryland’: The University of Maryland of College Park, 1991.
- 79-Pogue, F., "Students Ratings of the Ideal Teacher". Improving College and University Teaching. Vol. 15, Spring 1967.
- 80-Pollack, Myra, and Miller, David. Teachers Make the Difference an Introduction Education. New York, Harper, Row, 1980.
- 81-Remond. R, la règle et le consentement, gouverner une société, Ed/ Arthène Fayard, 1<sup>ère</sup> édition 1979.
- 82-Seldin, P: Changing, practices in faculty evaluation, Ed., Jossey-Bass, San Francisco (1984).
- 83-Shannon .T,J & Shoenfeld ,C. A University Extension the center of Applied Research in Education , New York 1965
- 84-Suk, Angela: an example of conceptual change approach ,to staff paper presented at the second international conference of the second international conference of the international consortium for educational development in higher education, April 19-22 Hong Kong Polytechnic University. (1998)
- 85-TOURAINÉ. A : Université et société aux états unis, Ed/ Du seuil Paris 1972.

86-Webb, J. & Kathleen, M: The view form the back of the classroom: A Faculty – Based peer observation program. Journal on Excellence in College Teaching, 1995

87-Young Suzanne & Dale Shaw, Profiles of Effective Collage and Universities teachers. The Journal of Higher Education, 1999.

88-Zisweller,R : gestion établissements d’enseignement, 1<sup>ere</sup> édition Ed/ sirey. France 1979.

### قائمة الملاحق :

#### ملحق رقم 01: قائمة الخبراء المحكمين لأداة البحث

الاسم و اللقب	الجامعة	التخصص
نور الدين بوعلي	جامعة سطيف- الجزائر	علم النفس العمل و التنظيم
زهير بغول	جامعة سطيف- الجزائر	علم النفس العمل و التنظيم
أحمد الزهايمة	جامعة جرش الخاصة- الأردن	علوم إدارية- موارد بشرية
واجب غريب	جامعة أبها- المملكة السعودية	إدارة الموارد البشرية
أحمد وجيه الصاوي	جامعة الأزهر - مصر	علوم التربية
أحمد غواتي	Clermont-ferrand فرنسا	علوم التربية
محمد مقداد	جامعة البحرين	علوم التربية
عبد الله لحسن باشيوة	جامعة حائل- المملكة السعودية	علوم التربية

ملحق رقم 02 يوضح استجابات أفراد عينة البحث لبند محور تنمية مهارات التدريس (X) و محور أداء

وظيفة التدريس (Y) (الفرضية الجزئية الأولى)

p	محور مصادر تنمية مهارات التدريس و درجة الاستفادة منها										x	محور أداء وظيفة التدريس										y
	q	q	q	q	q	q	q	q	q	q		q	q	q	q	q	q	q	q	q	q	
1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28	
2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
5	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
6	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
7	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
8	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
9	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
10	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
11	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
12	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	18	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
13	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
14	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
15	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
16	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
17	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
18	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
19	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
20	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
22	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
23	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
24	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
25	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
26	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
27	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
28	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
29	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
30	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
31	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
32	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
33	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
34	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
35	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
36	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
37	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
38	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
40	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
41	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
42	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
43	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
44	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25

46	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
47	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
48	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
49	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
50	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
51	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
52	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
53	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
54	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
55	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
56	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
57	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
58	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
59	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
60	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
61	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
62	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
63	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
65	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
66	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
67	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
68	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
69	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
70	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
71	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
72	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
73	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
74	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
75	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
76	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
77	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
78	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
80	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
81	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
82	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	1	3	3	2	25
84	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
85	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
86	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
87	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
88	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
89	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
90	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
91	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
92	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
93	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
94	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
95	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
96	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
97	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
98	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
99	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26

100	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
101	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
102	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
103	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
104	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
105	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
106	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
107	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
108	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
109	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
110	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
111	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
112	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
113	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
114	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	27
115	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
116	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
117	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
118	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
119	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
120	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
121	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
122	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
123	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
124	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
125	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
126	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
127	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
128	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
129	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
130	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
131	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
132	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
134	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
135	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
136	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
137	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
138	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
139	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
140	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
141	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
142	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
143	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
144	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
145	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
146	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
147	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
148	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
149	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
150	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
151	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
152	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
153	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
154	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27

155	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
156	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
157	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
158	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
159	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
160	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
161	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
162	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
163	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
164	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
165	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
166	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
167	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
168	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
169	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
170	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
171	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
172	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
173	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
174	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
175	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
176	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
177	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
178	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
179	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
180	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
181	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
182	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
183	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
184	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
185	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
186	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
187	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
188	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
189	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
190	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
191	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
192	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
193	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
194	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
195	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
196	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
197	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
198	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
199	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
200	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
201	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
202	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
203	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
204	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
205	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
206	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
207	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
208	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25

209	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
210	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
211	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
212	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
213	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
214	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
215	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
216	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
217	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
218	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
219	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
220	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
221	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
222	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	23
223	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
224	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
225	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
226	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
227	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	27
228	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
229	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
230	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
231	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
232	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
233	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
234	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
235	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
236	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
237	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
238	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
239	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
240	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
241	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
242	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
243	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
244	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
245	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
246	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
247	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
248	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
249	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
250	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
251	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
252	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
253	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
254	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
255	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
256	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
257	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
258	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
259	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
260	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
261	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
262	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24

263	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
264	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
265	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
266	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
267	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
268	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
269	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
270	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
271	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
272	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
273	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
274	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	26
275	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
276	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
277	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
278	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
279	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
280	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
281	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
282	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
283	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
284	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	15	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	24
285	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
286	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
287	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
289	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
290	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
291	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
292	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	26
293	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
294	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
295	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
296	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
297	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
298	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
299	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
300	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	25
301	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
302	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
303	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
304	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
305	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
306	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
307	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
308	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
309	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
310	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
311	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
312	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
313	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
314	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
315	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
316	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
317	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28

318	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
319	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
320	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
321	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	17	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	25
322	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
323	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
324	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
325	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
326	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28
327	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
328	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
329	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	26
330	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
331	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
332	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
333	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
334	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
335	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
336	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
337	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
338	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
339	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	24
340	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
341	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
342	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
343	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
344	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
345	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
346	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
347	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
348	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
349	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
350	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	19	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	27
351	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
352	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
353	1	1	2	2	3	2	1	2	1	2	17	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	25
354	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
355	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
356	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
357	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
358	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
359	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
360	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
361	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
362	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
363	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
364	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	24
365	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
366	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
370	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
371	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
372	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
373	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
374	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27

375	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
376	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
377	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	27
378	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
379	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
380	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	26
381	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
382	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
383	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
384	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
385	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
386	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	27
387	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
388	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	25
389	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
390	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	25
391	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	27
392	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
393	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
394	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
395	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
396	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
397	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
398	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
399	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
400	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
401	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
402	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
403	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
405	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	27
406	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
407	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
408	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
409	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24
410	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
411	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
412	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
413	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
414	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
415	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
416	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
417	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
418	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	26
419	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	26
420	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
421	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	21	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
422	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	26
423	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
424	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	20	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
425	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
426	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	20	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	22
427	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	26
428	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	22	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	25
429	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	20	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	24

430	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
431	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	26
432	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
433	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	26
434	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
435	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27
436	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
437	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	25
438	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	26
439	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	19	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	24
440	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	20	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	27
441	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
442	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	26
443	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	27
444	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	21	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
445	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	25
446	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27

حيث أن P هو أفراد عينة البحث.

Q: هي بنود المحاور.

X : مجموع إجابات كل فرد عن المحور الذي يقيس المتغير الأول.

Y : مجموع إجابات كل فرد عن المحور الذي يقيس المتغير الثاني.

**ملحق رقم 03** يوضح استجابات أفراد عينة البحث لبنود محور تنمية مهارات البحث العلمي (X) و محور

أداء وظيفة البحث العلمي (Y) (الفرضية الجزئية الثانية)

p	محور مصادر تنمية مهارات البحث العلمي و درجة الاستفادة منها											محور أداء وظيفة البحث العلمي											y
	q	q	q	q	q	q	q	q	q	q	q	x	q	q	q	q	q	q	q	q	q	q	
1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
4	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
5	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
6	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
7	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
8	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
9	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
11	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
12	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
13	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
14	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
15	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
16	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
17	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
18	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
19	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26

20	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
21	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
22	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
23	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
24	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
25	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
26	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
27	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
28	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
29	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
30	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
31	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
32	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
33	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
34	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
35	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
36	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
37	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
38	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
39	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
40	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
41	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
42	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
43	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
44	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
45	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
46	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
47	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
48	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
49	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
50	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
51	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
52	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
53	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
54	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
55	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
56	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
57	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
58	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
59	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
60	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
61	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
62	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
63	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
64	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
65	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
66	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
67	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
68	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
70	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
71	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
72	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
73	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23

74	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
75	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
76	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
77	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
78	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
79	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
80	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
81	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
82	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
83	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
84	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
85	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
87	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
88	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
89	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
90	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
91	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
92	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
93	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
94	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
95	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
96	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
97	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
98	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
99	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
100	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
101	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
102	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
103	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
105	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
106	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
107	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
108	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
109	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
110	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
111	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
112	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
113	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
114	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
115	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
116	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
117	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
118	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
119	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
120	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
121	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
122	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
123	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
124	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
125	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
126	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
127	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24

128	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
129	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
130	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
131	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
132	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
134	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
135	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
136	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
137	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
138	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
139	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
140	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
141	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
142	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
143	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
144	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
145	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
146	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
147	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
148	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
149	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
150	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
151	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
152	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
153	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
154	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
155	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
156	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
157	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
158	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
159	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
160	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
161	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
162	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
163	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
164	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
165	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22
166	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
167	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
168	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
169	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
170	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
171	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
172	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
173	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
174	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
175	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
176	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
177	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
178	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
179	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
180	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
181	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
182	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21

183	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
184	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	22
185	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26	
186	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22	
187	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23	
188	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22	
189	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24	
190	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20	
191	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23	
192	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24	
193	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24	
194	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25	
195	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27	
196	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	25	
197	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25	
198	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28	
199	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20	
200	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22	
201	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26	
202	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20	
203	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21	
204	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25	
205	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24	
206	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26	
207	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27	
208	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26	
209	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24	
210	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22	
211	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25	
212	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24	
213	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25	
214	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22	
215	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24	
216	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23	
217	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27	
218	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27	
219	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26	
220	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21	
221	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25	
222	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	19	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	22	
223	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26	
224	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24	
225	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27	
226	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25	
227	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	25	
228	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22	
229	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28	
230	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26	
231	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24	
232	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25	
233	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27	
234	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25	
235	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24	
236	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27	

237	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	2	1	2	2	2	3	3	3	22	
238	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
239	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
240	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
241	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
242	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
243	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
244	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
245	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
246	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
247	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
248	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
249	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
250	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
251	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
252	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
253	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
254	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
255	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
256	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
257	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
258	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
259	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
260	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
261	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
262	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
263	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
264	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
265	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
266	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
267	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	25
268	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
269	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
270	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
271	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
272	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
273	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
274	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	24
275	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
276	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
277	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
278	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
279	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
280	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
281	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
282	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
283	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
284	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	26
285	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
286	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
287	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
289	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
290	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
291	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26

292	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
293	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
294	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
295	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
296	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
297	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
298	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
299	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
300	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	23
301	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
302	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
303	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
304	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
305	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
306	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
307	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
308	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
309	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
310	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
311	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
312	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
313	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
314	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
315	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
316	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
317	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
318	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
319	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
320	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
321	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	15	3	2	1	2	3	2	1	3	2	3	22
322	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
323	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
324	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
325	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
326	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	27
327	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
328	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
329	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	24	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	23
330	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
331	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
332	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
333	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
334	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
335	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
336	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
337	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
338	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
339	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	28
340	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
341	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
342	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
343	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
344	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
345	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25

346	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
347	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
348	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
349	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
350	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	18	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22
351	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
352	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
353	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23
354	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
355	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
356	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
357	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
358	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
359	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
360	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
361	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
362	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
363	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
364	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	25
365	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
366	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
370	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
371	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
372	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
373	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
374	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
375	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
376	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
377	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
378	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
379	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
380	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	25
381	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
382	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
383	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
384	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
385	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
386	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	15	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	24
387	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
388	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
389	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
390	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
391	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	25
392	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
393	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
394	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
395	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
396	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
397	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
398	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	23	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
399	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
400	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
401	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
402	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20

403	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
405	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	26
406	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
407	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
408	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
409	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
410	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
411	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
412	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
413	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
414	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
415	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
416	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
417	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
418	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
419	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	14	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	27
420	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
421	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	14	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
422	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	18	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24
423	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
424	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	25
425	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
426	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	17	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	24
427	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
428	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	14	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
429	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	14	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	25
430	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
431	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	21
432	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
433	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	26
434	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
435	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23
436	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
437	3	3	1	1	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	26
438	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	22
439	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	19	2	2	1	2	2	2	1	3	3	2	20
440	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	23
441	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
442	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	19	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
443	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	19	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	27
444	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	12	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	26
445	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	13	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	25
446	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	22	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	23

ملحق رقم 04: يوضح استجابات أفراد عينة البحث لبندود محور تنمية خدمة المجتمع (X) و محور أداء

وظيفة خدمة المجتمع (Y) ( الفرضية الجزئية الثالثة)

محور مصادر تنمية مهارات خدمة المجتمع و درجة الاستفادة منها	محور أداء وظيفة خدمة المجتمع
--	------------------------------

p \	q	q	q	q	q	q	q	q	q	q	x	q	q	q	q	q	q	q	q	q	y	
1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
2	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
5	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
6	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
7	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
8	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
9	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
10	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
11	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
12	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
13	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
14	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
15	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
16	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
17	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
18	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
19	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
20	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
21	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
22	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
23	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
24	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
25	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
26	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
27	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
28	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
29	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
30	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
31	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
32	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
33	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
34	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
35	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
36	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
37	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
38	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
39	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
40	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
41	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
42	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
43	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
44	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
45	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
46	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
47	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
48	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
49	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
50	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
51	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
52	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
53	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
54	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
55	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20

56	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
57	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
58	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
59	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
60	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
61	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
62	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
63	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
64	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
65	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
66	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
67	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
68	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
69	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
70	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
71	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
72	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
73	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
74	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
75	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
76	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
77	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
78	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
79	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
80	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
81	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
82	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
83	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
84	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
85	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
86	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
87	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
88	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
89	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
90	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
91	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
92	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
93	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
94	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
95	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
96	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
97	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
98	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
99	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
100	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
101	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
102	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
103	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
104	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
105	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
106	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
107	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
108	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
109	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
110	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
111	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20

112	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
113	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
114	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
115	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
116	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
117	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
118	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
119	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
120	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
121	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
122	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
123	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
124	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
125	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
126	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
127	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
128	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
129	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
130	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
131	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
132	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
134	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
135	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
136	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
137	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
138	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
139	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
140	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
141	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
142	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
143	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
144	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
145	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
146	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
147	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
148	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
149	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
150	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
151	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
152	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
153	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
154	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
155	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
156	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
157	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
158	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
159	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
160	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
161	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
162	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
163	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
164	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
165	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
166	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
167	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
168	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22

169	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
170	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
171	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
172	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
173	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
174	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
175	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
176	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
177	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
178	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
179	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
180	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
181	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
182	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
183	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
184	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
185	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
186	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
187	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
188	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
189	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
190	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
191	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
192	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
193	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
194	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
195	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
196	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
197	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
198	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
199	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
200	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
201	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
202	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
203	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
204	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
205	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
206	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
207	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
208	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
209	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
210	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
211	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
212	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
213	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
214	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
215	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
216	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
217	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
218	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
219	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
220	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
221	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
222	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	21	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	13
223	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
224	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18

225	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
226	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
227	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
228	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
229	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
230	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
231	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
232	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
233	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
234	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
235	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
236	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
237	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
238	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
239	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
240	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
241	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
242	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
243	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
244	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
245	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
246	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
247	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
248	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
249	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
250	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
251	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
252	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
253	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
254	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
255	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
256	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
257	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
258	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
259	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
260	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
261	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
262	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
263	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
264	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
265	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
266	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
267	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
268	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
269	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
270	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
271	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
272	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
273	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
274	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	3	3	1	1	2	3	2	1	1	3	20
275	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
276	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
277	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
278	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
279	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
280	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16

281	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
282	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
283	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
284	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	21	3	2	2	1	2	3	3	2	1	3	22
285	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
286	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
287	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
289	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
290	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
291	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
292	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
293	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
294	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
295	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
296	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
297	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
298	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
299	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
300	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	16
301	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
302	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
303	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
304	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
305	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
306	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
307	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
308	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
309	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
310	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
311	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
312	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
313	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
314	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
315	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
316	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
317	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
318	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
319	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
320	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
321	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	24	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	15
322	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
323	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
324	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
325	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
326	2	2	3	3	2	2	1	1	3	3	22	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	18
327	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
328	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
329	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	20	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	13
330	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
331	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
332	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
333	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
334	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
335	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
336	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
337	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16

338	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
339	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	19	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	19
340	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
341	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
342	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
343	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
344	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
345	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
346	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
347	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
348	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
349	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
350	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	18
351	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
352	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
353	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	21	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	18
354	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	17	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	18
355	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
356	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
357	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
358	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
359	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
360	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
361	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
362	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
363	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
364	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
365	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
366	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
370	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
371	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
372	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
373	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
374	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
375	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
376	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
377	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
378	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
379	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
380	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
381	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
382	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
383	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
384	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
385	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
386	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	23
387	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
388	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
389	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
390	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
391	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
392	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
393	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
394	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
395	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
396	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23

397	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
398	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	18	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
399	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
400	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
401	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
402	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
403	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
405	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	15	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	21
406	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
407	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
408	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
409	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
410	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
411	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
412	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
413	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
414	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
415	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
416	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
417	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
418	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
419	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	24
420	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
421	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	15
422	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	22	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	16
423	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
424	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	18
425	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
426	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	22	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	18
427	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
428	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	24	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	16
429	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	20	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	20
430	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
431	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	17
432	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
433	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	24	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	19
434	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
435	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23
436	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
437	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	17
438	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	3	3	2	2	1	3	2	1	1	2	20
439	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	19	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	18
440	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	21
441	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
442	3	1	2	2	3	2	3	2	3	1	22	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	16
443	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	19
444	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	22	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	21
445	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	15	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	23
446	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	23

حيث أن P هو أفراد عينة البحث.

Q: هي بنود المحاور.

X : مجموع إجابات كل فرد عن المحور الذي يقيس المتغير الأول.

Y : مجموع إجابات كل فرد عن المحور الذي يقيس المتغير الثاني

ملحق رقم 05 يوضح استجابات أفراد عينة البحث لبنود محور تنمية مهارات التعاون الدولي (X) و محور

أداء وظيفة التعاون الدولي (Y) (الفرضية الجزئية الرابعة)

p	محور مصادر تنمية مهارات التعاون الدولي ودرجة الاستفادة منها										x	محور أداء وظيفة التعاون الدولي										y
	q	q	q	q	q	q	q	q	q	q		q	q	q	q	q	q	q	q	q	q	
1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
2	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	16
4	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
5	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	15
6	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13
7	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	15
8	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	16
9	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
10	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
11	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	15
12	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
13	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	13
14	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	1	16
15	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	12
16	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12
17	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
18	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13
19	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	14
20	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
21	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
22	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
23	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
24	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	15
25	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	24
26	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	14
27	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	14
28	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13
29	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	15
30	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14
31	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
32	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	15
33	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
34	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
35	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	16
36	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	19	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
37	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
38	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	16	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	15
39	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
40	1	1	3	3	2	2	3	2	3	3	23	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17

41	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
42	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14
43	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
44	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	14
45	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	1	16
46	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
47	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
48	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
49	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	12
50	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	16
51	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
52	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	12
53	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
54	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	15
55	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	13
56	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12
57	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
58	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13
59	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	14
60	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	14
61	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	14
62	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
63	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
64	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
65	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	16
66	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	12
67	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	16
68	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	16
69	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
70	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
71	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	15
72	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
73	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	16
74	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	13
75	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12
76	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
77	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
78	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	15
79	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
80	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	12
81	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
82	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
83	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
84	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
85	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	14
86	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
87	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14
88	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
89	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
90	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
91	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12
92	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
93	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12
94	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13

95	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	14
96	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
97	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	1	16
98	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
99	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	14
100	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
101	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	13
102	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	14
103	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
104	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
105	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
106	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
107	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
108	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
109	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
110	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
111	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
112	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	15
113	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
114	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
115	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	15
116	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
117	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
118	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
119	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	15
120	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
121	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	1	16
122	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
123	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	16
124	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	15
125	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	12
126	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
127	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
128	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	15
129	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	1	22
130	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
131	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
132	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	14
134	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	16
135	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	17
136	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
137	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13
138	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
139	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12
140	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12
141	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	13
142	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	14
143	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
144	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
145	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	14
146	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
147	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
148	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
149	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17

150	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13
151	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	14
152	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
153	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
154	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
155	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
156	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	16
157	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
158	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	15
159	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
160	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	16
161	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
162	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
163	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
164	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	15
165	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
166	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13
167	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14
168	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
169	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
170	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	15
171	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	18
172	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	15
173	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
174	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
175	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12
176	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
177	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
178	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
179	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
180	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
181	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
182	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
183	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
184	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	15
185	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
186	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	12
187	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
188	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	15
189	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	15
190	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1	16
191	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
192	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	14
193	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
194	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
195	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
196	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
197	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
198	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
199	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	3	18
200	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13
201	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12
202	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1	16
203	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	15

204	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
205	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	15
206	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
207	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	13
208	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	16
209	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
210	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	15
211	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
212	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
213	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14
214	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
215	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
216	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	16
217	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
218	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	1	16
219	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12
220	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	15
221	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
222	3	2	2	3	2	2	1	1	3	2	21	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
223	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	14
224	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	14
225	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	14
226	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
227	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	13
228	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13
229	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
230	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
231	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
232	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	18
233	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
234	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	13
235	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	14
236	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	14
237	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	13
238	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	15
239	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
240	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
241	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12
242	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	16
243	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	14
244	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12
245	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
246	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
247	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
248	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	12
249	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
250	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
251	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	14
252	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	15
253	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
254	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
255	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	17
256	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	16
257	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13

258	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
259	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	15
260	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
261	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	16
262	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
263	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
264	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	15
265	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
266	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
267	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
268	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	13
269	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	13
270	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	14
271	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
272	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
273	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	1	22
274	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	14
275	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
276	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	12
277	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
278	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
279	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
280	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12
281	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	14
282	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
283	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
284	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	18	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	23
285	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	14
286	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
287	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
289	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	15
290	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
291	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
292	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	14
293	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
294	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
295	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	13
296	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
297	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
298	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	14
299	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
300	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	14
301	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
302	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	13
303	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	15
304	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	14
305	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	13
306	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	15
307	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
308	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
309	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13
310	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12
311	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	13
312	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	16

313	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	14
314	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	14
315	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
316	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	14
317	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	17
318	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
319	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13
320	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	18
321	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13
322	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13
323	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
324	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	14
325	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	13
326	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	20	2	1	3	1	2	2	1	1	2	1	16
327	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	13
328	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	16
329	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	25	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	15
330	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12
331	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	16
332	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
333	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
334	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	13
335	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13
336	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	14
337	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
338	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	15
339	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	22	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	13
340	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	14
341	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
342	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14
343	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
344	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	14
345	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
346	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13
347	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14
348	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	14
349	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
350	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3	17	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	13
351	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
352	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
353	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	13
354	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	20	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
355	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
356	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	15
357	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
358	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	16
359	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13
360	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
361	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	17
362	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	1	16
363	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14
364	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
365	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13
366	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12

370	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	2	1	1	2	13	
371	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	14
372	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	15
373	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12
374	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
375	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
376	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	16
377	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	13
378	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
379	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
380	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
381	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
382	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	12
383	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	13
384	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	16
385	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	12
386	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	12
387	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14
388	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	13
389	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
390	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
391	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
392	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	16
393	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
394	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	16
395	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	15
396	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13
397	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	14
398	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	11
399	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14
400	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
401	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	16
402	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
403	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	15
405	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	17	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	14
406	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
407	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13
408	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
409	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	15
410	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	18
411	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	14
412	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
413	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	14
414	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	17
415	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	15
416	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13
417	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	14
418	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	14
419	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	13
420	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	15
421	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
422	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	20	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13
423	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	16
424	3	2	2	1	1	1	2	1	3	2	18	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	16

425	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	17
426	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	23	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	13
427	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1	16
428	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	22	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	15
429	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	26	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	14
430	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3	16
431	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	16
432	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	3	18
433	2	1	2	1	3	1	2	2	3	2	19	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	13
434	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	2	15
435	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	20	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	13
436	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1	16
437	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	17	1	1	2	3	3	1	1	2	1	1	16
438	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	14	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	13
439	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	23	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1	16
440	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	14
441	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
442	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	20	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	17
443	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	20	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
444	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	16
445	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	21	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	18
446	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	20	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	27

حيث أن P هو أفراد عينة البحث.

Q: هي بنود المحاور.

X : مجموع إجابات كل فرد عن المحور الذي يقيس المتغير الأول.

Y : مجموع إجابات كل فرد عن المحور الذي يقيس المتغير الثاني

**ملحق رقم 05** يوضح استجابات أفراد العينة لمتغير التنمية المهنية (X) و متغير الأداء الوظيفي (Y)

P	X	Y
1	82	86
2	67	90
3	64	87
4	71	85
5	68	88
6	59	87
7	60	83
8	81	84
9	78	80
10	77	80
11	60	79
12	57	77
13	65	84
14	67	89

15	77	85
16	69	83
17	81	77
18	59	87
19	72	86
20	80	79
21	75	86
22	63	90
23	78	72
24	64	86
25	74	96
26	66	91
27	71	80
28	77	76
29	60	83
30	71	81
31	76	84
32	80	84
33	82	77
34	82	86
35	75	83
36	72	77
37	77	83
38	62	83
39	71	85
40	70	90
41	60	78
42	64	85
43	78	79
44	65	85
45	71	84
46	67	90
47	82	86
48	82	77
49	77	85
50	81	84
51	75	83
52	71	78
53	78	79
54	82	85
55	80	83
56	69	83
57	82	76
58	60	81
59	76	85
60	66	91
61	71	81
62	78	79
63	69	85
64	71	85
65	71	83
66	71	78
67	81	84
68	72	88

69	77	80
70	82	77
71	82	85
72	75	82
73	81	78
74	80	83
75	78	78
76	76	84
77	69	85
78	71	82
79	71	85
80	71	78
81	81	77
82	77	83
83	68	86
84	71	81
85	66	91
86	77	80
87	80	83
88	75	84
89	67	90
90	82	86
91	69	83
92	78	71
93	59	86
94	77	76
95	57	78
96	63	90
97	67	89
98	71	85
99	76	85
100	69	84
101	66	90
102	60	82
103	78	72
104	77	79
105	82	76
106	63	90
107	82	86
108	74	95
109	60	78
110	78	79
111	68	86
112	60	79
113	71	81
114	68	88
115	71	82
116	57	77
117	75	76
118	78	79
119	80	84
120	63	90
121	67	89
122	78	71

123	72	88
124	60	79
125	77	75
126	78	71
127	59	88
128	71	82
129	74	94
130	77	79
131	75	86
132	77	77
134	82	86
135	81	85
136	81	77
137	77	76
138	78	79
139	76	83
140	78	70
141	68	86
142	60	82
143	69	84
144	82	77
145	60	82
146	74	95
147	69	84
148	77	77
149	67	90
150	77	76
151	57	78
152	77	80
153	78	72
154	59	88
155	77	77
156	81	78
157	77	79
158	66	92
159	75	85
160	64	87
161	75	82
162	72	87
163	78	79
164	64	86
165	78	71
166	59	87
167	80	84
168	74	95
169	77	80
170	66	92
171	63	91
172	82	85
173	68	87
174	80	79
175	78	78
176	75	76
177	57	77

178	82	76
179	68	87
180	77	80
181	72	87
182	60	78
183	77	82
184	60	83
185	76	84
186	78	70
187	57	77
188	71	82
189	82	85
190	80	78
191	81	77
192	82	78
193	78	79
194	63	90
195	75	86
196	68	86
197	77	76
198	69	84
199	80	80
200	60	81
201	76	83
202	80	78
203	60	79
204	71	81
205	82	85
206	74	95
207	65	84
208	72	88
209	77	79
210	71	82
211	63	90
212	59	88
213	80	83
214	78	72
215	77	79
216	81	78
217	75	85
218	67	89
219	76	83
220	60	79
221	63	90
222	78	71
223	78	81
224	82	78
225	65	85
226	71	77
227	68	86
228	77	76
229	69	85
230	76	84
231	77	79

232	63	91
233	65	83
234	80	83
235	82	84
236	71	91
237	71	80
238	60	79
239	82	81
240	74	95
241	59	86
242	71	83
243	71	80
244	77	78
245	74	95
246	65	83
247	67	90
248	77	75
249	81	77
250	60	78
251	76	85
252	71	82
253	59	88
254	82	81
255	63	90
256	60	80
257	77	79
258	65	83
259	80	84
260	67	90
261	71	83
262	74	95
263	57	76
264	71	82
265	69	84
266	76	84
267	68	86
268	71	79
269	65	84
270	71	91
271	60	78
272	82	81
273	74	94
274	82	84
275	71	76
276	77	75
277	57	76
278	60	78
279	65	83
280	77	78
281	71	80
282	68	87
283	71	81
284	74	95
285	57	78

286	77	83
287	69	85
289	80	85
290	67	90
291	77	87
292	77	77
293	57	77
294	65	83
295	71	79
296	59	88
297	77	82
298	81	76
299	77	77
300	57	78
301	75	77
302	71	80
303	64	86
304	69	85
305	71	79
306	81	83
307	77	77
308	75	86
309	59	87
310	76	83
311	65	84
312	71	83
313	60	82
314	60	78
315	81	77
316	65	85
317	67	90
318	77	76
319	77	86
320	63	91
321	77	75
322	60	81
323	69	84
324	66	80
325	65	84
326	67	89
327	71	79
328	64	87
329	81	77
330	82	76
331	81	84
332	77	83
333	80	79
334	68	86
335	59	87
336	77	87
337	77	82
338	81	83
339	69	84
340	65	85

341	82	77
342	64	85
343	76	84
344	77	87
345	77	77
346	60	81
347	80	84
348	77	87
349	82	77
350	71	80
351	71	85
352	59	88
353	71	79
354	65	83
355	76	84
356	60	83
357	75	82
358	63	89
359	77	86
360	77	83
361	71	85
362	71	84
363	80	83
364	77	81
365	77	86
366	82	76
370	77	86
371	59	88
372	64	86
373	76	83
374	75	85
375	75	78
376	81	84
377	71	87
378	80	79
379	75	83
380	68	86
381	75	84
382	77	85
383	66	90
384	63	89
385	77	85
386	59	86
387	64	85
388	80	83
389	75	86
390	77	82
391	68	87
392	81	84
393	76	84
394	72	83
395	77	82
396	77	86
397	71	81

398	75	76
399	64	85
400	82	77
401	72	88
402	80	79
403	81	83
405	68	88
406	72	87
407	77	86
408	80	79
409	80	84
410	71	86
411	76	85
412	78	79
413	72	86
414	80	79
415	81	83
416	60	81
417	72	86
418	71	82
419	66	90
420	64	86
421	77	77
422	78	79
423	72	89
424	71	83
425	81	85
426	82	77
427	80	80
428	82	82
429	80	83
430	64	87
431	60	80
432	80	80
433	76	84
434	72	87
435	77	86
436	80	78
437	71	84
438	60	81
439	80	78
440	64	85
441	75	85
442	81	85
443	75	86
444	72	88
445	63	91
446	77	87

حيث : X : مجموع إجابات كل فرد عن متغير التنمية المهنية.

Y : مجموع إجابات كل فرد عن متغير الأداء الوظيفي

## فهرس الأشكال:

- شكل 01 يبين مفهوم التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....46
- شكل 02 يوضح مبررات و أهمية التنمية لأساتذة التعليم الجامعي.....52
- شكل 03 يوضح أهداف عملية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....54
- شكل 04 يوضح أساليب التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي.....58
- الشكل 05 يوضح معيقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.....66

## فهرس الجداول:

- جدول رقم "1" يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب رتبهم.....102
- جدول رقم "02" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....103
- جدول رقم "03" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.....103
- جدول رقم "04" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.....104
- جدول رقم "05" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء للكليات.....105
- جدول رقم "6" يوضح عدد بنود مقياس التنمية المهنية وما طرأ عليه من تغيير .....107
- جدول رقم "7" يوضح عدد بنود مقياس التنمية المهنية وما طرأ عليه من تغيير.....107
- جدول رقم "08" يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات التدريس ( X ) و محور أداء وظيفة التدريس (Y).....110
- جدول رقم "09" يوضح معامل الارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات البحث العلمي (x) ومحور أداء وظيفة البحث العلمي (y).....112
- جدول رقم "10" يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات خدمة المجتمع و محور أداء وظيفة خدمة المجتمع.....114

جدول رقم "11" يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محور تنمية مهارات التعاون الدولي و محور أداء

وظيفة التعاون الدولي.....116

جدول رقم "12" يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متغير واقع التنمية المهنية و متغير مستوى الأداء

الوظيفي.....118

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث واقع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر ممثلا في الجوانب

التالية ( تنمية مهارات التدريس، تنمية مهارات البحث العلمي، تنمية مهارات خدمة المجتمع وتنمية مهارات التعاون الدولي)، و عما إذا كان لهذا الواقع علاقة بمستوى الأداء الوظيفي للمجالات التالية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع و التعاون الدولي) كما يراه الأساتذة. و قد تم توزيع 446 استمارة بحث على عينة من الأساتذة موزعين على ست كليات من جامعة منتوري بقسنطينة من أجل معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء المهني وفق المحاور الكبرى الأساسية لهذا البحث.

و بعد تحليل و مناقشة البيانات المحصل عليها و بعد إجراء مقارنات بين مختلف الحقائق النظرية والميدانية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لواقع تنمية مهارات التدريس علاقة بمستوى أداء وظيفة التدريس كما يراه أساتذة التعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية.

- لواقع تنمية مهارات البحث العلمي علاقة بمستوى أداء وظيفة البحث العلمي كما يراه أساتذة التعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية.

- لواقع تنمية مهارات خدمة المجتمع علاقة بمستوى أداء وظيفة خدمة المجتمع كما يراه أساتذة التعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية.

- لواقع تنمية مهارات التعاون الدولي علاقة بمستوى أداء وظيفة التعاون الدولي كما يراه أساتذة التعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية.

- لواقع التنمية المهنية الذي يعيشه الأستاذ الجامعي علاقة بمستوى الأداء الوظيفي الذي يقدمه كما يراه أساتذة التعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية.

و في ضوء هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات و الاقتراحات دارت في مجملها حول ضرورة العمل على تدعيم مختلف مصادر و أساليب التنمية المهنية بغية الحصول على مستوى أداء وظيفي أكبر.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية، الأداء الوظيفي، الأستاذ الجامعي، الجامعة.

## **Résumé :**

La présente étude cherche à investiguer la réalité du processus de développement professionnel chez les enseignants du supérieur en Algérie, à partir du développement des compétences suivantes :

- Pédagogique ;
- De recherche ;
- De service à la société ;
- Et de coopération internationale.

L'étude tente par ailleurs de savoir si cette réalité du processus mis en place pour le développement professionnel des enseignants a une relation avec leur niveau actuel de performance dans ces domaines (enseignement, recherche, utilité à la société, et coopération internationale). Pour réaliser cet objectif 446 questionnaires ont été distribués aux enseignants de 06 différentes facultés de l'université de Constantine pour connaître la corrélation entre la réalité du développement professionnel et de sa relation avec le niveau de performance professionnelle en conformité avec les grands axes de cette recherche. Après l'analyse des données obtenues et après avoir fait des comparaisons entre les différents faits et champ théorique cette recherche a été atteinte les résultats suivants:

- Selon le point de vue des enseignants de l'université algérienne, Le réel du développement des savoir-faire d'enseignement a une relation avec le niveau de performance de la tâche d'enseignement.
- Selon le point de vue des enseignants de l'université algérienne, Le réel du développement des savoir-faire de la recherche scientifique a une relation avec le niveau de performance de la tâche de la recherche scientifique.
- Selon le point de vue des enseignants de l'université algérienne, Le réel du développement des savoir-faire de servir la société a une relation avec le niveau de performance de la tâche de servir la société.
- Selon le point de vue des enseignants de l'université algérienne, Le réel du développement des savoir-faire de collaboration internationale a une relation avec le niveau de performance de collaboration internationale.
- Selon le point de vue des enseignants de l'université algérienne, Le réel du développement professionnel vécu par les enseignants a une relation avec le niveau de performance fonctionnelle qu'ils offrent.

**Mots clés :** développement professionnel, performance professionnelle, l'université, l'enseignant universitaire.