

# متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية (رؤية مستقبلية)

د. أمنية أحمد محمد حسنين

مدرس أصول التربية

كلية التربية بجامعة قناة السويس

تاريخ استلام البحث : ١ / ٦ / ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول البحث : ٢٣ / ٨ / ٢٠٢٣ م

البريد الالكتروني للباحث : [omnia.hasaneen@edu.psu.edu.eg](mailto:omnia.hasaneen@edu.psu.edu.eg)

DOI: JFTP-2310-1326

## المخلص

استهدفت الدراسة تقديم رؤية مستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية؛ وتحقيقاً لهذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج الدراسات المستقبلية من خلال أسلوب دلفاي لاستطلاع آراء خبراء التربية، مكون من ثلاثة جولات، واستطاعت الباحثة تقديم رؤية مستقبلية بناء على آراء الخبراء عن أهم المتطلبات الواجب توافرها لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خمسة ركائز لمجتمعات التعلم المهنية، وتشمل: (الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، القيادة الداعمة، الظروف الداعمة، الاستقصاء المهني التأملي)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات، ومن أهمها: إسهام أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الجامعة، تعاون أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام المكلفين بها من خلال العمل في فريق، تدعيم القيادة لمبدأ العدالة والمساواة وعدم التمييز عند توزيع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس، تبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والخبرات والتجارب مع بعضهم لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، توفير الدعم المالي والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة، توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة الإنجاز التربوي \_ مجتمعات التعلم المهنية.

## **Requirements for promoting a culture of educational achievement among faculty members in Egyptian universities in the light of the pillars of professional learning Communities (PLC) (A future vision)**

### **ABSTRACT**

The study aimed to present a future vision of opportunity for the culture of vocational education, To achieve this aim, the study used the descriptive approach, and the methodology of future studies through the Delphi method to survey the opinions of education experts, it consists of three rounds, The researcher was able to provide a future vision based on the opinions of experts about the most important requirements that must be met to enhance the culture of educational achievement among faculty members in Egyptian universities in the light of five pillars of professional learning Communities (PLC), which include: (Shared vision, shared values, supportive leadership, supportive conditions, reflective professional inquiry), The study reached a set of requirements, the most important of which are: The contribution of faculty members in formulating the vision and mission of the university, Faculty members cooperate in carrying out the tasks assigned to them by working in a team, Leadership support for the principle of justice, equality and non-discrimination when distributing tasks and roles to faculty members, The faculty members exchange ideas, expertise and experiences with each other to achieve maximum benefit, Providing financial support and the necessary material, human and technological capabilities, Providing academic freedom for faculty members.

**KEYWORDS:** culture of educational achievement \_ professional learning communities.

## (الإطار العام للدراسة)

### مقدمة الدراسة:

أصبحت الجامعات الآن في سباق مستمر لتحقيق الميزة التنافسية والريادة وتطبيق معايير الجودة والاعتماد في كافة مجالاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، كما أصبحت لها أدواراً عديدة وجديدة لا تقتصر فقط على مجرد نقل المعرفة والمعلومات، بل أصبحت الجامعات مراكزاً للإشعاع العلمي والفكري والثقافي والمعلوماتي والتكنولوجي، ومع كل تطور أو مستجد يطرأ على المجتمع، لابد أن تكون الجامعات على أتم الاستعداد لمواكبة هذا التطور واستيعابه والتفاعل معه.

وهذا بدوره يتطلب التطوير في أدوار كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، سواء في الطلاب، أو المناهج الدراسية، أو الأنشطة الطلابية، وعلى رأس هذه العناصر والذي يعتبر أهمها هو التطوير والتجويد في أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، فلا تستطيع الجامعات الوصول إلى مراكز التميز بدون أعضاء هيئة تدريس على مستوى عالٍ من الكفاءة، والتدريب، والتميز في الأداء.

فالارتقاء بمستوى الأداء الجامعي، وزيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها؛ يتوقف على مدى سعيها نحو التطوير المستمر لركائزها الأساسية من إدارة، وأعضاء هيئة التدريس، وطلاب؛ ويعد عضو هيئة التدريس من أهم هذه الركائز؛ حيث إنه يكسب جميع المدخلات الجامعية الفعالية المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة؛ وبالتالي يترتب على مدى كفاءته، وحسن أدائه، ومدى قدرته على التكيف مع متطلبات عصر المعلوماتية والرقمية، قدرة الجامعة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على الوجه الأمثل؛ حيث إن مكانة الجامعة ارتبطت منذ نشأتها بمكانة أساتذتها وعلمائها، وأصبحت سمعة وقوة الجامعات تقاس اليوم بارتفاع أو انخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس بها (أحمد، ٢٠٠٨، ص ٨٣).

ونظراً لتعدد أدوار عضو هيئة التدريس؛ حيث تشمل أدواره التعليمية، وأدواره البحثية، وأدواره في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بالإضافة إلى أدواره الإدارية؛ فإن الجامعات لن تستطيع الوصول إلى غاياتها بالشكل الذي يجعلها قادرة على المنافسة وتحقيق الريادة بين نظيراتها من الجامعات المحلية والعالمية؛ بدون توجيه الاهتمام بتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي، وتوفير متطلباتها لدى أعضاء هيئة التدريس بها سواء في المجال التدريسي، أو البحثي، أو المجتمعي.

حيث أكدت دراسة (الشريف، ٢٠١٣) على مدى مساهمة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم؛ نظرًا لكون عضو هيئة التدريس يعد المحور الأساس والمؤثر في العملية التعليمية، ويقع عليه العبء الأكبر في نجاحها وتحقيق أهدافها؛ لذا أصبحت الجامعات تركز على التطوير الأكاديمي لعضو هيئة التدريس؛ بهدف تطوير العملية التعليمية، واستيعاب التطورات الجديدة والمتسارعة في مجالات وأدوار عضو هيئة التدريس المتعددة، والتي تشمل التطوير التدريسي، والمعلوماتي، والتقني، والمنهجي، والإداري، والبحثي، والتقويمي، والتخصصي، والمجتمعي، وتعزيز قدراتهم التنافسية الوطني والإقليمي والعالمي.

حيث يعد الإنجاز أحد الدوافع المهمة في تحريك الفرد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار والأشياء بطريقة منظمة وموضوعية وباستقلالية، بالإضافة إلى أنه يعكس قدرة الفرد في التغلب على ما يواجهه من عقبات وبلوغه مستوى عالٍ في مجالات الحياة، مع ازدياد تقديره لذاته ومناسته للآخرين والتفوق عليهم، كما أن له أهميته في تحقيق التوازن النفسي للفرد؛ حيث إن الفرد عالي الإنجاز يكون أكثر تقبلًا لذاته، وأشد سعيًا نحو تحقيقها، كما ينعكس إنجازها على جماعته التي يتعامل معها؛ مما يحقق له توافقًا اجتماعيًا سويًا، كما أن هناك علاقة عضوية بين الفرد المنجز ومجتمعه فهو صنيعة مجتمعه تمامًا، كما أن المجتمع المتفوق هو ثمار أفراد المنجزين، وتحقيق الإنجاز يعتبر مصدرًا مستمرًا للإبداع والابتكار وتحقيق الراحة النفسية (جبران، ٢٠٠٩، ص ٥٢).

إن أعضاء هيئة التدريس ذوي الدوافع القوية للإنجاز ينزعون إلى الانشغال الكبير بأدائهم ومستوى قدراتهم، ومن سماتهم أنهم يضعون أهدافًا متحدية لقواهم ولكنها واقعية، ويفضلون أن يحصلوا على تغذية راجعة من مصادر دقيقة، ويفضلون أن يصارعوا المشكلة أكثر من طلب المعونة لحلها، ويعطون أفضل ما لديهم في المواقف التنافسية، ويكونون واثقين بأنفسهم وحازمين في حمل المسؤولية، وهم ذو طاقة كبيرة، ولا يسمحون إلا نادرًا باعتراض تحركهم نحو أهدافهم (الرويشد، ٢٠٢١، ص ١١١٠).

وتسهم مجتمعات التعلم المهنية في تقريب الأفكار والوصول إلى النتائج بسرعة أكثر؛ مما يسهم في بناء مناقشات فاعلة للمشكلات التربوية من خلال الحوار البناء والتفكير الناقد، والاستفادة من الخبرات المتنوعة في تطوير العمل التربوي، كما تعمل على تدعيم وبناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، وبينهم وبين قاداتهم، من خلال التعاون الفعال

فيما بينهم، كما أنها تُسهم في تحقيق الولاء الوظيفي نتيجة لما يشعر به الأعضاء من دورهم الفاعل في تطوير المنظومة التعليمية من خلال العمل على دمج مشاركتهم في عديد من الأنشطة التربوية والبحوث الإجرائية التي تساعد على تحقيق التعاون الفعال بينهم؛ لذا فإن مجتمعات التعلم المهنية هي التصور الجديد لتحقيق الارتقاء بمستوى كفاءة المخرجات التعليمية بتحويل الجامعة إلى بناء فكري تعاوني يساعد على التحسين والتطوير وزياد كفاءة الأداء الجامعي، وخاصة أن مجتمعات التعلم المهنية تركز على دعم الديمقراطية، والحوار الإيجابي، والنقد البناء، والإبداع الفكري، كما أنها تتسم بالمرونة، وتساعد على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، وتهدف إلى بناء شبكات تواصل بين أفراد المجتمع التعليمي حول موضوع أو قضية محددة ذات اهتمامات مشتركة بينهم، ووضع استراتيجيات لحلها، والتعامل معها، وتطويرها، بمساعدة ومساهمة جميع أعضاء الفريق (السعيدى & المنوري، ٢٠٢٢، ص ٢٠٣).

وفي ظل ما تواجهه الجامعات في الوقت الراهن من تحديات كبيرة تتمثل في الانفجار المعرفي، والثورة العلمية والتكنولوجية، وظهور مجتمع المعرفة، والتي تشكل ضغوطاً متزايدة على العملية التعليمية تتجاوز عملية نقل المعرفة إلى إنتاجها ونشرها وتطبيقها والاستفادة منها، أصبحت هناك ضرورة ملحة للتحويل من النموذج التقليدي القائم على تقسيم الأعمال والمهام على أساس التخصص إلى نمط مجتمعات التعلم المهنية الذي يركز على التطوير والتجويد والتحسين المستمر، والعمل الجماعي، والقيادة التشاركية، وتغيير الثقافة من العزلة إلى التعاون، وإيجاد فرص متنوعة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التفاعل والتطوير المهني المستدام؛ حيث إن النمط التقليدي المتمثل في أن أعضاء هيئة التدريس مسئولون عن عملية التدريس، والطلاب يتعلمون، والقادة يديرون قد تغير كلياً، وظهرت الحاجة إلى مساهمة كل عنصر من عناصر العملية التعليمية بالجامعة في عملية تبادل المعرفة، وبناء بيئة تعليمية أفضل بالنسبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعملاء الخارجيين من أعضاء المجتمع المحلي سواء من أولياء الأمور، أو المؤسسات والقطاعات التي تتلقى الخريج، كما يتطلب العمل على إحداث تغييراً جوهرياً في بيئة العمل الجامعي وثقافتها التنظيمية، ورؤيتها ورسالتها، وقيمها المشتركة؛ حيث أصبحت الجامعات مطالبة بالتفوق والإبداع والتميز لمواكبة هذه التغيرات عن طريق استثمار الثروة الحقيقية من رأس المال البشري والمعرفي (المعايطة، ٢٠٢٢، ص ٩٤-٩٥).

وجاءت مجتمعات التعلم المهنية كاتجاه إصلاحي يتناسب مع متغيرات هذا العصر؛ حيث يتم من خلالها تطوير المعارف والمهارات، وصقلها، وتحديثها، وتطويرها باستمرار من خلال عمليات التعلم المعقدة التي تؤدي إلى الابتكار وتحويل المعرفة من معرفة قائمة على تخصص معين إلى معرفة عابرة للتخصصات التي تقع ضمن سياق التطبيق، حيث يبني الطلاب المعرفة بأنفسهم، وإلى تعزيز التنمية المستدامة في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بطرق مرنة ومتنوعة وجاذبة وتتناسب مع احتياجاتهم المهنية (الصقري، ٢٠٢١، ص ٣٤٩-٣٥٠).

ولذا ترى الباحثة أن هناك ضرورة ملحة لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية والتي تتمثل في الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، القيادة الداعمة، الاستقصاء المهني التأمل، الظروف الداعمة؛ حيث إن الجامعات المصرية في أشد الحاجة الآن وفي ظل هذه المستجدات العالمية والمجتمعية المعاصرة في جميع المجالات أن تجدد وتحدث من أدوارها حتى تستطيع مواكبة هذه المستجدات وتحقق آمال المجتمع وتقوم بالمسؤوليات المنوطة بها على أكمل وجه؛ مما يؤهلها لتحقيق التميز والريادة وتصبح قادرة على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أكدت دراسة (حسن & إسماعيل، ٢٠٢٢، ص ٣٦٦) على أن الروتين المتبع بالجامعات المصرية لا يسمح بتوفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة المطورة والاستفادة بها وصولاً إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها؛ مما يؤدي إلى ضعف وجود دوافع قوية لاستخدام معارف جديدة أو أفكار تطويرية.

كما أكدت دراسة (أبو العز وآخرون، ٢٠٢١، ص ٥٦٥) على وجود مجموعة من جوانب الضعف والقصور في أداء أعضاء هيئة التدريس، ومن أهمها: استخدام أساليب تدريس تقليدية، ومحدودية إسهام أعضاء هيئة التدريس في إرشاد الطلاب الخريجين مهنيًا وتوجيههم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، وقلة تفرغ أعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي؛ نتيجة للأعباء التدريسية الكثيرة، وغياب الخرائط البحثية الواضحة للبحوث العلمية التي يتطلبها المجتمع؛ مما أدى إلى خلط وتكرار بحوث أعضاء هيئة التدريس، وفقدان الترابط بين الجامعة وبعض المؤسسات والهيئات والجمعيات في المجتمع، بالشكل الذي يمكن من خلاله الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في حل مشكلات المجتمع المصري، وكذلك بينت ضعف مشاركة

أعضاء هيئة التدريس في حملات التوعية الصحية لأفراد المجتمع، وقلّة نشرهم للوعي البيئي بين الطلاب؛ مما يستدعي ضرورة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع معطيات الواقع المعاصر، والتوقعات المستقبلية للتعليم الجامعي.

وكذلك أكدت دراسة (عياد، ٢٠٢١، ص ١٦١) على وجود بعض جوانب الضعف في الأداء البحثي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، ومن أهمها: ضعف قيام أعضاء هيئة التدريس بإجراء البحوث العلمية التي تهتم بمعالجة المشكلات البيئية، وضعف تدريبهم للطلاب على استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية والبحثية.

وأشارت دراسة (السندروس، ٢٠٢١، ص ٢٢١) إلى تدني الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلّيات التربية بمصر، وضعف ملاءمتها لخطط التنمية المجتمعية.

وفي نفس السياق أثبتت دراسة (حسين، ٢٠٢٠، ص ص ١٤٨-١٥١) ارتفاع معدلات ضعف الرضا عن الإنتاج العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وانخفاض دافعيتهم للقيام بالأبحاث العلمية، وضعف التعاون البحثي المتبادل بين الزملاء من ذات التخصص الواحد بجامعة القاهرة والإسكندرية.

وأثبتت دراسة (أبو سليم، ٢٠١٦، ص ١٨٧) أنه يوجد عديد من أوجه القصور في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ومن أهمها: ففي المجال التدريسي مازالت الأساليب التقليدية التي تعتمد على التلقين وتقيس مستويات الحفظ والاستظهار فحسب هي الشائعة الاستخدام، وتفتقر إلى تقنيات التدريس الحديثة، وإلى استخدام التكنولوجيا المتطورة، أما في المجال البحثي ضعف ارتباط وتطبيق نتائج الأبحاث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس في معالجة مشكلات المجتمع، وأما في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة توجد جهود فردية، وهناك ضعف في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال نظرًا للأعباء التدريسية والإدارية المحملين بها؛ ولذلك اهتمت هذه الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس في المجال التدريسي والبحثي والمجتمعي بما يتناسب والمستجدات والتحديات المعاصرة.

وأيضًا أكدت دراسة (كرمة & العبيدي، ٢٠١٦) على تدني نوعية مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي، وضعف ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل؛ ويعتبر عضو هيئة التدريس العنصر الأساس والمعول عليه تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم الجامعي؛ ولذا ينبغي إعادة النظر في تحديد أدواره، ومهامه، وكفاياته، وتطويرها؛ بما يتناسب وطبيعة العصر ومستجداته، ويكون

مدخلاً لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي؛ حيث يتوقع من عضو هيئة التدريس أن يلعب دوراً حيويًا في تحقيق جودة التعليم الجامعي؛ استنادًا إلى ما يناط به من أدوار ومسئوليات تمثل جوهر مجالات الجودة في التعليم، كما تؤكد هذه الدراسة على أن الجامعة لن تستطع مواجهة ما يستجد من تحولات وتحديات عالمية ومحلية بمعزل عن عضو هيئة التدريس؛ ولذا أصبح من الضروري السعي إلى تطوير مهارات وكفايات عضو هيئة التدريس؛ بما يمكنه من القيام بأدواره التي أصبحت مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمتطلبات العصر، بالإضافة إلى تعزيز دوره في تحقيق جودة التعليم.

واستنادًا إلى ما سبق؛ نجد أن مسألة تطوير أداء عضو هيئة التدريس أصبحت مسألة حتمية؛ نظرًا لتعدد وتشعب أدواره التدريسية، والبحثية، والإدارية، والمجتمعية؛ ونظرًا لأهمية الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، ومدى تأثيرها في تحقيق الجامعة لأهدافها، ووصولها إلى مراكز التميز، والسبق، والريادة، والتنافسية؛ لذا ترى الباحثة أن هناك حاجة ملحة إلى تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ مما يسهم بشكل فعال في تطوير أدائهم، وتنمية وتطوير قدراتهم وكفاياتهم، بما يتناسب وطبيعة العصر ومستجداته، حيث إنه من خلال تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لديهم سوف يؤدي ذلك إلى تحفيزهم على التطوير المستمر من أدائهم، وإتمام المهام المكلفين بها بالشكل الأمثل وبالجودة المطلوبة؛ كما ترى الباحثة أنه يجب أن يتم ذلك في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية؛ لما لها من فاعلية وكفاءة في التحفيز على التعاون، والمشاركة، والإيجابية، وتبادل ونقل الخبرات، والعصف الذهني، والتشجيع على الابتكار والإبداع، ... وغيرها من الأمور التي تعمل بدورها على تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ ولذا تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الرؤية المستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

المصرية في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري لثقافة الإنجاز التربوي؟
- ٢- ما الإطار الفكري لمجتمعات التعلم المهنية؟
- ٣- ما متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر خبراء التربية؟

٤- ما الرؤية المستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الإطار الفكري لكل من ثقافة الإنجاز التربوي ومجتمعات التعلم المهنية.
- ٢- تقديم رؤية مستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية مبنية على آراء مجموعة من الخبراء التربويين من أساتذة الجامعات المصرية.

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة موضوعها، كما يتضح في النقاط الآتية:

- ١- تركيزها على تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس كأحد أهم المداخل التي يمكن من خلالها تطوير وتجويد أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ للرفع من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، وخططها الاستراتيجية، وتطلعاتها نحو المستقبل، ورفع قدرتها على مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.
- ٢- تركيزها على أهم عناصر العملية التعليمية بالجامعة وهو عضو هيئة التدريس، واهتمامها بتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لديه باعتباره أهم دعائم المجتمع الجامعي؛ نظرًا لأهمية أدواره ومدى تأثيرها على نجاح أو فشل المنظومة الجامعية ككل.
- ٣- اهتمام المجتمع العالمي بتقييم أداء الجامعات ووضعها ضمن التصنيفات العالمية؛ لذا لا بد وأن تسعى الجامعات المصرية إلى تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها؛ حيث أصبحت شهرة الجامعة وسمعتها تقاس بقوة أعضائها من العلماء؛ وهذا لن يتأتى إلا من خلال تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لديهم في كافة المجالات التدريسية، والبحثية، والمجتمعية.

- ٤- إلقاء الضوء على مدخل تربوي جديد وتصور إصلاحي يساهم في تطوير وتحسين وتجويد أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال مساعدتهم على العمل بشكل جماعي تعاوني، والقضاء على العزلة المهنية، وتبادل الأفكار والخبرات والتجارب التعليمية والتربوية والمهنية، وإيجاد حلول للمشكلات المهنية التي تعترضهم بطرق مبتكرة وفعالة ومرنة، وإيجاد بيئة محفزة للعمل في ظل وجود قيادة داعمة وتشاركية.

٥- تعتبر هذه الدراسة من الدراسة القليلة في حدود علم الباحثة\_ التي تناولت الربط بين تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي وركائز مجتمعات التعلم المهنية بالتعليم الجامعي.

٦- تقدم هذه الدراسة رؤية مستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية يمكن أن يستفيد منها القائمين على منظومة التعليم الجامعي وقياداته في تحسين وتطوير الأداء الجامعي في الناحية التعليمية والبحثية والمجتمعية.

### منهج الدراسة وأدواتها:

وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت الدراسة بمنهج الدراسات المستقبلية؛ لتقديم رؤية مستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية، من خلال تطبيق أسلوب دلفاي بجولاته الثلاثة كأحد أساليب منهج الدراسات المستقبلية. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تقديم رؤية مستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية مستعينة بأسلوب دلفاي بجولاته الثلاثة لاستطلاع آراء خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية حول أهم تلك المتطلبات.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على استطلاع آراء مجموعة من خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١- ثقافة الإنجاز التربوي:

يعرف الإنجاز بأنه: هو الرغبة الملحة لدى الفرد نحو السعي دائماً إلى الأداء الجيد، ومعالجة الأفكار وتنظيمها في وقت قصير، وبطريقة مستقلة، إضافة إلى الرغبة في تحقيق التفوق والتميز، من خلال تحمل المسؤولية، والقيام بالأعمال الصعبة، والمثابرة؛ لمواجهة ما قد يعترضه من مشكلات، والتغلب على العقبات (عوف، هلال، ٢٠٢٠، ص ٥٩٢).

وتعرف ثقافة الإنجاز التربوي بأنها: تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة التربوية، مثل السعي الجاد لبذل الجهد، والتحصيل، ومواجهة الصعاب، والسعي نحو

التفوق والمثابرة؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة، بناءً على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء التربوي (جبران، ٢٠١٠، ص ٥).

ويمكن تعريف ثقافة الإنجاز التربوي إجرائيًا بهذه الدراسة على أنها: مجموعة القيم، والأفكار، والرؤى، والاتجاهات، والسلوكيات، التي يعتنقها ويؤديها أعضاء هيئة التدريس وقياداتهم؛ لإتمام المهام المكلفين بها بشكل أكثر كفاءة، وفعالية، وسرعة، وجودة، والتحسين من قدراتهم على التغلب على العقبات والصعوبات التي تواجههم؛ من أجل تحقيق أهداف الجامعة وخططها المستقبلية بشكل متميز؛ بما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق الريادة.

## ٢- مجتمعات التعلم المهنية:

ويطلق عليها أيضًا مجتمعات البحث والتحسين المستمرة، مجتمعات التعلم التعاوني، مجموعات الأصدقاء المبتكرين، ومجتمعات التعلم الاحترافية، وتعرف بأنها: مجتمعات يقوم فيها الأفراد بالعمل معًا بشكل تعاوني؛ لتبادل أفكارهم وتجاربهم التعليمية والتربوية الخاصة مع زملائهم؛ لتحسين ممارساتهم التربوية، وتعزيز تعلم الطلاب (NWTSa, 2022, p.1).

ويمكن تعريف مجتمعات التعلم المهنية إجرائيًا بهذه الدراسة على أنها: مجتمعات يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس وتتيح لهم العمل بشكل جماعي وتعاوني، وتبادل الأفكار والخبرات والتجارب، ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات بطرق مبتكرة، وتحفيز طاقاتهم على الإبداع والابتكار والتجديد، وتوحيدهم على رؤية ورسالة وقيم مشتركة، وتفعيل التواصل الاجتماعي والمهني بينهم؛ بهدف تجويد وتطوير آدائهم؛ بما ينعكس إيجابًا على تعلم الطلاب وتحصيلهم، وعلى المنظومة الجامعية ككل.

## الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث فيما يأتي:

### ➤ المحور الأول: دراسات ذات الصلة بمجتمعات التعلم المهنية:

١- الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية (السبيعي & الهاجري، ٢٠٢٠):

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام، التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارساتهم الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة (الاستبانة) لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات

المدرسية في مدارس التعليم العام الحكومي (بنين/ بنات) بمدينة الدمام، والبالغ عددهم (٢٤٠) قائد وقائدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها: جاءت الممارسات القيادية المتعلقة بالبعد الهيكلي في المرتبة الأولى، يليها الممارسات القيادية المتعلقة بالبعد الفكري، يليها الممارسات القيادية المتعلقة بالبعد السلوكي، كما جاءت كثرة الأعباء الوظيفية كأبرز المعوقات التي تحول دون دعم مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر القيادات المدرسية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: تخفيف الأعباء الوظيفية عن الهيئة التعليمية وألا يشغل المعلم عن مهامه الأكاديمية بمهام أخرى قد تؤثر على جودة الأداء، عناية قادة المدارس بتوفير الوقت للهيئة التعليمية لعقد الحوارات التأملية والنقاشات، من خلال مراعاة ذلك عند إعداد الجدول الدراسي، التأكيد على أهمية عقد اللقاءات بين المدارس التي تعمل كمجتمعات تعلم مهنية لتبادل التجارب والممارسات الناجحة ومناقشة المشكلات والمعوقات معاً للوصول إلى أساليب معالجة أكثر جدوى.

٢- مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية مدخل للتطوير المهني: أسسها ومقوماتها وأساليبها (الصقري، ٢٠٢١):

استهدفت الدراسة التعرف على التطور التاريخي لمجتمعات التعلم المهنية بالتعليم العالي، الأسس النظرية التي تستند عليها مجتمعات التعلم المهنية، ودورها في تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، التعرف على مقومات مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية كمدخل للتطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، التعرف على أساليب التطوير الأكاديمي في التعليم العالي والتي تستند عليها مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من خلال تحليل النظريات التي استندت عليها مجتمعات التعلم المهنية، ومن أهمها: أن مجتمعات التعلم المهنية كمدخل للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس استندت على مجموعة من النظريات، وهي: نظرية تعليم الكبار، والنظرية البنائية الاجتماعية، ونظرية التعلم التحويلي، والنظرية المعرفية الاجتماعية، ونظرية الممارسة التأملية، أما مقومات مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية فيمكن إجمالها فيما يأتي: الرؤية المشتركة، القيادة الداعمة، الثقافة التنظيمية، الفرق التعاونية والتأزرية، الحوار واللغة المشتركة، التأمّل والتركيز على التعلم والعمل، والاستقصاء والمدارس الجماعية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات، ومن أهمها: أن مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية في التعليم العالي كأحد مداخل التطوير المهني تعد نموذجاً متميزاً لإجراء تحسينات مستمرة وشاملة لكافة جوانب التعلم

(الطالب، عضو هيئة التدريس، المنهج)، من خلال السياق الثقافي والاجتماعي وصولاً إلى إنتاج المعرفة ونشرها، وتنمية التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس عبر سائر التخصصات، وتطوير عملية تقويم التدريس والتعلم بما يؤدي إلى التحسين المستمر في أداء أعضاء هيئة التدريس.

٣- تصور مقترح لتطوير منظومة التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية (جورج وآخران، ٢٠٢٢):

استهدفت الدراسة تحديد أهم التحديات والمشكلات التعليمية التي تعوق تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي، واستعراض أهم النماذج العالمية لتطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمؤسسات التعليمية، وتقديم تصورًا مقترحًا لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب السيناريو في تبني التصور المقترح كأحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية، ومن خلال تحليل طبيعة مجتمعات التعلم المهنية وأهم نماذجها، واستعراض أهم التحديات والمشكلات التي تعوق تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بمرحلة التعليم الأساسي، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية، وتحديد المتطلبات اللازمة توافرها لتحويل المدرسة إلى مجتمعات تعلم مهنية فيما يأتي: تبني نمطًا قياديًا معاصرًا يدعم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وتبادل السلطة، توزيع المسؤوليات والمهام القيادية ونشرها بين أعضاء الفريق المدرسي، دعم استقلالية العاملين وتمكينهم، وإتاحة الفرص أمامهم لممارسة القيادة ، توفير مناخًا صحيًا للعلاقات بين أعضاء الفريق المدرسي، تدعيم ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق المدرسي.

٤- توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان (السعيد & المنوري، ٢٠٢٢):

استهدفت الدراسة تشخيص واقع توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل، تحديد التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في توظيف مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وضع مقترحات لتطوير توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتي، الأولى لقياس مدى توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر المعلمين الأوائل، والاستبانة الثانية لقياس التحديات التي تواجه المشرفين التربويين من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاء بدرجة قليلة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: جعل مجتمعات التعلم المهنية من الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، تضمين مجتمعات التعلم المهنية في المراكز التدريبية، تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، تمكين الإشراف التربوي من تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس سلطنة عمان، توظيف وزارة التربية والتعليم التدريب عن بعد في دعم مجتمعات التعلم المهنية.

٥- مدى توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر قادة المدارس (المعاينة، ٢٠٢٢):

استهدفت الدراسة تحديد مدى توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أسلوب الدراسة المسحية، وتم تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في (استبانة)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) من قادة المدارس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: توافر متطلبات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر قادة المدارس بدرجة كبيرة في إجمالي محاور الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورشات ودورات تدريبية لإكساب قادة المدارس كفايات تطبيق أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، مع ضرورة تبني مفهوم تنمية رأس المال الفكري بالمدرسة من خلال بناء القدرات القيادية، وتنمية المهارات الإبداعية لأفراد المجتمع المدرسي لتحويل المدرسة إلى مجتمعات تعلم مهنية، الاستمرار في تدريب قادة المدارس والكادر الإداري والتعليمي على مهارات استخدام مصادر الشبكة العالمية؛ لما لذلك من دور كبير في مواكبة مستجدات التنمية المهنية، تقديم الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية المختلفة.

## المحور الثاني: دراسات ذات الصلة بالإنجاز التربوي:

### ١- القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي (جبران، ٢٠٠٩):

استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز التربوي، وتحديد العناصر التي تسهم في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، وتحديد أهم الوسائل التي تستطيع بها القيادة التربوية صناعة ثقافة الإنجاز في المؤسسة التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتحليل دور القيادة التربوية من خلال أبرز عناصرها والمتمثلة في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أبرزها أن أية إدارة لأية مؤسسة تربوية لابد لها من الانطلاق في إدارتها من المنطلق القيادي، وعدم الاقتصار على المنطلق الإداري رغم أهميته؛ حيث إن التركيز على مفهوم القيادة الواسع بعناصره المختلفة قادراً على الارتقاء بالمؤسسة سواء الكوادر البشرية فيها أو المادية من خلال قناعة القيادة بأهمية وضع بصمتها في المؤسسة وصياغة وعيها باتجاه النهوض، وحتى تستطيع القيادة التربوية تشكيل البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي ينبغي التأكيد على ضرورة تكامل العناصر الخمسة المذكورة للقيادة التربوية، بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهمات المطلوبة، وتدعيم ثقافة الإنجاز التربوي لدى جميع العاملين بالمؤسسة، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، ومن أهمها: العمل على مراجعة التشريعات الإدارية والتربوية وتحديثها باستمرار لتواكب التطورات لإرساء قواعد الخدمة وتوزيع الأعمال على الموظفين وتحديد واجباتهم ومسئولياتهم وتقييم إنجازاتهم، الاهتمام بإعداد الفرد نفسياً لتسليحه بقيم الانتماء والنزاهة والأمانة والشرف والتجرد من الأهواء الذاتية لخلق التفاعل والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظف وبالتالي تحقيق فاعلية القوى البشرية، تصميم المواقف التعليمية والتربوية التي تساعد على وضع العاملين للأهداف المناسبة لهم، وقائمة للتعرف على جوانب القوة والضعف، والتأكيد على رسم خطط واقعية للوصول إليها، ثم تنظيم الجهود لتحقيقها في كل مرحلة، مؤكداً على تحميل الجميع مسئولية الإخفاق في بلوغ الهدف أو إصابته، إيجاد هيئة مستقلة للرقابة الإدارية تعنى بشئون العاملين والإشراف على تنفيذ الأنظمة ورفع مستوى الموظفين في المؤسسة التربوية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وتدريبهم عليها، دعم القيم المرتبطة بالإنجاز، مثل: الإتقان، والاعتماد على الذات، وتحمل المسئولية، والتعاون،

والإيجابية في المشاركة، والابتكار، والتجديد، والمثابرة، وكذلك العمل على غرس القيم الخاصة بالعمل والنجاح كأسلوب حياة، تصميم برنامج لتنمية ثقافة الإنجاز لدى العاملين في المؤسسة التربوية، مثل: تصميم برنامج للعاملين بمفهوم الإنجاز وأهميته في بلوغ الهدف، وأن يوجد توقعات إيجابية قوية لديهم، بأنهم يمكن أن يكونوا موجهين أكثر نحو الإنجاز لو أرادوا أو قرروا ذلك، وأن يوضح البرنامج أن التغيير المنشود يستجيب لمطالب واقع العاملين ويتسق معهم، وعلى البرنامج أن يحفزهم وأن يهيئ لهم جوًا يشعرون فيه بأنهم يقبلون التقبل، والاحترام كأشخاص قادرين على توجيه مستقبلهم.

٢- متطلبات تحقيق دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج (زاهد وآخرون، ٢٠١١):

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج، وتحديد متطلبات دافعية الإنجاز من وجهة نظرهم؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة (الاستبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج في مختلف التخصصات العلمية، وتم إعداد قائمة بمتطلبات تحقيق دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج من وجهة نظرهم، وبلغت القائمة (٩٢) مطلبًا موزعًا على (٧) محاور، تتضمن المتطلبات الإدارية كمشاركة أعضاء هيئة التدريس في إدارة المؤسسة وإلغاء مركزية الإدارة، والمتطلبات المادية (الحوافز المادية والمعنوية) كمشاركة الجامعة في أنشطة خدمة المجتمع واستفادة أعضاء هيئة التدريس ماديًا من عائد هذه المشاركات والدعم المادي للبحث العلمي، ومتطلبات تتعلق بالتيسيرات العلمية كتوفير اشتراكات لأعضاء هيئة التدريس في دوريات عالمية مطبوعة أو إلكترونية في التخصصات المختلفة وفتح قنوات اتصال مع الجامعات والمراكز البحثية خارج البلاد للتبادل العلمي والمشاركة البحثية، متطلبات تتعلق بالتجهيزات وتوفير معامل وقاعات تستوعب أعداد الطلاب، وتوفير الخامات والأجهزة اللازمة للتدريبات العملية، متطلبات تتعلق باللوائح والقوانين كمرعاة المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين التي تحكم التعامل مع الأعضاء، متطلبات تتعلق بالثقة والشفافية ومنها تمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من مناقشة مشكلات الجامعة واحترام آرائهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، ومتطلبات ترتبط بالتدريب والتطوير ومنها عقد دورات تدريبية عن مهارات البحث العلمي والتحليل الإحصائي وتخطيط وتصميم المقررات الدراسية.

٣- دور مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره: مدارس دار الأرقم أنموذجًا (الدجني & شاهين، ٢٠١٦):

استهدفت الدراسة تحديد دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره، وقد ركزت الدراسة على مدارس دار الأرقم النموذجية كدراسة حالة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (٥) محاور تناولت أهم العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز، بالإضافة إلى ورشة عمل اشتملت على مجموعة من المشرفين التربويين، ومدراء مدارس دار الأرقم، ومجلس إدارتها، وأمنائها، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلمًا ومعلمة بمدارس دار الأرقم النموذجية، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: حصل المجال بناء الرؤية المستقبلية والرسالة على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي ٧٨.٧٤%، حصل المجال تشر "ثقافة الإنجاز على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي ٧٨.٨٤%، حصل المجال التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي ٧٦.٦١%، حصل المجال تدريب المعلمين على الإنجاز" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي ٧٢.١٩%، حصل المجال الخامس التأثير في الآخرين" على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي ٧٤.٨٥%، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في مجال تدريب المعلمين تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز في مجالات (بناء الرؤية المستقبلية والرسالة، نشر ثقافة الإنجاز التحفيز والتشجيع وانتقاء الكلمات، التأثير في الآخرين تعزى إلى متغير اسم المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة إرساء قواعد العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق في المؤسسات التربوية، ووضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع للمعلمين عند صياغة رؤية ورسالة المدرسة والعمل على نشر الأعمال المتميزة في المجالات المختلفة على موقع المدرسة، تعزيز مهارات القيادة لدى الإدارات المدرسية من خلال مشاريع تدريبية كالقيادة من أجل المستقبل المنفذ في مدارس وكالة الغوث الدولية، بناء التنافسية في الأداء بين المدارس من خلال مسابقات التميز المؤسسي أو المسابقات التي تبرز الأداء الفردي للمعلمين، إيجاد بيئة داعمة للتعلم وتجهيزها

بالوسائل التكنولوجية الحديثة وتأهيل المعلمين في مجالات تعزز لديهم الشعور بالثقة بالنفس وتحفزهم لاقتراح مبادرات تسهم في تحقيق ثقافة الإنجاز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المدارس وصياغة شروط واضحة للارتقاء لإتاحة المجال لذوي الإنجازات المتميزة من المعلمين في أخذ دورهم في عمليات التطوير، منح المدير والمعلمين صلاحيات أوسع في تنظيم الأنشطة التنافسية وتخصيص موازنات كافية لذلك، تعزيز مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين في المدارس الخاصة وتطوير أنظمة وتقنيات تسهل عليهم التواصل مع أولياء الأمور، تطوير أداء مديري مدارس الذكور في مجال تعزيز ثقافة.

٤- النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراها أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية (الشمراي، ٢٠١٦):

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين نمط القيادة السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من حوالي (٦٦) عضوًا، وتم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في مقياس النمط القيادي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة السائد ودافعية الإنجاز، حيث إن النمط الديمقراطي يزيد من دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث يوفر لهم مناخ اجتماعي جيد في بيئة العمل، يتمثل في روح المودة والتعاون، وتوفير الراحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس؛ مما يقلل من ضغوط العمل الأكاديمي، ويؤدي إلى زيادة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس، وقدرتهم على إنجاز الأعمال بالشكل الأمثل.

٥- الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي (حسين، ٢٠١٧):

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في زيادة دافعية الإنجاز التربوي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم استخدام (الاستبانة المفتوحة) كأداة للدراسة، وتضمنت (١٤) سؤالاً، ووزعت على ثلاث مدارس، هي: مدارس دار الأرقم الإسلامية ومدارس أكاديمية الرواد، ومدارس الحصاد، من مدارس التعليم الخاص بالأردن، واشتملت العينة على (١٠) إداريين مدير ومساعد، و(١٤) معلمًا، و(٢٦) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود ضعف في الانتماء التنظيمي، ووجود مركزية شديدة في الإدارة، وضعف في معالجة الممارسات الخاطئة، ووجود تدريب وتطبيع للعاملين الجدد إلا أن هذا الأثر غير ملموس بشكل واضح، واقترحت الدراسة عددًا من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؛ مما ينعكس بدوره على رفع مستوى الدافعية للإنجاز التربوي لدى المعلمين

والإداريين بالمدارس، وذلك من خلال: العمل على إيجاد خريطة تنظيمية متضمنة الإجراءات والقواعد التي تحدد السلوك الإداري المقبول وغير المقبول، وتساعد على إيجاد معايير واضحة وداعمة للسلوك الإداري المتميز، والعمل على توضيح الأنظمة المتبعة، وضرورة تدريب العاملين الجدد وإيجاد برامج لتطبيعهم وفق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التربوية التي يعمل فيها.

٦- الإنجاز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بالجامعة الأسمرية الإسلامية (الكبير & الغويل، ٢٠١٩):

استهدفت الدراسة الكشف عن درجة الإنجاز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بالجامعة الأسمرية الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استخدام أسلوب المسح الاجتماعي الشامل، وتم تطبيق أداة (الاستبانة)، وتكونت عينة الدراسة من حوالي (١١٣) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (١٠) أقسام علمية، توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء التنظيمي يعتبر مرتفعاً من خلال استخدام أساليب متعددة لتقويم الطلاب والقدرة على اتخاذ القرارات وإنجاز العمل بكفاءة للخطة التدريسية والتخطيط لها، بينما الإنجاز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية في مجال البحث العلمي يعتبر متوسطاً كيربط المعلومات النظرية بالواقع، والاستعانة بالمراجع والمصادر الحديثة، والاستمرار بالاطلاع عليها، ومجالات التأليف، والورش والمؤتمرات والندوات العلمية، أما عن مجال خدمة الجامعة والمجتمع جاء مستوى الإنجاز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً إلى حد ما فيما يتعلق بالمعرفة بإمكانيات المجتمع، والقدرة على حل المشكلات، والتعاون والتواصل مع الزملاء والطلاب، والإسهام في سد احتياجات المجتمع المحلي، وطرح أفكار جديدة حولها، وأوصت الدراسة بعدة توصيات ومن أهمها: تحسين ظروف العمل بالمؤسسات الأكاديمية سواء الخاصة بالتجهيزات، ووسائل التدريس، والمختبرات، ومعامل الحاسوب، والمكتبات، والدوريات العلمية، وذلك لتحسين درجة الإنجاز الأكاديمي، اعتماد جودة الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي كمييار ومحك أساسي في منح الترقيات العلمية إلى جانب البحث العلمي ومدى مساهمته في خدمة المجتمع وحل مشكلاته، نشر ثقافة الجودة والتطوير المهني بين العاملين بالمؤسسات التعليمية وإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال للكشف عن العوامل المؤثرة في جودة الأداء والإنجاز الأكاديمي للأستاذ الجامعي، وضع برامج تقويمية لمستوى الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي يساعد على رفع جودة التعليم

الجامعي، إجراء ملتقيات تدريبية للأساتذة بصفة مستمرة لتعريفهم بطرق وأساليب التعليم والبحث العلمي الحديثة ووسائلها التكنولوجية المتطورة، والتي تساهم في رفع مستوى التفكير العلمي على غرار الكثير من الجامعات المتقدمة في العالم.

٧- الوعي بتطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بدافعية الإنجاز الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (عوف & هلال، ٢٠٢٠):

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين وعى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بتطبيق الإدارة الإلكترونية ودافعية الإنجاز الوظيفي لديهم، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة البحث الأساسية على ٣٠٠ عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة من جامعة طنطا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من كليات عملية ونظرية من جامعات مختلفة، وتم تطبيق استبانة لقياس وعى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالإدارة الإلكترونية، واستبانة لقياس دافعية الإنجاز الوظيفي لديهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها وجود علاقة ارتباطية بين وعى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بتطبيق الإدارة الإلكترونية وبين دافعية الإنجاز الوظيفي لديهم، فكلما زاد وعيهم بتطبيق الإدارة الإلكترونية زاد مستوى إنجازهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتنمية قدراتهم، وذلك بعمل برامج داخل مراكز التطوير؛ من أجل توعيتهم بأساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس، والاهتمام بمعالجة كافة الصعوبات التي تعوق إنجازهم الوظيفي.

٨- درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف (الرويشد، ٢٠٢١):

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف ودافعية الإنجاز لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٣٤٨) عضو هيئة تدريس بجامعة الجوف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين، الأولى للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، حيث تكونت الاستبانة من (٣٢) فقرة، والاستبانة الثانية للتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف وتكونت الاستبانة من (٣٩) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي وتقديراتهم

على مجالات دافعية الإنجاز، وهذا ما يؤكد على أنه كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كلما زادت دافعتهم للإنجاز وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الوسائل والآليات التي تزيد من درجة الرضا الوظيفي وتنمية دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس، ووضع سياسات عادلة لنظام الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الكفاءة والإنتاجية العلمية.

المحور الثالث: دراسات تربط بين مجتمعات التعلم المهنية وتحسين جودة أداء المعلمين وتطويرهم المهني وإنجاز الطلاب:

#### ١- العلاقة بين إنجاز الطلاب ومجتمعات التعلم المهنية بالمدارس المتوسطة (Burde, 2016):

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين إنجاز الطلاب ومجتمعات التعلم المهنية، اشتملت العينة على (١٢) مدرسة، (٢٧٥) معلمًا، وحوالي (٦٠٠٠) طالبًا بالمدارس المتوسطة، واستخدمت الدراسة أداة (الاستبانة)، وتوصلت الدراسة أن مجتمعات التعلم المهنية لها تأثيرًا إيجابيًا عاليًا في رفع مستوى إنجاز الطلاب، وتحسين نتائج التعلم، وأصت الدراسة بضرورة توفير البيئة التعليمية المحفزة على بناء مجتمعات التعلم المهنية، وتحسين التفاعل بين المعلمين داخل مجتمعات التعلم المهنية، والتأكيد على العمل في فريق، والاهتمام بتقييم الأداء بصفة مستمرة، والتغذية الراجعة، بما يساعد على تحسين مستوى إنجاز الطلاب.

#### ٢- فهم العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والفعالية الجماعية لدى المعلمين (Voelkel & Chrispeels, 2017):

استهدفت الدراسة الكشف عن دور مجتمعات التعلم المهنية في الزيادة من فعالية المعلمين وتعاونهم من خلال العمل الجماعي، والكشف عن تأثير ذلك على مستوى إنجاز الطلاب، واستخدمت الدراسة منهج تأثير النمذجة المعادلة، وتم تطبيقه على عينة من المعلمين بلغت حوالي (٣١٠) معلمًا، من (١٦) مدرسة تقع في منطقة واحدة، وتم اختيار المدارس التي تقوم بتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية بشكل منهجي ومنتظم، واستعانت الدراسة بأداة الاستبانة، وجاءت النتائج مؤكدة على أن أكثر المدارس تنفيذًا وتطبيقًا لمجتمعات التعلم المهنية هي من أعلى المدارس التي تتميز بتحقيق فعالية وتعاون بين المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة دمج ودعم ممارسات المعلمين من خلال مجتمعات التعلم المهنية؛ مما يؤثر بشكل إيجابي على تحسين فعاليتهم وتعاونهم كفرق عمل، مما يسهم بدرجة كبيرة على تطوير إنجاز الطلاب.

### ٣- العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية وفعالية المعلم: دراسة حالة (Carter,2017):

استهدفت الدراسة التعرف على دور مجتمعات التعلم المهنية في زيادة فعالية المعلم وتحسين جودة التعليم والتدريس، التعرف على تصورات المعلمين بخصوص العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية وفعالية المعلم، والتعرف على وجهات نظرهم حول أهم الطرق والأساليب المتبعة بمجتمعات التعلم المهنية وتكون أكثر تأثيرًا على فعالية المعلم، وتم التطبيق على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة أداة (الاستبانة)، و(المقابلة)، وأوضح المعلمين (عينة الدراسة) كيف تؤثر مجتمعات التعلم المهنية على بناء قدراتهم على التدريس، وتعزيز الثقة لديهم، والتغلب على مشاعر العزلة المهنية، وتدعيم التعاون وتبادل الخبرات والمواقف؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على الإنجاز التحصيلي للطلاب.

### ٤- تطوير مجتمعات التعلم المهنية والمعلمين القادة (Turner &Christensen, 2018):

استهدفت الدراسة التعرف على دور مجتمعات التعلم المهنية في التطوير المهني للمعلمين، واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم النشط، باستخدام أداة المقابلة، وأداة الملاحظة، واشتملت عينة الدراسة على (٩) من المعلمين القادة بالمدارس المتوسطة، وتم متابعة أنشطتهم التدريسية على مدار سنتين، وأثبتت الدراسة أن مجتمعات التعلم المهنية تساعد على تحسين الثقافة المهنية لدى المعلمين، وتحسين الممارسات المهنية لديهم، من خلال تفعيل التعاون بينهم، وتنمية مهارات القيادة لديهم، كما توصلت إلى أن مشاركة المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية قد أدت إلى تغيير تصوراتهم نحو العملية التدريسية، وإعادة النظر إلى أدوارهم وأهدافهم التعليمية، وكذلك نتائج التعلم، وأوصت الدراسة بضرورة توفر بيئة تعليمية وتنظيمية داعمة لمجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس المتوسطة من أجل التطوير المهني لدى المعلمين، ودعم ثقافة مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس المتوسطة.

### ٥- استكشاف العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية وتحسين جودة التدريس لدى المعلمين وإنجاز الطلاب (Dulin, 2018):

استهدفت الدراسة تحديد العوامل التي تجعل من مجتمعات التعلم المهنية أكثر تأثيرًا في دعم وتعزيز التطوير المهني للمعلمين، وتحسين نتائج التعلم وإنجاز الطلاب، من خلال التعرف على تصورات المعلمين عن مجتمعات التعلم المهنية والتي تتعلق باتجاهات التعلم، والدعم التنظيمي، وتوجيه الاستفسار، والمشاركة المجتمعية ودعم أعضاء المجتمع المحلي، والتعرف على

تصورات المعلمين عن تأثير مجتمعات التعلم المهنية على جودة الأداء التدريسي لدى المعلمين، والتعرف على كيفية إسهام مجتمعات التعلم المهنية في تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين، والتعرف على جوانب دعم مجتمعات التعلم المهنية لهذه الممارسات، والتعرف على تأثير مجتمعات التعلم المهنية على تحسين تعلم الطلاب وإنجازهم الأكاديمي، وذلك لدى طلاب الصفوف المتوسطة بالمدارس الإعدادية بغرب تكساس، مع التركيز على طلاب الصف السادس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (٦٢) مشارك من المسؤولين، ومدرسين المحتوى، والمعلمين، واستخدمت الدراسة أداة (الاستبانة)، وأداة المقابلة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تزيد من فعالية مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة الأداء لدى المعلمين وتطويرهم المهني، وكذلك تحسين نتائج تعلم الطلاب وإنجازهم الأكاديمي، وهي: اتجاهات التعلم المهني، والدعم التنظيمي والإداري، وتوجيه الاستفسار الداخلي والخارجي، والمشاركة المجتمعية لأعضاء المجتمع المحلي.

#### ٦- الدور المؤثر لمجتمعات التعلم المهنية على أداء المعلمين (Khalid, 2022):

استهدفت الدراسة تحديد إلى أي مدى تسهم مجتمعات التعلم المهنية في تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين؛ مما ينعكس على أدائهم وعلى مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على عينة من المعلمين بالمدارس القطرية بجميع التخصصات، وبلغ حجم العينة حوالي (٨١) معلمًا يدرسون مناهج دراسية مختلفة، وأثبتت الدراسة أن هناك بعض جوانب الضعف في برامج مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس القطرية، ترجع إلى ضعف الثقة والتواصل والعلاقات المتبادلة بين المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تدعيم وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس القطرية، من خلال جعل مشاركة المعلمين والقائمين على إدارة المدارس في مجتمعات التعلم المهنية، وتنفيذ ممارسات تعليمية فعالة أمرًا إلزاميًا؛ لتفعيل التعاون والتواصل بين المعلمين؛ مما يعود بالآثار الإيجابية على أدائهم التعليمي؛ وبالتالي ينعكس على الإنجاز الأكاديمي للطلاب بشكل إيجابي.

التعليق على الدراسات السابقة:

■ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار موضوع مجتمعات التعلم المهنية نظرًا لأهمية هذه المجتمعات في تطوير العملية التعليمية والتطوير المهني لأعضاء الهيئة

التدريسية بالمدارس والجامعات، وتحسين أدئهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى التحصيل لدى الطلاب.

كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التأكيد على وجود علاقة قوية بين مجتمعات التعلم المهنية وبين تحسين وتطوير الأداء سواء لدى الطلاب أو المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أو تطوير المنظومة التعليمية ككل.

■ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة التي تم عرضها على دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية بالمدارس أو التطوير المهني للمعلمين أو التعرف على متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس، أو تطوير ممارسات مديري المدارس لدعم تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، ولم تتعرض الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة إلى الربط بين تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية، كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على دراسة مجتمعات التعلم المهنية وتأثيرها على أداء المعلمين، أو العملية التعليمية داخل المدارس، ولم يتم التركيز على دراسة مجتمعات التعلم المهنية وتأثيرها على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، إلا في دراسة واحدة وهي دراسة (الصقري، ٢٠٢١) بعنوان: مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية مدخل للتطوير المهني: أسسها ومقوماتها وأساليبها، والتي عرضت فيها بشكل نظري تحليلي لأسس مجتمعات التعلم ومقوماتها وأساليبها ولم تتطرق إلى دراسة انعكاساتها على تعزيز ثقافة الإنجاز لديهم، كما أن الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الإنجاز التربوي أو ثقافة الإنجاز التربوي فقد ركزت جميعها على الإنجاز التربوي لدى المعلمين دون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما ركزت على دراسة دور مديري المدارس والأنماط القيادية التي يمارسونها وتأثيرها على تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين؛ ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في كونها تهتم بدراسة متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية، وتتميز عنهم كذلك في كونها تستخدم منهج الدراسات المستقبلية بالإضافة إلى المنهج الوصفي، من خلال استخدام أسلوب دلفاي، وهذا ما لم تتطرق إليه جميع الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها في حدود علم الباحثة.

### ▪ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية وتوجيه مسارها:

استفادت الباحثة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة في تأكيد الفكرة البحثية؛ حيث وجدت الباحثة أن هناك علاقة تربط بين مجتمعات التعلم المهنية وبين تطوير وتحسين الأداء ورفع مستوى الإنجاز بالعملية التعليمية جميعها من طلاب ومعلمين وأعضاء هيئة التدريس؛ ومن ثم أسهمت الدراسات السابقة في بلورة الفكرة البحثية لدى الباحثة، من خلال التعرف على ما تم دراسته من قبل الباحثين؛ وبالتالي الانطلاق في دراسة جزئية جديدة لم تتعرض لها الدراسات السابقة، كما أفادت الدراسات السابقة الباحثة في الاطلاع على الرصيد الفكري العربي والأجنبي في مجال البحث؛ مما ساعد الباحثة على تكوين الإطار النظري للدراسة، وكذلك استفادت الباحثة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، ومن المنهج المستخدم بكل منها، وبشكل عام استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء كل من الإطار العام والنظري والميداني للدراسة الحالية.

### إجراءات الدراسة وخطوات السير فيها:

- بناء الإطار العام للدراسة: والذي يتمثل في (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأدواتها، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة والتعليق عليها).
- بناء الإطار النظري للدراسة: والذي يتمثل في محورين رئيسيين، وهما: المحور الأول: مجتمعات التعلم المهنية (مفهومها، أهدافها، خصائصها، ركائزها، مبررات الاهتمام بها)، والمحور الثاني: ثقافة الإنجاز التربوي (مفهومها، مجالات الإنجاز التربوي لأعضاء هيئة التدريس، مبررات الاهتمام بتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس).
- بناء الإطار الميداني للدراسة: والذي يتمثل في وصف لجولات دلفاي الثلاثة، إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، تفسير النتائج.
- بناء الرؤية المستقبلية: لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية.

## (الإطار النظري للدراسة)

### المبحث الأول: مجتمعات التعلم المهنية

#### **أولاً: مفهوم مجتمعات التعلم المهنية:**

ويطلق عليها أيضاً مجتمعات البحث والتحسين المستمرة، مجتمعات التعلم التعاوني، مجموعات الأصدقاء المبتكرين، ومجتمعات التعلم الاحترافية، وتعرف بأنها: مجتمعات يقوم فيها الأفراد بالعمل معاً بشكل تعاوني؛ لتبادل أفكارهم وتجاربهم التعليمية والتربوية الخاصة مع زملائهم؛ لتحسين ممارساتهم التربوية، وتعزيز تعلم الطلاب (NWTS, 2022, p.1).

كما تعرف بأنها: مجتمع يتكون من فرق تعاونية، يعمل أعضاؤها بشكل مترابط؛ لتحقيق هدف مشترك، ويقوم على التحول من التدريس إلى التعلم، ومن تقييم التعلم إلى التقييم من أجل التعلم، ومن العزلة إلى التعاون؛ حيث يؤكد على التعاون كشرط أساس للاستمرار في عملية التعلم (Tuli & Bekele, 2020, p.55).

وأيضاً يمكن تعريفها بأنها: العملية التي يقوم فيها الأفراد بالسعي المستمر للتعلم، والمشاركة، وتطبيق التعلم؛ من أجل زيادة فعاليتهم التدريسية، والوصول إلى الاحتراف المهني، من خلال توفر بيئة عمل داعمة، وجذابة، وتأسيس ثقافة عامة على مستوى المؤسسة التعليمية تجعل من التعاون أمراً متوقعاً، وشاملاً، وحقيقياً، ومستمرًا، ومركزاً على فحص الممارسات المهنية بشكل نقدي؛ من أجل تحسين الأداء، والارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية بالمؤسسة (Catharines & Ontario, 2014, p.2).

كما يمكن تعريفها بأنها: مبادرات تعاونية من قبل مجموعة من المعلمين؛ لتحسين جودة التدريس والتعلم، وتعزيز الإنجاز الأكاديمي للطلاب، كما تعتبر ممارسة جيدة لا بد من العمل على صقلها وتدعيمها داخل المؤسسة التعليمية؛ لتحسين جودة كل من المعلمين والطلاب (Jones & Others, 2013, p.357).

وكذلك يعرف بأنه: مجتمع يسعى فيه الأفراد إلى إحداث تكامل بين المجال العلمي، والاجتماعي، والمادي، والأخلاقي؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء، من خلال تنوع أنشطة التعلم، واستخدام تطبيقات التكنولوجيا في عمليات التعلم، كما يسود هذا المجتمع مجموعة من القيم كالإخلاص في العمل، وتحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق، والحوار الإيجابي، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات (توفيق، ٢٠١٧، ص ١٣٩).

وفي نفس السياق، تعرف مجتمعات التعلم المهنية بأنها: مجموعات من الأفراد المنتمين لنفس المهنة، وتتشكل وفق أطر متعددة ومستويات مختلفة، يجمعهم الاهتمام المشترك، ويعملون بصورة تعاونية، تتيح لهم تبادل الخبرات، واكتساب أفضل الممارسات، ومعالجة الصعوبات، مما يساعدهم على تحسين آدائهم، وتطوير قدراتهم على مواجهة تحديات العمل بكفاءة وفعالية (موسى، ٢٠٢٠، ص ص ٩٠٠-٩٠١).

كما يشير مفهوم مجتمعات التعلم المهنية إلى مجموعة من الأفراد المنتمين إلى نفس المهنة، وتتشكل وفق أطر متعددة، ومستويات مختلفة، يجمعهم الاهتمام المشترك بجعل آدائهم أكثر كفاءة وفعالية، ويعملون بصورة تعاونية، من خلال أوعية متعددة تتيح لهم تبادل الخبرات، واكتساب أفضل الممارسات، ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم (السعيدى & المنوري، ٢٠٢٢، ص ٢٠٤).

### ثانياً: أهداف مجتمعات التعلم المهنية:

تسعى مجتمعات التعلم المهنية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها ما يأتي  
(Antinluoma & Others, 2021, p.2):

- ١- تحسين معارف ومهارات المعلمين، من خلال تبادل الخبرات، والحوار المهني، والتعاون في إجراء البحوث ودراسة المشكلات.
- ٢- تحسين التطلعات التربوية والمهنية للمعلمين، وتحسين الإنجاز الأكاديمي للطلاب.
- ٣- تعمل مجتمعات التعلم المهنية كشكل من أشكال البحث الإجرائي الذي يشير إلى مجموعة متنوعة من أساليب البحث التقييمي، والاستقصائي، والتحليلي، المصممة لتشخيص المشكلات، أو نقاط الضعف، سواء كانت تنظيمية، أو أكاديمية، أو تعليمية، ومساعدة المعلمين على تطوير حلول عملية لمعالجتها بسرعة وكفاءة.
- ٤- إقامة مناقشات بناءة، وموضوعية بين المعلمين والمديرين، موجهة نحو تحسين كفاءة المعلمين، وآداء الطلاب، ومعالجة المشكلات التي تواجههم بكفاءة وفعالية.
- ٥- العمل نحو تحقيق أهداف وتوقعات مشتركة يتم الاتفاق عليها مسبقاً.
- ٦- تعزيز التفاعلات والممارسات المهنية الإيجابية بين المعلمين.
- ٧- تحسين وتنويع استراتيجيات وطرق التدريس والتقنيات التعليمية.
- ٨- مراقبة احتياجات تعلم الطلاب بشكل مستمر، وتحسين جودة تعلم الطلاب .
- ٩- تحسين استراتيجيات الدعم التي يستخدمها المعلمون لمساعدة الطلاب.

١٠ - تقييم المعلمين لأدائهم، من خلال إعطاء ملاحظات بناءة بشكل تعاوني.

١١ - تعزيز التواصل الاجتماعي بين المعلمين، والطلاب، والموظفين، والمديرين.

كما تسعى مجتمعات التعلم المهنية إلى تحقيق الأهداف الآتية: ( Hassan & Others, 2018, p.434 )

١- مناقشة عمل المعلم:

حيث يقوم المعلمون بتقييم أدائهم التدريسي، وتقييم طرق واستراتيجيات التدريس المستخدمة، وتقديم الملاحظات بشكل تعاوني، ووضع خطط للتحسين.

٢- مناقشة عمل الطالب مرتفع الأداء:

حيث يقوم المعلمون بتحليل المهام المكلف بها الطلاب، وتقييم أدائهم، ومدى إنجازهم الأكاديمي؛ لتحسين جودة عمل الطلاب.

٣- مناقشة عمل الطالب ضعيف الأداء:

يقوم المعلمون بتحليل أداء الطلاب لمعرفة الطلاب الذين يفشلون باستمرار أو يعانون من ضعف الأداء، ويطورون بشكل تعاوني استراتيجيات تدريس ودعم؛ لمساعدة الطلاب الذين قد يعانون أكاديمياً.

٤- مناقشة الأدب المهني:

يقيم المعلمون مناقشات وحوارات جماعية تعاونية حول أحدث استراتيجيات التدريس وتقنيات التعلم، وتبادل الخبرات؛ لتحسين أدائهم، ومعالجة المشكلات التعليمية والمهنية التي تواجههم.

### ثالثاً: مبررات الاهتمام ببناء مجتمعات التعلم المهنية:

ترى الباحثة أنه في ظل التحديات المعاصرة التي يشهدها المجتمع الآن والذي يطلق عليه مجتمع المعلومات؛ كان لزاماً على الجامعة أن تخرج من أدوارها وصورتها التقليدية المألوفة، إلى نمط آخر قائم على التعاون، وتبادل الخبرات، وتجزئ المهام، وتقريب وجهات النظر؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، سواء على مستوى الطلاب، أو أعضاء هيئة التدريس، أو الإدارة، أو المجتمع المحلي؛ ولذا فإن بناء مجتمعات التعلم المهنية داخل الجامعة أصبح ضرورة ملحة (من وجهة نظر الباحثة)؛ وذلك لعدة أسباب:

■ الحاجة إلى نشر ثقافة التعاون، والتغلب على الانعزالية والفردية في العمل، وكذلك التعاون بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية من طلاب، وأعضاء، وإدارة، وموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

- الحاجة إلى تجزئ العمل، وتحديد أدوار ومهام كل عضو في تحقيق الأهداف المنشودة والمتفق عليها مسبقاً.
- الحاجة المستمرة في تحسين مستوى الأداء، سواء أداء الطلاب وإنجازاتهم الأكاديمية، أو تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وتطوير إنجازاتهم الأكاديمية، والبحثية، والمجتمعية؛ فيما يعود بالنفع على مستوى أداء الجامعة ككل.
- الحاجة المستمرة إلى تحسين تعلم الطلاب، وتطوير المناهج الدراسية، وطرق التدريس، والوسائل التعليمية، وتقنيات التعلم، وأساليب التقويم والتقييم.
- الحاجة المستمرة إلى تقييم الأداء بشكل تعاوني، بحيث يشترك الجميع من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء كل منهما، ويتعاون الطلاب في تقييم أدائهم بأنفسهم، وكذلك يتعاون الأعضاء في تقييم أدائهم وتقديم ملاحظاتهم الجماعية عن أدائهم؛ ومحاولة التغلب على نقاط الضعف والقصور.
- الحاجة إلى تطوير الممارسات التعليمية وتقنيات التعلم؛ بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.
- الحاجة إلى تطوير الممارسات التعليمية والبحثية والمجتمعية لعضو هيئة التدريس، والخروج عن أدواره التقليدية في التلقين إلى أدواره الجديدة في نشر وإنتاج وتطبيق المعرفة.
- تفعيل المشاركة بين الجامعة والمجتمع المحلي، والقيام بأنشطة تستهدف تطويره وتنميته وفقاً لتوجهات الدولة والتوجهات العالمية نحو الدور المهم والفعال للجامعة في خدمة مجتمعها.
- الحاجة إلى تعزيز التواصل الاجتماعي وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، وبين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وكذلك على مستوى الجامعة ككل من طلاب وموظفين وأعضاء المجتمع المحلي.
- الحاجة إلى تقديم الدعم النفسي والمعنوي، وتطوير استراتيجيات مساعدة الطلاب ضعيفي الأداء.
- الحاجة إلى تعزيز مهارات اتخاذ القرار، وتفعيل مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار مع الإدارة العليا فيما يخص احتياجاتهم التعليمية والتربوية.
- الحاجة إلى تعزيز مهارات التفكير النقدي والتحليلي والابتكاري لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

■ الحاجة إلى تحقيق معايير الجودة في جميع جوانب العملية التعليمية بالجامعة من طلاب، أعضاء هيئة التدريس، المناهج الدراسية، الأنشطة الطلابية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، ... وغيرها.

#### رابعاً: خصائص مجتمعات التعلم المهنية:

تتميز مجتمعات التعلم المهنية بعدة خصائص، ومن أهمها ما يأتي (المعاينة، ٢٠٢٢، ص ١٠٢):

١- الثقة والأمان: بحيث يتمكن أعضاء المجموعة من التفاعل الإيجابي مع بعضهم البعض، ويجب أن يتوفر لديهم الشعور بالثقة والأمان، وخاصة عندما يكتشف الأعضاء نقاط الضعف في تدريسهم أو في تنفيذ بعض الأعمال المكلفين بها.

٢- الصراحة: وذلك لتوفير جو من الحرية لأعضاء الفريق لتقاسم أفكارهم وخبراتهم، ومشاركة الآخرين بدون خوف من العقوبات أو الجزاءات.

٣- الاحترام: حتى يندمج الأعضاء لابد من إحساسهم بأنهم موضع تقدير واحترام من جميع المسؤولين وكافة أعضاء المجتمع.

٤- التعاون: يعتمد نجاح مجتمعات التعلم المهنية على مدى قدرة الأعضاء على التعاون، والعمل في فريق، والتفاعل فيما بينهم لتبادل المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات السابقة.

٥- التمكين: حيث إن شعور أعضاء الفريق بالتمكين يعد عنصرًا مهمًا، ونتيجة محفزة لأعضاء المجتمع الجامعي للمشاركة بفاعلية في مجتمعات التعلم المهنية، ويولد لديهم إحساسًا جديدًا بالثقة في قدراتهم، ويحفزهم على تقويمها وتطويرها بصفة مستمرة.

#### خامساً: ركائز مجتمعات التعلم المهنية:

تساعد مجتمعات التعلم المهنية على تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال مساعدتهم على (Teague M., & Anfara Jr., 2012, p.58):

١- رؤية ورسالة واضحة ومشاركة:

لابد أن يكون لدى أعضاء مجتمعات التعلم المهنية رؤية ورسالة واضحة توجه قراراتهم، وتحدد أهدافهم، وعليها تتحدد مسؤوليات كل منهم تجاه تحقيق هذه الأهداف وفقاً لمعايير وأولويات واضحة تهدف إلى الابتكار من أجل تحسين تعلم الطلاب.

## ٢- القيم المشتركة:

وتعني ضرورة وجود مجموعة من القيم المشتركة بين الأعضاء كالاتزام الجماعي والأخلاقي والمهني بالسعى نحو تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأكمل.

## ٣- المسؤولية الجماعية:

وتتمثل في التزام كل عضو من الأعضاء بالقيام بالمهام والمسئوليات الموكلة إليه، ووجود محاسبية للأعضاء الذين لا يقدمون مشاركة مقبولة ويميلون للانعزالية أثناء العمل.

## ٤- الاستقصاء المهني التألمي:

وتعني بأن يكون هناك حوارات مهنية تأملية بين الأعضاء حول الممارسات المهنية لعمليات التعليم والتعلم، وهذه الخاصية تسمح للأعضاء بتبادل الخبرات التعليمية اليومية، وعقد مناقشات مفتوحة، وتبادل الأسئلة، حول أهم الملاحظات التي تواجه كل عضو من الأعضاء، وكذلك حول فرص التطوير والمخاوف والتهديدات؛ مما يساهم في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، وتحسين الممارسات المهنية، وتحويل المعرفية الضمنية إلى معرفة معلنة ومشاركة بين أعضاء مجتمع التعلم المهني.

## ٥- بناء ثقافة التعاون:

يعتبر التعاون من أهم المتطلبات الرئيسة التي يستلزم توافرها لبناء مجتمعات التعلم المهنية، حيث تبنى هذه المجتمعات في الأساس على ثقافة التعاون بين الأعضاء، والاعتماد المتبادل، وانفتاح العقول، والأنشطة التعاونية، وتبادل الخبرات والممارسات المهنية المشتركة؛ مما يساهم في تطوير الأداء المهني، وإحداث تنمية مهنية مستمرة للأعضاء؛ وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المشتركة.

## ٦- القيادة الداعمة:

تتطلب مجتمعات التعلم المهنية وجود قيادة تدعم وجودها، وتدعم أعضاءها، من خلال توفير كافة الإمكانيات والوسائل التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وتيسر عمل الأعضاء، وتتميز بالتشاركية والمرونة وتقديم الدعم المادي والمعنوي للأعضاء، وتحفيز مشاركة المجتمع التعليمي بأكمله في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين بيئة التعلم.

## ٧- الظروف الداعمة:

تتطلب مجتمعات التعلم المهنية بأنها توفر الظروف التي تدعم عمليات التعلم وتبادل الخبرات المهنية والتدريسية، ومنها توفير الوقت المناسب، والمكان المناسب، وتوفير فرص

الاتصال والتواصل بين الأعضاء، وتوفير الجو الملائم للعصف الذهني والابتكار والإبداع الجماعي.

#### ٨- فحص الممارسات التقليدية:

من خلال تزويد الأعضاء بالمعرفة والأدوات اللازمة لإجراء تقييمات صادقة للممارسات التربوية بالمؤسسة التعليمية، ومحاولة النظر إلى الممارسات التقليدية من منظور جديد ومبتكر.

#### ٩- خلق جو من الثقة:

تتطلب مجتمعات التعلم المهنية القدرة على دعم شعور الأعضاء بالكفاءة والاحترافية، والاحترام المتبادل، وتحفيز توجههم نحو تطوير استراتيجيات العمل، وتطبيق المعرفة الجديدة؛ لإنجاز المهام الموكلين بها.

### المبحث الثاني: ثقافة الإنجاز التربوي

#### أولاً: مفهوم ثقافة الإنجاز التربوي:

##### ١- الثقافة:

جاءت الثقافة في اللغة من الفعل (ثقف- يثقف- ثقافة)، تُقِف الشخص: أي صار حاذقاً فطناً، وتُقِف الشيء: أي ظفر به أو وجده وتمكن منه، وتُقِف الحديث: أي فهمه بسرعة، وتُقِف الرجل: أي صادفه وظفر به، وجاءت في القرآن الكريم في قوله تعالى: (واقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقَفْتُمُوهُمْ) "البقرة: الآية ١٩١"، وتُقِف الإنسان: أي أدبه وهذبه وعلمه، وتُقِف الأخلاق: أي أصلح السلوك، والثقافة: هي العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق فيها (معجم الوسيط، ٢٠٠٤، ص ٩٨).

تعرف الثقافة في الاصطلاح بأنها: ذلك الكل المركب، الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعادات والتقاليد والاتجاهات والاستعدادات التي يكتسبها الفرد بوصفه عضواً في جماعة (الحبشي، ٢٠١٧، ص ٣٠).

كما تعرف أيضاً بأنها: الطابع العام والمميز لحياة مجموعة من الأفراد، والذي يشمل طرق المعيشة، والتفكير، والشعور، والإيمان، والاستجابة المكتسبة، والتوجهات الموحدة لمعالجة المشكلات، وأنماط السلوك وآليات تنظيمه، والإرث الاجتماعي الذي يكتسبه الفرد من جماعته، والإنجازات المميزة للمجموعات البشرية (Johnson, 2013,p.1).

## ٢- الإنجاز:

الإنجاز في اللغة: نجز الشيء نجزاً: تم وقضى، نجز العمل: أتمه وقضاه، ناجز الشيء: عاجله وأسرع به، نجز حاجته: على شرف من قضائها، الناجز: الحاضر المعجل، وعد نجيز: موفى به، وأنجز على القتل: أجهز عليه (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤، ص ٩٠٣).

يعرف الإنجاز في الاصطلاح بأنه: قدرة الفرد على تحقيق الأشياء التي يرى الآخرون أنها صعبة، وحسن تناولها وتنظيمها، وسرعة أدائها، والتغلب على العقبات، من خلال الاستقلالية، والتفوق على الذات (الرويشد، ٢٠٢١، ص ١١١٢).

كما يعرف بأنه: إتمام المهام والأعمال المطلوبة بسرعة وكفاءة، في أقل وقت ممكن، والحصول على أفضل نتيجة، وبلوغ معايير الامتياز، والقدرة على منافسة الآخرين والتفوق عليهم (Magnuson & Duncan, 2011, p.3).

وكذلك يعرف بأنه: هو الرغبة الملحة لدى الفرد نحو السعي دائماً إلى الأداء الجيد، ومعالجة الأفكار وتنظيمها في وقت قصير، وبطريقة مستقلة، إضافة إلى الرغبة في تحقيق التفوق والتميز، من خلال تحمل المسؤولية، والقيام بالأعمال الصعبة، والمثابرة؛ لمواجهة ما قد يعترضه من مشكلات، والتغلب على العقبات (عوف & هلال، ٢٠٢٠، ص ٥٩٢).

وقد أشارت دراسة (الشمراي، ٢٠١٦، ص ص ٢٤٩ - ٢٥٣) إلى أن الأشخاص الذين لديهم دافعية عالية للإنجاز يتسمون بمجموعة من الصفات، ومنها: الشعور بالمسؤولية، والسعي نحو التفوق، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، والمثابرة، والتخطيط للمستقبل، والتحدي مع الذات، والمنافسة، وتوليد حلول ابتكارية للمشكلات، الثقة بالنفس، الميل إلى التفوق والامتياز، التكيف مع الظروف الاجتماعية، تحديد الأهداف والإصرار على تحقيقها، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم السماع للمثبطين، احترام الأفكار الذاتية، الإصرار على التغلب على العقبات.

## ٣- ثقافة الإنجاز التربوي:

تعرف ثقافة الإنجاز التربوي بأنه: تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة التربوية، مثل السعي الجاد لبذل الجهد، والتحصيل، ومواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق والمثابرة؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة، بناءً على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء التربوي (جبران، ٢٠١٠، ص ٥).

كما تعرف بأنها: المعرفة العملية المكتسبة التي تظهر في ممارسات الفرد أثناء تفاعله مع البيئة التربوية في أبعادها المختلفة داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها؛ لتحقيق الأهداف

المرسومة، والتي تحكمها معايير محددة؛ بما يحقق لها التميز، والسبق، والريادة (أبو إسماعيل & الخوالدة، ٢٠١٠، ص ٦).

وكذلك تعرف بأنها: سعى أفراد المؤسسة إلى تحقيق النجاح المطلوب بصورة متميزة، أو الرغبة في الوصول إلى نهاية مرغوبة، ومحاولة التغلب على الصعوبات التي تعيق إتمام العمل، والانتهاء من أداء الأعمال على خير وجه، وفي أسرع وقت ممكن (أبو حسين، ٢٠١٧، ص ٦٧٥).

ومن منظور آخر يمكن تعريفها بأنها: إثارة الجهد المرتبط بالعمل التربوي، وتحديد طبيعته، ووجهته، وشدته، ومدته، بهدف التميز في تحقيق الأهداف المرجوة، وتتضمن مجموعة من القيم كالمثابرة، والرغبة في بذل الجهد، والانتماء للمؤسسة، والتعاون، وتحمل الصعاب، وتقدير أهمية الوقت، والطموح، واستشراف المستقبل، والاهتمام بالتميز في الأداء، والميل إلى المنافسة (عبد الحميد، ٢٠٠٣، ص ص ٣-٤).

### ثانياً: مجالات الإنجاز التربوي لعضو هيئة التدريس:

يمثل عضو هيئة التدريس أهم المدخلات الأساسية والفعالة لنظام التعليم الجامعي، فمن خلاله يمكن الحكم على مدى قوة هذا النظام، وفعالية أدائه التربوي، فضلاً عن مساهمته بشكل فعال في تحقيق أهداف الجامعة؛ فإذا كان عضو هيئة التدريس قادراً على تحقيق الإنجاز التربوي في مجال التدريس، ومجال البحث العملي، ومجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ أصبحت الجامعة ككل قوية، وإذا ضعف عضو هيئة التدريس، ضعفت معه الجامعة ككل؛ لذا تتعدد مجالات الإنجاز التربوي لعضو هيئة التدريس لتشمل المجالات الآتية:

#### ١- مجال التدريس:

العملية التعليمية هي تلك العملية التي تتفاعل من خلالها المدخلات المختلفة، بنسب ومواصفات معيارية محددة مع المتعلم، بشخصيته، واتجاهاته، ودوافعه، وإمكانياته العقلية الموروثة، وقدراته المهارية والعلمية المكتسبة ضمن مراحل إعداداته المختلفة، وفي إطار من خلفيته الاجتماعية والثقافية؛ من أجل إعداد المتعلم إعداداً شاملاً متكاملًا؛ ليمارس دوره في تجديد وتطوير حياته وبيئته المحيطة، من خلال المشاركة الفعالة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية (محمد، ٢٠٠٧، ص ٧٤).

وتعد وظيفة التدريس من أهم الوظائف التي تؤديها الجامعات، وأكثرها فعالية في إعداد الطلاب إعداداً يمكنهم من مواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية، بكل ما تحمله من تطورات

علمية وتقنية، كما أنها تزودهم بالمعارف التخصصية، وتكسبهم عديد من القيم، والاتجاهات السلوكية الإيجابية، بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات العلمية والعملية، اللازمة لتأهيلهم كي يصبحوا أعضاء فعالين في خدمة مجتمعهم؛ فالجامعة مسؤولة عن إعداد الأفراد للحياة المهنية، وإمداد المجتمع بالمتخصصين في كافة المجالات المختلفة التي يحتاج إليها، وذلك على أسس علمية صحيحة ومدروسة (محمد، ٢٠١٩، ص ٦٥).

ويعتبر التدريس الوظيفة الأولى والمهمة لعضو هيئة التدريس، فهو يعتبر محور العملية التعليمية؛ والمسئول المباشر عن المقرر الذي يدرسه، وعن طريقة تدريسه، وأسلوب تقييمه، فهو ليس مجرد ناقل للمعلومات، ولكنه مربٍ يساهم في تكوين شخصيات ناضجة متكاملة لدى الطلاب، قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية (فضل الله، ٢٠١٢، ص ١٣).

ولذلك فإن مهمة التدريس تتطلب من عضو هيئة التدريس أن يكون له فلسفة واضحة عن المعرفة، والتدريس، والتعلم، وبناءً عليها تتحدد ممارساته التدريسية، فإذا كان ينظر إلى المعرفة باعتبارها ناتجًا للتعلم؛ فإنه سيهتم بتزويد الطلاب بالمعلومات، ونقلها إليهم، وأما إذا كان ينظر إلى المعرفة باعتبارها طريقة، وأنها لا تنقل أو تعطى، وإنما تتشكل داخليًا بتفاعل المتعلم؛ فإنه سيعمل على مساعدة الطلاب على تحقيق هذا التفاعل (مرسي، ٢٠٠١، ص ٢٠٦).

ويمكن تحديد أهم جوانب الإنجاز التربوي لعضو هيئة التدريس في مجال التدريس، فيما يأتي (العجمي، ٢٠٠٦، ص ص ٢٠-٢١)، (طعيمة & البندري، ٢٠٠٤، ص ٢٤٢):

- إعداد وتأليف المادة العلمية للمقررات التي يقوم بتدريسها، والتعرف على الاتجاهات العلمية والتربوية الحديثة في مجال تخصصه.
- تحديد أساليب التدريس المناسبة، مع مراعاة تنوعها، والاهتمام بتفعيل الجودة في كافة مقومات الموقف التعليمي وعناصره.
- إعداد، وتصميم، وانتقاء، الوسائط والتقنيات التكنولوجية المتطورة، كمعينات تدريسية، مع قدرته على توظيفها التوظيف الأمثل في العملية التعليمية.
- إعداد قائمة بأهم وأحدث الكتب والمراجع المتاحة في تخصصه، وتوجيه الطلاب إلى قراءتها والاستفادة منها.
- التدريس العلاجي للطلاب المتعثرين دراسيًا، وذوي الإعاقات البسيطة والمتوسطة، وتقديم مقترح بالموضوعات التي ينبغي تدريسها لهؤلاء الطلاب.

- إعداد وتدريب مقررات تمهيدية للطلاب الجدد، تعرض للمفاهيم العامة، وطبيعة المقررات المرتبطة بكافة التخصصات، التي يتضمنها القسم الذي ينتمي إليه.
  - تعليم الطلاب كيفية التعلم الذاتي، مع إكسابهم الرغبة في الاستمرار في التعلم، وتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية.
  - إعداد الاختبارات بأنواعها، والإشراف على تطبيقها، مع مراعاة ارتباطها بأهداف المقرر.
  - تقويم نتائج التعلم، والاشتراك مع الزملاء بالقسم في إجراء مناقشات؛ لتقويم خطط المقررات الدراسية، وتطويرها، وإعداد تقارير دورية عنها.
  - تقديم أمثلة تطبيقية لما يتناوله من مادة علمية، وإدارة المناقشات مع الطلاب، بطريقة تؤكد على وحدة المعرفة وعدم يقينيتها.
  - توفير بيئة تعليمية جيدة، تسمح للطلاب بالمشاركة، دون خوف أو وجل، في جو من الاحترام والود، ودون تمييز بين طالب وآخر على أساس غير مناسب.
  - متابعة تقدم الطلاب سواء العلمي، أو الأكاديمي، أو الأخلاقي، وإتاحة الفرص أمامهم؛ لطرح مشكلاتهم الخاصة، وتقديم النصح والإرشاد المناسبين بصورة مقنعة.
  - تحديد التكاليفات للطلاب، ومناقشتهم فيها، بشكل فردي أو جماعي، وتدريب الطلاب على كيفية الشرح، والتلخيص، وكتابة التقارير الخاصة بأعمالهم.
  - مساعدة الطلاب على العمل الجماعي، والتخطيط؛ من أجل إنجاز العمل على الوجه الأمثل.
- كما عرضت دراسة (دياب، ٢٠٠٦، ص ص ١٦-١٧)، ودراسة (البصيص، ٢٠١١، ص ١١٠)، لأهم جوانب الإنجاز الأكاديمي لعضو هيئة التدريس فيما يأتي:
- تعليم الطلاب مهارات التفكير الناقد، وحل المشكلات، وإكسابهم مهارات التواصل الاجتماعي.
  - القيام بدوره كخبير ومستشار تعليمي لطلابه، ودوره كمجدد في أساليبه التعليمية؛ لمساعدة الطلاب على الإبداع والابتكار
  - تحقيق مواصفات الجودة في تصميم وإعداد الوسائل التعليمية، وتوظيف التقنيات التكنولوجية المتطورة في عملية التعليم والتعلم.
  - الإحاطة بجوانب التعلم، والموضوعات المرتبطة باحتياجات الطلاب المعرفية.

- إجراء المناقشات والحوارات الموجهة مع الطلاب؛ للتعرف على خبراتهم السابقة، والاحتياجات التربوية اللازمة لهم.
- اتباع الأسلوب المتزن في معاملة الطلاب باحترام وتقبل، ومعالجة المشكلات السلوكية بحكمة، بما يحد من تكرارها في المستقبل.
- الاهتمام بتحفيز الطلاب على المشاركة، والحوار، وإبداء الرأي، وتشجيع التفاعلات الإيجابية بين الطلاب، وإتاحة الفرصة للتعاون بينهم.
- توفير الفرص أمام الطلاب؛ للقيام بأنشطة التعلم الذاتي والتعاوني، وتقويم جوانب التفكير الناقد والابتكاري لديهم
- تصميم أدوات وأساليب مبتكرة ومتنوعة في تقويم أداء الطلاب.

## ٢- مجال البحث العلمي:

يُعد البحث العلمي أحد الركائز الأساسية في عمل الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ حيث تستند عليه العملية التعليمية في مجالات التدريس، والتفكير الإبداعي، والتواصل العلمي بين الباحثين، كما يُعد أحد المؤشرات الأساسية الدالة على رقي وتطور الجامعات عند التنافس فيما بينها (حسن & إسماعيل، ٢٠٢٢، ص ٣٣١).

كما أصبح البحث العلمي سمة من سمات مجتمع المعرفة وازدادت أهميته بحيث باتت الأبحاث العلمية من الركائز الأساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة، ومقياس تقدم المجتمعات من خلال حجم ونوعية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية المتنوعة، كما أن له دورًا في إرساء أسس العلوم، والمعارف، وإثبات نظرياتها، وفلسفتها، وبيان دورها في خدمة المجتمع من جانب، والعمل على حل مشكلاته والصعوبات التي تواجهه من جانب آخر (مغاوري، ٢٠١٥، ص ١٠).

يعتبر البحث العلمي والعطاء المعرفي من أهم ما يميز الجامعات، ويدفعها إلى التقدم على غيرها من الجامعات الأخرى؛ حيث يؤدي ذلك إلى اجتذاب الطلاب المتميزين من ناحية، وإلى الحصول على دعم خارجي أكبر من ناحية أخرى، كما يمثل البحث العلمي البعد النوعي في رسالة أي جامعة لحل مشكلات العصر الذي نعيشه؛ لأنه يهتم بالتجديد، والابتكار، والتطوير عما هو مألوف، مع التنقيب، والتحري، والتدقيق، في أصول المشكلات، وإعادة النظر في النتائج، وتمحيصها، وتحكيم العقل في معانيها؛ بهدف تطوير الواقع؛ لذا فإن البحث العلمي

يعتبر من أهم ما يميز بين جامعة جادة في حياة مجتمعها، وأخرى تقليدية تعيش على إبداعات الآخرين وجهودهم (شحاتة، ٢٠٠١، ص ٢٧).

ويمثل البحث العلمي أحد الأنشطة الرئيسية للجامعة، فمن أهم الجوانب التي تتفاضل فيها الجامعات، وتتمايز في مكانتها العلمية، هو مقدار ما توليه من اهتمام بهذا الجانب؛ فالبحث العلمي ليس جهداً فردياً، بل هو محصلة الجهود المشتركة لمجموعة من العلماء والباحثين، بما يفيد المجتمع، ويساهم في تنميته، وتحديد قضايا ومشكلاته؛ ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها؛ ولذلك يعتبر البحث العلمي نشاطاً رئيساً لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (مرسي، ٢٠٠١، ص ص ٤٩-٥٠).

كما يعد البحث العلمي سمة جوهرية في تكوين عضو هيئة التدريس، وبدونه لا تتوافر أمامه فرص التطوير التي تجعله قادراً على أداء مهامه الأخرى بكفاءة وفاعلية؛ باعتباره معياراً حاسماً في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، والأداة الرئيسية لإثراء المعرفة وتقديمها (مسعود & العفيف، ٢٠١٢، ص ٢٤٣).

ولذا فإن أية جامعة تبحث عن التقدم وتحقيق التميز في أدائها؛ لا بد وأن تولي كافة اهتمامها بتطوير البحث العلمي، وتوفير كافة الإمكانيات المطلوبة لتحقيق أقصى استفادة منه، وتوفير الدعم اللازم والمناخ العلمي الملائم لأعضاء هيئة التدريس؛ لمساعدتهم على القيام بالأبحاث العلمية التي تساهم في تقديم حلول إجرائية لمعالجة مشكلات المجتمع، وتقديم رؤى مستقبلية للنهوض به وبكافة أفرادها؛ ومن ثم الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ويمكن تحديد أهم جوانب الإنجاز التربوي لعضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي، فيما يأتي (محمود، ٢٠٠٩، ص ص ١٩٠-١٩١)، (العجمي، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢-٢٣):

- القيام بالأبحاث الفردية، والمشاركة في الأبحاث الجماعية، كعضو أو كرئيس فريق.
- القيام بأبحاث نظرية؛ بغرض الإضافة العلمية لميدان التخصص.
- القيام بأبحاث تجريبية أو إمبريقية (حسب التخصص)، تساهم في مناقشة مشكلات ميدانية.
- القيام بأبحاث تطبيقية؛ بغرض تطبيق النظرية العلمية، واستخدامها؛ من أجل معالجة مشكلات المجتمع وتنميته.
- المشاركة في بحوث تتبع مراكز وهيئات بحثية خارج الجامعة.

- القيام بدراسات الجدوى للشركات والمؤسسات الخاصة؛ لمساعدتها في اختيار أساليب العمل، أو التكنولوجيا المناسبة لها.
  - القيام بأبحاث العمل أو ما يطلق عليها (بحوث الفعل/ البحوث الإجرائية)، وذلك بمشاركة المهنيين العاملين بمؤسسات خارج الجامعة؛ من أجل حل بعض المشكلات التي تطرأ أثناء العمل.
  - المشاركة في مناقشة وتقييم بحوث الطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه، والإشراف عليهم.
  - تحديد أولويات موضوعات البحوث، وذلك من خلال وضع الجامعة، أو الكلية، أو القسم لاستراتيجية بحثية، مع تحديد دور كل عضو هيئة تدريس فيها.
  - الإسهام الفعال في تطوير وتعميق برامج وأنشطة البحث العلمي، والدراسات المتقدمة بمؤسسات التعليم العالي.
  - المشاركة في مجالات التعاون العلمي الدولي.
  - التواصل العلمي مع المراكز العلمية بالجامعات الأجنبية؛ لنقل وتوطين التكنولوجيا، والنظريات العلمية المعاصرة بعد تطبيقها مجتمعياً.
  - المشاركة في إعداد دراسات بحثية، من خلال فريق متكامل من الأساتذة؛ لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة.
  - تدريب الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى، ومرحلة الدراسات العليا، على مهارات البحث العلمي، وأساليبه، وخطواته.
  - توجيه الطلاب إلى كيفية إعداد الخطط البحثية، وتحديد مشكلة البحث، وصياغة العنوان، واختيار الأسلوب المنهجي المناسب لدراسة المشكلة البحثية.
  - تنمية أخلاقيات البحث العلمي لدى الطلاب.
  - توفير البيئة المناسبة للتعاون والتفاعل بين الطلاب أثناء تنفيذ بحوثهم.
  - تنمية ثقة الطالب بنفسه، من خلال إكسابه المهارات والقدرات البحثية المطلوبة.
  - توجيه الطلاب للأدبيات الخاصة بموضوعات دراستهم، وطرق الاقتباس والتوثيق.
- ٣- مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تعد الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، وأداته في صنع قياداته في كافة المجالات المختلفة

والمتنوعة من ناحية أخرى؛ ولذلك يعتبر التوجه نحو خدمة المجتمع من التوجهات الجديدة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، فلم تعد وظيفة الجامعة تقتصر على إنتاج، ونقل، وإكساب المعرفة الأكاديمية والثقافية فحسب، أو مجرد القيام بالبحوث الفلسفية والنظرية، بل أصبحت الجامعات تتطلع إلى تطوير أنشطتها؛ لاستخدام المعرفة خارج الإطار الجامعي؛ وذلك لتطوير المجتمع المحيط؛ ومن ثم جعل خدمة المجتمع انعكاسًا لوظيفتها في التدريس والبحث العلمي (محمود، ٢٠٠٩، ص ١٨٢).

وخدمة المجتمع هي كل ما تقدمه الجامعات من نشاطات وخدمات، تتوجه بها إلى غير منسوبيها من أفراد المجتمع، ويشمل ذلك ما تقدمه من دورات تدريبية، أو استشارات، أو بحوث علمية، أو برامج تثقيفية لتوعية أفراد المجتمع بأحدث القضايا والمشكلات المجتمعية المعاصرة وطرق التصدي لها والوقاية منها؛ ولقد بدأ الاهتمام بخدمة المجتمع \_ كأحد جوانب الإنجاز التربوي لعضو هيئة التدريس منذ بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة بالتعليم الجامعي؛ فمن أجل الوصول بالجامعة إلى أقصى درجات الجودة والتميز، كان لابد وأن تربط أنشطتها المختلفة من دراسات وبحوث واحتياجات مجتمعها؛ ومن ثم أصبحت مساهمة عضو هيئة التدريس في حل مشكلات مجتمعه الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، معيارًا أساسيًا من معايير الجودة الشاملة (على، ٢٠٠٥، ص ٦٠).

ويمكن تحديد أهم جوانب الإنجاز التربوي لعضو هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة، فيما يأتي (على، ٢٠٠٥، ص ٦٠)، (دياب، ٢٠٠٦، ص ١٦)، (كيلاني، ٢٠٠٥، ص ٩٨):

- إجراء البحوث العلمية والتطبيقية التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي.
- تقديم خدمات متنوعة للمواطنين، والمساهمة في حل مشكلاتهم، وتحقيق أهدافهم.
- تقييم عمل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وإجراء دراسات لتطويرها.
- الاشتراك في معسكرات العمل والإنتاج، التي تنظمها الجامعة لطلابها من أجل خدمة المجتمع المحلي وتنمية البيئة.
- تقديم استشارات علمية متخصصة للشركات والمؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام والخاص.

▪ المشاركة في تنظيم الندوات والمؤتمرات والمحاضرات التثقيفية لتنمية الوعي لدى أفراد المجتمع بالقضايا والمشكلات المعاصرة في مختلف المجالات وطرق معالجتها أو الوقاية منها.

- الاشتراك مع بعض الجهات في وضع اللوائح وتنظيم القوانين الخاصة بها.
- المساهمة في تأليف الكتب الدراسية التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- المساهمة في إعداد الخريطة التربوية للمحافظة.
- المشاركة في تنظيم الدورات التدريبية للمعلمين والموجهين وقيادات التعليم بالمجتمع المحلي.
- المشاركة في عقد دورات للتعلم والتدريب المستمر للخريجين.
- المشاركة في عقد الدورات التدريبية لأفراد القوى العاملة المحلية.

### ثالثاً: مبررات الاهتمام بتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي:

يعتبر تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي أمراً ضرورياً؛ فهو السبيل الأمثل لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها، ولذا تتمثل أهمية تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي فيما يأتي:

١- التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وتجويد أدائهم:

حددت دراسة (كرمة & العبيدي، ٢٠١٦، ص ١٨٨٠) أهم مبررات التطوير المهني لأعضاء التدريس، فيما يأتي:

- التطور التكنولوجي و انعكاساته على العملية التعليمية؛ فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات 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 هيئة التدريس؛ بهدف تحسين فعالية المخرجات التعليمية.
- تطور تقنيات الاتصال، وتعدد مصادر التعلم؛ أدى الى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات الموقف التعليمي من حيث وسائل نقل المعرفة، وأدوار أعضاء هيئة التدريس التي تحولت من الأدوار التقليدية التي تعتبر المدرس مجرد ناقل للمعرفة، إلى ميسر ومرشد وموجه لطلابه. وبالرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات الى أن معظم أعضاء هيئة التدريس ينقصهم التدريب على ممارسة التدريس؛ فالسبب الرئيس في عدم كفاءة التدريس في جامعاتنا وكلياتنا اليوم ليس في الأعداد الكبيرة للطلاب، وليس 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، وأن المدرس الجامعي قديماً وحديثاً يقوم بتعليم طلابه وفق الأسلوب الذي تعلم به ودون إتاحة الفرصة للطلاب بإعمال عقولهم وفكرهم لمواجهة المتغيرات والمستجدات؛ ولهذا فإن التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس لتنويع طرق التدريس، واستخدام تقنيات التعليم يتطلب ضرورة تنظيم برامج تطوير مهني تستند إلى تدريب فعال لهذه الغاية.

▪ النمو المعرفي في جميع التخصصات والمجالات؛ مما يتطلب ضرورة متابعة عضو هيئة التدريس للتطورات العلمية في مجال تخصصه؛ باعتبار هذا الأمر ضرورة لتحسين الكفاءات التدريسية.

٢- التجديد من أدوار أعضاء هيئة التدريس وفق متغيرات عصر المعلومات:

حددت دراسة (أبو سليم، ٢٠١٦، ص ص ١٩٧-١٩٩) تأثير المعلوماتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات على تغيير وتطوير أدوار الأستاذ الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، ووجدت الدراسة أن مهام وأدوار الأستاذ الجامعي أصبحت تتمثل في تدريب الطلاب على طرق الحصول على المعرفة لا تلقينهم إياها، وكذلك معرفة حاجات الطلاب، واتجاهاتهم، وطرائق تفكيرهم، وإرشادهم إلى مصادر المعرفة، وطرق التعلم الذاتي التي تمكنهم من متابعة تعلمهم، وتجديد معارفهم باستمرار، كما أصبح على الأستاذ الجامعي الإلمام الجيد بالتقنيات الحديثة، ومناهج التفكير العلمي، وأسس نظرية المعرفة؛ حيث إنه قد فقد سلطة احتكار المعرفة، وتغير دوره من مجرد ناقل للمعرفة إلى كونه موجهاً ومرشداً إلى مصادرها، كما فرضت عليه المعلوماتية ضرورة مشاركته في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة، من خلال إجراء الأبحاث العلمية التي تسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ باعتباره رائداً اجتماعياً يسهم في تطوير المجتمع وتقدمه.

٣- السعى نحو تحقيق معايير الجودة والاعتماد:

تعد جودة أداء مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تدريب القوى العاملة على مستوى عالٍ وتطبيق المعارف والمهارات لإيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، كما تتوقف قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على إحداث التنمية المستدامة على تطبيقها لمعايير الجودة والاعتماد؛ حيث أصبحت ضرورة لتطوير وغرس القيم السليمة لبقاء الفرد والمجتمع؛ ومن ثم إحداث التنمية المستدامة (P. 84, 2012, Ebuara).

#### ٤- السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي:

فالجامعات أصبحت في سباق دائم لتحقيق الميزة التنافسية التي تعكس قدرتها على إنجاز أنشطة متميزة عن منافسيها، وتوفير خصائص فريدة في نوعية الخريجين ونوعية الخدمات التربوية المقدمة لهم، والوفاء باحتياجات العملاء وخاصة من أعضاء المجتمع، ومناسبة خريجها لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة (حسن، ٢٠١٥، ص ٤٠١).

#### ٥- السعي نحو التحول إلى الجامعة الريادية:

أصبحت الجامعة في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة تسعى إلى تقديم برامج وخدمات ابتكارية في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحقيق القدرة على التنبؤ بالمخاطر واستثمارها كفرص إيجابية؛ ليكون لها السبق في كل تقدم أو تطور يشعر به العاملون والمستفيدون والمجتمع ككل؛ فالجامعة الريادية هي تلك الجامعة التي تسعى إلى التحول من نمط الجامعة التقليدية التي تركز على المهام التقليدية إلى دمج الوظائف الجامعية من تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع؛ لتؤدي دورًا ملحوظًا في دعم منظومة الابتكار الوطنية، وريادة الأعمال، والإسهام في التنمية الاقتصادية، وتسعى إلى تحول أعضائها سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة أو الموظفين إلى رواد أعمال؛ بحيث تدار الجامعة بالطريقة التي تجعلها أكثر استجابة لاحتياجات سوق العمل، وأكثر اغتنامًا للفرص المتاحة في البيئة الخارجية (توفيق، ٢٠٢٠، ص ٣٠٥-٣٠٦).

#### ٦- السعي نحو تحقيق التنمية المستدامة:

أصبح من الضروري أن تقود مؤسسات التعليم الجامعي عملية تكوين مجتمع مستدام؛ لتضمن أن جميع خريجها من قادة، ومتخصصين، ومعلمين، ومهنيين، يتمتعون بقدر من الفهم للتحديات التي نواجهها، ويمتلكون من الأدوات والاتجاهات ما يكفي لمخاطبة تلك التحديات الرامية لبناء مجتمع صحي وعادل ومستدام، حيث إن مخرجات التعليم الجامعي هم صانعو القرارات في المستقبل؛ لذا عليهم أن يتعلموا العيش بطريقة تحسن من نوعية الحياة لأنفسهم وللآخر (النتون، ٢٠١٦، ص ٢١٧).

#### ٧- السعي نحو بناء القدرة على مواجهة تحديات المستقبل:

تواجه المجتمعات اليوم على اختلاف درجة تقدمها مجموعة من التحديات الكبرى التي شكلتها التحولات السريعة والمتلاحقة التي حدثت على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات،

وتلك التحديات تفرض نفسها ووجودها على حياة المجتمعات؛ مما يجعل من مواجهتها أمرًا حتميًا سواء على المؤسسات أو الأفراد، خاصة المسؤولين والمفكرين، وذلك من خلال البحث عن البدائل المناسبة التي يمكن عن طريقها التعامل من تلك التحديات؛ ومن ثم أصبح من الضروري على جميع الدول المتقدمة منها والنامية أن تواجه هذه التحديات، من قبل كافة هيئاتها ومؤسساتها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والإعلامية، والبيئية، والدينية، والتعليمية، ... وغيرها، وفي طبيعتها الجامعات، بوصفها تمثل رافدًا أساسيًا يزود جميع مؤسسات المجتمع المختلفة بالكوادر المؤهلة علميًا، والقادرة على التعامل مع التحولات العالمية والمحلية، ومواجهة ما ينجم عنها من تحديات (عشبية، ٢٠٠٩، ص ص ١٣٩-١٤٠).

### الإطار الميداني للدراسة:

#### ١- الجولة الأولى من جولات دلفاي وأهم نتائجها:

بدأت الجولة الأولى من جولات دلفاي بتكوين استبانة من خمسة أسئلة مفتوحة حول أهم متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الركائز الخمسة لمجتمعات التعلم المهنية، والتي تتمثل في: (الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، القيادة الداعمة، الظروف الداعمة، الاستقصاء المهني التأملي)، وتوجيهها إلى مجموعة من الخبراء من أساتذة الجامعات المصرية، (جامعة قناة السويس، جامعة الزقازيق، جامعة عين شمس، جامعة حلوان، جامعة الأزهر بالقاهرة)، من تخصصات تربوية مختلفة، شملت: (أصول التربية، التربية المقارنة والإدارة التعليمية، المناهج وطرق التدريس، تكنولوجيا التعليم، علم النفس التربوي، الصحة النفسية، التربية الخاصة)، وبلغ عددهم بالجولة الأولى (٦٠) عضو هيئة تدريس، مع مراعاة أن يكونوا على درجة (أستاذ/ أستاذ مساعد)، وأن يكون معظمهم على درجة (رئيس قسم/ وكيل/ عميد / وزير سابق) قدر الإمكان، لتوافر شرط الخبرة، وتم إرسالها إلكترونيًا، فيما عدا جامعة قناة السويس (مكان عمل الباحثة)؛ حيث تم إرسالها إلكترونيًا وبالإضافة إلى ذلك أجرت الباحثة مقابلات شخصية مع معظم السادة الخبراء، وتم تلقي استجاباتهم من خلال الحوار والمناقشة حول الموضوع، وكان المرود (٣٥) استبانة، بمعنى اشترك (٣٥) عضوًا بالجولة الأولى من عدد (٦٠) عضوًا؛ نظرًا لانشغال معظم السادة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالأعباء التدريسية، والبحثية، والإدارية، وتم البدء في تطبيق الجولة الأولى في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، واستهدفت هذه الجولة استطلاع آراء خبراء التربية حول أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها لتعزيز ثقافة الإنجاز

التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تتيح للخبير توضيح وجهة نظره، واقتراح عديد من الأفكار والآراء بحرية تامة؛ مما أسهم في مساعدة الباحثة على تجميع أكبر كم من الأفكار، والتصورات، والآراء حول موضوع الدراسة.

#### ■ النتائج:

قامت الباحثة بجمع استمارات الجولة الأولى، والتي اشتملت على عدد كبير من الأفكار والتصورات المقترحة من السادة الخبراء حول أهم المتطلبات التي يجب توافرها لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية، كما قامت الباحثة بتجميع تلك الأفكار والتصورات، وتحليلها، وتصنيفها حسب محاور الدراسة، واستبعاد الأفكار والتصورات التي لا ترتبط بمجال الدراسة، والتركيز على الأفكار والتصورات المتشابهة والمتفق عليها من قبل غالبية السادة الخبراء، والتي وردت بأكثر من صيغة ولكنها تحمل نفس المعنى والفكرة، كما اهتمت الباحثة بالأفكار والآراء الفردية المرتبطة بمجال الدراسة والتي تحمل توجهات جديدة ومميزة.

#### ٢- الجولة الثانية من جولات دلفاي وأهم نتائجها:

استهدفت الجولة الثانية من جولات دلفاي، عرض الآراء والأفكار المتفق عليها من غالبية الخبراء بالجولة الأولى مرتبة ومصنفة بحسب محاور الدراسة، لإتاحة الفرصة لدى السادة الخبراء للاطلاع على كافة الأفكار والآراء المطروحة بالجولة الأولى، واستطلاع آرائهم مرة أخرى حول ما طرحوه من متطلبات؛ بهدف الوصول إلى أعلى نسبة اتفاق بينهم حول تلك المتطلبات، والحصول على تعديلاتهم من حذف، أو إضافة لبعض العبارات، أو تعديل الصياغة، أو نقل بعض العبارات إلى ما يتناسب معها من محاور، أو إضافة متطلبات أخرى جديدة، واستمر عدد المشاركين في هذه الجولة (٣٥) مشاركًا من السادة الخبراء.

■ النتائج:

جدول (١): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة بالركيزة الأولى (الرؤية المشتركة):

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		ضعيف	متوسط	عال
١	يسهم أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الجامعة	—	١١ %٣١.٤	٢٤ %٦٨.٦
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف الجامعة في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع)	—	١٠ %٢٨.٦	٢٥ %٧١.٤
٣	يسهم أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الكلية	—	٦ %١٧.١	٢٩ %٨٢.٩
٤	يسهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف الكلية في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع)	—	٥ %١٤.٣	٣٠ %٨٥.٧
٥	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة القسم العلمي التابعين له	—	٥ %١٤.٣	٣٠ %٨٥.٧
٦	يسهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف القسم العلمي التابعين له في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع)	—	٥ %١٤.٣	٣٠ %٨٥.٧
٧	أدوار أخرى يمكن إضافتها:			
٨	الأهمية النسبية للمحور ككل	عالية		

ويلاحظ من الجدول السابق إجماع السادة الخبراء على ضرورة توافر المتطلبات المتعلقة بمحور الرؤية المشتركة بدرجة عالية؛ وذلك نظراً لأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الجامعة، والكلية، والقسم العلمي التابعين له، وكذلك مشاركتهم في تحديد أهداف الجامعة، والكلية، والقسم العلمي التابعين له، وضرورة اتفاقهم على هذه الرؤية والرسالة والأهداف؛ لما لهم من أدوار مؤثرة في تحقيق هذه الرؤى والأهداف، وضرورة مناسبتها لاحتياجاتهم العلمية والتربوية، كما أن علم كافة أعضاء هيئة التدريس برؤية ورسالة جامعتهم وكيانهم، وقسمهم، واشتراكهم في صياغتها يعد أمراً توجيهياً وإرشادياً في غاية الأهمية لجعل جميع ممارساتهم التعليمية والتربوية متناسقة، ويكمل بعضها البعض؛ ومن ثم الوصول إلى أفضل النتائج.

**جدول (٢): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة بالركيزة الثانية (القيم المشتركة):**

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		ضعيف	متوسط	عال
١	يتعاون أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام المكلفين بها من خلال العمل في فريق	—	٣ ٥.٧%	33 94.3%
٢	يلتزم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ المهمة المكلف بها على الوجه الأمثل	—	٣ ٨.٦%	٣٢ ٩١.٤%
٣	يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح الاحترام المتبادل	—	٣ ٨.٦%	٣٢ ٩١.٤%
٤	يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح الانتماء والولاء لجامعتهم وكيبتهم وقسمهم	—	٣ ٨.٦%	٣٢ ٩١.٤%
٥	أدوار أخصائى يمكن إضـافـتها:			
	الأهمية النسبية للمحور ككل		عالية	

يلاحظ من الجدول السابق إجماع السادة الخبراء على أهمية توافر المتطلبات المتعلقة بمحور الرؤية المشتركة بدرجة عالية، كما أضاف السادة الخبراء مجموعة أخرى من المتطلبات التي يجب توافرها ضمن هذا المحور، وهى:

- يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في تقديم يد العون والمساعدة لزملائه.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس الشعور بالثقة المتبادلة والأمن النفسي.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح التحدي والإصرار على إتمام المهام الصعبة.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس قيمة الإخلاص في العمل والتفاني فيه.
- يحرص جميع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأداء المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لها.

**جدول (٣): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة بالركيزة الثالثة (القيادة الداعمة):**

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		ضعيف	متوسط	عال
١	تعمل القيادة على تدعيم مبدأ العدالة والمساواة وعدم التمييز عند توزيع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس	—	٢ ٥.٧%	33 ٩٤.٣%
٢	تعمل القيادة على تدعيم مبدأ المحاسبية لمحاسبة المنعزلين في أداء عملهم	—	٢ ٥.٧%	33 ٩٤.٣%
٣	تعمل القيادة على تقديم الدعم النفسي والمادي للمتميزين في أداء عملهم	—	٢ ٥.٧%	33 ٩٤.٣%
٤	تعمل القيادة على تدعيم مبدأ الشفافية في عرض نقاط الضعف والقوة في الأداء	—	٣ ٨.٦%	٣٢ ٩١.٤%
٥	تعمل القيادة على تفعيل مبدأ اللامركزية والتفويض في أداء بعض الأعمال	٣ ٨.٦%	٨ ٢٢.٩%	٢٤ ٦٨.٦%

ع	ع	٥	٣٠	تعمل القيادة على تسهيل العقبات الخاصة بالروتين الإداري
ضعيف	١٨ %٥١.٤	٧ %٢٠	١٠ %٢٨.٦	تعمل القيادة على إقامة رحلات ومناسبات لتعميق التواصل الاجتماعي والأخوي بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم أدوار أخرى يمكن إضافتها:
				..... الأهمية النسبية للمحور ككل
				عالية

يلاحظ من الجدول السابق إجماع السادة الخبراء على أهمية توافر المتطلبات المتعلقة بمحور القيادة الداعمة بدرجة عالية، فيما عدا المتطلب رقم (٧): (تعمل القيادة على إقامة رحلات ومناسبات لتعميق التواصل الاجتماعي والأخوي بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم)، فقد أجمع السادة الخبراء على وجوب حذفه بنسبة (٥١.٤%)؛ نظراً لعدم مناسبته لطبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس، واقترح البعض إعادة صياغة المفردة كما يأتي: (تعمل القيادة على تدعيم التواصل الاجتماعي والأخوي بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم).

▪ كما اقترح السادة الخبراء بعض التعديلات على صياغة بعض العبارات، كما يأتي:

\_ المفردة رقم (٢): تعمل القيادة على تدعيم مبدأ المحاسبية لمعاقبه المقصرين في أداء عملهم.

\_ المفردة رقم (٣): تحرص القيادة على تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين في أداء المهام المكلفين بها على الوجه المطلوب.

\_ المفردة رقم (٥): تعمل القيادة على تفعيل مبدأ التفويض في اتخاذ بعض القرارات المهمة والسريعة.

\_ المفردة رقم (٦): تعمل القيادة على تذليل العقبات الخاصة بالروتين الإداري.

وأضاف السادة الخبراء مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها في محور القيادة الداعمة، حيث لاحظت الباحثة تركيز السادة الخبراء واهتمامهم بهذا المحور بشكل أكبر من المحاور الأخرى، وقد ترجع الباحثة السبب في هذا إلى مدى تأثير دور القيادة الداعمة في إنجاح العمل وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الإنجاز التربوي في المجال التدريسي، والبحثي، والمجتمعي بشكل أعلى من المحاور الأخرى، ففي ظل وجود قيادة تربوية ناجحة وداعمة تستطيع توحيد الجهود والأفكار ونشر جو تربوي يسوده التعاون، والإخلاص، والتآخي، والالتزام والشفافية، ومحاولة تذليل العقبات وتقديم المساعدة والمشورة كلما أصبح أعضاء هيئة التدريس أكثر قدرة على إنجاز الأعمال والمهام، والقيام بالأدوار المنوطة بهم على الوجه المطلوب، وتمثل المتطلبات التي أضافها السادة الخبراء فيما يأتي:

- \_ تقوم القيادة بدعم عملية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار.
- \_ تحرص القيادة على متابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.
- \_ توفر القيادة الإمكانيات اللازمة لاستمرار التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.
- \_ تهتم القيادة بدراسة المشكلات والصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- \_ تحميل الجميع مسئولية الإخفاق في بلوغ الهدف أو إصابته.
- \_ تمكين كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من معرفة حقوقه وواجباته على نحو دقيق.

جدول (٤): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة بالركيزة الرابعة (الظروف الداعمة):

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		ضعيف	متوسط	عال
١	توفير الدعم المالي اللازم	—	٢ %٥,٧	٣٣ %٩٤,٣
٢	توفير الإمكانيات المادية اللازمة	—	٤ %١١,٤	٣١ %٨٨,٦
٣	توفير الإمكانيات التكنولوجية اللازمة	—	٢ %٥,٧	٣٣ %٩٤,٣
٤	توفير الإمكانيات البشرية اللازمة	—	٢ %٥,٧	٣٣ %٩٤,٣
٥	وضع سياسات تنظيمية داعمة للعمل وميسرة له	—	٤ %١١,٤	٣١ %٨٨,٦
٦	توفير هياكل إدارية وتنظيمية مرنة	—	٣ %٨,٦	٣٢ %٩١,٤
٧	أدوار أخرى يمكن إضافتها: .....			
	الأهمية النسبية للمحور ككل		عالية	

ويلاحظ من الجدول السابق إجماع السادة الخبراء على ضرورة توافر المتطلبات المتعلقة بمحور الظروف الداعمة بدرجة عالية؛ وقد يرجع ذلك إلى أنه إذا ما توافرت الظروف والإمكانيات المالية، والمادية، والتكنولوجية، والبشرية على النحو المطلوب، وكذلك إذا ما توافرت اللوائح، والقوانين، والسياسات، والهياكل الإدارية والتنظيمية المرنة؛ أدى ذلك إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها على نحو أسرع وأفضل، وترى الباحثة أنه يجب أن يكون هناك تكامل وتوازن بين تلك المتطلبات؛ فقد تتوافر القوى البشرية ولكن لا تتوافر الإمكانيات المادية وبهذا الشكل يتم عرقلة العمل، وقد تتوافر الإمكانيات البشرية والمادية ولكن لا

تتوافر الإمكانيات التكنولوجية المطلوبة؛ وبهذا أيضًا سوف يتعرق العمل؛ ولذا لابد من إحداث التكامل والتوازن بين هذه الإمكانيات في ضوء الأهداف الموضوعية والأعمال المطلوب إنجازها.

▪ وأضاف السادة الخبراء بعض المتطلبات الواجب توافرها ضمن محور الظروف الداعمة، وهي كالآتي:

\_ توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

\_ توفير الاستقلال الأكاديمي للجامعة.

▪ كما اقترح السادة الخبراء إضافة أمثلة على الإمكانيات المالية، والمادية، والتكنولوجية، والبشرية المطلوب توافرها، كما يأتي:

\_ ضرورة تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا وأكاديميًا بصفة مستمرة.

\_ ضرورة توفير (تجهيزات، أدوات، معامل، ماكينات تصوير، ماكينات طباعة، قاعات تدريسية، حجرات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، مرافق، .... وغيرها)، ومتابعة صيانتها بشكل مستمر.

\_ ضرورة توافر (إنترنت، مكتبة رقمية، أجهزة داتا شو، سبورة رقمية، أجهزة حاسب آلي، .... وغيرها)، ومتابعة صيانتها بشكل مستمر.

\_ ضرورة توافر (إداريين، عمال صيانة، عمال خدمات) على مستوى عالٍ من الكفاءة.

جدول (٥): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة

بالركيزة الخامسة (الاستقصاء المهني التأمل):

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١	يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والخبرات والتجارب التعليمية والمهنية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	عالي
٢	يقيم أعضاء هيئة التدريس مناقشات وحوارات مهنية على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	عالي
٣	يقدم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس إسهامات إبداعية تستهدف عملية التطوير	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	عالي
٤	يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأسئلة والملاحظات حول فرص التطوير والمخاوف والتهديدات	٣٤ %٩٧.١	١ %٢.٩	عالي
٥	يسهم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	عالي
٦	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ومشاركة بين أعضاء هيئة التدريس	—	٥ %١٤.٣	ضعيف
٧	أدوار أخرى يمكن إضافتها: .....			
	الأهمية النسبية للمحور ككل			عالية

يلاحظ من الجدول السابق إجماع السادة الخبراء على ضرورة توافر المتطلبات المتعلقة بمحور الاستقصاء المهني التأملي بدرجة عالية، فيما عدا المتطلب رقم (٦): (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ومشاركة بين أعضاء هيئة التدريس)؛ حيث اتفق السادة الخبراء على وجوب حذفه بنسبة (٨٥.٧%)؛ نظرًا لغموض العبارة وعدم وضوحها بالشكل المناسب.

▪ كما اقترح السادة الخبراء بعض التعديلات، كما يأتي:

\_ المفردة رقم (٢): يقيم أعضاء هيئة التدريس مناقشات وحوارات مهنية مفتوحة على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم.

\_ المفردة رقم (٣): يقدم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس إسهامات إبداعية تسهم في تحسين الممارسات المهنية لديهم.

\_ المفردة رقم (٥): يسهم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المهنية التي تواجههم أثناء العمل.

▪ أضاف السادة الخبراء مجموعة متطلبات من الواجب توافرها ضمن محور الاستقصاء المهني التأملي، وهي كالاتي:

\_ يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي لأدائه المهني بصفة مستمرة.

\_ يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على زيادة رصيده من الإنتاج العلمي والفكري بصفة مستمرة.

\_ يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس تطوير قدراته المهنية والأكاديمية ذاتيًا وبصفة مستمرة

### ٣- الجولة الثالثة من جولات دلفاي ونتائجها:

استهدفت الجولة الثالثة والنهائية من جولات دلفاي إطلاع السادة الخبراء على الصورة النهائية لأهم متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية بعد إجراء التعديلات المطروحة بالجولة السابقة، والوصول إلى اتفاق عام من قبل السادة الخبراء على تلك المتطلبات؛ ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإجراء التعديلات المطروحة من وجهة نظر السادة الخبراء من حذف وإضافة لبعض المتطلبات، وتعديل الصياغة للبعض الآخر، وتقديمها مرة أخرى للسادة الخبراء، الذين استمر عددهم (٣٥) خبيرًا؛ للوصول إلى اتفاق نهائي على المتطلبات المقترحة بالجولتين السابقتين.

■ النتائج:

جدول (٦): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات

المتعلقة بالركيزة الأولى: (الرؤية المشتركة)

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١	يسهم أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الجامعة	٣١ %٨٨.٦	٤ ١١.٤	عالي
٢	يشترك أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف الجامعة في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع)	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	عالي
٣	يسهم أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الكلية	٣٤ %٩٧.١	١ ٢.٩	عالي
٤	يسهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف الكلية في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع)	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٥	يشترك أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة القسم العلمي التابعين له	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	عالي
٦	يسهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف القسم العلمي التابعين له في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع)	٣٥ %١٠٠	—	عالي
	الأهمية النسبية للمحور ككل	عالية		

ويلاحظ من الجدول السابق الوصول إلى إجماع نهائي من السادة الخبراء على المتطلبات المقترحة لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بمحور الرؤية المشتركة بدرجة عالية تتراوح ما بين (٨٨.٦%) إلى (١٠٠%)؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر هذه المتطلبات لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وترى الباحثة أن وجود رؤية مشتركة وواضحة يجتمع عليها كافة أعضاء هيئة التدريس ويشاركون في وضعها إحدى المتطلبات الضرورية التي يجب توافرها؛ حيث إنها تسهم في توحيد الأهداف والسير في نفس الاتجاه، وضبط الممارسات المهنية، وتقييمها، وتحديد نقاط الضعف أو القوة في الأداء، والتحسين والتطوير المستمر؛ الأمر الذي يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن وبدقة وكفاءة عالية؛ حيث أكدت دراسة (السندروسى وآخران، ٢٠٢١، ص ٢٢٨) على أثر ثقافة القسم العلمي على إنتاجية أعضائه من خلال القيم والاتجاهات السائدة فيه؛ إذ يميل الباحثون الذين يعملون في بيئة ثقافية علمية إلى إقامة حوار مع الباحثين الآخرين محلياً وعالمياً، ويبحثون عن فرص التعاون في إنجاز المشاريع البحثية،

والعمل من خلال الفريق مع زملائهم في الأقسام الأخرى؛ مما يحافظ على النشاط العلمي لعضو هيئة التدريس، ويمده بالأساليب الجديدة في تناول المسائل البحثية.

جدول (٧): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة

بالركيزة الثانية: (القيم المشتركة)

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١	يتعاون أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام المكلفين بها من خلال العمل في فريق	٣٤ %٩٧.١	١ %٢.٩	عالي
٢	يلتزم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ المهمة المكلف بها على الوجه الأمثل	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	عالي
٣	يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح الاحترام المتبادل	٣٥ ١٠٠%	—	عالي
٤	يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح الانتماء والولاء لجامعتهم ووليتهم وقسمهم	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	عالي
٥	يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في تقديم يد العون والمساعدة لزملائه	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٦	يسود بين أعضاء هيئة التدريس الشعور بالثقة المتبادلة والأمن النفسي	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٧	يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح التحدي والإصرار على إتمام المهام الصعبة	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٨	يسود بين أعضاء هيئة التدريس قيمة الإخلاص في العمل والتفاني فيه	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٩	يحرص جميع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأداء المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لها.	٣٥ %١٠٠	—	عالي
	الأهمية النسبية للمحور ككل	عالية		

ويلاحظ من الجدول السابق الوصول إلى إجماع نهائي من السادة الخبراء على المتطلبات المقترحة لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بمحور القيم المشتركة بدرجة عالية تتراوح ما بين (٩١.٤%) إلى (١٠٠%)؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر هذه المتطلبات لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وترى الباحثة أنه من الضروري لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس وجود مناخ تربوي تحكمه مجموعة من القيم الإيجابية المشتركة بين جميع أعضاء هيئة التدريس، حيث إنه إذا ما توافرت قيم الالتزام، والتعاون، والاحترام المتبادل، وتقبل الآراء المخالفة، والأخوة، والتواصل، والثقة المتبادلة، والتحمل، والإصرار، والمثابرة، والمنافسة الشريفة، استطاع كل عضو من أعضاء هيئة التدريس تحقيق الإنجاز في أداء المهام والأدوار المطلوبة منه؛ وبالتالي تحقيق الإنجاز الجماعي والوصول إلى النجاح والتميز على مستوى

المؤسسة ككل؛ حيث أثبتت دراسة (حسين، ٢٠٢٠، ص ١٥٣) أن من أهم العوامل المؤثرة سلبيًا على الإنتاجية البحثية لعضو هيئة التدريس تعنت وتسلب بعض الزملاء، وعدم الوفاق مع الزملاء ممن هم بنفس التخصص؛ حيث غالبًا ما ينجم عن تعنت وتسلب الزملاء عديد من الأمور غير المستحبة التي تستقطع جزء كبير من وقت وتركيز عضو هيئة التدريس لتوضيح موقفه من الاتهامات الملقاة عليه من قبل زملاءه المتسلطين والمتعنتين؛ مما يجعله غارقًا في دوامة المشكلات، وبالتالي لا يكون قادرًا على القيام بإجراء الأبحاث العلمية. كما يعد عدم الوفاق مع زملاء التخصص سواء كان عدم الوفاق ناجمًا عن الغيرة، أو اختلاف الثقافات والبيئات الخاصة بكل منهما أحد العوامل المسؤولة عن تأخر الإنتاج العلمي، حيث يترتب عليها، هي الأخرى إهدار الكثير من الوقت والجهد في مناقشة تلك الخلافات ومحاولة حلها أو تفاديها، وكذلك أكدت دراسة (حسن & إسماعيل، ٢٠٢٢، ص ٣٦٤) أن من أهم العوامل المؤثرة على تراجع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ضعف توفير المناخ العلمي المناسب؛ حيث إن المناخ العلمي السائد في معظم الجامعات المصرية يتميز بأنه مناخ فردي بعيد عن المناخ العلمي الجماعي الذي ينطلق بحركته ونشاطاته المختلفة من خلال تجمعات بحثية علمية تفتح باب الحوار والتساؤل والتعليم والحكم العلمي والتجربة العلمية.

جدول (٨): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة بالركيزة

الثالثة: (القيادة الداعمة)

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١	تعمل القيادة على تدعيم مبدأ العدالة والمساواة وعدم التمييز عند توزيع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٢	تعمل القيادة على تدعيم مبدأ المحاسبية لمحاسبية المقصرين في أداء عملهم	٣٥ %١٠٠	—	عالي
٣	تحرص القيادة على تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين في أداء المهام المكلفين بها	٣٤ %٩٧.١	١ %٢.٩	عالي
٤	تعمل القيادة على تدعيم مبدأ الشفافية في عرض نقاط الضعف والقوة في الأداء	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	عالي
٥	تعمل القيادة على تفعيل مبدأ التفويض في اتخاذ بعض القرارات المهمة والسريعة	٢٩ %٨٢.٩	٦ %١٧.١	عالي
٦	تعمل القيادة على تذليل العقبات الخاصة بالروتين الإداري	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	عالي
٧	تعمل القيادة على تدعيم التواصل الاجتماعي والأخوي بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم	٣٤ %٩٧.١	١ %٢.٩	عالي
٨	تقوم القيادة بدعم عملية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	عالي
٩	تحرص القيادة على متابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة	٣٥ %١٠٠	—	عالي

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١٠	توفر القيادة الإمكانات اللازمة لاستمرار التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس	٣٥ %١٠٠	_____	_____
١١	تهتم القيادة بدراسة المشكلات والصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.	٣٥ %١٠٠	_____	_____
١٢	تحميل الجميع مسئولية الإخفاق في بلوغ الهدف أو إصابته	٣٥ %١٠٠	_____	_____
١٣	تمكين كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من معرفة حقوقه وواجباته على نحو دقيق	٣٥ %١٠٠	_____	_____
	الأهمية النسبية للمحور ككل	عالية		

ويلاحظ من الجدول السابق الوصول إلى إجماع نهائي من السادة الخبراء على المتطلبات المقترحة لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بمحور القيادة الداعمة بدرجة عالية تتراوح ما بين (٨٢.٩%) إلى (١٠٠%)؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر هذه المتطلبات لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وترى الباحثة أن توافر القيادة الداعمة هو من أهم متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي، حيث إن القيادة التربوية هي المسؤولة عن إنجاح المؤسسة أو فشلها، حيث أثبتت دراسة (حسين، ٢٠٢٠، ص ١٥٢) على أن لاتكالية وإلقاء المهام على عاتق عضو هيئة تدريس بعينه وإعفاء الآخرين من تلك المهام يعد من أكثر الأسباب المهمة والمؤثرة على الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس؛ وذلك لما يترتب على ذلك من إهدار الوقت واستهلاك جزء كبير من طاقة وجهد عضو هيئة التدريس؛ ولذا يتوجب على القيادة الداعمة أن تعمل على تدعيم مبدأ العدالة والمساواة وعدم التمييز عند توزيع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس، وهناك عديد من الدراسات ركزت على دور القيادة التربوية، والممارسات القيادية الداعمة، ودور مديري المدارس، والثقافة التنظيمية، والأنماط القيادية ودورها في تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي بالمؤسسات التعليمية، كدراسة (عبيد السبيعي & نوال الهاجري، ٢٠٢٠) بعنوان: الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية، ودراسة (علي جبران، ٢٠٠٩) بعنوان: القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، ودراسة (إياد على الدجني & نرمن كمال شاهين، ٢٠١٦) بعنوان: دور مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم وسبل تطويره: مدارس دار الأرقم أنموذجاً، (حامد الشمراني، ٢٠١٦) بعنوان: النمط

القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراها أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، ودراسة (أسعد أبو حسين، ٢٠١٧) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي، وجميعها أكدت على أن للقيادة التربوية دوراً مهماً في دعم العمل التربوي، من خلال توفير البيئة التربوية الإيجابية الداعمة للإنجاز، ونشر جو من الثقة المتبادلة، والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير فرص التطوير المهني وتحسين الأداء، وتفعيل العمل الجماعي، وحث أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار؛ وبناء على ذلك إذا ما توافرت القيادة التربوية الداعمة، والرشيده، والتشاركية، والموزعة، التي تقوم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم العمل، وصنع واتخاذ القرار، وتحمل الجميع مسئولية إنجاح العمل أو الإخفاق فيه؛ استطاع أعضاء هيئة التدريس تحقيق إنجازاً تربوياً متميزاً يجعل الجامعة أكثر قدرة على تحقيق معايير الجودة والتميز والريادة.

جدول (٩): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة

بالركيزة الرابعة: (الاستقصاء المهني التألمي)

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١	يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والخبرات والتجارب مع بعضهم لتحقيق أقصى استفادة ممكنة	٣٥ %١٠٠	—	—
٢	يقسم أعضاء هيئة التدريس مناقشات وحوارات مهنية مفتوحة على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	—
٣	يقدم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس إسهامات إبداعية تسهم في تحسين الممارسات المهنية.	٣٤ %٩٧.١	١ %٢.٩	—
٤	يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأسئلة والملاحظات حول فرص التطوير المهني والمخاوف والتحديات	٣٥ %١٠٠	—	—
٥	يسهم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المهنية التي تواجههم أثناء العمل.	٣٢ %٩١.٤	٣ %٨.٦	—
٧	يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي لأدائه المهني	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	—
٨	يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على زيادة رصيده من الإنتاج العلمي والفكري بصفة مستمرة.	٣٥ %١٠٠	—	—
٩	يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس تطوير قدراته المهنية والأكاديمية ذاتياً وبصفة مستمرة.	—	—	—
	الأهمية النسبية	عالية		

ويلاحظ من الجدول السابق الوصول إلى إجماع نهائي من السادة الخبراء على المتطلبات المقترحة لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بمحور الاستقصاء

المهني التأملية بدرجة عالية تتراوح ما بين ( ٩١.٤ %) إلى ( ١٠٠ %)؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر هذه المتطلبات لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وترى الباحثة أن الجامعة تتميز عن غيرها من المؤسسات التعليمية والتربوية الأخرى في كونها ليست مؤسسة تعليمية وتربوية فحسب وإنما هي بجانب ذلك مؤسسة بحثية، وخدمية تنشر خدماتها ليستفيد منها جميع أفراد المجتمع الموجودة فيه، فهي مركز للعلم، والفكر، والإنتاج، والإبداع، والثقافة، ويحظى أعضاء هيئة التدريس فيها بمجموعة من الفرص التي يستطيعون من خلالها تبادل الآراء ووجهات النظر من خلال اللقاءات العلمية التي تتم عن طريق ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، والسيمنارات، والمناقشات العلمية، القوافل، الاحتفالات التي تتم داخل الجامعة، والاجتماعات المختلفة، وكل هذا يمثل فرصاً جيدة لإجراء المناقشات والحوارات العلمية، وتبادل وجهات النظر، ومناقشة المشكلات، ومحاولة إيجاد حلول علمية، وسريعة، ومبتكرة للتغلب عليها، وإذا ما تم توظيفها وتدعيمها بالشكل المناسب أسهمت بشكل كبير في تحفيز الإبداع العلمي والفكري، وتحسين فرص التطوير المهني، وتجويد الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس؛ مما يسهم في تحسين إنجاز أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجميع عناصر المنظومة الجامعية، وأكدت على ذلك دراسة (السندروسى وآخران، ٢٠٢١، ص ٢٢٥) على أن المناقشات الرسمية التي تحدث في المؤتمرات والندوات تعتبر مصدراً أساسياً ومهماً من مصادر الحصول على المعلومات العلمية عند إجراء البحوث، إذ تشير الإحصاءات إلى أن واحداً من كل خمسة من الحضور في أي مؤتمر يستطيع الخروج بمعارف جديدة تصبح مدداً له بالمعلومات عند إجرائه لأبحاثه في المستقبل. فضلاً عن الدور الإيجابي لحلقات النقاش العلمية (السيمنارات)، باعتبارها أحد أهم طرق الاتصال الرسمي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي.

**جدول (١٠): حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات السادة الخبراء حول أهم المتطلبات المتعلقة بالركيزة الخامسة: (الظروف الداعمة)**

م	المتطلبات	التكرارات والنسب المئوية		
		عالي	متوسط	ضعيف
١	توفير الدعم المالي اللازم م: ضرورة تخصيص ميزانيات كافية لتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا وأكاديميًا بصفة مستمرة.	٣٥ %١٠٠	—	—
٢	توفير الإمكانيات المادية اللازمة م: ضرورة توفير (تجهيزات، أدوات، معامل، ماكينات تصوير، ماكينات طباعة، قاعات تدريسية، حجرات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، مرافق، .... وغيرها)، ومتابعة صيانتها بشكل مستمر.	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	—
٣	توفير الإمكانيات التكنولوجية اللازمة م: ضرورة توافر (إنترنت، مكتبة رقمية، أجهزة داتا شو، سبورة رقمية، أجهزة حاسب آلي، ..... وغيرها)، ومتابعة صيانتها بشكل مستمر.	٣٥ %١٠٠	—	—
٤	توفير الإمكانيات البشرية اللازمة م: ضرورة توافر (إداريين، عمال صيانة، عمال خدمات) على مستوى عالٍ من الكفاءة.	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	—
٥	وضع سياسات تنظيمية داعمة للعمل	٣٣ %٩٤.٣	٢ %٥.٧	—
٦	توفير هياكل إدارية مرنة	٣٥ %١٠٠	—	—
٧	توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	٢٨ %٨٠	٧ %٢٠	—
٨	توفير الاستقلال الأكاديمي للجامعة	٣٠ %٨٥.٧	٥ %١٤.٣	—

ويلاحظ من الجدول السابق الوصول إلى إجماع نهائي من السادة الخبراء على المتطلبات المقترحة لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس والمتعلقة بمحور الظروف الداعمة بدرجة عالية تتراوح ما بين (٨٠%) إلى (١٠٠%)؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة توافر هذه المتطلبات لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وترى الباحثة أنه إذا توافرت جميع المتطلبات السابقة من الرؤية المشتركة، والقيم المشتركة، والقيادة الداعمة، والاستقصاء المهني التأملي، دون توافر الظروف التي تدعم تحقيق كل هذه المتطلبات؛ لن يكون لها جدوى ولن تستطع تحقيق الأهداف المرجوة منها؛ حيث أكدت دراسة (حسين، ٢٠٢٠، ص ١٥٢-١٥٣) على أنه من أكثر العوامل المؤثرة على ضعف الإنتاجية العلمية والبحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تكديس عديد من أعضاء هيئة التدريس في غرفة واحدة؛ مما يترتب عليه تشتت الذهن وضعف القدرة على

التركيز، الذي يعد من أهم الأسس والمعايير المطلوبة للقيام بالبحث العلمي، هذا بالإضافة إلى أن محدودية الموارد المتاحة من (أجهزة كمبيوتر، طباعة، وخلافه) يعد هو الآخر من العوامل المعيقة لعضو هيئة التدريس، حيث لا تكفي تلك الأجهزة لتلبية متطلبات كافة أعضاء هيئة التدريس المتكدرسين في الغرفة الواحد، وكذلك محدودية الموارد المالية تعتبر من أهم العوامل والتحديات التي تواجه الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس؛ ولذا فإنه يجب توافر الظروف التي تدعم وجود رؤية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، وتدعم وجود قيم مشتركة بينهم، وتدعم وجود قيادة تشاركية، وكذلك تدعم عملية الاستقصاء المهني التأملى لدى أعضاء هيئة التدريس، من حيث توافر الإمكانيات المادية، والمالية، والتكنولوجية، والبشرية المناسبة؛ لتحقيق هذه المتطلبات، كما ينبغي توافر جو من الحرية والاستقلال الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والجامعة؛ مما يدعم بشكل كبير ممارساتهم وجهودهم؛ ومن ثم تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لديهم؛ حيث أكدت دراسة (حسن & إسماعيل، ٢٠٢٢، ص ٣٦٨) أن الحرية الأكاديمية تعتبر مسألة مجتمعية بالدرجة الأولى، وهي شرط لممارسة العمل الجامعي بما لها من دور مهم ومؤثر في الأداء الإنتاجي لعضو هيئة التدريس؛ حيث إن الحرية الأكاديمية والإنتاجية العلمية وجهان لعملة واحدة؛ ومن ثم فلا بد من توفر المناخ العلمي لعضو هيئة التدريس الذي يتميز بالحرية الأكاديمية لتحقيق أهدافه، والقيام بواجباته التدريسية، والبحثية التي تسهم في زيادة رصيده المعرفي؛ مما يترتب عليه زيادة إنتاجيته؛ وبالتالي زيادة إنتاجية الجامعات؛ حتى يتسنى لها القيام بالتزاماتها العلمية في تحقق التنمية المجتمعية المستدامة.

وبناءً على ما سبق عرضه؛ تؤكد الباحثة على ضرورة توافر المتطلبات المتعلقة بالرؤية المشتركة، والقيم المشتركة، والقيادة الداعمة، والاستقصاء المهني التأملى، والظروف الداعمة كمتطلبات غاية في الأهمية لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ ولذا تقدم الدراسة رؤية مستقبلية لمتطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على النحو الآتي:

### الرؤية المستقبلية:

يعتبر الاهتمام بتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس من الأمور المهمة والحيوية لتطوير وتحسين أدائهم وأداء طلابهم وأداء المنظومة التعليمية بالجامعة بصفة عامة، كما يعد أمرًا أساسيًا لا بد وأن تسعى إلى تحقيقه كل جامعة لأنه السبيل الوحيد لبلوغ أهدافها وتحقيق رؤيتها ورسالتها، ولذا لا بد من الاهتمام بتطبيق ركائز مجتمعات التعلم

المهنية والتي تستطيع من خلالها الجامعة تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس بها؛ نظرًا لأن هذه المجتمعات تسعى لأن يكون هناك رؤية ورسالة مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، وقيم مشتركة بينهم، وتركز على أهمية الدور الذي تقوم به القيادة الداعمة في إنجاح العمل وتحقيق الإنجاز، كما تركز على توفير الظروف الداعمة لتحقيق الأهداف والقيام بالمهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وكذلك تركيزها على الاهتمام بالاستقصاء المهني التأملي لأعضاء هيئة التدريس، وما يتيح له من تبادل الخبرات والتجارب والأفكار، وتحسين الممارسات المهنية بشكل جماعي وتعاوني.

وفي ضوء استطلاع آراء السادة الخبراء حول أهم المتطلبات الواجب توافرها لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء ركائز مجتمعات التعلم المهنية يمكن تقديم رؤية مستقبلية مبنية على ما تم اقتراحه والاتفاق عليه من قبل السادة الخبراء، وهو ما يمكن عرضه على النحو الآتي:

١- متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الركيزة الأولى من ركائز مجتمعات التعلم المهنية (الرؤية المشتركة):

لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس لابد من توافر رؤية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس حتى يتمكنوا من توحيد الجهود المبذولة وتحقيق التكامل والتناسق في أداء المهام المطلوبة؛ ولذا يجب توافر مجموعة من المتطلبات، ومن أهمها:

- يسهم أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الجامعة.
- يشترك أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف الجامعة في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع).
- يسهم أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة الكلية.
- يسهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف الكلية في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع).
- يشترك أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية ورسالة القسم العلمي التابعين له.
- يسهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف القسم العلمي التابعين له في مجال (التدريس/ البحث العلمي/ خدمة المجتمع).

٢- متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الركيزة الثانية من ركائز مجتمعات التعلم المهنية (القيم المشتركة):

لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس لابد توافر وجود قيم مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس كالتعاون والإخاء والثقة المتبادلة والاحترام وغيرها من القيم الإيجابية التي تحفزهم على العمل وعلى الإنجاز فيه، وفي ضوء ذلك لابد من توافر مجموعة من المتطلبات، ومن أهمها:

- يتعاون أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام المكلفين بها من خلال العمل في فريق.
- يلتزم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ المهمة المكلف بها على الوجه الأمثل.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح الاحترام المتبادل.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح الانتماء والولاء لجامعتهم وكرامتهم وقسمهم.
- يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في تقديم يد العون والمساعدة لزملائه.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس الشعور بالثقة المتبادلة والأمن النفسي.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس روح التحدي والإصرار على إتمام المهام الصعبة.
- يسود بين أعضاء هيئة التدريس قيمة الإخلاص في العمل والتفاني فيه.
- يحرص جميع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأداء المهام المكلفين بها في الوقت المحدد لها.

٣- متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الركيزة الثالثة من ركائز مجتمعات التعلم المهنية (القيادة الداعمة):

لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس لابد من توافر قيادة داعمة وتشاركية ومتعاونة قادرة على تهيئة المناخ التربوي والنفسي والاجتماعي والمادي الملائم لأعضاء هيئة التدريس حتى يتمكنوا من أداء المهام المكلفين بها على نحو أفضل فيما ينعكس إيجاباً على جميع عناصر المنظومة التعليمية بالجامعة، وفي ضوء ذلك لابد من توافر مجموعة من المتطلبات، ومن أهمها:

- تعمل القيادة على تدعيم مبدأ العدالة والمساواة وعدم التمييز عند توزيع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس.
- تعمل القيادة على تدعيم مبدأ المحاسبية لمحاسبة المقصرين في أداء عملهم.
- تحرص القيادة على تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين في أداء المهام المكلفين بها.
- تعمل القيادة على تدعيم مبدأ الشفافية في عرض نقاط الضعف والقوة في الأداء.

- تعمل القيادة على تفعيل مبدأ التفويض في اتخاذ بعض القرارات المهمة والسريعة.
  - تعمل القيادة على تذليل العقبات الخاصة بالروتين الإداري.
  - تعمل القيادة على تدعيم التواصل الاجتماعي والأخوى بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم.
  - تقوم القيادة بدعم عملية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار.
  - تحرص القيادة على متابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.
  - توفر القيادة الإمكانيات اللازمة لاستمرار التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.
  - تهتم القيادة بدراسة المشكلات والصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس أثناء العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
  - تحميل الجميع مسؤولية الإخفاق في بلوغ الهدف أو إصابته.
  - تمكين كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من معرفة حقوقه وواجباته على نحو دقيق.
- ٤- متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الركيزة الرابعة من ركائز مجتمعات التعلم المهنية (الاستقصاء المهني التأملي):
- لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس لابد من زيادة فرص الاستقصاء المهني التأملي لهم، وذلك من خلال ما يأتي:
- يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والخبرات والتجارب مع بعضهم لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
  - يقيم أعضاء هيئة التدريس مناقشات وحوارات مهنية مفتوحة على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم.
  - يقدم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس إسهامات إبداعية تسهم في تحسين الممارسات المهنية.
  - يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأسئلة والملاحظات حول فرص التطوير المهني والمخاوف والتحديات.
  - يسهم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المهنية التي تواجههم أثناء العمل.
  - يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي لأدائه المهني.

▪ يحرص كل عضو من أعضاء هيئة التدريس على زيادة رصيده من الإنتاج العلمي والفكري بصفة مستمرة.

٥- متطلبات تعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الركيزة الخامسة من ركائز مجتمعات التعلم المهنية (الظروف الداعمة):  
لتعزيز ثقافة الإنجاز التربوي لدى أعضاء هيئة التدريس لابد من توافر الظروف الداعمة لتحقيق هذا الهدف؛ لذا لابد من توافر المتطلبات الآتية:

- توفير الدعم المالي اللازم.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة.
- توفير الإمكانيات التكنولوجية اللازمة.
- توفير الإمكانيات البشرية اللازمة.
- وضع سياسات تنظيمية داعمة للعمل.
- توفير هياكل إدارية مرنة.
- توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير الاستقلال الأكاديمي للجامعة.

## المراجع

- ١- أبو إسماعيل، أكرم & الخوالدة، تيسير (مايو ٢٠١٠): "ثقافة الإنجاز التربوي في المؤسسات التربوية: النظرية والتطبيق"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، في الفترة من ٤-٥ مايو.
- ٢- أبو العز، محمد سعيد وآخران (يناير ٢٠٢١): "تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة"، مجلة التربية، العدد (١٨٩)، الجزء الخامس، جامعة الأزهر.
- ٣- أبو حسين، أسعد (يناير ٢٠١٧): "الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي"، مجلة كلية التربية، العدد الأول، المجلد الخامس والستون، جامعة طنطا.
- ٤- أبو سليم، إيمان حسين (نوفمبر ٢٠١٦): "تأثير المعلوماتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات على تغيير وتطوير أدوار الأستاذ الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد الثالث والعشرين، جامعة الوادي الجديد.
- ٥- أحمد، نجم الدين نصر (أكتوبر ٢٠٠٨): "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطوير: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد الواحد والستون.
- ٦- البصيص، حاتم (٢٠١١): "ضمان جودة الأداء التدريسي في التعليم الجامعي: تطوير الكفايات الأدائية للمعلم على ضوء معايير الجودة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- ٧- توفيق، صلاح الدين: "الجامعة الريادية: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر"، مجلة كلية التربية، العدد (١٢٣)، المجلد (٣١)، جامعة بنها، كلية التربية، يوليو ٢٠٢٠.
- ٨- توفيق، فيفي (يناير ٢٠١٧): "سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج"، المجلة التربوية، الجزء السابع والأربعون، جامعة سوهاج، كلية التربية.
- ٩- التيتون، أمينة (٢٠١٦): التعليم مفتاح التنمية المستدامة (مفاهيم وتجارب)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٠- جبران، على (مايو ٢٠١٠): "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، في الفترة من ٤-٥ مايو.

- ١١- جبران، على (ديسمبر ٢٠٠٩): "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي"، مجلة التربية، العدد (١٤٣)، الجزء الرابع، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- ١٢- جورج، جورجيت دميان وآخران (يوليو ٢٠٢٢): "تصور مقترح لتطوير منظومة التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية"، مجلة كلية التربية، العدد التاسع والثلاثون، جامعة بورسعيد، كلية التربية.
- ١٣- الحبشي، مجدي علي (٢٠١٧): المدرسة والمجتمع، مكتب العبير للنشر والتوزيع، بورسعيد.
- ١٤- حداد، محمد بشير (٢٠٠٤): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي (دراسة مقارنة)، عالم الكتب، القاهرة.
- ١٥- حسن، أميرة (ديسمبر ٢٠١٥): "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ١٦- حسن، رجب عليوة & إسماعيل، طلعت حسنين (يوليو ٢٠٢٢): "العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعوقاتهما: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد ١١٧، جامعة الزقازيق، كلية التربية.
- ١٧- حسين، محمد جلال (٢٠٢٠): "العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية للأكاديميين: أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة والإسكندرية نموذجًا"، مجلة كلية الآداب واللغات، العدد الثاني، المجلد الثالث عشر، جامعة بسكرة، كلية الآداب واللغات.
- ١٨- الدجني، إياد علي & شاهين، نرمين كمال (٢٠١٦): "دور مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره: مدارس دار الأرقم أنموذجًا"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد الثالث، المجلد الرابع والعشرون.
- ١٩- دياب، سهيل رزق (٢٠٠٦): "المدرس الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين: أدواره المتوقعة - سماته ومقوماته"، بحث مقد للمؤتمر العلمي بعنوان المعلم في الألفية الثالثة - رؤية آنية ومستقبلية، جامعة الإسراء الخاصة، فلسطين.

٢٠- الرويشد، فيصل مد الله (٢٠٢١): "درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، العدد السابع، المجلد الخامس والثلاثون، جامعة النجاح الوطنية.

٢١- زاهد، منال وآخران (أكتوبر، ٢٠١١): "متطلبات تحقيق دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرج"، مجلة كلية التربية، العدد الثامن والثمانون، المجلد الثاني والعشرون، جامعة بنها.

٢٢- السبيعي، عبيد بن عبد الله & الهاجري، نوال بنت عبد الله (ديسمبر ٢٠٢٠): "الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الرابع، المجلد الحادي والعشرون، جامعة البحرين، مركز النشر العلمي.

٢٣- السعيد، حميد بن مسلم & المنوري، سعيد بن سيف (يونيو ٢٠٢٢): "توظيف المشرفين التربويين لمجتمعات التعلم المهنية في تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان"، المجلة التربوية، العدد (١٤٣)، المجلد السادس والثلاثون، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.

٢٤- السندروسى، ولاء نبيل وآخران (يونيو ٢٠٢١): "الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والعوامل المؤثرة فيها"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (١٣٤)، رابطة التربويين العرب.

٢٥- شحاته، حسن (٢٠٠١): التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

٢٦- الشريف، فاتنة (سبتمبر ٢٠١٣): "مدى مساهمة تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة التعليم: جامعة المدينة العالمية نموذجاً"، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد الخامس، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية.

٢٧- الشمراني، حامد محمد (نوفمبر ٢٠١٦): "النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراها أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، العدد الحادي عشر، المجلد الخامس، دار سمات للدراسات والأبحاث.

٢٨- الصقري، عواطف إبراهيم (مارس ٢٠٢١): "مجتمعات تعلم الهيئة التدريسية مدخل للتطوير المهني: أسسها ومقوماتها وأساليبها"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٦٢)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، السنة العشرون.

٢٩- طعيمة، رشدي أحمد & البندري، محمد سليمان (٢٠٠٤): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.

٣٠- عبد الحميد، إبراهيم (يونيو ٢٠٠٣): "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد الثالث والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٣١- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٦): التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل، (سلسلة قضايا تربوية من منظور علم اجتماع التربية المعاصر: الكتاب السابع)، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٢- عشبية، فتحي درويش (٢٠٠٩): دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٣- علي، نادية حسن (٢٠٠٥): "تقييم أداء الأساتذ الجامعي في ضوء معايير الجودة"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الثامن، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي.

٣٤- عوف، منى السيد & هلال، عبير أنور (يناير ٢٠٢٠): "الوعي بتطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بدافعية الإنجاز الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم"، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد السادس والعشرون، المجلد السادس، جامعة المنيا، كلية التربية النوعية.

٣٥- عياد، مها فؤاد وآخرون (ديسمبر ٢٠٢١): "تطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة: دراسة ميدانية على جامعة المنوفية"، مجلة كلية التربية، عدد خاص، المجلد السادس والثلاثون، جامعة المنوفية.

٣٦- فضل الله، محمد رجب (٢٠١٢): معلم المعلم (أدائه التدريسي، ورضاؤه الوظيفي، وتميزه الجامعي)، عالم الكتب، القاهرة.

٣٧- الكبير، محمود أحمد & الغويل، عبد المنعم محمد (سبتمبر ٢٠١٩): "الإنجاز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بالجامعة

الأسمرية الإسلامية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد التاسع عشر، جامعة المرقب، كلية الآداب بالخمس.

٣٨- كرمة، صفاء طارق & العبيدي، شيماء صلاح (٢٠١٦): "تطوير كفايات أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعي وانعكاساتها على تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية التربية للبنات، العدد السادس، المجلد السابع والعشرين، جامعة بغداد.

٣٩- كيلاني، شادية جابر (٢٠٠٥): "الأدوار المطلوبة من عضوات هيئة التدريس في خدمة المجتمع بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد الثامن والستون، الجزء الأول.

٤٠- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): معجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

٤١- محمد، أشرف السعيد (٢٠٠٧): الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

٤٢- محمد، ثناء هاشم (٢٠١٩): "أدوار مستجدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة كلية التربية، العدد الثالث، المجلد الرابع والثلاثون، جامعة المنوفية.

٤٣- محمود، يوسف سيد (٢٠٠٩): رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، (سلسلة آفاق تربوية متجددة)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

٤٤- مرسي، محمد منير (٢٠٠١): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة.

٤٥- مسعود، حسين مجاهد & العفيف، محمد عبد الكريم (فبراير ٢٠١٣): "تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وفق متطلبات سوق العمل"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة، المنعقد بكلية التربية، جامعة المنصورة، بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة في الفترة من ٢٠-٢١ فبراير.

٤٦- المعاينة، علا هاني (مايو ٢٠٢٢): "مدى توافر متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر قادة المدارس"، المجلة الدولية، العدد الثالث، المجلد الثالث، جامعة البصرة.

- ٤٧- مغاوري، علاء عبد الستار (سبتمبر ٢٠١٥): "الإنتاجية العلمية المصرية في قواعد البيانات العالمية: دراسة تحليلية للمخرجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، العدد الخامس عشر، جامعة القاهرة، كلية الآداب.
- ٤٨- موسى، دينا (أكتوبر ٢٠٢٠): "برنامج مقترح قائم على مجتمعات التعلم المهنية (PLC) لتنمية مهارات اتخاذ القرار والاتجاه نحو العمل التعاوني لدى معلمي مادة الفلسفة"، المجلة التربوية، الجزء الثامن والسبعون، جامعة سوهاج، كلية التربية.

- 49- Antinluoma, Markku & Others (April 2021): "Practices of Professional Learning Communities", Frontiers in Education, Vol. 6.
- 50- Burde, Michael S., (2016): "The Relationship between Student Achievement and Professional Learning Communities at the Middle School Level", Western Michigan University, Graduate College.
- 51- Carter, Rebecca (2017): "A Case Study of the Relationship Between Professional Learning Communities and Teacher Efficacy", Concordia University Portland Graduate Research, Concordia University St. Paul, Ed.D. Dissertations.
- 52- Catharines, Ontario (2014): "The Implementations of Professional Learning Communities (PLCs) in Beijing and Ontario Schools", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education, Department of Graduate and Undergraduate Studies in Education, Faculty of Education, Brock University, Yi Chen.
- 53- Dulin, Christopher (2018): "Exploring the Relationship Between Professional Learning Communities and the Growth in Teaching Quality and Student Achievement", Doctor Of Education, in Educational Leadership, Submitted to the Graduate Faculty of Texas Tech University in Partial Fulfillment of.
- 54- Hassan, Roslizam & Others (2018): "Professional Learning Community in Malaysia", International Journal of Engineering & Technology.
- 55- Jones, Leslie & Others (May 2013): "The Importance of Professional Learning Communities for School Improvement", Creative Education, Vol.4, No.5.
- 56- Johnson, Matthew (January 2013): "What is culture? What does it do? What should it do?", A Cross-Cultural Working Group on 'Good Culture' and Precariousness,

- 57- Khalid, Telal Mirghani (2021):” The Influential Role Of Professional Learning Communities On Teachers’ Performance”, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol.10, No.2.
- 58- NWTSA (2022): “Professional Learning Communities Fact Sheet, What is a Professional Learning Community?” , <https://www.allthingsplc.info/about>.
- 59- Teague M., & Anfara Jr., (2012): Professional learning communities create sustainable change through collaboration, Middle School Journal, November 2012, <https://www.psychosphere.com/>
- 60- Tuli, Fekede& Bekele,Adula (2020): “Professional Learning Communities: A Review of Literature, Journal of Science and Sustainable Development (JSSD).
- 61- Turner, Julianne C., & Others (2018):” The Development of Professional Learning Communities and Their Teacher Leaders: An Activity Systems Analysis”, Journal of the Learning Sciences, Vol.49, No.88,University of Notre Dame.
- 62- Voelkel, Robert H.& Chrispeels, Janet H., (2017):” Understanding the link between professional learning communities and teacher collective efficacy”, School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice, VOL. 28, NO. 4.