

مجتمعات التعلم وتحقيق التكاتف الأكاديمي بالأقسام العلمية بالجامعات ، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

د / محمد أحمد عوض البربري

كلية التربية - جامعة الزقازيق- جمهورية مصر العربية

ملخص: في ظل ما حدث من تغيرات ديموجرافية في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية خلال العقود الماضية ، والمرتبطة بطبيعة الأستاذية والعمل الجامعي ، والتي يجب فهمها في ضوء كل من حياة العمل والمهنة ، سعت جامعات الولايات المتحدة الأمريكية إلى وضع أطر نظرية لمجتمعات التعلم ، وطرح إجراءات وممارسات للتنمية المهنية داخل أقسامها العلمية وفق رؤى محددة ، وما يسودها من أشكال لتحقيق التكاتف الأكاديمي والترابط المهني. وباستخدام المنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي تم فحص هذه الظاهرة داخل الجامعات المصرية ، والوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين خبرة جامعة نورث كارولينا كنموذج لأحد جامعات الولايات المتحدة الأمريكية ، بغية الإفادة منها. حيث تساءلت الدراسة : كيف يمكن تحقيق التعاون والتكاتف الأكاديمي اللازم لتيسير اندماج أعضاء الهيئة التدريسية المعاونة بالأقسام العلمية بالجامعات ؟ وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يؤكد على أن التكاتف الأكاديمي مشروع إصلاح ومنهاج تغيير للعمل بالأقسام العلمية ، يتلاءم وجوهر السياق الجامعي الهادف إلى تجديد الممارسات العلمية والمهنية والاجتماعية بين الزملاء.

الكلمات المفتاحية: مجتمعات التعلم ، التكاتف الأكاديمي

مقدمة

أصبحت مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً لإصلاح التعليم ، وانتشرت انتشاراً واسعاً خلال العقدين الماضيين ، وأصبحت تمثل ظاهرة تربوية في كثير من المؤسسات الجامعية ، حيث يتعين على القائمين على إدارتها إدراك أن كلاً من العمل والتعليم لا يمكن أن ينفصلا عن بعضهم

البعض ، فأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمؤسسات الجامعية ، يعملون معاً على ابتكار أنواع جديدة من العلاقات التي تتغلب على حواجز عدم الثقة والخوف والانهازمية ، لتحل محلها الثقة والصراحة والحوار والتعاون والمساندة ، لتكون بيئة العمل أكثر إنسانية ، وكون الأفراد فيها ليسوا مجرد موظفين مكافئين بأداء مهام ما بقدر ما يشكلون مجتمعاً متكاملماً يسعى إلى النمو والتطور (Moore, 2009, p. p. 33-34).

ولذا يجب أن يكون إنشاء وتأسيس روابط وعلاقات العمل ، وتحديث آليات وسبل الاتصال والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة داخل الأقسام العلمية بالجامعات ، عملاً مخططاً وليس عشوائياً أو ارتجالياً (Carroll & Wolverson, 2004, p.64) فلا يجوز لرؤساء الأقسام الاكتفاء بالاعتماد على فكرة سائدة ، تتمثل في اختلاط الأعضاء ببعضهم البعض بشكل تلقائي ، أو أن على الجديد منهم أن يطرح ما يلزم من الأسئلة المتعلقة به. وتختلف بيئات الأقسام العلمية فيما بينها اختلافاً كبيراً من ناحية ، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس للجدد بالقسم ، باختلاف طبيعة وسمات الأشخاص أنفسهم ، فقد يجد عضو الهيئة المعاونة أن بيئة القسم مُنفتحة ومُضيفة ، بينما يجدها شخص آخر عكس هذه الصورة (Allred, 2007, p. 8).

وهذا يقتضي من رؤساء الأقسام العلمية أنفسهم ضرورة النقاش وتبادل الآراء وإتاحة الفرص للحوار ومشاركة الآخرين ، والتفكير بعمق حول تحقيق مجتمعات التعلم داخل أقسامهم ، وتأدية المهام والواجبات تجاه أعضاء الهيئة المعاونة بالقسم ، والتوصية بتثبيت تعيينهم وترقيتهم (Gmelch & Schuh, 2007, p.17) بحيث لا يكتفب البعض أثناء أداء أعمالهم اليومية على حلول وإجراءات روتينية شكلية وتقليدية وفقاً لنمط شخصياتهم. مما يتطلب معه البحث دوماً عن حلول مبتكرة للمشاكل والصعوبات التي تواجه الأشخاص داخل الأقسام ذاتها ، والعمل على إقامة مجتمعات تعلم بوضع برامج للإرشاد والتوجيه ، والعمل على تيسير سرعة اندماجهم ، واختصار زمن انخراطهم في مختلف أنشطة القسم العلمية والإدارية والفنية ، مما يؤدي إلى حدوث التغيير الحقيقي في شخصياتهم المهنية. (هيغيرسون، 2006، ص ص 125-126)

مشكلة الدراسة

تعمل مجتمعات التعلم على حل كثير من المعضلات في سياق ما يسمى بالزمالة Context of Collegiality ويدعم من رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس ، و لتحسين ممارساتهم من خلال تعلم مناهج واستراتيجيات جديدة ، تسعى لتزويدهم بالطرق التي تساعد على التعامل

بصورة مثمرة مع الهيئة المعاونة، حيث تعمل مجتمعات التعلم على توفير فرص جديدة للعاملين في الجامعة للتفكير والنظر بعمق إلى عمليات التدريس والتعلم ، وأن يتعلموا كيف يكونون أكثر فاعلية في عملهم (Morrissey, 2000, 3). حيث يعتمد نجاح اي تعليم جامعي على مدى ما يتوافر له من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس ، ولا كيان لمؤسسات الجامعة بدون الهيئة التدريسية ، والتي تعد من أهم العوامل الحاكمة لمنظومة التعليم الجامعي ، والمؤثر فيها والمتأثرة بها ، بل ويتوقف عليه تميز مركزها الأكاديمي (العجمي، يناير 2000، ص 89).

وتبرز مشكلة الدراسة الحالية في أنه عندما يلتحق أعضاء هيئة تدريس أو هيئات معاونة إلى القسم العلمي، فإنهم يدخلون إلى شبكة مُحكمة الإنشاء من العلاقات ، بعضها إيجابي وبعضها الآخر سلبي (بهنسي، مايو 2006، ص ص 50-51) وعندها يكون هؤلاء الأعضاء - من خلال مفهوم معين - غُرباء ، فهم رسمياً داخل جدران القسم ، ومع ذلك فهم خارج ما يدور من مدّ وجزر داخل هذه الشبكة المبنية من العلاقات مسبقاً بحكم الزمالة المهنية ، حيث يظهر الجزء الأكبر من علاقات الزمالة.

وتشير الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ، أن الأساليب الشائعة في التعرف على هذا العالم بالنسبة للهيئة المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين غالباً ما تعتمد على طرق وآليات تقليدية وعشوائية وارتجالية ، مما يؤدي معه إلى ضياع كثير من الوقت والجهد. إضافة إلى ما يعانيه العديد من رؤساء الأقسام من قلة الخبرة أحياناً أو انعدامها في أحيان كثيرة ، خاصة وأن رؤساء الأقسام يمثلون الأشخاص الفاعلين الذين يحتلون الموقع الأفضل لمساعدة الآخرين ، ومحاولتهم جعل الأقسام العلمية أكثر ترابطاً وتكاتفاً ، إضافة إلى معرفتهم بكيفية تطوير خصائص فرق العمل وتنمية قوتها ومدى فاعليتها. (Gmelch & Schuh, 2007, p.p.32-33)

وقد تكون طبيعة المشكلات التي يصادفها أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة في أقسامهم بعيدة كل البعد عن مجال تخصصاتهم ودراساتهم وخبراتهم العلمية والمهنية السابقة ، وقد تكون استعداداتهم للتوافق النفسي والاجتماعي والانفعالي والمهني مع مطالب الأقسام العلمية محدودة ، على الرغم من كونهم باحثين أو أعضاء هيئة تدريس أو معلمين جيدين ، إلا أن هذا لا يضمن كفاءتهم في التكيف والتأقلم مع أقسامهم ، فالأفراد لا يستون في درجات التأهيل والأداء والإنجاز (سعفان، يناير 2014، ص ص 3-10). والفصل في التباين بينهم يخضع دوماً لعوامل وضوابط كثيرة ، منها ما تفرضه طبيعة الوظائف نفسها من أداء لواجبات ، وتنفيذاً لمهام ، وتلبيةً لمتطلبات إنجازٍ وفق توصيفٍ حقيقي لهذه الواجبات والمهام ، ومنها ما يخضع لما مرَّ به الفرد خلال مسيرته العلمية ، أو مواقف وخبرات مهنية وفنية ، فضلا عن التركيبة والخلفية الثقافية للفرد

- نفسه ومنها ما يتأثر بتوقعات رؤساء الأقسام العلمية وإجراءات أدائهم. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي : كيف يمكن تحقيق التكاتف الأكاديمي باستخدام مدخل مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية بالجامعات المصرية ؟ والذي ينفرع إلى عدد من الأسئلة كالاتي:
- ما مفهوم مجتمعات التعلم المهنية ؟ وما عوائد تبني هذا المدخل في تحقيق التكاتف الأكاديمي بالأقسام العلمية بالجامعات ؟
 - ما واقع مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية بجامعة نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية ؟ وما برامج وآليات تحقيق التكاتف الأكاديمي بها ؟.
 - ما واقع مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية بالجامعات المصرية ؟ وما برامج وآليات تحقيق التكاتف الأكاديمي بها ؟.
 - ما أوجه الشبه والاختلاف بين برامج وآليات تحقيق التكاتف الأكاديمي باستخدام مدخل مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية بكل من الجامعات المصرية والأمريكية ؟

مصطلحات الدراسة

- تتعدد مصطلحات البحث حيث تتضمن الآتي :
- مجتمع التعلم المهني : جماعة صغيرة نسبياً يمكن أن تشمل طلاباً ومدرسين وإداريين ، وغيرهم ممن لديهم إحساس واضح بالعضوية ، وأهداف مشتركة ، وفرصة للتفاعل الشامل وجهاً لوجه(كوكس، 2007، 27) ، وهو مجموعة من الأفراد يكونون فريقاً ، ويتعاونون معاً لتحقيق التحسين المستمر ، وذلك لتلبية احتياجات المتعلم من خلال رؤية مشتركة تركز على المنهج(Ron, 2009, 19).
 - التكاتف : تعني كلمة تكاتف وجود علاقة تساند بين فردين أو جماعتين (يدعم أحدهما الآخر *To support one another*) ، ويشير المعجم الوجيز إلى أن المقصود بتكاتف القوم : أي تساعدوا وتعاضدوا ، وساعد بعضهم بعضهم الآخر ، وكاتفه في الأمر وعلى الأمر : أي ساعده وعاضده (مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، 2009/2008، ص 527) ويشير معجم اللغة العربية المعاصر إلى أن تكاتف القوم تعني : تضامنوا وتعاونوا وساعد بعضهم بعضاً ، ويتكاتفون في السراء والضراء ، يقصد بها عموماً تقوية الترابط والتعاون والتضامن بين أفراد المجتمع
- (<http://www.almaany.com/hlme.php?language=arabic&lang>).

- التكاتف الأكاديمي *Collegiality* : حالة توافق وانسجام تؤدي إلى تكوين علاقات عمل أو زمالة فعالة ، ودرجة عالية من الاحترام بين رئيس القسم العلمي وأعضاء هيئة التدريس ، أو بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم(التل، 2007، ص 138) ويشير المفهوم التقليدي للتكاتف الأكاديمي *Academic Cooperation* إلى سيادة العلاقات الإنسانية المثالية في الحياة التعليمية والعلمية بين أساتذة الجامعات المتعاونين ، والمنشغلين بانسجام فيما بينهم سعياً وراء المعرفة ، وقيامهم بإعداد البرامج والبحوث والتدريس الجامعي (*Bensimon, et al,2000,p. 216*) وهذا ما تتبناه الدراسة الحالية من التركيز على العلاقات الإيجابية النافعة بين زملاء القسم العلمي.

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها الرئيسة كالتالي :
- مجتمع التعلم المهني بالقسم العلمي بالجامعة ، والقادر على إعادة تشكيل قيمه ومعاييرهِ وسياساته وبرامجه ، ولديه القدرة المتجددة على التعلم والتطوير المستمر ، وتشكيل فرق العمل التعاونية والعمل الجماعي المشترك ، بما يؤدي إلى تحقيق التكاتف الأكاديمي بين أعضائه.
- التكاتف الأكاديمي : وعملية دخول أعضاء هيئة تدريس وهيئات معاونة جدد أو التعاقد معهم أو انتدابهم للقسم ، وما يتطلبه الأمر من إعداد برامج توجيهية لتجهيزهم ويقائهم بالقسم ، ورغم أنها عمليات مضيئة ومكثفة ، وتحتاج إلى كثير من الوقت والجهد ، إلا أنها قليلاً ما تُبحث عربياً ، ونادراً ما تُفهم ، وغالباً ما تُهمل ، ويشكل هذا الأمر جديداً في الدراسة الحالية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع أطر نظرية لمجتمعات التعلم بالأقسام العلمية بالجامعات المصرية ، وطرح إجراءات وممارسات للتنمية المهنية بها ، تؤدي إلى إقامة علاقات من التعاون والتكاتف الأكاديمي والترابط الاجتماعي ، ومن ثم سيادة ثقافة تعاونية وترابطية ومساندة للهيئات المعاونة.

الدراسات السابقة

وتم تصنيف هذه الدراسات وفقاً للمحاور التالية :

- دراسات تناولت مجتمعات التعلم المهنية : مثل دراسة مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم (الشخشير، 2010) ، ودراسة استدامة مجتمعات التعلم المهنية، دراسة حالة (Hipp, 2008) ودراسة مجتمعات التعلم مدخل للاعتماد الأكاديمي للمدارس ، دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وهونج كونج وكوريا ، ومدى إمكانية الإفادة منها في مصر (النبوي، 2007) ، ودراسة مجتمعات التعلم : المعتقدات الكامنة في التعلم القائم على المحتوى (Bartel, 2005) ودراسة : أثر الهيكلة التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم ، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس (السيد ، أبريل 2005).
- دراسات تناولت برامج الإرشاد والتوجيه المساعدة في تحقيق التكاتف الأكاديمي : مثل دراسة التكوين المعرفي وتحقيق مجتمع المعلمين : خريطة الطريق المحتملة (Zeller Mayer, Michil & Tabak, 2006, p.33-49) ودراسة : تقديم المشورة بأماكن العمل والاختلافات بين الأجيال والتحديات (Gordon & Steele, 2005, p.26-30).
- دراسات الزمالة الأكاديمية : مثل دراسة : إنها كلمة سيئة، طبيعة الروابط والعلاقات داخل الأقسام العلمية (Pifer, 2010) ودراسة: التحديات النقدية للزمالة : اختبار التفاعلات وانعكاساتها بين مجموعات تدريس الرياضيات (Males, et al, 2010, p.p. 459-471) ودراسة: النزال في البيت، دراسة حالة لاستمرار أعضاء هيئة التدريس بجامعة نورث كارولينا (Allred, 2007) ودراسة: الاضطراب والهياج والصدمات النفسية ، وعدم تحقيق ذلك دوماً (Lugg, 2006, p.p.54-63).
- دراسات تناولت كيفية إدارة وتحقيق التكاتف الأكاديمي : مثل دراسة : الاستمرار بالحياة العلمية ، بانتهاج الممارسات الجماعية في العمل ، وفنون التدريس والثقافة والمجتمع (Smith, et al, 2010, p.p.286-305) ودراسة : المديرين كشركاء : الوكلاء كزملاء. (Dahir, et al, 2010, p.p.55-66) ودراسة : دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التكاتف الأكاديمي بالجامعات ، حالة جامعة جازان (التل، 2007).
- دراسات تناولت دور رؤساء الأقسام العلمية في صناعة التكاتف الأكاديمي: مثل دراسة: ما وراء الزمالة، داخل الممارسة التعاونية لتجهيز المعلم في المدرسة الشاملة العليا) (Cumings, 2006) ودراسة : أداء رؤساء الأقسام العلمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم (الدهشان والسيسي، 2005) ودراسة: أثر نموذج

القيادة التشاركية في خلق ثقافة المساندة والتكاتف العلمي بالمؤسسة. (Khourey-Bowers, et al, 2005, p.p.13-24).

وبعد اطلاع الباحث على هذه الدراسات توصل إلى الآتي :

- تعدد الدراسات المتعلقة بمجتمعات التنمية المهنية بالتعليم الجامعي وكذلك الدراسات التي تناولت سبل وآليات تحقيق التكاتف الأكاديمي والزمالة الأكاديمية ، ودور رؤساء الأقسام في صناعة التكاتف داخل القسم العلمي ، إلا أي منها لم يقف على العلاقة بينهما كهدف لها ، على حد علم الباحث.
- أجمعت كثير من الدراسات على ضرورة العناية بتنمية وتحقيق التكاتف بكافة صوره ، والتعاون بين الزملاء داخل القسم الواحد ، لزيادة قدراتهم واستعداداتهم على أداء المسئوليات والواجبات .
- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات عن تحقيق التكاتف الأكاديمي ، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بمجتمعات التعلم المهنية وأعضاء القسم العلمي وهيكله التنظيمي.
- أفادت الدراسة الحالية في تحديد مجتمعات التعلم المهنية ، والتكاتف الأكاديمي Collegiality ، وبكونها قضية تنظيمية تتعلق بطبيعة العمل الجامعي وممارساته ، والمهملة بحثياً في عالمنا العربي.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على اختيار جامعة نورث كارولينا (UNC) University of North Carolina كنموذج لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة بأحد جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء الهيئة المعاونة بمختلف كليات جامعة الزقازيق خلال العام الدراسي 2013/2014م.

منهج الدراسة وإجراءاته

يسير البحث وفقاً لخطوات المنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي ، حيث يتم التركيز على وصف وتحليل مجتمعات التعلم وماهيتها ، والأسس والمبادئ التي تقوم عليها ، ثم توضيح إمكانية تطبيق هذا المدخل لتحقيق التكاتف الأكاديمي في الأقسام العلمية بالجامعات المصرية ، في ضوء خبرة أحد الجامعات الأمريكية (جامعة نورث كارولينا) ، ويسير البحث وفقاً لمجموعة من الخطوات كالاتي:

- الخطوة الأولى : وتتناول مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية بالجامعات ، وأهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها ، والنتائج المترتبة على تبني هذا المدخل في تحقيق التكاتف الأكاديمي .
- الخطوة الثانية : وتتناول مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية بجامعة نورث كارولينا ، وبرامج وآليات تبني هذا المدخل في تحقيق التكاتف الأكاديمي بها .
- الخطوة الثالثة : تتناول الوضع الراهن لمجتمعات التعلم المهنية في الأقسام العلمية بالجامعات المصرية ، إلى جانب دراسة ميدانية لعينة من أعضاء الهيئة المعاونة بها .
- الخطوة الرابعة : تحليل مقارن لأوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة .
- الخطوة الخامسة : نتائج الدراسة ومقترحاتها .

أولاً : مجتمعات التعلم المهنية وتحقيق التكاتف الأكاديمي بالجامعات

تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها من خلال أقسامها العلمية ، فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية بها كماً ونوعاً (بينيت، 1992، ص 26) وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية، ومن أهمها اختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، وتحديد البرامج والمقررات الدراسية ، ومعايير القبول والتخرج ، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة من تدريس ، وبحث علمي ، وخدمة مجتمع ، وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية. وحين تكون الأقسام العلمية فنية ومرنة ، ولم يشلها بعد التخصص العلمي الصارم ، ولديها القدرة على التجدد ، حيث تكون عازمة على التجريب. وعندما تطعن المؤسسة الجامعية بأقسامها العلمية في السن تتضاءل حيويتها ، وتحل الصرامة مكان المرونة ، وتخبو الإبداعية ، ويحدث فقدان للقدرة على مواجهة التحديات ، خاصة وأن مستقبل الجامعات يتقرر في أروقة مؤسساتها ، ومستقبل الكليات والمعاهد يتقرر في أروقة أقسامها العلمية ، حيث تمارس الوظائف والعمليات التي تشكل فيها المعارف والمهارات والسلوكيات (Allred, 2007. P.p. 28-30).

وهنا يتأتى دور القسم العلمي ورؤيته في إتاحة مناخ يتسم بالعباء والإنجاز في مختلف جوانب الحياة العلمية والإدارية والفنية ، يتميز بروح العمل الجماعي القائم على التكاتف والتعاقد بين الجميع ، حيث إن تحقيق عملية التوافق والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية في إطار موحد يُعدّ منظومة قوية تخدم العمليات الإدارية للقسم ، فالتوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد والقيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام ، يُسهم في خفض معدل الصراع وتوفير عنصرَي العدالة والاتصال الإداري الفاعل (حسن وعبد الفتاح، 2004، ص 163) فكلما زادت درجة

التوافق بين قيم المنظمة وقيم الأفراد ، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما ، وأدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها القيم المشتركة. (الزهراني، 2009، ص73) وفيما يلي سوف يتم تناول مفهوم مجتمعات التعلم وأهميتها والمبادئ الأخلاقية الداعمة للتكاتف الأكاديمي.

مجتمعات التعلم المهنية في المؤسسات الجامعية :

يمكن النظر إلى منظمات التعلم ، على أنها تمثل نمطاً تنظيمياً جديداً يمثل المرحلة الثالثة من مراحل التطور التنظيمي ، ففي وقت مبكر قدم ماكس فيبر Max Weber 1947 أفكاره عن طبيعة النموذج البيروقراطي وإدارة المنظمات ، حيث ركز على مفهوم الرشد والكفاءة ، وفي عام 1964 قدّم بيتر دراكر Peter Durcker الإدارة بالأهداف الذي ركز على فعالية الإدارة للوصول إلى نتائج طيبة ، وفي نهاية القرن العشرين قدم سينج مفهوم منظمات التعلم مركزاً على أهمية تحقيق التكيف تبعاً لمتغيرات البيئة (السيد، أبريل 2005، ص 113) حيث ظهرت فكرة المنظمة التعليمية Learning Organization في بداية العقد الأخير من القرن العشرين بكونها وسيلة لتوسيع قاعدة المعارف والمواهب والمهارات لدى كل من المديرين والموظفين في المؤسسات ، بحيث ينظم الأفراد عملهم - في شركة ما - بطريقة تسمح بتبادل المعلومات والمهارات والخبرات بصفة يومية ، الأمر الذي يسهم في النجاح الكلي للمؤسسة ، كما أن من شأن هذا التبادل للمعلومات والخبرات أن يضيف إلى رأس المال البشري والفكري للمنظمات (Moor & Brooks, 2000, p. 78).

ومجتمعات التعلم يختلف تفسيرها باختلاف السياق الذي تفسر فيه ، ويوجد شبه إجماع على أن المقصود بها هو قيام مجموعة من الناس يعملون بشكل جماعي بمشاركة بعضهم البعض في ممارساتهم ، والبحث الناقد والمستمر لهذه الممارسات بطريقة تتسم بالتعاون والتأمل والاستيعاب والتوجيه التعليمي ، والدفع دوماً نحو التطوير (Stoll, Louise et al, 2006, p.230-237). وعلى الرغم من وجود التعاون والمساندة فيما بين الأعضاء ، إلا أن للصراع المنظمي وللنزاع حضورهما معاً ، الأمر الذي يمثل جانباً سيئاً من جوانب الحياة العلمية ، حيث لا تبدو آنذاك عبارة التكاتف منسجمة تماماً مع الواقع ، من حيث وصف طبيعة وشكل العلاقات السائدة بين أعضاء هيئة التدريس كما يعيشونها هم بأنفسهم في حالات كثيرة. (Bensimon, et al, 2000, p.216) ومن خصائص المهنة الأكاديمية بالجامعة ضرورة الإمعان في التخصص ، وتأمين الاستقلالية والحرية العلمية ، وتقدير قيمة مبادئ الانضباط المهني على نحو يحقق قدرأ من التقاليد المؤسسية الداخلية بالقسم العلمي ، وليس بأن تُحدّ الكثير من فرص قيام علاقات وثيقة بين أعضاء

القسم وكونهم أكاديميين ، وباعتباره مكوناً للترابط والتكاتف ، لا بد لرأس المال البشري والاجتماعي في القسم أن يكون مسئولاً عن تقارب المستويات الاجتماعية والنفسية المريحة والمقبولة للأفراد الجدد والقدامى ، وتوافر الثقة العامة ، والتقريب بين القوى والمراكز ، وتوحيد جهودهم مع أعضاء المجموعات الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة. (هوسر، 2007، ص 25) فغالبا ما تكون العلاقات التي يقيمها عضو هيئة التدريس في قسمه لها بالغ الأثر على تعلمه ، وعلى تنشئته كأستاذ وكباحث عبر مسيرته المهنية ، وعلى مستقبل حياته.

وبهذا نجد أن مجتمع التعلم المهني في الأقسام العلمية بالجامعات له مدلول واضح ، فمجتمع القسم العلمي الذي يعمل وفقاً لهذا النمط ، يُشرك الأعضاء والهيئة المعاونة معاً ، ويجمعهم سوياً للتعلم داخل مجتمع ذاتي ويدعمه ، حيث تعد عملية تعلم الأعضاء ورؤساء الأقسام أكثر عمقاً وأكبر تعقيداً ، ولكنها أجدى نفعاً في إطار اجتماعي ، يُمكن للمشاركين فيه التفاعل واختبار أفكارهم ، وتحدي استنتاجاتهم وتفسيراتهم للمواقف ، ومعالجة معلوماتهم وخبراتهم مع بعضهم البعض.

أهداف مجتمعات التعلم بالأقسام العلمية بالجامعة:

تتعدد الأهداف التي ينشدها مجتمع التعلم المهني وتتنوع من جامعة لأخرى ، ومن كلية لأخرى ، وتختلف كذلك داخل القسم العلمي ذاته من مرحلة لأخرى ، فكلما حقق مجتمع التعلم أهدافه الآتية تطلع إلى أهداف أخرى جديدة أكثر طموحاً وذات صلة بالمستقبل. وتتمثل أهم الأهداف التي ينشدها مجتمع التعلم المهني بالأقسام العلمية بالجامعات فيما يأتي :

- خلق بيئة عمل داعمة للتعلم : بناء هذه البيئة الداعمة والمحفزة لعملية التعلم يعد من أهم الأهداف والأسس لبناء مجتمع تعلم مهني ، وبدون تحقيقها يصبح كل ما يقوم به القسم جهد لا طائل منه.

- بناء البيئة التعاونية : إن نجاح القسم العلمي في بناء مجتمع تعلم مهني مرهون بدرجة كبيرة بقدرته على بناء بيئة تعاونية تنسم بالصدقة ، ومساعدة الأعضاء لبعضهم البعض ، بحيث يتولد لديهم إحساس الأسرة الواحدة ، تعمل بانسجام على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ، ويتم التركيز فيها على الجانب الإنساني في التعامل (كوكس، 2007، ص 37).

- تكوين مناخ محفز للعمل الجماعي : تعتمد مجتمعات التعلم على مناخ عمل جماعي يتسم بالتواصل المنفتح ، والمشاركة في صنع القرار ، والفهم المشترك ، والعمل القائم على الفرق ، مما يؤدي إلى شعور الفرد بأنه عضو في جماعة ، وفرد في فريق ، وتحدد قيمته بقدر ما يقوم به مع جماعته وفريق العمل الذي ينتمي إليه.

- التغلب على العزلة والفردية : مع حرص مجتمع التعلم على تنمية الشعور بالشمسية الجماعية ، وزيادة ولاء الفرد لجماعته تقل العزلة ويزداد حماسهم للعمل الجماعي ، ويتم تعزيز الروابط بين الأعضاء ، وزيادة فرص نجاح العمل الجماعي والتعاوني (Cummings, 2006, p.p. 22-25).

- تنمية المعارف والخبرات : لا يقتصر مجتمع التعلم المهني على تنمية المهارات والخبرات وحدها ، ولكنه إلى جانب ذلك يهدف إلى تنمية الخبرات الاجتماعية والأكاديمية والمهنية ، ويتم دمجها معاً.

- تنمية خبرات أعضاء القسم البحثية : تهدف كل البرامج التي تقدم في مجتمع التعلم المهني إلى تنمية المهارات والخبرات الشخصية لدى كل من رئيس القسم والأعضاء في إطار الجماعة أو فريق العمل ، وكذلك تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الهيئة المعاونة ، والقدرة على البحث والتأمل ، حيث تتعود الهيئة المعاونة على ممارسات البحث العلمي ، وجمع المادة العلمية من مصادرها.

- التحسين المستمر : الغاية الكبرى لمجتمع التعلم المهني تتجسد في تحقيق الإصلاح ، وتطوير عملية التعلم من خلال عمليات التعليم نفسها ، أو ما يمكن أن تسميته بإصلاح التعليم بالتعليم.

- التكاتف الأكاديمي : لكي تكون لدى الأعضاء في القسم العلمي القدرة على تطوير التعليم وإصلاح القسم ، فإن ذلك مشروط بتعلمهم المستمر ، لرفع كفاءتهم العلمية والمهنية. إن المجتمع المهني يدفع فعلاً نحو التغيير التعليمي والتطوير والإصلاح ، و إيجاد بيئة من شأنها أن تساعد على التعلم والتجريب والإبداع (التل ، 2007 ، ص 145).

مجتمعات التعلم والتكاتف الأكاديمي في الحياة الجامعية :

تم وضع مفهوم مجتمعات التعلم المهنية بكونها أداة تسعى لتحقيق الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس ، ولتحسين مخرجات التعلم فيما يتعلق بالطلاب ، ففي مجتمعات التعلم يعمد المعلمون إلى مشاركة بعضهم البعض في الممارسات الفردية لكل منهم من أجل الوصول إلى ممارسات جيدة ، ومثل هذه العملية من شأنها أن تعيد تشكيل البيئة الثقافية لمجتمع العمل ، وذلك من خلال إعادة تشكيل الثقافات والقيم السائدة ، وجماعية الأداء (Wong, 2010, p.p.136-137).

هذا وتعدّ المعايير والقيم والأخلاقيات التي يتحلّى بها أعضاء هيئة التدريس في المواقف هي أساس رأس المال الاجتماعي الضروري لإقامة أقسام علمية مترابطة ومتكاتفه مع بعضها البعض. وهذا هو أساس السلطة الإدارية في النظم الديمقراطية ، فمن خلال بث القيم الديمقراطية والمعايير

الثقافية ، يُسهم رئيس القسم في دعم السلوكيات الإيجابية نحو الآخرين قدامى وجدد ، لقبول الجميع لبعضهم البعض داخل القسم الواحد ، فالخصائص الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية التي تدعم التكاتف وتحقق التعاضد هي الجوهر ، وفيما يبدو أنها هي الفائدة غير المادية التي صنعتها الأقسام العلمية بالجامعات لنفسها ، في ظل التدرج العلمي من مستوى دراسي إلى أعلى ، والتفويض على المستوى المؤسسي ، ونوع الأداء المهني العام في بعض الأقسام (Eckstein,2003,p.168) والنزعة الطبيعية للأفراد نحو ميثاق شرف أكاديمي دون خوف من عقوبة أو جزاء.

مجتمعات التعلم والمبادئ الأخلاقية الحاكمة للتكاتف الأكاديمي بالجامعة :

تتميز مجتمعات التعلم المهنية في الأقسام العلمي بتأكيدهما على التعلم الجماعي ، وهذا يشير إلى العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي ، بحيث أن جودة التعليم تعتمد على كفاءة ومواقف كل قسم على حده ، غير أنه إلى جانب هذا ينبغي أن تهيب الميول والمهارات والمعارف الخاصة بكل عضو هيئة تدريس بحيث تستخدم بشكل جماعي ومنظم ، وهو ما يعنى ضرورة أن يتم الاهتمام بالموارد الاجتماعية لكل قسم. وتعد قيم الأمانة والثقة والإنصاف والاحترام والمسئولية هي القيم الجوهرية التي تشكل إطار العمل داخل مجتمعات التعلم ومن ثم العمل العلمي النزيه بها (Dill, 2003, p.p. 4-5). والضروري لضمان نشر العلم وتوليد المعرفة وتنفيذها ، وحمايتها من الفساد داخل الأقسام العلمية نفسها ، فالعواقب الضخمة لعدم الالتزام تؤدي إلى تهديد له ثمنه في عالم اليوم خاصة سمعة وكفاءة الأقسام ، والثقة العامة في مصداقية مؤسسات الجامعة الفكرية ، فعند خرق هذه المبادئ الأخلاقية ، فإن هناك مخاطر على كل من الصالح العام والتنظيمي للجامعة ومؤسساتها (Eckstein,2003,p.170).

ولذا تُقيم الأقسام العلمية بالجامعات روابط مشاريع بحثية ، وروابط أكاديمية ، وأخرى اجتماعية تعاونية بطرق إيجابية تريد من المسئولية ، وتتعكس على معدل الأداء والإنتاجية ، ولكي يحدث هذا يجب أن يقوم جميع أفراد القسم بدورين أساسيين هما الناقل للنصيحة وتعظيم رأس المال الاجتماعي والعلمي للصالح العام بالقسم ، والوظيفة التنظيمية لضمان استمرار الثقة والشرعية في كونهما منتجاً مصاحباً لهذه التفاعلات والتعاملات. وطبقاً لذلك فإن فقدان الترابط الاجتماعي والتكاتف العلمي داخل القسم يكون مسئولاً عن فقدان المسئولية الاجتماعية ، وضعف التعاون والتكامل العلمي. في حين أن قبول الآخر يؤدي لترسيخ القيم التي تربط الأساتذة بكل من التعليم والبحث العلمي وخدمة

المجتمع ، ومن ثم خلق بيئة عمل ملائمة تسعى إلى التفاهم والتسامح في ظل التنوع الثقافي بين الأعضاء(هوسر، 2007، ص 26).

مجتمعات التعلم وآليات تحقيق التكاتف الأكاديمي بالجامعة:

من شروط بناء مجتمع التعلم المهني ضرورة وجود القيادة التشاركية الداعمة ، وطرح الرؤية والقيم المشتركة ، والإبداع الجماعي ، والظروف الداعمة ، وتبادل الممارسات الشخصية (دوفور & إيكر، 2008، 23-27) ويتداخل مع هذه الأسس الكثير من الأبعاد مثل التغيير والبيئة الداعمة ، وقيادة القسم العلمي ، ودورها الفاعل في التنمية المهنية للأعضاء والهيئة التدريسية المعاونة وذلك لضمان استمرار التحسين ، مع التركيز على الأداء الأكاديمي والتعاون و فرق العمل.

وتتعدد سبل وآليات تحقيق التكاتف الأكاديمي في مجتمعات التعلم المهنية لتشمل تنمية عمليات الترابط العلمي وتعزيز القيم الديمقراطية ، والعمل على تعزيز الاستقلالية الذاتية مع ممارسة التعاون بين الزملاء (Heyneman, 2005,p.p.3-4) والسعي نحو توفير جدر من الثقة ، وتعزيز روح الجماعة ، والعمل على ترسيخ العلاقات الإنسانية ، وتغليب الصالح الاجتماعي العام داخل القسم ، وتهيئة مناخ القسم العلمي بما يسمح بالتغلب على الصراعات والتحرُّبات ، وبالعامل على توفير بيئة إيجابية نحو الجميع ، ومُحفزة على الاندماج والإنتاج. ولكن عبارة التكاتف الأكاديمي تعد من أكثر العبارات التي يُساء فهمها ، كما أن التوقعات التي تنتج عنها رغم أنها تُثير الإعجاب ، إلا أنها عادة ما تكون غير واقعية ، فعلى الرغم من مثالية التكاتف كمفهوم ، إلا أننا نرى أن أعضاء هيئة التدريس داخل القسم العلمي قد لا يتفقون دائماً. ولذا نجد أن كثيراً ما يُستعمل تعبير التكاتف الأكاديمي Collegiality في المؤسسات الجامعية للتعبير عن صورة لمكان عمل مثلى ، يعمل فيه كل من الرجال والنساء معاً ، ومع طلابهم من أجل نشر العلم والمعرفة ، تتسم بالتوفيق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لتحقيق الترابط المهني(Benedict, 2009, p.47) وهذا يتطلب ضرورة البحث عن خبرة أحد الجامعات الأمريكية للإفادة منها.

ثانيا : مجتمعات التعلم والتكاتف الأكاديمي بجامعة نورث كارولينا (أنموذجاً للجامعات الأمريكية)

أكدت الرابطة الأمريكية للتعليم العالي واجتماعات المائدة المستديرة حول التعليم العالي PEW على أن مسؤولية التكاتف المهني والأكاديمي تقع على عاتق الأقسام العلمية بالجامعة ، وأن رئيس القسم هو الذي يجعل من التكاتف والترابط والمساندة المنشودة عمليات وإجراءات تتحقق على مستوى الجامعة. (Giles- Gee, H. & McMahon, 1999, p.p. 7-9) بل إن كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته علي تحقيق أهدافه ، وأهداف الجامعة ، تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية لرئيسه.

(أ) مجتمعات التعلم المهنية وصناعة التكاتف الأكاديمي بالجامعات الأمريكية:

إن التبادل الثقافي والمهني بين أعضاء القسم الواحد يتضمن عدة عمليات يُعرف الفرد من خلالها ، ويقوم بإضفاء الصفة الذاتية على المعايير المناسبة له ، فالبحث والدراسة والأنشطة المنهجية واللامنهجية المصاحبة لعمليات التدريس ، تستلزم الاتصال الدائم الإيجابي والرسمي بين هيئة التدريس والإداريين والطلاب ، فتؤدي هذه الاحتكاكات إلى حالة من الترابط المهني والتكاتف تتوقف على درجة التواصل بين من هم بالقسم. والتي يجب أن تكون صورة مجتمع التعلم بها مترابطة وثابتة تدور حول مستقبلهم للنهوض بالتكاتف وفرص تحقيقه ، فمع التقارب بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ورئيس القسم - يجسدون معاً أهداف القسم - يجد أعضاء الهيئة المعاونة أنفسهم يقومون بالمثل ، عندما يرون مدى التزام رؤسائهم وزملائهم بالمعايير الاجتماعية والأمانة العلمية والاستقامة(هوسر ، 2007، ص ص 29-31).

(ب) مجتمعات التعلم بجامعة نورث كارولينا ودعم التكاتف الأكاديمي :

ولاية كارولينا الشمالية هي إحدى الولايات الأمريكية التي تقع على شاطئ المحيط الأطلسي في شرق البلاد. وقد كانت من بين المستعمرات الثلاثة عشر التي ثارت ضد الحكم البريطاني خلال فترة الثورة الأمريكية ، ويحدها جنوباً ولاية كارولينا الجنوبية وولاية جورجيا من الجنوب الغربي وتنسي من الغرب وفرجينيا من الشمال. عاصمتها السياسية مدينة رالي وتقع في منتصف الولاية ، وعاصمتها الاقتصادية مدينة شارلوت الواقعة في الجزء الغربي من الولاية. وتعد مدينة رالي Raleigh مركز مقاطعة ويك في الولاية ، تأسست عام 1588 ويبلغ عدد سكانها 401,552 نسمة كأحد أكبر 50 مدينة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعد مدينة رالي بضواحيها من أسرع المدن نمواً في الولايات المتحدة. ويوجد فيها العديد من الجامعات ، وتشكل المدينة مع كل من مدينتي

دورهام وتشابيل هيل ، ما يعرف باسم حديقة مثلث الأبحاث أو المثلث اختصاراً. (http://en.wikipedia.org/wiki/Raleigh,_North_Carolina).

- نبذة عن نشأة جامعة نورث كارولينا ومكانتها محلياً وعالمياً :

تقدم جامعة نورث كارولينا University of North Carolina عدداً من البرامج الجامعية الحيوية ، والتي تشهد على مكانة وترتيب الجامعة منذ فترة طويلة في الولايات المتحدة الأمريكية ، منذ أن كانت في مبانيها مستأجرة عام 1789 ، والتي فتحت أبوابها للطلاب بدءاً من 12 فبراير عام 1795 كأول جامعة حكومية في البلاد (Wootson, 2012). وتعد جامعة UNC في تشابل هيل Chapel Hill أول جامعة عامة في البلاد ، وهي من أقدم ثلاث جامعات أمريكية ، وتعد من مصاف الجامعات البحثية الرائدة في العالم. وهي عضو في رابطة الجامعات الأمريكية المرموقة ، حيث تصنف جامعة نورث كارولينا بصورة منتظمة باعتبارها واحدة من أفضل مؤسسات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة وذلك وفقاً لمعايير الجودة الأكاديمية (North Carolina Collection, 2012).

ولقد كسبت جامعة UNC سمعة طيبة باعتبارها واحدة من أفضل الجامعات في العالم ، وتفخر الولاية بذلك ، حيث يوجد بالجامعة هيئة تدريسية متميزة ومتنوعة ، وتتيح جامعة UNC العديد من الفرص الأكاديمية للطلاب ، والتي لا يمكن العثور عليها في أي مكان آخر بالتعليم الجامعي ، فهي ذات قيمة لا تُضاهى من قبل أي جامعة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويوجد بالجامعة عدد (14) كلية ومؤسسة جامعية ، حيث تقدم الجامعة عدد (78) تخصصاً أكاديمياً في درجة بكالوريوس ، وعدد (112) تخصصاً في درجة الماجستير ، وعدد (68) تخصصاً لدرجة الدكتوراه ، وسبعة برامج للدرجة المهنية من خلال مؤسساتها وكلياتها ، ولقد تخرج منها عدد (282886) خريجاً يعملون بمختلف أنحاء الولايات الخمسين ، وبأكثر من 140 بلداً من دول العالم (North Carolina Collection, 2012).

وتؤكد أنظمة ولوائح التعليم بجامعة UNC شأنها شأن أغلب الجامعات الأمريكية على أن معظم الكليات يتبعها العديد من الأقسام العلمية المتخصصة. (<http://unc.edu/academics/depts-a-z>) موزعة بين مختلف التخصصات ، ويعد تخصص الفلسفة بها من أفضل الأقسام العلمية عالمياً وفقاً لإنتاجية أعضاء هيئة التدريس وسياسات توظيف الخريجين ، وكذلك الكيمياء والفسولوجي واللغات وغيرها ، وتتمتع الأقسام

بصلاحيات عدة في مختلف الشؤون العلمية والمالية والإدارية ، وذلك في حدود اللوائح الداخلية لكل قسم علمي والنظام العام للجامعة.

- سياسات واستراتيجيات تحقيق الترابط المهني بجامعة نورث كارولينا :

تتجه مجتمعات التعلم المهنية نحو تحقيق التكاتف الأكاديمي والترابط المهني بهذه الأقسام بانتهاج سياسات واستراتيجيات كالآتي :

- وضع إستراتيجية جامعية لتحقيق ورعاية التكاتف الأكاديمي : كأحد أهم أدوار الجامعة في تعريف الأعضاء بطبيعة سير الأمور في القسم العلمي وفي المؤسسة ككل ، بما في ذلك سياسة وهيكل إدارة الهيئات التدريسية ، ونوعية البرامج والمقررات الدراسية ، حيث تشير تجربة كلية الدراسات العليا بالجامعة إلى أن لها استراتيجيات سنوية تركز على قضية التكاتف العلمي والتعاون والمساندة الأكاديمية . (*UNC, The Graduate School, spring 2013*)

- انتهاج عمادة الكليات لسياسات متنوعة لتحقيق التكاتف وتجنب الزلل : فتقوم الكليات بتبصير وتنبيه أعضاء هيئة التدريس بالصعوبات والمشكلات والأزمات القائمة في محيط القسم أو المؤسسة بشفافية ووضوح (Allred,2007, p. 9).

- وضع استراتيجية للتوجيه المؤسسي تسعى لترسيخ المعلومات القانونية : وهي مطبقة في معظم كليات ومعاهد الجامعة ، حيث يتضمن البرنامج قدراً كبيراً من المعلومات القانونية ، التي يجب على أعضاء هيئة التدريس الإلمام والالتزام بها.

- إلزام رئيس القسم بوضع خطة سنوية لرعاية لتكاتف الأكاديمي والترابط المهني : وذلك بما لا يتعارض مع أحكام النظم واللوائح الداخلية الخاصة للكلية أو الجامعة التي ينتمي إليها وتعليماتها وفقاً لللائحة الداخلية ، وعليه تقع مسؤولية القيام بمهام عدة لتحقيق التكاتف العلمي والنمو المهني.

- تأهيل رؤساء الأقسام الجدد : عبر عدد من البرامج الإرشادية التي تعمل على توعيتهم بجوانب عملهم ، وتزويدهم بالمعرفة والمهارة في مجالات الإجراءات الإدارية ، وكيفية خلق روح الفريق بين الإداريين العاملين

بالقسم(-) <http://www.med.unc.edu/ortho/cache/guide/university-community-resources/faclife>.

- تشكيل البيئة الجماعية للقسم : الزمالة والجماعية بجامعة UNC تتعدى إنشاء مكان لطيف للعمل ، ويُبلتزم بهذا المعيار في تشكيل مجتمع القسم العلمي والكلية ، فهو أمر واقعي ممارس بالميدان الفعلي ، يقوم فيه أعضاء القسم بجعل مكان العمل أكثر متعة وتعاون ، خاصة وأن

البيئة الجماعية تخلق فرصاً للبحوث والدراسات المشتركة التي ما كانت لتوجد لو لم يحدث تعاون بي الأعضاء ، وهناك العديد والعديد من الأمثلة الإنتاجية على هذا التعاون البحثي داخل أقسام الكيمياء والعلوم الطبية مثلاً بالجامعة . (UNC, The Graduate School,) (spring 2013)

- مراعاة النزاهة والصراحة والاعتراف بالحقائق : تقديم الكتب والنشرات والمطبوعات التي توجز سياسة الجامعة والإجراءات المتبعة داخل القسم أو الكلية ، وإتاحة المناقشة الحرة للموضوعات المتعلقة بأسئلة أعضاء الهيئة المعاونة كتابياً وشفهياً .

- إمتداد التعاملات إلى ما هو أبعد من مكاتب وقاعات القسم الرسمية : إن بيئة جامعة كارولينا تمتد جماعيتها من قاعات الدراسة لأماكن تناول الغداء للمختبرات ، لترسيخ وتعزيز القيم ، وعلى وجه التحديد للتأثير على أعضاء الهيئة المعاونة والجدد بمعايير أخلاق هيئة التدريس القدامى وقيمها . ومن ثم يتم التعليم والتعلم في مجتمع وبيئة غير أنانية ، وبشكل جميل ، ففي كلية الدراسات العليا تظهر النخبة تجاه المنح الدراسية دون أي موقف نخبوي ، إذ يعمل الجميع معاً وكذلك الدردشة فيما بينهم ، فمجتمع التعلم تنافسي ولكنه غير عدائي .Belligerently Non-Competitive

- بدء العلاقات الإيجابية مع الهيئة المعاونة قبل انتقالهم للحرم الجامعي : بالمراسلة تقدم المعلومات اللازمة للانتقال والاستعداد لتولي المسؤوليات والمهام ، وتنظيم برامج ترحيب وتوجيه وإرشاد *Orientation Programs* للتزويد بالمعلومات الأساسية المتعلقة بكل من القسم والمؤسسة الجامعية ، وابتاع سياسة الباب المفتوح لتتمكن الهيئة المعاونة من طرح الأسئلة التي قد تخطر ببالها بحرية ودون تخوف ، مع تكليف أحد القدامى للقيام بدور المرشد *(Mentor, et al, 2000, p.110)* .

(ج) مجتمعات التعلم المهنية وبرامج تحقيق التكاتف الأكاديمي بجامعة نورث كارولينا :

يُعدّ تحسين الأداء بالقسم العلمي من أهم أهداف مجتمعات التعلم داخل أقسام جامعة نورث كارولينا ، فالأقسام تتبنى نظام المجتمعات المهنية لتصل إلى ، وتحافظ على روح التعاون والمشاركة ، والعمل باستمرار على معالجة وبحث الاحتياجات المتنوعة للأعضاء والهيئات التدريسية المعاونة والطلاب . ومن ثم فإن الأقسام التي تحولت إلى مجتمعات تعلم مهنية تركز على دعم عمليات التنمية والتعلم . وغالباً ما يقوم بهذا الدور مدرب أو عضو هيئة تدريس خبير ، ويتم تحديد دور لكل شخص متوقعاً منه أن يقوم بنقل أنواع معينة من المعرفة والمهارات (Talbert,

(2010, p.p. 557-558). وتتوزع برامج تحقيق التكاتف بأقسام الجامعة ما بين إرشادية وقانونية ،

رسمية وغير رسمية ، وهي تختلف من قسم لآخر ومن مؤسسة لأخرى كآآتي:

- تقديم برامج مبكرة في التنمية المهنية : يوجد لدى كلية التجارة وإدارة الأعمال برنامجاً إلزامياً في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجدد يحقق التكاتف الأكاديمي ، ويستمر تقديمه لمدة أسبوع قبل حلول موعد بدء فصل الخريف الدراسي سنوياً ، وهو يتضمن إقامة ورش عمل في مجالات التدريس والبحث ، يقدم خلالها القدامى خبراتهم الخاصة وصور أدائهم المتميز .
- تقديم قسم الكيمياء برامج لصفقات مهارات وطرق التدريس : تشمل على فيض معلوماتي عن المؤسسة الجامعية ومجتمعها الداخلي ، إلا أن تركيزها الأساسي ينصب على فعالية التدريس لخصوصية هذه المؤسسة التدريسية. (Bensimon,2000, p.p.153-154)
- تنفيذ برامج في التوجيه الشامل والمستمر للأعضاء : الاتصال والتواصل دوماً مع أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا ، وإشاعة وتوطيد الروابط والعلاقات الإنسانية ، وتحريك الدوافع ، وتحفيز أعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. (Giles- Gee, & McMahon, 1997, p.p.1, 18, 19) وتشير خبرة كلية الدراسات العليا بالجامعة إلى ضرورة مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في برامج التوجيه المستمرة على مدار العام (www.unc.edu/depts/diplomat/item).
- عقد ندوات للتوجيه المؤسسي : تعبر عن تطلعات المؤسسة الجامعية واللوائح والتشريعات الحاكمة فيها ، وتعريف الأعضاء بهياكل الإدارة الجامعية وتنظيماتها ، والتعرف على شخصيات رؤساء اللجان الرئيسة والإداريين الذين يشغلون مناصب مهمة ، وأماكن مكاتبهم ووحدهم بالمؤسسة.
- تقديم برامج للتنمية المهنية بمختلف الكليات والأقسام تسعى لتنمية الزمالة ، والتي تنسم بجودة المحتوى ، وجدية طرق التدريب المستخدمة ، بهدف إكساب أعضاء القسم المعارف والاتجاهات اللازمة لحسن أداء مهامهم ، وفهم واكتساب معارف التمثيل المشرف ، وتحقيق التأزر بين اللجان الإدارية ، وإيجاد حلول لمشكلات القسم ، مع تقديم إرشادات مكتوبة تتعلق بكيفية إعداد الخطط البحثية ، وإرشادات للتغلب على المشكلات القانونية ، وتبادل الخبرات حول كيفية أداء الأعمال ، ويعتمد البرنامج على أسلوب دراسات الحالة وحلقات المناقشة ، والمحاضرات التي يُدعى إليها خبراء من داخل الجامعة وخارجها (Dill, 2003, p.p. 3-4).
- تقديم برامج للتوجيه الفعال منذ الأسبوع الأول للدراسة : باتباع أساليب رسمية وأخرى غير رسمية لتعميم ونشر المعلومات والاجراءات الإدارية ، كما في كلية الطب وأقسامها المختلفة.

- تكليف رئيس القسم كأول المساعدين للهيئة المعاونة : مع تعيين رئيس القسم بأي من الجامعات الأمريكية وكذلك الحال بجامعة نورث كارولينا ، تتحدد أربع مراحل متكررة لعمل جماعة القسم وهي التشكل *Forming* والاقترحام والمداهمة *Storming* و وضع المبادئ والقواعد *Norming* والأداء *Performing*. (*Benedict,2009,p.113*)
- عقد جلسات للتوجيه الرسمية : للتحديث عن سياسات الجامعة حيث يترك للأقسام العلمية مهمة الحديث عن تطلعاتها التي لم ترد في الوثائق المدونة بالجامعة ، حيث يتضمن برنامج التوجيه الشامل ما يقرب 100 ساعة من ساعات التدريب والتثقيف ، وغيرها من الندوات التوجيهية واللقاءات التعريفية المتعلقة بمختلف شؤون المؤسسة وعمادتها. (*Bensimon, et al,2000,p.116*)
- إقامة لقاءات تعارف داخلية وخارجية : من خلال السيمينارات التي يشارك فيها قدامى رؤساء الأقسام ، فتقدم فيها محاضرات عن مسؤوليات رئيس القسم (Dill, 2003, p.5). وقد يُدعى إليها محاضرين من خارج الجامعة. وتعدّ هذه البرامج فرصاً للتعارف والمناقشات التي تتناول الدور الإداري لعضو القسم ، والوضع القانوني والحقوق والواجبات ، وإطلاعهم على سبل الإدارة والتنظيم الحديثة ، وصناعة واتخاذ القرار الصحيح ، وكيفية التعامل مع المشكلات الروتينية أثناء أداء العمل.

(د) مجتمعات التعلم المهنية وآليات تحقيق التكاتف العلمي بجامعة نورث كارولينا :

- تتنوع آليات تحقيق التكاتف والترابط العلمي ، وسبل تنمية الزمالة في مؤسسات وأقسام جامعة نورث كارولينا فتشمل الآتي :
- انتهاج آلية الإرشاد الثنائي والجماعي مع الهيئة المعاونة : تركز على قواعد التسجيل لتنمية القدرات *Qualifications* ، والحضور بحلقات البحث العلمي والندوات ، فيتم داخل القسم توفير الأوقات المناسبة للجمع بين أحد الجدد وأحد المتمرسين يعملان من خلالها كصنوين (لا كمتمرن ومعلم) بحيث تكون اهتماماتهما مشتركة وهدفهما واحد (Dill, 2003, p.8).
 - تبصير أعضاء هيئة التدريس والموظفين بقوانين الجامعة : للدراية بالمعلومات أو المراجع التي يحتاجون إليها ، والإجابة عن تساؤلاتهم عندما تطرح ، فتقدم برامج التوجيه أمثلة نموذجية وإجابات ملائمة عنها ، للمساعدة على تفهم الإشكاليات القانونية بالمؤسسات الجامعية. (*Bask,1999,p.p.23-25*)

- استقبال رئيس القسم للهيئة المعاونة وتهيئتها للاندماج : تشير خبرة قسم الكيمياء إلى أن رئيس القسم العلمي مسئول عن تيسير سبل الاتصال والتواصل - خاصة في السنوات الأولى من عمل القادم الجديد للقسم - مع غيره من القدامى داخل المؤسسة ، بحيث يدرك الجميع اهتماماته ، ويظهر مدى ارتباطها باهتمامات الزملاء الآخرين ، لأن هذه الروابط قد لا تكون واضحة في البداية. (Neumann,1993,pp.3-5)
- تقدير دور رئيس القسم في التشكيل المهني للأعضاء : إضافة إلى دوره في تشكيل السلوك العلمي ، حيث يتيح النظام الاجتماعي المتداخل للقسم العلمي طرقاً عدة يُمكن من خلالها للأعضاء خلق تضامن قيّم ذي معنى وأهمية ، ليشارك الجدد في خبرات أكاديمية واجتماعية وثقافية مشتركة وتزيد من ترابطهم كأكاديميين مع زملائهم (Allred,2007, p.p. 28-29).
- صناعة واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية : على أساس من التعاون ، مع ضرورة منح ومكافأة أعضاء هيئة التدريس بإعطائهم حوافز على مشاركتهم الفاعلة في إدارة القسم ، على أن يكون الرئيس بمثابة المتحدث باسم الهيئة العلمية للقسم ، و هو أحد أعضاء القسم شأنه شأن الآخرين تجري عليه القوانين واللوائح نفسها بعيداً عن شخصيته. (Miller,1999,p.739)
- استثمار فرص التواصل الشبكي لتحقيق الترابط المهني والاجتماعي : حيث يسعى رئيس القسم لتوثيق عُرَى التواصل المهني والعلمي مع كافة الزملاء ، ومن ثم مساعدتهم على بدء التحول إلى أعضاء فاعلين بأقسامهم ، ويقدم مركز التميز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة العديد من برامج في التوجيه والرعاية الإرشادية لتنمية مؤهلات قيادات الجامعة (UNC, Centre for Faculty Excellence, 2014, p.p.2-5).
- رفع مهارات رؤساء الأقسام الجدد : لتنمية واكتساب مهارات التفاوض وآليات تقليل الصراع بين أعضاء هيئة التدريس ، وأساليب فض الصراعات والنزاعات ، وينتظم ببرامج تنمية المهارات رؤساء الأقسام العلمية دون تكبر ، ويتم تزويدهم بكتيبات ومطويات إرشادية ، تتعلق بطرق تحليل المشكلات والأزمات ، وكيفية التغلب على الصعوبات داخل الأقسام وخارجها ، وتناقش قضايا لحالات ومشكلات مرتبطة بواقع العمل بالأقسام العلمية (UNC, Centre for Faculty Excellence, 2014, p. 12).
- تقديم برامج لتنمية القدرات والمهارات الإدارية والتنظيمية لرؤساء الأقسام القدامى: بوصفهم قادة يشاركون في تخطيط وصياغة أهداف وسياسات الجامعة وسبل حل مشكلاتها ، فضلاً عن تبصير رؤساء جميع الأقسام بأساليب زيادة دافعية الأعضاء ، وحفزهم على الاندماج والأداء

الجيد ، وزيادة قدراتهم على التواصل والترابط ، وفنون التعامل مع الآخرين ، وتنمية مهاراتهم في التغلب على مشكلات العمل الجماعي.

- تقييم أداء رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمعيار التكاتف الأكاديمي : ومدى دعمه للجهود العلمية وغير العلمية التي تغطي قضايا الأزمات والمشكلات المعقدة لجميع الأعضاء ، وتحمله المسؤولية كاملة تجاه الجميع ، وعمله المستمر لتوفير وتحقيق الجودة في بيئة القسم ، وكفاءة المناخ والألفة والتعاون داخله (Sorcinelli,1999,p.p.3-4) ولذا يُحاسب رئيس القسم على قدر ومدى التكاتف العلمي السائد داخل قسمه ، والذي يترتب عليه نهوض الأعضاء والهيئة المعاونة بمهامهم وإنتاجيتهم.

وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للأقسام بجامعة نورث كارولينا كنموذج للجامعات الأمريكية ، فماذا عن واقع ظاهرة التكاتف العلمي والترابط المهني بالأقسام العلمية بالجامعات المصرية ، هذا ما سوف نتناوله الدراسة في الخطوة التالية.

ثالثاً : مجتمعات التعلم المهنية والتكاتف الأكاديمي بالجامعات المصرية

في إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة جاءت مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي (عام 2000) ، أصدر المجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم (405) بتاريخ 2002/12/14، وجلسته رقم (406) بتاريخ 2003/2/8 قرارات بالموافقة على الهيكل التنظيمي والإطار العام المنظم لإدارة تنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي (جمهورية مصر العربية، 2006، ص 5) ونص البند الرابع من القرار على إنشاء وحدات لإدارة مشروعات التطوير على مستوى الجامعات المصرية والمعاهد الفنية . (المجلس الأعلى للجامعات، 2002) في المرحلة 2007/2002 في المستويات التالية : اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي ، ولجنة تسيير مشروعات تطوير التعليم العالي ، و وحدة إدارة المشروعات بالمجلس الأعلى للجامعات ، و وحدات إدارة مشروعات التطوير علي مستوى الجامعات المصرية.

واعتمدت أغلب الجامعات المصرية تشكيل وحدة لإدارة مشروعات التطوير بها ، وكان من أول المشروعات التي يتم تنفيذها بوحدة التطوير بالجامعة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وكذلك انشاء مركز تدريب بكل جامعة ، تحت مسمى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDC ، وتشكيل الهيكل التنظيمي لكل مركز ، ويكرس كل مركز من مراكز تنمية القدرات جهوده لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة وكذلك الهيئة المعاونة

- من المعيدين والمدرسين المساعدين ، وتوفير فرص متميزة للتنمية الذاتية البشرية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بذات الجامعة ، أو بالجامعات المصرية الأخرى (منصور ، 2011، ص 197-198) ويقوم بالتطوير المستمر لنظم التدريب به لمواكبة أحدث مراكز التدريب ليتمشي مع المعايير المطلوبة للتدريب قومياً وعالمياً ، ووضع خطط لتحسين ومراقبة ومتابعة العملية التعليمية لضمان الأداء المثمر والتميز ، ويهدف مركز FLDC بكل جامعة لتحقيق ما يأتي :
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات على أن يكون التدريب والتنمية عملية مستمرة .
 - تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة.
 - تنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية والإداريين.
 - تنمية المهارات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال برامج خاصة فى مجالات التجارة ، والقانون ، والمحاسبة وغيرها .
 - تنمية المهارات الادارية والقيادية لجميع موظفى الجامعة والجهاز الإدارى بها .
 - تحسين القدرة المؤسسية للهيئات المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين من خلال برامج خاصة تهتم بتنمية مهارات العرض والاتصال وإدارة الوقت والتنمية الذاتية .
 - التعاون مع مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات الأخرى فى مجال التنمية البشرية والمهنية لاعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية والادارية.
 - وتتضمن مصفوفة الجدارات التدريبية عدد من موضوعات المجالات التدريبية كالاتي :
 - التدريس : استخدام التكنولوجيا فى التدريس ، نظام الساعات المعتمدة ، ونظم الامتحانات وتقويم الطلاب، ومعايير الجودة فى العملية التدريسية.
 - البحث العلمي : النشر العلمي الدولي ، وإدارة الفريق البحثى ، وكيف تكتب مشروعا بحثياً، وأخلاقيات البحث العلمي.
 - القيادة والإدارة : التخطيط الاستراتيجى ، والإدارة الجامعية ، والجوانب المالية والقانونية فى الجامعات ، وإدارة الوقت والاجتماعات.
 - الاتصال والتعامل مع المجموعات : وتتضمن مهارات الاتصال فى أنماط التعليم المختلفة ، والعرض الفعال ، وتنظيم المؤتمرات العلمية ، وأخلاقيات سلوكيات المهنة.
 - وتنفذ دورات تدريبية لرفع المستوى المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة لها. هذا وتحدد كل كلية عدد من الدورات والبرامج التدريبية والإرشادية التي تقدمها لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة(جامعة حلوان ، د.ت، ص ص 13-15)

الدراسة الميدانية

اتبعت الدراسة الميدانية الإجراءات التالية:

- أداة الدراسة : قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتحديد الأبعاد الرئيسة للاستبيان ، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة أيضا ، حيث أكدت نسبة من عينة البحث في الدراسة الاستطلاعية 89.37% إلى أن هناك مهناً كثيرة لا تتطلب فترة طويلة من الإعداد كتلك التي تتطلبها مهنة العمل العلمي بالجامعة ، ذات السنوات الطوال من الاختبار ، والتي يتوجب على أعضاء هيئة التدريس المرور بها قبل الانتهاء من أطروحة الدكتوراه ، والحصول على درجات علمية ثابتة مثل زملائهم ، فضلا عن الفارق بين المردود المادي لهذه المهنة ونظيراتها ، بل لا يقتصر الأمر على كون الممارسة لهذه المهنة مكلفة وغير فعالة فحسب ، بل تحدث أثناءها بعض المواقف والسلوكيات التي قد لا تتماشى مع قيمنا الدينية أو الاجتماعية ، ومن ثم تنعكس على تحقيق التكاتف الأكاديمي والترابط المهني.
- وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تم تصنيف عبارات الاستبيان بصورة مقيدة ، وفقاً لنموذج ليكرت الخماسي ، وتضمن (33) عبارة موزعة على محاور خمسة هي : برامج رئيس القسم ومساندة الهيئة المعاونة ، ومساعدة أعضاء القسم للهيئة المعاونة ، والاتصالات والتواصل مع الهيئة المعاونة ، والعلاقات الإنسانية تجاه الهيئة المعاونة ، ومعوقات تحقيق التكاتف الأكاديمي مع الهيئة المعاونة.
- صدق الاستبانة : تم حساب صدق الاتساق الداخلي ، حيث قام الباحث بحساب معاملات الارتباط لبيرسون " Pearson " وسبيرمان " Spearman " بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي :

جدول (1)

معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

المجال	رئيس القسم والمساندة	مساعدة القسم	الاتصالات والتواصل	العلاقات الإنسانية	معوقات التكاتف
معامل ارتباط بيرسون	0.91	0.81	0.90	0.88	0.92
معامل ارتباط سبيرمان	0.85	0.71	0.89	0.93	0.86

من الجدول (1) يتضح أن معاملات الارتباط لكل من بيرسون " Pearson " ، سبيرمان " Spearman " وذلك بين درجات محاور الاستبيان كل على حدة والدرجة الكلية للإستبيان هي قيم دالة إحصائياً وذلك عند مستوى 0.01.

- ثبات الاستبانة : تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام قانون التجزئة النصفية ، وذلك بإيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع الفقرات زوجية الرتبة ومجموع الفقرات فردية الرتبة وكانت قيمة معامل الثبات ($\alpha = 0.88$) حيث تعتبر عالية ، والذي يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف على مجتمعات التعلم المهنية بالأقسام العلمية وتحقيق التكاتف الأكاديمي، وهذا مؤشر على صلاحية الاستبانة للتطبيق. وباستخدام معامل كرونباخ ألفا (α) تم إيجاد مجموع تباين فقرات الاستبانة وتباين المقياس الكلي وكانت قيمة معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.88$) والتي تعطي دلالة على الوثوق بهذه الاستبانة ، وهذا مؤشر على صلاحيتها للتطبيق.

- مجتمع وعينة الدراسة : تم توزيع الاستبيان على عدد (295) عضواً من الهيئة المعاونة من المعيدين والمدرسين المساعدين بكليات جامعة الزقازيق ، خلال العام 2013 / 2014م ، وحصل الباحث على عدد (279) استبيان تم استبعاد عدد (6) استبيان منها لعدم اكتمالها ، ومن ثم أجرى التحليل الإحصائي على عدد (273) استبيان.

نتائج الدراسة ومناقشتها

جدول (2)

ترتيب محاور الاستبيان تنازلياً وفقاً للمجموع الكلي

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
	برامج رئيس القسم لمساندة الهيئة المعاونة	52.00	5.789	72.23%
	مساعدة أعضاء القسم للهيئة المعاونة	58.10	8.774	77.47%
	الاتصالات والتواصل مع الهيئة المعاونة	56.00	5.675	74.67%
	العلاقات الإنسانية التعاونية والهيئة المعاونة	59.22	7.697	77.23%
	موقوفات تحقيق التكاتف الأكاديمي	59.38	7.700	78.38%
	مجموع المجالات الكلي	56.47	7.127	75.97%

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخامس المتعلق بموقوفات تحقيق التكاتف الأكاديمي داخل القسم العلمي لدى عينة الدراسة احتل المرتبة الأولى ، وكانت نسبته (78.38%) ، يليه

المجال المتعلق بالعلاقات الإنسانية التعاونية (77.23%) وأقلها برامج رئيس القسم حيث كانت نسبته (72.23%) ، ويشير هذا عن قدر الاهتمام الذي يوليه بعض رؤساء الأقسام لبعض وظائفهم العلمية والإدارية داخل القسم تجاه الأعضاء والهيئة المعاونة ، وفيما يلي تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

(أ) الدور المهني وبرامج رؤساء الأقسام نحو الأعضاء والهيئة المعاونة :

تشير الجوانب التنظيمية للأقسام العلمية بالكليات والمعاهد فيما يتعلق بطبيعة فترة التعيين على درجتي معيد أو مدرس مساعد إلى وجود افتراض ضمني لدى رؤساء الأقسام بأن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، متى تم تعيينهم يعرفون ما عليهم القيام به من الأعمال ، ولو استثنينا التسجيل لدرجتي الماجستير والدكتوراه ، واستثنينا إلى جانبها بعض المهام داخل القسم التي توجه عنايتها نحو التدريس والتدريب ، يُتوقع من الهيئة المعاونة التفوق في مضماره ، ولوجدنا أنه رغم التباين فإن غالبية الأقسام العلمية لا يوجد لديها إرشادات مكتوبة يستطيع أعضاء القسم والهيئة المعاونة أن يقتدوا بها للنجاح في أثناء مسيرتهم العلمية والمهنية. (أشارت بذلك نسبة 70.25% من الهيئة المعاونة في مختلف الكليات دون استثناء ، بل شكل ذلك الأمر صدمة للغالبية منهم في بداية حياتهم العلمية والمهنية قبل أن يعتادوا على ذلك). في الوقت الذي ينادي فيه بعض الأعضاء بأهمية العلاقة بين أداء رؤساء الأقسام العلمية لأدوارهم ومسئولياتهم كمطورين للهيئات المعاونة ، وتشير حالات كثيرة إلى أن درجة أداء رؤساء الأقسام العلمية تجاه التكاتف الأكاديمي (72.23%) وفقاً لنتائج الاستبيان والمقابلات والمناقشات ، حيث يتضح الآتي :

- اختلاف شكل التكاتف الأكاديمي باختلاف شخصية رئيس القسم : كثيراً ما انعكست شخصية رئيس القسم وسماتها وقوانين إدارتها المعمول بها على مناخ القسم وإرساء القواعد المهنية المعتادة ، وترسيخ العلاقات.
- ضعف خبرات بعض رؤساء الأقسام : نتيجة لغياب التوصيف الدقيق للمهام عن البعض ، خاصة في ظل قصور اللوائح التنظيمية الداخلية لبعض الكليات ، تمثل ذلك كثيراً في قيام رئيس القسم بمهام غير مطلوبة منه ، نتيجة لكثرة وتشعب أعماله ، للدرجة التي لا تمكنه من إيجاد علاقات إنسانية مع بعض الأعضاء ، مما يؤدي إلى تغليب بعض مشاعر الاحتقان نحوه ، وظهور الصراعات والنزاعات.
- طول فترة تعلم رؤساء الأقسام الجدد بالمحاولة والخطأ : يقضي رئيس القسم زمناً غير قليل من فترة رئاسته للقسم في تعلم ومعرفة نظم وطبيعة العمل ، والصلاحيات الممنوحة له ، وكيفية

انجازه للمعاملات الإدارية ، يكون فيها رؤساء الأقسام القدامى أحد أهم مصادر المعرفة والخبرة في مرحلة تعلم رؤساء الأقسام الجدد ، كفترة انتقالية تتأخر فيها الجامعة لتدني مستوى العمل بالقسم.

- ضعف برامج التوجيه الأكاديمي الرسمية : أمضى البعض وقتاً طويلاً في محاولة تبين كيفية مباشرة العمل عند بدء التحاقهم بأقسامهم ، وتخطبهم أثناء مسيرتهم المهنية ، متسائلاً إلى أين يذهب ؟ فقد لا يعرف بعضهم الخطوة التالية التي على كل منهم أن يخطوها كباحثين وكأعضاء هيئة تدريس ؟ وكونهم بحاجة للنصح والتوجيه ، والشخص الذي يساعدهم على تحقيق ذلك.

- التجريب وانعدام الإرشاد : الكثير من الهيئة المعاونة يميلون إلى التجريب والاستماع إلى نصائح واستشارة السابقين أكثر من رجوعهم للنظم واللوائح الرسمية ، مما يدفعهم للتعلم من غيرهم ، وتكرار الأخطاء.

(ب) آليات وطرق مساعدة زملاء القسم القدامى للهيئة المعاونة :

لوحظ اعتماد الأعضاء على الذاتية والحلول الشخصية بنسبة (77.47%) حيث عبّر بعضهم بقوله أنه منذ أن عُيِّن بالقسم ، ليست هناك إرشادات أو توجيهات مكتوبة ، وعلى عضو الهيئة المعاونة محاولة تشكيل تصوّر ذاتي من خلال الشائعات والمعلومات الدائرة حوله ، راجياً أن يخبره أي شخص عما هو بحاجة إليه بالضبط ، فلا توجد توجيهات رسمية ممنهجة ، يمكن أن يُقنّدى بها وفقاً لأسس علمية ، وفيما يلي عرض لأهم تلك النتائج :

- عدم وجود سياسة إرشادية رسمية للهيئة المعاونة : أشار البعض إلى أنه لم تقدم لهم أي معلومات بصورة رسمية خلال سنة عملهم الأولى تتعلق بسياسات القسم ، وما دور كل منهم ؟ بما ينطوي عليه قدر كبير من التخوف من طبيعة النصائح التي تقدم لهم بطريقة عشوائية وارتجالية.

- وفاء قلة من رؤساء الأقسام والأعضاء القدامى نحو الهيئة المعاونة : التعامل في بعض الأقسام يسير بشكل حسن للغاية ، ويشعر بارتياح ، فبعض رؤساء الأقسام لا يبخل بالمعلومة والخبرة ، ويقدم من حين لآخر ورش عمل وحلقات بحث مفيدة للهيئة المعاونة ، ذلك إذا كان رئيس القسم يتسم بالحيوية.

(ج) العلاقات الإنسانية السائدة تجاه الهيئة المعاونة :

تذبذب الأعضاء بين سهولة الفترة الانتقالية وصعوبتها فقد وصلت النسبة إلى 77.23% ، وأشاد بعضهم أنه وعلى الرغم من تخوُّف الجميع من المباشرة في بدء العمل والتحاقهم بالقسم ، إلا أن الفترة الانتقالية مرت معهم بسهولة ويُسر حتى الحصول على درجة الدكتوراه ، ومحاولة استكشاف الطريق بصورة ارتجالية داخل القسم دون أن يكون هناك أي تقدير أو اهتمام من رئيس القسم لما يعاني منه ، وكانت النتائج كالتالي:

- الضبابية وعفوية المعلومات وعشوائيتها مع الهيئة المعاونة : لم يكن أيٌّ منهم مطلع قبل أو حين حضوره وتعيينه بالقسم على مهامه ، بل تم جبره ودفعه دفعاً في أحيان كثيرة إلى التعيين في تخصصات بعينها.
- الفردية والدخول في عالم المجهول : تعاني بعض الأقسام من فقدان الروابط الاجتماعية السليمة ، بل أحيانا ما يفرض القدامى عزلة الهيئة المعاونة.
- تسليم الهيئة المعاونة بالأمر الواقع : أوضحت فئة كبيرة إلى أن القسم أحيانا ما يتخذ مواقف متشددة من تنمية كفاءاتهم ، وكأن على المعيد أو المدرس المساعد أن يقبل ويتعايش ويسلم بالأمر الموجود ، وعليه أن يحفر طريقه بأظافره ، مما يخلق نوعاً من العداء مع رؤسائه وزملائه بالقسم حتى ينجح في مسيرته العلمية والمهنية.
- اختلاف المعاملة تبعاً لاختلاف الجنس وعقيدته : نظراً لأهمية وجود التعاون يتوقع المرء وخاصة الإناث وغيرهم من الرجال ذوي الدين المسيحي أو الدين الإسلامي في حالة الأقلية ، أن رؤساء الأقسام سوف يبذلون جهوداً طيبة في الترحيب بهم ، ولكنهم اصطدموا بالواقع ممن مروا بتجارب مقاربة لذلك.

(د) الاتصالات والتواصل داخل الأقسام العلمية :

بينما يعرف عضو القسم القديم إلى أين يتوجه للحصول على معلومات أو إجابات معينة لأسئلته ومشكلاته ، قد لا يعرف عضو الهيئة المعاونة أي شيء عن كافة الموارد المتوفرة بالمؤسسة ، فلا يعرف المكاتب أو الإدارات أو الوحدات المختلفة التي تعالج مشكلته التي تواجهه ، ومن الشخص المسئول ؟ ومن بالقسم الذي يمكن عدّه مصدرًا موثوقًا للمعلومات ؟ و من ذا الذي يعدّ قيماً ولو بطريقة غير رسمية على تاريخ القسم والكلية وتقاليدهما ؟ ولذا يتجنب الجديد كثيراً طرح الأسئلة خوفاً من الحرج ، أو من أن يبدو مهملاً ومقصراً في نظر رئيس القسم والقدامى ، ومن أمثلة ما يطرحه الجديد : كيف يمكن المشاركة في الأنشطة المختلفة بالكلية ؟ مع من يتناول

هذا الموضوع أو ذاك؟ ومتى يتكلم ويعبر عن آرائه؟ وهل هناك قيود؟ ، وما المطبوعات والمنشورات التي يتوجب قراءتها؟ والعمل بها إذا كانت موجودة من أصله؟ وكيف يمكن تلقي المعلومات المناسبة عن اللقاءات والبرامج الفصلية والسنوية؟ وما المنح العلمية المتاحة؟ وكيف يمكن المشاركة في برامج الابتعاث؟ وما إجراءات التسجيل للدرجات العلمية؟ وما إجراءات المنح؟ مع من يسجل رسالته؟ وكيف يختار المشرف المناسب؟ وهل هناك سياسة رسمية للقسم بهذا الشأن؟ ومن يرشده لتقديم أفضل عرض أثناء المناقشة؟ وهل خطابات التوصية لها أهمية؟ وكيف يحصل عليها؟ وهل البحوث المشتركة أمر مستحسن أم غير مستحسن؟ وما درجة تقييمها؟ وهل له من مشاركات وتأييد محاضرات والانتداب في أماكن عمل أو أقسام أخرى؟ وكيف يمكن الحصول على معلومات حول معدل الأداء؟ وهل يقوم القسم بكتابة تقرير عنه ومراجعة ملفه من حين لآخر؟ وكيف يمكن زيادة راتبه؟ وما أنواع العلاوات والمكافآت الدورية المستحقة؟ وكيف يحصل على أجازة اعتيادية أو عائلية أو سنوية خاصة للإناث؟ وما الامتيازات الممنوحة له عند أداء أعمال وأنشطة معينة؟ وما تاريخ الجامعة؟ وما تقاليد الحرم الجامعي التي عليه الإلمام بها؟ وغيرها من الأسئلة المتنوعة التي تحتاج الهيئة المعاونة دوماً لإجابات عنها ، فغالباً ما يتحركوا بعفوية وارتجال بنسبة 74.67% لعدم وجود إجابات واضحة تكفيهم مغبة الخطأ والزلل ، وفيما يلي عرض لأهم تلك النتائج :

- العزلة والوحدة لعضو الهيئة المعاونة : أغلب الهيئة المعاونة كثيراً ما شعروا بالوحدة والاعتزاب والعزلة ، خلال السنة الأولى من تعيينهم ، خاصة بالنسبة للإناث. ولذا يمكن القول بأن النموذج الفردي لحياة أعضاء هيئة التدريس يعني ترك الأعضاء ينزعون أشواكهم بأيديهم ، ودون مد يد المساعدة إليهم.
- التآلف والترابط لدى القليل : كثيراً ما تكونت صداقات متميزة ونجحت خلال فترة التواجد بالمدن الجامعية للمغتربين ، ولكن من دون توافر برامج رسمية تقدمها الجامعة لرعايتهم أو الإجابة عن استفساراتهم.
- التندر حول قصور برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالتكاتف الأكاديمي ، ورفض بعض من رؤساء الأقسام الاعتراف بوجود نقص في خبراتهم ، فكثيراً ما يتندرون حول برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس اللازم الحصول عليها ، والانخراط فيها قبل التقدم للمناقشة والمنح والتعيين.
- كثرة حالات القلق نتيجة للتباينات الجيلية والثقافية : إن الضغوط التي تفرضها فترة التكوين المهني للهيئة المعاونة تُكوّن لديهم حالة من القلق والتشويش ، فكثير منهم لم يتم إعدادهم بشكل جيد

للتعامل والتعايش مع المرحلة الانتقالية ، مما أدى إلى تخبطهم وارتجالهم ، وأن النصائح التي حصلوا عليها في الغالب كانت من أعضاء هيئة تدريس قدامى ينتمي كل منهم إلى جيل أقدم ، ولديه خبرات مختلفة عن المرحلة.

(هـ) معوقات تحقيق التكاتف الأكاديمي :

تعددت صور وأشكال العوائق التي تقف حائلاً دون تحقيق مجتمعات التعلم بالأقسام العلمية ومن ثم التكاتف الأكاديمي ومظاهره كالآتي :

- اتباع سياسة الأبواب الموصدة وعزل مكتب الهيئة المعاونة بعيداً : مما يضعهم في حالة لا تساعدهم على التواصل ، ذلك على الرغم من أن المقاربة المادية لا تؤدي بالضرورة إلى التفاعل تلقائياً.
- خصوصية تركيبية وبنية القسم البشرية : عندما يكون عضو الهيئة المعاونة مختلفاً في طبيعته عن العرف السائد ، كأن يكون أستاذاً مساعداً وحيداً بين أساتذة قدامى ، أو أستاذة مساعدة في قسم أكاديمي غالبية من الرجال ، أو أن ينتمي إلى أقلية قبلية أو دينية ، أو منتقل من محافظة أخرى.
- التباينات واختلافات الأجيال : في أكثر الحالات يكون رئيس القسم كبير السن ، ومُنتمٍ إلى جيل أقدم من الأعضاء الموجودين ، فقد يكون غير قادر على تفهم الفروق بين الأجيال ، وكيف أنها تعيق ازدهار التكاتف الأكاديمي.
- لعب القدامى بالمشاعر والأحاسيس : تنتج مشكلات التكاتف دوماً من سلوكيات الأعضاء القدامى ، فقد لا يدرك غالبيتهم تأثير ما يأتون به من سلوكيات ، أو يمتنعون عنه من تصرفات نحو مشاعر وأحاسيس الهيئة المعاونة ، وفقاً لما اعتادوا عليه من علاقات روتينية يومية ، متغافلين مسؤولياتهم وواجباتهم وأدوارهم المتوقعة نحوهم.
- استهداف الأعضاء المعينين بالقسم : يحدث أحياناً تسريع مناقشة بعض المسجلين للدرجات العلمية - لمن هم من خارج القسم - وعدم عرقلة تقدمهم الدراسي لاعتبارات مختلفة منها المزاحمة ، والماديات ، والعلاقات الشخصية ، في حين يحدث عكس ذلك لأبناء القسم تحت مدعاة سمعة القسم والمستقبل.
- تجريب الهيئة المعاونة لما مرّ به القدامى من تجارب وأخطاء وآلام : تشير مواقف وسلوكيات وتعليقات بعض القدامى إلى أن ما وصلوا إليه تم دون مساعدة أو تقديم يد العون من أحد ،

فلماذا لا يُجرب أعضاء الهيئة المعاونة الوصول على النحو نفسه ، والمرور بنفس التجارب حتى يتعلموا.

وفي ضوء ذلك يتضح أن واقع ممارستنا الجامعية يشير إلى أن الجامعة المصرية مؤسسة اجتماعية محافظة بدرجة عالية من حيث تنظيماتها وعمليات علاقاتها الداخلية ، وهي خليط يجمع ما بين البيروقراطية ونظام التعيين لأعضاء هيئة التدريس بالخدمة الدائمة ، بالإضافة إلى أن إقامة متطلبات ممارسة القسم لدوره وتنظيم علاقاته وإدارته على نحو متميز لا يتم بالصورة المرجوة ، نتيجة لإثقال حركته بمهام إدارية ولوائح جامدة ، ، وبما لا يطور من قدراتها وجوده أدائها ، ولكن عادة ما تُبرر بعض الإدارات الجامعية توجساتها من تمكين إدارة الأقسام العلمية ، والإحجام عن تفويضها بالحاجة لإحكام السيطرة على أنشطتها ، منعاً لحدوث انحرافات في ممارساتها العلمية أو الإدارية ، الأمر الذي يبدو شائعاً في جامعاتنا المصرية ، فيتحول معه نهجها إلى أعراف تتحول بعد حين إلى لوائح وتعليمات يُعمل بها ضمناً بين الأفراد ، وقد تستمر فتؤدي إلى تقزيم القسم العلمي وتحجيم دوره.

رابعاً : التحليل المقارن

في ضوء ما سبق طرحه من خبرة جامعة نورث كارولينا كنموذج للجامعات الأمريكية ، وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من تشخيص لواقع مجتمعات التعلم المهنية وأثرها على برامج ومظاهر وآليات التكاتف الأكاديمي في أقسام جامعاتنا المصرية ، يمكن إيجاز أوجه الشبه والاختلاف في الآتي :

(أ) أوجه الشبه :

- مثلما تقدم فيه جامعة نورث كارولينا الأمريكية برامج مبكرة للتنمية المهنية ومجتمعات التعلم ، ودورات لصقل مهارات وطرق التدريس ، تقدم الجامعات المصرية برامج أيضاً في تنمية قدرات المعيدين والمحاضرين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ، والتي تتعلق في بعض جوانبها بصور بسيطة من التكاتف الأكاديمي ، إلا أنه يسود التندر حول قصورها في جوانب كثيرة بها.

- في حال عدم وجود أية برامج مؤسسية رسمية بجامعة نورث كارولينا الأمريكية لترسيخ الإرشادات والمعلومات المتعلقة بالقسم والنواحي القانونية ، يُمكن لرئيس القسم أن يحث الأعضاء على الاستفادة مما هو متاح ولو بطرق غير رسمية ، كما هو الحال بالجامعات المصرية.

- يؤدي كل من رؤساء الأقسام وقdami الأعضاء بالقسم دوراً رئيساً وليس مكملاً في برامج التوجيه والإرشاد للهيئة المعاونة أثناء عقد الحلقات واللقاءات والندوات بجامعة نورث كارولينا الأمريكية ، وكذلك الأمر بالجامعات المصرية ، حيث يقوم كل من رئيس القسم والقدامى بهذا الدور في ضوء خبرة كل منهم السابقة ، ولكن للأسف بطريقة فردية ودون تخطيط أو برامج فعلية رسمية .

- تقوم جامعة نورث كارولينا الأمريكية بإقامة لقاءات للتعارف داخلية وخارجية بالأقسام العلمية ، ويشابه ذلك ما تقوم به الأقسام العلمية بالجامعات المصرية والمعتمدة على شخصية رئيس القسم الاجتماعية ، في ظل ضعف خبرات بعض رؤساء الأقسام ، وطول فترة تعلم رؤساء الأقسام الجدد بالمحاولة والخطأ .

(ب) أوجه الاختلاف :

- اتضح من الدراسة المقارنة ثراء خبرة الأقسام العلمية بجامعة نورث كارولينا الأمريكية ومظاهر رعاية وتحقيق التكاتف الأكاديمي ، دعماً للتعاون المهني والعلمي وتطويراً للزمالة ، في مقابل ضعف برامج التوجيه الرسمية بالجامعات المصرية ، اللهم إلا برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس .

- تتبع جامعة نورث كارولينا الأمريكية سياسات واضحة لتحقيق التكاتف الأكاديمي تتمثل في وضع إستراتيجية جامعية لتحقيق ورعاية التكاتف ، وانتهاج عمداء الكليات لسياسات متنوعة لتحقيق التكاتف والترابط المهني ، مع الزام رئيس القسم بوضع خطة سنوية لرعاية لتكاتف ، وكذلك وضع استراتيجيية للتوجيه المؤسسي تسعى لترسيخ المعلومات القانونية ، ومراعاة النزاهة والصراحة والاعتراف بالحقائق ، وإمتداد التعاملات إلى ما هو أبعد من مكاتب وقاعات القسم الرسمية ، في حين لا يوجد بالجامعات المصرية إلا (السيمينارات) والمؤتمرات لتبادل الآراء والأفكار ، وبعض من النذر اليسير من اللقاءات الاجتماعية القليلة والغير دورية عقب المناقشات لرسائل الماجستير والدكتوراه وفي المؤتمرات العلمية .

- تعددت آليات تحقيق التكاتف وتنوعت البرامج التطبيقية ما بين إرشادية وتوجيهية ، رسمية وغير رسمية ، مبركة وشاملة ومستمرة ، فضلاً عن تنوعها واختلافها من قسم لآخر ، بل ومن مؤسسة لأخرى داخل جامعة نورث كارولينا ، ويقابله نقص وضعف في خبرة بعض الأقسام العلمية بالجامعات المصرية في عدم وجود أو ضعف برامج التوجيه المؤسسية والرسمية ، وما يترتب عليها من عزلة ووحدة للهيئة المعاونة ، وضرورة تسليمهم بقبول الأمر الواقع .

- يؤدي رؤساء الأقسام وقدماء الأعضاء بجامعة نورث كارولينا الأمريكية دوراً رئيساً وليس مكملاً في برامج التوجيه والإرشاد للأعضاء بعقد الحلقات واللقاءات والندوات وبرامج التوجيه الشامل ، والتوجيه المبكر ، حتى أن تقييم رئيس القسم نفسه يتأثر بمعدل ومدى تحقيقه للتكاتف العلمي والنمو المهني بين أعضاء قسمه ، وتهيئتهم للاندماج العلمي والترابط المهني والاجتماعي ، إلا أننا نجد أن على عضو الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية التعايش والتأقلم مع الظروف أيّاً ما تكون بالاعتماد على مبدأ (أتعلّم كما تعلّم غيري) بتكرار الوقوع في أخطائهم ، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وسيادة التخبط.

- في الوقت الذي تقوم فيه جامعة نورث كارولينا الأمريكية بصناعة التكاتف الأكاديمي ، من خلال تقديم معلومات متنوعة ما بين قانونية ومهنية وفنية تتعلق بالعمل العلمي ومتطلباته ، توجد عفوية في الحصول على المعلومات وعشوائيتها بالأقسام العلمية بالجامعات المصرية نتيجة لغلبة الصراع على الجداول التدريسية والأعداد الطلابية وفرص الانتداب ، مما يؤدي معه إلى تراجع مستوى الأخلاقية المهنية لدى المنضمين حديثاً للقسم ، بل ونشوب الصراعات والنزاعات الداخلية.

- في الوقت الذي تراعى فيه الاختلافات وتحترم التعددية الثقافية بأقسام جامعة نورث كارولينا الأمريكية ، يلاحظ عدم تهيئة مناخ وبيئة القسم العلمي ببعض أقسام الجامعات المصرية ثقافياً واجتماعياً لقبول تعيين الإناث ، وأحيانا الأقليات الدينية ، نتيجة للفهم الخاطئ للدين ودور المرأة ، علاوة على معاناة الهيئة المعاونة من التباينات والاختلافات الثقافية بين الأجيال ، وسيادة بعض الأعراف والعادات الخاطئة.

- في الوقت الذي تسود فيه الضبابية وعتوية المعلومات وعشوائيتها بالأقسام العلمية بالجامعات المصرية ، وتسليم الهيئة المعاونة بالأمر الواقع ، تسعى الأقسام العلمية بجامعة نورث كارولينا الأمريكية إلى إلزام رئيس القسم باستقبالهم وتهيئتهم للاندماج ، وتقدير دور مجتمع التعلم بالقسم في التشكيل المهني لهم.

خامساً : المقترحات

في ضوء ما سبق يتضح وجود عدد غير قليل من التحديات التي ينبغي على الأقسام العلمية مجابتهها ، والتغلب عليها لممارسة السلوك القيادي والتوجيهي والإرشادي ببعديه الوظيفي والإنساني ، و عدّ مجتمعات التعلم بها ومن ثم التكاتف الأكاديمي مشروعاً إصلاحياً ومنهجاً لتغيير الأقسام العلمية نحو الأمتثل. وتأسيساً على ذلك تفعيل التكاتف الأكاديمي كفكرة تطويرية ، مضمونها إعادة التفكير ومحاولة الابتكار فيما يتعلق بالعلاقات السائدة وأساليب تحقيق الزمالة الأكاديمية والمهنية بين الأعضاء داخل الأقسام العلمية. ولذا فإن أية تصور يستهدف بناء مجتمع التعلم داخل القسم العلمي بجامعاتنا المصرية بهدف الارتقاء بالتكاتف الأكاديمي وتحقيقه يمكنه الانطلاق من خلال التركيز على مبادئ :

- وضوح الرؤية والرسالة للقسم العلمي وبما تتضمنه من معايير ترتبط بإتاحة وتحقيق مجتمعات التعلم بها ، سياقاً وبيئة حية ومثمرة لتوليد وتطوير التكاتف الأكاديمي مع الهيئة المعاونة.
- المهنية : *Professionalism* والحفاظ على المهنة الأكاديمية والأستاذية بكونها إحدى السمات النوعية للقسم العلمي ، مع التأكيد على أن مفهوم المهنية هنا يستلزم استحضار المنظومة الفكرية للقسم العلمي بالجامعة *Paradigm* كأحد المنطلقات لبناء الفكر الأكاديمي والمهني للأعضاء.
- القانونية والتنظيمية : *Laws & Organization* من خلال ابتكار برامج رسمية وغير رسمية لإنجاز مهام التكاتف الأكاديمي ، على نحو خارج الأنماط التقليدية المتبعة. والعمل ضمن أنساق بعيدة عن البيروقراطية ، لتراقفها تغيرات موازية وفورية في بنية القسم التنظيمية.
- التمكين : *Empowerment* بأن تسعى رئاسة القسم لتدعيم الروابط المهنية والاجتماعية داخله ، وإعادة هندسة الأساليب والعلاقات بين الأفراد ، للتغلب على هواجس التمكين والتفويض.
- ترسيخ الدور الاجتماعي للزملاء والمحبة والتآلف : *Social Role* من خلال زملاء يُساند ويرشد بعضهم بعضاً ، لتحسين مستوى أداء جميع أفراد القسم ، وتأهيلهم أكاديمياً ومهنياً واجتماعياً.

ويجب أن تتركز فعاليات مجتمعات التعلم بالقسم العلمي ، وما يصاحبها من توجيه وإرشاد حول معايير متكاملة ، بغض النظر عن تقديم هذه الفعاليات بطرق رسمية أو غير رسمية ، يلزم معها التعاطي عبر لقاءات منظمة ومخططة ، وبحيث تتضمن محادثات بين رؤساء الأقسام وغيرهم

من الأعضاء. ورغم أن غالبية الهيئة المعاونة يجتهدون في معرفة كيف يقومون بأعمالهم ، ولذا يجب أن يشمل مجتمع التعلم المهني بالقسم عمليات عدة لتحقيق التكاتف الأكاديمي كالاتي :

- تفهم رؤساء الأقسام لأهمية ظاهرة التكاتف الأكاديمي وكونها مسألة تفاعلية.
 - تنظيم عمليات التوجيه مباشرة بعد تعيين الهيئة المعاونة ، ويلزم وضع برامج تعريفية وقانونية لهم.
 - تطوير وسائل وآليات الإرشاد ، إضافة إلى تزويدهم بعناصر تدريبية مؤهلة علمياً وميدانياً.
 - وضع خارطة طريق معدة مسبقاً لتأهيل الهيئة المعاونة ، وتوجيهها نحو سبل الأداء الصحيحة مباشرة.
 - تنمية الهيئة المعاونة والعمل على تقديم برامج رعاية مبكرة ، منذ بدء الفترات الأولى لالتحاقهم بالقسم.
 - تنمية الكفاءات المهنية : عبر برامج رسمية تنشيطية وتدريبية ، توجيهية وإرشادية ، تتفق وطبيعة كل مرحلة من مراحل وخطوات مهنة الأستاذية بالجامعة.
 - انتقال القسم من مرحلة خدمة أعضائه إلى مرحلة تمكينهم : وإتاحة فرص المشاركة المستمرة ، وتقرير طبيعة المهارات والمعارف التي يجب أن يحصلوا عليها ، وفقاً لرؤية القسم ورسالته.
- وثمة عدد من الإجراءات الإدارية اللازمة لتحقيق التكاتف الأكاديمي ، تترجم إلى أساليب تطويرية للعادات والبدهييات ، عبر خطوات وممارسات تنظيمية إرشادية كالاتي :
- تقديم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام ، وتزويدهم بأساليب وفنون الاتصال الفعال ، والتخطيط الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية ، وتقويم الأداء ، وأنماط السلطة والصراع داخل وحدات ولجان القسم.
 - تقديم أنساق متنوعة من الإرشاد والتوجيه ، وتوفير بيئة عمل ديمقراطية ، تتفق وقوانين العمل الأكاديمي والمهني والترابط الاجتماعي ، بدلاً من الاقتصار على فلسفة رئيس القسم ومنهج إدارته ونمط شخصيته.
 - تطوير مهارات رؤساء الأقسام القيادية: والعبور من حالة زملاء أكاديميين يعملون منفردين ، وموزعين ما بين جدد وقدامى ، إلى حالة أكاديميين يعملون ضمن فريق عمل واحد وأسرّة واحدة.
 - ضرورة تفهم رؤساء الأقسام للاختلافات الثقافية بين الأجيال : والتعرف على التباينات الثقافية المعيقة لعمليات دمج جميع الزملاء والهيئة المعاونة معاً ، ومنع التكتل والتحزب.

- تنفيذ ممارسات قيادية عامة لرؤساء الأقسام : باتباع رئيس القسم في عمله العلمي نهجاً مثالياً ، وتوفير مناخ من التعاون والتآلف والمحبة ، و ما يتطلبه من حسن الاتصال والتواصل ، والتقدير العالي للجميع.
- الاهتمام بالعلاقة مع الزملاء ، وتنمية الشعور بالمساواة ، وتنشيط الممارسات التعاونية بين الأعضاء والهيئة المعاونة ، وتقديم المشورة والمساعدة لمن يطلبها ، في ظل احترام الدرجات العلمية وتقديرها.
- دفع القسم في اتجاهات وسلوكيات وظيفية إيجابية بالإعلان عن ، وتقديم يد المساعدة لأعضاء الهيئة المعاونة وإقامة صلات مستمرة مع أغلب إن لم يكن كافة الزملاء بالقسم والكلية.
- تقديم برامج للتوجيه والإرشاد من السنة الأولى للتعيين بالقسم : لضمان مرور جميع أعضاء الهيئة المعاونة بتجارب إيجابية عند دخولهم لبيئة القسم العلمي.
- الاستمرار في تقديم برامج تنمية القدرات والتنمية المهنية لإكسابهم المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم ، وتعريفهم بأساليب الإدارة المتبعة داخل القسم.
- الاهتمام بالإنجازات : بحيث يكون أعضاء هيئة التدريس على دراية بإنجازات الآخرين واهتماماتهم ، الأمر الذي يجعل من مناخ وبيئة القسم أرضية خصبة لنمو التكاتف والتعاون وازدهاره بصفة مستمرة.
- استثمار مختلف المناسبات في توطيد العلاقات والأواصر بين جميع أعضاء القسم والهيئة المعاونة.

المراجع

- التل ، وائل عبد الرحمن (2007). دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التكاتف الأكاديمي بالجامعات (حالة جامعة جازان)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(3)، 135-158.
- الزهراني ، عبد الله أحمد سالم (1430هـ /2009م). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، دراسة تحليلية.(رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الدهشان ، جمال علي و السيسي ، جمال أحمد (ديسمبر 2005). أداء رؤساء الأقسام العلمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر العربي الرابع لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، القاهرة، جامعة عين شمس.
- السيد ، محمود محمد (أبريل 2005). أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم ، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، القاهرة.
- الشخشير ، حلا محمود تيسير (2010) : مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- العجمي، محمد حسنين عبده (يناير 2000). الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (42)، المنصورة.
- النوبي، أمين (2007). مجتمعات التعلم، مدخل للاعتماد الأكاديمي للمدارس، دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وهونج كونج وكوريا، ومدى إمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية والتنمية، (41)، القاهرة.
- بهنسي، فاطمة عبد القادر (مايو 2006). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، (53)، الزقازيق.

بينيت، جون ب. (1992). إدارة القسم العلمي : حالات وتعليقات، تقديم. توماس أ. إيميت، تعريب. جابر عبد الحميد جابر و صلاح عبد الخالق عبد الجواد، القاهرة، دار النهضة العربية.

جامعة حلوان ، كلية الاقتصاد المنزلي ، وحدة التدريب (د.ت) : الدليل الإرشادي لوحدة التدريب ، أنظر الموقع الإلكتروني ، 2014/7/19 : <http://www.helwan.edu.eg/economy>

ج. م. ع.، مجمع اللغة العربية (2008 – 2009). المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (فبراير 2006). وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، القاهرة. حسن ، محمود حسن و عبد الفتاح ، حمدان محمد (2004). تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور قيمي، المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية (الشباب الجامعي : ثقافته وقيمه في عالم متغير)، الأردن.

دوفور ، ريتشارد & إيكير ، روبرت إيكير (2008). المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل، ترجمة مدارس الظهران الأصلية، ط 2، الدمام، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

سعفان، محمد أحمد إبراهيم (يناير 2014). أنماط من أعضاء هيئة التدريس، رؤية تشخيصية وعلاجية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، 82(1)، الزقازيق.

منصور ، فيولا منير عبده (2011). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي المصري وبعض الخبرات الأجنبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

كوكس ، ملتون د. (2007 / 1428 هـ). مقدمة لمجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسية ، في : ملتون د. كوكس، لاوري ريتشلن (محرر). إنشاء مجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسية ، ترجمة سميح أبو فارس و عبد المطلب يوسف جابر ، سلسلة اتجاهات جديدة في التعليم والتعلم (26)، الرياض ، مكتبة العبيكان.

هوسر ، بريان ل. (2007 ، سبتمبر/أيلول). الترابط الاجتماعي العلمي في التعليم العالي ، مستقبلات (143) ، 37(3)، القاهرة.

هيغيرسون ، ماري لو (1427هـ/2006م). مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية ، ترجمة هاني الصالح ، مراجعة داود سليمان رضوان ، الرياض ، مكتبة العبيكان. التل ، وائل عبد الرحمن (2007). دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التكاتف الأكاديمي بالجامعات (حالة جامعة جازان)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(3)، 135-158.

الزهراني ، عبد الله أحمد سالم (1430 هـ /2009م). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، دراسة تحليلية.(رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الدهشان ، جمال علي و السيسي ، جمال أحمد (ديسمبر 2005). أداء رؤساء الأقسام العلمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي الثاني عشر العربي الرابع لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، القاهرة، جامعة عين شمس. السيد ، محمود محمد (أبريل 2005). أثر الهيكلة التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم ، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، القاهرة.

الشخشير ، حلا محمود تيسير (2010) : مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

العجمي، محمد حسنين عبده (يناير 2000). الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (42)، المنصورة.

النبيوي، أمين (2007). مجتمعات التعلم، مدخل للاعتماد الأكاديمي للمدارس، دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وهونج كونج وكوريا، ومدى إمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية والتنمية، (41)، القاهرة.

بهنسي، فاطمة عبد القادر (مايو 2006). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، (53)، الزقازيق.

بينيت، جون ب. (1992). إدارة القسم العلمي : حالات وتعليقات، تقديم. توماس أ. إيميت، تعريب. جابر عبد الحميد جابر و صلاح عبد الخالق عبد الجواد، القاهرة، دار النهضة العربية.

جامعة حلوان ، كلية الاقتصاد المنزلي ، وحدة التدريب (د.ت) : الدليل الإرشادي لوحدة التدريب ، أنظر الموقع الإلكتروني ، 2014/7/19 : <http://www.helwan.edu.eg/economy>

ج. م. ع.، مجمع اللغة العربية (2008 – 2009). المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (فبراير 2006). وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، القاهرة. حسن ، محمود حسن و عبد الفتاح ، حمدان محمد (2004). تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور قيمي، المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية (الشباب الجامعي : ثقافته وقيمه في عالم متغير)، الأردن.

دوفور ، ريتشارد & إيكير ، روبرت إيكير (2008). المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل، ترجمة مدارس الظهران الأصلية، ط 2، الدمام، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.

سعفان، محمد أحمد إبراهيم (يناير 2014). أنماط من أعضاء هيئة التدريس، رؤية تشخيصية وعلاجية، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، 82(1)، الزقازيق.

منصور ، فيولا منير عبده (2011). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي المصري وبعض الخبرات الأجنبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

كوكس ، ملتون د. (2007 / 1428 هـ). مقدمة لمجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسية ، في : ملتون د. كوكس، لاوري ريتشلن (محرر). إنشاء مجتمعات تعلم في إطار الهيئة التدريسية ، ترجمة سميح أبو فارس و عبد المطلب يوسف جابر ، سلسلة اتجاهات جديدة في التعليم والتعلم (26)، الرياض ، مكتبة العبيكان.

هوسر ، بريان ل. (2007 ، سبتمبر/أيلول). الترابط الاجتماعي العلمي في التعليم العالي ، مستقبلات (143) ، 37(3)، القاهرة.

هيغريسون ، ماري لو (1427هـ/2006م). مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية ، ترجمة هاني الصالح ، مراجعة داود سليمان رضوان ، الرياض ، مكتبة العبيكان

- Allred, Stephen. (2007). *Fighting the War at Home: A Case Study of Faculty Retention at UNC*, Unpublished Ph.D. Thesis of Education, University of Pennsylvania.
- Bartel, Virginia B. (2005, Dec.). Learning Communities: Beliefs Embedded in Content-Based Rituals, *Early Childhood Education Journal*, 33(3), 151-154.
- Benedict, Mark R. (2009). *The Teacher Leaders Building Social Capital in Secondary Departments: Three Case Studies*, ProQuest LLC, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Wisconsin-Madison.
- Bennett, John B. (1998). *Collegial Professionalism: The Academy, Individualism, and the Common Good*, American Council on Education, Washington, DC, Oryx Press, Phienix, AZ.
- Bensimon, Estela Mara et al (2000). *The Department Chair's Role in Developing New Faculty into Teachers and Scholars*, Anker Publishing Company, Inc., USA.
- Carroll, James and Wolverton, Mimi (2004). Who will be Academic Chair, in, Gmelch, Walter H. & Schuh, John H. (Eds). *The Life Cycle of Department Chair*, Jossey-Bass Inc., Willey Imprint USA.
- Cummings, Peter J. (2006). *Beyond Collegiality: Inside the Practice of Systemic Teacher Collaboration in A Public Comprehensive High School*, Unpublished Ph.D. Thesis of Education, Teacher College, Columbia University.
- Dahir, Carol et al. (2010). Principals as Partners: Counselors as Collborators, *NASSP Bullten*, 94(4), 53-68 .
- Dill, David D. (2003, Dec. 17). The Degradation of the Academic Ethic: Teaching, Research, and Self-Regulation, Paper Presented at a Plenary Session of the Society for Research in Higher Education Conference (SRHE), London, UK.
- Eckstein, M. A. (2003). *Combating Academic Froud: Towards a Culture of Integrity*, International Institute for Academic Planning, UNESCO, Paris.
- Giles- Gee, H. & McMahon, M. J. (1999). Faculty Evaluation: Role of Chair- Persons in Addressing Faculty Development and Accountability, in; *The Department Chair*, 8(1), 1-21 .

- Gmelch, Walter H. & Schuh, John H. (Eds) (2004). *The Life Cycle of Department Chair*, Jossey-Bass Inc., Willey Imprint, USA.
- Gordon, Virginia & Steele, Peg. (2005, Spr). The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges, *NACADA Journal*, 25(1), 17-32.
- Heyneman, S. P. (2005). Organizations and Social Cohesion, *Peabody Journal of Education*, 80(4), 1-9.
- Hipp, Kristine Kieferh, et al (2008): Sustaining Professional Learning Communities, Case Studies, *Journal Education Change*, (9), 173-195.
- Khourey-Bowers, Claudia et al. (2005, Jan). Influence of a Shared Leadership Model in Creating a School Culture of Inquiry and Collegiality, *Journal of Research in Science Teaching*, 42 (1), 3-24.
- Leaming, Deryl R. (Ed). (2003). *Managing People: A Guide for Department Chairs and Deans*, Anker Publishing Company, Inc.
- Lugg, Catherine A. (2006). Turbulence, Turmoil, and Trauma: When we can't get along *Journal of Cases in Educational Leadership*, 9 (3), 54-63.
- Males, Lorriane M. et al. (2010, Dec). Challenges of Critical Collegueship: Examining and Reflecting on Mathematics Teacher Study Group Interactions, *Journal of Mathematics Teacher Education*, 13 (6), 459-471.
- Miller, M. (1999). The Department Chair as Speaker of the House: Shared Authority in the Community College Department, *Journal of Research and Practice*, (23), 733-745.
- Morrissey, Melanie S. (2000). *Professional Earning Communities: An Ongoing Exploration*, Southwest Educational Development Laboratory.
- Moore, Jeanne L. (2009). *Professional Development in the Field of Education*, Unpublished Ph.D. Thesis of Education, College of Human Resources and Education, West Virginia University.
- North Carolina Collection-UNC Desegregation* (2012). Lib.unc.edu. Retrieved 2012-12-21.
- Pifer, Meghan J. (2010). "*Such a Dirty Word*": *Networks and Networking in Academic Departments*, ProQuest LLC, Unpublished Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University.
- Smith, Tracey et al (2010, Dec). Staying Alive in Academia: Collective Praxis at Work, *Pedagogy, Culture and Society*, 18(1), 286-305.
- Sorcinelli, M. D. (1999, summer) New Pathways II: The Tenure Process, *The Department Chair*, 1(10), 1-14.
- Stoll, Louise et al (2006). Professional learning Communities: A Review of the Literature, *Journal of Educational Change*, (7), 221-258.

- Talbert, Joan E. (2010). *Professional Learning Communities at the Crossroads: How Systems Kinder or Engender Change*, in: A. Hargreaves et al. (eds.); *Second International Handbook of Educational Change, Springer International Handbooks of Educational*, (23), 557- 564.
- University of North Carolina, Centre for Faculty Excellence (2014). *Leading Well and Working Together, Pocket Guide for Leadership Skills*.
- University of North Carolina, The Graduate School (Spring 2013). *Excellence: The Carolina Way, Community, collegiality, and collaboration, The Fountain, Online*.
- Wootson, Cleve R., Jr. (2002, January 8). "UNC Leaders Want Abbreviation Change". *The Daily Tar Heel* (Chapel Hill, NC). Retrieved July 9, 2012.
- Wong, Jocelyn L.N. (2010). What Makes a Professional Learning Community Possible? A Case Study of a Mathematics Department in a Junior Secondary School in China, *Asia Pacific Educ. Review*, (11), 131-139.
- Zellermayer, Michil & Tabak, Edith (2006). Knowledge Construction in a Teachers' Community of Enquiry: A Possible Road Map, *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(1), 33-49.