

تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة

التدريس بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية

"Improving the role of hybrid education in developing the Organizational Ambidexterity of faculty members in Egyptian universities, a field study"

إعداد

أ.د/ رشيدة السيد أحمد الطاهر

Prof. Dr. Rashida El-Sayed Ahmed Al-Taher

أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة حلوان

أ.م.د/ نجاح رحومة أحمد حسن

Assistant Prof. Nagah Rahoma Ahmed Hassan

أستاذ مساعد أصول التربية- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس

Doi: 10.21608/jasep.2021.181152

قبول النشر: ٢٠٢١/٣/٦

استلام البحث: ٢٠٢١/٢/٢٢

الطاهر، رشيدة السيد أحمد، حسن، نجاح رحومة أحمد (٢٠٢١). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية. مج ٥، ٢١٤، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ص ١٦١ - ٢١٤.

تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية

المستخلص:

يعد التعليم الهجين أنسب استجابة تعليمية لمواجهة جائحة كورونا المستجد COVID-19، كونه يسمح بمشاركة الطلاب في أنشطة التعليم عبر المنصات الرقمية بالتزامن مع تفعيل التعليم داخل المؤسسات التعليمية، ويفيد في مواجهة زيادة الكثافة الطلابية، ويزيد من فرص التعلم بعيدا عن محددات الزمان والمكان في التعليم التقليدي، كما ساعد تطبيق التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لعضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية من عدة جوانب، وهدفت الدراسة إلى تعرف وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في الدور الذي يحققه التعليم الهجين في تنمية براعتهم التنظيمية، والتوصل إلى بعض المقترحات لتحسين هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة حول دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) لديهم، وتم التطبيق خلال شهر مارس ٢٠٢١ على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، وكلية التربية جامعة حلوان، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن لعب التعليم الهجين دورا بارزا في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك في بعدي الاستكشاف والاستغلال، وان كان هناك زيادة طفيفة في بعد الاستغلال عن الاستكشاف، حيث ساهم في زيادة فرص استثمار قدراتهم في رفع مستوى الأداء المهني، كما ساعد في ارتفاع مهاراتهم في مواجهة تحديات كل ما هو جديد، كما شجعهم في بناء مجتمعات التعلم بتبادل الخبرات بين الزملاء

الكلمات المفتاحية: التعليم الهجين – البراعة التنظيمية

Abstract

Hybrid education is the most appropriate educational response to confront the new Corona pandemic, COVID-19, as it allows students to participate in education activities through digital platforms in conjunction with the activation of education within educational institutions, and is useful in facing the increase in student density, and increases learning opportunities away from the determinants of time and place in education The application of hybrid education also helped in the development of the Organizational Ambidexterity of the faculty member in Egyptian universities from several aspects. The study aimed to survey a sample of faculty members in Egyptian universities

on the role that hybrid education achieves in developing their Organizational Ambidexterity from their point of view, and to reach some proposals To improve this role, The study used the descriptive approach, and a questionnaire was prepared to express the opinion of faculty members about the role of hybrid education in developing their Organizational Ambidexterity in two dimensions: exploration and exploitation. The study reached some results, the most important of which are: Hybrid education played a prominent role in developing the Organizational Ambidexterity of faculty members from the point of view of the study sample in the two dimensions of exploration and exploitation, and if there was a slight increase in the exploitation dimension of exploration, as it contributed to increasing the opportunities for investing their capabilities in raising The level of professional performance, as it helped in raising their skills in facing the challenges of everything new, and encouraged them in building learning societies by exchanging experiences among colleagues

Key words: hybrid education - the Organizational Ambidexterity

المقدمة:

تواجه أغلب المؤسسات التعليمية حالياً العديد من التحديات من أبرزها جائحة كورونا، والجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى لتحقيق البقاء والنجاح والمحافظة عليه باستمرار، لذا عليها التطوير والتحسين المستمر وتعديل الاستراتيجيات واستخدام الأدوات والوسائل المتجددة، والاستفادة من المعارف والعلوم التي يستخدمها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وتحقيق التقدم والتطور المستمر، ومن ثم فهي بحاجة إلى أن تتصف بالبراعة التنظيمية، التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الموجهات الأساسية لتفوق المنظمات والمؤسسات لمواجهة تلك التحديات.

فالبراعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستكشاف والاستغلال معاً^(١)، كما تسهم وبشكل أساسي في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس مجالها، من خلال استغلالها للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها

الأفراد العاملون بها، ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي.

وتتمثل البراعة التنظيمية للمنظمات في قدرتها على متابعة الأعمال لأمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الوقت والبحث عن الفرص الجديدة والكفاءة والمرونة والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات المستفيدين والتكيف والمواءمة للريح والنمو طويل وقصير الأجل، حيث تتصف المنظمة البارعة بقدرتها على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة هما: استغلال الكفاءات الموجودة من خلال الاستفادة من الأنشطة بالاختيار والإنتاج والكفاءة والتنفيذ، هذا بجانب قدرتها على استكشاف فرص جديدة من خلال الأنشطة الاستكشافية والبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمرونة والابتكار^(٢).

وقد اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بتنمية البراعة التنظيمية، نظرا لحاجة المؤسسات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن إمكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء مستقبلا

كما أن تحقيق هذا التوازن داخل المؤسسة أمرا في غاية الصعوبة، لوجود تناقض بين هذين التوجهين (الاستغلال والاستكشاف)، إضافة إلى ما يفرض على المؤسسات من التعامل مع مثل هذه الاختلافات بفاعلية، ومن ثم تحقيق الابتكار والفعالية والأداء المتميز^(٣)

وقد ثبت أن البراعة التنظيمية لها دور مهم في تطوير وديمومة المؤسسات، حيث يوجد علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وتطوير الأداء والحفاظ على استمرارية المؤسسات على المدى البعيد^(٤)، الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني طرق متعددة لتنمية تلك البراعة

وبذلك تعد البراعة التنظيمية أحد التوجهات التي تستطيع من خلالها الجامعات تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية، من خلال استغلال مواردها المتاحة، واستكشاف الموارد الجديدة في آن واحد.

من جهة أخرى ساهمت عولمة التعليم في تحويل التعليم الإلكتروني بأنماطه المختلفة إلى الاستمرارية باعتباره ضرورة وليس رفاهية، ويشهد التعليم في ظل جائحة كورونا على ذلك، حيث أدت جائحة كوفيد-19 وفق تقرير اليونسكو ٢٠٢٠ إلى أكبر انقطاع في نظم التعليم في التاريخ حيث تضرر منه نحو ١,٦ بليون من طالبي العلم

في أكثر من ١٩٠ بلداً بجميع القارات، فقد أثرت عمليات إغلاق المدارس وغيرها من أماكن التعلم على ٩٤% من الطلاب بالعالم، وهي نسبة ترتفع لتصل إلى ٩٩% في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا^(٥)

ويعد تبني نمط التعليم الهجين- كنظام تعليمي يجمع بين مميزات التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني- عاملاً مساعداً في تطوير نوعية التعليم وزيادة استيعاب المتعلمين، فضلاً عن تحسين شكل التفاعل بين المعلم وطلابه، حيث يعتمد أنشطة التعليم الهجين على الشبكات والفصول الافتراضية والتشارك الرقمي للمعارف، ويعزز التفاعل الذي يحدث في الفصول التقليدية وجهاً لوجه، كما يعد من الطرق المناسبة لمواجهة ما تعاني منه المؤسسات التعليمية من مشكلات تتعلق بضعف التواصل الإلكتروني بين الطلاب والأساتذة نتيجة ضعف مهارات استخدام التكنولوجيا لديهم مع غياب البيئات الإلكترونية المناسبة لهذا التواصل، والاعتماد على المعلم كملقن في أساليب التعلم التقليدية مما جعل الطالب متلق سلبياً، إضافة إلى الحاجة إلى أنماط تعليمية مرنة، فضلاً عن مهارات الانفتاح على الآخرين والتواصل معهم، كما أنه مناسب لتنمية مهارات التعلم الذاتي المستمر للمتعلم، الأمر الذي يمكنه من تثقيف نفسه وإثراء المعلومات من حوله مدى حياته بغض النظر عن بعدي الزمان والمكان، إضافة إلى ما يتميز به من خصائص كمرونة الوقت وخفض التكلفة وسهولة الاستعمال^(٦)

كما تسهم استخدام المستحاثات التكنولوجية التي يعتمد عليها التعليم الهجين (مثل أجهزة الأندرويد والمنصات الإلكترونية وغيرها) بدور كبير في تنمية العديد من المهارات للمعلمين من بينها تغيير ثقافة العمل، حيث تزيد من قيم الاحترام المتبادل بينهم وبين طلابهم، وتتيح فرص التعاون والشراكات بينهما، مما يغير من طبيعة الدور التقليدي لكل منهما، فضلاً عن تنمية ثقافة التشارك المعرفي والتعلم الذاتي بين هيئة التدريس، وأدت إلى اكتشافهم المزيد من أدوات ومصادر المعرفة المختلفة وسبل استثمارها في تحسين جودة عملية التدريس^(٧)

وبذلك يتنوع دور هيئة التدريس في التعليم الهجين، فلا يقتصر على نقل المعارف بل تصميم المقرر وتخطيطه وتوجيه الطلاب وإرشادهم وتقديم الدعم الأكاديمي المستمر لهم، وإذا قاموا بهذه الأدوار فإن ذلك يسهم في تنمية البراعة التنظيمية لديهم بشكل كبير.

مشكلة الدراسة :

يمثل التعليم الجامعي في مختلف مستوياته ركنا أساسيا في حياة أي مجتمع فهو مصدر لاستثمار الثروة البشرية التي هي من أهم ثروات المجتمع وأغلاها، حيث تؤدي دورا بارزا في التنمية، وعضو هيئة التدريس من أهم الموارد في المنظومة البشرية الجامعية، وإذا كان التعليم الجامعي الجيد أساس نهضة المجتمع وتقدمه، فإن الأستاذ الجامعي الكفاء هو ركيزة هذا التعليم.

وتشهد المؤسسات الجامعية العديد من التحديات المعاصرة مما فرض عليها ضرورة إجراء تغييرات في أدائها لكي تحافظ على مركزها واستمرارها، وقد أحدثت هذه التغييرات المستمرة والمتلاحقة إجراء تحولات في أداء أعمالها اعتمادا على العناصر والموارد البشرية (رأس المال الفكري) لمواجهة تلك التحديات والتحرك بسرعة أكبر اتجاه الفرص الجديدة.

وقد أسهمت الجائحة في التسريع من بعض التحولات التي كان من المفترض حدوثها بالمؤسسات التعليمية ومنها:

- الاعتماد على التكنولوجيا في التعليم ومن تطبيقات ذلك استخدام التعليم الإلكتروني بأنماطه المختلفة، فالمتعلم الآن يتعامل مع التكنولوجيا في كافة جوانب حياته ويحتاج لذلك في تعليمه أيضا، ما يرسخ مبدأ التعلم الذاتي، حيث أسهمت الثورة الهائلة في مجال التكنولوجيا إلى ظهور أنماط جديدة للتعلم تعتمد على تعلم المتعلم ذاتيا وفق احتياجاته وقدراته وسرعة تعلمه وهو ما يحققه التعليم الهجين

- التحول الرقمي: فالعالم يتجه في ظل مجتمع الثورة الصناعية الخامسة وما تمليه من ضرورات وتغييرات في أنماط الحياة ونظم التعليم وطرائق التفكير لمواكبتها، ويعد التحول الرقمي أولى خطوات تلك المواكبة، مع تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لكل الأفراد للتمكن من العيش في هذا المجتمع

- تغيير أدوار المعلم: في ظل ما سبق ذكره لن يكن مقبولا أن يبقى المعلم كما هو بأدواره التقليدية ناقلا للمعرفة، بل عليه أن يكون مبتكرا ومنتجا لها كذلك عليه أن يكون باحثا عنها في مصادر متعددة، فالطالب يمكنه الحصول على أحدث المعارف بمجرد ضغطة بسيطة على هاتفه، وعلى معلمه أن يمتلك مهارات التعامل مع مصادر المعرفة المختلفة وينميها لطلابه ويوجههم لكيفية التنقيح منها، كما أصبح المعلم مطالبًا باستخدام الطرق الحديثة في تدريسه تلك القائمة على التكنولوجيا، فأصبح تحضيره للدرس مختلفا.

- تجهيز البنية التحتية للمؤسسات التعليمية تكنولوجيا، فلم يعد مقبولا أن تقتصر على مجرد المبنى والمقاعد، لكنها تتطلب سبورات ذكية ووصلات إنترنت وشاشات عرض ذكية، وعلى المعلمين التهيؤ للتعامل مع كل ذلك بمهارة. ووجب على أعضاء هيئة التدريس إدراك هذا التطور السريع والهائل الذي يتعرض له العالم، مما يتطلب استخدام أدوات التغيير التكنولوجية المتاحة وتوظيفها في العمل، وإعداد أجيال الممارسين القادرين على العمل في ظل ظروف غير معتادة، فلم يعد الدور الأساسي لعضو هيئة التدريس هو توصيل المعلومة والمعرفة، بل هو موجه للتعلم والتفكير من خلال تنمية مهارات طلابه في تعلم كيفية الحصول على المعلومات وتقديمها وتحويلها إلى معرفة، فضلا عن تدريبهم على كيفية تركيزهم على تقويم العمليات والقدرة على البحث والتكيف.

وترتبط مرونة الموارد البشرية بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية المتمثلة بالتوازن بين استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، ومن جهة أخرى البحث عن استكشاف وأفكار وعمليات جديدة في مجالات مستحدثة تماما في آن واحد^(٨) ويشير الاستغلال إلى التحسينات والتوسعات في القدرات والموارد الحالية، في حين يركز الاستكشاف على تطوير قدرات وموارد جديدة وتساعد البراعة التنظيمية على زيادة تكيف المؤسسة مع البيئة المتغيرة، وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد^(٩)

وتلعب البراعة التنظيمية (ببعبها الاستغلال والاستكشاف) دورا مهما في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات^(١٠)، حيث تقوم بدورها كوسيط في تحقيق العلاقة الإيجابية بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية لهذه المؤسسات^(١١)، كما ثبت تأثير البراعة التنظيمية التي يمتلكها قيادات المؤسسة في تحقيق النجاح الاستراتيجي^(١٢)، هذا فضلا عما تقدمه البراعة التنظيمية للعاملين في تحقيق التميز المؤسسي مما يستدعي ضرورة تنميتهم مهنيا لاكتشاف الفرص واغتنامها مستقبلا^(١٣).

من جهة أخرى فإن امتلاك المنظمات القدرة على تحقيق التوازن بين بعدي البراعة التنظيمية يسهم في تطوير وبناء منظمات متعلمة تطبق ما تمتلكه من معارف في جميع أنشطتها ومهامها^(١٤).

كما يوجد علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار، ويمكن تحسين هذه العلاقة إذا تبنت المؤسسات أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية والاستباقية وتحمل المخاطر^(١٥)

وتتأثر تنمية البراعة التنظيمية إيجابيا بعدة عوامل من بينها: سلوكيات القيادة الإستراتيجية للمؤسسة متمثلة في: الرؤية، والتركيز، والتطبيق^(١٦)، كما يسهم التفاعل المشترك بين أبعاد رأس المال الفكري (البشري، والاجتماعي، والتنظيمي) في تحسين قدرة المنظمات على تحقيق براعتها التنظيمية^(١٧)، وكذلك ترتبط مرونة الموارد البشرية في الجامعة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية^(١٨)، هذا فضلا عما يؤدي إليه التوجه الاستراتيجي (نحو السوق، نحو التكنولوجيا، التوجه الريادي) من تأثير إيجابي في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها داخل المؤسسات^(١٩).

من جهة أخرى يحقق التعليم الإلكتروني العديد من المميزات داخل المؤسسات الجامعية، فهو يتغلب على زيادة كثافة الطلاب، كما ينمي مهارات متعددة للطلاب والأستاذ الجامعي، ويهيئ المجتمع الجامعي للتحول الرقمي. وقد بدأت الجامعات الحكومية المصرية في تطبيق التعليم الإلكتروني بها منذ ٢٠٠٥، مع إنشاء المركز القومي للتعليم الإلكتروني (National e learning center)، إلا انه عاني من بعض المشكلات تتعلق بتمويله وضعف ثقافته بين المجتمع الجامعي مما أدى إلى توقف تطبيقه تدريجيا في عام ٢٠١٦^(٢٠).

وبصدور قرار المجلس الأعلى للجامعات المصرية في ٢٠٢٠/٧/٢١ بشأن تطبيق التعليم الهجين خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١، أصبح لزاما على كل جامعة تهيئة المجتمع الجامعي لتطبيقه لضمان استمرارية التعليم بها في ظل الأزمة التي فرضتها جائحة كورونا.

وقد ثبت أن تطبيق التعليم الهجين في ظل الجائحة قد ساعد في تحقيق مستوى مرتفع لجودة التعليم ببعض مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية^(٢١)، كما انه أسهم في زيادة التحصيل المعرفي وتنمية المهارات للطلاب بشكل كبير، حيث ما يتم اكتسابه من معارف عن طريق التواصل الاجتماعي تكون أسهل في فهمها وتحصيلها ومن ثم يسهل مراجعتها^(٢٢)، فضلا عما يحققه من ضمان التباعد الاجتماعي وتحقيق الإجراءات الاحترازية، مع استمرارية التعلم والتفاعل بين الطلاب وهيئة التدريس^(٢٣).

ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في: بدأ تطبيق التعليم الهجين بكافة المؤسسات الجامعية في ظل الجائحة كضرورة لضمان استمرارية التعليم مع الحفاظ على الإجراءات الاحترازية والتباعد الاجتماعي، ويحقق التعليم الهجين بعض المميزات لعضو هيئة التدريس تسهم في تنمية مهارات البراعة التنظيمية له ببعديها الاستكشاف والاستغلال، ومن ثم يجب تعرف هذا الدور المهم الذي يلعبه التعليم

الهيئتين في تنمية البراعة التنظيمية لعضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية وتوضيح جوانبه ومجالاته، مع البحث عن مقترحات لتحسينه وتعظيم عوائده.

وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟ ويتفرع منه :

١. ما الأسس النظرية للبراعة التنظيمية للجامعات ؟
٢. ما واقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية ؟
٣. ما الدور الذي يقدمه التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لعضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظرهم ؟
٤. ما أهم المقترحات اللازمة لتحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- تقديم إطار نظري حول البراعة التنظيمية بالجامعات.
- إلقاء الضوء على واقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية
- تعرف الدور الذي يقدمه التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظرهم.
- التوصل إلى بعض المقترحات اللازمة لتحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة :

تتزايد أهمية الدراسة الحالية نظرا للعوامل التالية

- تقديم إطار نظري لمفهوم البراعة التنظيمية في التعليم الجامعي، خاصة مع ندرة الدراسات العربية المتعلقة بها، فأغلب الدراسات تمت في مجال الشركات والبنوك وغيرها من المؤسسات غير التعليمية
- أهمية المجال الذي يطبق فيه البراعة التنظيمية لعضو هيئة التدريس ألا وهو التعليم الهجين الذي أصبح ضرورة في ظل ما يواجهه التعليم الجامعي من مشكلات تتعلق بنقص الإمكانيات من جهة، وتحقيق التنافسية ومواكبة العصر من جهة أخرى، ومواجهة جائحة كورونا وما فرضته من إجراءات التباعد الاجتماعي في التعليم من جهة ثالثة

- تقديم بعض المقترحات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية -
- لكيفية تنمية البراعة التنظيمية لديهم فيما يواجهونه من تحديات
- قد تفتح المجال أمام الباحثين لتناول البراعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في
- علاقتها بمتغيرات أخرى أو لفئات أخرى بالمجتمع التعليمي عامة والجامعي خاصة
- مما يعطي نتائج مشابهة أو مختلفة يستفاد منها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعتها، حيث تم وصف البراعة التنظيمية وطبيعة علاقتها بالتعليم الهجين، مع تحليل الدور الذي يقوم به التعليم الهجين في تنميتها لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كذلك تم استخدامه في تعرف هذا الدور من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس، وانتهى بالتوصل لبعض المقترحات لتحسين هذا الدور وتعظيمه في تنمية البراعة التنظيمية

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على:

- **الحدود الموضوعية:** الدور الذي يقدمه التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية بالاعتماد على بعدها (الاستغلال، الاستكشاف) لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في جامعتي: عين شمس (كلية البنات للآداب والعلوم والتربية) وحلوان (كلية التربية) وذلك لأنهما محل عمل الباحثين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على استطلاع رأي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كلية البنات للآداب والعلوم والتربية (جامعة عين شمس، وكلية التربية (جامعة حلوان) بلغت (٢٠٠) عضوا.

- **الحدود الزمنية:** أجري استطلاع الرأي خلال شهر مارس ٢٠٢١

المصطلحات:

تمثلت مصطلحات الدراسة في كل من التعليم الهجين Hybrid Learning، والبراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity، وفي يلي التعريف الإجرائي لكل منهما:

يقصد **بالتعليم الهجين** إجرائيا في الدراسة الحالية: " هو ذلك النمط من التعليم الذي تطبقه الجامعات المصرية ضمن إجراءات مواجهة جائحة كورونا، وهو أحد أنواع التعليم الإلكتروني حيث يتم تدريس المقررات بالشكل التقليدي (محاضرات داخل الجامعة) بجانب تدريسها بشكل إلكتروني (عبر منصات ووسائل الكترونية)"

يقصد **البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس** إجرائيا بأنها " مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومعاونيهم من التعامل مع

التغيرات لتحقيق الأفضلية والإبداع، والتي توضح مدى قدرتهم على استغلال الإمكانات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانات الجديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل وتفعيل جميع إمكانات الجامعة بما يحقق نقلهم إلى واقع أفضل يمكنهم من تعظيم وتطوير تأثيرها في المجتمع على المدى القصير والطويل".

الدراسات السابقة:

تم البحث عن دراسات سابقة على محركات البحث تجمع بين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، لكن - على حد العلم - لا توجد دراسة تجمع بينهما، إلا أنه أمكن الحصول على بعض الدراسات السابقة لكل منهما على حدة في علاقته بمتغيرات أخرى، وتم توظيف هذه الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، وفي كتابة الإطار النظري، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بكونها الدراسة الأولى من نوعها بحسب علم الباحثان- وتلقتي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تنفرد عنها بأنها تناولت الربط بين التعليم الهجين وتنمية البراعة التنظيمية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال التطبيق، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها.

أقسام الدراسة

- تناولت الدراسة أربعة أقسام كما يلي
- القسم التمهيدي: الإطار العام للدراسة
 - القسم الأول: الأسس النظرية للبراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات
 - القسم الثاني: واقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية
 - القسم الثالث: الدراسة الميدانية والمقترحات

القسم الأول:

الأسس النظرية للبراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يتناول هذا القسم أسس نظرية للبراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من حيث تعريفها وخصائصها وأهميتها وأبعادها وأهم مداخلها، كما يلي:

١- تعريف البراعة التنظيمية

أصبحت البراعة التنظيمية ضرورة ملحة للمنظمات والمؤسسات في ظل التغيرات المتلاحقة، نظراً لكفاءتها ومرونتها في تحسين الأداء التنظيمي، وتعد البراعة Ambidexterity كلمة لاتينية تعني يدين يمينيين؛ أما قاموس أكسفورد والقاموس

الحديث فهي تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، بارع إلى حد استثنائي، ذو وجهين.

يعد Duncan أول من استخدم مفهوم البراعة التنظيمية عندما قام بتصميم هياكل مزدوجة تسهل تطبيق مراحل الابتكار عام ١٩٧٦، كما أشار March ١٩٩١ إلى أنها سعي المنظمة لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة وكيفية التوفيق بينهما^(٢٤)

وقد تناول العديد من الباحثين والمختصين البراعة التنظيمية، فعرفت بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتفوق^(٢٥)، بحيث تتمثل في استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي^(٢٦)، بذلك فالبراعة التنظيمية توضح مدى سعي المؤسسة في نفس الوقت نحو التكامل والاستخدام الأمثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات والظروف البيئية وبما يحقق التوازن في كلا الاتجاهين.

كما تعرف بقدرة المنظمة على استخدام مجموعة من الطرق والأساليب في محاولة منها لاكتشاف الفرص المطروحة أمامها والعمل على استثمارها بشكل يساهم في تحسين من قيمته وتجنب مختلف التهديدات والانحرافات البيئية، فضلا عن مواصلة البحث عما يضمنه المستقبل من مزايا وفرص واستثمارات والعمل على استعمالها بشكل يساعدها على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها التنظيمية^(٢٧)

ومما سبق يتبين أن البراعة التنظيمية مزيج تصف سلوك المنظمة التي نجحت في تحقيق مستوى عالي من الاستغلال والاستكشاف المترام، وبالتالي تستطيع تدبير متطلبات أعمالها اليومية بكفاءة، كما تتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة، كما يتضح وجود بعدين للبراعة التنظيمية، أحدهما الاستغلال حيث إدارة الموارد المتاحة بكفاءة، وكذلك الاستكشاف حيث البحث عن فرص جديدة ومواجهة تحديات مستقبلية بكفاءة، فالمؤسسة بارعة التنظيم هي تلك التي يمكن أن تتخطى وتتجاوز المفاضلة بين الكفاءة والمرونة.

وعليه ترى الباحثتان أن البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتمثل في مجموعة الخيارات الإستراتيجية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومعاونيهم من التعامل مع التغيرات لتحقيق الأفضلية والإبداع، والتي توضح مدى قدرتهم على استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانات الجديدة

وتوظيفها بالشكل الأمثل، وتفعيل جميع إمكانات الجامعة بما يحقق نقلهم إلى واقع أفضل يمكنهم من تعظيم وتطوير تأثيرها في المجتمع على المدى القصير والطويل.

٢- خصائص البراعة التنظيمية :

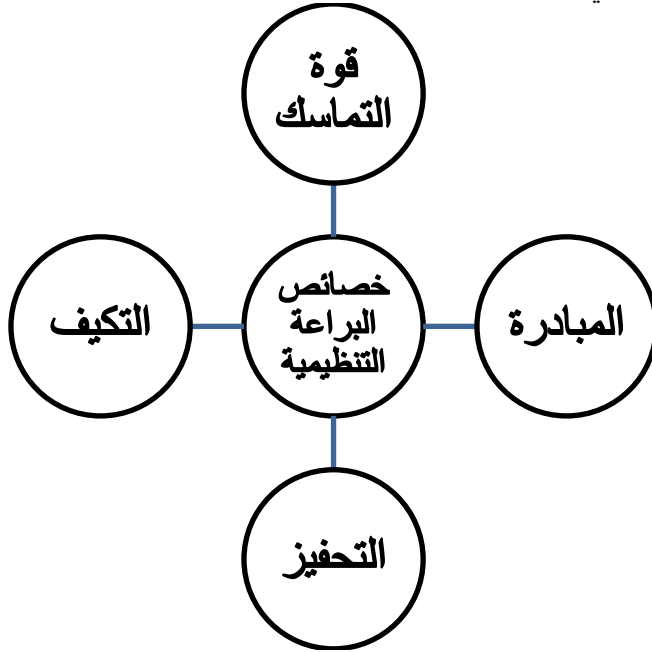
يمكن الإشارة إلى عدة خصائص للبراعة التنظيمية لعل أهمها^(٢٨):

- إدراك المنظمة للفرص الجديدة والتهديدات التي تتطلب البحث والاستكشاف حتى تكون قادرة على التأقلم مع تغييرات البيئة الخارجية.

- استغلال الفرص الجيدة ولا يمكن تحقيق هذا بدون إدراك تلك الفرص.

- إعادة التشكيل للأصول والهيكل التنظيمية حسب تغيرات البيئة الخارجية، كما يتطلب إعادة التشكيل موارد ذات كفاءة وفعالية.

ويوضح الشكل التالي بعض الخصائص المميزة للبراعة التنظيمية



شكل ١: يوضح خصائص البراعة التنظيمية

الشكل من إعداد الباحثين بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية

يوضح الشكل السابق أهم الخصائص التي تتميز بها البراعة التنظيمية، حيث تعتمد على مبادرة العاملين لاستثمار الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، كما تتسم

بتشجيع وتحفيز هؤلاء العاملين بحيث يتصرفون مباشرة بدون شرط الانتظار في الحصول على الدعم من رؤسائهم، وتؤهلهم للتكيف والتهيؤ للأعمال التي تتضمن الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما تتسم البراعة التنظيمية بتقوية تماسك الأفراد فيما بينهم نظرا لقدرتهم على المواءمة والتكيف.

٣- متطلبات البراعة التنظيمية ومقوماتها:

- توضح الأدبيات التربوية أن هناك عدة متطلبات لتحقيق البراعة التنظيمية كما يلي^(٢٩)
- وجود توجه أو قصد استراتيجي نحو الإبداع والأفكار البارعة كضرورة للاستمرار والبقاء على المدى الطويل.
 - بيان المبررات التي تدعو المنظمة لمواصلة استغلال الفرص مع وجود تناسق فعال بين وحدات المنظمة
 - وجود قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي وإيجاد هوية ذات قاسم مشترك.
 - إيجاد تناسق جماعي بين (قيادات المنظمة في) مختلف المستويات نحو أهمية الإستراتيجية التي تنفذ ودور البراعة التنظيمية فيها.
 - كذلك يوجد عدة مقومات للبراعة التنظيمية منها^(٣٠):
 - وضوح الهدف الاستراتيجي الذي يبرز بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار.
 - معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
 - امتلاك الفريق الأقدم لوحدة إستراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية .
 - القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتحمل وحل التوترات.
 - التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة عمل معين، وهيكل، وعملية، ثقافة، أنظمة خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة
- ### ٤- أبعاد البراعة التنظيمية:

تشير الأدبيات إلى وجود عدة أبعاد للبراعة التنظيمية، إلا أن جميعها اتفق على بعدين أساسيين هما^(٣١):

أ- الاستغلال Exploitation: أي الاستفادة من الإمكانيات الحالية، ويعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعارف المتاحة - أجل الوصول إلى

وضع أفضل في الأجل القريب، حيث يمثل قدرة المنظمة على تحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب.

ب- الاستكشاف Exploration: أي البحث عن إمكانات وفرص جديدة، ويعني السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية، حيث يمثل الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس، والعمل على توقع الاحتياجات المستقبلية لإحداث التغيير

يبرز الشكل التالي أوجه المقارنة بين الاستغلال والاستكشاف كبعدين للبراعة التنظيمية

الاستكشاف	الاستغلال
ترتبط بمصطلحات مثل: البحث والتقيب والتجريب، وتحمل المخاطرة والمرونة	ترتبط بمصطلحات مثل: الكفاءة، والاختيار، والتطبيق، والتنفيذ، والإنجاز
يهتم بالابتكار الجذري	يهتم بالابتكار التدريجي
يؤدي إلى ظهور عمليات جديدة، ويهتم بخلق أسواق جديدة	يؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات الحالية، ويهتم بالأسواق الحالية
يركز على معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية	يركز على بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة
نتائج تظهر على المدى الزمني الطويل	نتائج تظهر على المدى الزمني القصير

شكل ٢: يوضح أوجه الاختلاف بين بعدي الاستغلال والاستكشاف

الشكل من إعداد الباحثين بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية ذات الصلة بالبراعة التنظيمية ومما سبق يتبين من بعدي البراعة التنظيمية أنها تتمحور حول التعامل مع التناقضات والتعارض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن لإحداث التوازن بينهما، مع التكامل بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة لضمان النجاح والازدهار للمؤسسات على المدى البعيد.

٥- مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

تتعدد مداخل البراعة التنظيمية وفقا لتنوع مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوعها، ويمكن توضيح المداخل الثلاثة التالية:

أ- **مدخل البراعة الهيكلية** Structural Ambidexterity: يتم فيها انعكاس متطلبات الحلول ذات الطبيعة الهيكلية المتصفة بالتعارض والتناقض ببناء هياكل تنظيمية لكل منها نشاط مختلف عن الأنشطة الأخرى.

ب- **مدخل البراعة التتابعية** Sequential Ambidexterity: يتم من خلالها تكيف المنظمات مع كل من التابع الديناميكي والزمني بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، ويعد مدخلا أكثر ملائمة للوحدات الفرعية أو المشروعات محدودة الموارد، كما يعد مهما للمنظمة نظرا لقدرته على التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة، فعندما تتغير الظروف المحيطة بالمنظمة تضطر إلى الاستجابة وتحويل تركيزها ما بين الاستغلال والاستكشاف بشكل أسرع، كما أن تركيز الأفراد العاملين على أنشطة البعدين معا في نفس الوقت يجعل من تتابع أنشطتهما قصير جدا زمنيا.

ج- **مدخل البراعة السياقية** Contextual Ambidexterity: يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهياكل التنظيمية للمنظمة، حيث يرتبط بالعمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات داخل المنظمة لحثهم على القيام بمهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، ولا يتطلب هذا المدخل تعليمات أو توجيهات من قيادة المنظمة وإدارتها العليا لممارسة بعدي البراعة، أي أن العاملين يمارسون كلا نشاطي الاستكشاف والاستغلال تبعا لقراراتهم في ظل السياق التنظيمي والمرونة النسبية المحددة سلفا، وبما لا يتعارض مع توجهات المنظمة ككل.

واعتمدت الدراسة الحالية على هذا المدخل، حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالاستفادة من تطبيقهم للتعليم الهجين في تنمية براعتهم التنظيمية وفقا لقراراتهم والسياق الذي تحدده الجامعة وما يروونه مناسبا تبعا للموقف، فأحيانا يتجهون لبعده الاستغلال ويسعون للاستفادة القصوى من الإمكانيات والقرارات المتاحة، وأحيانا يتجهون إلى الاستكشاف لتعرف المزيد من الفرص والإمكانيات المستقبلية في محاولة لاستثمارها والاستفادة منها، ويتم ذلك وفقا للسياق التنظيمي دون انتظار تعليمات أو توجيهات من القيادات الجامعية.

٦- أهمية تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

ترجع أهمية البراعة التنظيمية للجامعات إلى ما تحققه من تنمية رأس المال الفكري لها (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي)، نظراً لأنها تعتمد بشكل أساسي على رأس المال البشري بما يتضمنه من المعرفة والقدرات لدى الأفراد، والتي يسمح رأس المال التنظيمي بتدقيقها بين المستويات التنظيمية المختلفة، فكلما زاد رأس المال البشري (المعارف والقدرات)، كلما اتسم هيئة التدريس بالابتكار والقدرة على اكتساب المزيد من المعارف والمهارات الجديدة، وكلما زاد رأس المال التنظيمي كلما زاد مستوى الثقة بينهم مما يدفعهم إلى التشارك المعرفي وتبادلها

كما تبرز أهمية البراعة التنظيمية فيما تقوم به من تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها في إطار قيمي من الشفافية ونبذ الهياكل الهرمية من خلال: إتاحة التعلم (بتفعيل علاقة الجامعة مع بيئاتها والتكيف مع الظروف المحيطة بها لتحسين قدرتها على الاختيار والمفاضلة المستمرة لخبراتها الضمنية والصريحة في محاولة لتحويلها إلى معرفة يمكن الاستناد إليها في تحقيق أهدافها)، والتمكين (بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات ومنح العاملين مزيداً من الحرية لاداء مهامهم بما يناسبهم مع مراعاة توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم باستمرار)، وتطبيق المعرفة (باستعمال المعرفة المتاحة واستثمارها داخل المجتمع الجامعي بكل مستوياته)

كما تلعب البراعة التنظيمية دوراً مهماً لأعضاء هيئة التدريس حيث تحقق لهم ما يلي:
- تهيئتهم للاضطلاع بأنشطة الاستكشاف والاستغلال لمواجهة التحديات الراهنة والمتوقعة مستقبلاً.

- تشجعهم على البحث عن تكنولوجيا وأفكار جديدة لتطوير الخدمات الحالية، واستغلال كفاءتها لما هو متاح من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تساعد على مواجهة تحديات العمل، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة.

- تؤدي إلى تحسين جودتهم في التعامل مع عنصر الاستكشاف والاستغلال من خلال توفير برامج التدريب المناسبة لهم، كما يمكن من خلال الاستخدام المنظم حل العديد من المشكلات الإستراتيجية التي تواجه الجامعات في الفترة الحالية بشكل جيد.

- تعمل على تطوير مواهبهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانياتهم ومهاراتهم مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.

- تتيح لهم المناخ المناسب والظروف الملائمة لإبراز قدراتهم وتحفيزهم ومكافأتهم بالشكل الذي يساعد على إحداث التوازن المرغوب بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي .

بذلك يتضح من خلال هذا القسم تعريف البراعة التنظيمية وأهم خصائصها وأبعادها ومداخلها ومتطلبات تحقيقها، وتبين أهميتها لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات خاصة في ظل تعدد أدوارهم لتطبيق التعليم الهجين، وفيما يلي إلقاء الضوء على واقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية.

القسم الثاني

واقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية

يتناول هذا القسم واقع التعليم الهجين في الجامعات المصرية من خلال تعرف مبررات ودواعي تطبيقه، وأهم أدوار عضو هيئة التدريس في التدريس باستخدامه، ثم توضيح علاقته بالبراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مع وصف واقع تطبيقه قبل وإنشاء جائزة كورونا في الجامعات المصرية.

١- مبررات ودواعي استخدام التعليم الهجين بالجامعات

يعد التعليم الهجين من أهم أساليب التعلم الحديثة، فهو ليس تعلمًا بديلاً للموجود ولا صحيحاً له، كما أنه ليس بالضرورة تعلماً من الدرجة الثانية كما يراه البعض، حيث له دور مهم في تحسين نوعية التعليم الجامعي، وتحقيق الجودة في مؤسساته. كما أنه يساعد على مواجهة بعض التحديات مثل: تحديات العولمة والمنافسة العالمية التي غيرت مسار حركة التعليم الجامعي، والتحديات التعليمية كالتطور الكمي غير المتوازن، والتحديات العلمية التكنولوجية التي تتسم بها روح العصر، وأيضا مواجهة العيوب في مناهج وطرق التدريس والإدارة والتقويم، وضعف الكفاية الداخلية والخارجية ونقص الإمكانيات.

وقد ساعدت هذه الجائحة في تحفيز مؤسسات التعليم لابتكار سياسات وطرق جديدة لضمان استمرارية التعليم، وأغلب هذه الطرق اعتمدت على تطوير أنظمة التعلم من بعد مثل: الإذاعة والتلفزيون، الحزم التعليمية المنزلية، والتعلم الإلكتروني بأنماطه المختلفة (الدمج والهجين والمتزامن وغير المتزامن)، حيث فرضت أنماط التعليم الإلكتروني نفسها على المؤسسات التعليمية التي سعت لضمان استمرارية التعليم بها، وأصبحت الجامعات- التي أهملت تفciيله ولم تستثمره طويلا من قبل- تعتمد عليه أثناء الجائحة كطريقة أساسية ووحيدة لضمان تعليم الطلاب وإتمام العام الدراسي بعدما أجبرت الجائحة جميع المؤسسات التربوية التحول من التعليم المباشر الذي يتيح

التقارب الجسدي، والذي يشكل فرصة لانتقال العدوى، إلى التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد من جهة أخرى أصبح التعليم الإلكتروني من أهم مصادر تعزيز التنافس الدولي في عالم الاقتصاد القائم على المعرفة والتنافسية، حيث جعل من منظومات التعليم سوقا تتنافس فيه أشكال جديدة من التعليم، كالجامعات المفتوحة، والجامعات الافتراضية. وقد استطاع هذا النوع من التعليم الطارئ أن يحقق نجاحات واسعة كصيغة تعليمية تعمل على توفير المزيد من الفرص التعليمية لمن فاتهم قطار التعليم، مع قدرته على إعادة صياغة فلسفة وأهداف التعليم بشكل معاصر، هذا فضلا عن نقل المتعلم إلى فضاء واسع من التعليم المستمر والممتد طوال الحياة؛ لمرونته في نقل المعارف وربطها مع جوانب المنهج.

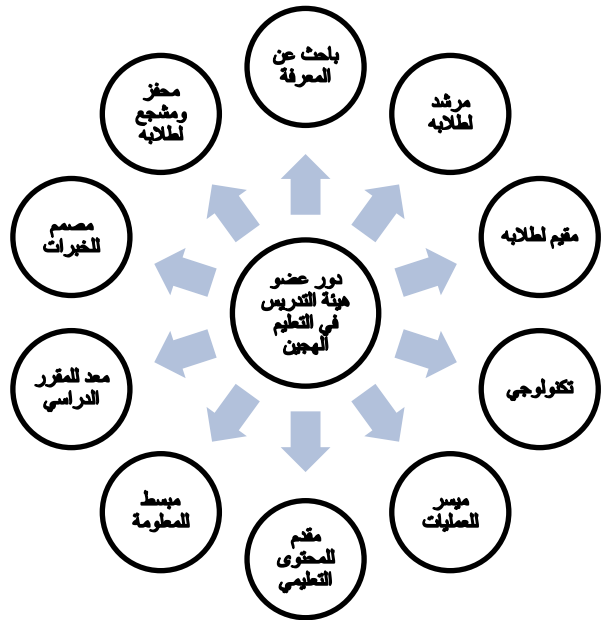
ويسمح التعليم الهجين بنقل خبرات المعلمين إلى طلابهم من خلال المنصات ووسائل التعلم الإلكترونية بجانب المحاضرات التقليدية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يتم التدريس بالطريقتين بشكل متبادل يتوقف على عدة عوامل لعل من بينها: طبيعة المقررات الدراسية والبنية التحتية التكنولوجية ومدى قدرة الطلاب ومعلميهم على استخدام ما توفره المنصات الإلكترونية من إمكانيات وخدمات. وقد غير التعليم الهجين من طبيعة أدوار كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، فأصبح لكل منهم مهام مختلفة عن التعليم بصورته التقليدية، وظهر ذلك بوضوح في بداية الجائحة، فقد كان هناك تخوف لكل منهم نظرا لنقص معلوماتهم بطبيعة هذا الدور وكيفية القيام به في ظل الجائحة التي جاءت فجأة وبدون استعداد مسبق لهم، خاصة مع ضعف خبراتهم في التكنولوجيا وسبل توظيفها في التعليم وكيفية التدريس من خلال المنصات والمواقع الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وأنشطة تثري عملية التعلم وتيسره^(٣٢)

كما ثبت فاعلية التعليم الهجين - كنمط تعليمي يجمع بين مميزات التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني- في زيادة فرص التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وزيادة تطوير قدراتهم واكتشاف مواهبهم وتوظيفها في التدريس بالفصول الافتراضية^(٣٣) بذلك يعد التعليم الإلكتروني بأنماطه المختلفة خيارًا استراتيجيًا للتغلب على بعض التحديات التي تواجه التعليم الجامعي من نقص التمويل وضعف الإمكانيات وتزايد الطلب الاجتماعي، فضلا عن قدرته على مواجهة الأزمات الطارئة مثل جائحة كورونا، كما أنه ضرورة يفرضها مجتمع المعرفة الذي يتطلب نمط تعليمي يختلف فيه أدوار المعلم والمتعلم، حيث يحقق نظريات التعلم الحديثة التي تتركز على المتعلم

وتجعله نشطاً، وتسمح بتنمية مهارات التعلم الذاتي والتقييم الذاتي وتنمي التفكير الناقد وتدريبه على حل المشكلات، كما تنمي مهارات عضو هيئة التدريس في استخدام التكنولوجيا والتواصل الفعال مع طلابه، وتجبره على تحديث محتواه التعليمي، وتسمح له بممارسة أدواره في مجتمع المعرفة.

٢- أدوار عضو هيئة التدريس في التعليم الهجين

يقوم عضو هيئة التدريس في التعليم الهجين بأدوار متعددة كما يلي:



شكل ٣: يوضح أدوار عضو هيئة التدريس في التعليم الهجين

الشكل من إعداد الباحثين بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية المتصلة بالتعليم الإلكتروني تبين من الشكل السابق تعدد أدوار أعضاء هيئة التدريس في التعليم الهجين، وقد زادت أهمية هذه الأدوار مع بداية الجائحة، حيث شعر الكثير من هيئة التدريس بصعوبة بالغة في كيفية قيامهم بأدوار غير تقليدية كما كانوا معتادين من قبل، حيث اختلفت طرق تحضيرهم للدروس وتقديمها، وتطلبت مهارات جديدة تعتمد على:

- التعلم الذاتي والتعلم المستمر واكتشاف عالم التعليم الإلكتروني وتنمية ذاتهم وتطويرها

- توقع التحديات والبحث الذاتي عن حلول لما يواجههم من مشكلات أثناء تدريسهم على المنصات سواء بالبحث عنها في مصادر المعرفة المتعددة (بحث ذاتي)، أو التشارك المعرفي وتبادل الخبرات فيما بينهم (تعليم أقران)
- التواصل الاجتماعي بطرقه المتنوعة في سبيل توصيل المعلومة أو الحصول عليها
- متابعة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يسمح التدريس المتناوب بين المنصات الإلكترونية وعلى الفصل التقليدي بتوفير سجل الكتروني لمتابعة حالة كل طالب وهنا تظهر مهارات المعلم في دوره كمرشد تعليمي لطلابه
- التغلب على التفاعل الاجتماعي بين المعلم وطلابه مثلما يحدث داخل الفصل التقليدي، فالفصول الافتراضية رغم وجود كاميرا وميكروفون لدى الطلاب والمعلم، إلا أنها لا تسمح بتعرف المناخ الحقيقي أثناء التدريس، وهذه تتطلب مهارات من المعلم عليه تتميتها تتعلق بإدارة الفصل الافتراضي، من حيث كيفية تهيئة طلابه لبدء درس على الفصل الافتراضي، وكيفية جذبهم والاحتفاظ بهم أثناء الشرح
- عرض المحتوى بأسلوب شيق يراعي الفروق الفردية بين الطلاب وبطرق مختلفة عن طرق تدريسها بالفصول العادية
- إدارة الفصول الافتراضية بفاعلية والكشف عما تقدمه من مميزات تيسر عملية التدريس وتجذب الطلاب وتخفف من عبء العمل على المعلم وتعطي له مساحة من حسن إدارة الوقت واستثماره أثناء التدريس الافتراضي.
- التغلب على المشكلات التقنية المتعلقة بانقطاع خدمات الانترنت، بتقديم المحتوى بشكل غير متزامن يمكن للمتعلم الحصول عليه في أي وقت، وهذا يتطلب تنمية مهارات المعلم بالتدريب المتواصل على المنصات

وبذلك من الممكن أن نرى لعضو هيئة التدريس أدوارًا أخرى في التعليم الهجين، فهو ميسر تعليمي، كما أنه موجه تربوي، فضلًا عن أنه قائد ومحرك للمناقشات، كما أنه مصمم للمواقف والأنشطة التعليمية.

ويمكن تقسيم أدوار المعلم في التعليم الإلكتروني بوجه عام إلي أربع مجالات واسعة هي^(٣٤)

- تصميم التعليم (Designing instruction Competencies) .
- توظيف التكنولوجيا (Using technology Competencies) .
- تشجيع تفاعل الطلاب (Competencies Encouraging students interaction)
- تطوير التعلم الذاتي للطلاب (Promoting students self regulation) (Competencies)

ولكل من هذه الأدوار كفايات ومهارات يجب توافرها في عضو هيئة التدريس، ومن ثم يجب تنميتها لديه وتحديثها باستمرار لنجاح عملية التعلم الإلكتروني، كما يتطلب منه براعة تنظيمية لتحقيق التوازن بين الاستغلال لما هو متاح واستكشاف فرصه وتحدياته مستقبلا

ويقترح البعض مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها تعزيز حضور عضو هيئة التدريس في المقرر الإلكتروني^(٣٥):

• توافر مقدمة ذاتية له في بداية المقرر الإلكتروني سواء كانت هذه المقدمة عبارة عن فيديو أو رسالة أو صفحة

• تزويد الطلاب بملف " توصيف المقرر " وخطة توزيعه مع بداية المقرر التعليمي الإلكتروني

• استخدام غرف النقاش والمحادثات المتزامنة والإعلانات غير المتزامنة والمنشورات عبر البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش لتحقيق درجة كبيرة من التفاعل

• إرسال رسالة أسبوعيا للطلاب من خلال البريد الإلكتروني أو الإعلانات بالإضافة إلى إرسال فيديوهات، وتحديث الصفحة الرئيسية أسبوعيا.

• التفاعل مع الطلاب من خلال منتديات النقاش بطرق مختلفة، مثل تحية الطلاب في الأسبوع الأول والثناء على الطلاب وتشجيعهم والرد عليهم

• إضافة التعليقات والملاحظات في قسم الدرجات وتشجيع الطلاب على اتخاذ الإجراء المناسب حيال هذه الملاحظات مثل مراجعة الكتابة وإعادة الاطلاع على الدرس وإعادة إجراء الاختبار.

• التواصل مع الطلاب بصفتهم مجموعة كاملة، أو عبر مجموعات صغيرة أو فرديا كما تقتضي الحاجة.

• استخدام صور واقعية لأشخاص حقيقيين في أماكن ومواقف حقيقية وتوظيف الوجوه التعبيرية للتعبير عن المشاعر والقيم التي لا يمكن التعبير عنها.

• تنوع نبرة الصوت تبعاً للموقف بحيث يتحقق التفاعل بين عضو هيئة التدريس وطلابه وليس بينه وبين المقرر

• مراعاة تصميم جميع الدروس بشكل موحد بحيث تكون واضحة ومفهومة للطلاب، كما يجب أن تكون الدروس على درجة عالية من الاتساق حتى تكون المفاهيم والتعليمات واضحة وليعتاد الطلاب على طريقة محددة تسهل المتابعة وتسمح لهم

بالتركيز على المحتوى مستقبلا، وعدم إضاعة الوقت في معرفة ما يجب فعله أو إلى أين يذهبون في نظام إدارة التعلم- داخل الموقع أو المنصة ويوجد عدة مستويات للتمكن التكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس من تطبيق التعليم الهجين، حيث لا يتساوى كل منهم في درجة تعاملهم مع المنصات الالكترونية كما يلي:

- **مستوى تمكن متوسط:** يستطيع التعامل مع فصل دراسي وجها لوجه مع توفير بعض مصادر التعلم على الشبكة كمصادر يرجع إليها المتعلم فقط (مثال: يمكنه رفع ملفات نصية وعروض تقديمية كمراجع للطلاب بشكل غير متزامن)، أو قد يكون قادرا على الجمع بين مصادر التعلم على الشبكة والتعلم الصفي، ويتم مناقشتها داخل الصف(مثال: يمكنه عقد لقاءات متزامنة على المنصة)

- **مستوى تمكن عالي:** يكون قادرا على الدمج المحكم للتعليم الفصلي والشبكي مع أهداف التعلم وخطط التعلم(مثال: يمكنه التفاعل مع طلابه على المنصة وإجراء مناقشات متزامنة وغير متزامنة)، كما يكون قادرا على إدارة عملية التعلم داخل الفصل الافتراضي بفاعلية على المنصة(مثال: يتمكن من تقسيم الطلاب إلى مجموعات عمل لتنفيذ مشروعات وأنشطة على المنصة ومناقشتها وتقييمها)

٣- علاقة التعليم الهجين بتنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات
ترى الدراسة الحالية أن العلاقة بين التعليم الهجين والبراعة التنظيمية تعد علاقة تبادلية، حيث يسهم كل منهما في تنمية الآخر، فتنمية التعليم الهجين بكفاءة يتطلب تنمية مهارات عالية للمعلمين تعتمد على بعدي الاستغلال والاستكشاف معا، في ذات الوقت، يؤدي تنمية هذه المهارات إلى زيادة براعتهم التنظيمية، وبالتالي يعد التعليم الهجين رافدا مهما لتنمية مهارات البراعة التنظيمية، كما أن تطبيقه بفاعلية يعتمد على وجود مهاراتها لديهم بدرجة عالية.

كما يتطلب تطبيقه رفع مستوى التمكن التكنولوجي بتدريب هيئة التدريس على المهارات المتقدمة للتعامل مع المنصات مثل: تصميم وتنفيذ الأنشطة التفاعلية كالألعاب التعليمية وغيرها، والتعامل مع ملفات الانجاز الالكترونية وتقييمات الطلاب بمراحلها المختلفة(تكويني- نهائي)، وإعداد بنوك أسئلة، واختبارات الكترونية، والتدريب على التطبيقات الالكترونية واستكشاف ما تقدمه من خدمات تعليمية تعزز التعلم الذاتي للطالب وتجذبه لاكتساب المزيد من المعارف وفقا لاحتياجاته وقدراته^(٣٦) من جهة أخرى يوجد عدة أسباب لعزوف أعضاء هيئة التدريس عن تطبيق التعليم الهجين واستخدام المنصات الرقمية في التدريس من بينها: ضعف وعيهم بأهميته،

ونقص مهاراتهم في توظيف المنصات الرقمية، وقلة خبرتهم في كيفية استثمارها لتحقيق فائدتها للطالب وعضو هيئة التدريس^(٣٧)، ويمكن التغلب على ذلك بتنمية البراعة التنظيمية لهيئة التدريس.

٤- وصف تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية

جدير بالذكر إن التعليم الإلكتروني تم تطبيقه بالجامعات المصرية منذ ٢٠٠٥، ومن ثم سيتم خلال هذا المحور إلقاء الضوء على مرحلتين مختلفتين شهدتهما تطبيق التعليم الإلكتروني وهما: مرحلة ما قبل الجائحة، مرحلة أثناء الجائحة
أولاً: مرحلة قبل الجائحة (٢٠٠٥-٢٠١٩)

تم تطبيق التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية بشكل مؤسسي رسمي لأول مرة ضمن مشروعات تطوير التعليم العالي التي بدأت منذ ٢٠٠٥، واقتصر استخدام أحد أنواعه وهو المدمج Blended حيث يتم تدريس المقررات بالشكل التقليدي (محاضرات داخل الجامعة) بجانب تدريسها بشكل إلكتروني (عبر موقع المركز القومي للتعليم الإلكتروني)

ويعد المركز القومي للتعليم الإلكتروني أحد مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP (Information Communication Technology Project) والذي يعد من المشروعات الرئيسية الممولة ذات الأولوية التي تم إدراجها كمرحلة أولى في الخطة الخمسية للدولة (٢٠٠٢-٢٠٠٧) لتطوير التعليم العالي (Higher Education Enhancement Project) HEPP، يقوم مشروع ICTP بتحقيق أهدافه من خلال عدة مشروعات ممثلة في: مشروع إنشاء وحدات الخدمات الإلكترونية بالكليات، البوابات الإلكترونية، البنية الأساسية للشبكات ومراكز البيانات، مشروع نظم المعلومات الإدارية، المكتبة الرقمية، التدريب على تكنولوجيا المعلومات، التعلم الإلكتروني، تسويق خدمات تكنولوجيا المعلومات.

بذلك يرجع إنشاء المركز القومي للتعليم الإلكتروني (National e learning Nelc center) إلى عام ٢٠٠٥ ضمن هذه المشروعات، وبعدها تم ضم المركز كوحدة أساسية ضمن وحدات مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بأمانة المجلس الأعلى للجامعات عام ٢٠٠٩^(٣٨)، والغرض الأساسي منه النهوض بجودة التعليم العالي في مصر من خلال إدراج التعلم الإلكتروني كأحد الأنماط الأساسية للتعليم بالجامعات المصرية لتحسين نواتج التعلم المستهدفة بها^(٣٩)، وتم إنشاء ٢٢ وحدة أو مركزا Uelc (Unit of e learning center) تابعا للمركز القومي للتعليم الإلكتروني Nelc لإنتاج المقررات الإلكترونية واحد بكل جامعة حكومية، ويقدم المركز القومي للتعليم

الإلكتروني NeIc لهذه المراكز الدعم الفني والاستشارات الخاصة بمجال التصميم التعليمي والتطوير والتدريب وتسويق المقررات الإلكترونية^(٤٠).

وبدأ الإنتاج الفعلي للمقررات بالمركز في أوائل عام ٢٠٠٧، وبعد الانتهاء من أعمال التجهيزات بمراكز الإنتاج ودعمها بالموارد البشرية المناسبة، وتدريبها وتأهيلها بالشكل المناسب تزايدت المقررات التي تم إنتاجها، حيث بلغ العدد الإجمالي ٣٨٨ مقررًا حتى نهاية ٢٠١٣، كما تزايدت النسبة العامة لتفعيل المقررات حيث كانت النسبة في عام ٢٠٠٩/٢٠٠٨ لا تتجاوز ٧%، ثم أصبحت ٢١,٧٤% في عام ٢٠١٣/٢٠١٤^(٤١)، ثم وصل إجمالي المقررات المنتجة ٨٨٨ مقررًا طبقًا لإحصائيات عام ٢٠١٧/٢٠١٨^(٤٢).

وكانت المقررات تنتج بموجب التعاقد مع عضو هيئة التدريس بمقابل مادي محدد، وكان الاعتماد على البنك الدولي بشكل أساسي في تمويل المشروع، بمشاركة الجامعات بنسبة ١٤,٣%.

وقد توقف إنتاج وتفعيل المقررات الإلكترونية اعتبارًا من العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٥ نظرًا لما واجه مشروع التعلم الإلكتروني من تحديات تتعلق بتمويله، فقد كان المخطط له أن يتم الاعتماد على التمويل الذاتي للجامعات بعد مرور عشر سنوات (٢٠١٥-٢٠٠٥) من بداية المشروع، بحيث تصبح كل جامعة مستقلة في إنتاج وتفعيل ما يناسبها من مقررات إلكترونية تبعًا لاحتياجات المستفيدين (طلاب وأعضاء هيئة تدريس)، مع التزامها بتدبير موارد مالية تغطي تكلفة عمليات الإنتاج ورواتب ومكافآت فرق العمل بها (تصميم وتطوير وجرافيك)، إلا إن بعض الجامعات لم تتمكن من تحقيق ذلك لأسباب متعددة، مما أدى إلى توقف إنتاج المقررات الإلكترونية بها، أو توقف تفعيل ما تم إنتاجه، حيث أن ما يتم تفعيله منها عام ٢٠١٧/٢٠١٨ لم يتجاوز نسبة ٧% بعدما كانت قد بلغت ذروتها في عام ٢٠١٤/٢٠١٥ ووصلت إلى ٤٠%^(٤٣) ورغم ما بذل من جهود إلا أنه لوحظ ضعف نشر ثقافة التعليم الإلكتروني بكثير من الجامعات فكان الإعلام عن مشروع التعليم الإلكتروني في الجامعات المصرية محدود، ويتم تعرفه لدى عضو هيئة التدريس بالصدفة أو من خلال دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، كما لوحظ توقف أنشطة نشر ثقافته مع توقف تمويل المشروع منذ ٢٠١٤/٢٠١٥ في معظم الجامعات.

ثانياً مرحلة أثناء الجائحة (٢٠٢٠ - وما بعدها)

أجبرت جائحة كوفيد 19 - الحكومات على اتخاذ عدة إجراءات لتعزيز قدرة نظم التعليم على التكيف وتمكينها من استمرارية التعلم بها، ولذا بذلت الجهود الهائلة في وقت قصير للتصدي للصددمات التي تعرّضت لها نظم التعليم. تم تعليق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ مع بداية الجائحة. وكُلّف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على الفور بتطبيق طرق التعلم عن بعد، وغالباً من دون توجيهات أو تدريبات أو موارد كافية، فاتسمت الطرق المستخدمة بالتنوع والجهود الفردية غير المنظمة، حيث اعتمد بعضهم على وسائل التواصل الاجتماعي(مثل: الواتساب، الفيس بوك، التليجرام، الماسنجر) لإنشاء مجموعات للتواصل مع طلابهم إما بإرسال الملفات أو بالتسجيلات الصوتية، والبعض استخدم الفصول الافتراضية (مثل تطبيقات جوجل كلاسروم وزووم وميكروسوفت تيمز) لإلقاء محاضرات تزامنية مع طلابهم.

ومع بداية العام الدراسي الجديد أصدرت وزارة التعليم العالي بعض القرارات لتنظيم الجهود بالجامعات المصرية بما يسمح بتقديم التعليم عن بعد بشكل مؤسسي منظم، من خلال إطلاقها لمنصة إدارة الفصول المصرية (<https://egypt-hub.edu.eg>) لاستخدامها في متابعة سير العملية التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ بكافة الجامعات المصرية، وتهدف هذه المنصة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتواصل مع الطلاب ومساعدة الجامعات لقياس مؤشرات الأداء ومميزات

أخرى، وتعد هذه المنصة متكاملة مع منصة Microsoft teams واقترحت الوزارة خطة لتطبيق التعليم الهجين في الجامعات المصرية تمثلت في^(٤٤): دمج نظامي التعلم وجها لوجه والتعلم عن بعد، وتقسيم دفعات الطلاب إلى مجموعات تدريسية صغيرة، مع تناوب الحضور للجامعة والتعلم عن بعد، ومراعاة تقليل كثافة الطلاب ضمن الإجراءات الاحترازية، واستثمار الإمكانيات المتاحة ممثلة في خبرة أعضاء هيئة التدريس والبنية التحتية للجامعات.

وتنوعت إجراءات كل جامعة في تنفيذ هذه الخطة المقترحة، إلا انه يمكن القول إن جميع الجامعات نفذت إجراءاتها وفق مرتكزات ثلاثة هي:



شكل ٤: يوضح مرتكزات الجامعات المصرية في تطبيق التعليم الهجين
الشكل من إعداد الباحثين بعد الاطلاع على بعض الوثائق الداخلية بجامعة كليهما
يبين الشكل السابق كيفية استعداد الجامعات المصرية لتطبيق التعليم الهجين وذلك من
خلال:

- إعداد خطة تدريبية للمجتمع الجامعي للتعريف بهذا النظام وإجراءات تنفيذه وأهم المنصات القائمة على إدارته: تضمنت عقد ورش عمل من بعد (On line) قام بتنفيذها مركز التعليم الإلكتروني بكل جامعة، ووحدات تكنولوجيا المعلومات بكلية الجامعة، مع عقد تدريبات لكل من القيادات الجامعية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام)، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والطلاب
- وضع آليات محددة لتطبيقه بكلية الجامعة، بوضع جداول دراسية تراعي التوازن بين تطبيق التعلم وجها لوجه مع التعلم الإلكتروني وفقا للمحتوى المعرفي والمهاري المطلوب تحقيقه بالمقررات الدراسية ومراعاة كثافة الطلاب والتجهيزات المكانية في ظل الإجراءات الاحترازية، تم تقسيم الفصل الدراسي إلى ١٤ أسبوعا محدد بكل أسبوع نمط التدريس (وجها لوجه أم الكتروني) وموضوع المحاضرة ووقتها وتاريخها
- اعتماد المنصة المستخدمة بالجامعة مثل مودل (Moodle) كمنصة رسمية لكلية جامعة عين شمس، و (Microsoft teams) كمنصة رسمية بجامعة حلوان، تجهيز المقررات الإلكترونية ورفعها على المنصات وإضافة الطلاب على المنصة بالبريد الإلكتروني الجامعي
- تشكيل لجان مسئولة لمتابعة ودعم تطبيق التعليم الهجين بكلية الجامعة، تتمثل اختصاصاتها في التواصل مع الكليات ومتابعة إعداد الجداول وتنظيم قاعات الدروس

وفقا لقرارات المجلس الأعلى للجامعات مع مراعاة الإجراءات الاحترافية، ومتابعة رفع المقررات والمحاضرات على منصة الكليات والجامعة وعمل تقرير أسبوعي ورغم اتفاق أغلب الجامعات على هذه الإجراءات إلا إن كل منها اختلفت في طريقة تنفيذها، وفيما يلي مثال لجامعتي عين شمس وحلوان

☒ جامعة عين شمس (كلية البنات للآداب والعلوم والتربية)

اعتمد مجلس شؤون التعليم والطلاب بالجامعة في جلسته في أغسطس ٢٠٢٠ خطط التعليم الهجين -تنفيذا لتوصيات المجلس الأعلى للجامعات- استعدادا للعام الدراسي الجديد فيما يخص مرحلة الليسانس والكالوريوس بالتعاون مع إدارة تطوير التعليم بالجامعة وهي كالتالي^(٤٥):

١- اعتماد نظام إدارة التعلم الإلكتروني Moodle كمنصة رسمية لإدارة التعلم الهجين بالجامعة.

٢- تتراوح نسبة التعلم عن بعد (online) بالنسبة للتعلم وجها لوجه داخل الحرم الجامعي (Face-to-Face) من ٢٠% إلى ٥٠%، وتختلف تلك النسبة على حسب طبيعة الدراسة بالكليات المختلفة بحيث يتناوب الطلاب في الحضور على الجامعة لاكتساب المهارات العملية والتطبيقية المطلوبة على أن يحصل الطالب على الجانب المعرفي وبعض المهارات من خلال التعلم عن بعد .

٣- تحدد إدارة الكلية آلية التدريس بالتبادل بين الدفعات وفقا لساعات الكلية وعدد الطلاب لتحقيق مبدأ التباعد الاجتماعي عن طريق تقسيم الطلاب على مجموعات تدريسية صغيرة .

٤- يتم وضع الخطة الدراسية لكل مقرر في بداية العام الدراسي بحيث تكون الوحدة التدريسية المستخدمة في الأسبوع .

٥- يتم وضع كافة المعلومات الخاصة بالمقرر في بداية الصفحة الخاصة به على نظام إدارة التعلم الإلكتروني LMS مثل مخرجات التعلم المستهدفة، والخطة الزمنية لتدريس المقرر والهدف منه والموضوعات التي سيقوم الطالب بدراستها لتحقيق مخرجات التعلم، ومجموعة المصادر التي يحتاجها الطالب وطرق التقييم المختلفة وجدولها الزمني.

٦- تحتوى الصفحة الخاصة بكل مقرر على نظام إدارة التعلم الإلكتروني LMS على

:

- المحتوى العلمي للمقرر في صورة محاضرات مسجلة، فيديوهات تعليمية، مراجع ذات صلة، مواقع الكترونية مفيدة، الخ .
- الأنشطة التدريسية التي تحقق نواتج التعلم المستهدفة، ويتم التخطيط لها بما يتناسب مع طبيعة المقرر.
- وسائل التفاعل المباشر وغير مباشر مع الطلاب مثل غرف النقاش Chat rooms، والمنتديات forums وذلك لضمان التواصل الدائم مع الطلاب.
- أنماط التقويم الإلكتروني المختلفة مثل التكاليفات والاختبارات الموضوعية لاستخدامها في كافة أساليب التقييم
- التغذية الراجعة Feedback على كل تقييم تكويني وتقييم مستمر داخل المقرر .
- استبيانات لاستطلاع رأى الطلاب في العملية التعليمية(المحاضرة، المحاضر، المقرر، التقويم)

٧- تفعيل الفصول الافتراضية التفاعلية مع الطلاب من خلال Microsoft Teams بحيث يلتقي الأستاذ بالطلاب لشرح ما صعب فهمه من المحاضرات المسجلة، ويمكن الطالب من طرح الأسئلة على الأستاذ مباشرة كما يمكن متابعة مشاركة كل طالب من خلالها، على أن يتم تسجيلها ورفع رابط المحاضرة فيما بعد على نظام إدارة التعلم الإلكتروني LMS

٨- إنشاء بنوك أسئلة تحتوي على مجموعات من الأسئلة التي تقيس مدى تحقيق الطالب لمخرجات التعلم المستهدفة المختلفة لاستخدامها في عملية التقييم في نظام التعلم الهجين على أن يكون مدمجا داخل نظام إدارة التعلم LMS أو يكون بطريقة تكاملية معه.

٩- تطبيق التقييم التكويني أو البنائي formative assessment بهدف إثراء العملية التعليمية والمتابعة المستمرة لأداء الطلاب وإعطاء تغذية راجعة، وتدريب الطالب على الامتحانات الإلكترونية .

١٠- الاعتماد على التقييم المستمر Continuous assessment للطلاب خلال الفصل الدراسي بهدف متابعة المشاركة الفعالة للطلاب في التعلم عن بعد وقياس مدى تقدمهم المستمر في تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة

١١- البدء في تفعيل محفظة التقييم الإلكتروني e-Portfolio لطلاب الفرقة الأولى للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١

ونظرا لصعوبة ذلك لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس تم التنسيق مع وحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية لتقديم الدعم الفني لمن يحتاج ذلك منه، وقطاع شؤون الدراسات العليا ومركز ضمان الجودة والاعتماد لعمل ما يلي:

- تنظيم دورات في شهر أغسطس لعام ٢٠٢٠ حول فنيات إنشاء المنصات التعليمية على مدى يومين ١٩-٢٠/٨/٢٠٢٠، وخدمات البريد الإلكتروني الجامعي والاستفادة منها في العملية التعليمية يومي ٢٣-٢٤/٨/٢٠٢٠ لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

- عقد دورات تدريبية وورش عمل على منصة Moodle اعتبارا من ٢٩/٧/٢٠٢٠ لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بإشراف من مركز التدريب والتطوير بالجامعة، وعقد لقاء آخر ٦/٨/٢٠٢٠، مع تسجيل عدة فيديوهات وإتاحتها لكل كليات الجامعة، من قبل مدير وحدة التعلم الإلكتروني بكلية التربية

- تسجيل المحاضرات باليوربوينت من خلال برنامج Microsoft Teams والاحتفاظ برابط الفيديو لرفعه على نظام Moodle بعد ذلك

- عقد لقاء بعنوان: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومنصات الواقع الافتراضي وأنظمة التعلم عبر الانترنت لتدريب القيادات الجامعية ARELE وذلك في ٣/٩/٢٠٢٠ عبر تطبيق زووم ولمدة ساعة ونصف بتوقيت عمان من قبل الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية وبالإشارة إلى توصيات المائدة المستديرة رؤساء الجامعات في ١/٧/٢٠٢٠.

- عقد ورشة العمل الافتراضية التي نظمتها وحدة التعليم الإلكتروني لكلية البنات يوم ٣١/٣/٢٠٢١ لشرح كيفية استخدام المنصة الجديدة Aasu2 Learn

☒ جامعة حلوان (كلية التربية)

طلبت إدارة جامعة حلوان كل كلية بتحديد احتياجاتها لإنشاء فصول على منصة Microsoft teams وذلك تنفيذا لتوصيات المجلس الأعلى للجامعات، ووجهت كلياتها كل عضو هيئة تدريس بإنشاء فصول افتراضية لكل مقرر يقوم بتدريسه، مع تجهيز أسطوانة مدمجة تتضمن خطة المقرر محدد بها الجدول وتوزيع المحاضرات وتوصيف المقرر وتوقيت التقييمات والأنشطة، المحتوى العلمي للمقرر في صورة ملفات نصية وعروض تقديمية (pdf. ppt. word) وفيديوهات تعليمية أو روابط تدريبية مفتوحة متاحة على بنك المعرفة، ونظرا لصعوبة ذلك لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس تم التنسيق مع وحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية لتقديم الدعم الفني لمن يحتاج ذلك منهم^(٤٦)

وبالتوازي تم تنظيم عقد دورات تدريبية وورش عمل على منصة Microsoft teams مثل^(٤٧):

١- عقد مركز التعلم الالكتروني بالجامعة لقاء يومي ٢٧/٩/٢٠٢٠ ، ٣٠/٩/٢٠٢٠ بهدف تهيئة المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على منصة Microsoft Team، من خلال تحقيق ما يلي:

- توضيح خطة الجامعة في ضوء مقترحات المجلس الأعلى للجامعات للتعليم الهجين أثناء العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١

- توضيح الخطوات اللازمة لتصميم وإنتاج ونشر المقررات التعليمية على المنصة

- نشر المصادر التدريبية الاسترشادية لتسهيل مهام وأدوار عضو هيئة التدريس في التعليم الهجين على المنصة

- توضيح أعضاء الدعم الفني بكل كلية المسؤولين عن تقديم الدعم الفني فيما يتعلق بالتحول للتعليم الهجين

- استقبال الأسئلة والإجابة عن أي استفسارات من المشاركين في التدريب

٢- عقد مركز التعليم الالكتروني بالجامعة لقاء آخر في ٣٠/٩/٢٠٢٠ عبر Microsoft Team، مع تسجيل عدة فيديوهات وإتاحتها لكل كليات الجامعة

٣- تم تنظيم لقاءات داخل قاعات التدريب بكلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي يوم ٦،٧،١٠/٥/٢٠٢٠ لكل من وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام والاتحادات الطلابية، بهدف تدريبهم على كيفية تطبيق التعليم الهجين ومتابعه داخل كلياتهم، وذلك في إطار التوجه الاستراتيجي للجامعة لإدراج آليات التعليم عن بعد -ممثلة في التعليم الهجين- في خطط الأقسام والكليات.

٤- نظمت وكالة الكلية لشئون الطلاب والتعليم لقاءا تدريبيا مباشرا -بقاعة التدريب بالكلية وهي مزودة بالانترنت- في ١١/١٠/٢٠٢٠ استهدف تهيئة هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتطبيق التعليم الهجين على المنصة التعليمية مع إعطاء نماذج لخطواته عمليا، حيث كان التطبيق على أجهزة اللاب توب لكل متدرب، وذلك بإشراف من وحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية

٥- عقد لقاء لتدريب الهيئة المعاونة عبر تطبيق زووم في ١٣/١٠/٢٠٢٠، لكيفية التعامل مع منصة Microsoft Team والإمكانيات التي تقدمها

٦- نظمت بعض أقسام الكلية سيمينارات متتالية لكيفية التعامل مع المنصة ورفع المقررات عليها وعقد الاختبارات الالكترونية والأنشطة التفاعلية وكيفية التواصل

الفعال مع الطلاب، وذلك إما بقاعات الكلية(مثل قسم أصول التربية)، أو افتراضيا (مثل قسم المناهج وطرق التدريس)

تم وضع خطة نظام التعليم الهجين بالكلية - طبقا لقرارات المجلس الأعلى للجامعات بشأن مقترح التعليم الهجين واعتماد تعديلات اللائحة الداخلية لمرحلة البكالوريوس والليسانس وطبقاً لقرار مجلس الكلية بجلسته رقم ٥١٨ بتاريخ ٢٥/٨/٢٠٢٠ - علي النحو التالي^(٤٨):

- تكون الدراسة في المقررات النظرية بنسبة(٦٠%-٧٠%)وجهاً لوجه، وبنسبة(٣٠%-٤٠%) بنظام التعليم عن بعد Online - ويمكن تعديل النسبة بعد موافقة مجالس الأقسام والكلية ووفقاً لمحددات العمل بالكلية، وبالنسبة للمقررات النظرية ذات الشق العملي يلتزم الطلاب بحضور الشق العملي بشكل كامل وجهاً لوجه Face to face وتطبق نفس النسب المذكورة سابقاً على الجزء النظري
- يتم تقسيم كل شعبة إلى مجموعتين متساويتين أ، ب يتم الحضور بالتبادل بين المجموعتين: أسبوع بالكلية وجهاً لوجه (Face to face)، وأسبوع من بعد(Online)، مع الالتزام بتحقيق النسبة المقررة أعلاه، والأسبوع الثالث يتم التدريس للمجموعتين معا من بعد على المنصة

وتمت المتابعة الدورية بتشكيل لجنة مكونة من أحد أعضاء الهيئة المعاونة من كل قسم للتدريب بوحدة تكنولوجيا المعلومات في ٥/١١/٢٠٢٠، وذلك لتقديم الدعم الفني لتفعيل الايميلات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس بكل قسم، وتذليل الصعوبات التي تواجههم في ذلك، فضلا عن إعداد بريد الكتروني جامعي لكل رئيس قسم وتم إضافته على جميع الفصول الافتراضية على المنصة لمتابعة التعلم الهجين، وتقديم تقرير أسبوعي عن انتظام عملية التدريس ورفعته لإدارة الكلية، التي ترفعه في تقرير مجمع من كل الأقسام إلى الجامعة.

ومن أبرز ما واجهه التعليم الهجين بجامعتي عين شمس وحلوان ما يلي:

- ارتباط تطبيقه بمنصة Microsoft Team والتي تستند بشكل أساسي على الايميلات الجامعية، فلم يكن مسموحا بإضافة أي طالب إلا بالإيميل الجامعي الخاص به، وتغلّبت الكلية على ذلك بتشكيل فريق من الهيئة المعاونة من الأقسام العلمية تم تدريبه على كيفية تقديم الدعم الفني للطلاب وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتفعيل الايميلات الجامعية لهم، إلا إن ذلك استغرق بعض الوقت

- الفجوة الرقمية بين الطلاب مما حرم البعض من المشاركة والاستفادة من التعلم عبر التعليم الهجين خاصة مع تدني ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية وصعوبة توفير أجهزة اندرويد، أو توافرها مع صعوبة توفير الانترنت لديهم
- نظرا لحدثة التجربة فقد قاوم بعض أعضاء هيئة التدريس تنفيذها في البداية خاصة مع افتقارهم لمهارات استخدام التكنولوجيا عامة ومنصة ميكروسوفت تيمز خاصة، إلا انه تم التغلب على ذلك إلى حد ما من خلال التدريبات التي قدمها مركز التعليم الالكتروني ووحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية، كذلك تقديم الدعم الفني المستمر لهم
- أغلب الفصول كانت تقتصر على مجرد رفع ملفات نصية أو عروض تقديمية ومع مرور الوقت، بدأ في الشهر الثاني من الدراسة تنوع أساليب التدريس على المنصة ما بين التزامني وغير التزامني، حيث تم تبادل الخبرات وتطوير القدرات في مجالات التكنولوجيا، وبعض الأقسام عقدت ورش عمل داخلية لمساعدة أعضائها في كيفية التعامل مع مميزات المنصة

بذلك يتبين من هذا القسم أهمية تطبيق التعليم الهجين ودوره كخيار استراتيجي بالتعليم الجامعي في ظل ما يواجهه من تحديات وأزمات، كما تم توضيح بعض أدوار أعضاء هيئة التدريس في تحقيق التعليم الهجين بالجامعات، والتي تؤكد على كون هذا النوع ليس بديلا عن المعلم وإنما يتوقف نجاحه على قيام المعلم بالأدوار الحديثة والتي زادت أهميتها في ظل الجائحة، كما اتضح أيضا العلاقة بين التعليم الهجين والبراعة التنظيمية، حيث تراها الدراسة الحالية علاقة تبادلية، ومن ثم يمكن من خلال تحسين دور التعليم الهجين تنمية مهارات البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كما أن امتلاكهم لمهارات البراعة التنظيمية تسهم في تحقيق تلك الأدوار بفاعلية.

القسم الثالث الدراسة الميدانية والمقترحات

يهدف هذا القسم -إلى تعرف الدور الذي لعبه التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وفيما يلي توضيح إجراءات الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها وأهم مقترحات الدراسة

أولا إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل هذه الإجراءات في تصميم الأداة، وتحديد العينة

١- الأداة (التصميم - التحكيم- الصدق والثبات)

تم تصميم استبانة تناولت عدة عبارات تحدد مدى انعكاس دور التعليم الهجين في تحقيق تنمية البراعة التنظيمية لهم، وتم إعدادها بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة

● **التصميم:** وتتكون من جزأين: الأول بيانات أساسية، والثاني العبارات وتم عرضها في محورين واحد لبعده الاستكشاف وواحد لبعده الاستغلال، وجاءت في ١٧ عبارة، وتم عرضها بصورتها المبدئية على السادة المحكمين، ثم تم إجراء التعديلات المناسبة وأصبحت في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق

وتبين درجة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلافاً) وتم تحديد القيم (١، ٢، ٣، ٤، ٥) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكان تصحيح فقرات الاستبانة بطريقة إيجابية كما يلي

جدول (١) تصحيح فقرات الاستبانة

عبارات المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلافاً
إيجابي	٥	٤	٣	٢	١

يشير الجدول السابق إلى تصحيح الاستبانة طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث إن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلافاً) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في برنامج spss تعبر عن الأوزان^(٤٩)

كما تم تقسيم الموافقة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض) وذلك بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي من (١-٩٩) (٢-٩٩) (٣-٩٩) (٤-٥)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبالعلاقة الحسابية $(١,٣٣=٣÷٤)$ تكون المستويات الثلاثة على النحو التالي: الإسهام المنخفض من (١-٣٣)، والمتوسط من (٢,٣٤-٣,٦٧)، والمرتفع من (٣,٦٨-٥)

● **الصدق:** تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين

● **الثبات:** تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من عشرين من أعضاء هيئة التدريس، ويوضح جدول (٢) قيم ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الدراسة

جدول (٢) ألفا كرونباخ ومعاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة

الرقم	المجال	الفقرات	معامل الثبات
١	بعد الاستغلال للبراعة التنظيمية	١٠-1	.777
٢	بعد الاستكشاف للبراعة التنظيمية	17-11	.782
	المجموع الكلي	17-1	.905

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن الثبات مرتفعاً ويؤكد إن الاستبانة تتميز بالثبات ويمكن استخدامها علمياً.

٢- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس (كلية البنات للآداب والعلوم والتربية)، وجامعة حلوان (كلية التربية) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التطبيق خلال شهر مارس ٢٠٢١، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسبة المئوية لها

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسبة المئوية لها

م	متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
١	نوع الدراسة (التخصص)	٥٢	٢٦
		١٤٨	٧٤
٢	الدرجة العلمية	١٦٤	٨٢
		٣٦	١٨
٣	حالة التمكن من التعليم الهجين	١٠٤	٥٢
		٩٦	٤٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدد أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بلغ ٥٢ بنسبة مئوية (٢٦%)، أما عدد أعضاء هيئة التدريس التربويين ١٤٨ بنسبة مئوية (٧٤%)، حيث أن أغلب أفراد العينة من التربويين نظراً لاقتران التطبيق على كلية التربية بحلوان وكلية البنات بعين شمس بما فيها من تخصصات ثلاثة (آداب وعلوم وتربية)
- عدد أعضاء هيئة التدريس بلغ ١٦٤ بنسبة مئوية (٨٢%)، أما عدد الهيئة المعاونة فبلغن ٣٦ بنسبة مئوية (١٨%)، وهي نسب منطقية لحد كبير فأغلب من يقوم

بالتدريس ويستخدم التعليم الهجين هم أعضاء هيئة التدريس، في حين يقوم البعض من الهيئة المعاونة باستخدامه أما في معاونة أعضاء هيئة التدريس كدعم فني له أو في المقررات ذات الطابع التطبيقي والعملي(السكاشن)

• جاءت نسبة التمكن من استخدام التعليم الهجين بشكل متوسط لأعضاء هيئة التدريس بعدد ١٠٤ بنسبة (٥٢%)، ونسبة التمكن العالي بعدد ٩٦ بنسبة (٤٨%) وقد يرجع ذلك لثرة التدريبات وورش العمل التي قدمتها الجامعات المصرية قبل وأثناء العام الدراسي للتعريف بنظام التعليم الهجين وكيفية استخدامه عبر المنصات بكل من الجامعتين عينة الدراسة

ثانيا المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج

يتناول ذلك توضيح كيفية المعالجة واهم الأساليب المستخدمة ثم النتائج وتفسيرها، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وهي: المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" للمجموعات المستقلة -Independent Samples T-Test لتعرف مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من وجهة نظرهم والتي ترجع لاختلاف متغيرات الدراسة (التخصص، الدرجة العلمية ، التمكن التكنولوجي). ويجدر التنويه إلى أن اختبار ت لمجموعتين مستقلتين تقارن نتيجتهما بمستوى الدلالة، فإذا كانت أصغر من ٠,٠٥ تصبح دالة أي يوجد فروق بين متوسطي درجات المجموعتين وذلك لصالح أكبرهما في المتوسط، وإذا كانت قيمة ت الاختبارية أكبر من مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥ تصبح غير دالة أي لا توجد فروق بين المجموعتين وذلك نظرا لتكافؤ وتقارب المتوسطين لكل منهما وسيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها كما يلي:

١- نتائج تتعلق بدور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية بوجه عام

م	فقرات مجال التدريس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإسهام
١	يدفع التعليم الهجين لاستثمار قدراتي في رفع مستوى الأداء المهني	4.24	.711	2	مرتفع
٢	يزيد التعليم الهجين من مهاراتي في اكتساب خبرات جديدة لمواجهة تحديات كل ما هو جديد	4.28	.724	1	مرتفع
٣	يشجع التعليم الهجين على تحسين مستوى بيئة عملي في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.94	.949	8	مرتفع
٤	يدرب التعليم الهجين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	3.66	.910	10	متوسط
٥	يساعد التعليم الهجين على انجاز أعمال بكفاءة باستخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة (المتاحة)	4.10	1.008	4	مرتفع
٦	يشجع التعليم الهجين على التحسين المستمر والإبداع في تقديم الخدمات لطلابي	4.00	.962	7	مرتفع
٧	يساعد التعليم الهجين على تلبية احتياجات المتعلمين بطرق غير تقليدية	4.02	1.032	6	مرتفع
٨	يساعد التعليم الهجين على مراعاة الفروق الفردية للطلاب	3.84	.835	9	متوسط
٩	يشجع التعليم الهجين على بناء مجتمعات التعلم بتبادل الخبرات بين الزملاء	4.18	.890	3	مرتفع
١٠	يستثير التعليم الهجين فضولي لاكتساب الخبرات الجديدة	4.04	.826	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.03	.671		مرتفع

تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة أ.د./رشيدة الطاهر، أ.م.د./نجاح رحومة

رأى أفراد العينة أن التعليم الهجين يسهم في تنمية براعتهم التنظيمية بشكل عام بدرجة كبيرة، وإن كان يزيد دوره إلى حد ما في بعد الاستغلال عن بعد الاستكشاف كما يوضح الجدول التالي

جدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لدور التعليم الهجين في مجالي البراعة التنظيمية.

الرقم	دور التعليم الهجين في تنمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإسهام
١	بعد الاستغلال.	4.03	0.67	1	مرتفع
2	مجال الاستكشاف .	3.94	0.64	2	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.99	0.64		مرتفع

وترى الدراسة أن هذا ربما يرجع إلى أن تطبيق التعليم الهجين كان فجأة ودون استعداد مسبق مما دفع أعضاء هيئة التدريس إلى التركيز على مواجهة ما يقابلهم من مشكلات فعلية واستثمار كل الفرص المتاحة حالياً للتغلب على تلك المشكلات، مما أدى إلى تنمية براعتهم التنظيمية في بعد الاستغلال، في حين أنهم لم يغفلوا بعد الاستكشاف الذي حثهم على اغتنام كل الفرص لتطوير خططهم وعملهم مستقبلاً، ولكن كان هناك أولوية للاستغلال على حساب الاستكشاف لمرور الأزمة التي فرضتها الجائحة

٢- نتائج تتعلق بدور التعليم الهجين في مجال الاستغلال للبراعة التنظيمية:

رأى أفراد العينة أن التعليم الهجين له دور كبير في تنمية بعد الاستغلال للبراعة التنظيمية من عدة جوانب، أمكن ترتيبها بالجدول التالي:

جدول (٥) دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لبعء الاستغلال.

يتبين من الجدول أن جميع العبارات جاءت مرتفعة ما عدا العبارات ذات ترتيب ٩، ١٠ على التوالي وهي: يساعد التعليم الهجين على مراعاة الفروق الفردية للطلاب، ويدرب التعليم الهجين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وربما يرجع ذلك إلى أن تطبيق أفراد العينة للتعليم الهجين كان من وقت قريب، حيث أن استخدامهم له يعد حديثاً إلى حد ما، وربما لم يتم وضعهم في مواقف تستدعي تطبيق هذه المهارات، فضلاً عن أن ظروف الجائحة فرضت عليهم أوضاعاً محددة فالخيارات بسيطة أمامهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما أن الخطط الدراسية الرسمية ملزمة لهم مما يقلل من فرص مراعاتهم للفروق الفردية لطلابهم إلى حد ما.

٣- نتائج تتعلق بدور التعليم الهجين في تنمية مجال الاستكشاف للبراعة

رأى أفراد العينة أن التعليم الهجين له دور كبير في تنمية بعد الاستكشاف للبراعة التنظيمية من عدة جوانب، أمكن ترتيبها بالجدول التالي:

جدول (٦) دور التعليم الهجين في تنمية مجال الاستكشاف للبراعة التنظيمية

م	فقرات مجال التدريس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإسهام
١	يحفز التعليم الهجين في اكتشاف فرص تطوير ذاتي	4.08	.823	2	مرتفع
٢	يساعد التعليم الهجين في ابتكار خطط وأفكار جديدة لتطوير عملي	3.94	.761	4	مرتفع
٣	يشجع التعليم الهجين على زيادة توقعاتي بذاتي عند انجاز المهام والأعمال.	3.68	.971	7	مرتفع
٤	يتيح التعليم الهجين الفرص لتقييم ذاتي وتشخيص نقاط ضعفي	3.78	.925	6	مرتفع
٥	يدعم التعليم الهجين لدى مبدأ التالي في الالتحاق بالمهام الجديدة لحين فهم أبعاد ومتطلبات المهمة .	4.06	.906	3	مرتفع
٦	يدرّب التعليم الهجين على كيفية حسن التصرف في المواقف والمشكلات الطارئة .	3.82	.934	5	مرتفع
٧	يشجع التعليم الهجين على متابعة كل ما هو جديد من دورات ومؤتمرات لتنميتي مهنيًا	4.28	.803	1	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.94	.648		مرتفع

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات جاءت مرتفعة مما يشير إلى أهمية التعليم الهجين في تنمية بعد الاستكشاف للبراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

٤- نتائج تتعلق بدور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية وفقا لمتغير التخصص

تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة أ.د./رشيدة الطاهر، أ.م.د./نجاح رحومة

رأى أفراد العينة أن التخصص قد يؤثر على دور التعليم الهجين في تنمية براعتهم التنظيمية كما يوضح الجدول التالي
جدول (٧) النتائج وفقا لمتغير التخصص (الأكاديميون(علمي وأدبي)، والتربويون)

المحور	نوع الدراسة	ن	م	ع	ت	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
بعد الاستغلال للبراعة التنظيمية	الأكاديميون	٥٢	٣٧,٩٢	٥,٠	٣,٥	٠,٠٠١	دالة إحصائيا عند ٠,٠٥
	التربويون	١٤٨	٤١,١٤	٧,٤			
بعد الاكتشاف للبراعة التنظيمية	الأكاديميون	٥٢	٢٥,٩٢	٢,٥	٤,٣	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	التربويون	١٤٨	٢٨,٢٤	٤,٩			
الدرجة الكلية لاختبار الاستبانة	الأكاديميون	٥٢	٦٣,٨٥	٦,٧	٤,٢	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	التربويون	١٤٨	٦٩,٣٨	١١,٣			

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات الأكاديمية والتربوية في دور التعليم الهجين لمجالي الاستغلال والاكتشاف للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة لصالح التربويين، وهذا يعني أن التعليم الهجين ساعد التربويين في محاولة استغلال الفرص المتاحة لتوصيل المعلومات لطلابهم عبر التعليم الهجين، وكذلك اكتشاف فرص لتطوير المهام والأعمال في مجال التدريس على عكس التخصصات الأكاديمية، وربما يرجع ذلك إلى إن المقررات التربوية ذات طابع نظري مما يعني زيادة نسبة التدريس عن بعد كما حددته خطة المجلس الأعلى للجامعات، فالتربويين استخدموا التعليم عن بعد أكثر من الأكاديميين مما قد يزيد من فرص تطلعهم لتحسين ممارساتهم ومهاراتهم المستقبلية، وهو ما يؤكد أهمية الدور الذي يقوم به التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات الأكاديمية والتربوية في الدرجة الكلية لدور التعليم الهجين بالجامعات في تنمية البراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة لصالح التخصصات التربوية، وهو ما تم توضيحه سابقا حيث تم تدريس المقررات التربوية عن بعد بنسبة أكبر من المقررات التخصصية مما قد يؤدي إلى زيادة الاستفادة من التعليم الهجين لدى التربويين أكثر من التخصصات الأكاديمية
- ٥- نتائج تتعلق بدور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية

رأى أفراد العينة أن الدرجة العلمية قد يؤثر على دور التعليم الهجين في تنمية براعتهم التنظيمية كما يوضح الجدول التالي

جدول (٨) نتائج الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية (عضو هيئة التدريس - هيئة معاونة)

المحور	نوع الدراسة	ن	م	ع	ت	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
بعد الاستغلال للبراعة التنظيمية	أعضاء هيئة تدريس	١٦٤	٤٠,٢٩	٧,٣	٠,٠٥٣	٠,٩٥٧	غير دالة
	هيئة معاونة	٣٦	٤٠,٣٣	٣,١			
بعد الاستكشاف للبراعة التنظيمية	أعضاء هيئة تدريس	١٦٤	٢٧,٢٧	٤,٨	٤,٣٣	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	هيئة معاونة	٣٦	٢٩,٣٣	١,٧			
الدرجة الكلية لاختبار الاستبانة	أعضاء هيئة تدريس	١٦٤	٦٧,٥٦	١١,٦	١,٩٧	٠,٠٤٩	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	هيئة معاونة	٣٦	٦٩,٦٧	٣,٠٤			

يتضح من الجدول السابق أنه

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مجال الاستغلال للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة ، وربما يرجع ذلك إلى انشغال كل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بعملية التدريس ومحاولة استغلال الفرص المتاحة لتوصيل المعلومات لطلابهم عبر التعليم الهجين بغض النظر درجتهم الوظيفية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كل من مجال الاستكشاف للبراعة التنظيمية، الدرجة الكلية للأداة من وجهة نظر أفراد العينة لصالح الهيئة المعاونة ، وتفسره الباحثان بأنه نتائج مقبولة للأجيال الجديدة من الهيئة المعاونة أكثر قدرة على التعامل مع التكنولوجيا وسبر أغوارها واقتناص الفرص لتعلم المزيد منها بل والتنافس في تعرف الحديث فيها أولا بأول، في حين أن أعضاء هيئة التدريس أغلبهم يكون مشغولا بالتدريس والمهام الأخرى مثل أبحاث الترقى وأعمال الامتحانات، وإعداد المقررات بجانب الأعباء الإدارية التي قد تقلل من فرص تطلعه لتعرف المزيد عن التكنولوجيا واستثمارها مستقبلا

٦- نتائج تتعلق بدور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية وفقا لمتغير التمكّن من التعليم الهجين

رأى أفراد العينة أن التمكّن من التعليم الهجين قد يؤثر على دور التعليم الهجين في تنمية براعتهم التنظيمية كما يوضح الجدول التالي
جدول (٩) نتائج الدراسة وفقا لمتغير التمكّن من التعليم الهجين

المحور	نوع الدراسة	ن	م	ع	ت	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
بعد الاستغلال للبراعة التنظيمية	التمكّن المتوسط	١٠٤	٤٠,٢٧	٥,٨	٠,٠٦٧	٠,٩٤٧	غير دالة
	التمكّن العالي	٩٦	٤٠,٣٣	٧,٦			
بعد الاستكشاف للبراعة التنظيمية	التمكّن المتوسط	١٠٤	٢٨,٤٦	٣,٧	٢,٦٧	٠,٠٠٨	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	التمكّن العالي	٩٦	٢٦,٧٥	٥,١			
الدرجة الكلية لاختبار الاستبانة	التمكّن المتوسط	١٠٤	٦٨,٧٣	٨,٩	١,٠٨	٠,٢٧٩	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	التمكّن العالي	٩٦	٦٧,٠٨	١٢,٠١			

يتضح من الجدول السابق أنه

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مجال الاستغلال للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة التمكّن من تطبيق التعليم الهجين، وربما يرجع ذلك إلى التدريب الذي تلقوه قبل تطبيق التعليم الهجين والذي ركز على إكسابهم المهارات الأساسية في التعامل مع المنصات والفصول الافتراضية مما ساعدهم في استغلال الفرص المتاحة والتي قد لا تتطلب درجات عالية من التمكّن التكنولوجي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كل من: مجال الاستكشاف للبراعة التنظيمية، الدرجة الكلية للأداة من وجهة نظر أفراد العينة لصالح متوسطي التمكّن، ويمكن تفسيره أن أغلب أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون مستوى متوسط من استخدام التكنولوجيا ليس لديهم المهارات العالية اللازمة لاستكشاف المميزات الأخرى التي يمكن استثمارها عند تطبيق التعليم الهجين مستقبلا، فالمنصات ونظم إدارة التعلم الإلكتروني تتيح فرصا عديدة ومميزات هائلة لتيسير التعلم وجذب الطلاب، إلا أنها تتطلب مستويات عالية من التمكّن التكنولوجي،

مما يتطلب ضرورة تنميتهم باستمرار في هذا المجال، وتقديم الدعم الفني المتواصل لهم.

ثالثاً أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية لعدة نتائج، منها ما يتعلق بالإطار النظري، ومنها ما يتعلق بواقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية، وبعضها يرجع إلى الدراسة الميدانية كما يلي:

١- نتائج تتعلق بالإطار النظري للبراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات أثبتت الأدبيات التربوية أن:

- تنمية البراعة التنظيمية مهمة لعضو هيئة التدريس، وأن لها بعدين هما: الاستغلال (تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الإمكانيات المتاحة)، والاستكشاف (البحث عن مصادر مبتكرة وتعظيم الاستفادة منها مستقبلاً)
- التعليم الهجين أصبح ضرورة في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة، لاسيما في ظل تداعيات أزمة كورونا لضمان استمرارية التعليم
- تتعدد أدوار عضو هيئة التدريس في ظل التعليم الهجين مما فرض عليه تطوير ذاته وتنمية مهاراته وخاصة ما يتعلق بمهارات البراعة التنظيمية
- العلاقة التبادلية بين دور التعليم الهجين وتنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ببعديها الاستغلال والاستكشاف، مما يتطلب ضرورة تحسين كل منهما لنجاح الآخر

٢- نتائج تتعلق بواقع تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية

- أشارت الدراسة إلى أن التعليم الهجين تم تطبيقه في الجامعات المصرية منذ ٢٠٠٥ بإشراف المركز القومي للتعليم الإلكتروني وفروعه بكل جامعة، إلا إنه لم يكن هناك اهتماما به من قبل المجتمع الجامعي من : قيادات - أعضاء هيئة التدريس - طلاب

- بدأ تطبيق التعليم الهجين بكافة الجامعات المصرية ضمن إجراءات مواجهة جائحة كورونا كحل وحيد لضمان استمرارية التعليم
- اتخذت عدة إجراءات على مستوى كل جامعة لتنفيذ خطة المجلس الأعلى للجامعات في تطبيق التعليم الهجين اعتباراً من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١
- اختلفت كل جامعة في إجراءات تطبيق التعليم الهجين بها، إلا إن أغلب الجامعات اتفقت فيما يتعلق بإعداد خطة تدريبية للمجتمع الجامعي للتعريف بهذا النظام

وإجراءات تنفيذه وأهم المنصات القائمة على إدارته، ووضع آليات محددة لتطبيقه بكليات الجامعة، وبوضع جداول دراسية تراعي التوازن بين تطبيق التعلم وجها لوجه مع التعلم الإلكتروني، مع اعتماد المنصة المستخدمة بالجامعة مثل (Moodle) كمنصة رسمية لكليات جامعة عين شمس، وMicrosoft teams كمنصة رسمية بجامعة حلوان، الاهتمام بتجهيز المقررات الإلكترونية ورفعها على المنصات وإضافة الطلاب على المنصة، كذلك تشكيل لجان مسئولة لمتابعة ودعم تطبيق التعليم الهجين بكليات الجامعة

- تضع الجامعة جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة التي تسهم في فاعلية تطبيق التعليم الهجين بكلياتها.
- تحرص الجامعة على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوفرة لديها بكفاءة وتتيحها لطلابها وللعاملين بها قدر المستطاع بما يساعدهم في الاستفادة من التعليم الهجين.
- تهتم الجامعة بالمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل الطلاب في سبيل تحسين أدائها فيما يتعلق بتطبيق التعليم الهجين وتوفير لهم الدعم الفني المناسب باستمرار.
- تمتلك الجامعة فرق عمل ذات مهارات متعددة، بعضها في مجال التدريب على التعليم الهجين، وبعضها في متابعته، وأخرى في تطبيقه، وكذلك فرق لتقديم الدعم الفني المستمر للطلاب ولهيئة التدريس.
- يوجد لدى الجامعة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية حيث تم البحث عن بديل لضمان استمرارية التعلم رغم ما فرضته الجائحة على العالم فكان التعليم الهجين.

٣- نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية

- أجريت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكل من جامعة عين شمس (كلية البنات للأداب والعلوم والتربية)، جامعة حلوان (كلية التربية) حول الدور الذي يحققه التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية -لديهم وتم التوصل إلى بعض النتائج لعل أهمها:
- يحقق التعليم الهجين دورا مهما في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة ببعديها الاستغلال والاستكشاف بوجه عام
 - يتمثل هذا الدور في تنمية بعد الاستغلال من حيث: يدفعهم لاستثمار قدراتهم في رفع مستوى أدائهم المهني، ويزيد من مهاراتهم في اكتساب خبرات جديدة لمواجهة تحديات كل ما هو جديد، كما يشجعهم على بناء مجتمعات التعلم بتبادل الخبرات بين

الزملاء، ويساعدهم على انجاز أعمالهم بكفاءة باستخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة المتاحة

- يتمثل هذا الدور في تنمية بعد الاستكشاف من حيث: يشجعهم على متابعة كل ما هو جديد من دورات ومؤتمرات لتنميتهم مهنيا، يحفزهم في اكتشاف فرص تطويرهم الذاتي، يدعم لديهم مبدأ التآني في الالتحاق بالمهام الجديدة لحين فهم أبعاد ومتطلبات المهمة، يساعدهم في ابتكار خطط وأفكار جديدة لتطوير عملهم
- يحقق التعليم الهجين دورا مهما في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة بوجه عام، ويزيد هذا الدور في تنمية بعد الاستغلال أكثر من الاستكشاف لدى التربويين عنه لدى التخصص الأكاديمي (علمي وأدبي)، كذلك لدى الهيئة المعاونة أكثر من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك لدى من يتمكن من استخدام التعليم الهجين بدرجة متوسطة أكثر من التمكن العالي، وذلك نظرا لضعف مهاراتهم في استكشاف الفرص التي يمنحها التعليم الهجين والتي تتطلب مستوى أعلى من التمكن مع أنظمة التعليم الهجين

رابعا المقترحات

في ضوء النتائج السابقة يقترح البحث بعض المقترحات أمكن تقسيمها إلى:

- ١- مقترحات تتعلق بتنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس
- نظرا لما تحققة البراعة التنظيمية من مميزات للمجتمع الجامعي عامة ولأعضاء هيئة التدريس خاصة، تقترح الدراسة الحالية ضرورة الاهتمام بها من خلال ما يلي:
- الاهتمام بتنمية البراعة التنظيمية بالجامعات كمصدر رئيس لتنمية رأس المال الفكري كثروة وقيمة تنافسية يحقق تميزها
 - تشكيل ثقافة عامة بأهمية البراعة التنظيمية للمجتمع الجامعي ككل بحيث تصبح جزء من رؤية كل جامعة ورسالتها وأهدافها.
 - المتابعة المستمرة لأنشطة البراعة التنظيمية والاستفادة من التغذية المرتدة
 - تنمية المهارات والقدرات للعاملين وفتح فرص الابتكار والإبداع لديهم
 - عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها من خلال خلق توازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي .
 - العمل على نشر ثقافة تنمية البراعة التنظيمية لجميع المنتمين للجامعة وإبراز أهم الفرص الحالية وسبل استغلالها بكفاءة، مع تدريبهم على توقع الفرص المحتملة وسبل استكشافها واستثمارها.

- يجب أن تستثمر الجامعة القدرات الإبداعية للعاملين، وتهتم بتدريبهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة .
- ضرورة اتخاذ الجامعة القرارات في الوقت المناسب مع المرونة في تعديلها، لتشجيع مدخل البراعة السياقية والتي تمنح هيئة التدريس قدرا من المرونة واتخاذ قراراتهم وفق السياق التنظيمي.
- ضرورة اهتمام الجامعة باستقطاب الكوادر ذوي مهارات إدارية وقيادية متميزة، بما يسهم في خلق مناخ داعم لبعدي الاستغلال والاستكشاف.
- الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص وتوجيه أعضاء هيئة التدريس لها وحثهم على استكشافها ودعم المبادرات والأفكار الجديدة الناجحة بها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول البراعة التنظيمية وتنميتها لدى المنتمين للجامعة والطلاب بوسائل أخرى غير التعليم الهجين

٢- مقترحات تتعلق بتطبيق التعليم الهجين في الجامعات المصرية

- نظرا من انتشار الجائحة وصعوبة توفير لفتح آمن حتى وقت إجراء الدراسة الحالية، فمن المتوقع أن يستمر الوضع كما هو عليه من حيث استمرار تطبيق التعليم الهجين كحل وحيد لضمان استمرارية عملية التعليم بالجامعات، ومن جهة أخرى من المتوقع استمرار تطبيقه ولو على نطاق أضيق ببعض الكليات لمواجهة بعض التحديات التي تواجهها الجامعات المصرية(مثل نقص التمويل وزيادة الكثافة الطلابية وضعف الإمكانيات والتجهيزات وغيرها)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام به ومواجهة ما يقابله من صعوبات، وفي هذا السياق تقترح الدراسة ما يلي:
- نشر الوعي بمفهوم التعليم الهجين، وأهميته وكيفية الاستفادة منه بين أعضاء المجتمع الجامعي
 - ضرورة الاستفادة من خبرات بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال استخدام التعليم الهجين
 - تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية من خلال تبادل الخبرات لتطوير التعليم الهجين .
 - نشر ثقافة التعليم الهجين وتهيئة أعضاء هيئة التدريس لتقبله ومحاولة تذليل ما يواجههم من صعوبات في تطبيقه(مثل البنية التكنولوجية، الفجوة الرقمية، تفعيل الایمیلات الجامعية- التعامل مع المنصات...).

- تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت، بعقد المزيد من الدورات واللقاءات الافتراضية والتقليدية في إطار التنمية المهنية المستدامة، مع مراعاة أن تكون بشكل عملي يسمح لهم بالتطبيق الفعلي لخطوات استخدام المنصات واستكشاف ما تتيحه من خدمات وفرص تحسن جودة العملية التعليمية لطلابهم.

- طباعة كتيب توضيحي وتفصيلي (دليل إرشادي) من قبل وزارة التعليم /الجامعة / ويوزع على أعضاء هيئة التدريس .

- ضرورة التغلب على المعوقات التي تواجه استخدام التعليم الهجين في التعليم الجامعي نظرا لمميزاته المتعددة، مثل توفير الدعم الفني لحل المشكلات التقنية للتعليم الهجين، وتوفير بنية تحتية على أعلى كفاءة من التقنيات التكنولوجية .

- إعداد هيئة التدريس ومعاونيهم قبل الخدمة لكيفية التدريس باستخدام التعليم الهجين، وتعرف استراتيجياته وطرق تدريسه المتعددة

- استمرارية تدريب وتهيئة القيادات الجامعية لتطبيق التعليم الهجين، بحيث يكونوا قادرين على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتفهم طبيعة ما يواجهونه من مشكلات ومحاولة تذيلها، ولفت انتباههم لأهمية المصادر الرقمية وتعددها للمتعلمين في ظل طبيعتهم التي تعتمد على التعامل مع التكنولوجيا

- تحفيز المبادرات الناجحة من هيئة التدريس في مجال التعلم المهني وتطوير قدراتهم باستمرار للتوجه نحو الإبداع والابتكار في طرائق تدريسهم

- رفع مستوى التمكن التكنولوجي بتدريب هيئة التدريس على المهارات المتقدمة للتعامل مع المنصات مثل: تصميم وتنفيذ الأنشطة التفاعلية كالألعاب التعليمية وغيرها، التي تجذب الطلاب وتنمي لديهم دافعية التعلم وتشجعهم على تنمية مهارات التفكير العليا والتأمل والتعاون والتشارك فيما بينهم، والتعامل مع ملفات الانجاز الالكترونية وتقييمات الطلاب بمراحلها المختلفة (تكويني- نهائي) وإعداد بنوك أسئلة، واختبارات الكترونية، والتدريب على التطبيقات الالكترونية واستكشاف ما تقدمه من خدمات تعليمية تعزز التعلم الذاتي للطلاب وتجذبه لاكتساب المزيد من المعارف وفقا لاحتياجاته وقدراته

- الاهتمام بتقليل الفجوة الرقمية بين أعضاء المجتمع الجامعي بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص في التعليم الهجين بتوفير وسائل الكترونية للطلاب غير القادرين تتغلب على المشكلات التقنية

- تعديل المناهج الدراسية بما تتضمنه من محتوى وطرق تدريس وأنشطة ووسائل تقويم بحيث تتماشى مع التعليم الهجين، والاستمرارية في تهيئة هيئة التدريس بشكل كاف عليها
- توفير الدعم الفني المتواصل للمجتمع الجامعي خاصة الطلاب وهيئة التدريس.
- إتاحة فرص تبادل الخبرات بين هيئة التدريس والمتخصصين في مجال الشبكات والمنصات التعليمية

بحوث مقترحة

- تقترح الدراسة الحالية ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول البراعة التنظيمية وسبل تنميتها في المجتمع الجامعي مثل:
- تنمية البراعة التنظيمية للقيادات الجامعية
 - تنمية البراعة التنظيمية للطلاب المعلمين

المراجع :

- 1) Yigit, M. (2013): **Organizational Ambidexterity :Balancing Exploitation and Exploitation in Organizations**. Unpublished master dissertation, Balking Institute of Technology School of Management.
- 2) Bonesso, S, et.al, 2014. The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals perceptions match actual behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation, European Management Journal, 32: 392-405
- (٣) محمود عبد العزيز المنسي (٢٠١٨): رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ٢٥، العدد ٢، صص ١٦١ - ٢١١.
- (٤) توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية البراعة التنظيمية في تحسين وتطوير الأداء مثل: -
مدو
ح زكي أحمد عويس (٢٠١٥): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، س ٥٥، العدد ٢، صص ٢٣٩-٢٨٢
- أحمد
ناصر أحمد أبو زيد (٢٠١٩): دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، مج ١٥، العدد ٣، صص ٣١١-٣٢٩.
- ° الأمم المتحدة (٢٠٢٠): **موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد 19 - وما بعدها** (١) من أمثلة هذه الدراسات:
- مصطفى أحمد عبد الله، عادل حلمي أمين (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطبيق التعليم الهجين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل جائحة كورونا المستجد covid-19، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع ١٤، ج ٧، صص ٤٠-١٢٢
- مصطفى أحمد عبد الله، فكري عبد المنعم السعدني (٢٠٢٠): التابلت التعليمي مدخل للتحويل نحو تطبيق المدرسة الإلكترونية بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية، *مجلة كلية التربية*، جامعة دمياط، ع ٢٧، صص ٦٨-١١٣
- Garrison, R., Vaughan, H., (2018): **Blended learning in higher education framework, principles and guidelines**, San Francisco Jossey- Brass

- S.B. Kisanjara et.al. (2017): An integrated model for ensuring the impacts of e-learning on students' achievement in developing countries, **International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology (IJEDICT)**, Vol. 13, Issue 3, pp. 109-127

7 Al-Huneini, H, Walker, SA and Badger, R (2020): Introducing tablet computers to a rural primary school: An Activity Theory case study, **Computers & Education**, 143.

8) Ketabchi, M.(2020): A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University, **DYSONA-Life Science**, 1(1), 25-35 .

9) Wei, Z., hao, J., and Zhang, C., (2014). " Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance" **Journal of Engineering and Technology Management**, 33, 134–153

(١٠) آري على، و دلمان شرفاني (٢٠١٧): تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل، **مجلة الابتكار والتسويق**، ع ٤، ص ١١-٢٩.

(١١) لميس عارف عبد ربه المحاسنة(٢٠١٧): الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، **رسالة ماجستير**، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

(١٢) مها صباح إبراهيم(٢٠١٧): البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، عدد ٣٩، مجلد ١٢، العراق .

(١٣) إبراهيم أحمد أبو رحمة(٢٠٢١): دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، **مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية**، المجلد ١٠، ص ٤٤٣-٤٨٧ .

(١٤) زينب مكي محمود البنا(٢٠١٦): دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجدري، **مجلة جامعة كربلاء**، المجلد ١٤، العدد ٢، ص ٢٥٦-٢٨٨

15) Bai, J. and Ren, J. (2016) Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation, **Frontiers of Business Research in China**, 10 (4): 664-693.

16) For details:

- Abu zaid, A. (2016): Testing the Impact of Strategic Leadership on

Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, **International Journal of Business and Management**, 11 (5): 328-339

صلا

ح عبد الرضا رشيد، علي عبد الرازق لفتة(٢٠١٨): السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة بالعراق، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية / بغداد ، العراق

17) Lin, H., et.al,(2017): Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech parks in China, **Journal of product Innovation Management**, 34 (2), 122-140

18) Ketabchi, M.(2020): A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University, **op.cit.**

١٩ جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم(٢٠١٨): التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء بعض المصارف، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، ع ٢٥، العراق.

٢٠ رشيدة السيد الطاهر(٢٠١٨): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الالكتروني في الجامعات المصرية باستخدام مدخل الأداء المتوازن، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية** ، المجلد الرابع والعشرون- العدد الثالث، كلية التربية جامعة حلوان.

٢١ مشيرة محمود(٢٠٢١): تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق متطلبات جودة التعليم الهجين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية** العدد ٥٣ المجلد ٣.

٢٢ شيماء مصطفى عبد العزيز، وصافنيان محمد النبوي محمد فوزي (٢٠٢١): الاستفادة من التعليم الهجين في رفع مهارات الطالبات بمقرر التفصيل والحياسة في ظل جائحة كورونا، **مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية**، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا، المجلد ٧، العدد ٣٣، ص ص ٤٢٤-٣٩٣.

٢٣ حمدي محمد محمد البيطار(٢٠٢٠): استخدام استراتيجية التعليم الهجين بكليات التربية في ظل جائحة كورونا، **مجلة البحوث التربوية والنوعية**، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، المجلد ٢، العدد ٢، ص ص ٥٠-٣٥.

(٢٤) محمد محمود شعيب، وأحمد كرو النجار(٢٠٢٠): دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، **المجلة الدولية للتراث والسياحة**، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد ١٤، العدد ١، ص ص (٦٠٥-٥٨٣).

25) B odwell, W (2011): A theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals, (**Doctorate Dissertation**), Colorado State University, Colorado

(٢٦) عمار إسماعيل (٢٠١٦): دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٦، العدد (٥٣)، ص ص ٤٨-١.

(٢٧) رأفت عاصي حسين العبيدي (٢٠٢٠): دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي، **المجلة العربية للإدارة**، مج ٤٠، ع ٣، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١٦١-١٤٥

(٢٨) محمود محمد الباشقالي، ألفن ناظر الداود (٢٠١٥): دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد ٣٥، العدد ٢، ص ص ٣٢٩-٣٥٥.

29) Lin, H., et.al,(2017): Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech parks in China, **op.cit.**,

(٣٠) مها صباح إبراهيم (٢٠١٧) : البراعة التنظيمية وتأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مرجع سابق .

31) Tran, H.2013 :Top Management Team Behavioral Integration , Organizational The Ambidexterity ,and Small Firms Performance :The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation, **D .Dissertation** ,University of Texas-Pan American

32 Melisa Akbulut, et al.,(2020): More than a virus: How COVID 19 infected education in Turkey?, **Journal of Social Science Education** Vol. 19, pp. 30-42

33 D. Randy Garrison, Norman D. Vaughan(2018):Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines , San Francisco, Jossey-Bass

٣٤ : رشيدة السيد الطاهر، رضا عبد البديع (٢٠١٢) : **جودة التعليم الالكتروني رؤية معاصرة**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.

٣٥ محمد السيد عبد الرحمن(محررا)(٢٠٢١): **التعليم عن بُعد في العالم العربي(الواقع-التحديات-الرهانات)**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، ص ٢٦

٣٦ مصطفى أحمد عبد الله، فكري عبد المنعم السعدني(٢٠٢٠): **التأثير التعليمي مدخل للتحويل نحو تطبيق المدرسة الالكترونية بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية**، مرجع سابق

^{٣٧} هاني جودة مصباح أبو خريص (٢٠٢٠): متطلبات توظيف المنصات الرقمية في التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد ٢٠ .

^{٣٨} مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية Electronic & Knowledge Services Center (EKSC): يتضمن عدة وحدات هي: شبكة الجامعات المصرية، وحدة المكتبة الرقمية، المركز القومي للتعليم الإلكتروني، الوحدة المركزية للتدريب، نظام المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، البنك القومي للمعامل والأجهزة العلمية

^{٣٩} الموقع الرسمي لمشروع تطوير التعليم العالي ٢٠١٨/٤/٢١ www.heep.edu.eg

^{٤٠} الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للجامعات يوم ٢٠١٥/١/٣

<http://www.scu.eun.eg>

^{٤١} الموقع الرسمي لمشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ٢٠١٥/١/٣ www.ictp.org.eg

^{٤٢}) National e-learning center: products, e courses
<http://www.nelc.edu.eg/>

^{٤٣} رشيدة السيد الطاهر (٢٠١٨): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني في الجامعات المصرية باستخدام مدخل الأداء المتوازن، مرجع سابق

^{٤٤} المجلس الأعلى للجامعات (٢٠٢٠): مقترح دراسة لتطبيق التعلم الهجين (المزج بين التعلم وجهها لوجه والتعلم الإلكتروني)، مقترح بتاريخ ٢٠٢٠/٧/١٥ .

^{٤٥} خطاب مدير إدارة تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان "خطط التعليم الهجين ٢٨ ٢٠٢٠/٩/

^{٤٦} خطاب وكيل كلية التربية ببلوان لشئون التعليم والطلاب الموجه لرؤساء الأقسام في ٢٠٢٠/٩/٢٣

^{٤٧} اعتمد هذا الجزء على خبرة الباحثة ومعايشتها لهذه الإجراءات بحكم طبيعة عملها بكلية التربية جامعة حلوان

^{٤٨} مكتب وكيل الكلية لشئون الطلاب بكلية التربية جامعة حلوان حول خطة الدراسة في الفصل لدراسي الأول بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/١٤

^{٤٩} وليد عبد الرحمن خالد الفراه (١٤٣٠ هـ): تحليل بيان الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، إدارة البرامج والشئون الخارجية ، ص ٢٦

