



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
أكاديمي
تخصص : إدارة أعمال
بعنوان:

دور الاستعداد التنظيمي للتغيير نحو التعليم الإلكتروني دراسة حالة خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

تحت إشراف:
أ/لعمور رميلة

من إعداد الطالبتين:
- بوقرة ريمة
- مهاية علا

أمام اللجنة المكونة من السادة :

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوقليمينة عائشة	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بباز عبد العزیز	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
أكاديمي
تخصص : إدارة أعمال
بعنوان:

دور الاستعداد التنظيمي للتغيير نحو التعليم الإلكتروني دراسة حالة خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

تحت إشراف:
أ/عمور رميلة

من إعداد الطالبتين:
- بوقرة ريمة
- مهية علا

أمام اللجنة المكونة من السادة :

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوقليمينة عائشة	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023

الإهداء 1

قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم:
"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا
بالتسهيلات لكنني فعلتها

أهدي هذا النجاح لنفسي اولاً
إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من أحمل اسمه بكل فخر.. يا من أفنقتك منذ الصغر
ويرتعش قلبي لذكرك إلى من فارقتنا بجسده وروحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي (والدي
العزير) - رحمه الله - وأسكنه فسيح جناته

إلى من كانت لي السند والعض كانت لي الأب والأخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي
متعها الله بالصحة والعافية التي استمد منها شكرا على كل شيء يا أعظم أم (أمي الحبيبة)
حفظها الله. وأدامها تاج فوق رؤوسنا

إلى جسر المحبة والعتاء مصدر قوتي " أختي " إلى من
رزقت به سندا لي " أخي الى اولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا
ولا أنسى التي شاركتني خطوات هذا الطريق إلى من هونت تعب الطريق إلى من تقاسمت
معها هذا العمل بلحظاته الحلوة والمررة زميلتي(بوقرة ريمة)
إلى الدكتورة المشرفة (لعمور ريملة) على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة
. ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبه المختلفة

إلى كل من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية

عُلا

الإهداء 2

قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

مرحلتى الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل العلم و حملت في طياتها امنيات اللبالي واصبح عنائي اليوم قدر للعين ، ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر ، فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقتني على اتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

الى الذي زين اسمي بأجمل الالقاب ، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا نجاح وسلاحها العلم والمعرفة ، داعمي الاول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي: والدي

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، قدوتي ومعلمتي الاولى: والدتي

الى من بهم اكبر وعليهم اعتمد وبوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت بهم معنى الحياة اخوتي

الى من تحلت بالإخاء جسر المحبة والعطاء والصدق والوفاء صديقتي (رانيا)

الى غاليتي و رفيقتي في المشوار وصديقتي في الدراسة علا.

ايضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل واتقدم بجزيل الشكر الاستاذة التي لم تالو جاهدة في مساعدتنا في مجال البحث العلمي الأستاذة الفاضلة: لعمور رميلة على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهنا

ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية ، فجزاها الله كل خير

اليكم أهدي ثمرة نجاحي المتواضعة أنا ممتنة لكم جميعا

ريمة

شكر وعرفان

قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم:
"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم الحمد لله إحسانه وشكر له على توفيقه
وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا
محمد عبده ورسوله نتقدم بجزيل الشكر لأولئك الذين لم يبخلوا بمساعدتنا في مجال
اعداد هذه العمل المتواضع ونخص بالذكر

الدكتورة والاستاذة الفاضلة لعمور رميلة التي أشرفت علينا طيلة هذه الفترة وقدمت
لنا النصائح والتوجيهات القيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع مشكورة
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من ساعدنا كثيراً على انجاز هذا العمل
بالأخص أعضاء خلية التعليم عن بعد.

كل الشكر والتقدير للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل ولكل أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية - دون استثناء. والله

ولي التوفيق

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتعليم الإلكتروني لدى أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موزع على جميع أعضاء خلية التعليم عن بُعد في الجامعة، والبالغ عددهم 30 موظفًا. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود توافر منخفض وضئيل لأبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير (استعداد الموارد، استعداد المعرفي، استعداد الثقافي، استعداد تقنية المعلومات، استعداد الشركاء) لدى خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية.

- كما أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني من قبل عينة الدراسة في جامعة غرداية كان متوسطًا، عبرت النتائج وجود فروق في الاستعداد التنظيمي باختلاف الكليات والرتب العلمية وسنوات الخبرة.

وأستدعت هذه النتائج ضرورة تعزيز أبعاد الاستعداد التنظيمي للتعليم الإلكتروني لدى خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية، من خلال تطوير الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية وتعزيز الشراكات المؤسسية، مما سينعكس إيجابًا على مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني في الجامعة.

كلمات المفتاحية : استعداد تنظيمي، تغيير، تعليم الكتروني، خلية ، تعليم عن بعد.

Abstract:

This study aimed to determine the availability of dimensions of organizational readiness for e-learning among the members of the distance education unit at the University of Ghardaia. The study adopted the descriptive approach using the case study method in the application part, where data was collected using a questionnaire distributed to all 30 members of the distance education unit at the university.

The results of the study revealed a low and slight availability of the dimensions of organizational readiness for change (resource readiness, cognitive readiness, cultural readiness, information technology readiness, partner readiness) among the distance education unit at the University of Ghardaia.

The results also indicated that the level of e-learning practice by the study sample at the University of Ghardaia was moderate, and the results expressed differences in organizational readiness according to the colleges, academic ranks, and years of experience.

These results necessitated the need to enhance the dimensions of organizational readiness for e-learning among the distance education unit at the University of Ghardaia, by developing human, knowledge, and technological resources, and strengthening institutional partnerships, which will positively reflect on the level of e-learning practice at the university.

Keywords: readiness organizational, change, education electronic, unit, distance education.

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ-ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني	
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
03	• المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي.
06	• المطلب الثاني: أشكال وأسباب التغيير التنظيمي
08	• المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي واستراتيجياته
09	• المطلب الرابع: الاستعداد التنظيمي للتغيير
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعليم الإلكتروني
16	• المطلب الأول: مفهوم وأهمية التعليم الإلكتروني
19	• المطلب الثاني: أهداف التعليم الإلكتروني وأهميته
21	• المطلب الثالث: أنواع التعليم الإلكتروني واستراتيجياته
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
25	• المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
28	• المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
32	• المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة للاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني لدى خلية التعليم عن بعد – جامعة غرداية	
39	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
39	• المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
41	• المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
42	• المطلب الثالث: أدوات الدراسة

قائمة المحتويات

49	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
49	• المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الاستبيان
60	• المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
70	خلاصة الفصل الثاني
73	خاتمة
75	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق
/	الفهرس

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	يوضح طبيعة الاختلاف الموجود يسن التغيير والتغير	4
2-1	يوضح أسباب حدوث التغيير التنظيمي	7
3-1	يوضح عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية من خلال تحديد نقاط المشتركة والاختلاف فيما بينهما	32
1-2	يوضح الخاصة بإستمارة الإستبيان	41
2-2	يوضح تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكارث	42
3-2	يوضح معاملات الارتباط عبارات الابعاد لمحور الاستعداد التنظيمي للتغيير	44
4-2	يوضح معاملات الارتباط عبارات التعليم الإلكتروني	46
5-2	يوضح إختبار شاapiro – ويلك للتوزيع الطبيعي	47
6-2	يوضح نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال ألفا كرونباخ	48
7-2	يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب الجنس	49
8-2	يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب الكليات	50
9-2	يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب الرتبة العلمية	50
10-2	يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد عدد سنوات الخبرة	51
11-2	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد إستعداد الموارد	53
12-2	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الإستعداد الثقافي	54
13-2	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد ثقانة المعلومات	55
14-2	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد الإستعداد المعرفي	56
15-2	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد إستعداد الشركاء	57
16-2	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المتغير التعليم الإلكتروني	58
17-2	يوضح نتائج فرضية مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني من قبل عينة الدراسة في جامعة غرداية	60
18-2	يوضح نتائج فرضية درجة توافر أبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير من طرف خلية التعليم عن بعد	61
19-2	يوضح نتائج فرضية العلاقة بين توافر أبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير والإتجاه نحو التعليم الإلكتروني	62
20-2	يوضح نتائج فرضية إختبار t لأبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير الجنس	65
21-2	يوضح نتائج فرضية إختبار ANOVA لأبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير	66

قائمة الجداول

	تعزى لمتغير الكليات	
67	يوضح نتائج فرضية إختبار <i>ANOVA</i> لأبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير الرتبة العلمية	22-2
68	يوضح نتائج فرضية إختبار <i>ANOVA</i> لأبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة	23-2

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	البيان
و	يوضح رسم نموذج الدراسة	1-1
15	يوضح أنواع التعليم الإلكتروني	2-.1
22	يوضح أبعاد الاستعداد التنظيمي	3-1

ص	عنوان الملحق	البيان
80	وثيقة الإستبيان قبل التحكيم	الملحق الاول
83	وثيقة الإستبيان بعد التحكيم	الملحق الثاني
	جدول قائمة المحكمين	الملحق الثالث

مقدمة

أ. توطئة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات عميقة في مختلف مجالات الحياة، ولعل أبرزها ما يطرأ على قطاع التعليم من تغيرات جوهرية، فقد أضحى التعليم الإلكتروني ظاهرة عالمية تفرض نفسها بقوة على المشهد التربوي والأكاديمي، مدفوعة بالتطور التكنولوجي المتسارع وتغير متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع المعاصر.

في خضم هذه التحولات، تجد المؤسسات الجامعية نفسها أمام تحدٍ كبير يتمثل في ضرورة التكيف مع هذا الواقع الجديد والاستجابة لمتطلباته، وتبرز قضية الاستعداد التنظيمي للتغيير كعامل حاسم في نجاح عملية الانتقال نحو التعليم الإلكتروني، حيث يتطلب هذا التحول تغييرات عميقة في البنى التحتية، والسياسات الإدارية، والممارسات التعليمية، وثقافة المؤسسة ككل.

في هذا السياق تأتي دراسة الاستعداد التنظيمي للتغيير نحو التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي كموضوع بالغ الأهمية، وتعد جامعة غرداية في الجزائر نموذجاً مثيراً للاهتمام، حيث تسعى من خلال خلية التعليم عن بعد لمواكبة هذه التطورات وتعزيز قدراتها في مجال التعليم الإلكتروني.

إن دراسة هذا الموضوع تفتح آفاقاً واسعة أمام فهم أعمق للعوامل المؤثرة في عملية التحول نحو التعليم الإلكتروني، والتحديات التي تواجهها المؤسسات الأكاديمية في هذا المسار، كما أنها تسلط الضوء على دور الهياكل التنظيمية المتخصصة، مثل خلية التعليم عن بعد، في دعم وتيسير هذا التحول.

يشكل هذا الموضوع نقطة التقاء بين عدة مجالات بحثية هامة، كإدارة التغيير التنظيمي، وتكنولوجيا التعليم، وإدارة المؤسسات التعليمية، وهو بذلك يفتح آفاقاً واسعة للبحث والدراسة، ويساهم في إثراء المعرفة حول كيفية تعامل المؤسسات الأكاديمية مع تحديات العصر الرقمي وفرصه.

ب. الإشكالية:

في ظل التطورات الرقمية المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي على الصعيد العالمي، تواجه الجامعات الجزائرية، ومنها جامعة غرداية، تحديات كبيرة في التكيف مع هذه التغيرات والانتقال إلى نماذج التعليم الإلكتروني، وتتمثل الإشكالية المحورية في مدى استعداد هذه المؤسسات التعليمية، من الناحية التنظيمية والبنية التحتية والكفاءات البشرية، للتحويل نحو هذا النمط الجديد من التعليم.

وتبرز أهمية دراسة الاستعداد التنظيمي للتغيير إتجاه التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية للتعليم عن بعد في جامعة غرداية كمحور حيوي لتفعيل وتعزيز هذا التحول، فهذه الخلية تلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التقنية والرقمية اللازمة، وبناء الكفاءات والمهارات الرقمية لدى أعضاء خلية التعليم عن بعد بما فيها الأساتذة والإداريين والقياديين، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية الكفيلة بإدارة عملية التحول الرقمي في التعليم على مستوى الجامعة، عليه يكمن أهمية طرح هذه الإشكالية في الوقوف على مدى استعداد جامعة غرداية للانتقال إلى نماذج التعليم الإلكتروني بما يتماشى مع التطورات الرقمية العالمية في قطاع التعليم العالي، ومن أجل إحاطة أوسع بمختلف الجوانب تم طرح الإشكالية التالية:

ما دور توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير نحو نظام التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية - ؟
قسمت هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية ؟
- ما مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي التي يجب التركيز عليها من أجل نجاح عملية التغيير ودمج التعليم الإلكتروني ؟
- ما طبيعة العلاقة بين مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير بجامعة غرداية والاتجاه نحو نظام التعليم الإلكتروني بها؟
- هل توجد فروقات بين استجابات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير نحو نظام التعليم الإلكتروني تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية وفيما تتمثل هذه الفروق ان وجدت ؟

ت. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة السابقة، تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد درجة ممارسة التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية متوسطة.
- الفرضية الثانية: يوجد درجة توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير في جامعة غرداية متفاوتة من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم.
- الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم.
- الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية حول مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

ث. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية.
- الكشف عن درجة توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير في جامعة غرداية من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بُعد.
- دراسة العلاقة والتأثير بين توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني.
- الكشف عن الفروق في إجابات أعضاء خلية التعليم عن بُعد حول مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ج. أهمية الدراسة:

- : تستمد دراستنا أهميتها من خلال
- : الأهمية العلمية: والتي تتمثل في :

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات والبحوث العلمية المتعلقة بموضوع الاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية، وخاصة في جامعة غرداية.
- تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين التعليم الإلكتروني والاستعداد التنظيمي للتغيير، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية جديدة في هذا المجال.
- تسهم الدراسة في تقديم أداة بحثية موثوقة لقياس درجة الاستعداد التنظيمي للتغيير والتي قد تفيد الباحثين المهتمين بهذا الموضوع.

الأهمية العملية:

- تقدم هذه الدراسة صورة واقعية عن مدى ممارسة التعليم الإلكتروني وتوافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير في جامعة غرداية، مما يساعد القيادات الإدارية والأكاديمية في اتخاذ القرارات المناسبة.
- تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية وتوعوية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهاراتهم في التعليم الإلكتروني والاستعداد للتغيير التنظيمي.
- تقدم الدراسة توصيات عملية لصانعي القرار في جامعة غرداية لتعزيز التعليم الإلكتروني وتطوير الاستعداد التنظيمي للتغيير.
- تفيد نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات وسياسات تعزز التعليم الإلكتروني والاستعداد التنظيمي للتغيير في الجامعات الجزائرية.

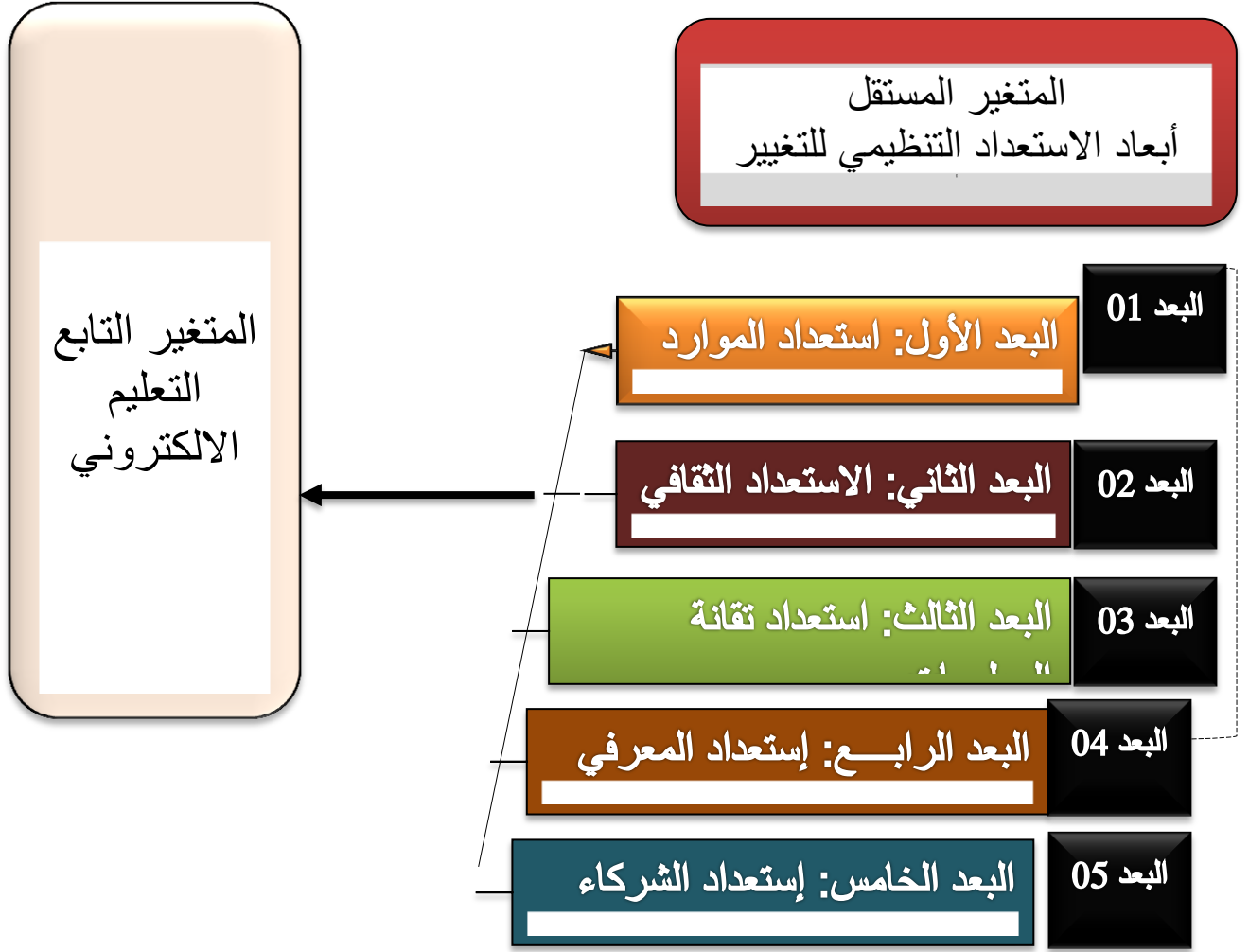
ح. حدود الدراسة: تتمثل في :

- **الحدود الزمانية**: تمت الدراسة في جانبها التطبيقي خلال شهر ماي من الموسم الجامعي 2023-2024.
- **الحدود المكانية**: تمت الدراسة التطبيقية على مستوى خلية التعليم عن بعد في كليات جامعة غرداية (كلية الحقوق والعلوم السياسية – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - كلية الآداب واللغات - كلية العلوم والطبيعة، ولاية غرداية.

- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في أعضاء خلية التعليم عن بعد ومساعدتهم.
- الحدود الموضوعية: تم الإحاطة بموضوع الاستعداد التنظيمي للتغيير من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والتركيز على الأبعاد الخمس (استعداد الموارد، الاستعداد الثقافي، استعداد تقانة المعلومات، استعداد المعرفي، استعداد الشركاء) ، أما فيما يتعلق بالتعليم الإلكتروني، فإن الدراسة ركزت على مدى استعداد جامعة غرداية للانتقال إلى هذا النمط من التعليم، وذلك من خلال دراسة واقع البنية التحتية التكنولوجية والرقمية في الجامعة، وتقييم الكفاءات الرقمية من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بعد، إضافة إلى التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه هذا التحول ، وعليه فإن دراسة هذه الجوانب تشكل الحدود الموضوعية والبيورة المركزية للدراسة.

الشكل رقم (1-1) : يوضح رسم نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خ. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

وفي الفصل الأول، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بالمعلومات الثانوية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وشمل هذا الجزء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للدراسة، بما فيها:

- الاستعداد التنظيمي للتغيير: تم تعريفه وتحليل أبعاده الخمسة (استعداد الموارد، الاستعداد الثقافي، استعداد تقانة المعلومات، الاستعداد المعرفي، استعداد الشركاء).

- التعليم الإلكتروني: تم استعراض ماهيته، أهميته، ومتطلبات تطبيقه في البيئة الجامعية.

وفي الفصل الثاني تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة لجامعة غرداية، وشمل هذا الجزء ما يلي: تصميم استبيان علمي شامل للوقوف على واقع البنية التحتية الرقمية في الجامعة، وتقييم الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتوزيع الاستبيان على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة (الإدارة، أعضاء خلية التعليم عن بعد) ، وتحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية *SPSS*، بهدف تقييم مدى استعداد جامعة غرداية للتحول نحو التعليم الإلكتروني.

من خلال هذا المزج بين الجانب النظري والميداني، تسعى الدراسة إلى الإجابة بشكل شامل وعلمي على إشكالية البحث المتمثلة في تقييم مدى استعداد جامعة غرداية للانتقال نحو نماذج التعليم الإلكتروني.

د. هيكل الدراسة:

تتبنى الدراسة الحالية هيكلًا منهجيًا متكاملًا، حيث يبدأ بمقدمة شاملة وينتهي بخاتمة، ويتألف جوهر البحث من قسمين رئيسيين: الإطار النظري والإطار التطبيقي، يتضمن الإطار النظري ثلاثة مباحث تتناول على التوالي: الأسس النظرية للتعليم الإلكتروني، الخلفية المفاهيمية للتغيير التنظيمي، والأدبيات التطبيقية ذات الصلة، مع إضافة مطلب رابع يستعرض ويحلل الدراسات السابقة، أما الإطار التطبيقي فيشتمل على مبحثين: الأول يوضح منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، والثاني يعرض ويحلل نتائج المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات، ويعكس هذا التنظيم الهيكلي منهجية علمية تضمن التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، مما يسهم في تحقيق أهدافها البحثية بشكل فعال.

ذ. صعوبات الدراسة :

مقدمة

كباحثين في هذا الموضوع، واجهتنا بعض الصعوبات على المستوى الأكاديمي، ومن أهمها:

- مجال التعليم الإلكتروني وقضايا الاستعداد التنظيمي للتغيير ما زال حديثاً نسبياً في البيئة المحلية .
- ندرة في المصادر والدراسات المحلية والعربية المتخصصة في هذا الموضوع

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستعداد
التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني

تمهيد الفصل:

في عصرنا الحالي، تواجه المؤسسات بيئة عمل متغيرة باستمرار وتحديات متزايدة. لذلك، أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لضمان بقاء هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف مع الظروف الجديدة، حيث تهدف الإدارة من خلال هذا التغيير إلى تحسين الأداء الكمي للمؤسسة، وهو ما يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالموظفين، الذين يعتبرون من أهم الموارد التنظيمية.

في سياق هذا التغيير، برز التعليم الإلكتروني كأحد أهم الابتكارات التعليمية في العصر الرقمي، حيث يعتمد هذا النمط التعليمي على استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة لتقديم المحتوى التعليمي بطريقة تفاعلية وفعالة، وقد أتاح فرصاً جديدة للتعلم المرن والمستمر، متجاوزاً حدود الزمان والمكان، ومساهمًا في تطوير مهارات الأفراد وتعزيز قدراتهم على مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة.

في هذا الفصل، سيتم تناول ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المبحث الثاني: الإطار النظري للتعليم الإلكتروني

- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الحالي، لأنه يعتبر احد دعائم التي ترتقي بها المنظمة من اجل البقاء، وتحقيق التميز، وهذا ما فرض التغيير التنظيمي كعامل اساسي للاستمرارية المؤسسية، ومزاولتها لمهامها وتحلي بالمسؤولية تجاه افرادها وزبائننا وتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، بدونه المنظمة لا يمكنها التأقلم مع محيطها بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالديناميكية العالية، وعليه سنتعرف في طيات هذا المطلب، في الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي، وفي الفرع الثاني أهمية التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

ليس من السهل حصر تعريف للتغيير التنظيمي في بعض السطور وذلك لتعدد نطاق حدوثه فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدات وآلات جديدة بغية مواكبة التطورات وتقليل تكلفة الإنتاج، كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات إنتاج جديدة للمؤسسة، ولتعريف التغيير التنظيمي وجب علينا أولاً أن نقوم بتعريف كل كلمة على حدا " التغيير " والتنظيم".

أ. التغيير:

إن التغيير في اللغة العربية هو إسم مشتق من فعل " غير " وغير شيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير الأمر: أي حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول.¹

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظلم (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص ص 37-38.

وهناك تباعد كبير بين مصطلحي " التغيير " من جهة و " التغيير " من جهة أخرى، إذ يعتبر "التغيير" هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية ولا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغيير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته.

ولعل الجدول رقم (1-1) يوضح طبيعة الاختلاف الموجود بين التغيير والتغيير.

التغيير	التغيير
مخطط	تلقائي
يسهل التنبؤ بيه	يصعب التنبؤ به
له برنامج زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي إلى ردة فعل

المصدر: سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظم (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص38.

ب. التنظيم:

من الناحية اللغوية يعتبر التنظيم مصدر للفعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم الشيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فأنتظم.¹

في حين يشير مفهوم التنظيم اصطلاحاً إلى أنه تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبياً تربط بينهم مجموعة من العلاقات الرسمية والغير رسمية بهدف الوصول إلى غاية مشتركة بينهم.

ت. التغيير التنظيمي:

بعد التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدا سنحاول تعريف التغيير التنظيمي كمفهوم متكامل كما عرفه مجموعة من العلماء والمختصين.

• حيث عرفه كل من (*Mieke -Lye & Finely, 2020*) على أنه:¹ مجموعة من الإجراءات والتركيبات الفرعية والمشاركة الفعالة للقيادة والموارد البشرية المتاحة للوصول إلى معرفة والمعلومات حول التغيير.

¹ سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

• ويعرف التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية. التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.²

• ويعرف على أنه إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على مشاكل التي تتطلب التدخل، ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر هذه المؤسسة سواء كانت الرسالة، الاستراتيجية، الأهداف الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، أو الأفراد.³

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعاريف التي تطرقت الى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ ان كل باحث قدم تعريف وفق رؤيته التي يتم بها التغيير و على اي مدخل يركز ادن يمكننا القول أن التغيير التنظيمي هو التعديلات الطويلة المدى التي تحدثها المنظمة في السياسات الإدارية أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة التكيف مع تغيرات البيئة للبقاء مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي.

¹ السباعوي، الياس علي، الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني اختبار أنموذج قياس في جامعة نينوي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 2، 2023، ص 33.

² ليلي بن عيسى، محمد القرشي، مقاومة التغيير التنظيمي * مفهوم ، الاسباب، وطرق المعالجة *، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزرتك)، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص 283.

³ قاسمي عائشة، كامل محمد الحواجرة، أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية - حالة مستشفى سعد دحلب بجامعة الوادي-، دراسات العدد الاقتصادي مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد 01، ص 172.

يعتبر التغيير التنظيمي ذا أهمية كبيرة في حياة المؤسسة نذكر منها ¹:

- تحسين مستوى الاداء لكل الافراد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغير يحدث داخل المؤسسة.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و تشجيع المنح والمكافآت.
- التجديد في مكان العمل وفي الوسائل والمهارات.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة، وترقية الانماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع اهدافها في الاستقرار عليا وحزم التنفيذ.
- تطوير وتنمية انماط السلوك الانساني حتى تسود الجدية في العمل والإلتقان من اجل النجاح.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي و اهم مجالاته

في عالم اليوم المتمسم بالديناميكية والتغير المتسارع، أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات واستمراريتها، حيث لا تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على الممارسات والأساليب التقليدية في ظل التحديات والفرص الجديدة التي تفرضها البيئة المتغيرة باستمرار، وعليه سوف نتعرف من خلال هذا المطلب في الفرع الأول : أسباب التغيير التنظيمي ، وفي الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي .

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

توجد قوى داخلية و اخرى خارجية تؤدي الى حدوث التغيير فالأسباب والعوامل الداخلية تبرز الذي يتدخل فيه التغيير لإصلاح خلل تمت ملاحظته او احداث تعديل اساليب التسيير وادخال تحسين في عملية الانتاج ورفع مستوى الجودة، اما العوامل الخارجية فهي كل ما

¹العصري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة العمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص33.

يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحث ان لم تستجب لها سوف يتقلص دورها وتتلاشي قوتها ومن لابد لها ان تتكيف معها، ونلخص اسباب التغيير التنظيمي في الجدول التالي: ¹

جدول رقم (1-2): يلخص اسباب حدوث التغيير التنظيمي

اسباب خارجية	اسباب داخلية
التطور التكنولوجي و التهديد بتقادم سلع وخدمات	الرغبة في تحسين الكفاءة و القدر التنظيمية
المتغيرات السياسية و الاقتصادية	التغيرات في الهيكل التنظيمي
المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية	انخفاض الروح المعنوية
التغيير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة	نمو المنظمة وتطورها
اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة	زيادة طموحات وحاجات العمال
التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين	تغير اهداف المنظمة
زيادة حده المنافسة في السوق	الحاجة الى اعادة التدريب و التأهيل
ازياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة	عدم الرضا عن طريقة الاداء التنظيمي

المصدر: خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العلمية لنشر العلمي، الاصدار 03، العدد 52، 2023، ص475.

الأسباب الداخلية هي مرتبطة بطبيعة المنظمة و سياستها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة، أما بالنسبة للأسباب الخارجية فالمنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من متغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئية اقتصادية أو تشريعية، وغيرها.

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي مجالات متعددة داخل المنظمة منها:

➤ التغيير على مستوى الاستراتيجيات: ¹ تسعى المنظمة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها واستراتيجياتها، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها.

¹ خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العلمية لنشر العلمي، الاصدار 03، العدد 52، 2023، ص475.

➤ **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي** : قد تضطر المنظمة إلى تغيير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخلها يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، وإعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

➤ **التغيير على مستوى الثقافة**: بعض المنظمات تسعى إلى إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي.

➤ **التغيير على مستوى الأنظمة**: قد يتطلب التغيير في بيئة عمل المنظمة، إحداث تغيير وتطوير نظم عملها، وذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية.

➤ **التغيير على مستوى أنماط القيادة** : قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير.

المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك ثلاثة استراتيجيات نذكرها في ما يلي ²:

• استراتيجية القوة القسرية

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية، يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزائيات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :
الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .

¹حسن مفتاح محمد الصغير، مجالات التغيير التنظيمي وأثرها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي دراسة ميدانية لفنادق مدينة الخمس ،مجلة الجامعة ، العدد ،24المجمد2، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب- يونيو- 2022،ص10.

²زاهر حمدان ، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.ص391

الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير

- استراتيجية العقلانية الميدانية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

- استراتيجية التثقيف والتوعية:

تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به. ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير¹.

المطلب الرابع: الاستعداد التنظيمي للتغيير

على الرغم من ان الاستعداد التنظيمي للتغيير يرجع تاريخ الكتابة فيه مند ان طرح (*Lewin*) نظريته الشهيرة في التغيير عام (1984) حين لمح الى هذا المفهوم بشكل خاص في مرحلة فك التجميد التي تسبق عملية التغيير، الامن سنة 1957 يعد (*Jacobson*) يعد رسميا اول من اطلق الاستعداد للتغيير كمفهوم، فتطلق الفكرة اساساً من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبير المسبق².

¹ - زاهر حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 391

² أحمد يونس، الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه نظام التعليم الإلكتروني * اختبار نموذج قياس في جامعة نينوى، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد (05)، العدد (02)، 2022، ص 42.

الفرع الأول: مفهوم الاستعداد التنظيمي للتغيير

يمكننا فهم الاستعداد التنظيمي للتغيير استنادا إلى المفهوم الذي جاء به " لوين (*Lewin*)" لضمان نجاح التغيير والذي يقتضي ضرورة إذابة الجليد -*refreezing*- وهي المرحلة الأولى التي يجب البدء بها لضمان فعالية التغيير بالإضافة إلى المراحل الأخرى ممثلة في (*moving*) وإعادة التثبيت (*refreezing*)، وهذا ما أكد عليه "هولت وآخرين" (*Al et Holt*) من وجهة نظرهم عندما أشاروا بأن نجاح عملية التغيير يتطلب المرور بثلاثة مراحل نجد في مقدمتها الاستعداد للتغيير، ثم تبني التغيير، ليتم في المرحلة الأخيرة تأسيسه وتثبيته.

إن توفير جملة من الآليات والسياسات كالاتصال الفعال، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي... الخ أمر ضروري ومشروط لدعم التغيير التنظيمي وإنجاحه، في المقابل فإن هذه الآليات والسياسات يمكن أن يكون لها دور سلبي إزاء التغيير إذا لم يتم تفعيلها بالطريقة الصحيحة، كمثال على ذلك نذكر:

- إذا اردت منظمة ما تغيير ثقافتها التنظيمية إلى ثقافة تكون أكثر توجهها نحو الزبون، فإن الجمود والهرمية في الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى طرق الاتصال غير الفعالة ستؤدي حتما إلى مقاومة وتعطيل هذا النوع من التغيير، فضلا عن ذلك ينبغي بناء بيئة ثقة بين الإدارة والعاملين عن طريق تبادل المعلومات، تفعيل قنوات الاتصال، إشراك العاملين في التخطيط لبرامج التغيير... الخ، كل هذا سيسهم في تشكيل سلوك إيجابي ومواقف داعمة للتغيير التنظيمي. على المستوى المتوسط فإن الجاهزية الجماعية للتغيير ستسهل تنفيذ عملية التغيير وتساهم في ضمان نجاحه، ألن المسؤولين عن التغيير يكونون قد أنشؤا بيئة مشجعة للتغيير من خلال ضمان الاتصال الفعال بين أفراد الجماعة وشرحهم لمعالم التغيير، وهذا على سبيل المثال ال الحصر. أما على المستوى الجزئي، يمكننا القول بأن استعداد الفرد للتغيير يمكن التحكم فيه وتحقيقه من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية للموارد البشرية، وربط الحوافز بمشاريع التغيير، مع الاختيار الجيد لقيادة التغيير... الخ¹.

¹بوديب دنيا، مساهمة ادارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغير: دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2022، ص107

الفرع الثاني : أسباب الاستعداد التنظيمي للتغيير

يمكن حصر اسباب الاستعداد للتغيير التنظيمي في ما يلي¹:

- الخوف من الجديد الغير معروف، إذا الموظف يشعر بالرتياح لكل ما هو معروف من العمل ويتخوف من الجديد غير المعروف
- القلق من فقدان الخبرات السابقة، خصوص للموظفين القدامى فإنهم قلقين من خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات الماضية نتيجة التغيير، فالتغيير يتطلب مهارات ومعارف جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع الموظف القديم
- -الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة، أو بعض الامتيازات التي يمكن ان تقوم قائمة على سبب شخصي .
- -عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الذي سوف يحدث، قلة المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه يؤدي إلى مقاومة التغيير
- -التوقع بأن التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني أكثر من الطرق القديمة
- يعتقد الموظفين بأن الوضع الحالي أو طريقة الوضع الحالي أفضل من الوضع الجديد وطريقة عمله وعدم القناعة بشكل عام بفائدة التغيير.
- الخوف من ابتعاد عن أصدقائهم أو زملائهم في العمل، الذي يشعر بالارتياح معهم
- - .الخوف من خسارة المركز الإداري أو المركز الاجتماعي للعاملين نتيجة التغيير الذي قد يحدث

الفرع الثالث : أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير

وفيما يتعلق بأبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير فلقد تباينت آراء الباحثين بخصوص تحديد أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير، وذلك باختلاف توجهات الباحثين وباختلاف طبيعة الاستعداد المقصود، فعلى سبيل المثال بعض الباحثين يركز على الاستعداد التنظيمي على

¹النا خالد خلف الحسان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغييرالمجلة العربية للنشر العربي،العدد 52،بلدية رحاب الجديدة،2023،ص477..

مستوى المنظمة والبعض الآخر يركز على الاستعداد التنظيمي على مستوى الفرد. ويعد نموذج¹ (Lokuge, et al,) وأحد من نماذج القياس الحديثة التي تم تصميمها واختبارها اختبارات متعددة واثبت الباحثين مصداقية وثبات نموذجهم لعملية قياس الاستعداد التنظيمي للتغيير الرقمي، وتضمن نموذج (Lokuge, et al,) أبعاد الاستعداد الآتية:²

استعداد الموارد:

من أهم الجوانب التي يتم الاستعداد من خلالها هو استعداد الموارد، ولا يتعلق الأمر هنا بتوفير الموارد فقط بل المسألة الأساسية هو إيجاد حالة من التكامل بين هذه الموارد من أجل تنفيذ عملية التغيير. وفي هذا الصدد يرى (Akbar, & Antoni³) أن الحديث عن الاستعداد ما هو إلا حديث عن استعداد الموارد وجهوزيتها جميعها لتبني أي تغيير، إذ أن استعداد الموارد يدعم أداء المنظمة في كل العمليات المتعلقة بالموارد البشري والموارد المادية والمنتجات والمواد والأنظمة.

1- الاستعداد الثقافي:

إن الاستعداد الثقافي يعبر عن القيم الأساسية للمنظمة والتي تسهل من عملية تبني الإبداع والتغيير، فالثقافة التنظيمية هي العامل الأهم والأكثر بروز في المنظمات التي تزدهر بسرعة، إذ تمتلك هذه المنظمات ثقافات تنظيمية قوية نتيجة مشاركة الأفكار والتواصل لتعزيز عملية التغيير، ويتم قياس الثقافة التي يتمتع بها المورد البشري اتجاه الاستعداد التنظيمي للتغيير من خلال الموقف والدافع والتمكين.

2- استعداد تكنولوجيا المعلومات:

إن الاستعداد التنظيمي للتغيير والمرتبب بالتكنولوجيا ما هو إلا لمواجهة مقاومة التغيير نتيجة القلق التكنولوجي كالتخوف الذي يشعر به الفرد عند التفكير في استخدام الأدوات التكنولوجية، كذلك فإن للاستعداد التكنولوجي فوائد كثيرة في مجال الابتكار والابداع، وفي

¹ Lokuge, Grover, V., & Onofrio G Dongming S., Sadera, D., , X.(2019) readiness Organizational innovatio: development andempirical calibration of a construct. Information management.56.445.

² أحمد السبعواوي، عبد الباسط إلياس، الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه نظام التعليم الإلكتروني، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2023، ص ص 34-37.

³ Kilani, Y. M. M. (2021). The moderating role of innovation valance between adoption and actual use of e-government services: an extension of DeLone and McLean information success model. International Journal of Business Innovation and Research, -

مواجهة القلق والتخوف نتيجة استخدام التكنولوجيا، ويأخذ مؤشر الاستعداد التكنولوجي في الاعتبار أبعاد عديدة منها الابتكار والتفاؤل، ومواجهة انعدام الأمن والراحة، وإن استخدام التكنولوجيا في مجالات عديدة كتحويل البيانات ومعالجة المعلومات والسرعة في الاستخدام وتقليل الكلف وغيرها، من أنشطة قد يعزز من الرغبة لدى الأفراد أكثر لتبني التكنولوجيا، ونتيجة تبني التكنولوجيا أصبح بمقدور المنظمة استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ويعود الفضل في ذلك إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.

3- تكافؤ الإبداع:

إن الدافع النفسي يسهل السلوك الاستكشافي لدى العاملين والذي يمكن ملاحظته من خلال التفكير، التعلم والتصرف من قبل المورد البشري وبما يتجاوز التوقعات، فالفرد العامل هنا لا يؤدي العمل فقط بل أنه يشعر بالشغف تجاه العمل وهذا يعد أمر أساسي متعلق بالإبداع في استخدام تقانة المعلومات (Lokuge. et al, 2020 Kilan) وينظر إلى تكافؤ الإبداع على أنه التزام فردي تجاه التغيير. وفقاً لذلك فإن تكافؤ الإبداع بعد مقياس المستوى استعداد الفرد لقبول التغيير القابل للتنفيذ بناءً على ما ذكر اعلاه تم تعريف تكافؤ الإبداع " على أنه المدى الذي يظهر فيه الفرد موقفاً إيجابياً من تبني تكنولوجيا المعلومات " أو هو مقياس للرؤية الإيجابية التي يتمتع بها أصحاب المصلحة تجاه التغيير ومدى تأثيرها على أفكارهم وأفعالهم وسلوكياتهم ودعمهم للتغيير¹.

4- الاستعداد المعرفي:

إن الاستعداد المعرفي يركز على معتقدات وتطلعات الأفراد حول التغيير، إن الاستعداد المعرفي يعد أساس مهم جداً للتغيير لأنه يحدد المعتقدات والمشاعر الإيجابية حول التغيير، إذ من خلاله تطوير واختبار المشاعر الإيجابية والعلاقات من أجل التغيير. وعرف² (Rafferty & Minbashian 2019) الاستعداد على أنه التركيز على السلوكيات الداعمة من خلال جمع المعلومات والمعارف وتكوين قاعدة داعمة للتغيير

¹ - أحمد السباعي، عبد الباسط إلياس، مرجع سبق ذكره، 2023، ص ص 34-37.

² Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations* - .

عرف (Shea, et al. 2014¹) الاستعداد المعرفي على انه الالتزام الذي يعكس العزم والتعلم المشترك لأعضاء المنظمة وقدرتهم على استثمار المعرفة لتنفيذ التغيير. ويتمثل الغرض الاساس للاستعداد المعرفي بجمع المعلومات وتنفيذ المهام وتعزيز الأنظمة في جميع أنحاء المنظمة، فضلا عن دعم معرفة اعضاء المنظمة، إذ ان المشاركة في العمليات تؤدي الى مشاركة المعرفة ومن ثم إلى تعظيم قدرات المنظمة وزيادة قدرتها على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي زيادة الكفاءة والمساعدة في الحصول على الميزة التنافسية.

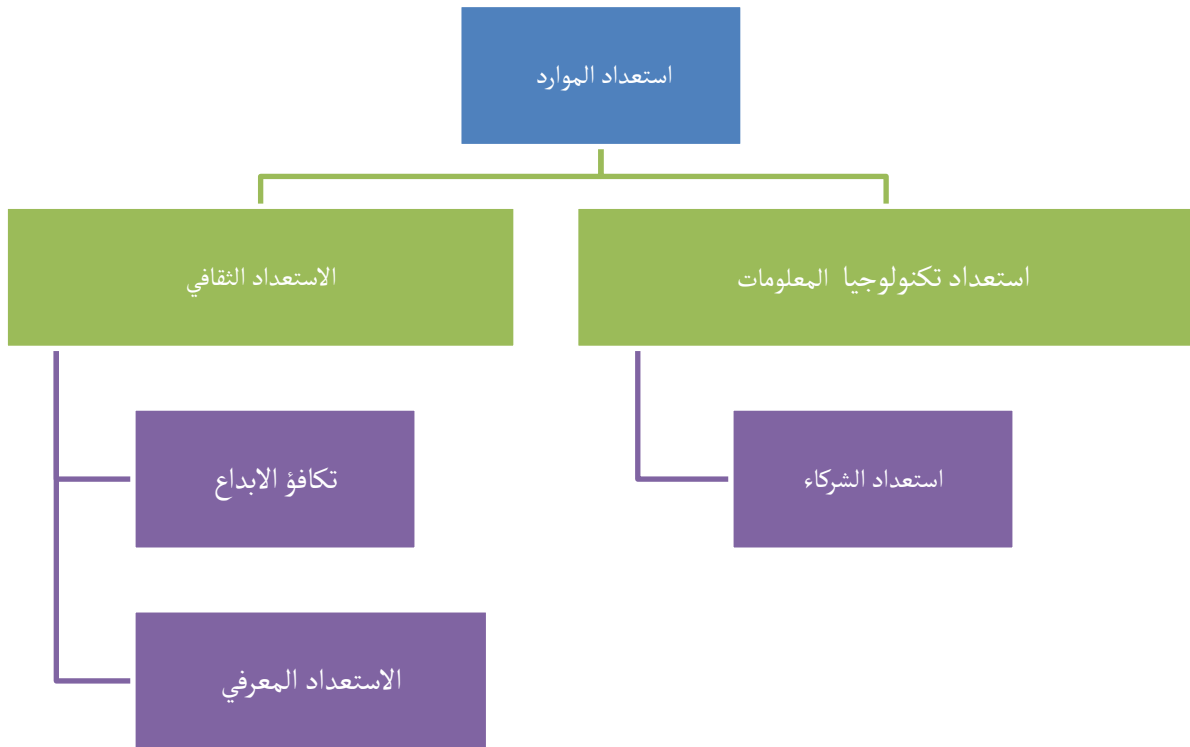
5- استعداد الشركاء:

يتم تعريف استعداد الشركاء على أنه انتماء أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها من اجل تحقيق التقدم في كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة وتطويرها وتبني الابداع في مجال تكنولوجيا المعلومات، اذ يسلط استعداد الشركاء الضوء على واعتبارهم مورد اساسي للخدمة وخاصة فيما يتعلق بالابداع في استخدام الاجهزة وطرق تطويرها وتحديثها العلاقات مع البائعين والاستشاريين والزبائن كأوجه مهمة للإبداع وعمليات التغيير والحفاظ عليها. وفي هذا السياق فإن المنظمات تسعى لتوسيع قاعدة العلاقات مع الغير من الشركاء بما في ذلك بائعي البرامج والأجهزة والاستشاريين². والشكل التالي يلخص أبعاد الاستعداد التنظيمي

¹ Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J.(2014). *Organizational readiness for implementing change: psychometric assessment of a new measure. Implementation science*

² - أحمد السباعي، مرجع سبق ذكره ، 2023، ص ص 34-37

الشكل (1-2): يوضح أبعاد الاستعداد التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعليم الإلكتروني

يعتبر التعليم الركيزة الأساسية في حياة المجتمعات والمؤشر الفاعل في تنميتها، بحيث مرت عملية التعليم بمراحل زمنية متدرجة ساعدت على تطويره ليكون أكثر ملائمة لاحتياجات الأفراد، وكان التعليم الإلكتروني من أحدث الأساليب في هذا السياق لتطوير القاعدة التعليمية وتقويتها باعتماد الحوسبة والتقنيات الحديثة بمختلف حيثياتها وتوجهاتها، لضمان سير الحسن لذلك والأثر الفاعل.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من مفهوم التعليم الإلكتروني وخصائصه وأهميته و أهدافه بالإضافة إلى أنواعه واستراتيجياته.

المطلب الأول: ماهية التعليم الإلكتروني:

التعليم الإلكتروني هو نمط من أنماط التعليم يستخدم التكنولوجيا الرقمية لتقديم المحتوى التعليمي و تسهيل التفاعل بين المعلم و الطلاب ،كما يساهم في تحسين جودة التعليم، وبالتالي فإن التعليم الإلكتروني ليس فقط وسيلة لتحسين الوصول إلى التعليم، بل هو أيضا خطوة نحو تحقيق تعليم أكثر تخصيصا وفعالية، وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المطلب على فرعين ، حيث في الفرع الأول سنتطرق لتعريف التعليم الإلكتروني ، في حين في الفرع الثاني سنتعرف في الفرع الثاني على خصائص التعليم الإلكتروني .

الفرع الأول : تعريف التعليم الإلكتروني.

يعد التعليم الإلكتروني أسلوبا من أساليب التعليم في إيصال المعلومة للمتعلم، ويتم فيه استخدام آليات الاتصال الحديث من حاسب آلي وشبكاته ووسائطه المتعددة أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبطها وقياس وتقييم أداء العاملين.¹

ويعرف التعليم الإلكتروني بأنه استخدام الوسائط الإلكترونية والحاسوبية في عملية نقل وإيصال المعلومات للمتعلم أو هو توسيع مفهوم عملية التعليم والتعلم لتتجاوز حدود

¹ بن يحيى فطيمة زهراء، استخدام التعليم الإلكتروني وأثره على جودة الأداء الوظيفي في ظل جائحة كوفيد 19 -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة سعيدة، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة سعيدة مولاي طاهر، 2021/2020، ص 36.

جدران الفصول التقليدية والانطلاق لبيئة غنية متعددة المصادر يكون لتقنيات التعليم ذلك جلياً من خلال استخدام تقنية الحاسب الآلي.¹

وعرفه احد الباحثين بأنه "طريقة ابداعية لتقديم بيئة تفاعلية متمركزة حول المتعلمين ومصممة مسبقا بشكل جيد بحيث تكون متاحة لأي فرد في اي زمان ومكان باستعمال خصائص ومصادر وتقنيات الانترنت والتقنيات الرقمية بالتطابق مع مبدأ التصميم التعليمي المناسبة لبيئة التعليم المفتوحة المرنة والموزعة"²

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن تقديم المادة المتعلمة عبر جميع الوسائل الإلكترونية المساعدة في عملية التعليم في عملية التعليم والتعلم، فيعد التعليم الإلكتروني أسلوبا جديدا من أساليب التعليم كما يُعتبر منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريس أو المتدربين في أي وقت وفي أي مكان باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية لتوفير بيئة تفاعلية متعددة المصادر بطريقة متزامنة في الفصل الدراسي أو غير متزامنة دون الالتزام بمكان محدد اعتمادا على التعلم الذاتي والتفاعلي بين المتعلم والمعلم".³

و في ضوء مما سبق يمكن تعريف التعليم الإلكتروني:

بأنه نظام تعليمي قائم على استخدام الحاسوب و الاتصالات الحديثة حيث يتم فيه تقديم المحتوى التعليمي للمتعلمين أو المتدربين بشكل متزامن أو غير متزامن و بإشراف من المتعلم عن طريق أدوات تتمثل في الحاسوب وبرمجياته وبالاستعانة بشبكات الاتصالات ويمكن للمتعلمين من خلاله التفاعل والتواصل فيما بينهم أو مع المعلم بها يضمن تبادل الخبرات التعليمية بينهم.

¹ طارق عبد الرؤوف، التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، إدارة الشؤون الفنية، دار النشر المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر ، 2014، ص29.

²مصطفى يوسف، التعليم الإلكتروني واقع وطموح، دار المجاهد للنشر والتوزيع ، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص17:

³ الجوهر مودر، التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق - التجربة الجزائرية أ نموذجا الملتقى الدولي،-، كلية الآداب واللغات ، قسم اللغة العربية و آدابها، مخبر الممارسات اللغوية، الجزء الثالث، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2017، ص 9.

الفرع الثاني : خصائص التعليم الإلكتروني.

سعى التعليم الإلكتروني لتحقيق أهداف محددة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، و في هذا الفرع، سنتناول أهميته، ثم نستعرض أبرز خصائصه، وأخيراً نناقش الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها.

للتعليم الإلكتروني عدة خصائص من بينها:¹

➤ **التعلم الذاتي:** يتيح التعليم الإلكتروني إمكانية الاستفادة من المحاضرات الدراسية ذاتياً، ويساعد هذا على تفادي فقدان المعلومات في حالات يكون فيها الطالب مجبراً على ذلك سواء مغادرة قاعة الدرس لطارئ خارجي أو لعدم قدرته على فهم ما قاله المعلم في الصف.

➤ **التفاعل:** يتيح التعليم الإلكتروني عنصراً آخر لطلابه ألا وهو التفاعلية، ويمكن لهذا النوع من التفاعل أن يكون على شكل استجابة مناسبة للأسئلة، أو البدء بعملية ما، وتكون الألعاب التفاعلية التي تحمل رسائل تعليمية فعالة جداً في تطوير التعليم الإلكتروني.

➤ **فعاليته من ناحية التكلفة:** بشكل عام، يكلف التعليم الإلكتروني أقل بكثير من التعليم الحضوري (التقليدي)، حيث تقل تكلفته في بعض البلدان إلى 60% على منصات التعليم الإلكتروني، وأن معظم التدريبات أو دورات الشهادات المتاحة عبر الإنترنت أرخص مادياً من الذهاب إلى المؤسسة للتعليم حضورياً، إذ أن نظام التعليم الإلكتروني يلغي التكاليف المرتبطة بمرتبات المدرسين وإيجارات أماكن التدريس وسفر الطلاب وإقامتهم كذلك.

➤ **تحقيق بعض الاهتمامات:** أصبح استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية وخاصة عبر الإنترنت، يساعد المتعلمين أو الطلبة على التعرف على مواضيع تثير اهتماماتهم عادةً، والتي لم يتم التطرق إليها أثناء الدراسة في المؤسسات التعليمية، وذلك

¹ محمد نجيب سويقات، دور التعليم الإلكتروني في تحسين الأداء التدريسي الجامعي من وجهة نظر الأساتذة والطلبة - دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، ورقة، 2022-2023، ص 61-62.

عن طريق البحث عنها في المواقع التعليمية المختلفة أو عن طريق التواصل والتفاعل مع أشخاص آخرين.

من ما ذكرناه نستنتج ان هدفه الرئيسي هو تعزيز الطريقة العامة للتعلم وتطوير الاشخاص وتلبية الاحتياجات المحددة للطلاب هو كامل لجميع المجالات والتخصصات فمن خلال وصول المتعلمين الى المحتوى في اي مكان وفي اي وقت فكما نلاحظ انه سريع الانتشار بمساعدة المتعلم على اكتساب معارفه بنفسه فيحقق التفاعلية بذلك في عملية التعلم وتسهيل وتغذية الفكر للمتعلم وتوسيع فرص القبول في التعليم المطلب الثاني: أهداف التعليم الإلكتروني وأهميته.

في هذا المطلب، سنتناول بالتفصيل أهمية التعليم الإلكتروني وأبرز أهدافه، حيث تعد هذه الجوانب من أهم ما يميز هذا النوع من التعليم ويدفع نحو تبنيه والاعتماد عليه على نطاق واسع.

الفرع الأول : أهداف التعليم الإلكتروني:

تكمن أهداف التعليم الإلكتروني في ما يلي:

➤ تحسين المدخلات وتحسين الجودة التعليمية.

➤ زيادة كفاءة كل من المؤسسات والطلاب و تحقيق رضا العملاء(المستفيدين من الخدمة التعليمية).

➤ توسيع الرقعة الجغرافية للمؤسسات ووصولها للمناطق النائية¹.

➤ الحفاظ على القيم و الهوية العربية للمجتمع.

➤ التطوير المهني للمعلمين والعملية التعليمية

➤ توطيد العلاقة بين المدرسة والمنزل وأولياء الأمور.

➤ تعزيز المنهج من خلال القيام بأنشطة إلكترونية.

وقد ظهر التعليم الإلكتروني لتسهيل ومساعدة الطالب و المتعلم في عملية التعليم كان لابد من وضع أهداف لهذا التعليم لنبين مدى أهميته و ضرورة تواجده في المؤسسات التي تسعى لمواكبة التطور وحدث أساليب التعليم تكون في هذا النوع "التعليم الإلكتروني"¹.

¹ طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

الفرع الثاني: أهمية التعليم الإلكتروني.

ترجع أهمية التعليم الإلكتروني كونه النموذج الجديد الذي يعمل على تغيير الشكل الكامل للتعليم التقليدي بالمؤسسة التعليمية، ليهتم بالتعليم التعاوني العالمي و المستمر، وتتضح أهميته في النقاط التالية:²

➤ زيادة إمكانية الاتصال بين الطلبة فيما بينهم وبين الطلبة والمدرسة من خلال البريد الإلكتروني وغرف الحوار.

➤ المساهمة في وجهات النظر المختلفة للطلاب من خلال المنتديات وغرف الحوار والنقاش. الإحساس بالمساواة وإتاحة الفرصة للطلاب أن يدلي برأيه في أي وقت دون حرج .

➤ سهولة الوصول إلى المعلم في أسرع وقت خارج أوقات العمل الرسمية.

➤ إمكانية تحويل الطريقة التدريسية فمن الممكن تلقي المادة العلمية بالطريقة التي تناسب الطالب.

➤ ملائمة مختلف أساليب التعليم، التعليم الإلكتروني يتيح للمتعلم أن يركز على الأفكار المهمة.

➤ توفر المناهج طوال اليوم وفي كل أيام الأسبوع مما يلاءم ظروف المتعلم.

➤ الاستمرارية في الوصول إلى المناهج حيث يمكن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب .

➤ عدم الاعتماد على الحضور الفعلي وتخطي حاجز الزمن والمكان .

➤ سهولة وتعدد طرق تقييم تطور الطالب فقد وفرت أدوات التقييم الفوري على إعطاء

➤ المعلم طرق متنوعة لبناء وتوزيع وتصنيف المعلومات بصورة سريعة وسهلة التقييم.

➤ تقليل الأعباء الإدارية بالنسبة للمعلم كاستلام الواجبات وإرسال التوجيهات من خلال البريد الإلكتروني.

➤ تقليل حجم العمل في المدرسة حيث توفرت أدوات تحليل الدرجات والنتائج والاختبارات.

¹ سلامة عبد العظيم حسين، الجودة في التعليم الإلكتروني، مفاهيم نظرية وخبرات عالمية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008، ص 29.

² مجدي يونس، التعليم الإلكتروني، دار الزهور المعرفة والبركة، مكة المكرمة، 2017، ص ص 69-70.

المطلب الثالث: أنواع التعليم الإلكتروني واستراتيجياته.

سوف نتعرف من خلال هذا المطلب ، في هذا الفرع الأول على أنواع التعليم الإلكتروني، وفي الفرع الثاني سنتعرف على إستراتيجيات التعليم الإلكتروني التي يمكن توظيفها لتحسين مخرجات التعلم والارتقاء بالعملية التعليمية ككل.

الفرع الأول: أنواع التعليم الإلكتروني:

ينقسم التعليم الإلكتروني إلى:¹

➤ **التعليم الشبكي المباشر:** وهو تعليم، وهذا النوع يلغي مفهوم المدرسة وتقدم المادة التعليمية بشكل مباشر عن طريق الشبكة، فالطالب يعتمد كلية على الأنترنت والوسائل التكنولوجية للوصول إلى المعلومة، أي تصبح الأنترنت المنبع الوحيدة للمادة التعليمية.

➤ **التعليم الشبكي أو الإلكتروني المدمج:** وهو أكثر أنواع التعليم الإلكتروني كفاءة إذ يدمج فيه مزايا كل من التعلم الإلكتروني بالتعلم التقليدي، بشكل متكامل ومطور، حيث يتفاعل فيه المعلم والمتعلم بطريقة ممتعة، إذ يتحول المتعلم من مجرد مستمع سلبي فحسب إلى جزء رئيسي في العملية التعليمية.

➤ **التعليم الشبكي أو الإلكتروني المساند:** وفيه يستعين المتعلم بالشبكة للحصول على مصادر المعلومات المختلفة.

➤ **التعلم عن بعد:** وهو التعلم الذي يتم من خلال كافة وسائط التعلم سواء التقليدية، المواد المطبوعة، وأشرطة التسجيل والراديو والتلفزيون، أو الحديثة الكومبيوتر وبرمجياته وشبكاته والقنوات الفضائية والهاتف النقال " المحمول".²

الفرع الثاني: استراتيجيات التعليم الإلكتروني.

تعددت استراتيجيات التعليم الإلكتروني وتنوعت وتشابهت مع الاستراتيجيات التقليدية للتعليم لدرجة أنه يمكن استخدام كثير من استراتيجيات التعليم التقليدي الذي يستخدمه المعلم داخل أقسام الدراسة في التعليم الإلكتروني ولكنها تستخدم بطرق مختلفة عن الطرق التقليدية. والشكل التالي يلخص أنواع التعليم الإلكتروني

¹ مجدي يونس، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

² طارق عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل (3.1): يوضح أنواع التعليم الإلكتروني



المصدر من إعداد الطالبتين

ومن أهم أنواع استراتيجيات التعليم الإلكتروني ما يلي:¹

- **المحاضرة الإلكترونية:** يمكن أن ينقل المعلم الدرس عن طريق إلقاء المحاضرات عبر الشبكة وقد تتم المحاضرة بطريقة تزامنية أو غير تزامنية ويقصد بالطريقة التزامنية هو قيام المعلم بالإلقاء المباشر للمحاضرة عبر شبكة ويتابع المعلمون ذلك الإلقاء غير مباشر في نفس الوقت ويمكن أن تكون بشكل تزامني أي مسجلة.
- **استراتيجية الوسائط المتعددة والفائقة:** والتي يمكن استخدامها في تحليل المفاهيم والمهارات الإلكترونية وتتميتها، وعرض المحتوى التعليمي من خلالها بدلا من الطرق التقليدية.²
- **التجريب العلمي والتدريب الإلكتروني:** ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية لإتاحة الفرصة للطلاب للتجريب بأنفسهم، في أداء مهارات تعليم وتعلم التعليم الإلكتروني مع توفير التغذية الراجعة، وكذلك يستخدم التدريب الإلكتروني لتدريب الطلبة على إتقان مفاهيم ومهارات التعلم الإلكتروني وذلك لتكون وسيلة مساعدة يدعمها التجريب العلمي.
- **المناقشات الجماعية الإلكترونية:** ويتم التفاعل من خلال استراتيجية المناقشات الإلكترونية بين الطالب والمعلم وبين الطلاب بعضهم بعض كما يمكن للطلاب البحث والاطلاع على العديد من مصادر التعلم التي تساعدهم على إجراء هذه المناقشات الجماعية بطريقة تزامنية من خلال إجراء المناقشات والحوار عبر الشبكة، أو قد تكون غير تزامنية من خلال القوائم البريدية واللوحات الإخبارية، ويتم من خلالها المشاركة جميع المشتركين ولا يشترط تواجدهم على الشبكة في نفس الوقت.
- **مجموعات العمل:** هناك العديد من أشكال مجموعات العمل الصغيرة التي تشجع وتنتج فرصاً للتعاون ومن أهم هذه الأشكال التعلم التعاوني الإلكتروني حيث يقدم التعليم

¹ محمد نجيب سويقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

² منير طيبي، التعليم الإلكتروني آلية معاصرة نحو تفعيل العملية التعليمية، مجلة التمكين الاجتماعي المجلد 2، العدد 4، جامعة الأغواط، ص 77

الإلكتروني العديد من الفوائد التعليمية لمجموعات العمل، حيث يمكن للمتعلمين من العمل بشكل تعاوني حيث يتعاون المتعلمون مع بعض من أجل تحقيق هدف تعليمي موحد مثل كتابة تقدير أو مراجعة درس أو القيام ببحث أو دراسة عن موضوع متصل بالمنهج الدراسي ويتم التفاعل في مجموعات العمل من خلال القوائم البريدية والبريد الإلكتروني والحوار المباشر على شبكة الإنترنت.

- **استراتيجية التعلم الذاتي:** من خلال تطبيق نظام التعليم الإلكتروني أنه يساهم في زيادة تنمية وإتقان مفاهيم ومهارات التعليم والتعلم الإلكتروني يقوم بها المتعلم وفق قدراته واستعداداته الخاصة، وبسرعته الذاتية لتحقيق أهدافه دون تدخل مباشر من المعلم، وذلك لتكون وسيلة مساعدة يدعمها التجريب العلمي، ليجرب الطالب بنفسه بعد تدريبته.

- **استراتيجية التعليم المبرمج:** وتتم عن طريق البرمجيات التفاعلية التعليمية حيث يتم استخدام التعليم من خلال تقسيم المقرر أو المنهج الدراسي إلى وحدات صغيرة توضع في شكل صفحات متتابعة مترابطة مع بعضها مصممة مسبقاً من عدة مسارات يتفاعل معها المتعلم من أجزاء البرامج من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة التي يتلقاها من خلال البرنامج مما يساعده على الانتقال بين محتويات المنهج التعليمي خطوة بخطوة.¹

¹ محمد نجيب سويقات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 76-77.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية والبالغ عددها (06) دراسات، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، سواء بالنسبة للمتغير المستقل (الاستعداد التنظيمي للتغيير) أو بالنسبة للمتغير التابع (التعليم الإلكتروني)، أو فيما يخص البحث في العلاقة بينهما، ولقد تم عرض الدراسات بأسلوب تاريخي تنازلي من الأحدث إلى الأقدم للتواريخ المعروضة حسب سنة الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

نذكر من الدراسات باللغة العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، فيما يلي:

1. دراسة بن احمد لخضر، حيماني صبرينة، قريمطي وردة، 2020 ، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة لتبني إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة حالة - مديرية الضرائب بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 02، 2019..

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثلت في 30 موظف بمديرية الضرائب ، وباستخدام برنامج (SPSS) تم قياس مستوى المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد. حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha) \geq 0.05$ للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة على أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.

دراسة: قاسمي عائشة، كامل محمد الحواجرة (2021): أثر الاستعداد التنظيمي للتغيير على خدمات المؤسسات العمومية " المؤسسات العمومية الصحية نموذجا" حالة مستشفى

سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1
2018،

هدفت هذه الدراسة التعرف على اثر الاستعداد التنظيمي للتغيير التنظيمي على جودة خدمة المؤسسة العمومية وبالتطبيق على المؤسسات الصحية العمومية ولتحقيق هذا الدراسة قام الباحثين بأتباع اسلوب دراسة الحالة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (76) فردا من العاملين بهذه المؤسسات. و قد تم استرجاع (68) استبانة صالحة لغايات التحليل الاحصائي. اشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستعداد للتغيير على الخدمة في المؤسسات العمومية الصحية، و قد توصلت الدراسة بضرورة حرص هذه المؤسسات على التطبيق الامثل للتغيير مع مراعاة ابعاده حتى يتم تطبيقه ولا يواجه أي مقاومة.

2. الطائي. السبعوي (2021) : الاستعداد التنظيمي للتغيير وأثره في تعزيز الصحة التنظيمية : الدور الوسيط للمرونة التنظيمية دراسة مسحية لآراء عينة من تدريسي

جامعة الموصل .مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية المجلد 17، العدد 25، العراق، 2021.

تهدف هذه الدراسة لتبين العلاقة التآثرية بين ثلاثة متغيرات اساسية على مستوى التنظيمي تمثلت بالاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية والمرونة التنظيمية، قام الباحثين بتصميم انموذج للدراسة تضمن ثلاث عوامل كامنة اساسية، حيث تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من التدريسيين العاملين في كليات جامعة الموصل و استخدمت الدراسة استمارة استبيان بوصفها أداة جمع بيانات، وقد تم جمع (322) استمارة من التدريسيين في جميع كليات جامعة الموصل، وفيما يتعلق باختبار انموذج الدراسة فقد تم استعمال اسلوب نمذجة المعادلات البنائية بشقيه القياسي والبنائي. حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها التأثير المعنوي للاستعداد التنظيمي في المرونة التنظيمية والتأثير المعنوي للمرونة في الصحة.

ان المرونة التنظيمية كانت عامل وسيط بالكامل في العلاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية. ومن أهم التوصيات الدراسة هي ضرورة ان تقدم إدارة الجامعة

المزيد من الاهتمام بالصحة التنظيمية من خلال حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

3. أحمد يونس محمد السبعوي (2023): الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه نظام التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية في جامعة نينوى، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد 5، العدد 2،

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الاستعداد التنظيمي للتغيير في تعزيز الابداع الشخصي لتكنولوجيا المعلومات وتحديد نظام التعليم الإلكتروني، تم قياس الاستعداد التنظيمي بستة أبعاد تمثلت في باستعداد الموارد، الاستعداد الثقافي استعداد تكنولوجيا المعلومات، تكافؤ الابداع، الاستعداد المعرفي، واستعداد الشركاء. أم الابداع الشخصي فلقد كان على شكل عامل كامن أحادي البعد، تم إختيار الكوادر التدريسية في جامعة نينوى كعينة دراسة، وأعدت أستمارة إستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على العينة وكان عدد المستجيبين (217)، وفيما يتعلق باختبار أنموذج الدراسة فلقد كان على مرحلتين، تمثلت المرحلة الأولى باختبار انموذج القياس لمتغيرات الدراسة، وتم اختبار الانموذج البنائي (باعتداد اسلوب نمذجة المعادلات البنائية) من خلال البرمجية الاحصائية (AMOS 26) و قد بينت النتائج الاحصائية أن هناك تأثير معنوياً للاستعداد التنظيمي للتغيير في الابداع الشخصي لتكنولوجيا المعلومات، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: أن الاستعداد التنظيمي يمثل عاملاً رئيساً في تعزيز الابداع الشخصي.

في مقاومة التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في نظام ضمان جودة التعليم العالي دراسة فتيحة كركوش حول "اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل.م.د، دراسة ميدانية بجامعة البليدة، في: مجلة دراسات نفسية وتربوية، الجزائر، جامعة ورقلة، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 8، جوان 2015.

،هدفت هذه الدراسة إلى تبيان اتجاهات أساتذة جامعة سعد دحلب بالبليدة نحو تطبيق نظام ل.م.د على اعتباره نظام حديث العهد وبالتالي ما يزال يطرح إشكاليات تتعلق بتطبيقه ومردوديته. وعليه قامت الباحثة ببناء استبيان احتوى على مجموعة من الأسئلة بحيث كانت هذه الأسئلة من مغلقة إلى مفتوحة؛ وقد أظهرت النتائج أن معظم الأساتذة لم يبدوا دافعية

كبيرة تجاه هذا النظام الجديد بسبب عدم تكوينهم ومعرفتهم الجيدة بكيفية تطبيقه وكذا لقلة توفير الآليات المختلفة من تجهيزات بيداغوجية وعلمية وبشرية وهيكلية واعلامية لإنجاح هذا المشروع.

-دراسة ليلي زرقان حول إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف،، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، جامعة سطيف، ع 10 ديسمبر

هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى استجابة الإجراءات الخاصة بإصلاح ل.م.د. للمشكلات الأربعة للجامعة الجزائرية (التحجيم، التمويل، التأطير، الهياكل والتجهيز)، من خلال آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام حول هذه الإجراءات ومدى مساهمتها في حل هذه المشكلات والتي تمت صياغتها من خلال الوثائق والملفات الخاصة بإصلاح التعليم العالي الجديد الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة فرحات عباس -سطيف- حيث تم اعتماد طريقة المسح الشامل لكل وحدات البحث وعددهم 43 فرد وهم 6 عمداء و 82 رئيس قسم، واعتمد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى أن: نسبة حل مشكلة التحجيم على مستوى الجامعة الجزائرية، كما عبر المبحوثين وبنسبة 24.32% على أن الإجراءات الجديدة للإصلاح التعليم العالي ستساهم في حل مشكلة التمويل على مستوى الجامعة الجزائرية، كما يرى 24.38% من المبحوثين أن الإجراءات الجديدة لإصلاح التعليم العالي ستساهم في حل مشكلة التأطير على مستوى الجامعة الجزائرية وهذا ما أكدته أيضا الفروض الصفرية، وأكد المبحوثين وبنسبة 66.66% على أن السياسات التوجيهية للإصلاح الجديد لا تستجيب لمشكلة الهياكل والتجهيز

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية:

كما تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي عالجت موضوع

الاستعداد التنظيمي للتغيير، منها: *Muhammad Asif Qureshi, Nazneen*

Waseem, and others (2018):

Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على العاملين حول الاستعداد للتغيير خلال عملية التغيير، وقد أجريت الدراسة بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (HEIs)، تتألف العينة من 168 مشاركاً من مختلف مؤسسات التعليم العالي في كراتشي بما في ذلك القطاع الخاص و منظمات القطاع العام. لتقييم مدى جاهزية العاملين للتغيير، تم استخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لمعرفة نتائج التحليل المقترح الالتزام العاطفي (AC) والالتزام المستمر (CC) لهما تأثير كبير على الاستعداد للتغيير في حين أن الالتزام المعياري (NC) لا يؤثر بشكل كبير على استعداد العاملين للتغيير في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة Stephen Weller (2001) عن "العدالة التنظيمية والمشاركة في التغيير في التعليم العالي الاسترالي" Stephen Weller, **A study of organisational justice and participative work place change in Australian Higher education**, PhD thesis, Australia, Victoria university, 2009. هدفت هذه

الدراسة إلى الكشف عن مدى مشاركة الموظفين في إدارة التغيير في مكان العمل ومدى وجود عدالة تنظيمية لهذا التغيير في التعليم العالي الاسترالي، وقد غطت هذه الدراسة التغييرات التي شهدتها في الفترة الممتدة من 1991-2001 وقد تم إجراء 40 مقابلة شبه منظمة مع الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتوزيع الاستبيان على عينة بلغت 240 إداري ونقابي في الجامعة وكبار المسؤولين التنفيذيين والمدراء التنفيذيين في 21 جامعة استرالية، وقد تلقى الباحث ردود من 910 فرد فقط بنسبة قدرت بـ 41% وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود انخفاض في كل من شكل ودرجة مشاركة الموظفين في التغيير بمكان العمل، وقد كشفت الدراسة عن وجود اختلاف بين الإدارة والمديرين التنفيذيين يتعلق بمشاركة العمال، تغيير مكان العمل، والعدالة التنظيمية.

E-learning At The Algerian University In Light Of The Corona Crisis
– Obstacles And Prospects – A Case Study On The Faculty Of
Economics, Business And Management Sciences At The University
Of Kasdi, Merbah Ouargla

الإلكتروني في الجامعة الجزائرية في ظل أزمة كورونا-المعوقات والآفاق- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التعليم الإلكتروني ومعوقاته من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي. وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 130 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثات أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية. وتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام التكرارات وتحديد التوجه العام للعينة المستجوبة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها ما يلي: كشفت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أهمية التعليم الإلكتروني، يوجد توجه إيجابي من طرف أساتذة الكلية على تطبيق التعليم الإلكتروني؛ أما فيما يتعلق بأهم العراقيل التي تواجه التعليم الإلكتروني فتمثلت في: وجود ضعف كبير في توفير خطوط الإنترنت للأساتذة وللطلبة؛ كما أن أغلبية الأساتذة لم يستفيدوا من الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا ومواقع التعليم الإلكتروني .

دراسة María José Nácher ، **The effectiveness of the GoKoan e-learning platform in improving university students' academic performance.** تهدف الدراسة إلى تحسين طريقة ووقت الدراسة من أجل تحسين الأداء الأكاديمي. لتقييم فعالية منصة GoKoan كأداة لتحسين الأداء الأكاديمي، أجريت دراسة تجريبية باستخدام عينة من 171 طالبًا جامعيًا مسجلين في برنامج درجة علم النفس والذين تم تعيينهم عشوائيًا في حالتين مختلفتين (المجموعة التجريبية: التعلم التقليدي + التعلم الإلكتروني باستخدام منصة GoKoan ؛ والمجموعة الضابطة: التعلم التقليدي بدون التعلم الإلكتروني). أظهرت النتائج أن استخدام GoKoan كان له تأثير إيجابي على الأداء الأكاديمي للطلاب ، تسلط النتائج الضوء على أهمية التعلم المدمج في تحسين أداء الطلاب في التعلم. سيتم النظر في جوانب أخرى من فعاليته (على سبيل المثال، المستويات التي تم تحقيقها في نتائج تعلم الطلاب) في الدراسات المستقبلية.

دراسة Safia Mahmoud Jabal ، Abdul Raouf Hamid Al-Yamani . **Attitudes of Students and Faculty Members at Israa University towards Distance Learning in Light of the Corona Pandemic**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء نحو التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، وتم تطوير استبانة تضمنت صورتين (صورة طالب/ صورة عضو هيئة تدريس)، وتألفت كل صورة في الاستبانة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: التعلم والتعليم، والتقييم والاختبار، وإدارة التعلم والاتصال، حيث تم تحقيق معاملات صدق وثبات مقبولة لصورتَي الاستبانة، وتطبيقها على عينة متاحة من طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء، تكونت من (365) طالب وطالبة، و(119) عضو هيئة تدريس خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020-2021م). وقد كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء نحو التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا جاءت بمستوى متوسط، ووجود فروق إحصائية في اتجاهات الطلبة بجامعة الإسراء نحو التعلم عن بعد تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح

الذكور. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات طلبة جامعة الإسراء نحو التعلم عن بعد تعزى لمتغير الكلية، كما كشفت نتائج المتغيرات عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء نحو التعلم عن بعد تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بتتمة قيم الوعي الذاتي ومهارات القرن الحادي والعشرين مثل التعلم الذاتي والمستمر، والاهتمام بتطوير تطبيقات ومنصات التعلم عن بعد، وإجراء دراسات مستقبلية حول التعلم عن بعد وفعالية المنصات التعليمية والتطبيقات الإلكترونية في ضوء متغيرات مختلفة.

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
يتضمن هذا المطلب عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال تحديد نقاط المشتركة والاختلاف فيما بينهما من حيث أهداف ومجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع والأدوات المستخدمة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1-3): عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من

خلال تحديد نقاط المشتركة والاختلاف فيما بينهما

عنوان الدراسة	معايير المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
بن احمد لخضر، حيماني صبرينة، قريمطي وردة، 2020	مجتمع الدراسة	المؤسسة العمومية	خلية التعليم عن بعد جامعة غرداية
	هدف الدراسة	تسليط الضوء على مدى إستعداد المنظمة المتعلمة لتبني إستراتيجيات التغيير التنظيمي	جاءت دراستنا لدراسة مدى توافر ابعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني
قاسمي عائشة، كامل محمد الحواجرة (2021)	عينة الدراسة	موظفين في مديرية الضرائب	استهدفت دراستنا اساتذة خلية التعليم عن بعد
	مجتمع الدراسة	المؤسسات العمومية الصحية	ركزت دراستنا على المؤسسات الجامعية : جامعة غرداية
	هدف الدراسة	ركزت دراسة قاسمي	جاءت دراستنا لدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني

مدى توافر ابعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني	عائشة على أثر الاستعداد التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية		
أساتذة خلية التعليم عن بعد في كل الكليات	الموظفين في مستشفى سعد دحلب	عينة الدراسة	
ركزت دراستنا على الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية	التدريسيين في كليات جامعة الموصل	مجتمع الدراسة	الطائي. السبعوي (2021) : الاستعداد التنظيمي للتغيير وأثره في تعزيز الصحة التنظيمية : الدور الوسيط للمرونة التنظيمية دراسة مسحية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل.
في حين هدفت دراستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية	هدفت دراسة الطائي لتبين العلاقة التآثرية بين ثلاثة متغيرات اساسية على مستوى التنظيمي تمثلت بالاستعداد التنظيمي للتغيير والصحة التنظيمية والمرونة التنظيمية	هدف الدراسة	
عينة من الاساتذة الذين تتكون منهم خلية التعليم عن بعد و مساعديهم ..	عينة من التدريسيين	عينة الدراسة	
جامعة غرداية	جامعة نينوى	مجتمع الدراسة	الطائي، السبعوي (2023): الاستعداد التنظيمي للتغيير ودوره في تعزيز الابداع الشخصي في إطار نظام التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية في جامعة نينوي.
في حين دراستنا كان هدفها البحث عن إذ ما كان هناك توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في	التعرف على دور الاستعداد التنظيمي للتغيير في تعزيز الابداع الشخصي لتكنولوجيا المعلومات وتحديد نظام التعليم	هدف الدراسة	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني

جامعة غرداية	الإلكتروني		
خلية التعليم عن بعد	الكوادر التدريسية	عينة الدراسة	
ركزت درستنا على الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية	مؤسسة جامعية	مجتمع الدراسة	فتيحة كركوش حول "اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل.م.د.(1) "
في حين هدفت درستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية الجزائرية	تبيان اتجاهات أساتذة جامعة سعد دحلب بالبلدية نحو تطبيق نظام ل.م.د على اعتباره نظام حديث العهد	هدف الدراسة	
خلية التعليم عن بعد	عينة من أساتذة جامعة البلدية	عينة الدراسة	
ركزت درستنا على الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية	مؤسسات جامعية	مجتمع الدراسة	ليلي زرقان حول إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، (2)40
في حين هدفت درستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية الجزائرية	هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى استجابة الإجراءات الخاصة بإصلاح ل.م.د. للمشكلات الأربعة للجامعة الجزائرية (التحجيم، التمويل، التأطير، الهياكل والتجهيز،)	هدف الدراسة	
خلية التعليم عن بعد	34 عمداء الكليات ورؤساء الأقسام	عينة الدراسة	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني

مؤسسات الجامعة	مؤسسات التعليمية	مجتمع الدراسة	<p><i>Muhammad Asif Qureshi, Nazneen Waseem, and others</i> :(2018) <i>Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi.</i></p>
في حين دراستنا كان هدفها البحث عن إذ ما كان هناك توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية	معرفة أثر الالتزام التنظيمي على العاملين حول الاستعداد للتغيير خلال عملية التغيير	هدف الدراسة	
خلية التعليم عن بعد	أعضاء هيئة التدريس وغير المعلمين في مؤسسات التعليم العالي	عينة الدراسة	
ركزت دراستنا على الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية	مؤسسات جامعية	مجتمع الدراسة	
في حين هدفت دراستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية الجزائرية	الكشف عن مدى مشاركة الموظفين في إدارة التغيير في مكان العمل ومدى وجود عدالة تنظيمية لهذا التغيير في التعليم العالي الاسترالي،	هدف الدراسة	<p>Stephen Weller, A study of organisational justice and participative work place change in Australian Higher education, PhD thesis, Australia, Victoria university, 2009.</p>
خلية التعليم عن بعد	المسؤولين التنفيذيين والمدراء التنفيذيين في 21 جامعة استرالية	عينة الدراسة	
ركزت دراستنا على الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية	مؤسسات جامعية	مجتمع الدراسة	<p>E-learning At The Algerian University In Light Of The Corona Crisis - Obstacles And Prospects - A Case Study</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني

<p>في حين هدفت دراستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية الجزائرية</p>	<p>لتعرف على متطلبات التعليم الإلكتروني ومعوقاته من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>On The Faculty Of Economics, Business And Management Sciences At The University Of Kasdi, Merbah Ouargla</p>
<p>خلية التعليم عن بعد</p>	<p>أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة قاصدي مرباح ورقلة،</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>ركزت دراستنا على الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية</p>	<p>مؤسسات جامعية</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>	<p>The effectiveness of the GoKoan e-learning platform in improving university students' academic performance</p>
<p>في حين هدفت دراستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية الجزائرية</p>	<p>هدف إلى تحسين طريقة ووقت الدراسة من أجل تحسين الأداء الأكاديمي. لتقييم فعالية منصة GoKoan كأداة لتحسين الأداء الأكاديمي،</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>خلية التعليم عن بعد</p>	<p>171 طالب جامعي</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>ركزت دراستنا على</p>	<p>مؤسسات جامعية</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>	<p>Attitudes of Students and</p>

الأساتذة الذين ينتمون إلى خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية			Faculty Members at Israa University towards Distance Learning in Light of the Corona Pandemic
في حين هدفت دراستنا على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية الجزائرية	هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء نحو التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا	هدف الدراسة	
خلية التعليم عن بعد	365 طالب بجامعة الاسراء	عينة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المقدمة، يتضح أنها جاءت لتسلط الضوء على دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، استعداد المنظمات للتغيير التنظيمي والتكنولوجي، ودراسة أثر الالتزام التنظيمي على جاهزية المنظمات للتغيير، وركزت هذه الدراسات على مجموعة متنوعة من المؤسسات التعليمية والصحية والضريبية في البيئات العربية والأجنبية.

بالمقارنة، تميزت دراستنا بتركيزها على دراسة مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية بالجزائر، حيث استهدفت عينة من أساتذة خلية التعليم عن بُعد في الجامعة، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على مجتمعات أوسع في مؤسسات تعليمية وصحية متنوعة، حيث تميزت أيضاً باستخدامها للمنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وهو ما اتفقت فيه مع معظم الدراسات السابقة.

من الملاحظ بأن هناك دراسات قليلة تناولت موضوع الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني في فترة الإصلاحات، إذ جاءت هذه الدراسة بالموازاة مع تغيير كبير مس نظام التعليم العالي في الجامعات الجزائرية ككل.

-تضمنت العينة في معظم الدراسات السابقة على الإداريين او الموظفين فقط بينما تميزت هذه الدراسة باختيار عينة من الاساتذة وأخرى من الإداريين في الجامعات الجزائرية، للوصول الى تصور أدق.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، قدمنا استعراضاً شاملاً للإطار النظري للتعليم عن بُعد، مع التركيز على المفاهيم الأساسية للتعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي. كما تناولنا بالتفصيل الأدبيات النظرية المتعلقة بالاستعداد التنظيمي للتغيير، مستعرضين مفهومه وأهميته وخصائصه وأبعاده الرئيسية، وقد قمنا بعرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، مع تقديم جدول مقارنة يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية. من أبرز الاستنتاجات التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن الاستعداد التنظيمي للتغيير يمثل مجموعة من التعديلات المدروسة والمخططة، والتي تستند إلى تحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذا الاستعداد يعتمد على أبعاد محورية تسهم في تنفيذ عملية التغيير نحو تبني التعليم الإلكتروني بكفاءة وفعالية. أما في الفصل التالي، فسنتناول الجانب التطبيقي للدراسة، معتمدين على منهجية دراسة الحالة. سيتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعليه فإن هذا التحليل سيمكننا من استخلاص نتائج ملموسة وذات دلالة حول الاستعداد التنظيمي للتغيير في سياق التحول نحو التعليم الإلكتروني.

الفصل الثاني :

دراسة حالة: خلية التعليم عن بعد بجامعة
غرداية

تمهيد الفصل:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة بشكل مفصل، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين: المبحث الأول على منهجية الدراسة، متضمناً شرحاً وافياً لنوع الدراسة والمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وإجراءات تطبيقها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني، فيتناول اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتحصل عليها، حيث يتم اختبار صحة الفرضيات في ضوء النتائج، ومناقشتها بشكل مستفيض مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى استخلاص الدلالات والتوصيات العملية للدراسة في سياق الإستعداد التنظيمي للتغيير إتجاه التعليم الإلكتروني من وجهة نظر خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

يتمحور هذا المبحث حول توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بشكل مفصل، حيث يتناول تحديد مجتمع الدراسة والطريقة المتبعة في اختيار العينة، مع تقديم وصف لخصائصها الديموغرافية والوظيفية، كما يشرح بالتفصيل أداة جمع البيانات المستخدمة، من الأداة المستخدمة في الإستبيان ، متضمنة كيفية بنائها واختبار صدقها وثباتها، ويقدم هذا المبحث شرحًا واضحًا لنموذج الدراسة وتعريف المتغيرات المستقلة والتابعة وكيفية قياسها، مما يعزز فهم العلاقات المفترضة بين هذه المتغيرات.

المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تعريف بمتغيراتها وإعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:
الفرع الأول: أسلوب الدراسة

يُعتبر **المنهج الوصفي** أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى دراسة الظواهر بشكل عميق ومفصل، من خلال وصفها ورصد مختلف جوانبها وخصائصها، كما يسعى إلى الكشف عن العلاقات المتبادلة بين مكوناتها المتنوعة¹، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من مصادر متعددة، بهدف تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة، للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم أعمق للواقع وتطويره بشكل إيجابي ، وعليه تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما:

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشورة، من : الكتب والمقالات والمجلات، والاطروحات الجامعية التي ترتبط بموضوع الدراسة.

➤ **المصادر الأولية:** التي كانت من خلال تصميم استبيان، الذي وزع على أساتذة الكليات الستة -خلية التعليم عن بعد- بجامعة غرداية - لتعرف على مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي اتجاه التعليم الإلكتروني.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

حيث تحتوي الدراسة على متغيرات مستقلة و متغير تابع، كما يلي:

¹ - عمر ، سيف ، السالم ، سعد ، الموجز في منهج البحث العلمي ، والعلوم الإنسانية ، 2009 ، ص 69.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

أولاً: المتغيرات المستقلة: تناولت الدراسة بشكل مفصل أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير، حيث تم قياسها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة حول مدى موافقتهم على مجموعة من العبارات المقترحة في الاستبيان، وقد تضمن الاستبيان 16 سؤالاً ، يندرج تحت خمسة أبعاد رئيسية للاستعداد التنظيمي للتغيير، وهي: **بُعد استعداد الموارد، والبُعد الثقافي، والبُعد المعرفي، وبُعد استعداد الشركاء** ، وتم تناولها إنطلاقاً من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة التغيير حيث تشير العديد من النظريات والنماذج النظرية في هذا المجال إلى أن نجاح عمليات التغيير التنظيمي يتطلب توافر مجموعة من الأبعاد الرئيسية والمتطلبات الأساسية داخل المؤسسة.

ثانياً: المتغير التابع: تناولت الدراسة أيضاً مفهوم التعليم الإلكتروني، حيث تم قياسه من خلال حساب المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة عن درجة موافقتهم على مجموعة من العبارات المقترحة في الجزء الثالث من الاستبيان، وقد تضمن هذا الجزء من الاستبيان 10 أسئلة تهدف إلى تقييم آراء المشاركين حول مختلف جوانب التعليم الإلكتروني.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

من منطلق هذه الدراسة، تم اختيار عينة بسيطة مكونة من 30 موظف من أعضاء خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية، وتم توزيع ما يقرب من 40 استبياناً على أفراد العينة المختارة، وتم استرداد 30 استبياناً مكتملاً ، وقد تم إلغاء 10 استبيانات بسبب عدم الإجابة، مما ترك 30 استبياناً صالحاً للتحليل.

الجدول رقم (1-2) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	40	عدد الاستمارات الموزعة و المعلن عنها
10.00%	10	عدد الاستمارات الملغاة
90.00%	30	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

المطلب الثالث : أدوات الدراسة

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تقييم الاستعداد التنظيمي للتغيير من وجهة نظر خلية التعليم عن بعد جامعة غرداية للتحويل نحو التعليم الإلكتروني، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات البحثية المناسبة:

الفرع الأول : اداة الدراسة والبرامج والاساليب الاحصائية المستخدمة
1- الاستبيان:

- لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان متكامل يتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي:
الجزء الأول: يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، مثل الجنس، الكليات التابعين لها، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: يركز على المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير، ويشتمل هذا الجزء على 16 فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، حيث تم الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة.
- الجزء الثالث: يتناول المتغير التابع، وهو التعليم الإلكتروني. ويتكون هذا الجزء من 10 فقرات تم الإجابة عليها أيضاً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء المشاركين حول مختلف جوانب التعليم الإلكتروني.

الجدول رقم (2-2) تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت¹

التصنيف	موافق بدرجة	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2
	عالية جداً	عالية	متوسطة	على الإطلاق
	1	2	3	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (2-2) التصنيف المستخدم لقياس درجة الموافقة على العبارات المختلفة في الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تخصيص قيم رقمية لكل مستوى من مستويات الموافقة، تتراوح من 5 للموافقة بدرجة عالية جداً إلى 1 غير موافق على الإطلاق.

¹ - Jovancic, Nemanja. "Likert Scale: How to Create Your Own Survey". LeadQuizzes. Retrieved 9 March 2020.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

وتم إعداد الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة وفق عدة خطوات منهجية، تضمنت ما يلي:

- مراجعة الاستبيان من قبل المشرف على البحث وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاته.

- تحكيم الاستبيان من قبل أساتذة متخصصين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية، وإجراء التصحيحات النهائية للاستبيان في ضوء ملاحظاتهم.

- تم توزيع نسخ ورقية من الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة المكون من أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية - ، إلا أنه تم الحصول على ثلاث إجابات فقط من أصل 30 استبانة تم توزيعها على مختلف الكليات.

- نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع الأساتذة في خلية التعليم عن بعد، تم اللجوء إلى توزيع الاستبيان الإلكتروني المهني باستخدام *Google Forms*، وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات.

- في النهاية تم الحصول على 30 استجابة صالحة للمعالجة من خلال الاستبيان الإلكتروني.

2- برامج إحصائية: تم استخدام برامج لكتابة وتجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، وكذا برنامج *SPSSV26*

3- الأدوات الإحصائية:

لتحليل وتفسير النتائج تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach*) لقياس ثبات الاستبيان.
- اختبار شابيرو ويلك للتأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أو غير طبيعي.
- التكرار والنسب المئوية: تم استخدامهم لوصف توزيع البيانات الشخصية المتعلقة بمجال الدراسة، وعرض نتائجها بطريقة واضحة وسهلة الفهم.
- الوسط الحسابي: هو أحد مقاييس النزعة المركزية الشائعة الاستخدام في الإحصاء، ويستخدم لحساب القيمة المتوسطة لمجموعة من البيانات، لمعرفة توجهات الأفراد المشاركين في الدراسة.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

- **الإنحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت أو انحراف البيانات عن وسطها الحسابي، ويعطي فكرة عن مدى تباعد أو تقارب قيم البيانات حول متوسطها.
- **معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Corrélation*)** لقياس صدق ودرجة الاتساق الداخلي للفقرات وإثبات أنها متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه، ويقاس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.
- **إختبار *One way ANOVA*:** يستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، يُستخدم هذا الاختبار عندما يكون لدينا متغير تابع واحد كمي ومتغير مستقل واحد فئوي (يحتوي على ثلاث فئات أو أكثر).

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الاختبارات الإحصائية المستخدمة في قياس صدق وثبات الإستبيان.

1- صدق الإستبيان

تم قياس صدق الإستبيان في مرحلتين:

1- **الصدق الظاهري:** من أجل إثبات الصدق العلمي والمنهجي للإستبيان، تم عرض الإستبيان على عدد من المحكمين بلغ عددهم ثلاثة أساتذة من قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية لجامعة غرداية، والذين قدموا نصائحهم وإرشاداتهم العلمية والمنهجية حول تعديل محاور وعبارات الإستبيان.

2- **صدق الاتساق الداخلي:** لعبارات الإستبيان من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي

للإستبيان، تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة من خلال

استخدام معامل الارتباط بيرسون (*Pearson Corrélation Coefficient*):

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير:

الجدول (2-3): معاملات ارتباط عبارات الأبعاد لمحور الاستعداد التنظيمي للتغيير

الرقم	عبارات الأبعاد	درجة الاتساق	SIG
-------	----------------	--------------	-----

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

0.000	0.704	لدى جامعتنا مرونة في تخصيص الموارد المالية اللازمة في مجال تقانة المعلومات (وبخاصة تقانة معلومات التعليم)	01
0.001	0.582	جامعتنا مرنة في تخصيص الموارد البشرية المطلوبة لتحسين من التعليم عن بعد.	02
0.010	0.570	جامعتنا مرنة في تخصيص موارد البنية التحتية لتقانة المعلومات اللازمة.	03
0.000	0.742	جامعتنا لديها طرائق راسخة لمشاركة الافكار الخاصة لتعامل مع التعليم عن بعد.	04
0.000	0.566	تتبع ادارة جامعتنا اللامركزية في صنع القرار لتسهيل المشاركة في استخدام ابداعات تقانة المعلومات.	05
0.030	0.517	جامعتنا تأخذ بالحسبان تقييم مخاطر التعليم الالكتروني بهدف تحسين جودة التعليم.	06
0.010	0.462	تتسم الانظمة الالكترونية المختلفة في جامعتنا بالموثوقية.	07
0.000	0.655	تتسم الانظمة المختلفة في جامعتنا بالحدثة.	08
0.020	0.550	تبذل جامعتنا جهداً في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب ، وسائل العرض والربط بالإنترنت.	09
0.037	0.383	تقوم جامعتنا بدورات تكوينية وتدريبية لتحسين وتطوير مستوى التعامل مع التعليم الإلكتروني.	10
0.032	0.087	يملك أعضاء هيئة التدريس المعرفة المناسبة (مثل تقنية وعملية الاعمال والمعرفة التنظيمية)	11
0.001	0.562	يملك أعضاء التدريس المهارات اللازمة لتسهيل الابداع.	12
0.000	0.673	يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالقدرة على التكيف لتسهيل الابداع.	13
0.000	0.804	تقوم جامعتنا بالتعاقد مع الشركات التي تختص بالبرمجيات مما يسهل عملية تبني التعليم الإلكتروني	14
0.000	0.574	تسعى جامعتنا لتعامل مع الشركات والخبراء المختصين في مشاريع تقانة المعلومات وتحسين مختلف الخدمات الإلكترونية.	15
0.000	0.383	تتعامل جامعتنا مع مجهزي مكونات تقانة المعلومات (والاجزاء المادية والشبكات والاتصالات).	16

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (2-3) معاملات ارتباط عبارات الأبعاد لمحور الاستعداد التنظيمي للتغيير، ويتضح من النتائج أن معظم العبارات تتمتع بمعاملات ارتباط مقبولة إحصائياً، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.383 و 0.804، مع مستويات دلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في الدراسة 0.05 في معظم الحالات.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

وعليه تشير النتائج إلى وجود اتساق داخلي جيد بين عبارات الأبعاد المختلفة لمحور الاستعداد التنظيمي للتغيير، مما يدعم صدق وثبات المقياس المستخدم في الدراسة، كما تعكس هذه النتائج أهمية العوامل المختلفة التي تم تضمينها في المقياس. وعليه فإن المقياس المستخدم يتمتع بخصائص سيكومترية مناسبة، وأنه قادر على قياس الاستعداد التنظيمي للتغيير بشكل موثوق، مما يعزز من جودة النتائج المتحصل عليها في الدراسة.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات التعليم الإلكتروني :

الجدول رقم (4-2): معاملات ارتباط عبارات التعليم الإلكتروني

الرقم	عبارات التعليم الإلكتروني	درجة الاتساق	SIG
01	يعتبر التعليم الحضوري مكمل للتعليم الإلكتروني	0.370	0.044
02	يدعم الأساتذة القرارات الإدارية التي تدعو إلى التحول إلى تطبيق التعليم الإلكتروني	0.462	0.010
03	تعتبر منصة التعليم الإلكتروني مفيدة في التدريس	0.590	0.001
04	استخدامك لمنصة التعليم الإلكتروني يزيد من كفاءة الاستاذ في التعليم.	0.599	0.000
05	الاعتماد على التعليم الإلكتروني لا يؤدي إلى إهمال الطلبة للتعليم التقليدي	0.260	0.023
06	تتوفر الجامعة على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة التعليم الإلكتروني مما يؤدي إلى كفاءة تطبيقها	0.351	0.015
07	يتطلب تطبيق التعليم الإلكتروني إجراء تغييرات تنظيمية في الجامعة.	0.317	0.013
08	يتطلب استخدام منصة التعليم الإلكتروني تعلم مهارات جديدة من قبل الكادر التدريسي "فريق التكوين".	0.501	0.005
09	يوجد عمل فني تقني مستمر للمستخدمين في الجامعة في مجال استعمال التقنيات الإلكترونية	0.368	0.045
10	يوجد ترويج من إدارة الجامعة للتحول لتطبيق التعليم الإلكتروني.	0.536	0.002

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (4-2) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لعبارات التعليم الإلكتروني، حيث تم حساب معاملات الارتباط ومستويات الدلالة الإحصائية (SIG) لكل عبارة، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.260 و 0.599، مما يشير إلى وجود ارتباطات إيجابية متفاوتة

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

القوة بين العبارات والمقياس الكلي، وعليه فإن جميع العبارات حققت مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد على الاتساق الداخلي للمقياس، وقد أبرزت العبارات المتعلقة بفائدة منصة التعليم الإلكتروني (0.590) وزيادة كفاءة الأستاذ (0.599) كأقوى المؤشرات ارتباطاً، بينما سجلت العبارة المتعلقة بعدم إهمال التعليم التقليدي (0.260) أضعف ارتباط، وعليه تشير النتائج إلى صلاحية المقياس وموثوقيته في قياس اتجاهات أعضاء خلية التعليم عن بعد نحو التعليم الإلكتروني، مع وجود تفاوت في قوة ارتباط بعض العناصر.

3- إختبار التوزيع الطبيعي: تم الاعتماد في هذه النقطة على اختبار (Shapiro-Wilk test). لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا، فهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات.

ولاختبار التوزيع الطبيعي اعتمدت على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : تنص على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.
 - الفرضية البديلة H_1 : تنص على أن البيانات لا تتبع توزيع غير طبيعي.
- الجدول رقم (5-2): اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk test).

الأبعاد	درجة الحرية	إحصائية Z	قيمة SIG
بعد استعداد الموارد	30	.103	0.200
بعد الاستعداد الثقافي	30	.164	0.200
بعد استعداد تقانة المعلومات	30	.146	0.200
بعد الاستعداد المعرفي	30	.098	0.200
بعد استعداد الشركاء	30	.076	0.200
التعليم الإلكتروني	30	.181	0.200

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول رقم (5-2) نتائج اختبار شابيرو-ويلك للتوزيع الطبيعي على مختلف أبعاد الدراسة، نستنتج ما يلي:

قيم إحصائية الاختبار (Z) لجميع الأبعاد تتراوح بين 0.076 و 0.181، وهي قيم صغيرة ، في حين أن قيم مستوى الدلالة (SIG) لجميع الأبعاد تساوي 0.200، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وعليه فإن نتائج

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

اختبار شابيرو-ويلك تشير إلى أن البيانات المتعلقة بجميع أبعاد الدراسة (استعداد الموارد، الاستعداد الثقافي، استعداد تقانة المعلومات، الاستعداد المعرفي، استعداد الشركاء، والتعليم الإلكتروني) تعزز من موثوقية وصلاحيه استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بهذه الأبعاد. كما أن هذه النتيجة تؤكد على جودة تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وملاءمتها لقياس، لاختبار الفرضيات وحل الإشكالية.

2- ثبات الاستبيان

من أجل تحديد مدى ثبات الاستبيان تم إجراء الاختبار الإحصائي التالي: معامل *Alpha Cronbach*: من أجل التأكد من استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بحيث أنه يعطي نفس النتائج إذ تم إعادة تطبيقه على نفس العينة.

الجدول رقم (6-2): نتائج إختبار ثبات الإستبيان من خلال ألفا كرونباخ

معامل ألف كرونباخ		
الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
بعد استعداد الموارد	03	0.781
بعد الاستعداد الثقافي	03	0.743
بعد استعداد تقانة المعلومات	04	0.712
بعد الاستعداد المعرفي	03	0.691
بعد استعداد الشركاء	03	0.641
التعليم الإلكتروني	10	0.608
المجموع	26	0.891

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (6-2) نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللمتغير التابع (التعليم الإلكتروني)، إضافة إلى الثبات الكلي للاستبيان، حيث تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد المختلفة بين 0.641 و 0.781، حيث سجل بُعد استعداد الموارد أعلى قيمة (0.781)، بينما حقق بُعد استعداد الشركاء أدنى قيمة (0.641)، أما المتغير التابع (التعليم الإلكتروني) فقد حقق معامل ثبات قدره 0.608، والجدير بالذكر أن الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.891، وهو ما يعد مؤشراً ممتازاً على

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

الاتساق الداخلي للأداة ككل، وعليه فإن النتائج تؤكد على موثوقية الاستبيان وصلاحيته للاستخدام في جمع البيانات للدراسة الحالية.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم إنطلاقاً من المطلب الأول : عرض وتحليل محاور الإستبيان في حين في المطلب الثاني سنتعرض من خلاله إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

المطلب الأول : عرض وتحليل محاور الإستبيان .

سيتم من خلال هذا المطلب في الفرع الأول : عرض بيانات الشخصية والوظيفية من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب بيانات الشخصية ، وفي الفرع الثاني سيتم عرض توجهات الأفراد بتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان،

الفرع الأول : عرض بيانات الشخصية والوظيفية:

يتضمن هذا الفرع توجهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1. الجنس:

جدول رقم (7_2): يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد. حسب الجنس

النسبة	التكرار	جنس المصيب
46.7%	14	ذكر
53.30%	16	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (7-2) توزيع أعضاء خلية التعليم عن بعد في الجامعة وفقاً لمتغير الجنس، ومن خلال البيانات المعروضة، نلاحظ أن عدد الإناث (16) يفوق عدد الذكور (14) ضمن هذه الخلية، حيث تشكل فئة الإناث ما نسبته 53.3% من إجمالي الأعضاء مقابل فئة الذكور بما نسبته 46.7% ، ويعتبر هذا التوزيع المتقارب بين الجنسين انعكاس لمدى اهتمام الجامعة بتمثيل كل من الذكور والإناث في لجان وفرق العمل المعنية بالتعليم الإلكتروني، وهذا التنوع يساهم في إثراء المناقشات وتقديم وجهات نظر متعددة حول تطوير وتطبيق أنظمة التعليم عن بُعد في الجامعة.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

2. الكليات:

جدول رقم (8_2): يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب الكليات

النسبة	التكرار	كليات
16.66%	5	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
06.66%	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
16.66%	5	كلية الحقوق والعلوم السياسية
30.00%	9	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
13.34%	4	كلية الآداب واللغات
16.66%	5	كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول رقم (8-2) توزيع أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب الكليات المختلفة في الجامعة، ويمكن ملاحظة تفاوت في تمثيل الكليات ضمن هذه الخلية، حيث تحتل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المرتبة الأولى بنسبة 30% من إجمالي الأعضاء، مما يشير إلى تركيز قوي على هذا المجال في تطوير التعليم عن بعد.

تليها ثلاث كليات بنسبة متساوية قدرها 16.66% لكل منها: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة، وهذا التوزيع يعكس اهتماماً متوازناً بهذه التخصصات في سياق التعليم الإلكتروني.

كلية الآداب واللغات تأتي في المرتبة الخامسة بنسبة 13.34%، بينما تحتل كلية العلوم والتكنولوجيا المرتبة الأخيرة بنسبة 6.66% فقط، وهذا التفاوت في التمثيل يستدعي مراجعة لضمان مشاركة أكثر توازناً من جميع الكليات، خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا الذي يعد حيوياً في تطوير وتنفيذ حلول التعليم عن بعد.

3. الرتبة العلمية:

جدول رقم (9_2): يوضح تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب الرتبة العلمية

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية
16.7%	5	دبلوم تكوين المهني

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

20%	6	شهادة ليسانس
36.7%	11	شهادة ماجستير/ ماستر
26.7%	8	شهادة دكتوراه ودراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (9-2) يبين توزيع أعضاء خلية التعليم عن بعد في الجامعة حسب مستوياتهم العلمية والأكاديمية، ومن خلال البيانات الواردة، نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي حملة شهادة الماجستير/الماستر بنسبة 36.7% من إجمالي أعضاء الخلية، يليهم في المرتبة الثانية حملة شهادة الدكتوراه والدراسات العليا بنسبة 26.7%، وهذا التوزيع العلمي المتنوع يُشير إلى اهتمام الجامعة بتشكيل فريق متعدد المؤهلات لقيادة مبادرات التعليم الإلكتروني، فوجود أعضاء من مختلف المستويات الأكاديمية، يساهم في تقديم رؤى وخبرات متنوعة لتطوير هذا المجال، كما يعكس هذا التنوع مدى الالتزام المؤسسي بتمثيل مختلف الفئات العاملة في الجامعة، بما في ذلك الهيئة الإدارية والتدريسية، في جهود التحول الرقمي للتعليم.

من المنظور الأكاديمي يُعد هذا التوازن في التمثيل العلمي لأعضاء الخلية مؤشراً إيجابياً على قدرتهم على تقديم حلول متكاملة تراعي احتياجات جميع شرائح المستفيدين من التعليم عن بعد، كما يسمح هذا التنوع بتبادل الخبرات وتكامل المهارات لتحسين جودة وفاعلية تطبيقات التعليم الإلكتروني في الجامعة.

4. عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10_2): تقسيم أعضاء خلية التعليم عن بعد حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
50%	15	أقل من خمس سنوات
30%	09	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
16.7%	05	من 10 إلى أقل من 15 سنة

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

3.3%	01	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يُظهر التوزيع الخاص بأعضاء خلية التعليم عن بُعد في الجامعة، كما هو موضح في الجدول (10-2)، أنها قد بذلت جهودًا متميزة في تكوين فريق متنوع ومتكامل من الكفاءات المناسبة لإدارة وتنفيذ مبادرات التعليم الإلكتروني.

من خلال البيانات الواردة، يتضح أن نصف أعضاء الخلية (50%) لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، هذا التوجه نحو توظيف الكفاءات الشابة والحديثة التخرج ينم عن رؤية استراتيجية للجامعة بشأن دور هذه الفئة في تطوير وتنفيذ منصات التعليم عن بُعد، فالكفاءات الشابة المنضوية ضمن هذه المجموعة تتمتع عادةً بمهارات تقنية أكثر تطورًا وملاءمة لمتطلبات التحول الرقمي في مجال التعليم، كما أنها تكون أكثر انفتاحًا على التجديد والابتكار في تصميم أساليب التعليم الإلكتروني.

في المقابل يُلاحظ أن 30% من أعضاء الخلية لديهم خبرة متوسطة تتراوح بين 5 و10 سنوات، وهي فئة تمتلك رصيدًا كافيًا من الخبرات العملية التي تكمل مهارات الكفاءات الشابة، كما أن 16.7% من الأعضاء لديهم خبرة طويلة تتراوح بين 10 و15 سنة، وهي فئة تُعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تقدم الدعم والتوجيه اللازم لتطوير قدرات الكفاءات الأصغر سنًا، في حين أن هناك عضو واحد فقط (3.3%) يملك خبرة تزيد عن 15 سنة، وهو ما يُعد بمثابة الخبرة الاستثنائية التي يمكن الاستفادة منها في تقديم الرؤى الاستراتيجية والقيادية اللازمة لتوجيه مبادرات التعليم عن بُعد.

هذا التوازن بين الخبرات المختلفة ضمن فريق التعليم عن بُعد في الجامعة يعكس توجهًا متميزًا نحو تكوين طاقم عمل متكامل القدرات، فالجمع بين الكفاءات الشابة والخبرات المتوسطة والطويلة يُتيح للجامعة الاستفادة من المزايا النوعية لكل فئة، بما في ذلك القدرة على التجديد والابتكار، وامتلاك الخبرات العملية الواسعة، والتوجيه الاستراتيجي المستند إلى الدراية الاستثنائية.

ويزيد من هذا التميز ما تم ذكره من برنامج تدريبي خاص تخضع له الكفاءات الشابة (أقل من 5 سنوات خبرة) في العام التكويني الأول للتوظيف، فمن خلال هذا البرنامج، يتم تأهيلهم

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

وتدريبهم على تقنيات التعليم عن بُعد ودراسة كافة الجوانب المتعلقة بالتعليم الإلكتروني في الجامعة، وهذا من شأنه أن يُسرّع من عملية اندماجهم وتمكينهم من المساهمة بفعالية في تطوير وتنفيذ مبادرات التعليم عن بُعد.

وعليه يبرز التوزيع لأعضاء خلية التعليم عن بُعد في الجامعة توجهاً استراتيجياً متميزاً نحو تكوين فريق متكامل من الكفاءات المناسبة، والذي يجمع بين الخبرات المتنوعة والمهارات التقنية المتطورة، وهذا الأمر يُعد أساسياً لضمان تصميم وتنفيذ برامج التعليم عن بُعد بكفاءة عالية وقدرة تنافسية في ظل التحديات المتسارعة في مجال التعليم الإلكتروني.

الفرع الثاني : عرض نتائج توجهات افراد عينة الدراسة

سنعرض تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير :

الجدول رقم (11- 2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد الاستعداد التنظيمي

للتغيير حسب أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 01: إستعداد الموارد					
02	منخفضة	0.91	2.16	لدى جامعتنا مرونة في تخصيص الموارد المالية اللازمة في مجال تقانة المعلومات (ويخاصة تقانة معلومات التعليم	01
03	منخفضة	0.73	1.93	جامعتنا مرنة في تخصيص الموارد البشرية المطلوبة لتحسين من التعليم عن بعد.	02
01	متوسطة	0.96	2.60	جامعتنا مرنة في تخصيص موارد البنية التحتية لتقانة المعلومات اللازمة.	03
منخفضة		0.86	2.23	المجموع المتوسط الحسابي والانحراف لبعء إستعداد الموارد	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (11- 2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول من أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية، وهذا البعد يتناول مدى استعداد الجامعة من حيث توفير الموارد اللازمة لتطوير التعليم الإلكتروني.

من خلال البيانات الواردة في الجدول، يتضح أن المتوسط العام لهذا البعد كان منخفضاً بقيمة 2.23، هذا يشير إلى أن أعضاء الخلية لا يرون أن الجامعة تتمتع بمرونة كافية في تخصيص الموارد المطلوبة لتعزيز التعليم عن بُعد.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

على مستوى العبارات، نلاحظ أن أعلى متوسط كان للعبارة الخاصة بمرونة الجامعة في تخصيص موارد البنية التحتية التقنية بقيمة 2.60، بينما جاءت العبارتان الخاصتان بتخصيص الموارد المالية والبشرية بمتوسطات أقل (2.16 ، 1.93) وتصنيف منخفض. ويكشف الانحراف المعياري عن تباين ملحوظ في آراء المستجيبين حول استعداد الموارد في الجامعة. العبارة المتعلقة بمرونة تخصيص موارد البنية التحتية لتقانة المعلومات سجلت أعلى انحراف معياري (0.96)، مما يشير إلى اختلاف كبير في التصورات حول هذا الجانب، تليها العبارة الخاصة بتخصيص الموارد المالية لتقانة المعلومات التعليمية بانحراف معياري (0.91)، مما يدل على تباين ملحوظ في الآراء أيضاً، في حين سجلت العبارة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية للتعليم عن بعد أدنى انحراف معياري (0.73)، مما لتوافق أكبر في الآراء حول هذا الجانب ، في حين بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.86) يعكس وجود تباين متوسط في الإجابات عبر جميع العبارات، مما يدل على اختلافات في وجهات النظر حول استعداد الموارد بشكل عام.

وعليه تعكس النتائج وجود تحديات في توفير التمويل والكوادر البشرية المناسبة لتطوير البيئة التقنية اللازمة للتعليم الإلكتروني، وهذا يشكل عائقاً أمام جهود الجامعة في التحول الرقمي للتعليم، ومن منظور أكاديمي يتعين على الجامعة إعادة النظر في سياسات تخصيص الموارد وإيجاد آليات أكثر مرونة لتوفير الدعم المالي والبشري اللازم، وذلك لضمان بناء البنية التحتية التقنية الملائمة وتوفير الكفاءات المتخصصة، حتى تتمكن الخلية من تنفيذ مبادرات التعليم عن بُعد بكفاءة وفاعلية.

الجدول رقم (12 - 2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد

الاستعداد التنظيمي للتغيير حسب رأي أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 02: بعد الإستعداد الثقافي					
02	منخفضة	0.99	2.33	جامعتنا لديها طرائق راسخة لمشاركة الافكار الخاصة لتعامل مع التعليم عن بعد.	04
03	منخفضة	1.13	2.50	تتبع ادارة جامعتنا اللامركزية في صنع القرار لتسهيل المشاركة في استخدام ابداعات تقانة المعلومات.	05

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

06	جامعتنا تأخذ بالحسبان تقييم مخاطر التعليم الإلكتروني بهدف تحسين جودة التعليم.	2.76	1.07	متوسطة	01
المجموع المتوسط الحسابي والانحرافي الإستعداد الثقافي					
		2.53	1.06	منخفضة	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (12-2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البُعد الثاني من أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير والخاص بالاستعداد الثقافي لدى أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية، وهذا البُعد يتناول مدى توافر الثقافة التنظيمية المناسبة في الجامعة لتسهيل التحول نحو التعليم الإلكتروني.

من خلال البيانات الواردة في الجدول، نلاحظ أن المتوسط العام لهذا البُعد كان منخفضاً بقيمة 2.53، وهذا يشير إلى أن أعضاء الخلية لا يرون أن الجامعة تتمتع بثقافة تنظيمية داعمة بشكل كاف لتطبيق التعليم عن بُعد.

على مستوى العبارات، جاءت العبارة المتعلقة بتقييم مخاطر التعليم الإلكتروني بأعلى متوسط حسابي (2.76) بدرجة أهمية نسبية متوسطة، بينما حصلت العبارتان الخاصتان بمشاركة الأفكار ولا مركزية صنع القرار على متوسطات أقل (2.50 ، 2.33) بدرجة أهمية نسبية منخفضة .

وعليه تعكس هذه النتائج وجود تحديات ثقافية في الجامعة تتعلق بضعف آليات التشراك والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين، إلى جانب مركزية اتخاذ القرارات، وهذا يؤثر سلباً على قدرة الخلية على تبني الحلول التقنية المبتكرة للتعليم عن بُعد.

الجدول رقم (13 - 2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد

الاستعداد التنظيمي للتغيير حسب رأي أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
البعد رقم 03: بعد استعداد تقانة المعلومات					
07	تتسم الانظمة الالكترونية المختلفة في جامعتنا بالموثوقية.	2.43	1.00	منخفضة	03
08	تتسم الانظمة المختلفة في جامعتنا بالحدائة.	2.63	1.18	متوسطة	01

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

02	منخفضة	1.16	2.46	تبذل جامعتنا جهداً في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب، وسائل العرض والربط بالإنترنت.	09
	منخفضة	1.22	2.56	تقوم جامعتنا بدورات تكوينية وتدريبية لتحسين وتطوير مستوى التعامل مع التعليم الإلكتروني.	10
منخفضة		1.14	2.52	المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إستعداد تقانة المعلومات	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يوضح الجدول (13-2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البُعد الثالث من أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير والمتعلق باستعداد تقانة المعلومات في جامعة غرداية، وهذا البُعد يتناول مدى جاهزية البنية التحتية التقنية والتكنولوجية في الجامعة لدعم التعليم عن بُعد.

من خلال البيانات الواردة في الجدول، نلاحظ أن المتوسط العام لهذا البُعد كان منخفضاً بقيمة 2.52، هذا يشير إلى أن أعضاء الخلية لا يرون أن الجامعة تتمتع باستعداد تقني كاف لتطبيق التعليم عن بُعد ، وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة المتعلقة بحداثة الأنظمة الإلكترونية في الجامعة بأعلى متوسط حسابي (2.63) بدرجة أهمية متوسطة، بينما حصلت العبارات الخاصة بموثوقية الأنظمة وجهود الجامعة في تجهيز المرافق البيداغوجية بالتكنولوجيا و قيام الجامعة بدورات تدريبية تكوينية على متوسطات أقل (2.56 ، 2.46 ، 2.43) بدرجات أهمية منخفضة، وعليه تعكس النتائج وجود تحديات تقنية في الجامعة، تتمثل في ضعف موثوقية الأنظمة الإلكترونية المختلفة، إلى جانب عدم كفاية الجهود في تحديث المرافق والتجهيزات التكنولوجية، وهذا يشكل عائقاً أمام قدرة الجامعة على تنفيذ مبادرات التعليم عن بُعد بشكل فعال.

الجدول رقم (14 - 2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد

الاستعداد التنظيمي للتغيير حسب رأي أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 04: الاستعداد المعرفي					
03	منخفضة	0.88	2.36	يمتلك أعضاء هيئة التدريس المعرفة المناسبة (مثل	11

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

				تقنية وعملية الاعمال والمعرفة التنظيمية)	
02	منخفضة	0.86	2.46	يملك أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لتسهيل الاستعداد المعرفي.	12
01	منخفضة	1.19	2.56	يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالقدرة على التكيف مع التغيير	13
المجموع المتوسط الحسابي والانحرافي للإستعداد المعرفي					
	منخفضة	0.97	2.46		

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.46 بانحراف معياري 0.97، وهو مستوى منخفض ، وهذا يشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية حسب رأيهم لا يمتلكون المعرفة والمهارات الكافية لتسهيل الاستعداد المعرفي للتغيير التنظيمي.

تحتل العبارة "يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالقدرة على التكيف مع التغيير" أعلى ترتيب بمتوسط 2.56، تليها العبارة "يملك أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لتسهيل الاستعداد المعرفي" بمتوسط 2.46، ثم العبارة "يملك أعضاء هيئة التدريس المعرفة المناسبة" بمتوسط 2.36.

وعليه تشير النتائج إلى أن هناك حاجة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجوانب المعرفية والمهارية المتعلقة بالتغيير التنظيمي من أجل تسهيل الاستعداد المعرفي للتغيير .

الجدول رقم (15 - 2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد

الاستعداد التنظيمي للتغيير حسب رأي أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 05: إستعداد الشركاء					
01	متوسطة	1.18	3.03	تقوم جامعتنا بالتعاقد مع الشركات التي تختص بالبرمجيات مما يسهل عملية تبني التعليم الإلكتروني.	14
02	منخفضة	1.07	2.43	تسعى جامعتنا لتعامل مع الشركات والخبراء المختصين في مشاريع تقانة المعلومات وتحسين مختلف الخدمات الإلكترونية.	15

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

03	منخفضة	1.07	2.33	تتعامل جامعتنا مع مجهزي مكونات تقانة المعلومات (والاجزاء المادية والشبكات والاتصالات).	16
	منخفضة	1.10	2.59	المجموع المتوسط الحسابي والانحرافي إستعداد الشركاء	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن مخرجات برنامج SPSS

استنادًا إلى نتائج الجدول رقم (15-2)، يتبين أن البعد الخاص باستعداد الشركاء لدى جامعة غرداية في إطار التعليم عن بُعد يعاني من مستوى منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.59 بانحراف معياري 1.10.

تحتل العبارة "تقوم جامعتنا بالتعاقد مع الشركات التي تختص بالبرمجيات مما يسهل عملية تبني التعليم الإلكتروني" أعلى ترتيب بمتوسط 3.03، وهو مستوى متوسط، هذا يشير إلى أن الجامعة تبذل جهودًا في هذا الاتجاه، مما يسهل تبني التعليم الإلكتروني. أما العبارتان الأخريان "تسعى جامعتنا لتعامل مع الشركات والخبراء المختصين في مشاريع تقانة المعلومات وتحسين مختلف الخدمات الإلكترونية" و"تتعامل جامعتنا مع مجهزي مكونات تقانة المعلومات" فقد حصلتا على متوسطات 2.43 و 2.33 على التوالي، وهي ضمن مستويات منخفضة.

وعليه تشير النتائج إلى أن أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية لا تبذل جهودًا كافية في التعاون مع الشركات والخبراء المتخصصين في تقنية المعلومات وتحسين الخدمات الإلكترونية، كما أنها لا تتعامل بشكل كاف مع مجهزي مكونات تقنية المعلومات اللازمة لتطوير البنية التحتية للتعليم عن بُعد.

الجدول رقم (16 - 2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المتغير

التابع : التعليم الإلكتروني حسب رأي أعضاء خلية التعليم عن بعد - جامعة غرداية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	يعتبر التعليم الحضوري مكمل للتعليم الإلكتروني	2.67	1.01	متوسطة	08
18	تدعم هيئة التدريس القرارات الإدارية التي تدعو إلى التحول إلى تطبيق التعليم الإلكتروني.	2.95	1.31	متوسطة	05
19	تعتبر منصة التعليم الإلكتروني مفيدة في التدريس .	2.76	0.99	متوسطة	07
20	استخدامك لمنصة التعليم الإلكتروني يزيد من كفاءتك في التعليم.	3.00	0.63	متوسطة	04
21	الاعتماد على التعليم الإلكتروني لا يؤدي إلى إهمال الطلبة للتعليم	2.63	0.86	متوسطة	09

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

				التقليدي .	
10	متوسطة	0.64	2.41	تتوفر جامعتنا على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة التعليم الإلكتروني مما يؤدي إلى كفاءة تطبيقها.	22
01	عالية	0.59	3.96	يتطلب تطبيق التعليم الإلكتروني إجراء تغييرات تنظيمية في الجامعة.	23
03	عالية	0.61	3.77	يتطلب استخدام منصة التعليم الإلكتروني تعلم مهارات جديدة من قبل هيئة التدريس "فريق التكوين".	24
06	متوسطة	0.88	2.81	يوجد عمل تقني مستمر للمستخدمين في الجامعة في مجال استعمال التقنيات الإلكترونية	25
02	عالية	0.55	3.94	يوجد ترويج من إدارة الجامعة للتحويل لتطبيق التعليم الإلكتروني.	26
	متوسط	0.80	3.09	المجموع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للتعليم الإلكتروني	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على نتائج الجدول رقم (16-2)، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمتغير التعليم

الإلكتروني بلغ 3.09 بانحراف معياري 0.80، وهو مستوى متوسط.

تحتل العبارة "يتطلب تطبيق التعليم الإلكتروني إجراء تغييرات تنظيمية في الجامعة" أعلى ترتيب بمتوسط 3.96، وهو مستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس في خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية يدركون أن تطبيق التعليم الإلكتروني يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في الجامعة.

كما تحتل العبارة "يوجد ترويج من إدارة الجامعة للتحويل لتطبيق التعليم الإلكتروني" المرتبة الثانية بمتوسط 3.94، وهو مستوى مرتفع أيضاً، هذه النتيجة تشير إلى أن هناك جهود من إدارة الجامعة للترويج للتحويل نحو التعليم الإلكتروني.

أما العبارة "يتطلب استخدام منصة التعليم الإلكتروني تعلم مهارات جديدة من قبل هيئة التدريس" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 3.77، وهو مستوى مرتفع. هذا يؤكد على أهمية تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام منصات التعليم الإلكتروني.

بالمقابل، تحصلت العبارة "تتوفر جامعتنا على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة التعليم الإلكتروني مما يؤدي إلى كفاءة تطبيقها" على أدنى متوسط بلغ 2.41، وهو مستوى

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

متوسط، هذه النتيجة تشير إلى وجود قصور في توفير التجهيزات اللازمة لنظم التعليم الإلكتروني في الجامعة.

بناءً على نتائج الدراسة، يتضح أن واقع التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يتسم بمجموعة من الجوانب الإيجابية والتحديات، ومن الجوانب الإيجابية تبرز درجة الوعي العالية من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بعد بأهمية إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتبني التعليم الإلكتروني، إلى جانب الجهود المبذولة من قبل إدارة الجامعة للترويج والتحفيز على التحول نحو هذا النوع من التعليم، وتؤكد النتائج أيضاً على إدراك أعضاء خلية التعليم عن بعد لأهمية تطوير مهاراتهم في استخدام منصات التعليم الإلكتروني، مما يبرز وجود استعداد لدى الكوادر البشرية لتبني هذا التحول، من ناحية أخرى أظهرت النتائج وجود تحد رئيسي يتمثل في قصور توفير البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتطبيق التعليم الإلكتروني بكفاءة، وهذا يشكل تحدياً كبيراً يتطلب اهتماماً واستثماراً مناسباً من قبل الجامعة لتوفير الموارد المادية والفنية اللازمة.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وهذا لتحليل كل فرضية بما يناسبها من اختبار احصائي.

➤ اختبار صحة الفرضية الأولى "إن مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني من قبل عينة الدراسة في جامعة غرداية مستوى متوسط." "

الجدول رقم (17_2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعليم الإلكتروني

عدد الفقرات	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	التعليم الإلكتروني	3.09	0.80	متوسطة

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على نتائج الجدول رقم (2_17)، تم اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن "إن مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني من قبل عينة الدراسة في جامعة غرداية مستوى متوسط"، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور التعليم الإلكتروني بلغ 3.09، وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة.

وتشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية ليس مرتفعاً ولا منخفضاً، بل هو في المستوى المتوسط، يمكن تفسير التقييم المتوسط للتعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية بأنه نتيجة لمجموعة من العوامل المترابط، فالجامعة هي في مرحلة انتقالية تشهد تحديات في توفير البنية التحتية التكنولوجية الكاملة، وتكييف المناهج الدراسية للوسط الرقمي، وتدريب الأساتذة والطلاب على استخدام الأدوات الإلكترونية بفعالية، كما قد تواجه صعوبات في ضمان التفاعل الكافي بين الطلاب والأساتذة في البيئة الافتراضية، وتطبيق أساليب تقييم موثوقة عبر الإنترنت، و تلعب التحديات المتعلقة بالدافعية والانضباط الذاتي للطلاب، والتكيف الثقافي مع نمط التعليم الجديد، والقيود المالية دوراً في هذا التقييم، ومع ذلك فإن هذا التقييم المتوسط يشير إلى أن هناك أساساً جيداً للتطوير، وأن الجامعة في مسار تحسين مستمر نحو تحقيق نظام تعليم إلكتروني أكثر فعالية وكفاءة.

➤ اختبار صحة الفرضية الثانية: إن درجة توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير من طرف خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية هي بدرجة متفاوتة.

الجدول رقم (2_18): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	بعد استعداد الموارد	2.23	0.86	منخفضة جداً	5
02	بعد الاستعداد الثقافي	2.53	1.06	منخفضة	2
03	بعد استعداد تقانة المعلومات	2.52	1.14	منخفضة	3
04	بعد الاستعداد المعرفي	2.46	0.97	منخفضة	4
05	بعد استعداد الشركاء	2.59	1.10	متوسطة	1

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

بناءً على نتائج الجدول رقم (17_2)، يتضح أن درجة توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير في خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية تختلف من بعد لآخر:

- **بعد استعداد الموارد:** المتوسط الحسابي 2.23 والانحراف المعياري 0.86، مما يدل على درجة موافقة منخفضة جداً على هذا البعد، وهذا يشير إلى أن هناك ندرة في الموارد المتاحة لدعم عملية التغيير التنظيمي.

- **بعد الاستعداد الثقافي:** المتوسط الحسابي 2.53 والانحراف المعياري 1.06، مما يدل على درجة موافقة منخفضة على هذا البعد، وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية لا تدعم بشكل كاف عملية التغيير.

- **بعد استعداد تقانة المعلومات:** المتوسط الحسابي 2.52 والانحراف المعياري 1.14، مما يدل على درجة موافقة منخفضة على هذا البعد، وهذا يشير إلى أن البنية التحتية التكنولوجية غير كافية لدعم عملية التغيير.

- **بعد الاستعداد المعرفي:** المتوسط الحسابي 2.46 والانحراف المعياري 0.97، مما يدل على درجة موافقة منخفضة على هذا البعد، وهذا يشير إلى أن المعرفة والمهارات اللازمة للتغيير غير متوفرة بالقدر الكافي.

- **بعد استعداد الشركاء:** المتوسط الحسابي 2.59 والانحراف المعياري 1.10، مما يدل على درجة موافقة متوسطة على هذا البعد، وهذا يشير إلى أن هناك استعداد نسبي لشركات تدعم عملية التغيير.

في ضوء هذه النتائج، يتبين أن درجة توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير في خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية تختلف وتتراوح بين درجة منخفضة جداً إلى درجة متوسطة، وهذا يؤكد على وجود تفاوت في درجة الاستعداد للتغيير بين مختلف الأبعاد المدروسة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات لتعزيز مختلف جوانب الاستعداد التنظيمي للتغيير في هذه الخلية.

اختبار صحة الفرضية الثالثة: هناك علاقة وتأثير ذات دلالة احصائية بين توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية.

الجدول رقم (19_2): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول علاقة أبعاد الاستعداد

التنظيمي للتغيير بالتعليم الإلكتروني - جامعة غرداية

الرقم	البعد	قيمة الارتباط R	قيمة R2	إحتمالية الدلالة بطرفين SIG2	عند مستوى الدلالة الإحصائية
01	استعداد الموارد	0.623	0.502	0.00	0.05
02	الاستعداد الثقافي	0.672	0.432	0.03	0.05
03	استعداد تقانة المعلومات	0.700	0.543	0.02	0.05
04	الاستعداد المعرفي	0.694	0.563	0.01	0.05
05	استعداد الشركاء	0.686	0.359	0.00	0.05
محور التعليم الإلكتروني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً عن مخرجات برنامج SPSS

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (19-2)، والتي تعرض نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة علاقة أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير بالتعليم الإلكتروني في جامعة غرداية، حيث تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "استعداد الموارد" والتعليم الإلكتروني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.623، وقيمة معامل التحديد R2 0.502 هذا يعني أن 50.2% من التغيرات في مستوى التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد "استعداد الموارد". وبما أن قيمة الاحتمالية (SIG2) تساوي 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، وعليه يمكن القول إن توافر الموارد اللازمة (المالية، البشرية، المادية) لتطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الاتجاه نحو تبني وتطوير هذا النوع من التعليم.

كما تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "الاستعداد الثقافي" والتعليم الإلكتروني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.672، وقيمة معامل التحديد (R2) 0.432. هذا يعني أن 43.2% من التغيرات في مستوى التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد "الاستعداد الثقافي"، وبما أن قيمة الاحتمالية (SIG2) تساوي 0.03، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، وعليه يمكن استنتاج أن توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الاتجاه نحو تبني هذا النوع من التعليم.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

في حين تُظهر النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "استعداد تقانة المعلومات" والتعليم الإلكتروني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.700، وقيمة معامل التحديد (R²) 0.543. هذا يعني أن 54.3% من التغيرات في مستوى التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد "استعداد تقانة المعلومات"، وبما أن قيمة الاحتمالية (SIG2) تساوي 0.02، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية. وعليه يمكن القول إن توافر البنية التحتية التقنية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الاتجاه نحو تبني هذا النوع من التعليم.

كما تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "الاستعداد المعرفي" والتعليم الإلكتروني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.694، وقيمة معامل التحديد (R²) 0.563. هذا يعني أن 56.3% من التغيرات في مستوى التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد "الاستعداد المعرفي". وبما أن قيمة الاحتمالية (SIG2) تساوي 0.01، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، وعليه يمكن استنتاج أن توافر المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الاتجاه نحو تبني هذا النوع من التعليم.

كما تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد "استعداد الشركاء" والتعليم الإلكتروني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.686، وقيمة معامل التحديد (R²) 0.359. هذا يعني أن 35.9% من التغيرات في مستوى التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد "استعداد الشركاء"، وبما أن قيمة الاحتمالية (SIG2) تساوي 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية، وعليه يمكن القول إن توافر الشراكات والتعاون مع الجهات ذات الصلة في مجال التعليم الإلكتروني له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الاتجاه نحو تبني هذا النوع من التعليم في جامعة غرداية.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

وعليه تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (19-2) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير (استعداد الموارد، الاستعداد الثقافي، استعداد تقانة المعلومات، الاستعداد المعرفي، استعداد الشركاء) والتعليم الإلكتروني في جامعة غرداية، وعليه فإن توافر هذه الأبعاد المختلفة للاستعداد التنظيمي للتغيير في جامعة غرداية له دور إيجابي وذو دلالة إحصائية في تعزيز الاتجاه نحو تبني وتطوير التعليم الإلكتروني.

➤ **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات اعضاء خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية حول مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الكليات، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)

1- **الفرضية الفرعية الأولى :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (20-2): نتائج اختبار *Independent sample T-test* بين أبعاد الإستعداد التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	قيمة T	قيمة Sig
بعد استعداد الموارد	1.757	0.481
بعد الاستعداد الثقافي	0.221	0.390
بعد استعداد تقانة المعلومات	0.305	0.408
بعد الاستعداد المعرفي	2.243	0.720
بعد استعداد الشركاء	1.439	0.997

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن مخرجات برنامج SPSS

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (20-2)، تم إجراء اختبار *Independent Sample T-Test* لدراسة الفروق في أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير تجاه التعليم

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

الإلكتروني لدى أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية، وذلك وفقاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث).

حيث بلغت قيمة (T) لبعد "استعداد الموارد" 1.757 بقيمة Sig تساوي 0.481، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد. وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الأبعاد، حيث تراوحت قيم (T) بين 0.221 لبعد "الاستعداد الثقافي" و 2.243 لبعد "الاستعداد المعرفي"، مع قيم Sig أكبر من 0.05 في جميع الحالات.

من حيث القيم الكمية، نلاحظ أن جميع قيم إحصائية الدلالة (Sig) المرتبطة باختبار T لكل من أبعاد الاستعداد التنظيمي كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث من أعضاء خلية التعليم عن بُعد فيما يخص درجة استعدادهم التنظيمي للتغيير والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني.

وتشير هذه النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد أعضاء خلية التعليم عن بُعد، سواء ذكور أو إناث، فيما يتعلق بالجوانب المتنوعة للاستعداد التنظيمي للتغيير (الموارد، الثقافة، تقنية المعلومات، المعرفة، الشراكات) وتوجهاتهم نحو التعليم الإلكتروني، أي أن جنس الأعضاء لا يؤثر على مستوى استعدادهم التنظيمي لتبني وتطبيق التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية.

2- الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير الكليات.

الجدول رقم (2_21): نتائج إختبار *One Way Anova* بين أبعاد بين أبعاد

الإستعداد التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية تعزى

لمتغير الكليات

الأبعاد	قيمة F	قيمة Sig
بعد استعداد الموارد	0.608	0.029
بعد الاستعداد الثقافي	1.223	0.032
بعد استعداد تقانة المعلومات	0.467	0.019
بعد الاستعداد المعرفي	1.103	0.038
بعد استعداد الشركاء	0.451	0.011

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-21)، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) لدراسة الفروق في أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية، وذلك تبعاً لمتغير الكليات ، حيث بلغت قيمة (*F*) لبعد "استعداد الموارد" 0.608 بقيمة *Sig* تساوي 0.029، وهي أقل من 0.05، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الأبعاد، حيث تراوحت قيم (*F*) بين 0.451 لبعد "استعداد الشركاء" و 1.223 لبعد "الاستعداد الثقافي"، مع قيم *Sig* أقل من 0.05 في جميع الحالات. من الناحية الكمية، نلاحظ أن جميع قيم احتمالية الدلالة (*Sig*) المرتبطة باختبار *F* لمختلف أبعاد الاستعداد التنظيمي كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء خلية التعليم عن بعد من مختلف الكليات فيما يخص درجة استعدادهم التنظيمي للتغيير والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني.

من الناحية الكيفية، تشير هذه النتائج إلى أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد أعضاء خلية التعليم عن بعد للتغيير تبعاً لاختلاف الكليات التي ينتمون إليها، فقد يكون لطبيعة ومتطلبات كل كلية دور في تشكيل مدركاتهم وتوجهاتهم نحو مختلف عناصر الاستعداد التنظيمي (الموارد، الثقافة، تقنية المعلومات، المعرفة، الشراكات) وانعكاس ذلك على اتجاهاتهم تجاه التعليم الإلكتروني.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد

الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول رقم (2_22): نتائج إختبار *One Way ANOVA* بين أبعاد الإستعداد

التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الأبعاد	قيمة F	قيمة Sig
بعد استعداد الموارد	2.383	0.029
بعد الاستعداد الثقافي	3.292	0.036
بعد استعداد تقانة المعلومات	0.979	0.018
بعد الاستعداد المعرفي	2.919	0.033

0.023	1.507	بعد استعداد الشركاء
-------	-------	---------------------

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-22)، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) لدراسة الفروق في أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم عن بُعد في جامعة غرداية، وذلك تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

بلغت قيمة (*F*) لبعد "استعداد الموارد" بقيمة **2.383** تساوي **0.029**، وهي أقل من **0.05** ، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الأبعاد، حيث تراوحت قيم (*F*) بين **0.979** لبعد "استعداد ثقافة المعلومات" و **3.292** لبعد "الاستعداد الثقافي"، مع قيم *Sig* أقل من **0.05** في جميع الحالات.

من الناحية الكمية نلاحظ أن جميع قيم احتمالية الدلالة (*Sig*) المرتبطة باختبار *F* لمختلف أبعاد الاستعداد التنظيمي كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد **0.05** ، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء خلية التعليم عن بُعد ذوي الرتب العلمية المختلفة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) فيما يخص درجة استعدادهم التنظيمي للتغيير والاتجاه نحو التعليم الإلكتروني.

من الناحية الكيفية تشير هذه النتائج إلى أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد أعضاء خلية التعليم عن بُعد للتغيير تبعاً لاختلاف رتبهم العلمية، فقد يكون للرتبة العلمية التي يحملها كل عضو دور في تشكيل مدركاتهم وتوجهاتهم نحو مختلف عناصر الاستعداد التنظيمي (الموارد، الثقافة، تقنية المعلومات، المعرفة، الشراكات) وانعكاس ذلك على اتجاهاتهم تجاه التعليم الإلكتروني.

وهذا يعني أن الرتبة العلمية التي ينتمي إليها أعضاء الخلية لها دور بارز في تحديد مستوى استعدادهم التنظيمي لاعتماد التعليم الإلكتروني.

4- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (2_23): نتائج إختبار *One Way ANOVA* بين أبعاد الاستعداد

التنظيمي للتغيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الأبعاد	قيمة F	قيمة Sig
بعد استعداد الموارد	0.426	0.016
بعد الاستعداد الثقافي	0.407	0.041
بعد استعداد تقانة المعلومات	1.247	0.013
بعد الاستعداد المعرفي	2.678	0.008
بعد استعداد الشركاء	1.120	0.039

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS26

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2-23)، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) لدراسة الفروق في أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير لدى أعضاء خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. بلغت قيمة (*F*) لبعد "استعداد الموارد" 0.426 بقيمة Sig تساوي 0.016، وهي أقل من 0.05. وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الأبعاد، حيث تراوحت قيم (*F*) بين 0.407 لبعد "الاستعداد الثقافي" و 2.678 لبعد "الاستعداد المعرفي"، مع قيم Sig أقل من 0.05 في جميع الحالات.

من الناحية الكمية، نلاحظ أن جميع قيم إحصائية الدلالة (*Sig*) المرتبطة باختبار *F* لمختلف أبعاد الاستعداد التنظيمي كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، وعليه تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستعداد التنظيمي للتغيير بين أعضاء خلية التعليم عن بعد في جامعة غرداية، وذلك تبعاً لسنوات خبرتهم ، وهذه الفروق تظهر في جميع أبعاد الاستعداد التنظيمي (الموارد، الثقافي، المعرفي)، مما يؤكد التأثير الشامل للخبرة على مختلف جوانب الاستعداد للتغيير.

ويبرز دور البرنامج التدريبي الخاص بالكفاءات الشابة (أقل من 5 سنوات خبرة) في تعزيز استعدادهم للتغيير وتسريع اندماجهم، مما يساهم في تقليص الفجوة بينهم وبين ذوي الخبرة الأطول، كما تعكس هذه الفروق اختلافاً في القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، حيث يميل الأعضاء الأحدث إلى المرونة في تبني التقنيات الجديدة، بينما قد يحتاج ذوو الخبرة الأطول وقتاً أطول للتكيف، في حين تشير الفروق في الاستعداد الثقافي إلى تحول تدريجي في الثقافة التنظيمية للجامعة نحو تبني التعليم الإلكتروني.

الفصل الثاني : دراسة حالة : خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية

وعليه فإن النتائج تؤكد أهمية مراعاة الفروق الفردية والخبرات المتنوعة عند تخطيط وتنفيذ التغييرات في نظام التعليم، مع التأكيد على ضرورة التدريب المستمر لجميع الفئات لضمان استعداد شامل ومتكافئ للتغيير في مجال التعليم الإلكتروني.

خلاصة الفصل :

في الفصل الثاني من الدراسة، تم تناول المنهجية والنتائج بالتفصيل، حيث جاء هذا الفصل منقسماً إلى مبحثين رئيسيين.

المبحث الأول تطرق للجانب المنهجي للدراسة، حيث تم شرح المنهج الوصفي التحليلي المعتمد، والذي يهدف إلى دراسة الظواهر بعمق من خلال وصفها ورصد جوانبها المختلفة، كما تم توضيح مصادر جمع البيانات، والتي شملت المصادر الثانوية كالدراسات السابقة، والمصادر الأولية المتمثلة في تصميم استبيان وتوزيعه على أساتذة الكليات الستة - خلية التعليم عن بعد - في جامعة غرداية، وتم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرات مستقلة (أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير) ومتغير تابع (التعليم الإلكتروني).

أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها. تم عرض البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة، إضافة إلى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير، كما تم اختبار الفرضيات للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستعداد التنظيمي للتغيير والتعليم الإلكتروني في جامعة غرداية.

خاتمة

خاتمة :

تمهيد :

لقد أظهرت الدراسة نتائج الإستعداد التنظيمي للتغيير إتجاه التعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية الإعلام بجامعة غرداية، من أبرز النتائج:

- مستوى ممارسة التعليم الإلكتروني كان متوسطاً، مما يشير لوجود مجال للتحسين.
- درجة توافر أبعاد الاستعداد التنظيمي كانت منخفضة إلى منخفضة جداً، مما يستدعي تعزيز الموارد والثقافة والبنية التحتية والمعرفة والشراكات.
- يوجد علاقة إرتباط وتأثير بين الاستعداد التنظيمي والتبني الفعلي للتعليم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء خلية التعليم عن بعد بجامعة غرداية.
- وجود فروق في الاستعداد التنظيمي باختلاف الكليات والرتب العلمية وسنوات الخبرة.

• التوصيات :

بناءً على ذلك، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات للارتقاء بتبني التعليم الإلكتروني في جامعة غرداية:

- تطوير البنية التحتية التقنية وتنظيم برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وتخصيص الموارد اللازمة.
- بناء الشراكات وإنشاء وحدة متخصصة لدعم مبادرات التعليم الإلكتروني.
- مراعاة الاختلافات في الاستعداد التنظيمي عند تصميم استراتيجيات التعليم الإلكتروني .
- إجراء تقييم دوري وتشجيع البحث والتطوير في هذا المجال.
- التواصل المستمر مع الطلاب لتلبية احتياجاتهم.

• آفاق الدراسة :

- تم استعراض عدة آفاق بحثية مستقبلية انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية، من أبرزها:
- إجراء دراسات متابعة لتقييم التقدم في تبني التعليم الإلكتروني بجامعة غرداية بعد تطبيق التوصيات.
 - توسيع نطاق الدراسة لتشمل جامعات أخرى في الجزائر أو دول مقارنة، لتبادل الخبرات والممارسات الفضلى.

- التركيز على دراسة تأثير متغيرات محددة كالكلية أو الرتبة العلمية أو سنوات الخبرة على الاستعداد التنظيمي والتبني الفعال للتعليم الإلكتروني.
- دراسة عوامل أخرى كجودة المحتوى والتفاعل والتقييم التي قد تؤثر على نجاح تبني التعليم الإلكتروني.
- إجراء دراسات نوعية لفهم تصورات ووجهات نظر الأساتذة والطلاب وتحديد التحديات.
- تقييم أثر جائحة كوفيد-19 على عملية التحول للتعليم الإلكتروني والدروس المستفادة.
- تقييم فعالية برامج التدريب في تعزيز المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

قائمة
المراجع

المراجع باللغة العربية:

● أولاً : الكتب

1. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007.
2. طارق عبد الرؤوف، التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، إدارة الشؤون الفنية، دار النشر المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر ، 2014.
3. مجدي يونس، التعليم الإلكتروني، دار الزهور المعرفة والبركة، مكة المكرمة، 2017.

● ثانياً : المجالات

4. السباعوي، الياس علي، الاستعداد التنظيمي للتغيير اتجاه التعليم الإلكتروني اختبار إنموذج قياس في جامعة نينوي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05 العدد 2، 2023.
5. النا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير المجلة العربية للنشر العربي، العدد 52، بلدية رحاب الجديدة، 2023، ص 477
6. زاهر حمدان ، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد 4، 2011.
7. فتيحة كركوش حول "اتجاهات الأساتذة نحو نظام ل.م.د، دراسة ميدانية بجامعة البليدة، في :مجلة دراسات نفسية وتربوية، الجزائر، جامعة ورقلة، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 8، جوان 2012
8. ليلي بن عيسى، محمد القرشي، مقاومة التغيير التنظيمي *مفهوم ، الاسباب، وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 02، 2021

9. -ليلى زرقان حول إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف،، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، جامعة سطيف، ع16، ديسمبر2012.

10. منير طيبي، "التعليم الإلكتروني آلية معاصرة نحو تفعيل العملية التعليمية"، مجلة التمكين الإجتماعي، المجلد2، العدد 04، جامعة الأغواط، الجزائر، 2012.

● ثالثا : الملتقيات.

11. الملتقى الدولي حول :التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق - التجربة الجزائرية أنموذج-، كلية الآداب واللغات ، قسم اللغة العربية و آدابها، مخبر الممارسات اللغوية، الجزء الثالث، 2017.

رابعا : الرسائل و الأطروحات.

12. الطائي، السباعوي، الاستعداد التنظيمي للتغيير ودوره في تعزيز الابداع الشخصي في إطار نظام التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية في جامعة نينوى، 2023.

13. بن يحي فطيمة زهراء، استخدام التعليم الإلكتروني وأثره على جودة الأداء الوظيفي في ظل جائحة كوفيد - 19دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة سعيدة، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة سعيدة مولاي طاهر، الجزائر. 2020/2021.

14. حسن مفتاح محمد الصغير،مجالات التغيير التنظيمي وأثرها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي دراسة ميدانية لفنادق مدينة الخمس ،مجلة الجامعة ، العدد 24،المجمد2، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب- يونيو - 2022

15. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(LMD) (من وجهة نظر الأساتذة الجامعين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، قسم العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

16. قاسمي عائشة، كامل محمد الحواجرة، أثر الاستعداد التنظيمي للتغيير على خدمات المؤسسات العمومية" المؤسسات العمومية الصحية نموذجا" حالة مستشفى سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي، 2021 .

17. محمد نجيب سويقات، دور التعليم الإلكتروني في تحسين الأداء التدريسي الجامعي من وجهة نظر الأساتذة والطلبة - دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، ورقة، -2022.

المراجع الأجنبية

18. *José-María Romero-Rodríguez, Inmaculada Aznar-Díaz, et al, 'Mobile Learning in Higher Education: Structural Equation Model for Good Teaching Practices', IEEE ACCESS Vol N° 8 (2020)*
19. *Soumia kaddeche. et al, E-learning at the Algerian University in light of the Corona crisis - obstacles and prospects -A case study on the faculty of Economics, Business and Management Sciences at the University of Kasdi, Merbah Ouargla, Al-riyada for Business Economics Journal, Vol N° 7(1), 2021*
20. *María José Nàcher. et al, The effectiveness of the GoKoan e-Learning platform in improving university students' academic performance. Journal Studies in Educational Evaluation. Vol N° 70, 2021:*
21. *Raouf Hamid Al-Yamani et S. Mahmoud Jabali, Attitudes of Students and Faculty Members at Israa University towards Distance Learning in Light of the Corona Pandemic, Modern Applied Science, Vol 15, N°1, 2021:.*
22. *Lokuge, Grover, V., & Onofrio G Dongming S., Sedera, D., , X. (2019) readiness Organizational innovatio: development and empirical calibration of a construct. Information management 5 .*
23. *Kilani, Y. M. M. (2021). The moderating role of innovation valance between adoption and actual use of e-government services: an extension of DeLone and McLean information success model. International Journal of Business Innovation and Research, -*
24. *Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. Human Relations - .*
25. *Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J.(2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. Implementation science*

قائمة الملاحق

المعلق رقم 01 : وثيقة الإستبيان قبل التحكيم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في العلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إستمارة إستبيان

أستاذي الفاضل/ أستاذتي الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر 2 تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

الاستعداد التنظيمي للتغيير تجاه نظام التعليم الإلكتروني - دراسة حالة جامعة غرداية خلية -

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاسبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة من عباراته ، قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

ونحيطكم علما بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بالسرية التامة وسيتم إستخدامها فقط في أغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر والامتنان

المشرفة: لعمور

الطالبين : بوقرة ريمة / مهاية غلا.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر () . أنثى () .
- 2- الكليات : كلية العلوم الاجتماعية والانسانية () . كلية العلوم والتكنولوجيا () .
كلية الحقوق والعلوم السياسية () . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير () .
كلية الآداب واللغات () . كلية العلوم والتكنولوجيا () .
- 3- الرتبة العلمية:
- أستاذ التعليم العالي () - أستاذ محاضر قسم " أ " . ()
- أستاذ محاضر قسم "ب" () - أستاذ مساعد قسم " أ " . ()
- أستاذ مساعد قسم "ب" ()
- 4- عدد سنوات الخبرة:
- أقل من خمس سنوات () - من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()
- من 10 إلى أقل من 15 سنة () - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ()
- أكثر من 20 سنة .

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: الاستعداد التنظيمي للتغيير :

يعرف الاستعداد التنظيمي للتغيير على أنه مجهود مخطط ومدروس للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في مجالات السلوكية والتنظيمية.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	الاستعداد التنظيمي للتغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: استعداد الموارد						
01	لدى جامعتنا مرونة في تخصيص الموارد المالية اللازمة في مجال تقانة المعلومات (وبخاصة تقانة معلومات التعليم)					
02	جامعتنا مرنة في تخصيص الموارد البشرية المطلوبة لتحسين من التعليم عن بعد.					
03	جامعتنا مرنة في تخصيص موارد البنية التحتية لتقانة المعلومات اللازمة.					
البعد الثاني: الاستعداد الثقافي						
04	جامعتنا لديها طرائق راسخة لمشاركة الافكار الخاصة لتعامل مع التعليم عن بعد.					
05	تتبع ادارة جامعتنا اللامركزية في صنع القرار لتسهيل المشاركة في استخدام ابداعات تقانة المعلومات.					
06	جامعتنا تأخذ بالحسبان تقييم مخاطر التعليم الالكتروني بهدف تحسين جودة التعليم.					
البعد الثالث: استعداد تقانة المعلومات						
07	تتسم الانظمة الالكترونية المختلفة في جامعتنا بالموثوقية.					
08	تتسم الانظمة المختلفة في جامعتنا بالحدائة.					
09	تبذل جامعتنا جهداً في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب ، وسائل العرض والربط بلالإنترنت.					
10	تقوم جامعتنا بدورات تكوينية وتدريبية لتحسين وتطوير مستوى التعامل مع التعليم الإلكتروني.					
11	البنية التحتية لتقانة المعلومات المتوافرة في جامعتنا أدت إلى تقليل جهد، وتوفير الوقت وتحسين الأداء.					
البعد الخامس: الاستعداد المعرفي						
12	يملك أعضاء هيئة التدريس المعرفة المناسبة (مثل تقنية وعملية الاعمال والمعرفة التنظيمية)					



13	يمتلك أعضاء التدريس المهارات اللازمة لتسهيل الأبداع.
14	يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالقدرة على التكيف لتسهيل الأبداع.
البعد السادس: استعداد الشركاء	
15	تقوم جامعتنا بالتعاقد مع الشركات التي تختص بالبرمجيات مما يسهل عملية تبني التعليم الإلكتروني.
16	تسعى جامعتنا لتعامل مع الشركات والخبراء المختصين في مشاريع تقانة المعلومات وتحسين مختلف الخدمات الإلكترونية.
17	تتعامل جامعتنا مع مجهزي مكونات تقانة المعلومات (والاجزاء المادية والشبكات والاتصالات).

الجزء الثالث: التعليم الإلكتروني: يعتبر التعليم الإلكتروني طريقة تعليم حديثة، الاتصال الحديثة من أجل إيصال المعلومات بأسرع وقت ممكن و أقل تكلفة.

18	يعتبر التعليم الحضوري مكمل للتعليم الإلكتروني
19	يدعم الأساتذة القرارات الإدارية التي تدعو إلى التحول إلى تطبيق التعليم الإلكتروني.
20	تعتبر منصة التعليم الإلكتروني مفيدة في التدريس .
21	استخدامك لمنصة التعليم الإلكتروني يزيد من كفاءة الاستاذ في التعليم.
22	الاعتماد على التعليم الإلكتروني لا يؤدي إلى إهمال الطلبة للتعليم التقليدي.
23	تتوفر الجامعة على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة التعليم الإلكتروني مما يؤدي إلى كفاءة تطبيقها.
24	يتطلب تطبيق التعليم الإلكتروني إجراء تغييرات تنظيمية في الجامعة.
25	يتطلب استخدام منصة التعليم الإلكتروني تعلم مهارات جديدة من قبل الكادر التدريسي "فريق التكوين".
26	يوجد عمل فني تقني مستمر للمستخدمين في الجامعة في مجال استعمال التقنيات الإلكترونية
27	يوجد ترويج من إدارة الجامعة للتحول لتطبيق التعليم الإلكتروني.

قائمة الملاحق

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في العلوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

الملحق رقم 02 : وثيقة استبيان بعد التحكيم

أستاذي الفاضل/ أستاذتي الفاضلة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر 2 تخصص إدارة الأعمال بعنوان: الاستعداد التنظيمي للتغيير تجاه نظام التعليم الإلكتروني - دراسة حالة جامعة غرداية خلية التعليم عن بعد.
يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بالسرية التامة وسيتم استخدامها فقط في أغراض البحث العلمي.
مع جزيل الشكر والامتنان

الطالبين: بوقرة ريمة / مهابه علا.
رميلة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر () . أنثى () .
2- الكليات:

-كلية العلوم الاجتماعية والانسانية () . - كلية العلوم والتكنولوجيا () .
كلية الحقوق والعلوم السياسية () . -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير () - كلية الآداب واللغات () . -كلية العلوم الطبيعية و الحياة و علوم الأرض ()
3- الرتبة العلمية:

- دبلوم التكوين المهني ()

- شهادة ليسانس () - شهادة ماجستير /ماستر ()

- شهادة دكتوراه ودراسات عليا. ()

أخرى (حددها من فضلك)
4- عدد سنوات الخبرة:

- أقل من خمس سنوات () - من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

- من 10 إلى أقل من 15 سنة ()

- أكثر من 15 سنة. ()

● الجزء الثاني: الاستعداد التنظيمي للتغيير:

يعرف الاستعداد التنظيمي للتغيير على أنه مجهود مخطط ومدروس للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في مجالات السلوكية والتنظيمية.
ضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	الاستعداد التنظيمي للتغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: استعداد الموارد						
01	لدى جامعتنا مرونة في تخصيص الموارد المالية اللازمة في مجال تقانة المعلومات (وبخاصة تقانة معلومات التعليم)					

قائمة الملاحق

					02	جامعتنا مرنة في تخصيص الموارد البشرية المطلوبة لتحسين من التعليم عن بعد.
					03	جامعتنا مرنة في تخصيص موارد البنية التحتية لتقانة المعلومات اللازمة.
البعد الثاني: الاستعداد الثقافي						
					04	جامعتنا لديها طرائق راسخة لمشاركة الافكار الخاصة لتعامل مع التعليم عن بعد.
					05	تتبع ادارة جامعتنا اللامركزية في صنع القرار لتسهيل المشاركة في استخدام ابداعات تقانة المعلومات.
					06	جامعتنا تأخذ بالحسبان تقييم مخاطر التعليم الالكتروني بهدف تحسين جودة التعليم.
البعد الثالث: استعداد تقانة المعلومات						
					07	تتسم الانظمة الالكترونية المختلفة في جامعتنا بالموثوقية.
					08	تتسم الانظمة المختلفة في جامعتنا بالحدثة.
					09	تبذل جامعتنا جهداً في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب، وسائل العرض والربط بالإنترنت.
					10	تقوم جامعتنا بدورات تكوينية وتدريبية لتحسين وتطوير مستوى التعامل مع التعليم الإلكتروني.
البعد الرابع: الاستعداد المعرفي						
					12	يملك أعضاء هيئة التدريس المعرفة المناسبة (مثل تقنية وعملية الاعمال والمعرفة التنظيمية)
					13	يملك أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لتسهيل الاستعداد المعرفي.
					14	يتمتع اعضاء هيئة التدريس بالقدرة على التكيف مع التغيير
البعد الخامس: استعداد الشركاء						
					15	تقوم جامعتنا بالتعاقد مع الشركات التي تختص بالبرمجيات مما يسهل عملية تبني التعليم الإلكتروني.
					16	تسعى جامعتنا لتعامل مع الشركات والخبراء المختصين في مشاريع تقانة المعلومات وتحسين مختلف الخدمات الإلكترونية.
					17	تتعامل جامعتنا مع مجهزي مكونات تقانة المعلومات (والاجزاء المادية والشبكات والاتصالات).

الجزء الثالث: التعليم الإلكتروني:

يعتبر التعليم الإلكتروني طريقة تعليم حديثة، حيث يتم استعمال تقنيات الاتصال الحديثة من أجل إيصال المعلومات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة.

					18	يعتبر التعليم الحضوري مكمل للتعليم الإلكتروني
					19	تدعم هيئة التدريس القرارات الإدارية التي تدعو إلى التحول إلى تطبيق التعليم الإلكتروني.
					20	تعتبر منصة التعليم الإلكتروني مفيدة في التدريس .
					21	استخدامك لمنصة التعليم الإلكتروني يزيد من كفاءتك في التعليم.
					22	الاعتماد على التعليم الإلكتروني لا يؤدي إلى إهمال الطلبة للتعليم التقليدي.
					23	تتوفر جامعتنا على التجهيزات اللازمة لتشغيل أنظمة التعليم الالكتروني مما يؤدي إلى كفاءة تطبيقها.
					24	يتطلب تطبيق التعليم الإلكتروني إجراء تغييرات تنظيمية في الجامعة.

قائمة الملاحق

				يتطلب استخدام منصة التعليم الإلكتروني تعلم مهارات جديدة من قبل هيئة التدريس "فريق التكوين".	25
				يوجد عمل تقني مستمر للمستخدمين في الجامعة في مجال استعمال التقنيات الالكترونية	26
				يوجد ترويج من إدارة الجامعة للتحويل لتطبيق التعليم الإلكتروني.	27

الملحق رقم 03 : جدول قائمة المحكمين

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية