

## دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر والإسلامية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. محمود عبد المجيد عساف<sup>(\*1)</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد-وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

\* عنوان المراسلة: [Massaf1000@hotmail.com](mailto:Massaf1000@hotmail.com)

## دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر والإسلامية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية (الأزهر - الإسلامية) بمحافظات غزة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرهم تعزى إلى المتغيرات: (الكلية - الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية)، واتبع الباحث المنهج الوصفي / التحليلي بتطبيق أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (100) عضو هيئة تدريس من الجامعتين، وأظهرت النتائج التالي:

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كانت متوسطة بوزن نسبي (76.6%)، وقد احتل المجال الأول (جودة ودعم التعليم) على المركز الأول بوزن نسبي (78.6%)، والمجال الثالث (الميزة التنافسية والتعلم التعاوني) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.0%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة (الكلية، الجامعة، سنوات الخدمة، الرتبة العلمية). ومن أهم ما أوصى به الباحث ضرورة تعيين مختصين في مجال التعليم الإلكتروني في كل كلية من كليات الجامعة، تكون مهمتهم تذليل العقبات ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال التعلم الذاتي الإلكتروني وتقنياته، والمشاركة في إنتاج المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني، الجامعات الفلسطينية، استراتيجيات المنظمة المتعلمة.

## The Role of E-Learning in Promoting the Use of Learning Organization Strategies by Al-Azhar and Islamic Universities from the Faculty Members' Perspective

### Abstract:

This study aimed to identify the role of e-learning in enhancing the practice of learning organization strategies by Palestinian universities (Al-Azhar - Islamic) in Gaza governorates from the point of view of the faculty members, and to find out if there were statistically significant differences between the means of their assessment scores attributed to the study variables: (University - Years of Service - Academic Rank). To achieve these objectives, the descriptive, analytical method was used by administering a questionnaire consisting of (50) items and divided into four areas. The study sample consisted of (100) faculty members from the two universities. The results showed that the total score of the role of e-learning in enhancing the practice of learning organization strategies by Palestinian universities was medium with a relative weight of (76.6%). The first area (quality and support of education) ranked first with a relative weight of 78.6%. The third area (competitive feature and collaborative learning) was given the last rank with a relative weight of (73.0%). There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the study respondents regarding the role of e-learning in enhancing the practice of learning organization strategies by the Palestinian universities attributed to all the study variables: (college, university, years of service and academic rank). It was recommended that specialists in the field of e-learning should be appointed in each of the colleges of the university whose task would be to overcome the obstacles, and to strengthen faculty members' competence in the field of electronic self-learning techniques, and to contribute to the production of knowledge.

**Keywords:** e-learning, Palestinian universities, learning organization strategies.

## المقدمة:

لقد حولت الثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالم اليوم إلى قرية إلكترونية صغيرة تتلاشى فيها الحواجز الزمنية والمكانية، فتلاشت المسافات وتطايرت الحواجز السياسية والثقافية، ولا شك أن هذا التغيير قد فرض على المؤسسات التربوية أن تقدم حلولاً للاستفادة من التطور في هذا المجال وتوظيفها بما يتماشى مع أهدافها.

ولهذا أصبح التعليم مختلفاً عما سبق، خاصة بعد أن شهد القرن الجديد نقلات نوعية وتحولات كبيرة في شتى المجالات، وظهور الاقتصاد المعرفي القائم على المعارف وتكنولوجيا المعلومات، وعلى عوامة العمليات الاقتصادية والسياسية، وباتت المؤسسات التعليمية أداة مهمة في تأمين قدرة تنافسية تواكب كل هذه التطورات بتبني التعليم التنظيمي المستند إلى العمليات التفاعلية بين أطراف عملية التعليم (Balay, 2012, 2474)

فظهر التعليم الإلكتروني الذي تقوم فلسفته على إتاحة التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة للجميع، طالما أن قدراتهم وإمكاناتهم تمكنهم من النجاح في هذا النمط من التعليم، وذلك للعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع المتعلمين دون التفرقة بين الجنس أو العرق أو النوع أو اللغة، والوصول إلى الطلاب الذين يعيشون في مناطق نائية ولا تمكنهم ظروفهم من السفر أو الانتقال إلى الحرم الجامعي التقليدي، وأيضاً من أجل السماح للطلاب غير القادرين أو المعوقين، وكذلك ذوي الاحتياجات الخاصة بالحصول على فرص تعليمية وهم في أماكنهم، هذا إضافة إلى ما يتيحها هذا النظام من مساعدة الطلاب للتقدم في الدراسة وفقاً للمعدل الفردي المناسب لكل طالب على حدة (Frank, Reich, & Humphreys, 2003, 60).

ولعل هذا فرض على الجامعات تغيير ممارساتها ومسلماها، وإعادة التفكير في كل أنشطتها لربط التعليم بالتنمية وإعادة النظر في معايير الكفاءة الداخلية لها، بغية تحقيق أعلى درجات الكفاءة الخارجية لهذه المؤسسات من خلال التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم. فالجامعة كمنظمة متعلمة هي الجامعة التي تتمحور حو مبدأ (التربية المستدامة) وأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، وأن الجميع قابل للتعلم، فالطالب والمعلم والعميد ورئيس القسم، جميعهم بحاجة إلى التعليم والتدريب.

فالمؤسسات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعليم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع على أنها مصادر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة، لأن نجاح المنظمات في البقاء والاستمرار في الظروف المعاصرة، يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة، تمنح نفسها قيمة مضافة إلى الأعمال التي تؤديها (Huber, 2006, 37).

وعليه فإن مفهوم المنظمة المتعلمة مرتبط بالجامعة من قريب أو بعيد لارتباط المفهوم بالتعليم والتدريب الإلكتروني واكتساب المعرفة ونقلها، وهو من المفاهيم التي تسمح لأفراد المؤسسة المشاركة وتطوير الذات في الوقت الذي تزداد فيه حدة المنافسة، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات مثل دراسة البوسعيدي (2018)، السهلي (2017)، العنزى (2016) في بيئات تعليمية مختلفة.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

مع اتساع قاعدة استخدام الانترنت عالمياً، زادت إمكانية الاتصال البشري والكوني عموماً واتساع نطاق التسوق الإلكتروني والصرافة الإلكترونية، وتطور مكونات أجهزة الكمبيوتر وبرامجه من الماوس الذي يشعر بملس السلع التي تشتريها من الشبكة، وكذلك تطوير برامج لقراءة الكتب الإلكترونية بطريقة برايل لفاقدي وضاعف البصر، فضلاً عن إمكانية توجيه السيارة بالكمبيوتر بالكامل. كل ذلك أئزم مؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة أن تأخذ زمام المبادرة في توجيه برامجها ومقرراتها

عبر شبكة المعلومات "الانترنت"، لأن الجامعة من أهم المؤسسات القادرة على مواجهة تلك التحديات، وهي مركز الإشعاع العلمي والحضاري والتكنولوجي لأي مجتمع يريد الحفاظ على هويته الثقافية وحضارته الإنسانية ويسعى نحو الإبداع والتميز.

الأمر الذي فرض على الجامعات أن تتكيف مع الظروف المتغيرة بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة لضمان استمرارها وتعزيز موقعها التنافسي، حيث أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة الديحاني (2015)، الدسوقي (2014)، العتيبي وبرايم (2015)، Ali (2012)، النصور (2010)، ودراسة عبيد وربايعة (2016) بضرورة التحول نحو المنظمة المتعلمة لما لها من رؤية مشتركة، وتعكس شعور العاملين بالمسؤولية نحو تقدم الجامعة بطريقة إبداعية.

وفي الوقت الذي تسعى فيه الجامعات الفلسطينية إلى التميز في أداؤها وتقديم أفضل الخدمات لمجتمعها، في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المتردية التي تمر بها، تأتي الحاجة إلى ربط التعليم فيها بمفهوم المنظمة المتعلمة كحل لتحويل الرؤية إلى واقع، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني من ضعف الإمكانيات وانحسار التمويل.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة؟  
ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ما الدرجات التقديرية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والإسلامية لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارستها لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات: (الكلية - الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1 - التعرف إلى دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر والإسلامية بمحافظات غزة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 2 - الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات: (الكلية - الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية).

## أهمية الدراسة:

الأهمية الموضوعية:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات الفلسطينية والذي يعد من أحدث المداخل الإدارية، في الوقت الذي يزداد فيه الطلب على التعليم العالي في فلسطين، وتراجع فيه حركة الاستفادة من مخرجاته بسبب الانقسام السياسي وانعكاسات الحصار، كما تأتي هذه الدراسة استجابة للنداءات الداعية إلى ضرورة استخدام أعضاء هيئة التدريس لخدمات التعليم الإلكتروني، خاصة في ضوء الحقيقة القائلة بأن الكثير من هذه الخدمات قد أصبحت جزءاً من الحياة اليومية للطلاب.

## الأهمية التطبيقية :

- 1 - قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع إطار فلسفي ومنهجي لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- 2 - قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القارئون على وحدات الجودة في المؤسسات من خلال تحسين أداء العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها بما يتلاءم وخصائص المنظمة المتعلمة.
- 3 - قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا، والباحثون في مجال التعليم الإلكتروني أو الإدارة العامة من خلال إجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى.
- 4 - رفد المكتبة الفلسطينية بدراسة قد تعد الأولى من نوعها - في حدود علم الباحث - تساعد الإدارات العليا على التخطيط المؤسسي لتحسين جودة الأداء المؤسسي.

## حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على عدة محددات ووجهت الدراسة، وهي:

- 1 - حد الموضوع: التعرف إلى دور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعتي الأزهر والإسلامية بمحافظات غزة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وذلك في المجالات: ( جودة ودعم التعليم، مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية، الميزة التنافسية والتعلم التعاوني، التعلم المستمر والتطوير الذاتي).
- 2 - الحد المؤسسي: الجامعات الفلسطينية الأكبر بمحافظات غزة (الأزهر - الإسلامية).
- 3 - الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين.
- 4 - الحد الجغرافي: محافظات غزة (الجنوبية لفلسطين).
- 5 - الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2017 / 2018.

## مصطلحات الدراسة:

### 1 - التعليم الإلكتروني :

يعرفه Willett و Minton (2003، 6) بأنه: " اتصال ثنائي بين كل من المعلم والطلاب المنفصل كل منهما عن الآخر مكانياً أو زمنياً، مع تدعيم هذا الاتصال بالتكنولوجيا من أجل تطوير العملية التعليمية".  
ويعرفه عثمان (2011، 44) بأنه: " طريقة للتعلم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب وشبكاته ووسائطه المتعددة، ومحركات بحث، وبوابات انترنت، سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: " استخدام الوسائط الإلكترونية من قبل مؤسسات التعليم الجامعي ممثلة بأعضاء هيئة التدريس لنقل المحتوى التعليمي إلى الطلاب خارج الحرم الجامعي أو داخله بهدف إتاحة عملية التعلم لكل أفراد المجتمع ورفع كفاءة وجودة العملية التعليمية، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية".

### 2 - المنظمة المتعلمة :

تعرفها السهلي (2017، 18) بأنها: " المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات: التقليدية الأخرى من حيث: تمكين العاملين فيها من التعليم المستمر، وتبني استراتيجية المشاركة، وإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات المستمرة".

ويعرفها نجم (2005، 43) بأنها: " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، بحيث يؤدي أعضاؤها دوراً فعالاً في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وحلها".

## استراتيجيات المنظمة المتعلمة :

النماذج التي حددها العلماء لقياس درجة اكتمال أو كفاءة الجامعة، وهي عبارات وصفية تحدد الصورة التي يجب أن تكون عليها في المستقبل، وهي إما أن تكون (Can, 2011, 6258) :

- معايير Senge (2006)، وهي: (التفكير النظامي، البراعة الشخصية، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، تعلم الفريق).
- معايير Marsick (2003)، وهي: (التعلم المستمر، التعاون وتعلم الفريق، تعزيز الاستفسار والحوار، التعلم المشارك، الرؤية الجماعية، ربط المنظمة بالبيئة، القائد القدوة).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "النماذج التي استطاعت الجامعة أن تنسجها بالقدر الذي يمكنها من مشاركة المعرفة وربطها بالبيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية والتعلم التعاوني، والتعلم المستمر والتطوير الذاتي، وهي التي حدد أفراد العينة درجة تأثرها بدور التعليم الإلكتروني من خلال الاستبانة المخصصة لذلك في هذا البحث".

## الإطار النظري:

### أولاً: التعليم الإلكتروني:

تشير الأدبيات التربوية إلى وجود مجموعة كبيرة من المرادفات اللغوية التي تشير إلى التعليم الإلكتروني، الأمر الذي أدى إلى وجود صعوبة في وضع مفهوم واضح ومحدد للتعليم الإلكتروني، والتي منها: التعلم عبر شبكة الإنترنت، والتعلم الجوال، والذي يسمى مختصراً، والتعلم خارج حرم الجامعة، والتعلم البعيد، والتعلم الافتراضي (virtual learning)، والتعلم الإلكتروني (online learning) أو التعليم الإلكتروني (E-education) (Abouchedid & Eid, 2004, 20).

وتشير تلك المصطلحات جميعاً بصورة أساسية إلى استفادة العملية التربوية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوصيل الأنشطة التعليمية إلى الطلاب الذين لا تمكنهم ظروفهم من الحضور إلى الحرم الجامعي التقليدي، ومن أجل تحسين العملية التعليمية.

ويمكن تعريف التعليم الإلكتروني على أنه: "عبارة عن محتوى تعليمي أو خبرة تعليمية يتم توصيلها عن طريق التكنولوجيا الإلكترونية، والتي تتضمن ما يلي: الإنترنت، والفيديو، وفيديو المؤتمرات من بعد (video teleconference) والقمر الصناعي، والبريد الإلكتروني (E-mail)، وغرف المحادثة (chat rooms)" (Jones, 2003, 11).

### أهداف التعليم الإلكتروني:

ليست التكنولوجيا في حد ذاتها هي التي تغير أو تحسن العملية التعليمية، حيث يجب التنبيه إلى أن الاستراتيجية التعليمية، والهيكل الإداري وما يرتبط به من عمليات، ومعظم الأدوار والمهارات الأخرى تعتبر مفااتيح نجاح لإدخال أي تكنولوجيا داخل التعليم الجامعي.

ويحدد Seagren و Adams (2004, 33) أهداف التعليم الإلكتروني فيما يلي:

- 1 - تحسين المدخلات.
- 2 - تحسين الجودة التعليمية.
- 3 - زيادة كفاءة كل من المؤسسات والطلاب.
- 4 - تحقيق رضا العملاء (المستفيدون من الخدمة التعليمية).
- 5 - توسيع الرقعة الجغرافية للمؤسسات التعليمية، ووصولها إلى المناطق النائية.

حيث تزداد كفاءة المؤسسات التعليمية، وتنتقل من طور المحلية إلى العالمية، ومن ثم تزداد حدة التنافس على مستوى عالمي لجذب أكبر عدد ممكن من المتعلمين من مختلف أنحاء العالم، الأمر الذي سوف يؤدي إلى

زيادة كفاءة الأفراد والارتقاء بمستواهم المهني والأكاديمي خاصة في دول العالم النامي.  
فوائد ومميزات التعليم الإلكتروني:

لقد تزايدت معدلات الدخول إلى الإنترنت، وكذلك التعليم عبرها في ازدياد مستمر أيضاً، وذلك لما للإنترنت من قدرة هائلة على إتاحة الاتصال بأي فرد من أي مكان في أي وقت.

إن استخدام الإنترنت يعنى الالتحاق بعالم المعلومات، حيث يمكن لأعضاء هيئة التدريس إنشاء فصول افتراضية (virtual classes)، وتتيح لهم نشر ملاحظاتهم وواجباتهم التعليمية بسهولة على الموقع، وتزيد كذلك من الاتصال بين كل من الخريجين القدامى والطلاب الجدد وبين أعضاء هيئة التدريس. وتعتبر بيئة التعليم الإلكتروني بيئة جديدة بأدوات ووسائل جديدة غير معتادة حيث السرعة الذاتية، ووحدات متعددة الوسائط لتوصيل التعليم، وتقويم أعمق للمخرجات التعليمية، وأيضاً التفاعل المباشر بين المعلمين والمتعلمين مما يسهل عملية التغذية الراجعة والتقدم باستمرار.

ويشير مركز فلوريدا للتكنولوجيا التعليمية (The Florida Center for Instructional Technology) إلى مميزات التعليم الإلكتروني في الجوانب الستة التالية (درويش وباشوية، 2006، 17):

- 1 - الملاءمة (Convenience): تزود تقنيات التعليم الإلكتروني الطلاب والمعلمين بأوضاع ملائمة، بمعنى الحصول على العديد من تلك التقنيات من داخل المنزل عبر مؤتمرات الفيديو كوفرنانس، أو عن طريق القمر الصناعي، أو من خلال شرائط الفيديو التي يمكن الاطلاع عليها ومراجعتها في أي وقت.
- 2 - المرونة (Flexibility): يستطيع الطلاب اختيار الوقت المناسب لتعلمهم ومشاركتهم على أساس فردي، فبينما يشاهد طالب شريط الفيديو في منتصف الليل يقوم آخر بقراءة بريده الإلكتروني في الصباح الباكر، وبينما يستعرض أحد الطلاب الموقع الإلكتروني لمدة نصف ساعة، يقضى طالب آخر ساعة لنفس الغرض.
- 3 - الفاعلية (Effectiveness): فليس التعليم الإلكتروني ملائماً فقط بل ذو فاعلية أيضاً، فقد وجدت العديد من الدراسات أن التعليم الإلكتروني مساوٍ إن لم يكن أكثر كفاءة من التعليم التقليدي.
- 4 - تنوع الحواس (Multi-Sensory): حيث هناك العديد من المواد الكثيرة والمتنوعة والتي تقابل احتياجات كل فرد، فبعض الطلاب يتعلم عن طريق الصورة المرئية، وآخر عن طريق الصوت والصورة، وثالث عن طريق برامج الكمبيوتر حتى يتم القضاء على الملل وتصبح العملية التعليمية متجددة.
- 5 - التفاعلية (Interactivity): فعلى عكس الرأي المشهور، تقدم مقررات التعليم الإلكتروني تفاعلات أكثر مع الطلاب. فالطلاب الذين لديهم خجل من طرح أسئلة في الفصل، غالباً ما يفتحون عندما تقدم لهم الفرصة للتفاعل عبر البريد الإلكتروني أو أي وسائل فردية أخرى الأمر الذي يساعد المعلم على تلبية حاجات الطلاب الفردية.
- 6 - التكافؤ (Equity): حيث إن عدم تكافؤ الفرص أمر واضح في التعليم النظامي التقليدي، حيث إن هناك فجوة وتبايناً واضحاً بين الريف والحضر، وبين الذكور والإناث في بعض الأماكن، وبين السود والبيض في أماكن أخرى وغير ذلك من المتغيرات، ولكن عندما يتم تطبيق التعليم الإلكتروني يمكن أن يحدث نوعاً من التكافؤ في تقديم الخدمات التعليمية بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: المنظمات المتعلمة:

في ظل التقدم العملي الهائل، وما شهدته مؤسسات التعليم العالي من تطورات، بدأت الجامعات باتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية لتحسين أدائها والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لتكون قادرة على تلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم منها، بما يحقق مستوى المنافسة.

ونتيجة لذلك جاء التحول إلى اعتماد نظام المنظمة المتعلمة التي بدأت فكرته منذ السبعينيات من القرن الماضي على يد Argyris و Schon عام 1978م، إلا أن الظهور الحقيقي لهذا النظام، بوصفه



توجهاً إدارياً جديداً كان في عام 1990 عندما نشر Senge (2006) كتابه الموسوم (النظام الخامس) (The fifth discipline) عن مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية تعلمية.

مفهوم المنظمة المتعلمة :

تتصف المنظمات المتعلمة بمقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات، وتحفيز العاملين كافة - على المستوى الفردي والجماعي - لزيادة مقدراتهم للوصول إلى النتائج المرغوب فيها، والتي يهتمون بتحقيقها (السهلي، 2017، 54).

وقد عرفها Senge (2006، 8) بأنها "منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم مع بعضهم البعض باستمرار".

ويلاحظ من التعريف أنه "يركز على الجانب الإنساني في المنظمة، حيث يتعلم الأفراد أولاً كفايات ومهارات تمكنهم من تحقيق قدر من التمكين الشخصي، ثم تدمج في عمل جماعي موحد ينتج عنه تحقيق الأهداف المرغوب فيها" (الطويل وعبانة، 2009، 86).

وتعد المنظمة المتعلمة مثالية فيما يتعلق بما تريده المنظمات من تطور لتكون قادرة على الاستجابة للضغوط المتنوعة التي تواجهها، حيث يتطلب بناؤها جهوداً استثنائية هادفة، من خلال تبني أنظمة تفكير تتصف بالتكامل والشمولية، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها باستمرار من خلال الرؤية والقيم والاتصال، واختيار السياسات، والهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات ومدى ملاءمتها.

وقد أكد الكبيسي (2004) على أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية، ويحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلية التنظيمية، وتشكيل فرق العمل، وطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين، والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

وقد استعرض Page-Tickell (2014) ثلاثة مفاهيم للمنظمة المتعلمة هي:

1. منظمة تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر.
  2. توسع مقدراتها للتوصل إلى نتائج مرغوبة فعلاً، وتوفر المجال للطموح الجماعي، وتمكن العاملين من تعلم كيف يتعلمون من بعضهم البعض، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة.
- توفير المهارة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعمل على تعديل السلوك بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة (Page-Tickell, 2014, 63).

أبعاد المنظمة المتعلمة :

حدد Senge (2006) خمسة أنظمة تسهل عملية التعلم التحويلي في المنظمة المتعلمة هي:

- التفكير النظامي: وهو الذي يمكنهم من تقدير دورهم في تناول المشكلات التي يسعون لحلها، وهو عبارة عن إطار مفاهيمي، وكتلة من المعرفة، وإدارة تمكين الأعضاء من رؤية الأنماط المختلفة بصورتها الكلية لمعرفة كيفية إحداث التغيير فيها.
- البراعة الشخصية: وهي التي تعمل على تشجيع المجازفة كوسيلة لتسريع تطور الفرد، لاسيما وأن هذه المنظمات تهيئ بيئات يستطيع الفرد فيها تعلم المهارات والأساليب الجديدة عن طريق الخبرة والممارسة، مثل إجراء الأبحاث والدراسات.
- الرؤية المشتركة: تصوغ المنظمات المتعلمة رؤية مشتركة مستمدة من التوجيه الشخصي للأعضاء،

وتوضح الممارسات اللازمة لتسهيل الالتزام والامتثال لهذه الرؤية فضلاً عن ذلك، فإن هذه الرؤية تترجم إلى أغراض وقيم واضحة. وقد افترض أن الالتزام بشيء لهم تأثيراً احساسياً عميقاً بالطاقة لدى الأفراد.

- النماذج الفصلية: وهي ما يعرف باسم (الذخيرة) وهي معتقدات راسخة وافتراسات وتعميمات، تمثل مقترحات شفوية، أو صوراً بصرية تعبر عن إدراكات الأفراد واختيارهم.
  - تعلم الفريق: ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم إلى المنظمة. ويعمل التعليم الفريقي على تطوير مهارات مجموعات الأفراد للبحث عن الصورة الكلية التي تنبع نتيجة لرؤى الأفراد.
- مببرات المنظمات المتعلمة:

أشار Thomas و Allen (2006، 126) إلى عدد من المبررات التي تبين الحاجة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وهي:

1. العالمية: إذ تحقق العديد من المنظمات أرباحاً ومراكز تنافسية، وتقدم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهذا ما يعكس مقدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.
2. التكنولوجيا: حيث أحدثت التكنولوجيا تغييرات جوهرية في أسس المنافسة بين الأعمال نظراً لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات، وفي زيادة مقدرتها على التوجه نحو التغيير الاستراتيجي، لتكون قادرة على التجديد والإبداع.
3. التغيير في أساليب العمل: حيث انتقلت المؤسسات من إدارة الجودة التي فرضت نفسها في الثمانينات، إلى التوجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات، ومن ثم التحول في أساليب العمل وطرقه في القرن الحادي والعشرين.
4. زيادة تأثير المستفيدين: حيث تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى كسب رضا المستفيدين والمحافظة عليهم، لأنهم يمتلكون قوة تأثير في تحديد خطة سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها.
5. المعرفة: حيث تعد المعرفة من أهم الموجودات المهمة لأي منظمة ومن أهم مصادر الثروة، ويعد العنصر البشري المصدر الرئيس المقتدر على توليد المعرفة.
6. تطور أدوار العاملين وتوقعاتهم: تزداد أهمية الموارد البشرية مع تزايد خبراتها وتعلمها، وذلك على عكس الموارد الأخرى التي تتناقض قيمتها مع الاستخدام والتقاعد لذا تسعى المنظمات الحديثة إلى جذب صناع المعرفة واستقطابهم.

أهمية المنظمة المتعلمة:

إن تبني فلسفة المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية تعتبر ضرورة ملحة بما توفره من إمكانات ومزايا فريدة، حيث تحول المؤسسة التربوية إلى نظام دائم التعلم والتطوير، فالمنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الواعدة للمؤسسات التربوية، حيث إنها تجعل من المعلم طالبا دائماً للتعلم.

وقد ذكر الطويل وعبابنة (2009، 92) أن المنظمة المتعلمة تعمل على:

1. تشجيع أعضاء المؤسسة على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم سواء كانت إيجابية أم سلبية، وتشجيع التفكير الحر الذي يساعد في توليد حلول جديدة للمشكلات.
2. يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوارهم ومهام الآخرين.

ويضيف السالم (2005، 35) في هذا المجال:

- تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص، مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار.
- يتم احترام آراء كل شخص، وأن الأفكار التي لا يستطيع تقديمها لا تتحدد أهميتها بمركزه الوظيفي، بل بما تملكه من أهمية في حد ذاتها.

خصائص المنظمة المتعلمة:

تتمتع المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص والمميزات التي جعلت منها محور اهتمام الباحثين والتربويين، فهي تدعو إلى جعل المؤسسة مجتمعاً دائماً تتعلم، ومن الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة:

1. تقدم فرصاً للتعلم المستمر.
  2. تمتلك هيكلاً تنظيمياً محفزاً يعمل على تشجيع السلوك التكيفي.
  3. تشجيع المناقشة والاستفسار والحوار بشكل مطمئن للعاملين من أجل المشاركة بطريقة منفتحة.
  4. تقوم بعملية تبادل متكررة للمعلومات مع البيئة الخارجية (نظام منفتح).
  5. تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة.
  6. صقل مستمر للعمليات الأساسية وإنتاج الأفكار الجديدة (البناء، 2012، 33).
- لعل كل ما سبق يحتاج إلى جهود قيادية، وإجراءات جريئة، تتمثل من وجهة نظر الباحث فيما يأتي:
- أ- توفير وسائل الاتصال والتواصل الفاعلة وعلى رأسها (التعليم الإلكتروني).
  - ب- التأثير على سبل الحوار وقبول الآخر بدلاً من النقاش.
  - ت- قبول مبدأ التعلم في مجموعات صغيرة.
  - ث- الاستعداد للتعبير وإدارة المعرفة.
  - ج- قبول المخاطر والتسامح مع الأخطاء والتأكيد على التفكير الحر.
  - ح- تنظيم الإبداعات وتشجيع مبادرات المراجعة والتساؤل.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية سواء كان على مستوى التعليم الإلكتروني أو مستوى المنظمة المتعلمة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات بما يفيد موضوع الدراسة الحالية:

أولاً: الدراسات التي تناولت التعليم الإلكتروني:

دراسة محمد وعلي (2018) هدفت إلى إبراز مفهوم التعليم الإلكتروني والأسباب التي تدفعنا إلى الاهتمام بهذا الجانب إضافة إلى تحديد العوقات التي تحول دون التقدم أو تطبيق هذا الفرع من التعليم في العراق، وما الحلول المقترحة لتطوير العمل في مجال التعليم الإلكتروني، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وخلصت النتائج إلى وجود نقص كبير في هذا المجال، إضافة إلى عدم توفر البنى التحتية للنهوض بالتعليم الإلكتروني على الرغم من أن الجامعات العراقية تسعى إلى التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

دراسة الحجايا (2013) هدفت التعرف إلى واقع التعليم الإلكتروني في الجامعات، واستهدفت درجة توافر البنية التحتية للتعليم الإلكتروني ودرجة معرفة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بمتطلبات التعليم الإلكتروني، وقد طبقت الدراسة على جامعتي (الطفيلة التقنية - الحسين بن طلال) بواقع عينة (110) أعضاء هيئة تدريس، وقد أشارت النتائج إلى أن البيئة التحتية للتعليم الإلكتروني ما زالت في أدنى درجات المتوسط حيث بلغت (2.57) من (5)، أما درجة معرفة أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات التعليم الإلكتروني فقد كانت بدرجة مرتفعة بلغت (3.76)، أما درجة الممارسة فقد كانت بدرجة متوسطة (3.34)، وقد أوصى

الباحث بزيادة الدعم للجامعات لرفع مستوى البنية التحتية للتعليم الإلكتروني.

دراسة أبوغبين (2012) هدفت التعرف إلى دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في المجالات التالية: (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، جودة خدمة المجتمع، الاستجابة للرغبات) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مطبقاً أداة الدراسة المكونة من (37) فقرة على عينة قوامها (330) من الموظفين الأكاديميين في (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى - جامعة القدس المفتوحة)، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وبين تعزيز الميزة التنافسية، كما إنه لا توجد فروق في تقديرات أفراد العينة لهذا الدور تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية).

دراسة أبو مغيصيب (2012) هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة على تقبل المدرسين للعمل على نظام الموئل للتعليم الإلكتروني في الجامعة الإسلامية، متمثلة في: (جودة المعلومات، جودة الخدمة، جودة النظام، الدعم الفني، الثقة، الرضا، المنفعة المتوقعة، سهولة الاستخدام)، حيث تم التأكد من وجود هذه العوامل، ثم قياس مدى ارتباط كل عامل من العامل المؤثر عليه، وذلك من خلال إعداد نموذج مقترح للدراسة، حيث تم توزيع استبانة على (96) عضوية هيئة تدريس من الجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة العمل على نشر الوعي بأهمية التعليم الإلكتروني.

دراسة العسيلي (2011) هدفت التعرف إلى تحديات تطبيق التعليم الإلكتروني من وجهة نظر الدارسين في جامعة القدس المفتوحة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (175) طالباً وطالبة ممن درسوا بنمط التعليم الإلكتروني في منطقة الخليل التعليمية، وقد أظهرت الدراسة أن درجة تقدير الطلبة للتحديات، والفرص المتاحة للتنمية من وجهة نظرهم كانت (متوسطة)، حيث كانت أبرز العيقات (ضعف مستوى الدارسين في اللغة الإنجليزية)، و(النقص في عدد أجهزة الحاسوب)، وكانت أبرز الفرص المتاحة للتنمية من خلال اقتصاد المعرفة (حث الدارسين على التعلم الذاتي)، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الدارسين حول التحديات وحول الفرص المتاحة لتنميتهم تعزى إلى المتغيرات: (السنة الدراسية، الجنس، امتلاك الدارس لجهاز حاسوب).

دراسة عودة (2011) هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني في مناطق جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على (113) مشرفاً، وقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد العينة حول معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني تعزى لمتغير المؤهل العلمي في حين توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح (5 - 10 سنوات)، وكذلك لمتغير الإنفاق باستخدام الحاسوب وذلك لصالح المعرفة الأكبر، وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة استمرار العمل في تنمية قدرات المشرفين من خلال الدورات التدريبية في هذا المجال، وضرورة تقدم المشرفين لامتحان شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL.

دراسة Sadik (2007) هدفت التعرف إلى مدى استعداد أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي لتطبيق مقررات التعليم الإلكتروني ضمن خطة المجلس الأعلى للجامعات لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من تقنيات التعلم الإلكتروني في تطوير منظومة التعليم الجامعي والتغلب على بعض المعوقات التي تواجه التعليم الجامعي في مصر، وقد أوضحت الدراسة أن 72% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن لديهم المعارف اللازمة لتطوير مقرراتهم، بينما 66.6% منهم يرون أن لديهم المهارات التقنية اللازمة للبدء في تطوير مقرراتهم إلكترونياً، أما عن اتجاهاتهم فقد أشارت الدراسة أن 94% منهم لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطبيق التعليم الإلكتروني، أما عن المعوقات فتمثلت في نقص التدريب بنسبة (55%)، وعدم وضوح الرؤية ونقص المعلومات بنسبة (49%)، وقلة الأجهزة والموارد بنسبة (46%).

دراسة يمانى (2006) هدفت التعرف إلى قدرة التعليم الإلكتروني على مواجهة تحديات التعليم العالي السعودي في ضوء عصر تقانة المعلومات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (152) عضو هيئة تدريس من جامعة أم القرى، وجامعة الملك خالد، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة أن العينة تؤيد بشكل كبير تطبيق التعليم الإلكتروني لمواجهة تحديات التعليم العالي فيما يخص استخدام الإنترنت، حيث إن ذلك يخفف من عبء عضو هيئة التدريس، وأن غياب الأنظمة واللوائح المتعلقة بمنح الدرجات لطلبة التعليم الإلكتروني يعد المعوق الأعلى تأثيراً على نجاح التطبيق، وأن ضعف مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام التقنية الحديثة يؤثر على تطبيقه بفعالية.

ثانياً: دراسات تناولت المنظمة المتعلمة (أبعادها واستراتيجياتها):

دراسة البوسعيدي (2018) هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة التي طورها (Watkins & Marsick, 1996) على عينة مكونة من (42) موظفاً في الكلية، وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (الجنس - المستوى الدراسي) في حين توجد فروق تعزى لمتغير الوظيفة لصالح (الإداريين).

دراسة عبيد وربايعة (2016) هدفت التعرف إلى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين، ولتحقق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي / التحليلي بتطبيق استبانة على (132) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر معايير المنظمة المتعلمة وأبعاد إدارة المعرفة كان بدرجة كبيرة، وأن هناك أثراً إيجابياً قوياً لأبعاد إدارة المعرفة في المتغيرات التابعة لمعايير المنظمة المتعلمة.

دراسة العنزي (2016) هدفت التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت نحو توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة (Dimensions of Learning Organization Questionnaire-DOLOQ) على عينة مكونة من (194) عضواً، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتخصص الكلية لصالح الكليات الأدبية.

دراسة الدسوقي (2014) هدفت التعرف إلى درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (102) أعضاء، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد العينة لتوافر معايير المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة كبيرة عند (72.4%)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتوافر معايير المنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، التخصص) ولكن توجد فروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح (الإسلامية) ولتغير الرتبة العلمية لصالح (أستاذ)، كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بلغت (0.8) بين درجة تقدير المعايير والإنتاج المعرفي.

دراسة Balay (2012) هدفت التعرف إلى أثر تصورات هيئة التدريس عن المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي / التحليلي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (172) من أعضاء هيئة التدريس من جامعتي زيرف zieve وجامعة هاران (Haran University)، وأظهرت النتائج أن تصورات أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروق لصالح أعضاء هيئة التدريس من جامعة زيرف الخاصة.

دراسة Alih (2012) هدفت لاختبار تصورات الموظفين الأكاديميين عن خصائص المنظمة المتعلمة في مجال التعليم العالي، واختبرت الدراسة العلاقة بين خصائص المنظمة والرضا الوظيفي في أنشطة البحث والتدريس، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة (DLOQ) على عينة مكونة من (400) موظفاً أكاديمياً في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا، وأظهرت النتائج أن مستويات التقدير لهذه الخصائص جاءت متوسطة وأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي في أنشطة البحث والتدريس.

دراسة الشريفي، الصرايرة والناظر (2012) هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث المسحي، وتألفت عينة الدراسة من (90) عضواً، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (مستوى الفرد - مستوى الجماعة - المستوى التنظيمي)، وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.46) وقد احتل مجال (مستوى الجماعة) بمتوسط حسابي (3.65) يليه (المستوى التنظيمي) بمتوسط (3.45) وأخيراً (مستوى الفرد) بمتوسط حسابي (3.40)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر الأبعاد تعزى إلى متغير (التخصص - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية).

دراسة أبو حشيش (2012) هدفت التعرف إلى العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى ومستوى إدارة المعرفة فيها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على (100) عضو هيئة تدريس من جامعة الأقصى، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج: الدرجة الكلية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان (60.9%) وكان أعلى المجالات مجال (تشجيع الحوار والاستفسار) وأدناها مجال (إيجاد فرص للتعليم المستمر)، وتوجد علاقة ارتباط طردي بين إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة بلغت قيمة معاملها (72.3%).

دراسة جبران (2011) هدفت الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (439) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير المعلمين للمنظمة المتعلمة في مدارسهم جاءت متوسطة، حيث حصل مجال المناخ على أعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

دراسة زايد، بوبشيت، والمطيري (2009) هدفت التعرف إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وتقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في قطاعات الهيئة الملكية بالجبل، واستخدم الباحثون أداة (مارسك وواتكنز)، وتكونت عينة الدراسة من (211) موظفاً بالهيئة، وتوصلت الدراسة إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفراً في القطاعات الرئيسية هو: (تمكين الأفراد من الرؤية المشتركة) وتوصلت الدراسة إلى أن النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عملية التخطيط والتنظيم ووضع الاستراتيجيات مثل (التعلم المنظومي، والمنظمات المتعلمة)، بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو تشجيع الحوار والاستفسار.

دراسة Ng (2008) هدفت التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المتعلمة والمستخدمة في دراسة Marsick وWatskins (1996) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة بماليزيا، والتعرف إلى مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء منظمة متعلمة. وقد أشارت النتائج إلى أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

دراسة Brasco (2008) هدفت التعرف إلى ما إذا كانت المدارس الكاثوليكية في ولاية فلوريدا تطبق مبادئ المنظمة المتعلمة، وإذا كانت كذلك فما تأثير ذلك على تعلم الطالب وإنجازاته، واستخدمت الدراسة منهج البحث التجريبي، وكانت المدرسة وحدة للدراسة، وقد طبق مسح المنظمة المتعلمة للمدارس على (50)

مدرسة في ولاية فلوريدا، وطلب من كل مدرسة توزيع الأداة على عشرة من المعلمين، واستجاب لهذا الطلب (34) مدرسة، وأظهرت النتائج أن:

- المدارس الكاثوليكية تطبق مبادئ المنظمة المتعلمة، وأن نظام (النماذج العقلية) ارتبط سلبيا، وبدلالة إحصائية بتحصيل الطلبة، بينما ارتبط نظام (الرؤية المشتركة) إيجابيا وبدلالة إحصائية بتحصيل الطلبة.

- هناك علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية وكل من (النماذج العقلية- الرؤية المشتركة - التفكير التنظيمي) وتحصيل الطلبة.

دراسة Lee وChang (2007) هدفت لتحديد العلاقة التشابكية بين ( القيادة - الثقافة التنظيمية - عمل المنظمة المتعلمة - رضا العاملين) واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية حيث أرسلت (1000) استبانة بالبريد، استعبد منها (134)، وقد أشارت النتائج إلى أن هناك دلالات كثيرة ومتنوعة لعمل المنظمة المتعلمة، وأن هناك فروقا دالة إحصائية لتغيرات (القيادة - الثقافة التنظيمية) على رضا العاملين، كما أن متغيري (القيادة - الثقافة التنظيمية) يمكنهما التأثير إيجابياً في عمل المنظمة وبدلالة إحصائية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، نجد أن ما تعلقت بالتعليم الإلكتروني منها ما جاء كمتغير مستقل مثل دراسة أبو غبن (2012)، ودراسة يمانى (2006)، ومنها ما تعلق بمهية التعليم الإلكتروني والتحديات التي تواجهه ومعابيره مثل دراسة العسيلي (2011)، الحجايا (2013)، أبو مغيصيب (2012)، عودة (2011)، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي / التحليلي، ومع بعضها في استخدام العينة مثل دراسة أبو غبن (2012)، الحجايا (2013)، يمانى (2006) واختلفت مع دراسة العسيلي (2011).

وفيما يخص الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة، فجميعها تناول مدى توفر أبعادها، أو درجة ممارستها، ولكن منها ما اتفق في بيئة التطبيق مثل دراسة السهلي (2017)، البوسعيدي (2018)، العنزي (2016)، أبو حشيش (2012)، ودراسة الدسوقي (2014)، في حين اختلفت مع باقي الدراسات التي طبقت في المدارس. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في إعداد الاستبانة وتحديد مجالاتها، ومن ثم تفسير النتائج. وتجدر الإشارة إلى أن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها تبحث في أثر التعليم الإلكتروني في الجامعات في تعزيز استراتيجيات المنظمة المتعلمة، خاصة في الجامعات النظامية بمحافظة غزة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات من العينة الكلية للتوصل إلى النتائج.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث في الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2002، 43).

## مجتمع الدراسة وعينتها :

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية الأكبر بمحافظات غزة (الأزهر - الإسلامية) وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (120) عضواً من أصل 526 عضواً، في حين كانت الاستبانة المستردة للتحليل هي (100) حيث إن (17) عضواً لم يستجيبوا، و(3) استبانة كانت غير صالحة للتحليل، والجدول التالي يبين توزيع العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية :

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية

الكلية	إنسانية	علمية	الكلية
العدد	70	30	100
النسبة المئوية	70	30	100
الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الكلية
العدد	40	60	100
النسبة المئوية	40	60	100
سنوات الخدمة	أقل من 10	10 - 15 سنة	أكثر من 15
العدد	55	30	15
النسبة المئوية	55	30	15
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
العدد	48	36	16
النسبة المئوية	48	36	16

## أداة الدراسة :

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي الخاص بالتعليم الإلكتروني والمنظمة المتعلمة، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة الدسوقي (2014)، ودراسة البوسعيدي (2018) تم تحديد مجالات الاستبانة بما يتناسب ووظائف الجامعة الواقعية والمتوقعة، حيث أراد الباحث أن تكون المجالات وفقراتها توضح دور التعليم الإلكتروني في تعزيز استراتيجيات المنظمة المتعلمة، وتم إعداد استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات: ( جودة ودعم التعليم - مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية - الميزة التنافسية والتعلم التعاوني - التعلم المستمر والتطوير الذاتي).

وقد تبنى الباحث في هذه الاستبانة الشكل المقنن الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة، حيث استخدم مقياس التدرج الثلاثي لحساب استجابات عينة الدراسة على النحو التالي: (درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة ضعيفة) بحيث تأخذ الاستجابة الأرقام (3 - 2 - 1)، حيث تشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة أو عدم الموافقة في إطار المقياس الثلاثي المستخدم في هذا البحث كما يلي:

- وتحدد درجة التقدير من خلال مدى التدرج الثلاثي هو (3 = 1 - 2) وطول الفترة (0.66) بوزن، كما يلي:
- (1.00 - 1.66) تميل الإجابات إلى الموافقة بدرجة ضعيفة.
- (أكبر من 1.66 - 2.33) تميل الإجابات إلى الموافقة بدرجة متوسطة.
- (أكبر من 2.33 - 3.00) تميل الإجابات إلى الموافقة بدرجة كبيرة.

## صدق وثبات الأداة :

1 - صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة والتربية، الذين أبدوا آراءهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من المجالات الأربعة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك



الأراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية والتي قدمت لعينة الدراسة (50)، بعد حذف فقرتين، وتعديل صياغة العديد من الفقرات.  
2 - صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): معاملات ارتباط كل مجال من المجالات والدرجة الكلية

م	المجال	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
1	جودة ودعم التعليم	0.83	0.00
2	مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية	0.86	0.00
3	الميزة التنافسية والتعلم التعاوني	0.87	0.00
4	التعلم المستمر والتطوير الذاتي	0.91	0.00

يتضح من جدول (2) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذي دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#### ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية التي بلغت (30) فرداً من خارج العينة الأصلية وباستخدام طريقة:

- حساب معامل ألفا كرونباخ: حيث تم حساب معامل الثبات لجميع العبارات، حيث يشير إلى أن معاملات الثبات أعلى من (0.975)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ

م	اسم البعد	عدد العبارات	الثبات
1	الأول/ جودة ودعم التعليم	14	0.874
2	الثاني/ مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية	10	0.855
3	الثالث/ الميزة التنافسية والتعلم التعاوني	12	0.865
4	الرابع/ التعلم المستمر والتطوير الذاتي	14	0.947
	الاستبانة ككل	50	0.975

#### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك استخدام اختبار T-test لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما الدرجات التقديرية لأعضاء هيئة التدريس ممارسة جامعتي الأزهر والإسلامية لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة جامعاتهم لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة؟"

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
1	جودة ودعم التعليم	2.36	0.36	78.6	1	كبيرة
2	مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية	2.30	0.39	76.6	3	متوسطة
3	الميزة التنافسية والتعلم التعاوني	2.19	0.38	73.0	4	متوسطة
4	التعلم المستمر والتطوير الذاتي	2.34	0.48	78.0	2	كبيرة
	الاستبانة ككل	2.30	0.35	76.6		متوسطة

من خلال الجدول (4) نجد أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كانت (76.6%) وبدرجة متوسطة، وهو ما اتفق مع ما جاءت به دراسة البوسعيدي (2018)، العنزي (2016)، Balay (2012) ويختلف مع دراسة عبيد وربايعة (2016) التي كانت فيها درجة التقدير كبيرة.

وقد احتل المجال الأول (جودة ودعم التعليم) على المركز الأول بنسبة (78.6%)، يليه المجال الرابع (التعلم المستمر والتطوير الذاتي) على المركز الثاني بوزن نسبي (78.0%)، يليه المجال الثاني (مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية) على المركز الثالث بوزن نسبي (76.6%)، وأخيراً المجال الثالث (الميزة التنافسية والتعلم التعاوني) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.0%).

وقد يعزى السبب في هذه الدرجة المتوسطة من التقدير إلى أن الجامعات الفلسطينية (الأزهر - الإسلامية) تعتبر حديثة النشأة مقارنة بغيرها من الجامعات العربية والعالمية، كما أنها نشأت في ظروف اقتصادية وسياسية صعبة، وترعرعت في مجتمع يعاني من التجاذبات السياسية والاعتداءات الإسرائيلية، مما يؤثر على استقرارها، ودرجة مساهمتها في خدمة المجتمع وتحقيق استراتيجيات أو مبادئ المنظمة المتعلمة. وتتفق هذه النتيجة من حيث أن مجال (جودة ودعم التعليم) جاء في المركز الأول مع دراسة عبيد وربايعة (2016)، ويختلف مع دراسة العنزي (2016) التي جاء فيها مجال (التعلم المستمر والتطوير الذاتي) في المركز الأول، كما اتفقت مع دراسة الدسوقي (2014) حيث جاء مجال (الميزة التنافسية) في المركز الأخير.

كما تعزى درجة الموافقة الكبيرة على المجال الأول إلى حرص الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة التعليم، أضف إلى أن كلا الجامعتين بها وحدة لمراقبة الجودة تعمل قدر المستطاع على تحقيق الجودة والميزة التنافسية بما يحقق رضا المجتمع، وهذا ما يتفق مع دراسة أبو غبن (2012)، يمانى (2006)، ويختلف مع دراسة أبو حشيش (2012) التي جاء فيها مجال (إيجاد فرص للتعلم المستمر) في المركز الأخير.

وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على كل مجال وفقراته والدرجة الكلية.

## المجال الأول: جودة ودعم التعليم:

جدول (5): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يدعم طلبات أعضاء هيئة التدريس بخصوص فرص التدريب.	2.43	0.59	81.0	6
2	يظهر أهداف الجامعة بوضوح.	2.22	0.76	74.0	12
3	يدعم تنفيذ رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية.	2.43	0.64	81.0	7
4	يتيح فرصة الوصول للمادة التعليمية في أي وقت وأي مكان.	2.45	0.64	81.6	4
5	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة وذوي الاحتياجات الخاصة.	2.10	0.61	70.0	14
6	يزود المستفيدين وأعضاء هيئة التدريس بآليات تقييم موضوعية.	2.36	0.76	78.6	9
7	يسهم في اختصار الكثير من الوقت خلال العمل الأكاديمي	2.34	0.67	78.0	10
8	يعرض المواد التعليمية بطرق وأساليب منطقية.	2.28	0.60	76.0	11
9	يسهم في تقليل تكلفة الخدمات الجامعية.	2.55	0.59	85.0	1
10	يخفف من الأعباء الإدارية المكلف بها عضو هيئة التدريس.	2.40	0.64	80.0	8
11	يسهل عملية التواصل مع الطلبة والأساتذة أنفسهم.	2.48	0.66	82.6	2
12	يمكن من تزويد الطلبة بمصادر متنوعة لإثراء المادة التعليمية.	2.45	0.54	81.6	5
13	يوفر خصوصية التعامل مع أنظمة الجامعة المختلفة.	2.10	0.56	70.0	13
14	يوفر الاستفادة من خدمة المكتبات الإلكترونية على مستوى الوطن.	2.48	0.56	82.6	3
	البعد الأول ككل	2.36	0.36	78.6	

يتضح من الجدول (5) أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (9) "يسهم في تقليل تكلفة الخدمات الجامعية" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.0%) والفقرة (11) "يسهل عملية التواصل مع الطلبة والأساتذة أنفسهم" حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.6%) ويرجع السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن التعليم الإلكتروني يعتبر معينا على الحد من تكلفة التعليم والخدمات الجامعية في الوقت الذي تعاني فيه الجامعات من ضائقة مالية خانقة، وضعف التمويل الحكومي وتراجع الوضع الاقتصادي العام، وضرورة ملحة في عصر اقتصاد المعرفة، أضف إلى أن التوجهات الحديثة في الجامعات تدفع باتجاه استخدام التعليم الإلكتروني بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال استخدام مواقع التواصل الاجتماعي أو نظام الموديل للمحاضرات والاختبارات المسجلة في عملية التدريس، وهو ما أكدته دراسة أبوغبين (2012)، ودراسة عثمان (2011).

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (5) "يراعي الفروق الفردية بين الطلبة وذوي الاحتياجات الخاصة"، والفقرة (3) "يوفر خصوصية التعامل مع أنظمة الجامعة المختلفة"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.0%). وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعتين تتبعان التعليم الإلكتروني في جزء كبير من الخدمات اللاتي تقدمانها وليس كلها، فهما جامعتان نظاميتان فرض عليهما التطور العلمي والتكنولوجي التوسع في استخدام التعليم الإلكتروني، وتوحيد شبكته داخل الجامعتين مما يقلل خصوصية التعامل، وهذا ما أشارت إليه دراسة السهلي (2017) في دراستها الخاصة لكلية تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.

## المجال الثاني: مشاركة المعرفة وربط الجامعة بالبيئة الخارجية:

جدول (6): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
1	يسهم في توثيق الدروس المستفادة من تجارب الآخرين.	2.34	0.67	78.0	5
2	يساعد في تبادل ونشر المعرفة مع المؤسسات التعليمية الأخرى.	2.38	0.60	79.3	4
3	يساعد في تنمية روح الإبداع والمبادرة.	2.15	0.61	71.6	9
4	تحفز منديات النقاش المتصلة بالمقررات الدراسية على المشاركة الإيجابية.	2.28	0.70	76.0	6
5	يسهم في التنسيق بين أطراف العملية التعليمية.	2.41	0.67	80.3	2
6	يسهم في حل العديد من المشكلات الإدارية والأكاديمية بوقت قياسي.	2.12	0.60	72.0	8
7	يتيح نظام التعليم الإلكتروني تبادل المعرفة بين أطراف العملية التعليمية بشكل افتراضي.	2.46	0.64	82.0	1
8	يتيح المشاركة في البحث العلمي من أي مكان، وفي أي وقت.	2.40	0.64	80.0	3
9	يوفر تدريباً إلكترونياً مشتركاً مع جامعات أخرى.	2.13	0.58	71.0	10
10	يخصص التعليم الإلكتروني مساحة كافية للجمهور للاستفادة من خدمات الجامعة.	2.28	0.65	76.0	7
	البعد الثاني ككل	2.30	0.39	76.6	

يتضح من الجدول (6) أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (7) "يتيح نظام التعليم الإلكتروني تبادل المعرفة بين أطراف العملية التعليمية بشكل افتراضي" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.0%)، والفقرة (5) "يسهم في التنسيق بين أطراف العملية التعليمية" حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.3%).

وقد يرجع السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن التعليم الإلكتروني أصبح أقصر الطرق لتبادل المعرفة في وقت تراكمها، كما أنه يحفز على العمل الجماعي والتنسيق بين أطراف العملية التعليمية داخل الجامعة، وهذا ما تتبعه إدارة الجامعات أثناء وضع الخطط الدراسية والامتحانات الموحدة، والدعوة إلى الاجتماعات والمراسلات الخاصة بالبحث العلمي، وهو ما جاءت به دراستي البوسعيدي (2018)، وAli (2012).

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

- الفقرة (9) "يوفر تدريباً إلكترونياً مشتركاً مع جامعات أخرى" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.0%)، والفقرة (3) "يساعد على تنمية روح الإبداع والمبادرة" حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (71.6%). ويعزى السبب في ذلك إلى أن التدريب الإلكتروني المشترك يكون ضمن الجامعات المفتوحة وليس النظامية، كما أن انشغال أعضاء هيئة التدريس نتيجة لضعف القدرة الاستيعابية للجامعات من الأساتذة الجدد، تقلل من نشاطهم وروح المبادرة والإبداع لديهم، وهذا يختلف مع ما جاءت به دراسة أبو مغصيب (2012) وأوصت به دراستا كل من الدسوقي (2014)، والسهلي (2017).

### المجال الثالث: الميزة التنافسية والتعلم التعاوني:

جدول (7): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	استخدام التعليم الإلكتروني يدل على تميز الخدمة التي تقدمها الجامعة.	2.54	0.56	84.6	2
2	يساعد التعليم الإلكتروني على تشكيل فرق عمل أكاديمية متخصصة.	2.38	0.71	79.3	3
3	يمكن من خلاله عقد اجتماعات لتبادل الخبرات عبر تقنية الصفوف الافتراضية.	2.67	0.67	89.0	1
4	يحدد التعليم الإلكتروني نظاماً خاصاً بالإجازات.	2.01	0.59	67.0	10
5	يسمح بعملية التحسين المستمر لنظام الخدمات الإلكترونية.	2.19	0.71	73.0	8
6	يتضمن سياسة واضحة حول الجودة ومعدل الإنتاجية.	2.34	0.62	78.0	4
7	يعتبر نظاماً متكاملاً يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم.	2.20	0.65	73.3	7
8	يساعد في ابتكار نظم قياس الضجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	1.68	0.63	56.0	12
9	يعتمد على تحفيز قوة العمل والكفاءة.	2.22	0.58	74.0	5
10	يسهل مبدأ الصلاحيات وتدقيق المعلومات.	1.68	0.63	56.0	11
11	يسهم في التعرف إلى معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي.	2.21	0.77	73.6	6
12	يعتمد على دليل واضح وموثوق لنظام التنافسية مع الجامعات الأخرى.	2.10	0.66	70.0	9
	البعد الثالث ككل	2.19	0.38	73.0	

يتضح من الجدول (7) أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (3) "يمكن من خلاله عقد اجتماعات لتبادل الخبرات عبر تقنية الصفوف الافتراضية"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.0%)، والفقرة (1) "استخدام التعليم الإلكتروني يدل على تميز الخدمة التي تقدمها الجامعة"، حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (84.6%)، ويرجع السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن التعليم الإلكتروني يسهل الخدمات التعليمية ويجودها من حيث سرعة الإنجاز مقارنة بالتعليم التقليدي، كما أن الجامعات تعمل على تعزيز مكانتها من خلال ذلك، حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات أو ورش عمل أو مناقشات عبر تقنية الصفوف الافتراضية أو الفيديو كنفرنس، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة Sadik (2007) ودراسة أبو مغيصيب (2012)، عبيد وربابعة (2016).

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال: الفقرة (8) "يساعد على ابتكار نظم قياس الضجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع" والفقرة (10) "يسهل مبدأ الصلاحيات وتدقيق المعلومات" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.0%). ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف إدارة الجامعة في توجيه التعليم الإلكتروني في هذا الجانب، كما أن الجامعة لا تستطيع أن تأخذ بمقترحات العمل في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني وحساسية المنافسة بين الجامعات القائمة على الربحية أكثر من أي شيء آخر، فالجامعات تعتمد عدة أنظمة لقياس الضجوة اعتماداً على مجلس الاعتماد والجودة ولجان متابعة الخطط الاستراتيجية. وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة أبو غنبن (2012)، وأوصت به دراستنا Balay (2012)، والعنزي (2016).

### المجال الرابع: التعلم المستمر والتطوير الذاتي:

جدول (8): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يسهم في الاستفادة من المشكلات باعتبارها فرصا للتعلم.	2.31	0.61	77.0	8
2	تسهم الأدوات والمعلومات التي يقدمها التعليم الإلكتروني في تحديد المهارات اللازمة في المستقبل.	2.37	0.72	79.0	5
3	يشجع على مناقشة الأخطاء بصراحة بهدف التعلم.	2.45	0.66	81.6	4
4	يشجع على إبداء الآراء الموضوعية والاقتراحات السديدة.	2.10	0.66	70.0	14
5	تقدم الخدمة للمستفيدين في نظام التعليم الإلكتروني دون تأخير.	2.35	0.66	78.3	6
6	هناك رضا عام عن خدمات الجامعة في مجال التعليم الإلكتروني.	2.31	0.61	77.0	9
7	يتيح المجال لتبادل المعلومات والانتقادات بشفافية.	2.43	0.59	82.0	3
8	تسهم تطبيقات التعليم الإلكتروني في تطوير التعليم التقني.	2.35	0.70	78.3	7
9	يسهم في تحسين مهارات التعلم الذاتي.	2.46	0.59	82.0	2
10	يعمل على تطوير بيئة البحث العلمي.	2.70	0.56	90.0	1
11	يعمل على تطوير مهارات استخدام قواعد المعلومات.	2.30	0.67	76.6	10
12	يعمل على تطوير مهارات استخدام الإنترنت وملحقاته.	2.28	0.70	76.6	11
13	يدفع نحو البحث عن طرق وأساليب تدريس حديثة.	2.24	0.70	74.6	12
14	يتضمن برامج خاصة بالتوجيه المهني نحو دراسة الطلبة المستقبلية.	2.13	0.72	71.0	13
	البعد الرابع ككل	2.34	0.48	78.0	

يتضح من الجدول (8) أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

الفقرة (10) "يعمل على تطوير بيئة البحث العلمي"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.0%)، والفقرة (9) "يسهم في تحسين مهارات التعلم الذاتي"، والفقرة (7) "يتيح المجال لتبادل المعلومات والانتقادات بشفافية"، حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.0%)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى توجه الجامعة نحو زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس وفعاليتهم في أداء المهمات والترقيات، وكذلك إلى إيمان أفراد العينة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تبادل المعرفة ونشرها، خاصة المشاركة في نشر نتائج البحوث العلمية وتسويقها، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراستنا الدسوقي (2014)، والبوسعيدي (2018).

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال: الفقرة (4) "يشجع على إبداء الآراء الموضوعية والاقتراحات السديدة"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.0%)، والفقرة (14) "يتضمن برامج خاصة بالتوجيه المهني نحو دراسة الطلبة المستقبلية"، حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (71.0%). ويعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعة لا تتمكن من أخذ جميع الآراء والتوصيات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس للعمل بموجبها، نظراً لكثرة هذه الآراء من ناحية، وتباينها من ناحية أخرى، وكذلك اختلاف المرجعية الإدارية التابعة لها هذه الجامعات فكل منها يتبع تنظيمها سياسياً مخالفاً للآخر. كما أن لكل جامعة سياستها الخاصة وخطتها الاستراتيجية التي تسير في ضوءها وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة السهلي (2017).

### نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى المتغيرات: (الكلية - الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية)".

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة فرضيات، وفيما يلي التحقق من هذه الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الكلية (علمية - إنسانية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار  $T$ -test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الكلية (علمية - إنسانية).

جدول (9): المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير الكلية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	مستوى الدلالة
70	2.33	0.38	-1.38	غير دالة
30	2.44	0.31		
70	2.29	0.39	-0.24	غير دالة
30	2.31	0.41		
70	2.14	0.37	-1.71	غير دالة
30	2.28	0.40		
70	2.33	0.48	-0.54	غير دالة
30	2.38	0.47		
70	2.28	0.35	-1.10	غير دالة
30	2.36	0.36		

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات حرية (98) عند قيم جدولية (1.96).  
تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجات حرية (98) عند قيم جدولية (2.60).

وبالنظر إلى الجدول (9) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعا لمتغير الكلية بشكل عام ولكل مجال من المجالات الأربعة استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الكليتين (العلمية - الإنسانية) جزءاً من كيان جامعي واحد يخضع لنظام أكاديمي وإداري واحد، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة جبران (2011)، ويختلف مع ما جاءت به دراسة العنزي (2016) التي كانت الفروق فيها لصالح الكليات الإنسانية (الأدبية).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجامعة (الإسلامية - الأزهر).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار  $T$ -test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة (الإسلامية - الأزهر).

جدول (10): المتوسطات والانحرافات وقيمة (ت) تبعا لمتغير المؤهل الجامعة

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	مستوى الدلالة
الأول	الإسلامية	40	2.37	0.36	0.13	غير دالة
	الأزهر	60	2.36	0.36		
الثاني	الإسلامية	40	2.33	0.40	0.54	غير دالة
	الأزهر	60	2.28	0.39		
الثالث	الإسلامية	40	2.20	0.42	0.28	غير دالة
	الأزهر	60	2.18	0.36		
الرابع	الإسلامية	40	2.35	0.51	0.11	غير دالة
	الأزهر	60	2.34	0.46		
الدرجة الكلية	الإسلامية	40	2.31	0.38	0.27	غير دالة
	الأزهر	60	2.29	0.33		

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ودرجات حرية (98) عند قيم جدولية (1.96).

وبالنظر إلى الجدول (10) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عن مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  تبعا لمتغير الجامعة بشكل عام ولكل مجال من المجالات الأربعة استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعتين تمثلان الأكبر على مستوى محافظات غزة، وبينهما حالة من التنافس المستمر على مستوى جودة الخدمات التعليمية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة جبران (2011)، العيصمي (2007)، ويختلف مع دراسة الدسوقي (2014) التي كانت الفروق فيها لصالح الجامعة الإسلامية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 - 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ف) لاستجابة أفراد عينة الدراسة، باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

جدول (11): مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة (ف) تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	النوع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.53	غير دالة
	داخل المجموعات	12.77	97	0.13		
	المجموع	12.91	99			
الثاني	بين المجموعات	0.21	2	0.10	0.51	غير دالة
	داخل المجموعات	14.96	97	0.15		
	المجموع	15.17	99			
الثالث	بين المجموعات	0.70	2	0.35	0.09	غير دالة
	داخل المجموعات	13.63	97	0.14		
	المجموع	14.33	99			



جدول (11): يتبع

المجال	النوع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
الرابع	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.73	غير دالة
	داخل المجموعات	22.55	97	0.23		
	المجموع	22.69	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.25	2	0.12	0.37	غير دالة
	داخل المجموعات	11.91	97	0.12		
	المجموع	12.16	99			

قيم (ف) عند درجات حرية (2، 97) وعند مستوى دلالة (0.05) يساوي (3.04).

قيمة (ف) عند درجات حرية (2، 97) ومستوى دلالة (0.01) يساوي (4.71).

وعليه يتبين من جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزى السبب في ذلك إلى أنهم على اختلاف سنوات خدمتهم مضطرين لمواكبة التطورات على مستوى العمل الفرقي، والتطوير الذاتي، وذلك لتحقيق ذاتهم وتحقيق أهداف الجامعة، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة البوسعيدي (2018)، ودراسة العنزي (2016).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التعليم الإلكتروني في تعزيز ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

وللاجابة على هذه الفرضية قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ف) لاستجابة أفراد عينة الدراسة، باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

جدول (12): مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة (ف) تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المجال	النوع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	0.40	2	0.20	1.55	غير دالة
	داخل المجموعات	12.51	97	0.13		
	المجموع	12.91	99			
الثاني	بين المجموعات	0.60	2	0.30	2.01	غير دالة
	داخل المجموعات	14.57	97	0.15		
	المجموع	15.17	99			
الثالث	بين المجموعات	0.01	2	0.00	0.02	غير دالة
	داخل المجموعات	14.32	97	0.15		
	المجموع	14.33	99			
الرابع	بين المجموعات	0.60	2	0.30	1.31	غير دالة
	داخل المجموعات	22.10	97	0.23		
	المجموع	22.69	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.31	2	0.15	1.25	غير دالة
	داخل المجموعات	11.85	97	0.12		
	المجموع	12.16	99			

قيم (ف) عند درجات حرية (2، 97) وعند مستوى دلالة (0.05) يساوي (3.04).

قيمة (ف) عند درجات حرية (2، 97) ومستوى دلالة (0.01) يساوي (4.71).

وعليه يتبين من جدول تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ويعزى السبب في ذلك إلى أن الخطط والقوانين المعمول بها في الجامعة أو الكلية أو القسم تشمل كل أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن الرتبة العلمية، أضاف إلى تشابه الأنشطة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، فطبيعة التعليم الإلكتروني تستلزم من عضو هيئة التدريس مواكبة التطورات على جميع الأصعدة. وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة عبيد وربايعة (2016)، والشريفي وآخرون (2012) في حين تختلف مع دراسة الدسوقي (2014) التي كانت الفروق فيها لصالح رتبة (أستاذ) وذلك لارتباطها بالإنتاج المعرفي.

## الاستنتاجات:

نستنتج من خلال عرض النتائج، ومحتوى الدراسة ما يلي:

- استفادت الجامعات الفلسطينية من التطور الحاصل في مجال التعلم الإلكتروني بدرجة متوسطة وعملت على تقديم خدماتها التعليمية عبر الإنترنت، وتجويد التعليم، لكن التحدي الذي يواجه تلك الجامعات اليوم هو ضعف رضا المستفيدين عن جودة خدمة التعلم الإلكتروني، وقلة الإمكانيات المادية مما أثر على تراجع الاهتمام بالميزة التنافسية والتحسين المستمر.
- رغم أن جودة خدمة التعلم الإلكتروني لم تعد من الأمور الترفيحية في العمل الجامعي، إلا أن هذا لا يؤسس للمنظمة المتعلمة مهما اختلفت المتغيرات ما لم يتعلم العاملون مهارات التفكير النظمي ويكتسبون معارف جديدة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- 1 - وضع خطة مستقبلية للاستثمار في مجال التعليم الإلكتروني (التدريس، البحث، وخدمة المجتمع) بما يعزز ممارسة الجامعات لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة خاصة المتعلقة بالمحافظة على الميزة التنافسية.
- 2 - تعيين مختصين في مجال التعليم الإلكتروني في كل كلية من كليات الجامعة تكون مهمتهم الأساسية تذليل العقبات ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال التعلم الذاتي الإلكتروني وتقنياته، وتعزيز الميزة التنافسية.
- 3 - تطوير نظام للاقتراحات على مستوى وحدة الجودة في الجامعة مهمته النظر في هذه الاقتراحات وتضمينها ضمن الخطط المستقبلية، والتركيز على مبدأ الشفافية والمساءلة في مجال استثمار أنظمة الجامعة ومقدراتها.
- 4 - الاهتمام بدراسة جودة خدمة التعلم الإلكتروني كونها من الخدمات التي تشهد نمواً سريعاً عبر العالم، وستكون في السنوات القليلة القادمة حسب المؤشرات من أهم وأكثر الخدمات انتشاراً.
- 5 - ربط الجامعة بالبيئة الخارجية بما يحقق استراتيجيات المنظمة المتعلمة، والتعرف إلى ما يطرأ من تغيرات للمحافظة على موقعها التنافسي.

## المراجع:

- أبو حشيش، بسام (2012). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بغزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، المؤتمر التربوي الدولي الثاني حول كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق، 3 - 4 يوليو، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو غنم، أحمد (2012). دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو مغصيب، ناجي (2012). *العوامل المؤثرة على تقبل المدرسين للعمل على نظام المودل للتعليم الإلكتروني: دراسة حالة على الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير)*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، إحسان (2002). *البحث التربوي - عناصره ومناهجه وأدواته*، منشورات الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البناء، شادي (2012). *درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير)*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البوسعيدي، سالم (2018). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (رسالة ماجستير)*، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- جبران، علي محمد (2011). *المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن*، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 19 (1)، 427 - 458.
- الحجايا، نايل محمد (2013). *واقع التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 2 (2)، 140 - 151.
- درويش، سعد، وباشيوة، حسن (2006). *التعليم الإلكتروني ضرورة مجتمعية*، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التعليم الإلكتروني، 17 - 19 إبريل، جامعة البحرين، البحرين.
- الدسوقي، وردة (2014). *درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بفترة وعلاقتها بالانتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)*، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الديحاني، سلطان (2015). *أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت، المجلة التربوية*، 29 (116)، 85-105.
- زايد، عبدالناصر حسين رياض، بوبشيت، خالد أحمد، والمطيري، ذعار شجاع ضيف الله (2009). *المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل*. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 4-1 نوفمبر، المملكة العربية السعودية.
- السالم، مؤيد (2005). *منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة.
- السهي، أسيل (2017). *دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في الرياض (رسالة ماجستير)*، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشريفي، عباس، الصرايرة، خالد، والناظر، ملك (2012). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية*، 20 (1)، 209 - 257.
- الطويل، هاني، وعبانبة، صالح (2009). *المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبيد، شاهر، وبابعة، سائد (2016). *تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12 (4)، 813 - 840.
- العتيبي، تركي، وإبراهيم، هيفاء (2015). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية*، 15 (92)، 135 - 160.
- عثمان، منى (2011). *تطوير قائمة على استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية لأساليب الإشراف التربوي، مجلة جامعة الأزهر*، 9 (1)، 573 - 605.
- العسيلي، رجاء (2011). *تحديات تطبيق التعليم الإلكتروني من وجهة نظر دراسي جامعة القدس المفتوحة والفرص المتاحة لتنميتهم من خلال اقتصاد المعرفة*، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، 12 - 13 يوليو، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

- العصيمي، عواطف (2007). *التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية* (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- العنزي، أحمد (2016). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية*، مجلة العلوم التربوية، 28 (1)، 69 - 94.
- عوادة، فراس (2011). *معوقات التعليم الإلكتروني في مناطق جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين*، مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، 12 - 13 يوليو، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- الكبيسي، عامر (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد، حمد، وعلي، عباس (2018). *التعليم الإلكتروني في العراق وأبعاده القانونية*. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، 8 (1)، 245 - 284.
- نجم، نجم عبود (2005). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- النسور، أسماء (2010). *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية* (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- يمان، هناء (2006). *التعليم الإلكتروني لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم العالي السعودي في ضوء عصر متطلبات تقانة المعلومات* (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

Abouchedid, K., & Eid, G. M. (2004). E-learning challenges in the Arab world: Revelations from a case study profile. *Quality Assurance in education, 12*(1), 15-27.

Adams, J. C., & Seagren, A. T. (2004). Distance education strategy: Mental models and strategic choices. *Online Journal of Distance Learning Administration, 7*(2), 1-14.

Ali, A. K. (2012). Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management, 26*(1), 55-82.

Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational sciences: Theory and practice, 12*(4), 2474-2486.

Brasco, S. (2008). *The relationship between learning organization principles and student achievement in Catholic schools* (Doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.

Can, N. (2011). Developing activities of Learning organization in primary school. *African Journal of Business Management, 5*(15), 6250-6261.

Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization, 14*(2), 155-185.

Frank, M., Reich, N., & Humphreys, K. (2003). Respecting the human needs of students in the development of e-learning. *Computers & Education, 40*(1), 57-70.

- Huber, D. (2006). *Leadership and Nursing Care Management*. Maryland Highs, Missouri: Saunders/Elsevier.
- Jones, R. (2003). A recommendation for managing the predicted growth in college enrollment at a time of adverse economic conditions. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 6(1), 1-7.
- Marsick, V. (2003). Making Learning Count, Diagnosing the learning Culture in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 121- 132.
- Minton, T. M., & Willett, L. S. (2003). Student preferences for academic structure and content in a distance education setting. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 6(1), 1-7.
- Ng, P. Y. (2008). *Learning organization dimensions on knowledge sharing: A study of faculty members in the private universities in Malaysia*. Retrieved from <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/32468>
- Page-Tickell, R. (2014). *Learning and Development*. London: Kogan Page.
- Sadik, A. (2007). The readiness of faculty members to develop and implement e-learning: The case of an Egyptian university. *International Journal on E-learning*, 6(3), 433-453.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature. *The learning organization*, 13(2), 123-139.