



A PROPOSED VISION FOR DEVELOPING THE EGYPTIAN UNIVERSITY ADMINISTRATION ROLE FOR APPLYING THE HYBRID EDUCATION

Naglaa M.M. ElShreef^{1*} and Hend M.M. ElShreef²

1. Ph.D. in Business Admin., Tax officer, North Sinai Governorate, Egypt.

2. Ph.D. in Educational Admin., English language expert teacher, North Sinai, Egypt.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 17/11/2021

Revised: 29/11/2021

Accepted: 22/12/2021

Available online: 30/12/2021

Keywords:

University administration role, applying of hybrid education, descriptive approach.



ABSTRACT

The application of hybrid education is an issue for discussion in the university administration, which was adopted in conjunction with COVID-19, which imposed the development the role of the university administration in terms of planning, organization, employment, guiding and supervisory, using the descriptive approach. The research results, attested the weakness of the planning role of the university administration when applying hybrid education in terms of tactical and executive planning, and the weakness of the organizational role represented in the lack of qualified cadres, and the large academic burdens of the faculty, and the weakness of the employment role represented in the lack of interest in training, and the weakness of the guiding role represented in the neglect of providing an educational platform, and the weakness of the supervisory role represented in the neglect of periodic follow-up and the investigations recommended was made developing the five roles of the university administration by addressing these shortcomings.

جهة. وبالرجوع إلى تعريف Henry Fayol لدور الإدارة بأنه "التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف" (Henry, 1987)، من جهة أخرى. ترى الباحثتان ضرورة تطوير دور إدارة الجامعة تخطيطاً وتنظيماً وتوظيفاً وتوجيهاً ورقابةً للتمكن من تطبيق التعليم الهجين بكفاءة.

فمن المؤكد أن الأزمة التي واجهت إدارة الجامعة دفعت تطبيق التعليم الهجين نحو الواجهة، فعدداً خياراً لا بديل عنه ضرورة تطوير دورها؛ حيث سيزداد استخدامها بشكل ملحوظ لتطبيقات الإنترنت- باعتبارها أحد أهم متطلبات التعليم الهجين مثل: "زوم Zoom"، و"جوجل Google" و"ميتينج Meeting"، وغيرها (صبيح والنبوي، 2021)، إلى جانب ضرورة توفير عوامل نجاح تطبيق التعليم الهجين من موارد بشرية مؤهلة، وبنية تحتية هجينة ومحتوى تعليمي هجين.

وباستقراء واقع دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين، وبالاطلاع على نتائج الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن دور الإدارة في تطبيقه لم يكن بفاعلية، وتم إرجاع سبب ذلك إلى عدة أسباب أهمها عدم كفاءة

المقدمة والمشكلة البحثية

أجبرت أزمة COVID-19 إدارة الجامعة على التطبيق المفاجئ للتعليم الهجين الذي يقوم على المزج بين التعليم التقليدي وجهاً لوجه، والتعليم الإلكتروني، وجرى اعتماده على نطاق واسع عبر التعليم الجامعي مع إشارة بعض العلماء في الخارج إلى أنه "الوضع الطبيعي الجديد للتعليم" (عبدالعزيز والنبوي، 2021). وأصبح السمة السائدة في التعليم العالمي الآن.

ومواكبةً للمتغيرات العالمية طبقت إدارة الجامعات المصرية التعليم الهجين عام 2021/2020 بموجب القرار الوزاري رقم (3938) بتاريخ 2020/9/24 (المركز الإعلامي لمجلس الوزراء، 2020) باعتباره تجربة إدارية حديثة بالبيئة المصرية، وجدير بالذكر أن تحول إدارة الجامعة لتطبيق التعليم الهجين كان سيستغرق أعواماً من التخطيط في الظروف العادية، وكذلك تطوير دور إدارة الجامعة قبل تطبيق تلك الخطط، إلا أن سرعة تفشي COVID-19 في العالم وضرورة التباعد الجسدي والعزل المنزلي، حفزت إدارة الجامعة على تطبيق التعليم الهجين فجأة، وكان ذلك بدون تطوير في دورها، هذا من

* Corresponding author: E-mail address: dr.hendelshreef@gmail.com

<https://doi.org/10.21608/sinjas.2021.114053.1082>

© 2021 SINAI Journal of Applied Sciences. Published by Fac. Environ. Agric. Sci., Arish Univ. All rights reserved.

3. كيف يمكن تطوير الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين؟
4. كيف يمكن تطوير الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين؟
5. كيف يمكن تطوير الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين؟

فروض البحث

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة (قناة السويس، بورسعيد، العريش).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أمراء، وكلاء، عمداء).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية، دولة أجنبية).

أهداف البحث

1. تطوير الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.
2. تطوير الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.
3. تطوير الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.
4. تطوير الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.
5. تطوير الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من حداثة وحيوية وأهمية الموضوع ذاته. ومن خلال ذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة نظرياً وتطبيقياً على النحو التالي:

الأهمية النظرية

يستمد هذا البحث أهميته النظرية من عدة اعتبارات أساسية هي:

الدور الإداري (غازي، 2021)، وهنا ترى الباحثتان ضرورة تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين باعتباره فكراً وتطبيقاً أصبح الآن واقعاً بالجامعة.

مشكلة البحث

تطبيق التعليم الهجين قضية مطروحة على ساحة النقاش في مصر ولاسيما أمام إدارة الجامعة، بوصفه سياسة تعليمية تم تبنيها مؤخراً بالتزامن مع أزمة COVID-19، والذي فرض على إدارة الجامعة ضرورة تطوير دورها لمواجهة واقعاً إدارياً تعليمياً جديداً من حيث التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وأثارت هذه القضية عدة تساؤلات تختص بمدى جاهزية إدارة الجامعة في التنسيق بين التعليم التقليدي والإلكتروني، وتوفير مقومات تطبيق التعليم الهجين لاسيما مع التطبيق السريع، وعلى الرغم من أهمية تطبيق التعليم الهجين بوصفه مطلباً وتغييراً محموداً، إلا أن المشكلة تكمن في أنه لم يكن خياراً حراً ومدروساً بما يكفي؛ بل فرض على إدارة الجامعة في فترة زمنية حرجة لم تمكنها من تطوير دورها، إذ لم تكن إدارة الجامعة مستعدة للتطبيق (عبدالقادر، 2021)، حيث أشارت معظم الدراسات أن واقع الجامعات المصرية يشير إلى أن هناك تفاوت في التطبيق (صبيح والنبوي، 2021)، لعدة أسباب، ومنها:

1. أظهر مؤشر الابتكار العالمي للعام 2019 احتلال مصر المرتبة (96) عالمياً من بين (129) دولة في مؤشر تكنولوجيا المعلومات (The Global Innovation Index, 2019). وهذا يدل على ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بمصر.

2. قلة دعم الإدارة للتدريب بسبب قلة توافر تقنيات الإنترنت لتدريب الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وضعف الثقافة الرقمية في الأوساط الجامعية (محمود، 2021).

3. ضعف إدارة الجامعة على توفير مناخ عمل لتطبيق التعليم الهجين، وقلة توفير أدلة إرشادية موضحة لأليات تطبيقه، وضعف قنوات الاتصال إلكترونياً (عبد العزيز والنبوي، 2021).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدارة الجامعة تأرجحت في التطبيق بين الممارسة الفعلية حياً، والشكلية أحياناً أخرى. مما يلزم تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين. وهنا يتبلور البحث في السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين؟ ومنه يتفرع الأسئلة التالية:

1. كيف يمكن تطوير الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين؟
2. كيف يمكن تطوير الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين؟

تعريف (James 2021) بأنه نوع من التعليم يجمع بين النماذج المتصلة online من خلال الإنترنت والنماذج غير المتصلة offline في التعليم وتحديث في الفصول التقليدية".

أما (Potter 2021) فيرى بأن التعليم الهجين هو "تعلم يستخدم المواد التعليمية المطبوعة، واللقاءات الصفية وجهًا لوجه والتواصل بالبريد الإلكتروني وغيرها من الموارد على الإنترنت".

وبذلك ترى الباحثتان أنه يمكن تعريف التعليم الهجين بأنه "مزيج من التفاعلات بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي متزامناً أو غير متزامن، في بيئة تعليمية هجينة".

وبالتالي يمكن تعريف تطبيق التعليم الهجين إجرائياً بأنه "مزيج من التفاعلات بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجهًا لوجه داخل قاعة المحاضرات وخارجها من خلال المنصات التعليمية والمواقع المختلفة متزامناً أو غير متزامن".

الجامعة

تعددت تعريفات الباحثين للجامعة، ومنها:

عرفها بهاء الدين بأنها "كلمة مشتقة عربيًا من كلمة الاجتماع أي الاجتماع حول هدف التعليم وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع، ففيها يجتمع الناس للعلم" (بهاء الدين، 2016).

وعرقتها موسوعة ويكيبيديا بأنها "مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث، وهي تعطي شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجيه" (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

ومما سبق يمكن تعريف الجامعة إجرائياً بأنها "أعلى مؤسسة تعليمية في التعليم العالي يتفاعل فيها الإداريين وهيئة التدريس والطلاب لخلق بيئة هجينة تمزج بين التعليم التقليدي والإلكتروني".

وبذلك ترى الباحثتان أنه يمكن تعريف دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين بأنه "تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومراقبة التعليم الهجين باعتباره مزيج من التفاعلات بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي متزامناً أو غير متزامن في بيئة تعليمية هجينة".

وعليه ترى الباحثتان أن التعريف الإجرائي لدور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين هو "أن تقوم إدارة الجامعة بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والمراقبة لتطبيق التعليم الهجين باعتباره مزيج من التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب متزامناً وجهًا لوجه داخل قاعة المحاضرات المجهزة تقنيًا، وخارجها من خلال المنصات التعليمية، أو غير متزامن من خلال تسجيلات المحاضرات وCDs وملفات pdf، ... وغيرها".

أ. يسعى إلى تقديم تصور مقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين نظراً للحاجة المستمرة إلى نماذج جديدة متطورة بما يتناسب مع تحديات ومتغيرات القرن الحادي والعشرين.

ب. يتناول أحد أهم متغيرات البحوث الإدارية ألا وهو دور الإدارة باعتباره أحد أهم مجالات علوم الإدارة.

ج. قد يساهم في تقديم الحلول العلمية في مجال البحوث الإدارية.

الأهمية التطبيقية

يستمد البحث أهميته التطبيقية من عدة اعتبارات أساسية هي:

أ. تعتبر الجامعة من المؤسسات التعليمية ذات المساهمات الفعالة في المجتمع، وذلك بما تقدمه من خدمات.

ب. إمكانية استفادة الجامعة -محل الدراسة الميدانية- من نتائج وتوصيات البحث، والاستفادة من تطبيق التصور المقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل نظراً لما تمثله الجامعة من أهمية كبرى بالنسبة له.

منهج البحث

اتساقاً مع أهداف البحث الحالي، سوف يسير البحث اعتماداً على المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري، وعلى الإحصاء الوصفي لمعالجة الإطار الميداني.

مصطلحات البحث

دور الإدارة

عرف هنري فايول Henry Fayol دور الإدارة بأنها "إنجاز الأهداف من خلال الأدوار الإدارية الخمسة الأساسية التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة" (Henry, 1987)، وهي:

أ. التخطيط: الاهتمام بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المؤسسة.

ب. التنظيم: مزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

ج. التوظيف: الاهتمام باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

د. التوجيه: إرشاد وتحفيز الإداريين باتجاه أهداف المؤسسة.

هـ. الرقابة: مراقبة أداء المؤسسة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

التعليم الهجين

تعددت تعريفات الباحثين للتعليم الهجين، ومنها:

الدراسات السابقة

دراسة **Hsu (2019)** هدفت الدراسة لعرض دور إدارة الجامعة في إعداد تدريبات التعليم الهجين من خلال تقنيات إدارة المعرفة والتعلم العملي، وأجيب على الاستبيانات (172) مستجيباً من الإداريين ذوي الخبرة في تصميم التدريبات في كوريا الشمالية، وأظهرت النتائج أن إدارة الجامعة لديها قصوراً في تنظيم التدريبات للأنشطة الهجينة في بعض خطوات التعليم الهجين؛ مثل التدوين والدرشة ولوحات المناقشة والبريد الإلكتروني وأنظمة إدارة التعليم.

يلاحظ من العرض السابق للدراسات السابقة تعدد البيانات التي تمت فيها دراسات التعليم الهجين. ويلاحظ أن معظمها أكدت على أهمية دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين.

خبرات تطبيقية عالمية المعاصرة للتعليم الهجين

اهتم البحث بالخبرات التطبيقية العالمية المعاصرة للتعليم الهجين في بعض الجامعات الأجنبية التي احتلت مراتب متقدمة في تصنيف التايمز البريطانية حيث احتلت جامعة هارفارد المرتبة (3)، واحتلت جامعة إندرج ببريطانيا المرتبة (30)، واحتلت جامعة فلوريدا بأمريكا المرتبة (152)، واحتلت جامعة أيوا بأمريكا المرتبة (201)، في حين احتلت جامعة تامبيرى بفنلندا المرتبة (301)، ومن ثم يمكن اعتبار هذه الجامعات بمثابة انعكاس لخبرات متنوعة. **(Times Higher Education, 2021)**، وسيركز البحث على دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين، كما يلي:

1. **خبرة إدارة جامعة Harvard في تطبيق التعليم الهجين:** وظفت إدارة جامعة هارفارد بيئتين للتعليم الهجين متزامناً وغير متزامن من خلال خطة بحيث يكون الطالب محور العملية التعليمية، كما حثت الإدارة أعضاء هيئة التدريس بتصميم مقررات هجينة، مع متابعة ومراقبة توظيف العلاقات بين الأداءات الجماعية والفردية، والتقييم لا يقتصر على العالم الافتراضي؛ بل العالم الواقعي أيضاً. **(Harvard Business Publishing Education, 2020)**

2. **خبرة إدارة جامعة Edinburgh في تطبيق التعليم الهجين:** خططت إدارة جامعة ادنبرج ببريطانيا لتطبيق التعليم الهجين من خلال خطط استراتيجية وتنفيذية وتكتيكية لتنفيذ عدة برامج أهمها برنامج تبادل خبرات التعليم الهجين عالمياً، ونشر ثقافة التعليم الهجين، وتنظيم دورات عديدة لتنمية المهارات ثم مراقبة تطبيق التعليم الهجين والتقييم لتحديد ما إذا تم تحقيق بيئة هجينة فعالة. **(Edinburgh University, 2021)**

3. **خبرة إدارة جامعة Florida في تطبيق التعليم الهجين:** نظمت إدارة جامعة فلوريدا تطبيق التعليم

دراسة **غازي (2021)** هدفت الدراسة تقييم تجربة التعليم المحاسبي المصري الهجين، وتوضيح أهم التحديات التي تواجهه، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى عدة نتائج أهمها أن مساهمة الهيئات المشرفة على مهنة المحاسبة في التعليم المحاسبي محدودة، وأن المعايير الدولية للتعليم المحاسبي لا يتم الالتزام بها في الجامعات المصرية، وبالتالي فإن التعليم الهجين لم يحقق المنافع المستهدفة منه، وأوصت الدراسة بأن ذلك لا يجب أن يمنع مصر من الاستمرار في تبني استراتيجية شاملة للتعليم المحاسبي الهجين في الجامعات المصرية.

دراسة **عبد القادر (2021)** هدفت الدراسة لرصد الفرص والتحديات التي تواجه إدارة التعليم العالي للتعرف إلى الحاجات والحلول اللازمة لتحسينه عن طريق تقصي تجربة جامعة الإسكندرية. والدراسة استكشافية تحليلية. وخلصت إلى التأكيد على تطبيق التعليم الهجين في مصر، وعدم اكتمال مقوماته لدى إدارة الجامعة، وقد واجه التطبيق عدة تحديات اختصت بالمنظومة الإدارية والأكاديمية، والتكنولوجية.

دراسة **محمود (2021)** هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق جودة التعليم الهجين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ثم التوصل إلي تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق تلك المتطلبات. وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن مستوى تحقيق التعليم الهجين لجودة التعليم بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع، وتوصلت أيضاً أن مستوى متطلبات تحقيق جودة التعليم الهجين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفعاً.

دراسة **James (2021)** هدفت الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه إدارة الجامعة عند تطبيق نماذج التعليم الهجين. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة الجامعة تتيج اتباع نهج مرّن للتعليم الهجين يتم إجراؤه بالتعاون بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والسمة الرئيسية للتعليم الهجين هي أنه يمكن لإدارة الجامعة تعديله وفقاً لاحتياجات الطلاب والمؤشرات الأخرى كالسرعة والوقت والفراغ عكس التعليم التقليدي.

دراسة **Alekse and Chris (2021)** هدفت الدراسة لإبراز فوائد تقديم برامج التعلم الهجين في التعليم الجامعي ودورها في إعداد الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على عدد 42 من أولياء أمور الطلاب المسجلين في منطقة بنسلفانيا، وكان من أهم النتائج أن هناك عوامل مهمة لنجاح الطلاب في برنامج التعليم الهجين منها تحفيز الطلاب وتدريبهم وسرعة وصول الطلاب التي الانترنت في المنزل ودعم أعضاء هيئة التدريس.

التوظيف، التوجيه، الرقابة (Henry, 1987). والتي سيتم عرضها تفصيلاً كما يلي:

الدور الأول للإدارة: التخطيط

يعد التخطيط الدور الأول من أدوار الإدارة، فهو الأساس الذي تقوم عليه الأدوار الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. ويمكن تصنيف التخطيط إلى ثلاث فئات مختلفة هي (المغربي، 2016):

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة على مستوى الإدارة العليا.
2. التخطيط التكتيكي: يهتم بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات على مختلف المستويات الإدارية الأدنى.

الدور الثاني للإدارة: التنظيم

دور التنظيم هو "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام". وذلك من خلال توضيح العلاقات بين الأنشطة والسلطات. وهناك أربعة أنشطة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

الدور الثالث: التوظيف

الإداريون المنتمون للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية تم الحصول عليها من خلال التوظيف، ودور التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الإداريين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة، وهذا الدور مكون من سبع خطوات صممت لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهي: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات والنقل.

الدور الرابع: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الإداريين باتجاه تحقيق الأهداف. في هذا الدور الإداري يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة

الهيكلية بين التعليم الإلكتروني بنسبة 50%، والتعليم التقليدي بنسبة 50% بناءً على خطة استراتيجية، ووظفت إدارة الجامعة العلاقة بين الإداريين والهيئة التدريسية وخصصت الإدارة ميزانية لتحفيزهم بالمكافآت، ونشر ثقافة التعليم الهجين في المجتمع الجامعي. (Florida State University, 2021)

4. خبرة إدارة جامعة Iowa في تطبيق التعليم الهجين: طبقت إدارة جامعة أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية خطة استراتيجية مبتكرة لتطبيق التعليم الهجين وجهاً لوجه و عبر الانترنت بمرور، بإشراك الطلاب من خلال تقنيات التعلم النشط بدلاً من الاعتماد على المحاضرات فقط، كما نظمت الإدارة العلاقات بين أطراف العملية التعليمية لتهيئة بيئة هجينة قادرة على تطبيق أساليب وتقنيات متنوعة قد يكون من الصعب تنفيذها بدون التكنولوجيا. (IOWA State University, 2021)

5. خبرة إدارة جامعة Tampere في تطبيق التعليم الهجين: اهتمت إدارة جامعة تامبيرى بفنلندا بوضع خطة استراتيجية لتطبيق التعليم الهجين بواسطة خطط تنفيذية وتكتيكية تقودها القيادات الوسطى من خلال إنشاء هيكل إداري متمكن لتنظيم العلاقات مع الخبراء، واستثمار البنية التحتية الهجينة، وتنظيم التدريب لتنمية مهارات القائمين على التعليم الهجين لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما تقوم الإدارة بالتحفيز على تطبيقها لتحقيق أهداف الجامعة. (Tampere University, 2021)

وعليه، اتضح إجماع الخبرات على أن أداء إدارة الجامعة لأدوارها الخمسة بفاعلية هو سبب نجاحها في تطبيق التعليم الهجين حيث اتضح الدور التخطيطي لإدارة الجامعة متمثلاً في الاهتمام بوضع خطة استراتيجية وخطط تنفيذية وتكتيكية، وبالنسبة للدور التنظيمي فقد اتضح في مزج الموارد البشرية والمادية، أما بالنسبة للدور التوظيفي فقد اتضح في الاهتمام باختيار وتدريب الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك بالنسبة للدور التوجيهي اتضح في الإرشاد والتحفيز نحو أهداف الجامعة، وأخيراً الدور الرقابي تمثل في مراقبة الأداء وتحديد ما إذا تم تحقيق الهدف أم لا. وعليه، يتضح أهمية تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين.

الأساس الفكري لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

القسم الأول: تعريف الإدارة ودورها

هناك الكثير من التعريفات للإدارة، ومن أهمها: تعريف Frederick Taylor بأنها "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين والتأكد من أنهم يؤدونه بأفضل الطرق". (Frederic Taylor, 2003) وحدد Henry Fayol الأدوار الأساسية للإدارة بأنها: التخطيط، التنظيم،

دور إدارة الجامعة في التمييز بين التعليم التقليدي والإلكتروني والهجين

وهنا يشير البحث الحالي إلى أنه حتى تتمكن إدارة الجامعة من تطوير دورها في تطبيق التعليم الهجين يجب أن تكون على دراية تامة بالفرق بين التعليم التقليدي والإلكتروني والهجين. وعليه سيتم عرض الفرق بينهم من خلال جدول 1.

وهنا يتضح للباحثان من جدول 1 أنه على الرغم من اعتماد إدارة الجامعة على التعليم التقليدي لفترة طويلة مرتكزاً على طريقة التلقين وأن هذا لا يخدم العصر الذي نعيش فيه والذي يتطلب العديد من المهارات المعقدة، وقد بدأت إدارة الجامعة في مضاعفة جهودها لتجريب التعليم الإلكتروني.

إلا أنه مع مرور الوقت بدأت التطبيق العملي يكشف جوانب قصور التعليم الإلكتروني مثل غياب عضو هيئة التدريس الإنسان، وإصابة الطلاب بالملل من طول الوقت أمام الأجهزة، وكل برامج التعليم الإلكترونية مكلفة مادياً، وعدم انضباط في الحضور وقلة كفاءة الطلاب الذين تعلموا تعليماً إلكترونياً في القدرة على الحوار وعرض الأفكار (James, 2021).

وعليه، يتضح من الجدول السابق أن التعليم الهجين يجمع بين مزايا التعليم التقليدي، والتعليم الإلكتروني، كما يختلف دور عضو هيئة التدريس ليصبح مرشد وموجه، بينما الطالب يتحمل مسؤولية أكبر في جمع المادة العلمية، والتواصل المتزامن وغير المتزامن مع هيئة التدريس.

القسم الثالث: دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

قياساً على ما سبق سيتم عرض كيفية تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين حيث تشتمل الإدارة على خمسة أدوار هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة. كما يلي:

الدور الأول: الدور التخطيطي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

الدور التخطيطي يقوم عليه الأدوار الإدارية الأخرى باعتباره عملية مستمرة تتضمن تحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف ويهتم بتوقع المستقبل (Henry, 1987). وذلك من خلال:

التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وغايته إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل (تراسي، 2017)، فالخطة الاستراتيجية لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين هي:

من خلال إرشاد الإداريين وتحفيزهم. وجدير بالذكر أن دور التوجيه يشار إليه على أنه التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد. لهذا يعتبر التوجيه الدور الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه مكان تركز معظم الإداريين في المؤسسة.

الدور الخامس: الرقابة

دور الرقابة هو آخر الأدوار للإدارة، والغرض الأساسي منه هو تحديد مدى نجاح دور التخطيط. وهو المعنى بمتابعة كل الأدوار سابقة الذكر للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم ولتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها. وذلك من خلال أربع خطوات، (تراسي، 2016) هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. ويمكن تصنيفهم المعايير إلى إحدى هاتين المجموعتين:

أ. المعايير الإدارية كالتقارير وتقييمات الأداء وتركز على نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف.

ب. المعايير التقنية يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين.

2. متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3. قياس الأداء: تقيس الإدارة الأداء وتحدد إن كان يتناسب مع المعايير المحددة.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراءات الصحيحة الواجب اتخاذه.

القسم الثاني: ماهية التعليم الهجين

تعريف التعليم الهجين

التعليم الهجين هو نمط جديد من أنماط التعليم يمزج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني، ويطلق عليه أسماء عديدة منها: التعليم الهجين، والتعليم المتمازج (المزيج)، والتعليم المدمج (الخليط)، فضلاً عن تسميات وردت في اللغة الإنجليزية مثل: Hybrid Learning, Integrated Learning & Blended Learning (صبيح والنبوي، 2021).

وبمعنى آخر هو نهج للتعليم يجمع بين خبرات التعليم التقليدي والإلكتروني بحيث يكمل كل منهما الآخر، كما يحقق التكامل بين الأنشطة التقليدية والأنشطة الإلكترونية بطريقة مخططة، هو مزيج من التعليم المادي والرقمي يركز حول الطالب (Hsu, 2019)، إذ يستخدم التعليم الهجين التكنولوجيا الرقمية ليس فقط لتكملة عملية التعلم، بل لتغييرها وتحسينها.

جدول 1. الفرق بين التعليم التقليدي والإلكتروني والهجين

المقارنة	التعليم التقليدي	التعليم الإلكتروني	التعليم الهجين
مفهومه	تقديم التعليم للطلاب وجهًا لوجه	التعليم من خلال التكنولوجيا	الجمع بين التقليدي والإلكتروني
مرتكزاته	يعتمد على هيئة التدريس في قاعة المحاضرات.	التعلم الذاتي حيث يتعلم الطالب وفقًا لقدراته.	محاضرات هجينة تكنولوجية داخل الجامعة وخارجها.
عملياته	يلتقى في قاعة المحاضرات هيئة التدريس وطلابهم	يتم عبر الإنترنت بدلاً من قاعة المحاضرات.	يمزج الأنشطة المتزامنة وغير المتزامنة.
زمانه ومكانه	يشترط حضور الطلاب إلى الجامعة لتلقي المعرفة.	يحل محل اللقاءات المباشرة الكترونياً بشكل كلي.	لطلاب حرية الدراسة داخل المحاضرة وخارجها.
وسائله	يعتمد على الكتاب ويستخدم التكنولوجيا في بعض الأحيان.	يوظف المستحدثات التكنولوجية متعددة الوسائط،	يدمج وسائل تكنولوجيا المعلومات واللقاءات المباشرة.
فاعليته	لا يعتمد على التفاعل حيث يتم بين هيئة التدريس والطلاب	يقوم على التفاعلية حيث يتيح الوسائط المتعددة بحرية.	يدمج تكنولوجيا الكمبيوتر لتكملة التعليم التقليدي، والعكس.
مميزاته	تعليم نظامي منضبط	ينمي القدرة على الإبداع.	يقلل التكاليف وتفعيل التعلم
عيوبه	يرتكز على الجانب المعرفي	يتعلم الطالب بدون ميسر، ويحتاج إلى تكلفة كبيرة.	التركيز على الجوانب المعرفية والمهارية أكثر من الوجدانية.

المصدر: Potter J., 2021.

- أ. تخطيط الموازنة التي يحتاجها تطبيق التعليم الهجين.
- ب. وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة وعملية لتطبيق التعليم الهجين.
- ج. وضع خطة مفصلة للتنسيق بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني - شقي التعليم الهجين.
- د. تطوير اللوائح والأنظمة لتناسب مع الإدارة وتطبيق التعليم الهجين.
- هـ. تحديد احتياجات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين.
- و. وضع الخطط التدريسية للإداريين وهيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين.
- ز. وضع استراتيجيات مستقبلية لتطوير التعليم الهجين.

التخطيط التكتيكي

- في ضوء التخطيط الاستراتيجي يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة (بريس، 2015). لذا يجب على إدارة الجامعة وضع خطة تكتيكية مفصلة لتطبيق التعليم الهجين كما يلي:
- أ. التخطيط التكتيكي لتوفير متطلبات الموارد البشرية (الإداريون، هيئة التدريس، الطلاب).
- ب. التخطيط التكتيكي لتوفير متطلبات البنية التحتية الهجينة (تقليدية، تكنولوجية).
- ج. التخطيط التكتيكي لتوفير متطلبات المحتوى التعليمي الهجين (مقررات هجينة، التقويم).
- د. الخطوة الأولى: وضع الأهداف المستقبلية.
- هـ. الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- و. الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة احتمالات لسير الأنشطة التي ستقود تجاه الأهداف.
- ز. الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من الاحتمالات.
- ح. الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

أ. التنبؤ باحتياجات إدارة الجامعة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ذو الخبرة العالية.

ب. مقارنة احتياجات إدارة الجامعة بموظفي الجامعة والمرشحين لسد هذه الاحتياجات.

ج. تطوير خطط واضحة تبين عدد الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الذين سيتم تعيينهم (خارج الجامعة) والذين سيتم تدريبهم (من داخل الجامعة) لسد هذه الاحتياجات.

2. **توفير الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ذو خبرة عالية:** يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف والدرجات العلمية الشاغرة. وقد تلجأ الإدارة للجرائد، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية. وحاليًا عن طريق الإنترنت.

3. **الاختيار:** بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار المرشحين ذو خبرة عالية بالتقنية التكنولوجية وخطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات.

4. **التعريف بإدارة الجامعة:** بمجرد اختيار الإداري المناسب يجب أن يتم دمج إدارة الجامعة للتعرف بفرق العمل الإداري الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة إدارة الجامعة.

5. **التدريب والتطوير:** من خلال التدريب والتطوير تحاول إدارة الجامعة زيادة قدرة الإداريين على المشاركة في تحسين كفاءة إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين، كما يلي:

أ. **التدريب:** يهتم بتنمية مهارات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتطبيق التعليم الهجين بكفاءة.

ب. **التطوير:** إعطاء الإداريين وأعضاء هيئة التدريس مسؤوليات جديدة بخصوص التطبيق.

6. **تقييم الأداء:** للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

7. **قرارات التوظيف:** قرارات المكافآت والترقيات يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

الدور الرابع: الدور التوجيهي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

الدور التوجيهي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين هو اهتمام إدارة الجامعة بإرشاد وتحفيز الإداريين باتجاه أهداف الجامعة (Henry, 1987)، وذلك على النحو التالي:

1. تقدم إدارة الجامعة الاستشارة الفنية بشكل سريع ومتواصل للإداريين وهيئة التدريس والطلاب.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: المراقبة والتقييم: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع وإجراء التعديلات.

الدور الثاني: الدور التنظيمي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

بالاستناد إلى نظرية المنظمات التي عرفها Max webber بأنها "نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس الأنشطة وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون لتحقيق أهداف معينة ويحكم العمل قانون محدد وبها هيكل إداري متفق عليه" (فيبر، 2012)، يمكن لإدارة الجامعة الاعتماد عليها في القيام بدورها التنظيمي لتطبيق التعليم الهجين من حيث وضع نظام للتفاعل بين هيكل إداري مؤهل ومدرب وفق نظام محدد ومرسوم. وهناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية حددها نيلسون دانييل (هارولد، 2004) كما يلي:

1. تنظيم الأدوار الملائمة للقائمين على تطبيق التعليم الهجين.

2. تنظيم العلاقات بين مكونات بيئة التعليم الهجين البشرية والمادية بإيجاد التكامل بينها.

3. التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف التعليم الهجين.

4. توفير التدريب وبحث قيم وأسس التعليم الهجين في الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

5. إيجاد نظام لتقييم العمل مبني على أساس من التخصص، والواجبات، والمسئوليات.

6. تحفيز الإداريين وهيئة التدريس والطلاب بالمكافآت المادية والمعنوية لتحقيق الأهداف.

الدور الثالث: الدور التوظيفي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

الدور التوظيفي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين هو اهتمام إدارة الجامعة باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب المؤهل لتطبيق التعليم الهجين في المكان المناسب في الجامعة (Henry, 1987). وذلك من خلال مهام التوظيف السبعة على النحو التالي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** بهدف تغطية احتياجات الجامعة من الإداريين وهيئة التدريس. وذلك بتحليل خطط الجامعة لتحديد الخبرات المطلوب توافرها في الإداريين لمساعدة أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

المنصات لتقييم مدى الاستفادة من التعليم الهجين. والإشراف على تهيئة بيئة تعليمية هجينة مناسبة للخطط الدراسية الهجينة، ومتابعة المستجدات العالمية للتعليم الهجين.

قياس الأداء لتطبيق التعليم الهجين

وهنا تقيس إدارة الجامعة الأداء وتحدد إن كان يتناسب مع المعايير المحددة لتطبيق التعليم الهجين، وذلك بمتابعة أداء حضور الطالب بحل التمارين والأسئلة كمقاييس للأداء بعد كل محاضرة أونلاين وليس بمجرد تواجده بالمرجع أو على المنصة وقت المحاضرة، أما بالنسبة لباقي القائمين على تطبيق التعليم الهجين يمكن قياس أدائهم باستخدام استمارات التقييم الإلكترونية.

تصحيح الانحرافات عن معايير تطبيق التعليم الهجين

وهنا تحدد إدارة الجامعة الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه بالاعتماد على ثلاثة أشياء: المعيار، ودقة القياسات، وتحليل أداء الشخص أو الجهاز لمعرفة سبب الانحراف، وذلك من خلال تحليل النتائج، والحصول على تغذية راجعة وعمل الإجراءات التصحيحية المناسبة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة وضع بنود للثواب والعقاب بناء على معايير تطبيق التعليم الهجين.

الدراسة الميدانية

وهنا تناول البحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي (على، 2015)، ويعتبر الأنسب للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من أمناء ووكلاء وعمداء في الجامعات (قناة السويس، بورسعيد، العريش)، وبلغ عددهم وفق الإحصائيات (200) للعام (2021/2020). وطبقت أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، واستجاب (143)، والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كما يلي:

الجامعة

يبين جدول 2 أن 48.3% من عينة الدراسة من جامعة قناة السويس، و28.7% من العينة من جامعة بورسعيد، و23.1% من العينة من جامعة العريش.

2. توفر الإدارة دليل إرشادي لجميع أطراف العملية التعليمية بكيفية تطبيق التعليم الهجين.

3. تشجع إدارة الجامعة جميع أطراف العملية التعليمية على تطبيق التعليم الهجين.

4. تحفز إدارة الجامعة المكافآت للإداريين ولأعضاء هيئة التدريس المشاركة في التعليم الهجين.

5. تلتزم إدارة الجامعة بتوفير أنظمة حماية آلية متطورة لحقوق الملكية الفكرية.

6. دعم إدارة الجامعة لجميع أطراف العملية التعليمية بتوفير أجهزة لاب توب بأسعار مخفضة.

7. حث أعضاء هيئة التدريس أن يكونوا قادة ومرشدين لتعليم طلابهم.

8. نشر إدارة الجامعة ثقافة التعليم الهجين في المجتمع الجامعي لإعطاء مفهوم أوسع عنه.

9. توفر إدارة الجامعة منصة تعليمية موحدة يتفاعل عليها جميع أطراف العملية التعليمية.

الدور الخامس: الدور الرقابي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

الدور الرقابي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين هو اهتمام إدارة الجامعة بمراقبة الأداء وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا (هارولد، 2004)، من خلال أربع خطوات، هي:

إعداد معايير الأداء لتطبيق التعليم الهجين

وهنا تقوم إدارة الجامعة بتحديد معايير أداء تطبيق التعليم الهجين والتي من خلالها يتم تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة من مراحل تطبيقه. وهذه المعايير نوعان، هما:

المعايير الإدارية

وهي مقاييس تضعها إدارة الجامعة لتحديد من قام بالعمل ومتى، ولماذا؟ وهنا تصدر إدارة الجامعة التقارير التي تركز على الأداء لبلوغ أهداف التعليم الهجين.

المعايير التقنية

مقاييس تضعها إدارة الجامعة لتحديد كيفية تطبيق التعليم الهجين من خلال المتابعة المستمرة لنظم الصيانة والدعم الفني والتقني للوصول للبنية التحتية الهجينة المطلوبة.

متابعة الأداء الفعلي لتطبيق التعليم الهجين

تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الأداء الفعلي لتطبيق التعليم الهجين من خلال وضع آلية لمتابعة التفاعل على

جدول 2. توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
قناة السويس	69	48.3
بورسعيد	41	28.7
العريش	33	23.1
المجموع	143	100.0

المصدر: الموقع الرسمي لجامعات قناة السويس وبورسعيد والعريش إحصائيات عام 2021/2020.
<https://suez.edu.eg/ar/> / <https://psu.edu.eg/ar/> / <https://aru.edu.eg/ar/>

المسمى الوظيفي
 يبين جدول 3 أن 27.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "أمناء الكليات"، و62.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "الوكلاء"، و10.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "عمداء".

سنوات الخدمة
 يبين جدول 4 أن 19.6% من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، و30.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم من 6-10 سنوات، و50.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

مصدر آخر درجة علمية
 يبين جدول 5 أن 64.3% من العينة مصدر آخر شهادة من الدول العربية، و35.7% من العينة مصدر آخر شهادة من الدول الأجنبية.

أداة الدراسة
 تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وفي بناء أداة الدراسة تم الاعتماد على عدة مصادر كالأطلاع على الدراسات السابقة، والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة، واستشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال. ومن ثم تم بناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

تحديد مجالات الاستبانة على النحو التالي:

المجال الأول: الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

المجال الثاني: الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

المجال الثالث: الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

المجال الرابع: الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

المجال الخامس: الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

صياغة العبارات التي تقع تحت كل مجال، وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية:
 وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يتضح من جدول 6 كالتالي:

صدق وثبات الاستبانة
 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات في المجال التي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة (أبو ناهية، 1994) وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من 32 فرداً، وذلك لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

المجال الأول: الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 7 أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المجال الثاني: الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 8 أن جميع فقرات المجال الثاني ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المجال الثالث: الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 9 أن جميع فقرات المجال الثالث ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

جدول 3. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الجامعة
27.3	39	أمراء
62.2	89	وكلاء
10.5	15	عمداء
100.0	143	المجموع

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الأولية للاستبانة.

جدول 4. توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	الخدمة
19.6	28	5 سنوات
30.1	43	6-10 سنوات
50.3	72	أكثر من 10 سنوات
100.0	143	المجموع

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الأولية للاستبانة.

جدول 5. توزيع عينة الدراسة حسب مصدر آخر درجة علمية

النسبة المئوية	التكرار	مصدر آخر درجة علمية
64.3	92	دول عربية
35.7	51	دول أجنبية
100.0	143	المجموع

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الأولية للاستبانة.

جدول 6. مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الأولية للاستبانة.

جدول 7. معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ضعف تخطيط الموازنة التي يحتاجها تطبيق التعليم الهجين.	0.434	0.017
2	ضعف اهتمام الإداريين لقرار الجامعة لتطبيق التعليم الهجين.	0.415	0.023
3	غياب خطة للتنسيق بين التعليم التقليدي والإلكتروني – شقى التعليم الهجين.	0.689	0.000
4	غياب الاستراتيجيات المستقبلية لتطوير التعليم الهجين.	0.461	0.010
5	قلة وضوح رؤية ورسالة وأهداف تطبيق التعليم الهجين.	0.621	0.000
6	ضعف التخطيط من حيث الإجراءات لمباشرة تطبيق التعليم الهجين.	0.669	0.000
7	إهمال احتياجات الإداريين وهيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين.	0.381	0.038
8	قلة خطط تنمية مهارات الإداريين وهيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين .	0.736	0.000
9	قلة الاهتمام بتطوير اللوائح لتناسب مع الإدارة وتطبيق التعليم الهجين.	0.620	0.000
10	ضعف التخطيط لتوفير متطلبات الموارد البشرية اللازمة لتطبيق التعليم الهجين.	0.569	0.001
11	ضعف التخطيط لتوفير متطلبات البنية التحتية الهجينة لتطبيق التعليم الهجين.	0.471	0.009
12	ضعف التخطيط لتوفير متطلبات المحتوى التعليمي الهجين.	0.434	0.017

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463
(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361
المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 8. معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	غياب التدريب على أسس التعليم الهجين في الإداريين وهيئة التدريس والطلاب.	0.385	0.036
2	قلة الاهتمام بإسناد الأدوار الملائمة للقائمين على تطبيق التعليم الهجين .	0.418	0.022
3	الافتقار إلى النقيص المبنى على أساس التخصص، والواجبات، والمسئوليات.	0.721	0.000
4	ضعف العلاقة بين مكونات التعليم الهجين البشرية والمادية.	0.482	0.007
5	قلة الاهتمام بتنظيم حصول الإداريين وهيئة التدريس على الحوافز نتيجة مساهمتهم في تطبيق التعليم الهجين .	0.641	0.000
6	قلة الوسائل اللازمة لتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتطبيق التعليم الهجين.	0.682	0.000
7	ضعف الاتصال بين المكونات البشرية ومكونات البنية التحتية الهجينة.	0.372	0.043
8	قلة وضوح أدوار أطراف العملية التعليمية للتنسيق بين أنشطة التعليم الهجين.	0.735	0.000
9	الافتقار إلى نظام للتفاعل بين الإداريين وهيئة التدريس والطلاب.	0.629	0.000
10	قلة الموارد الخارجية التي تحتاجها إدارة الجامعة لتطبيق التعليم الهجين.	0.553	0.002
11	الافتقار إلى هيكل إداري مؤهل ومدرب على تطبيق التعليم الهجين.	0.467	0.009

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463
(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361
المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 9. معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	قلة الاهتمام بوضع الشخص المناسب لتطبيق التعليم الهجين في المكان المناسب.	0.753	0.000
2	إهمال تحليل الخطط لتحديد مهارات الإداريين لمساعدة هيئة التدريس والطلاب على التطبيق.	0.762	0.000
3	الافتقار إلى خطط تبين الإداريين وهيئة التدريس الذين سيتم تدريبهم.	0.601	0.000
4	إهمال إدارة الجامعة لزيادة قدرة الإداريين على تطبيق التعليم الهجين.	0.530	0.003
5	ضعف قيام بعض الإداريين بمسؤولياتهم لتطبيق التعليم الهجين.	0.526	0.003
6	الافتقار لخطط تبين الإداريين وهيئة التدريس الذين سيتم تعيينهم من خارج الجامعة.	0.366	0.047
7	قلة مراعاة شروط اختيار إداريين ذو خبرة عالية بالتقنية التكنولوجية.	0.387	0.034
8	قلة مراعاة إجراءات دمج وتعريف الإداري الجديد بمجموعات العمل.	0.453	0.012
9	قلة مراعاة إجراءات تقييم الإداريين.	0.498	0.005
10	قلة الاهتمام بإعداد الإداريين وهيئة التدريس على مسؤوليات التطبيق.	0.465	0.010
11	الافتقار إلى مقارنة احتياجات الإدارة والمرشحين لسد هذه الاحتياجات.	0.648	0.000
12	قلة الاهتمام بتدريب الإداريين وهيئة التدريس لتطبيق التعليم الهجين.	0.711	0.000
13	ضعف الاعتماد على نتائج التقييم في اتخاذ قرارات المكافآت والترقيات.	0.631	0.000
14	غياب التنويع باحتياج الإدارة من الإداريين وهيئة التدريس ذو الخبرة.	0.579	0.001
15	الافتقار إلى التقييم للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء.	0.655	0.000

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

ثبات الاستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ كما يلي:

طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة، ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} \text{ حيث: } r: \text{معامل الارتباط}$$

المجال الرابع: الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 10 أن جميع فقرات المجال الرابع ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

المجال الخامس: الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 11 أن جميع فقرات المجال الخامس ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

يبين جدول 12 معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من المجالات مع المعدل الكلي لجميع الفقرات، والذي

جدول 10. معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	قلة توفير دليل إرشادي بكيفية التطبيق.	0.528	0.003
2	بطء تقديم الاستشارة للإداريين وهيئة التدريس والطلاب بشأن التطبيق.	0.765	0.000
3	شح الحوافز التي تقدم للإداريين وهيئة التدريس المشاركة في التعليم الهجين.	0.724	0.000
4	قلة التزام الإدارة بتوفير أنظمة حماية آلية متطورة لحقوق الملكية الفكرية.	0.666	0.000
5	قلة دعم الإدارة للإداريين وهيئة التدريس والطلاب بتوفير لاب توب بسعر محدود.	0.759	0.000
6	قلة التزام الإدارة بتنمية المعرفة الفنية في استخدام الأجهزة التكنولوجية.	0.624	0.000
7	غياب دور هيئة التدريس كقادة ومرشدين لتعليم طلابهم على التطبيق.	0.759	0.000
8	قلة مساعدة الإدارة على ربط المجتمع الجامعي بشبكات التواصل الرقمية.	0.574	0.001
9	الافتقار إلى تزويد وعي جميع أطراف العملية التعليمية بالتعليم الهجين.	0.450	0.013
10	غياب دور إدارة الجامعة في نشر ثقافة التعليم الهجين.	0.486	0.006
11	الافتقار إلى دليل إرشادي بكيفية توظيف المنصات الرقمية.	0.484	0.007
12	إهمال توفير منصة تعليمية تجمع الإداريين وهيئة التدريس والطلاب.	0.410	0.024

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 11. معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والمعدل الكلي لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الافتقار إلى الحلول اللازمة لمعالجة المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق.	0.544	0.002
2	غياب دور الجامعة الإشرافي على تهيئة بيئة تعليمية هجينة مناسبة.	0.699	0.000
3	قلة استخدام البرامج الإلكترونية لتحليل نتائج التعليم الهجين.	0.530	0.003
4	ضعف متابعة المستجدات في مجال التعليم الهجين في الجامعات العالمية.	0.614	0.000
5	الافتقار إلى إصدار التقارير المتعلقة بسير عمل وإدارة التعليم الهجين.	0.581	0.001
6	الافتقار إلى استخدام استمارات التقييم الإلكترونية لتقويم الطلاب.	0.690	0.000
7	إهمال المتابعة الدورية لتقييم مدى استفادة الطلاب من التعليم الهجين.	0.520	0.003
8	الافتقار إلى وضع آلية لمتابعة تفاعل الطلاب على المنصات.	0.573	0.001
9	غياب المتابعة الدورية لتقييم تطبيق أطراف العملية التعليمية للتعليم الهجين.	0.585	0.001
10	الافتقار إلى وضع نظام إثبات حضور الطالب دائماً بحل أسئلة بكل محاضرة أونلاين وليس بمجرد تواجده بالمدرج أو على المنصة في وقت المحاضرة.	0.718	0.000
11	غياب دور إدارة الجامعة في المتابعة المستمرة لنظم الصيانة.	0.663	0.000
12	ضعف دور الجامعة في الإشراف على تطبيق الخطط الدراسية الهجينة.	0.399	0.029
13	الافتقار إلى وضع بنود للثواب والعقاب.	0.741	0.000
14	الافتقار إلى سجل متابعة تطبيق التعليم الهجين خاص بأطراف العملية التعليمية.	0.645	0.000

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 12. الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.0661	0.000
الثاني	الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.675	0.000
الثالث	الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.869	0.000
الرابع	الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.883	0.000
الخامس	الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.716	0.000

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463
 (r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361
 المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

2. حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

3. معامل الثبات لسبيرمان براون لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام الطريقتين:

أ. طريقة التجزئة النصفية.

ب. طريقة ألفا كرونباخ.

4. اختبار كروسكال ولاس للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة وتشمل: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 فأكثر.

النتائج والمناقشة

وهنا يتناول البحث استعراضاً لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق الاستبانة، وخاصة من تحليل فقراتها، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة هذا الواقع بمتغيراتها وهي:

- الجامعة (قناة السويس، بورسعيد، العريش).

- المسمى الوظيفي (أمناء، وكلاء، عمداء).

- عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 فأكثر).

- مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية، دولة أجنبية).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، وتفسير النتائج، والحكم على مستوى الاستجابة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، على اعتبار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي 100%.

يوضح جدول 13 أن هناك معاملات ثبات كبيرة نسبياً لفقرات الاستبانة وقد تراوحت ما بين 0.8229 و0.8587، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.8459.

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{n-1}{n} \frac{(1 - \text{مج}^2 \text{كل عبارة})}{ع}$$

حيث أن:

n: عدد عبارات الاستبانة.

مج²: المجموع الكلي لتباين كل فقرة من فقرات الاستبانة.

ع²: تباين الاستبانة ككل.

وبعد حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعل هناك اطمئنان إلى تطبيقها للتحقق من فرضيات البحث، وجدول 14 يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل.

يتضح من جدول 14 أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد تراوحت بين 0.8345 و0.8979، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. النسب المئوية والتكرارات والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وكذلك لحساب انحرافها المعياري.

جدول 13. معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.7177	0.8356	0.000
الثاني	الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.7524	0.8587	0.000
الثالث	الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.6991	0.8229	0.000
الرابع	الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.7151	0.8338	0.000
الخامس	الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	0.7265	0.8415	0.000
جميع الفقرات		0.7330	08459.	0.000

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463
 (r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361
 المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 14. معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	12	0.8452
الثاني	الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	11	0.8624
الثالث	الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	15	0.8523
الرابع	الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	11	0.8345
الخامس	الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين	14	0.8979
جميع الفقرات		63	0.8625

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

57.41% من مجتمع الدراسة يرون أن فقرات هذا المجال لا ترقى إلى مستوى المعوقات الكبيرة، وبذلك يمكن التغلب عليها، وقد حصلت الفقرة (12) القائلة: "ضعف التخطيط لتوفير متطلبات المحتوى التعليمي الهجين"، على المركز الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي 68.53 مما يعنى وجود ضعف في التخطيط التكتيكي من قبل إدارة الجامعة من حيث توفير المقررات الهجينة وإجراء عملية التقويم بشكل مستمر.

وقد حصلت الفقرة (6) القائلة: "ضعف التخطيط من حيث الإجراءات لمباشرة تطبيق التعليم الهجين" على الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 67.13، ويعزى ذلك إلى ضعف التخطيط التنفيذي من قبل إدارة الجامعة بخطواته السبعة؛ وضع الأهداف المستقبلية وتحليل وتقييم البيئة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار الحل الأمثل، وتحديد من سيتكفل بالتنفيذ، ومراقبة وتقييم النتائج.

تم إعداد استبانة مكونة من خمس مجالات تشتمل على أدوار إدارة الجامعة الرئيسية، ومن خلال تحليل النتائج الخاصة بالتساؤلات عن كل مجال نستطيع التعرف على أهم معوقاتها.

تحليل فقرات المجال الأول: الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

ينضح من جدول 15 أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول يساوى 57.41% ومستوى الدلالة يساوى 0.503 وهو أكبر من 0.05، مما يعنى أن آراء العينة حول الدور التخطيطي محايدة فهم غير قادرين على تكوين رأى محدد عن الدور التخطيطي لا بالإيجاب ولا بالسلب.

يبين جدول 15 أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين تنحصر بين 68.53% - 48.11%، وأن المتوسط العام للمجال الأول بلغ 57.41% مما يبين أن

جدول 15. تحليل فقرات المجال الأول "ن=143"

م	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	عدد الإشارات المحايدة (محايدة)	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
1	ضعف تخطيط الموازنة التي يحتاجها تطبيق التعليم الهجين.	46	80	17	3.20	64.06	0.000	3
2	ضعف اهتمام الإداريين لقرار الجامعة لتطبيق التعليم الهجين.	60	33	50	2.97	59.30	0.391	6
3	غياب خطة للتنسيق بين التعليم التقليدي والإلكتروني- شقي التعليم الهجين.	45	35	63	2.70	53.99	0.102	8
4	غياب الاستراتيجيات المستقبلية لتطوير التعليم الهجين.	26	49	63	2.52	50.35	0.000	11
5	قلة وضوح رؤية ورسالة وأهداف تطبيق التعليم الهجين.	33	37	73	2.41	48.11	0.000	12
6	ضعف التخطيط من حيث الإجراءات لمباشرة تطبيق التعليم الهجين.	77	36	30	3.36	67.13	0.000	2
7	إهمال احتياجات الإداريين وهيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين.	46	66	31	3.07	61.40	0.111	5
8	قلة الخطط تنمية مهارات الإداريين وهيئة التدريس والطلاب لتطبيق التعليم الهجين.	53	40	50	2.87	57.34	0.844	7
9	قلة الاهتمام بتطوير اللوائح لتناسب مع الإدارة وتطبيق التعليم الهجين.	37	43	63	2.67	53.43	0.012	9
10	ضعف التخطيط لتوفير متطلبات الموارد البشرية اللازمة لتطبيق التعليم الهجين.	62	40	41	3.14	62.80	0.049	4
11	ضعف التخطيط لتوفير متطلبات البنية التحتية الهجينة لتطبيق التعليم الهجين.	29	47	67	2.063	52.59	0.000	10
12	ضعف التخطيط لتوفير متطلبات المحتوى التعليمي الهجين.	81	31	31	3.43	68.53	0.000	1
	جميع فقرات المجال	67	0	76	2.87	57.41	0.503	

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

ويتضح من النتائج السابقة للمجال الثاني أن الفقرة (8) القائلة: "قلة وضوح أدوار أطراف العملية التعليمية للتنسيق بين أنشطة التعليم الهجين" حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 72.59، مما يعني أن هذا الأمر يعد عائقاً كبيراً، ويعزى ذلك إلى قلة الكوادر المؤهلة، وكثرة الأعباء الأكاديمية على عضو هيئة التدريس.

وحصلت الفقرة (5) القائلة: "قلة الاهتمام بتنظيم حصول الإداريين وهيئة التدريس على الحوافز نتيجة مساهمتهم في تطبيق التعليم الهجين" على المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتها 66.57. وهذا يعني إهمال إدارة الجامعة لهذا الجانب، والذي بدوره يشعر هيئة التدريس بالإحباط فلا يعود منتجاً، مما يؤدي إلى عزوفه عن الإبداع والتميز في عمله وتخصصه، ومن جهة أخرى الافتقار إلى تخصيص حصة كافية من ميزانية الجامعات للحوافز.

بينما حصلت الفقرة (5) القائلة: "قلة وضوح رؤية ورسالة وأهداف تطبيق التعليم الهجين" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 48.11، وحصلت الفقرة (4) القائلة: "غياب الاستراتيجيات المستقبلية لتطوير التعليم الهجين" على المرتبة قبل الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 50.35، وتعزى هذه النتيجة إلى التزام إدارة الجامعة بما يصدر عن وزارة التعليم العالي من قوانين وتشريعات.

تحليل فقرات المجال الثاني: الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من نتائج جدول 16 أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 57.41% وهو أقل من 60% ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يعني أن الحاجة لتطوير الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين منخفضة.

جدول 16. تحليل فقرات المجال الثاني "ن=143"

م	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	عدد الإشارات المحايدة (محايدة)	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
1	غياب التدريب على أسس التعليم الهجين في الإداريين وهيئة التدريس والطلاب.	62	51	30	3.24	64.90	0.001	3
2	قلة الاهتمام بإسناد الأدوار الملائمة للقائمين على تطبيق التعليم الهجين.	22	40	81	2.36	47.13	0.000	11
3	الافتقار إلى التقييم المبني على أساس التخصص، والواجبات، والمسئوليات.	33	49	61	2.51	50.21	0.005	10
4	ضعف العلاقة بين مكونات التعليم الهجين البشرية والمادية.	57	55	31	3.07	61.40	0.008	4
5	قلة الاهتمام بتنظيم حصول الإداريين وهيئة التدريس على الحوافز نتيجة مساهمتهم في تطبيق التعليم الهجين.	69	43	31	3.33	66.57	0.000	2
6	قلة الوسائل اللازمة لتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتطبيق التعليم الهجين.	40	33	70	2.64	52.73	0.006	7
7	ضعف الاتصال بين المكونات البشرية ومكونات البنية التحتية الهجينة.	33	48	62	2.68	53.57	0.004	6
8	قلة وضوح أدوار أطراف العملية التعليمية للتنسيق بين أنشطة التعليم الهجين.	78	47	18	3.63	72.59	0.0001	1
9	الافتقار إلى نظام للتفاعل بين الإداريين وهيئة التدريس والطلاب.	33	46	64	2.59	51.75	0.002	8
10	قلة الموارد الخارجية التي تحتاجها إدارة الجامعة لتطبيق التعليم الهجين.	43	61	39	2.98	59.58	0.740	5
11	الافتقار إلى هيكل إداري مؤهل ومدرب على تطبيق التعليم الهجين.	28	54	61	2.56	51.19	0.001	9
	جميع فقرات المجال	44	0	99	2.87	57.41	0.000	

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

المستجيبين حول الدور التوظيفي محايدة بمعنى أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد عن الدور التوظيفي لا بالإيجاب ولا بالسلب.

يتضح لنا مما سبق أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال الدور التوظيفي تنحصر بين 49.65 - 78.46، وأن المتوسط العام للمجال الثالث بلغ 60.67، وقد حصلت الفقرة (5) القائلة: "ضعف قيام بعض الإداريين بمسؤولياتهم لتطبيق التعليم الهجين" على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لها حيث بلغ (78.46)، وهذا يعني أنها نتيجة مرتفعة جداً.

وحصلت الفقرة (12) القائلة: "قلة الاهتمام بتدريب الإداريين وهيئة التدريس لتطبيق التعليم الهجين" على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي لها 70.91، مما يشير إلى أنها معوق كبير، وتعزى هذه النتائج إلى تفاجيء إدارة الجامعة واستجابتها السريعة لتداعيات أزمة كورونا؛ إذ أعلنت وزارة التعليم العالي تطبيق التعليم الهجين لأول مرة بداية من عام 2021/2020.

وقد حصلت الفقرة (2) القائلة: "قلة الاهتمام بإسناد الأدوار الملائمة للقائمين على تطبيق التعليم الهجين" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 47.13. والفقرة (3) القائلة: "الافتقار إلى التقييم المبني على أساس التخصص، والواجبات، والمسئوليات" حصلت على المرتبة قبل الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 50.21، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين منخفضة حيث لا تعتبر معوقاً مما يعزى إلى تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بالكفاءة الأكاديمية، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تختار الأكاديميين حسب الكفاءة العلمية. مما يمثل مبدأ الشفافية عند قبول عضو هيئة التدريس.

تحليل فقرات المجال الثالث: الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 17 أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثالث (الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين) يساوي 60.67% ومستوى الدلالة يساوي 0.403 وهو أكبر من 0.05، مما يعني أن آراء

جدول 17. تحليل فقرات المجال الثالث "ن=143"

م	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	عدد الإشارات المحايدة (محايدة)	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
1	قلة الاهتمام بوضع الشخص المناسب لتطبيق التعليم الهجين في المكان المناسب.	80	33	30	3.39	67.83	0.000	7
2	إهمال تحليل الخطط لتحديد مهارات الإداريين لمساعدة هيئة التدريس والطلاب على التطبيق.	44	32	67	2.61	52.17	0.037	12
3	الافتقار إلى خطط تبين الإداريين وهيئة التدريس الذين سيتم تدريبهم.	39	45	59	2.70	53.99	0.055	10
4	إهمال إدارة الجامعة لزيادة قدرة الإداريين على تطبيق التعليم الهجين.	75	24	44	3.42	68.39	0.006	3
5	ضعف قيام بعض الإداريين بمسؤولياتهم لتطبيق التعليم الهجين.	109	23	11	3.92	78.46	0.000	1
6	الافتقار إلى خطط تبين الإداريين وهيئة التدريس الذين سيتم تعيينهم من خارج الجامعة.	65	55	23	3.36	67.27	0.000	5
7	قلة مراعاة شروط اختيار إداريين ذو خبرة عالية بالتقنية التكنولوجية.	60	50	33	3.17	63.50	0.007	6
8	قلة مراعاة إجراءات دمج وتعريف الإداري الجديد بمجموعات العمل.	33	48	62	2.48	49.65	0.004	15
9	قلة مراعاة إجراءات تقييم الإداريين.	52	54	37	3.08	61.68	0.138	8
10	قلة الاهتمام بإعداد الإداريين وهيئة التدريس على مسؤوليات التطبيق.	59	32	52	3.13	62.66	0.569	7
11	الافتقار إلى مقارنة احتياجات الإدارة والمرشحين لسد هذه الاحتياجات.	53	40	50	2.99	59.72	0.844	9
12	قلة الاهتمام بتدريب الإداريين وهيئة التدريس لتطبيق التعليم الهجين.	84	40	19	3.55	70.91	0.000	2
13	ضعف الاعتماد على نتائج التقييم في اتخاذ قرارات المكافآت والترقيات.	33	53	57	2.65	53.01	0.015	11
14	غياب التنوُّب باحتياج الإدارة من الإداريين وهيئة التدريس ذو الخبرة.	34	46	63	2.55	50.91	0.004	14
15	الافتقار إلى التقييم للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء.	34	38	71	2.59	51.75	0.000	13
	جميع فقرات المجال	77	0	66	3.03	60.67	0.403	

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

تحليل فقرات المجال الرابع: الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 18 أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 69.56% وهو أكبر من 60% ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.5، مما يعني أن هناك حاجة كبيرة لتطوير الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين.

كما يتضح من جدول 18 أن جميع المتوسطات الحسابية للمجال الرابع المتعلقة بالدور التوجيهي تنحصر

بينما حصلت الفقرة (8) الفائلة: "قلة مراعاة إجراءات دمج وتعريف الإداري الجديد بمجموعات العمل" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لها 49.65، وحصلت الفقرة (14) الفائلة: "غياب التنوُّب باحتياج الإدارة من الإداريين وهيئة التدريس ذو الخبرة" على المرتبة قبل الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي 50.91، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة لا ترى في هاتين الفقرتين موقفاً، وتعزى هذه النتائج إلى اهتمام إدارة الجامعة بفرق العمل وتوزيع الأدوار، إلى جانب وجود رؤية لإدارة الجامعة للتنوُّب باحتياجاتها البشرية لتطبيق التعليم الهجين.

جدول 18. تحليل فقرات المجال الرابع "ن=143"

م	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	عدد الإشارات المحايدة (محايدة)	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
1	قلة توفير دليل إرشادي بكيفية التطبيق.	65	49	29	3.27	65.45	0.000	8
2	بطء تقديم الاستشارة للإداريين وهيئة التدريس والطلاب بشأن التطبيق.	77	41	25	3.35	66.99	0.000	7
3	شح الحوافز التي تقدم للإداريين وهيئة التدريس المشاركة في التعليم الهجين.	94	29	20	3.58	71.61	0.000	5
4	قلة التزام الإدارة بتوفير أنظمة حماية آلية متطورة لحقوق الملكية الفكرية.	98	28	17	3.78	75.52	0.000	3
5	قلة دعم الإدارة للإداريين وهيئة التدريس والطلاب بتوفير لاب توب بسعر محدود.	95	32	16	3.69	73.71	0.000	4
6	قلة التزام الإدارة بتنمية المعرفة الفنية في استخدام الأجهزة التكنولوجية.	73	51	19	3.36	67.27	0.000	6
7	غياب دور هيئة التدريس كقيادة ومرشدين لتعليم طلابهم على التطبيق.	103	21	19	3.92	78.46	0.000	2
8	قلة مساعدة الإدارة على ربط المجتمع الجامعي بشبكات التواصل الرقمية.	56	25	62	2.80	56.08	0.645	11
9	الافتقار إلى تزويد وعي جميع أطراف العملية التعليمية بالتعليم الهجين.	48	47	48	2.92	58.46	1.000	10
10	غياب دور إدارة الجامعة في نشر ثقافة التعليم الهجين.	60	45	38	3.14	62.80	0.034	9
11	الافتقار إلى دليل إرشادي بكيفية توظيف المنصات الرقمية.	94	37	12	3.69	73.71	0.000	5
12	إهمال توفير منصة تعليمية تجمع الإداريين وهيئة التدريس والطلاب.	113	23	7	4.23	84.62	0.000	1
	جميع فقرات المجال	110	0	33	3.48	69.56	0.000	

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

الهجين" على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 78.46، وتعتبر هذه النتيجة معوقاً كبيراً، حيث يعزى ذلك إلى انشغال معظم أعضاء هيئة التدريس بشرح المادة العلمية وقلة الاهتمام بدورهم القيادي الإرشادي.

بينما حصلت الفقرة (8) القائلة: "قلة مساعدة الإدارة على ربط المجتمع الجامعي بشبكات التواصل الرقمية" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لها 56.08، وحصلت الفقرة (9) القائلة: "الافتقار إلى تزويد وعي جميع أطراف العملية التعليمية بالتعليم الهجين" على المرتبة قبل الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لها 58.46. وهذه الأوزان تشير إلى نسبة منخفضة من المعوقات، ويعزى ذلك إلى توفر شبكة معلومات تقنية حديثة في الجامعات.

بين: 84.62 - 56.08، وأن المتوسط العام للمجال بلغ 69.56. وهذا يعني أن 69.56 يوافقون على وجود معوقات بالدور التوجيهي، وقد حصلت الفقرة (12) القائلة: "إهمال توفير منصة تعليمية تجمع الإداريين وهيئة التدريس والطلاب" على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 84.62، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً حيث تعزى هذه النتيجة إلى أن المنصة التعليمية الموحدة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجامعة حتى تستطيع تفعيل دورها التوجيهي بين أطراف العملية التعليمية، ومعظم المنصات التعليمية المتوفرة لا تهتم بوجود الإداريين.

وحصلت الفقرة (7) القائلة: "غياب دور أعضاء هيئة التدريس كقيادة ومرشدين لتعليم طلابهم على تطبيق التعليم

(قناة السويس، بورسعيد، العريش)" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال-والاس، وقد كانت النتائج كما في جدول 20 بأنه لا توجد فروق ذات دلالة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين للجامعة (قناة السويس، بورسعيد، العريش).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال - والاس وهو اختبار غير معلمى يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى للجامعة (قناة السويس، بورسعيد، العريش)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول 20 والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أقل من 0.05، وقيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوى 5.99 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2"، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى للجامعة (قناة السويس، بورسعيد، العريش) في جميع مجالات الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.000 وهى أقل من 0.05 وقيمة χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوى 5.99 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة "2"، مما يعنى قبول الفرضية أى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى للجامعة (قناة السويس، بورسعيد، العريش). وتعزى هذه النتيجة إلى عدم استقرار دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين نظراً للتطبيق المفاجئ للتعليم الهجين فى الجامعات المصرية فى ظل جائحة كورونا.

الفرض الثانى

وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أمناء، وكلاء، عمداء). وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال- والاس، وقد كانت النتائج كما فى جدول 21.

من جدول 21 يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإجابات حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى للمسمى الوظيفي (أمناء، وكلاء، عمداء).

تحليل فقرات المجال الخامس: الدور الرقابى لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين

يتضح من جدول 19 أن الوزن النسبى لجميع فقرات المجال الخامس (الدور الرقابى لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين) يساوي 68.32% وهو أكبر من 60% ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.5، مما يعنى أن الدور الرقابى بحاجة كبيرة إلى التطوير.

يتضح من جدول 19 أن جميع المتوسطات الحسابية للمجال الخامس المتعلق بالدور الرقابى تنحصر بين 52.73 - 83.22، وأن المتوسط العام للمجال بلغ 68.32، مما يعنى أن نسبة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على ضرورة تطوير الدور الرقابى بدرجة كبيرة.

وقد حصلت الفقرة (2) القائلة: "غياب دور الجامعة الإشرافى على تهيئة بيئة تعليمية هجينة مناسبة" على الترتيب الأول حيث بلغ المتوسط الحسابى لها 83.22. وهذا يعنى أن قيمة المتوسط الحسابى مرتفعة جداً، ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام إدارة الجامعة بإعداد لجنة إشرافية لمتابعة تطبيق التعليم الهجين بشكل خاص وهذا بدوره يرجع إلى سرعة تطبيق التعليم الهجين.

وحصلت الفقرة (7) القائلة: "إهمال المتابعة الدورية لتقييم مدى استفادة الطلاب من التعليم الهجين" حيث بلغ الوزن النسبى لها 78.46 على الترتيب الثانى، وترى الباحثان أن هذه نسبة تشير إلى أن هذا الأمر يشكل عائقاً كبيراً فى أداء إدارة الجامعات وتحقيق أهداف التعليم الهجين، على اعتبار أن استفادة الطلاب أحد أهم أهداف تطبيقه.

بينما حصلت الفقرة (11) القائلة: "غياب دور إدارة الجامعة فى المتابعة المستمرة لنظم الصيانة" على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبى لها 52.73، وحصلت الفقرة (13) القائلة: "الافتقار إلى وضع بنود الثواب والعقاب" حيث بلغ الوزن النسبى لها 52.87 على المرتبة قبل الأخيرة، حيث يعزى هذا الأمر إلى أن إدارة الجامعة تقوم بدورها الرقابى بشكل جيد، وكذلك الاستناد إلى اللوائح والقوانين فى وضع بنود للحوافز والمكافآت والترقيات والجزاءات.

مناقشة فروض الدراسة

الفرض الأول

ينص الفرض الأول على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير الجامعة

جدول 19. تحليل فقرات المجال الخامس "ن=143"

م	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	عدد الإشارات المحايدة (محايدة)	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
1	الافتقار إلى الحلول اللازمة لمعالجة المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق.	98	39	6	3.73	75.66	0.000	4
2	غياب دور الجامعة الإشرافي على تهيئة بيئة تعليمية هجينة مناسبة.	114	24	5	4.16	83.22	0.000	1
3	قلة استخدام البرامج الإلكترونية لتحليل نتائج التعليم الهجين.	77	55	11	3.58	71.61	0.000	6
4	ضعف متابعة المستجدات في مجال التعليم الهجين في الجامعات العالمية.	87	53	3	3.82	76.36	0.000	3
5	الافتقار إلى إصدار التقارير المتعلقة بسير عمل وإدارة التعليم الهجين.	64	67	12	3.43	68.67	0.000	8
6	الافتقار إلى استخدام استمارات التقويم الإلكترونية لتقويم الطلاب.	84	53	6	3.69	73.85	0.000	5
7	إهمال المتابعة الدورية لتقييم مدى استفادة الطلاب من التعليم الهجين.	105	32	6	3.92	78.46	0.000	2
8	الافتقار إلى وضع آلية لمتابعة تفاعل الطلاب على المنصات.	92	31	20	3.52	70.49	0.645	7
9	غياب المتابعة الدورية لتقييم تطبيق أطراف العملية التعليمية للتعليم الهجين.	51	65	27	3.07	61.40	1.009	12
10	الافتقار إلى وضع نظام إثبات حضور الطالب دائما بحل أسئلة بكل محاضرة أونلاين وليس بمجرد تواجده بالمدرج أو على المنصة في وقت المحاضرة.	56	54	33	3.08	61.54	0.020	11
11	غياب دور إدارة الجامعة في المتابعة المستمرة لنظم الصيانة.	34	45	64	2.64	52.73	0.003	14
12	ضعف دور الجامعة في الإشراف على تطبيق الخطط الدراسية الهجينة.	55	64	24	3.15	63.08	0.001	10
13	الافتقار إلى وضع بنود للثواب والعقاب.	23	74	46	2.64	52.87	0.008	13
14	الافتقار إلى سجل متابعة تطبيق التعليم الهجين خاص بأطراف العملية التعليمية.	57	71	15	3.30	66.01	0.000	9
	جميع فقرات المجال	102	0	41	3.42	68.32	0.000	

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 20. نتائج اختبار كروسكال- والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير الجامعة

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي			درجة الحرية	قيمة χ^2	مستوى الدلالة
		العريش	بورسعيد	قناة السويس			
الأول	الدور التخطيطي لإدارة الجامعة	3.2955	3.6667	2.2807	2	88.171	0.000
الثاني	الدور التنظيمي لإدارة الجامعة	3.0634	3.4523	2.4328	2	40.152	0.000
الثالث	الدور التوظيفي لإدارة الجامعة	3.1859	3.5919	2.6293	2	44.805	0.000
الرابع	الدور التوجيهي لإدارة الجامعة	3.8308	3.9492	3.0290	2	53.205	0.000
الخامس	الدور الرقابي لإدارة الجامعة	3.7316	3.7795	3.0487	2	45.505	0.000
جميع المجالات		3.4257	3.6900	2.6966	2	79.190	0.000

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية "2" تساوى 5.99
المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 21. اختبار كروسكال- والاس للكشف عن دلالة الفروض بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي			درجة الحرية	قيمة χ^2	مستوى الدلالة
		عمداء	وكلاء	أمناء			
الأول	الدور التخطيطي	2.7111	3.0146	2.7560	2	2.350	0.309
الثاني	الدور التنظيمي	2.9515	2.9790	2.5923	2	6.876	0.032
الثالث	الدور التوظيفي	2.8044	3.0814	3.0132	2	1.262	0.532
الرابع	الدور التوجيهي	3.5000	3.5169	3.3803	2	0.624	0.732
الخامس	الدور الرقابي	3.0594	3.2182	3.3168	2	2.654	0.265
جميع المجالات		3.0594	3.2182	3.0280	2	2.654	0.265

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية "2" تساوى 5.99
المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

والفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس، أما في بقية المجالات فلا توجد فروق جوهرية تذكر في آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى للمسمى الوظيفي (أمناء، وكلاء، عمداء) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05، وقيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي 5.99 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.265 وهي أكبر من 0.05، وقيمة χ^2 المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي 5.99 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول تطوير دور إدارة الجامعة في

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس، وهو اختبار غير معلمى يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى للمسمى الوظيفي (أمناء، وكلاء، عمداء)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكرت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول 21، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال (الدور التنظيمي لإدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين) تساوي 0.032 وهي أقل من 0.05، وقيمة χ^2 المحسوبة للمجال المذكور تساوي 6.867 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي 5.99 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2"، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى للمسمى الوظيفي (أمناء، وكلاء، عمداء).

الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية، دولة أجنبية).

وللتحقق من هذا الفرض استخدم اختبار مان-وتنى، وقد كانت النتائج كما فى جدول 23.

نلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإجابات حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمصدر آخر درجة علمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان-وتنى، وهو اختبار غير معلمى يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمصدر آخر درجة علمية (عربية، أجنبية)، وعادة يستخدم هذا الاختبار فى حالة البيانات الترتيبية التى تصنف بمقياس ليكرت الخماسى، والنتائج مبينة فى جدول 23 والذى يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05، مما يعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمصدر آخر درجة علمية (عربية، أجنبية) فى كل مجال من مجالات الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوى 0.240 وهى أكبر من 0.05، مما يعنى رفض الفرضية الصفرية، أى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإجابات حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمصدر آخر درجة علمية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجميع يعيش نفس الظروف الجامعية، وتطبق عليهم جميعاً نفس القوانين لاسيما أنها مستمدة من وزارة التعليم العالى.

من الجداول السابقة ومناقشتها يمكن إجمال النتائج فى جدول 24 الذى يوضح ترتيب الوزن النسبى لتطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين.

يبين جدول 24 أن تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين هى كالتالى مرتبة حسب الأهمية طبقاً للوزن النسبى لإجابات المبحوثين:

1. الدور التوجيهى لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، حيث بلغ الوزن النسبى لآراء عينة الدراسة 69.56%، وقد احتل المرتبة الأولى.

2. الدور الرقابى لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، حيث بلغ الوزن النسبى لآراء عينة الدراسة 68.32%، وقد احتل المرتبة الثانية.

3. الدور التوظيفى لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، حيث بلغ الوزن النسبى لآراء عينة الدراسة 60.67%، وقد احتل المرتبة الثالثة.

تطبيق التعليم الهجين تعزى للمسمى الوظيفى (أمناء، وكلاء، عمداء). وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف نطاق الاتصال بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والبنية التحتية الهجينة.

الفرض الثالث

وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). وللتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال-والاس، وقد كانت النتائج كما فى جدول 22.

نلاحظ من جدول 22 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس، وهو اختبار غير معلمى يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وعادة يستخدم هذا الاختبار فى حالة البيانات الترتيبية التى تصنف بمقياس ليكرت الخماسى، والنتائج مبينة فى جدول 22 الذى يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05، وقيمة χ^2 المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتى تساوى 5.99 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2"، مما يعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى كل مجال من مجالات الدراسة بين آراء المستجيبين حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوى 0.066 وهى أكبر من 0.05، وقيمة χ^2 المحسوبة تساوى 5.442 وهى أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتى تساوى 5.99 عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" مما يعنى قبول الفرضية الصفرية أى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإجابات حول تطوير دور إدارة الجامعة فى تطبيق التعليم الهجين تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجميع يخضع إلى نفس الأنظمة القوانين.

الفرض الرابع

وينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة

جدول 22. اختبار كروسكال- والاس للكشف عن دلالة الفروض بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي			درجة الحرية	قيمة χ^2	مستوى الدلالة
		أقل من 5 سنوات	6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات			
الأول	الدور التخطيطي	2.6870	2.8407	3.0426	2	4.954	0.084
الثاني	الدور التنظيمي	2.6818	2.7973	2.9879	2	3.963	0.138
الثالث	الدور التوظيفي	2.8527	2.9642	3.1456	2	4.059	0.131
الرابع	الدور التوجيهي	3.2500	3.5368	3.5312	2	2.231	0.328
الخامس	الدور الرقابي	3.2449	3.4281	3.4750	2	2.237	0.327
	جميع المجالات	2.9531	3.1215	3.2429	2	5.442	0.066

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية "2" تساوى 5.99
المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 23. اختبار مان- وتني للكشف عن دلالة الفروض بين متوسط استجابات العينة حول تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين تعزى لمتغير مصدر آخر درجة علمية

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي		قيمة U	مستوى الدلالة
		عربية	أجنبية		
الأول	الدور التخطيطي	2.8819	2.9670	2227.500	0.617
الثاني	الدور التنظيمي	2.8096	2.9807	1987.500	0.130
الثالث	الدور التوظيفي	2.9733	3.1427	2010.000	0.156
الرابع	الدور التوجيهي	3.4248	3.5735	2047.000	0.207
الخامس	الدور الرقابي	3.4188	3.4105	2324.000	0.926
	جميع المجالات	3.1102	3.2209	2067.500	0.240

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول 24. الوزن النسبي لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

م	المجال	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	عدد الإشارات المحايدة (محايدة)	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
1	الدور التخطيطي	67	0	76	2.91	58.25	0.503	4
2	الدور التنظيمي	44	0	99	2.87	57.41	0.000	5
3	الدور التوظيفي	77	0	66	3.03	60.67	0.403	3
4	الدور التوجيهي	110	0	33	3.48	69.56	0.000	1
5	الدور الرقابي	102	0	41	3.42	68.32	0.000	2
	معدل جميع المجالات	88	0	55	3.15	62.99	0.007	

المصدر: جمعت وحسبت من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

ب. تطوير المقررات الدراسية وتحولها الى مقررات هجينة.

ج. التدريب المستمر للإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة.

د. العمل على وضع الضوابط اللازمة لضمان تطبيق التعليم الهجين بكفاءة وفاعلية.

رسالة مركز التعليم الهجين

إدارة التعليم الهجين في الجامعة، وضمان حسن سيرها بالشكل الذي يتوافق مع دور إدارة الجامعة المطور تخطيطاً وتنظيماً وتوظيفاً وتوجيهاً ومراقبة في هذا المجال، مما يساهم في تطوير مهارات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في استخدام التقنيات.

الخطة التنفيذية لمركز التعليم الهجين

وهنا تقوم إدارة المركز بتحديد إجراءات تطبيق التعليم الهجين وفقاً للخطة، وذلك من خلال:

أ. حساب نسبة مشاركة كل من التعليم التقليدي والإلكتروني وفقاً للمحتوى المعرفي والمهاري المطلوب تحقيقه في الكليات المختلفة نظرية وعملية وطبيعة المقررات الدراسية بها وتوزيع الكثافة العددية للطلاب والتجهيزات المكانية والإمكانات التقنية.

ب. رفع المحاضرات النظرية والعملية على المنصة في الوقت المحدد لها وفقاً لما تم تحديده من طبيعة المقرر 60% نظري 40% نظري أو العكس، أو النسبة المقررة لطبيعة الكلية، وفي ضوء القواعد المحددة من المجلس الأعلى للجامعات لطبيعة تخصص الكلية.

ج. تصميم جدول بعدد الأسابيع الدراسية 14 أسبوعاً محدداً فيه أسابيع المحاضرات النظرية وأسابيع المحاضرات العملية والتطبيقية للمقرر يوقع عليه عضو هيئة التدريس ويكون طرف السيد وكيل الكلية لشئون التعليم أو وكيل الكلية للدراسات العليا للمتابعة.

د. تحديد عناصر الجدول المقترح من حيث مسلسل الأسابيع، موضوع المحاضرة، طريقة تقديم المحاضرة (تقليدي، إلكتروني)، وقت المحاضرة، تاريخ المحاضرة، ملاحظات.

هـ. عناصر المحاضرات النظرية والعملية والتطبيقية في التعليم الهجين تكون في شكل:

- فيديو Video، ملف صوت Audio، عروض بوربوينت بتعليق صوتي Powr Point.
- PDF، Doc، صور، رسوم (متزامن أو غير متزامن).
- روابط مواقع، نصوص حوارية chat، روابط صفحات ويوتيوب خاصة بهيئة التدريس.

1. الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة 58.25%، وقد احتل المرتبة الرابعة.

2. الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة 57.41%، وقد احتل المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع مجالات الدراسة يساوي 62.99% وهو أكبر من 60% ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعنى أن هناك حاجة كبيرة إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين.

تصور مقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين

انطلاقاً من الإطار النظري والميداني للبحث ترى الباحثتان أنه يمكن وضع تصور مقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين كما يلي:

أهداف التصور المقترح

أ. توضيح كيفية تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين بكفاءة وفاعلية.

ب. عرض المسار الذي ستسلكه إدارة الجامعة للاستجابة لمتطلبات تطبيق التعليم الهجين سواء من ناحية العناصر البشرية والبيئية الهجينة ليتم دمجها وتطبيقه في خطط التطوير الجامعي.

ج. تحديد الآليات التنفيذية التي ستأخذها إدارة الجامعة لتطبيق التعليم الهجين بكفاءة وفاعلية.

أهمية التصور المقترح

يستمد التصور المقترح أهميته من حداثة الموضوع ذاته حيث أشارت الدراسات السابقة والخبرات العالمية المعاصرة إلى ضرورة تطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين.

آليات تطبيق التصور المقترح

ترى الباحثتان أنه يمكن وضع تصور مقترح لتطوير دور إدارة الجامعة في تطبيق التعليم الهجين من خلال إنشاء "مركز التعليم الهجين" يكون له فروع في كل كلية لمباشرة تطبيقه بكفاءة محققاً لدور إدارة الجامعة المطور تخطيطاً وتنظيماً وتوظيفاً وتوجيهاً ومراقبة، كما يلي:

تطوير الدور الأول: الدور التخطيطي لإدارة مركز التعليم الهجين

يتمثل الدور التخطيطي لإدارة مركز التعليم الهجين في تحديد ما يلي:

أهداف مركز التعليم الهجين

أ. إدارة التعليم الهجين بالجامعة.

■ العمل بالتوازي؛ عمل أكثر من تدريب وورش عمل في نفس الوقت وفي أكثر من كلية.

■ توحيد التدريب وتسلسله؛ بتقسيمه إلى مراحل وخطوات وإجراءات:

الفئات المستهدفة في الخطة التدريبية:

- ورش عمل لتعريف القيادات الأكاديمية بالتعليم الهجين.
- تدريب للإداريين والجهات التنظيمية، ولأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وللطلاب.

موضوعات الخطة التدريبية

التدريب على كيفية التفاعل مع المستحدثات التكنولوجية في نظام التعليم الهجين، مثل:

منصة الجامعات المصرية للتعلم عن بعد، تيمز teams، منصة Moodle، منصة Google classroom، منصة Edmodo، WhatsApp group، ... وغيرها.

تطوير الدور الرابع: الدور التوجيهي لإدارة مركز التعليم الهجين

يتمثل الدور التوجيهي لإدارة مركز التعليم الهجين في إرشاد وتحفيز الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب باتجاه تطبيق التعليم الهجين، وذلك من خلال تزويد الوعي لديهم نشر ثقافة التقنية في المجتمع الجامعي وإعطاء مفهوم أوسع للتعليم الهجين وكيفية تطبيقه.

تطوير الدور الخامس: الدور الرقابي لإدارة مركز التعليم الهجين

يتمثل الدور الرقابي لإدارة مركز التعليم الهجين من خلال:

تشكيل لجان لمراقبة ومتابعة تطبيق التعليم الهجين، وذلك بتقسيم الجامعة إلى:

أ. لجنة مراقبة ومتابعة كليات العلوم النظرية.

ب. لجنة مراقبة ومتابعة كليات العلوم العملية والتطبيقية.

على أن تكون اختصاصات هذه اللجان:

أ. متابعة الكليات ومتابعة إعداد الجداول وتنظيم قاعات المحاضرات العملية والنظرية.

ب. متابعة رفع المقررات والمحاضرات على المنصة وتقديم تقرير أسبوعي لإدارة الجامعة.

مراقبة ومتابعة أداء الطلاب، ويتم ذلك من خلال:

تغيير نمطية تقييم الطلاب القديمة والتدريب المكثف على التقييم الإلكتروني عن بعد، بالإضافة إلى أن تكون عملية التقييم مستمرة وشاملة، وتتحدد أهم آليات تحقيق ذلك في:

تطوير الدور الثاني: الدور التنظيمي لإدارة مركز التعليم الهجين

يتمثل الدور التنظيمي لإدارة مركز التعليم الهجين في تنظيم العلاقات بين الأنشطة والسلطات، وهنا تقوم الإدارة بمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل إداري للمهام والصلاحيات، يضم عدداً من الأقسام والوحدات المتخصصة، وتقوم الإدارة بإجراء ما يلي:

المزج بين مكونات التعليم الهجين

أ. التعليم التقليدي وجهًا لوجه، ومكوناته: محاضرات (الحضور المباشر)، كتاب جامعي (ورقي) ووسائل اتصال وتواصل مباشر.

ب. التعليم الإلكتروني، ومكوناته: محاضرات online، محتوى رقمي PDF، Doc، وسائل اتصال وتواصل غير مباشر (متزامن أو غير متزامن).

توفير متطلبات تطبيق التعليم الهجين، وهي:

أ. متطلبات تنظيمية: جهة تنظيمية وإدارية مسئولة (عمداء، وكلاء، أمناء).

ب. متطلبات بشرية: الإداريون وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ج. متطلبات تقنية: بنية تحتية هجينة، مقررات هجينة، خادم قوي وبرمجيات إدارة التعليم.

تصميم هيكل إداري يضم ثلاثة أقسام لتنظيم العلاقة بين العناصر البشرية والمادية، وهم:

أ. قسم مطوري المحتوى الهجين.

ب. وحدة التدريب الإلكتروني.

ج. وحدة معامل واستوديوهات.

تطوير الدور الثالث: الدور التوظيفي لإدارة مركز التعليم الهجين

يتمثل الدور التوظيفي في الاهتمام باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وذلك من خلال:

تنسيق العلاقات بين الإمكانيات البشرية والإمكانيات المادية

تنسق الإدارة العلاقات بين الإمكانيات البشرية سواء كانت جهة تنظيمية وإدارية مسئولة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وبين الإمكانيات المادية سواء كانت بنية تحتية تكنولوجية، سعة نطاق عالية، خادم قوي وبرمجيات خاصة مثل برمجيات إدارة التعليم.

إعداد خطة تدريبية لتطبيق التعليم الهجين، وذلك على النحو التالي:

خصائص الخطة التدريبية

■ ورش عمل تعريفية لوحدات تكنولوجيا هجينة تمزج بين التقليدي والإلكتروني بالكليات.

التوصيات

- أ. تطوير الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، وذلك بالاهتمام بتطبيق التخطيط التكتيكي، والتخطيط التنفيذي بخطواته السبعة.
- ب. تطوير الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، وذلك إسناد الأدوار الملائمة للقائمين على تطبيق التعليم الهجين وتوفير الكوادر المؤهلة.
- ج. تطوير الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، وذلك بإلزام الإداريين على القيام بمسؤولياتهم، وزيادة الاهتمام بالتدريب على تطبيق التعليم الهجين.
- د. تطوير الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، وذلك بتوفير منصة تعليمية لتتمكن إدارة الجامعة من تفعيل دورها التوجيهي بين أطراف العملية التعليمية على أن يكون الإداريون متواجدين بها، وحث هيئة التدريس على الاهتمام بدورهم الإرشادي.
- هـ. تطوير الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين، وذلك بالاهتمام بإعداد لجنة إشرافية للمتابعة المستمرة لتقييم تطبيق التعليم الهجين ومدى الاستفادة منه.

المراجع

- العجمي، محمد (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر.
- المركز الإعلامي لمجلس الوزراء، الموقع الرسمي portal.mohesr.gov.eg (2020).
- المغربي، محمد الفاتح (2016). أصول الإدارة والتنظيم، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- براييس، إيسون (2015). الإدارة، ترجمة حسام موافي، دار نون.
- بهاء الدين، هاني محمد (2016). تطوير التعليم الجامعي التحديات الراهنة وأزمة التحول، المركز الديمقراطي، برلين، ألمانيا، العربي للنشر.
- تراسي، بريان (2017). الإدارة، مكتبة جرير.
- دركر، بيتر (2004). فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان.
- صبيح، رواء محمد ونورا النبوي (2021). رؤية مقترحة لمتطلبات تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية في ضوء بعض خبرات الجامعات الأجنبية، كلية التربية، جامعة سوهاج.

- أ. تشكيل لجنة مختصة بوضع معايير للتقييم الجيد في التعليم الهجين.
- ب. عقد ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على آليات التقييم في التعليم الهجين.
- ج. تحديد طريقة وموعد التقييم وإعلانها للطلاب ليكونوا على دراية شاملة لما هو مطلوب منهم تحصيله في كل من التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني.
- د. التغذية الراجعة المستمرة للطلاب بعد كل محاضرة، والاستفادة منها نتاجها في التطوير.

معوقات تطبيق التصور المقترح

هناك معوقات قد تقف أمام تطبيق التصور المقترح، وهذا قد يرجع إلى شقين، أولاهما: عدم التكامل بين المؤسسات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح. وثانيهما: القائمين على تطبيقه أنفسهم ودرجة وعيهم بأهمية التصور المقترح.

النتائج والتوصيات

النتائج

- ضعف في الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين تمثل في ضعف من حيث التخطيط التكتيكي لتوفير متطلبات المحتوى التعليمي الهجين. وضعف من حيث التخطيط التنفيذي من حيث الإجراءات لمباشرة التطبيق التعليم الهجين.
- ضعف في الدور التنظيمي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين تمثل في قلة وضوح أدوار أطراف العملية التعليمية للتنسيق بين أنشطة التعليم الهجين. وقلة اهتمام إدارة الجامعة بحصول الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على الحوافز الكافية.
- ضعف في الدور التوظيفي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين تمثل في ضعف قيام بعض الإداريين بمسؤولياتهم الخاصة بتطبيق التعليم الهجين، وقلة اهتمام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين وهيئة التدريس على تطبيق التعليم الهجين.
- ضعف في الدور التوجيهي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين تمثل في إهمال توفير منصة تعليمية موحدة يتفاعل عليها الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. غياب دور أعضاء هيئة التدريس كقادة ومرشدين لتعليم طلابهم على تطبيق التعليم الهجين.
- ضعف في الدور الرقابي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين تمثل في غياب دور الجامعة الإشرافي على تهيئة بيئة تعليمية هجينة مناسبة للمقررات الهجينة، وإهمال المتابعة الدورية لتقييم مدى استفادة الطلاب من التعليم الهجين.

- James, R. (2021).** Challenges Facing the University Administration in Applying Hybrid Education Models, conference society for Information technology Jacksonville, Florida, U.S.A.
- Henry, F. (1987).** General and Industrial Management: revised by Irwin Gray. Belmont, CA: David, S. Lake Publishers.
- Hsu, L. (2019).** The University Administration Role in Preparing Hybrid Education Training, lessons from Asia, Minist. Sci.
- IOWA State Univ. (2021).** Hybrid Blended Learning, Retrieved in 19/10/ 2021 available at <https://www.celt.iastate.edu>
- Potter, J. (2021).** Applying a Hybrid: Can it Enhance Student Learning Outcomes? J. Instructional Pedagogies, 2021.
- Tampere University. (2021).** Strategy during hybrid teaching, Retrieved in 8/1/2021, available at: <https://www.tuni.fi/en/>
- Frederic Taylor (2003).** Scientific Management Principles, Testimony before Special House Committee, 1911, Routledge, ISBN 0415279836, 2003.
- The Times Higher Education (2021).** world university Ranking 2021, available at: <http://www.timeshighereducation.com.> 2/2/2021
- Edinburgh University. (2021).** Edinburgh hybrid teaching exchange, Retrieved in 12/1/2021, <https://blogs.ed.ac.uk/learningexchange>
- Harvard Business Publishing Education (2020).** Harvard Business Publishing Education, Aug 2020, <http://www/hsb.harvard.edu/inspiring-minds>.
- عبدالعزیز، شیماء مصطفی وصافیاناز محمد النبوی (2021).** الاستفادة من التعليم الهجين في رفع مهارات الطالبات بمقرر التفصيل والحياسة في ظل جائحة كورونا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا، مارس، 7: 33.
- عبدالقادر، سلوى السيد (2021).** التعليم الهجين بين الفرص المتاحة والتحديات: دراسة أنثروبولوجية لتجربة جامعة الإسكندرية، مجلة كلية الآداب، جامعة الفيوم، 14: 1.
- على، محمد المهدي محمد (2015).** الاحصاء الوصفي، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- غازي، حمادة السعيد المعصراوي (2021).** تقييم تجربة التعليم المحاسبي المصري الهجين، مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا.
- فيبر، ماكس (2012).** مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، المركز القومي للترجمة، القاهرة.
- محمود، مشيرة محمود أحمد (2021).** تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق متطلبات جودة التعليم الهجين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، يناير، 3: 53.
- <https://ar.wikipedia.org/wiki> موسوعة ويكيبيديا
- هارولد، ديكسون (2004).** تقييم المديرين، ترجمة فهد عبد الفتاح، مكتبة جرير، الرياض.
- Alekse, J. and Chris, P. (2021).** Reflections on the Use of Blended Learning, unpublished doctoral dissertation, the Univ. Sanford.
- The Global Innovation Index (2019).** Creating Healthy lives-the future of medical innovation.
- Florida State University (2021).** College of Education, Higher Education Hybrid Ed.D. Program, available at, Retrieved in 1/1/2021.

المخلص العربي

تصور مقترح لتطوير دور إدارة الجامعات المصرية في تطبيق التعليم الهجين

نجلاء محمد محسن الشريف¹، هند محمد محسن الشريف²

1- دكتوراه الفلسفة في التجارة تخصص إدارة الأعمال، مأمور ضرائب، محافظة شمال سيناء، مصر.

2- دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية، معلم خبير لغة انجليزية، شمال سيناء، مصر.

تطبيق التعليم الهجين قضية مطروحة للنقاش أمام إدارة الجامعة، تم تبنيها بالتزامن مع COVID-19 ، وهدف البحث إلى تطوير دور إدارة الجامعات المصرية من حيث التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، باستخدام المنهج الوصفي وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها ضعف الدور التخطيطي لإدارة الجامعة عند تطبيق التعليم الهجين من حيث التخطيط التكتيكي والتنفيذي، وضعف الدور التنظيمي تمثل في قلة الكوادر المؤهلة، وكثرة الأعباء الأكاديمية للهيئة التدريسية، وضعف الدور التوظيفي تمثل في قلة الاهتمام بالتدريب، وضعف الدور التوجيهي تمثل في إهمال توفير منصة تعليمية، وضعف الدور الرقابي تمثل في إهمال المتابعة الدورية وتم التوصية بتطوير أدوار إدارة الجامعة الخمسة بمعالجة أوجه القصور تلك.

الكلمات الاسترشادية: دور إدارة الجامعة، تطبيق التعليم الهجين، المنهج الوصفي.

المحكمون:

1- أ.د. ياسر محمد سمرة

2- أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر.

أستاذ الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.