

**دور الادارات العليا للكليات الاهلية في  
تطوير حلزونية المعرفة للتعليم  
الالكتروني بعد جائحة كورونا : دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين  
والاداريين ببغداد**

**أ.م. علي عبد السلام عبد الدائم**

**الجامعة العراقية/كلية العلوم الإسلامية**

**The role of the higher administrations of private  
colleges in developing the knowledge spiral of e-learning  
after the Corona pandemic: an exploratory study of the  
opinions of a sample of teachers in Baghdad**

**Ali Abdul Salam Abdualdaem  
aliabdaldaem1983@gmail.com**

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور الإدارات العليا في تطوير حلزونية المعرفة للتعليم الإلكتروني في الكليات الأهلية ببغداد ، كان الغرض من البحث هو تشخيص واقعي للإدارات العليا ، فضلا عن تحديد معرفة التعليم الإلكتروني ذات الأثر الكبير في الكليات المبحوثة وتحديد دور كل منهما في تحقيق التطوير الثقافي الإداري والتعليمي ومن هنا تتضح لنا أهميتها. وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية ومتغير الاستجابة، وفي ضوء ذلك انبثقت عنه ثلاث تساؤلات رئيسية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث، وتم اختيار عينه بلغ تعدادها (85) فردا وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، مستخدم، مقاييس (SPSS) بتحليل الانحدار البسيط، والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون. وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصلت مجموعة من الاستنتاجات منها هنالك دور للإدارات العليا في تحقيق استراتيجية التعليم الإلكتروني للكليات المبحوثة وان النتائج التي تم التوصل إليها توضح بشكل جيد توفر البنية الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد اما بخصوص بُعد التعليم الإلكتروني ، فان الكليات الأهلية تحاول ان تلتزم بهذا البُعد بصورة مقبولة عن طريق استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل ومعاينة السلوكيات المناقضة ، وأخيرا قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها ضرورية لمزاولة الكليات لنشاطها بهدف البقاء في ميدان العمل منها اعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالتعليم الإلكتروني و توضح ماهي احتياجات التدريسيين والطلبة والبرامج المهمة التي تخصهم واعداد خطط سنوية منظمة واضحة الاهداف .المصطلحات الأساسية الواردة في البحث ( الإدارات العليا ، القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، تحفيز والهام الافراد ، معرفة التعليم الإلكتروني ، التعليم عبر الانترنت ، التعليم المدمج ، التعليم المعزز ) .

### Extract

The aim of this research is to identify the role of higher administrations in developing the knowledge spiral of e-learning in private colleges in Baghdad. The purpose of the research is a realistic diagnosis of higher administrations, As well as defining the knowledge of e-learning that has a significant impact on the faculties investigated and determining the role of each of them in achieving the development of administrative and educational culture, and from here it becomes clear to us its importance , And through the search for his problem through a set of questions centered on whether there is a correlation between the explanatory research variables and the response variable, and in light of this, three main questions emerged from him , To achieve the objectives of the research, a developed questionnaire was used for the purpose of data collection and distribution to the members of the research sample, and a sample of (85) individuals was selected. Pearson link

In light of the results and their analyzes, the research reached a set of conclusions, including the role of higher administrations in achieving the e-learning strategy for the faculties surveyed, and that the results that were reached illustrate well the availability of the necessary infrastructure to achieve these dimensions. As for the e-learning dimension, The private colleges try to adhere to this dimension in an acceptable manner by using reward systems, reviewing performance effectively and punishing contradictory behaviours. It clarifies the needs of the teachers and students and the important programs that concern them, and prepares annual plans with clear goals.

Key terms included in the research (top management, leadership, strategic vision, motivating and inspiring individuals, e-learning knowledge, online education, blended learning, reinforcement learning

### الفصل الأول: مشكلة البحث وأهدافه

تقع مشكلة البحث في جانبين أحدهما معرفي، يتمثل في محاولة الإجابة على تساؤل مهم يتعلق بمدى تعزيز دور القيادات العليا الذي تمتلكه بعض المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ببغداد في تطوير حلزونية المعرفة بالتعليم الإلكتروني. وأما الجانب العملي للمشكلة فانه يتمثل في ان العديد من المؤسسات موضوعة البحث ما زالت تفتقر الى رؤية واضحة لأهمية التعليم الإلكتروني وكيفية توظيف القدرات والخبرات البشرية بتفعيل دور الإدارات العليا التي تضمن أداء متميزاً لها. ومن هنا، يمكن إبراز مشكلة البحث بطريقة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما مدى اهتمام بعض الكليات الأهلية التابعة لوزارة التعليم العالي ببغداد موضوعة البحث لأهمية تطوير التعليم الإلكتروني؟
- ما طبيعة العلاقة التي تربط دور الإدارات العليا وابعاده مع الإدارة الإلكترونية؟

- ما مدى إسهام الإدارات العليا في تحقيق متطلبات تطوير حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني لبعض الكليات الاهلية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ببغداد؟

يستقطب التعليم الالكتروني في الوقت الحاضر اهتماماً متزايداً من قبل الجامعات العراقية الهادفة الى تحقيق التطور مما يحتم عليها دعم إدارة المعرفة للتعليم الالكتروني في ظل بيئة معقدة لا يرقى الى مواجهة تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المبدعة والقدرة على احداث التغيير والتجديد لها بشكل يضمن لها النجاح والاستمرار . وعليه وقعت .

ويصبو الباحث الى تحقيق أهداف جمة من البحث أهمها ما يأتي:

- تقديم منظور فكري عن مفهوم التعليم الالكتروني وأبعاده المختلفة وتأثيرها في الكليات الاهلية بأساليب مدروسة واستناداً الى مصادر علمية توفر للباحثين انطلاقة علمية حول هذين المتغيرين المهمين.

- التعرف على مدى إدراك القيادات الجامعية لمفهوم حلزونية المعرفة وقدرة تفعيل إدارة التعليم الالكتروني على مستوى الجامعات العراقية.

- توضيح العلاقة الرابطة بين الإدارات العليا ومعرفة التعليم الالكتروني لمؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ببغداد.

#### • أهمية البحث

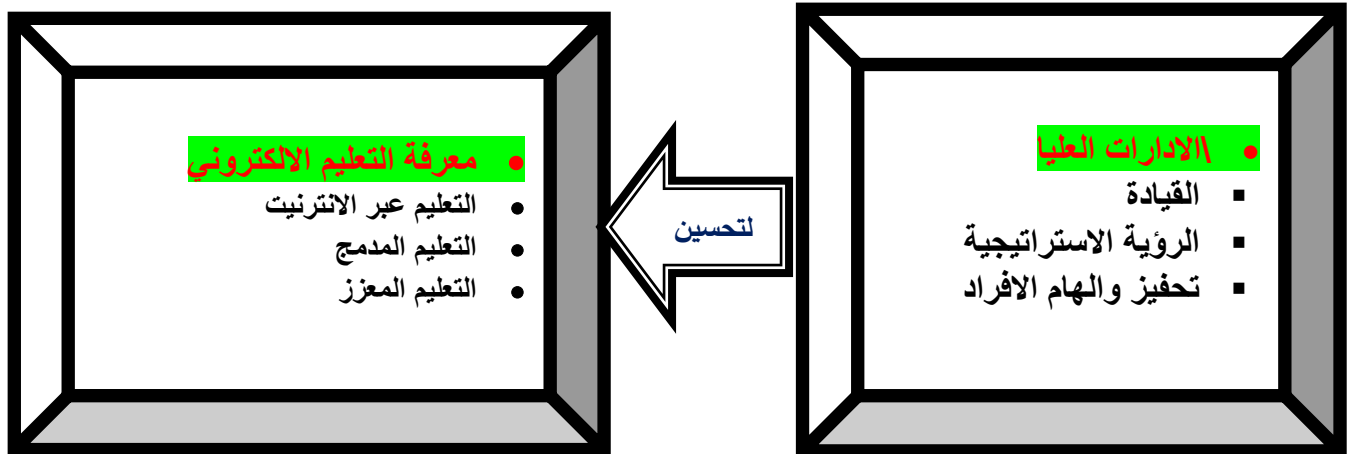
- تناول لموضوع حيوي ومهم لنجاح الكليات الاهلية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ببغداد متمثلاً بدور الإدارات العليا بوصفه أحد أكثر الموجودات الملموسة والقيمة في بلوغ تطوير حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني، مما يشكل إضافة علمية متواضعة يمكن ان تساعد الباحثين في مجال علوم الإدارة للتعرف على أهمية التعليم الالكتروني والعمل على تطبيقه في المجالات الميدانية.

- تستند أهمية البحث الى كونه محاولة لأثارة اهتمام القيادات الجامعية نحو رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية والاهلية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوصفه يمثل موجوداً استراتيجياً متميزاً ذي أهمية بالغة في مجال رفد المؤسسات الحكومية والأهلية باحتياجاتها من الملاكات المؤهلة علمياً وعملياً لممارسة دورها الثمن في تطبيق حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني.

#### • نموذج البحث وفرضياته

لغرض تحقيق أهداف البحث تطلب الامر إعداد نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وكما موضح في الشكل

(١).



الشكل (١) نموذج البحث المقترح للقياس

ولتحقيق أهداف البحث واختبار مخططه الفرضي، فقد طرح الباحث فرضيتين رئيسيتين، وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الأولى: يرتبط تعزيز الإدارات العليا ( القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، تحفيز والهام الافراد ) ارتباطاً إيجابياً مع تحسين حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني للكليات الاهلية التابعة لمؤسسات التعليم العالي ببغداد من خلال ( التعليم عبر الانترنت ، التعليم المدمج ، التعليم المعزز).

▪ **الفرضية الثانية:** يؤثر تعزيز دور الإدارات العليا (القيادة، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز وإلهام الأفراد) تأثيراً إيجابياً في دعم حلزونية المعرفة للتعليم الإلكتروني للكليات الأهلية التابعة لمؤسسات التعليم العالي ببغداد من خلال (التعليم عبر الإنترنت، التعليم المدمج، التعليم المعزز).

### الفصل الثاني: خلفية نظرية عن الإدارات العليا ومعرفة التعليم الإلكتروني

#### • دراسات سابقة ومنهجية البحث الميداني

يتناول هذا المبحث عرض لبعض الدراسات السابقة ومناقشتها بشكل مقضب من خلال طرح ثلاث دراسات وبحوث ذات صلة بالموضوع وقعت بين اثنتين دراسات عربية وواحدة اجنبية، فضلاً عن التوجه نحو الدخول الى توضيح وبيان منهجية البحث من الجانب الميداني متضمنة المشكلة والأهمية والأهداف ومجتمع الدراسة وعينته وأدوات البحث ووسائل استخراج النتائج.

#### • مراجعة بعض الدراسات السابقة

(١) دراسة (منثى، مازن : ٢٠١٦) " انعكاس نظام تقويم اداء القيادات العليا والوسطى على جودة العمل المؤسسي " يهدف هذه البحث إلى تحديد دور نظام تقويم اداء القيادات العليا والوسطى في تحديد مستوى جودة العمل المؤسسي في وزارة الزراعة ، من خلال دور تقويم اداء القيادات العليا وتأثيره في جودة العمل المؤسسي ، فقد لمس الباحث حاجة الوزارة إلى استنباط الطرائق التي توظف مخرجات نظام تقويم أداء القيادات في الوزارة المبحوثة من أجل رفع مستويات جودة العمل المؤسسي .

#### (٢) دراسة (الحبوبي، محمد : ٢٠١٧) " تطوير نظام ادارة التعليم الإلكتروني LMS/Moodle باستخدام أنموذج UTAUT "

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة في قبول التدريسيين والطلبة في جامعة الكوفة لنظام إدارة التعليم الإلكتروني LMS/Moodle ، وتم اعتماد الفلسفة الوضعية والمدخل الاستنباطي من خلال تبني النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا UTAUT2 والتي تعد الأكثر شمولية من بين نماذج قبول التكنولوجيا والقادرة على إعطاء الصورة الكاملة لمحددات قبول التكنولوجيا، إذ يتضمن انموذج UTAUT2 سبعة عوامل تؤدي الى تبني التكنولوجيا، وعمدت الدراسة الى تطوير الانموذج من خلال إضافة وتعديل بعض المتغيرات بالاستناد الى ادبيات الدراسة ليصبح العدد الكلي عشرة عوامل مؤثرة في تبني التكنولوجيا (الأداء المتوقع، الجهد المتوقع، التأثير الاجتماعي ، العوامل المؤسسية، قيمة التعلم، التحفيز الممتع، الاعتياد، البراعة التكنولوجية، مهارات المودل ومواكبة التكنولوجيا .

#### (٣) دراسة (٢٠١١ : J.O. Uhomoibhi1, J. Palma ) Learning Development Tendencies in Higher

#### Education and Future Directions

هدف الدراسة الى ان أدرك المعلمون والطلاب في التعليم العالي أنه لكي يصبحوا ممارسين أكفاء ، هناك حاجة للاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وممارسات التعلم. تتطلب عملية التعلم قياس وتقييم سلوك الطلاب. في حالة التعلم الإلكتروني ، يتم البحث عن أدلة من أجل التحسينات الناتجة عن استخدام الأدوات والعمليات عبر الإنترنت المطلوبة لتحقيق مجموعة معينة من نتائج التعلم. في هذا القرن الحادي والعشرين ، أصبحت المعرفة بسرعة محركاً قوياً في الحياة. الرؤى والابتكارات والاختراعات هي اللبنة الأساسية لتطوير مجتمع مستدام وواسع المعرفة. سهل التعلم الإلكتروني استخدام عدد كبير من الإنترنت والتطبيقات المستندة إلى الويب كطريقة للتواصل مع الجمهور الموزع. لذلك ، تتجه مؤسسات التعليم العالي باستمرار إلى أساليب جديدة ومبتكرة وتغيير الممارسة التعليمية بشكل جذري مما يجعلها قادرة على المنافسة. تبحث هذه الورقة في كيفية استخدام التقنيات الناشئة والتعلم الإلكتروني في التعليم لإحداث تحول كبير في نموذج الخدمة التعليمية الذي يعد بمزايا كبيرة على التعلم التقليدي عن بعد والأنظمة وجهاً لوجه. يقدم المؤلفون التطورات في التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

يُعد كل من الإدارات العليا ومعرفة التعليم الإلكتروني موضوعين كبيرين في علم الإدارة الحديث كونهما يرتبطان بكيفية تسخير البيئة الداخلية للمنظمة لصالح النجاح في البيئة الخارجية عبر تطوير متطلبات التفاعل في التعليم الإلكتروني ودور القيادات العليا بطريقة تتلاءم ومنحها ميزة تنافسية ملائمة لاقتناص الفرص البيئية من خلال تحسين معايير الى جانب تحقيق اهدافها.

#### • أولاً: مفهوم الإدارات العليا وأبعاده وقياسه

ان الواجب الرئيسي للإدارات العليا في اي منظمة هو العمل على نمو وتطوير المنشأة في كافة المجالات ولا يتحقق هذا الواجب الا بتخطيط طويل الاجل فالإدارات العليا في الحقيقة هي المحرك للتطوير المستمر للأداء في كافة مجالاتها ومسئولياتها (يونس ، مجدي :

القيادات العليا وتتمثل بمايلي :

- ١- توسيع المشاركة الجماعية والدور المهم في تأسيس التصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية .
  - ٢- تطوير مهارات الاتصال للتعرف على افكار الاخرين من اجل تقدم المنظمة
  - ٣- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية
  - ٤- تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة وقائدة .
  - ٥- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري عبر سماع وجهات النظر وتوليد الافكار المتجددة .
- ويمكن تحديد ابعاد الادارات العليا من مجموعة منطلقات وهي :-

#### - القيادة :-

Management Leadership هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين وذلك باستعمال التأثير او النفوذ وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .(عثمان , محمد :٢٠١٥) , وأشار النجار الى ان القيادة مزيج من الصفات التي تمكن من تجاوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الاخرين وجعلهم راغبين في أدائه والقائد يكون بارعاً في فرض ارادته الشخصية على افراد مجموعته وفي تصبيرهم لطاعته وهو توجيه وتمكين وتحفيز الافراد نحو تحقيق اهداف الافراد والمنظمة في ان واحد , ان العلاقة بين السلوك القيادي والتنظيمي والتي تحتوي على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية التي تتبناه بأنواعه الثلاثة المعيارية والعاطفية والاستمراري حيث بالاعتماد عليها ممكن التنبؤ بسلوكيات وتصرفات الموظفين عبر النمط القيادي الممارس محل الدراسة (ندا, فوزي شعبان : ٢٠١٤).

#### - الرؤية الاستراتيجية :-

يبين (Rex & Houzp,2003:23) بان الرؤية توجد عندما يشترك الافراد في المنظمة في القيم والاعتقادات والمهام والاهداف التي يجب ان توجه سلوكهم وهي برنامج تربوي بين اتجاهات الجامعة حول الاهداف ذات الاولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ الجامعي . وهناك مجموعة من العناصر الاساسية للرؤية الاستراتيجية ويمكن تحديدها بالاتي :-

- تحديد الوضع المستقبلي الذي نرغب ان تكون عليه الكلية
- تحديد الاهداف التي تعمل تلك الرؤية على تحقيقها
- دراسة العادات والتقاليد والقيم والاعتقادات لسلوك الافراد بالكلية
- اختيار الاستراتيجية المناسبة للقائد الجامعي .
- تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الرؤية .

ان الخطوة النهائية لصياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية هي كتابة الرؤية بصورة مبسطة وواضحة وبشكل مختصر بعيد عن الغموض ومناقشة صفات وخصائص البيئة الجامعية والى التنبؤ بالتطوير في المستقبل وتوثيق هذه الرؤيا في الاوراق اذ ان عدم كتابتها يؤدي لمخاطر عدم الوضوح وعدم الكفاءة في استخدام الموارد (الطائي , العبادي : ٢٠٠٨)

#### - تحفيز والهام الافراد :-

التحفيز و القيادة الفعالة من العناصر المهمة في الإدارة و القيادة و في حياتنا عامة. جميع القادة و المدراء، في جميع الظروف و الأحوال، يمارسون التحفيز في سبيل دفع الآخرين و التأثير عليهم لأداء المهام و تحقيق الأهداف, والحوافز هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد, الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين , ويعرفها أبو الكشك بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة أداءه المنفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى.

أهمية الحوافز :

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه و توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها

ويمكن بيان أنواع الحوافز وهي :- (اسماعيل, محمد احمد : ٢٠١٠)

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

- **الحافز المادي** هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان حاجات الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم وتشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، و على ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر و تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوات. و قد تكون سلبية كالحرامن من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب .

- **الأجر:** و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا أكبر، الرضا الوظيفي: يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. و يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج.

- **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

- **الترقية:** حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي.

- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها و أسرهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.

- **العلاوات الدورية و الاستثنائية:** و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

- **السكن و المواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لبعي النفقات.

- **ربط الأجر بالإنتاج:** و ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

- **الضمان الاجتماعي:** و هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقعه عن العمل، و في الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

#### • ثانياً: مفهوم حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني

ما معنى حلزونية المعرفة؟

حلزونية المعرفة (Knowledge Spiral): طُوّر هذا المفهوم من طرف الباحث "نونাকা إيكوجيرو" (Nonaka Ikujiro)، ويُقصد بها نموذج خاص بخلق المعرفة داخل المنظمة، ويعكس هذا النموذج دورات حياة متتالية للمعرفة تكون متصاعدة على نحو تراكمي، ويضم النموذج أربعة أشكال أو أنماط يتم من خلالها خلق المعرفة في البيئة التنظيمية ضمن ما يعرف بعمليات تحويل المعرفة التي تحدث بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويكون ذلك وفق المراحل التالية:

التفاعل الاجتماعي (Socialization): العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى نتيجة للتفاعل المتبادل الذي يحدث بين الأفراد العاملين في الشركة أثناء العمل، والذي يتم غالباً من خلال الملاحظة والتقليد والخبرة والممارسة. الإخراج (Externalization): يُطلق عليها أيضاً التجسيد، وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة نتيجة للمشاركة الطوعية للمعارف، والتي تحدث بين الأفراد العاملين في الشركة بصورة رسمية، والتي

تهدف إلى جعل المخزون المعرفي للأفراد ظاهراً ومعروفاً لدى غيرهم من الزملاء في مكان العمل. الإدخال (Internalization): العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيداً، وذلك عن طريق إضافة قيمة معرفية جديدة إلى المعرفة الأولى نتيجة للفهم والاستيعاب والتطبيق واستخدام المعرفة داخل بيئة العمل. التركيب (Combination): العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وذلك عن طريق دمج العديد من المعارف الصريحة بهدف الوصول إلى معرفة ضمنية جديدة، وذلك باستخدام العديد من الأدوات مثل وسائط الاتصال المختلفة كاجتماعات والمحادثات عبر شبكات الاتصال الحاسوبي، ومختلف الوسائط التكنولوجية داخل بيئة العمل. يمكن للنموذج الحلزوني المعرفي لنوناكا وتاكيوتشي (١٩٩٥) تزويد الشركات برؤية قيمة في التعلم التنظيمي وكيفية الجمع الفعال بين المعرفة الواضحة والضمنية لخلق معرفة جديدة من أجل ميزة تنافسية أفضل، على الرغم من أن نموذج المعرفة الحلزونية ينبع من إدارة الأعمال، إلا أنه يمكن تطبيقه على التعليم أيضاً، لا سيما في التعلم من الأقران. يعتبر التعلم من الأقران أحد أكثر الطرق فعالية للطلاب للتعلم لأنه عملية متبادلة ثنائية الاتجاه حيث تتاح الفرصة للأقران للتعلم من بعضهم البعض، لكيفية تطبيق نموذج نوناكا وتاكيوتشي المعرفي الحلزوني (١٩٩٥) في كل من التعلم المباشر وجهاً لوجه والتعلم عبر الإنترنت. يمكن القيام بذلك من خلال تدوين وتحويل المعرفة الضمنية إلى أجزاء من المعلومات يمكن توصيلها إلى زملاء الدراسة الآخرين (حسيني، ٢٠١١). بمجرد تلقي المعلومات، يجب على الطلاب "متابعة عملية التقنين لفهم المعلومات واستيعابها" (Hosseini، 2011، p. 267). يمكن توجيه الطلاب من خلال محفزات مثل "ما تعلمته هو أن..." و "التحديات التي واجهتها كانت..." و "لقد جعلتني مشاركة الأفكار مع مجموعتي..." (Sudtho، 2018، ص ٣٤). يهدف هذا النوع من العملية الانعكاسية إلى توفير تعلم أعمق للطلاب "من خلال النظر إلى المواقف من خلال عدسة مختلفة وطرح أسئلة حرجة عليهم تتحدى افتراضاتهم حول العالم من حولهم" (Sudtho، 2018، ص ٣٥). إجمالاً، نموذج حلزونة المعرفة لنوناكا وتاكيوتشي (١٩٩٥) فعال للغاية في مساعدة الشركات على خلق معرفة جديدة. ومع ذلك، فإن هذا النموذج ينطبق أيضاً على مجالات أخرى، مثل التعليم. من خلال تطبيق نموذج SECI في التعلم من الأقران، فإنه يسمح بـ "قوي ومتكامل"

### أبعاد التعلم الإلكتروني:-

التعليم الإلكتروني (E-Learning) هو نظام تفاعلي للتعليم يقدم للمتعلم باستخدام تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، ويعتمد على بيئة إلكترونية رقمية متكاملة تعرض المقررات الدراسية عبر الشبكات الإلكترونية، وتوفر سبل الإرشاد والتوجيه وتنظيم الاختبارات وكذلك إدارة المصادر والعمليات وتقويمها (سلمان، محمد: ٢٠١٨).

### • التعليم عبر الإنترنت

يتطلع الكثير من الطلاب في شتى أنحاء العالم إلى تعليم جيد يؤهلهم إلى الحصول على فرص وظيفية جيدة. إلا أن هناك الكثير من العوائق والتحديات التي تقف في طريق تحقيق هذا الحلم، كالقدر المادية المحدودة، أو الظروف السياسية التي تمنع الحصول على تأشيرات دخول الدول الأوروبية أو الولايات المتحدة، أو غيرها من التحديات. من خلال ذلك، تبرز أهمية التعليم عبر الإنترنت، والحصول على كافة الشهادات والمؤهلات الجامعية وبعد الجامعية. إذ يوفر هذا النوع من التعليم الكثير من المميزات، ويتيح التعرف على مختلف الثقافات، وبيئات العمل في جميع أنحاء العالم. تبين التحديات التي تواجه الطلاب في الحصول على تعليم جيد، والفوائد التي يمكن للطلاب الحصول عليها من خلال التعليم عبر الإنترنت (www.aljazeera.net/ :٢٠١٧).

ومن الواضح إذاً أن برامج التعليم عبر الإنترنت يمكن وينبغي النظر إليها على أنها منصة مبتكرة يمكن تحصيل ومواصلة التعليم العالي من خلالها. وتكمن أهمية ذلك في أن التعليم عبر الإنترنت يستطيع تحطيم الحواجز التي يصعب التغلب عليها، ويساعد في تبادل المعرفة بين شتى أطراف العالم. وهو ما يوفر للطلاب المعرفة الجديدة التي تزداد ثراءً بمختلف الآراء الدولية والوعي الثقافي، يضمن التعليم عبر الإنترنت أيضاً إمكانية استكمال أو الوصول إليه عن بعد من جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن مدى عدم التأكد مما سيبدو عليه مستقبل التعليم العالي. ولكن، لكي يحدث ذلك، لا بد لمؤسسات التعليم العالي أن تواصل توفير وتطوير سبل جديدة لإيصال برامجها التعليمية. لن يضمن ذلك تطبيقهم لأحدث الاتجاهات والتطورات العالمية فحسب، بل يضمن بالفعل أن التعليم في متناول الجميع. (dha kunfarzishan: ٢٠١٩)

### • التعليم المدمج

ان إدخال التكنولوجيا الجديدة لعملية التعليم والتعلم هي التي قدمت التعلم المدمج للأضواء ومصطلح التعلم المدمج استخدم كرد فعل ضد الافراط غير الملائم أحيانا في استخدام التكنولوجيا، ويعتبر الدمج شكلا من أشكال الفنون التي يلجأ إليها المعلم للجمع بين المصادر والأنشطة المختلفة في نطاق بيئات التعلم التي تمكن المتعلم من التفاعل وبناء الأفكار (الفاقي، ٢٠١١) ، كما أشار كل من (جون وبيجلز، ٢٠١٢) أن التعلم المدمج يصف نموذجا هجيناً من التعلم الإلكتروني الذي يسمح بوجود طرائق التدريس التقليدية بجانب مصادر وأنشطة التعلم الإلكتروني الحديثة في مقرر واحد، وقد أشار السيد (٢٠١٢) بأن التعلم المدمج هو "توظيف المستحدثات التكنولوجية في الدمج بين الأهداف والمحتوى ومصادر ونشطة للتعلم وطرق توصيل المعلومات لإحداث التفاعل الإيجابي بين المعلم والطلبة والمحتوى وتوفير التناغم بين احتياجات الطالب وبرنامج الدراسة المقدم لتحسين إنتاجية التعلم".

### أهمية التعليم المدمج

أشار كل من أبو موسى والصوص (٢٠١٤) في العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم المدمج وفاعليته بالنسبة للطالب وللمعلم وهذا ما يدفعنا لمعرفة لماذا برز الاهتمام به على هذا النحو. إن أثر التعلم المتماذج على التحصيل له تأثير فعال، فالطلبة الذين قاموا بالتعلم من خلال أسلوب التعلم المتماذج كان تحصيلهم أعلى من الطلبة الذين تعلموا بواسطة التعلم التقليدي (وجهًا لوجه) والتعلم الإلكتروني الكامل. أيضا له أثر على زيادة نسبة الاحتفاظ بالتعلم لدى الطلبة عن التعلم التقليدي (وجهًا لوجه) والتعلم الإلكتروني الكامل كما أن التعلم المتماذج أدى إلى تحسين مستوى التحصيل عند الطلبة ( أبو موسى، والصوص، ٢٠١٤).

### اهداف التعلم المدمج

حيث اشار كل من جون وبيجلز (٢٠١٢) إلى مجموعة من الأهداف يسعى التعلم المدمج إلى تحقيقها مثل

- تدعيم أداء الطلاب بتوظيف مستحدثات تكنولوجية
- زيادة التفاعل المباشر وغير مباشر مع المعلمين ومع المحتوى التعليمي
- تقليل النفقات
- تنمية الجانب المعرفي والادائي للطلاب
- تحقيق الديمقراطية في التعليم والتعلم الذاتي

### • التعليم المعزز

هو أسلوب تعلم عند الطلب حيث تتكيف البيئة مع المتعلم. من خلال توفير العلاج عند الطلب ، يمكن للمتعلمين اكتساب فهم أكبر للموضوع مع تحفيز الاكتشاف والتعلم. [stringfixer.com:2020] أظهرت التقنيات التي تتضمن وسائط غنية وتفاعلية الإمكانات التعليمية التي يتبناها العلماء والمعلمون والطلاب. بدلاً من التركيز على الحفظ ، يختبر المتعلم تجربة تعلم تكيفية بناءً على السياق الحالي. يمكن تخصيص المحتوى المعزز ديناميكياً ليناسب البيئة الطبيعية للمتعلم من خلال عرض النص أو الصور أو الفيديو أو حتى تشغيل الصوت (الموسيقى أو الكلام). يتم عرض هذه المعلومات الإضافية بشكل شائع في نافذة منبثقة للبيئات المستندة إلى الكمبيوتر ، غالباً ما يستخدم التعلم المعزز من قبل مقدمي خدمات التعلم والتطوير المؤسسي لتعليم التفكير الابتكاري ومهارات القيادة من خلال التأكيد على "التعلم بالممارسة". يُطلب من المشاركين تطبيق المهارات المكتسبة من منصات التعلم الإلكتروني على أمثلة من الحياة الواقعية. تُستخدم البيانات لإنشاء برنامج تعليمي مخصص لكل مشارك ، مع توفير المعلومات التكميلية والعلاج. يمكن أن تساعد أدوات التعزيز المتعلمين على فهم القضايا والحصول على المعلومات ذات الصلة وحل المشكلات المعقدة من خلال تقديم معلومات تكميلية في وقت الحاجة أو "عند الطلب". وهذا يتناقض مع الطرق التقليدية في التعلم النقابي، بما في ذلك التعلم عن ظهر قلب ، الإشارات الكلاسيكي و التعلم بالملاحظة ، حيث يتم تنفيذ التعلم في وقت مبكر من حاجة المتعلم على تذكر أو تطبيق ما تم تعلمه يؤكد [سنايدر وويلسون : ٢٠٠٨] أن التعلم في الوقت المناسب ليس كافياً يتطلب التعلم طويل الأمد تدريجياً مستمراً يجب أن يكون فردياً وأن يبنى على الكفاءات الفردية ونقاط القوة.

### أهمية التعليم المعزز

قد قطع الواقع المعزز شوطاً طويلاً في مجال العلوم ، لكنه لا يزال في مهده و لقد بدأوا في استخدام كاميرات الويب ، مما جعلهم يقرؤون ملصق محدد معين ، ثم كائن حيث ستظهر التسمية على الشاشة. يواصل المطورون جمع المعلومات حول كيفية قيام الواقع المعزز بدورها



في بيئة التعلم. على مدار السنوات القليلة الماضية ، تمت إضافة تقنيات إلى الفصول الدراسية مثل أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة العرض واللوحات البيضاء وغير ذلك الكثير. إنه يسمح للطلاب بالمشاركة بشكل أكبر فيما يحدث. [تشنغ ، كون هونغ : ٢٠١٢ ] يمكن للطلاب الآن أيضاً تدوين الملاحظات دون الحاجة إلى الاستماع إلى ما يقوله المعلم ، ولكن بدلاً من ذلك كتابة ما كتبوه على جهاز العرض. [أ ب كلوبفر ، إريك : ٢٠٠٨] يمكن أن تكون الملاحظات أكثر شمولاً وفي صلب الموضوع ، بدلاً من شرح كامل. بمساعدة الواقع المعزز ، يمكننا أيضاً رؤية صور على السبورة تُظهر للطلاب المسافة بين كائنات معينة مثل الكواكب أو الذرات.

### الفصل الثالث : منهج الدراسة وادوات البحث

#### • مجتمع البحث وعينته

يتضمن هذا الفصل تحليلاً للجانب الميداني باستخدام الإحصاء الاستطلاعي من خلال اختبار الفرضيات المطروحة على مستوى التطبيق في الكليات الأهلية العراقية ببغداد. يتميز هذا البحث بأنه تبنى المنهج الاستطلاعي في عرض وقياس مفهومي الادارة العليا ومعرفة التعليم الالكتروني بالاستناد الى الاستبانة كونها طبقت بشكلها الكمي عبر الاستعانة بالنماذج القياسية، وتطبيقها على مستوى بعض الكليات الاهلية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ببغداد. وقد امتازت دراسة المشكلة موضوعة البحث بربط متغيرين مهمين في بالإدارات العليا والمعرفة بالتعليم الالكتروني، وبناء نموذجاً معيارياً للبحث في المؤسسات المتوجهة نحو تحقيق النجاح. ولقد تضمنت الاستبانة جزئيين، الأول تمثل بالخصائص الشخصية لعينة البحث المؤثرة في استجابة المبحوثين على فقراتها بضمنها المعلومات العامة مثل (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة ... ألخ). وشمل ميدان البحث بعض الكليات الاهلية التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ببغداد ، وتم أخذ مجتمع للبحث مكوناً من (٥) كليات ببغداد هي كلية المأمون ، كلية النور ، وبغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، المنصور الجامعة ، كلية آشور الجامعة واختيار عينة من رؤساء الاقسام العلمية والادارية ومسؤولي الشعب من كل الكليات المبحوثة ، لتصبح (٨٥) مفردة مستبعداً عنها اثنتان لعدم وجود إجابة كاملة ، وبحيث أصبحت العينة لغرض التحليل هي (٨٣) تدريسياً وموظفاً فقط . جرى استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ومعالجتها باستعمال البرنامج الجاهز (SPSS) ، ومن أبرزها الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ، الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابة عن وسطها الحسابي الموزون ، شدة الإجابة على المقياس لقياس مستوى قوة الإجابة على كل سؤال ، ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي وتحديد أهمية المتغيرات استناداً لقيم الإجابات عن وسطها ، ومعامل الارتباط (Spearman) ، وتحليل الانحدار ، واختبار كل من (t) و (F) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار . ويتكون ميدان البحث من (١٠) كليات أهلية تعمل في بغداد ، تم اختيار مجتمعاً لأغراض اختبار الفرضيات المطروحة قدره (٥) كليات ، تشكل (٥٠٪) منه ، وهي كلية المأمون ، كلية النور ، وبغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، المنصور الجامعة ، كلية آشور الجامعة التي تشكل أقدمها وأفضلها في قبول الطلبة للأعوام الدراسية الخمسة الماضية . وبلغت عينة الدراسة (٨٣) تدريسياً ورؤساء اقسام ومسؤولي شعب ومسؤولي وحدات ومراكز ومعاونين ومقرري اقسام ، وقد جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من كل كلية (١٧) مفردة ، وحيث أهملت (٢) أستبانة من التحليل بسبب نقص الإجابة عليها ، بلغت نسبة الذكور في العينة المدروسة (٧٢٪) ، والإناث (٢٨٪) ، ووقعت أغلب أعمارهم أكثر من (٤٠) سنة متجاوزةً الـ (٦٩٪) . وكانت سنوات الخدمة لدى عينة البحث أكثر من (١٠) سنوات في العمل الجامعي بحدود نسبة (٧٩٪) .

#### • أداة البحث وإجراءات الدراسة الميدانية

أستخدم الباحث الاستبانة بوصفها مقياس البحث ، وقد قام بتطويرها كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالادارات العليا وحلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني ، وقد تمّ ، ومن الناحية الإحصائية ، فقد جرى استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا . والجدول (١) يبين معاملات الثبات المتحققة إحصائياً لمتغيري الاستبانة مما يجعلها قابلة للقياس ومناسبة لأغراض البحث العلمي في مجال اختبار الفرضيات المطروحة بحدود الدراسة الحالية .

الجدول (١) معاملات الثبات لمتغيري أداة البحث بطريقة كرونباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات

٠,٩٠	٤٠	(١) الادارات العليا
٠,٨٦	٩	(٢) التعليم الالكتروني

كما تمّ إجراء الدراسة الميدانية الحالية على وفق خطوات علمية مرتبة وفقاً لمعايير الدراسات المتخصصة في السلوك التنظيمي بدءاً بإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية ، وتحديد أفراد عينة البحث ، إذ قام الباحث بتوزيع الأستبانة على عينة (٨٥) تدريسياً واداريًا، وتمّ أستبعاد أثنان فقط لعدم اكتمال الإجابة عليها والمطلوبة ذات الصلة بالمستحيب أو لنمطية الاستجابة عليها ، وبقي (٨٣) استبانة صالحة للتحليل ، وهي التي شكلت عينة البحث كما تمّ توضيحه سابقاً . وبعد ذلك أدخلت البيانات ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ، وأخيراً جرى استخراج النتائج وتحليلها باستخدام الإحصاء الاستطلاعي للتعرف على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الأختلاف ، فضلاً عن استخدام معاملي الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيتين المطروحتين . الجدول (٢) الإحصاء الاستطلاعي لنتائج الادارات العليا وأبعاده في الكليات العراقية الأهلية

الترتيب	م معامل الأختلاف	التقييم	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
٣	٢٨,٩	وسط	٪٦٦	٠,٩٦٨	٣,٣٥	الادارات العليا
٢	٢٥,٣	وسط	٪٦٨	٠,٨٦٣	٣,٤١	القيادة
١	٢١,٣	جيد	٪٧٢	٠,٧٦٥	٣,٦٠	الرؤية الاستراتيجية
٢	٢٤,٣	وسط	٪٦٩	٠,٨٣٨	٣,٤٥	تحفيز والهام الافراد

يتضح من الجدول (٢) بأن مستوى تقييم تحفيز والهام الافراد في الكليات العراقية الاهلية ببغداد بمنظور التدريسيين والاداريين فيها قد بلغ وسطه الحسابي (٣.٤٥) ، وما يقابله نسبة مئوية (٦٩٪) ، بأنحرف معياري بلغ (٠.٨٣٨) ، وبما يدلل وسطية النظرة للموارد البشرية فيها ، ولكن لم تصل الدرجة الى مستوى القبول العالي الى كون التدريسيين والاداريين فيها يعدون ، وبخاصة وجود ما يقارب (٣١٪) من أفراد العينة قد أكدوا على فقدان الكليات الأهلية لمعايير الاهتمام بالمعرفة والخبرات والقدرات والابتكارات ، وهي نسبة عالية تشكل أكثر الثلث تقريباً منها والتي قد تؤثر سلباً في مستقبلها ومقدرات تعزيز دورها المنشود للنهوض بالواقع التعليمي في العراق . وقد ظهر ترتيب أبعاد الادارات العليا بشكل مخالف لما يفترض أن يكون في المنظمات المعرفية مثل الكليات المعنية بالعلم والتعلم والتعليم ، وبحيث ظهر ترتيب الأهمية النسبية بحسب منظور العينة الرؤية الاستراتيجية أولاً ، ثم القيادة ، وبعده بالمرتبة الأخيرة الادارات العليا . كما جرى في الوقت ذاته استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف لأبعاد التعليم الالكتروني المحددة للكليات العراقية الأهلية ببغداد ، وذلك لمعرفة مدى وجود الاهتمام بها وأهميتها بحسب منظور تدريسيها والقادة الاداريين ، ووفقاً لما يعرضه الجدول (٣) . الجدول (٣) الإحصاء الوصفي لنتائج التعليم الالكتروني وأبعاده للكليات العراقية الأهلية

الترتيب	معامل الأختلاف	التقييم	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
١	٢٣,٩	جيد	٪٧٢	٠,٨٦٠	٣,٦٠	المعرفة للتعليم الالكتروني
٣	٢٥,٠	جيد	٪٧١	٠,٨٨٨	٣,٥٥	التعليم عبر الانترنت
٢	٢٤,٨	وسط	٪٦٤	٠,٧٩٥	٣,٢١	التعليم المدمج
١	٢٠,٤	وسط	٪٦٩	٠,٧٨٣	٣,٨٣	التعليم المعزز

يتضح من الجدول (٣) التعليم المعزز في الكليات العراقية الاهلية ببغداد ، قد حققت وسط حسابي (٣.٨٣) ، وبأنحرف معياري (٠.٧٨٣) ، وبنسبة مئوية (٦٩٪) ، وبما يؤثر مستوى وسط للشعور بأهمية الأهتمام بالمجتمع المحلي وتطوير برامج تحسين ودورها وإضافة قيمة للعاملين والطلبة والحكومة وغيرهم من أصحاب المصالح ، فضلاً عن مراعاة الجوانب القانونية والاقتصادية والأخلاقية في تطبيقها وتنفيذها على الواقع العملي المدروس ، وثمة تشديد وجد من قبل العينة المبحوثة وهو بأن حوالي (٣١٪) قد أكدوا عدم توجه الكليات الأهلية نحو المعرفة للتعلم الالكتروني ، وبخاصة المتعلق بالجانب التعليم المدمج فيها .

يمكن أن يعود ذلك لأسباب تتعلق بما يمر به المجتمع العراقي عموماً والكليات الأهلية خصوصاً من ظروف صعبة وتحديات قيمة جمة قد أثرت في توجهاتها المتكاملة نحو الجهات المستفيدة من خدماتها . وأخيراً ، وقد أشرت لمعرفة التعليم الالكتروني كمتغير بحسب منظور العينة بإنها أكثر أهمية من دور الادارات العليا نفسها ، وبالإمكان تحت الظروف الحالية أن يتم العمل بلحزونية معرفة التعليم الالكتروني من قبل الكليات الأهلية في ظل وجود قيادات ذات خبرة متميزة وفعالة ببيئة الداخلية والبيئة الخارجية للكليات الأهلية ببغداد .

### الفصل الرابع تحليل نتائج البحث واقتبار الفرضيات

• أختبار فرضيات البحث أشارت الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تعزيز دور الادارات العليا عبر أبعاده (القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، تحفيز والهام الافراد ) ، وتحسين التعليم الالكتروني للكليات الأهلية العراقية عبر أبعادها ( التعليم عبر الانترنت ، التعلم المدمج ، التعلم المعزز ) . ويبين الجدول (٤) نتائج تحليل معامل ارتباط سبيرمان ((Spearman Correlation Coefficient بين ابعاد الادارات العليا والمعرفة بالتعليم الالكتروني، وتؤكد على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط أحصائية معنوية مقبولة بدرجة الوسط تقريباً بينها والذي عكسه المعامل الذي بلغ (٠.٦٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ، وتحت درجة حرية (٨١) . ويؤكد بالنتيجة قبول الفرضية الرئيسية الأولى مع الفرضيات الثانوية الثلاثة المتفرعة عنها في ظل ثقة بالقرار المتحقق (٩٩٪) من إنه تتحسن المعرفة للكليات الأهلية في المجتمع العراقي بوجود تعزيز لدور الادارات العليا فيها بمجالاته الثلاثة تطوير القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، التحفيز والهام الافراد . ويرى الباحث ان الادارات العليا في الكليات العراقية الأهلية يمكن يُلقى بظلاله على تطوير منظومة المعرفة للتعليم الالكتروني إذا ما بحثت عما يميزها من ناحية تعزيز دور الإدارات العليا عن باقي الكليات الكثيرة الموجودة في المجتمع العراقي ، وبشكل يخلق روح المنافسة بينها في مجال التسابق الشريف الذي يصب في مصلحة التطوير العلمي .

الجدول (٤) علاقة الارتباط بين الادارات العليا والمعرفة بالتعليم الالكتروني في الكليات العراقية الأهلية

المسؤولية الإجتماعية	المتغير المعتمد
٠.٦٣	المتغير المستقل الادارات العليا
٠.٥٣	القيادة
٠.٥٦	الرؤية الاستراتيجية
٠.٧٧	التحفيز والهام الافراد

العينة (٨٣)

مستوى المعنوية (٠.٠٠١)

وضمن إطار خطوات المعالجة الاستدلالية لفرضيات الدراسة ، وبعد تحليل العلاقة بين تعزيز دور الادارات العليا والمعرفة بالتعليم الالكتروني ، فإن مخطط الدراسة وفرضياته يستلزمان تحديد مستوى التأثير بينهما وفقاً لما أفادت به الفرضية الرئيسية الثانية للتحقق من تأثير الادارات العليا ( من خلال أبعاده القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، التحفيز والهام الاخرين ) في المتغير المعتمد المتمثل المعرفة بالتعليم الالكتروني ( من خلال أبعاد التعليم عبر الانترنت ، التعليم المدمج ، التعليم المعزز ) . وقد أستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) ، وأشارت النتائج التي يوضحها الجدول (٥) الى وجود تأثير معنوي الادارات العليا بأبعاده الثلاثة في حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني على مستوى الكليات العراقية الأهلية . لقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥.٣٥) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (٢.٣٧) عند درجتي حرية (٣ ، ٨١) ، وبلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ككل (٠.٣٩٧) ، وهي تفسر ما نسبته (٣٩.٧٪) من إسهام حقيقي لتعزيز الادارات العليا عبر قياس أبعاده الثلاثة في تحسين المعرفة للتعليم الالكتروني للكليات العراقية الأهلية ، مع وجود ما يقابله (٦٠.٣٪) تفسير لمتغيرات أخرى غير موجودة في النموذج البحثي الحالي ، وهي نسبة كبيرة يحتاج من باحثين آخرين أن يبحثوا فيها ويختبروها للحصول على قوة للتأثير في المتغير المعتمد المهم ، وهو التعليم الالكتروني.

ويظهر من التمعن في الجدول (٥) معاملات بيتا (B) ، واختبار (t) لكل بعد من أبعاد الادارات العليا في التعلم الالكتروني ، وكان أعلى تأثير فيها، قد تم من خلال تفعيل دور القيادة ، ثم تنشيط مهمة الرؤية الاستراتيجية ، وبعده في الأخير تطوير التحفيز والهام الافراد.

ولعل من المفيد مناقشته في ضوء النتائج المتحققة التي تؤكد بأنّ التحديات الكبيرة التي تواجهها الكليات الأهلية في البيئة العراقية قد زادت من شدة التنافسية بينها ووجودها في الخطر الذي يهددها المتمثل بشبح الانهيار والسقوط ، وبما يجعل ذلك أن يرتبط بقائها بتحسين قدراتها في مجال المعرفة للتعليم الالكتروني عبر تغيير استراتيجيتها وثقافتها الإدارية وجودة رأس مالها الفكري . تحرص إدارات معظم الكليات الأهلية ببغداد على تعزيز دور الادارات العليا بأنظمتها الإدارية والتنظيمية والبيئية سعياً وراء أداء أعمالها وزيادة مستوى الرخبة الاجتماعية عبر خلق ما يميزها في تطبيق منظومات القانون والأخلاق والاقتصاد وتقييم الأخطار المستقبلية الناجمة عن تطبيقها ، وذلك نظراً لتعقيد بعض الادارات العليا على اختلاف أبعاده . فرأس المال الفكري ، قد برز ليقبل موازين القوة في المنظمات عموماً والكليات الأهلية بوجه خاص ، ويقدم حلولاً مناسبة للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية والتنظيمية والبيئية في اتخاذ الصائبة ذات الصلة بميزة تنافسية كبيرة تتمثل بالمعرفة بالتعليم الالكتروني . وعلى كل حال ، إنّ بقاء الكليات الأهلية واستمرارها يعتمد بنسبة (٣٩.٧٪) على امتلاكها لقوة للإدارات العليا الذي أصبح العامل الحاسم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع مواردها الذي ينعكس بدوره على تحسين التعلم الالكتروني التي تضمن الاستمرار في نموها وتقدمها وحصولها على الريادة في السوق التعليمية العراقية . وثبت بأنّ تفعيل دور التحفيز والهام الافراد له تأثير أقوى من تطوير القيادة ، وتنشيط الرؤية الاستراتيجية في تحسين حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني للكليات العراقية الأهلية .

الجدول (٥) علاقة التأثير بين الادارات العليا وحلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني في الكليات العراقية الأهلية

المتغير المستقل	قيمة بيتا (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)
الادارات العليا	٠,٩٩٧	٠,٧٦٣	٥,٠٣٥
القيادة	٠,٧٩٣	٠,٥٢٠	٢,٨٠٥
الرؤية الاستراتيجية	٠,٨٠٩	٠,٦٦٤	٢,٩٦٤
التحفيز والهام الافراد	٠,٩٨٥	٠,٧٨٣	٢,٧٤٤

### الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي ، واستناداً لما توصل اليه الباحث من نتائج ، يقدم عدد من الإستنتاجات والتوصيات اللازمة لتحسين أداء الكليات الأهلية ببغداد .

#### أولاً : الاستنتاجات

- وجود تأثير لتأدية الدور المهم لتعزيز الادارات العليا في تحسين حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني للكليات الأهلية ببغداد من خلال أبعاده الرئيسية ( القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، التحفيز والهام الافراد) التي تشكل شرطاً أساسياً لأداء مهمتها في المجتمع . ومما يلتصق بذلك أهمية حدوث تغيرات في بيئتها الخارجية لها تتطلب الأستقرار لمستقبلها وتطوير إستراتيجيات مناسبة .
- ظهور قصور لدى بعض التدريسيين والاداريين في فهمهم لدور الادارات العليا وأبعاده الأساسية ( القيادة ، الرؤية الاستراتيجية ، التحفيز والهام الافراد ) كما أوضحتها المقابلات الشخصية المجراة معهم ، ويقابله أدراكاً قوياً لمعرفة التعليم الالكتروني للكليات العاملين فيها بشكل يستلزم إعادة التفكير في انعكاساتها عليها بالمستقبل .
- أفضت الدراسة إلى أن دور الإدارات العليا طريقة مناسبة لتقوية فرص فقدان الكليات الأهلية للتفوق المجتمعي وتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية في استشارة التعاون بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز العالي وضمان المنافسة بينها للحصول على فرص تطوير التعلم والتعليم في إطار وجود معايير المعرفة بالتعليم الالكتروني على المنظمات المناظرة

#### ثانياً : التوصيات

- يقع على عاتق إدارة الكليات الأهلية ببغداد الاهتمام بدور الادارات العليا لما لتعزيزه تأثيراً في تحسين المعرفة للتعليم الالكتروني ، مع جعله جزءاً من ثقافتها التنظيمية كي يمكن استخدامه بجدية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل التنافسية الرشدية بينها من جهة ، ومع الجامعات والكليات الحكومية من جهة أخرى .

(٢) أهمية استقطاب التدريسيين والاداريين المبدعين بمرتبة الأستاذ والأستاذ المساعد وتحفيزهم وتقويمهم ليصبحوا مصدر قوة للمنظمة في اقتناص الفرص المتاحة أمام الكليات الأهلية المنتمين لها في إطار بناء وتطوير رأس المال البشري المتميز ، بما يمتلكونه من معرفة علمية وخبرات ومهارات متنوعة وإبداعات متميزة .

(٣) ضرورة جعل بناء دور الادارات العليا وتطوير حلزونية المعرفة للتعليم الالكتروني للكليات الأهلية قضية جوهرية في رؤيتها الاستراتيجية للمستقبل البعيد ، مع إعداد البرامج التدريبية المناسبة لقياداتها الإدارية العليا ، وذلك من أجل تطوير أبعاد التعليم الالكتروني فيهم وصل مواهبهم وصولاً لتحقيق كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات وخطط في الأمد البعيد .

(٤) المبادرة بوضع خطة تشغيلية لتفعيل دور الكليات الاهلية وتفاعلها مع المجتمع ، وخصوصاً تلك المنظمات والشركات والدوائر الرسمية وشبه الرسمية المستفيدة من خدماتها من خلال تقديم بحوث دراسات واستشارات ودورات في التعليم الالكتروني ذات الصلة بتفعيل دورها لرفع المعرفة التكنولوجية التعليمية لدى افراد المنظمة وطلابها المتفنين لتحقيق الاهداف

(٥) الاهتمام بعقد الكليات الأهلية لشراكات إستراتيجية فيما بينها لتطوير مفهوم معرفة التعليم الالكتروني وتشجيعها على تطبيقها الصائب لما لذلك من مردود ايجابي كبير عليها واكتسابها مزايا تنافسية تصب في تحقيق أهداف على مستوى المجتمع العراقي وتفعيل مكانتها في البيئة الخارجية المضطربة وغير المستقرة .

(٦) ضرورة اهتمام إدارة الكليات الأهلية التابعة بتوفير تنظيمي مناخ ملائم لعضو هيئة التدريس والاداريين من ذوي الأداء المتميز ، وبما يساعد للتفرغ للإنجازات العلمية وتقدم الفكر للتعليم الالكتروني وتحقيق الطموحات المستقبلية للتدريسيين والطلاب .

المصادر :-

أ ب تشنغ ، كون هونغ ؛ تساي ، تشين تشونغ (٠٣ أغسطس ٢٠١٢). "أعباء الواقع المعزز في تعلم العلوم: اقتراحات للبحوث المستقبلية". مجلة تعليم العلوم والتكنولوجيا . ٢٢ (٤): ٤٤٩-٤٦٢. دوى : ١٠٠.١٠٠٧ / ISSN 1059-0145 / 9-9405-012-s10956 .

أ ب كلوبفر ، إريك أرشفة ٢٣ ديسمبر ٢٠٠٨ ، في آلة Wayback . التعلم المعزز: بحث وتصميم الألعاب التعليمية المحمولة أبو موسى، مفيد احمد، والصوص، سمير عبد السلام (٢٠١٤). التعلم المدمج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

اسماعيل ،محمد احمد :٢٠١٠، دور التحفيز في تحقيق التميز المنظمي ، مجلة اعمال الادارة ، مصر .

جون، اليسون ليتل، وبجلز، كريس (٢٠١٢). الاعداد للتعلم الإلكتروني المدمج. ترجمة: عثمان

سلمان ،محمد :٢٠١٨، التعلم الالكتروني والتعليم عن بعد وانظمة ادارته ، جامعة محمد بن سعود الاسلامية ،السعودية.

الطائي،العبادي،يوسف حجيم ،هاشم فوزي ، ٢٠٠٨، الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في ادارة علاقات الزبون ،جامعة الكوفة ، العراق .

عثمان ، محمد :٢٠١٥، مبادئ علم الادارة العامة ، جامعة قريونس ، بنغازي .

الفاقي، عبد اللاه إبراهيم (٢٠١١). التعلم المدمج التصميم التعليمي: الوسائط المتعددة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

النجار ، محمد عدنان : ٢٠٠٩، الاسس العلمية لنظرية التنظيم والادارة ، دمشق .

ندا ، فوزي شعبان مذكور :٢٠١٤، العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين ،دراسة مقارنة ، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة ، مصر .

ويلسون، التعلم المعزز بالحاسوب: أساس إدارة المعرفة المستدامة أرشفة ٢٧ أغسطس ٢٠٠٨ ، في آلة Wayback ...

يونس ،مجدي :٢٠١٠، دور الادارات العليا في تطوير التنظيم الاداري ،الاسكندرية ،مصر .

- Sudtho, J. (2018). Pre-service Teachers' Perception towards the Implementation of the SECI Model for Reflective Knowledge Management. Human Behaviour, Development Society, 19(1), 28-39

- Hosseini, S.M. (2011) The Application of SECI model as a Framework of Knowledge .

[https://stringfixer.com/ar/Augmented\\_learning:2020](https://stringfixer.com/ar/Augmented_learning:2020) -

<https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/2017/> -

-Rex, Houze (What makes leader different) 2002. WWW. Career know how. Com/ Ldr-sdifferent.htm