



المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي

المجلد الرابع عشر - العدد الخمسون 2021م

مجلة عربية علمية ربعية محكمة تصدر عن جامعة العلوم
والتكنولوجيا بالإشتراك مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية
p-ISSN: 2308-5347 e-ISSN: 2308-5355

- ◀ أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية
زكي عبد المعطي أبو زيادة إيناس موسى الزين
- ◀ واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر
الأكاديميين
أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي جوخة بنت محمد الصوافية اوسيه محمد عباد عطاء
- ◀ مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية
الميدانية
زيدة عبدالله علي صالح الضالعي
- ◀ أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء
جمال درهم أحمد زيد صنان حسن ناجي الشجاع
- ◀ واقع استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التدريس بالجامعات المغربية من وجهة نظر أساتذة
الجامعة
عبد الحق اهتدار

جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology



معامل التأثير العربي (<http://www.arabimpactfactor.com>)

المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي

2016	2017	2018	2019	2020
0.7	0.68	0.82	1.13	1.08

المجلة مفهرسة في المواقع التالية:



المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي

المجلد الرابع عشر - العدد (٥٠) ٢٠٢١ م

الهيئة الاستشارية • هيئة التحرير

- أ.د. علي ياغي - الأردن
أ.د. سوسن شاكر عبد المجيد - العراق
أ.د. محمود الوادي - الأردن
أ.د. محمد عبد الله الصويغ - اليمن
أ.د. خليل الخليلي - البحرين
أ.د. حسن زرداني - المغرب
أ.د. سهام القرضاوي - قطر
أ.د. بشير الزعبي - الأردن
أ.د. عبد الله مسلم - السعودية
أ.د. جواهر المضحكي - البحرين
أ.د. خليل الدليمي - العراق
أ.د. هنري العويض - لبنان
أ.د. نادية بدراوي - مصر
أ.د. محمد بدر أبو العلا - الإمارات
أ.د. يونس عمر - فلسطين
أ.د. نورية العواضي - الكويت
أ.د. إسماعيل الجبوري - العراق
- رئيس التحرير
أ.د. داود عبد الملك الحدابي - اليمن
نواب رئيس التحرير
أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد - اليمن
أ.د. نعمان قايد النجار - اليمن
هيئة التحرير
أ.د. عمرو عزت سلامة - الأردن
أ.د. عبد الرحيم الحنيطي - الأردن
أ.د. عبد العزيز برغوث - ماليزيا
أ.د. محمود فتحي عكاشة - مصر
أ.د. فيصل الحاج - السودان
أ.د. عبد اللطيف حيدر الحكيمي - اليمن
أ.د. عماد ابو الرب - الإمارات
د. رجاء محمد ديب الجاجي
مساعد التحرير
أ. نسمة سلطان عبده العبسي
مراجعة لغوية
أ.د. محمد حسين خاقو
أ. مشارك د. عبد الحميد الشجاع

للمراسلات:

المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي - قسم البحث العلمي والنشر - عمادة الدراسات العليا
والبحث العلمي - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

ص. ب: 13064 تلفون: 00967 1 373237 تحويلة: 6261

البريد الإلكتروني: ajqahe@ust.edu

الموقع الإلكتروني: <http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

سياسة التحكيم والنشر في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي

أولاً: القواعد العامة لقبول التحكيم:

1. تُعنى المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي بالبحوث العلمية في مجال ضمان الجودة.
2. تنشر المجلة البحوث العلمية وفق المعايير المتعارف عليها عالمياً في كتابة البحث العلمي.
3. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفق الشروط الآتية:
 - أن لا يكون البحث قد سبق نشره أو قدم للنشر لأي جهة أخرى.
 - أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة.
 - أن تتم الإشارة إذا ما كان البحث مستلاً من رسالة علمية.
 - أن يكون البحث مطبوعاً بواسطة الحاسوب.
- بالنسبة للبحوث المكتوبة باللغة العربية: تكون المسافة بين السطور مزدوجة بنوع خط (Traditional Arabic) وبحجم (14).
- بالنسبة للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية: تكون المسافة بين السطور مزدوجة بنوع خط (Times New Ramman) وبحجم (12).
- أن تكون هوامش الصفحة (2.50) سم لجميع الجهات.
- أن توضع الجداول والأشكال بأماكنها الصحيحة وأن تشمل على العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية وبحجم خط (12) للكتابة باللغة العربية أو الإنجليزية.
- أن لا تزيد عدد صفحات البحث عن (25) صفحة أي ما يعادل (7000) كلمة متضمنة المتن والمراجع والملاحق من نوع (A4).

ثانياً: إجراءات التقديم للنشر:

1. يلتزم الباحث بترتيب البحث وفق الخطوات الآتية:
 - صفحة العنوان: بحيث تخصص الصفحة الأولى من البحث للعنوان شريطة أن لا يتجاوز عدد كلمات العنوان (15) كلمة وأن لا يتم الإشارة إلى اسم وعنوان صاحب البحث.
 - الملخص باللغة العربية: تخصص له الصفحة الثانية من البحث بحيث لا يتجاوز (250) كلمة وأن يتبعه الكلمات المفتاحية التي لا تقل عن ثلاث كلمات.
 - الملخص باللغة الإنجليزية Abstract: تخصص له الصفحة الثالثة من البحث للملخص بحيث لا يتجاوز (250) كلمة وأن تتبعه الكلمات المفتاحية (Keywords) التي لا تقل عن ثلاث كلمات.
 - المقدمة Introduction: تتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة بحيث يتم دمج الإطار النظري والدراسات السابقة معاً بطريقة علمية ناقدة، وتشمل المقدمة على العناوين الفرعية الآتية: (مشكلة الدراسة، وأسئلتها/فرضياتها، ومصطلحات الدراسة وحدودها).
 - المنهج والإجراءات Methods: ويتضمن (منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وإجراءات الدراسة).
 - النتائج Results: يتم التطرق للنتائج المتعلقة بالسؤال الأول/الفرضية الأولى، تليه النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني/الفرضية الثانية، وهكذا.
 - مناقشة النتائج Discussion: وتتضمن العمق في مناقشة النتائج بالاستناد إلى الدراسات السابقة والإطار النظري الذي تمت الإشارة إليه في المقدمة أو غير ذلك من دراسات أخرى.
 - الاستنتاجات والتوصيات Conclusion & Recommendations: بحيث يقدم الباحث ملخصاً لأبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة وفي ضوء النتائج ومناقشتها يقدم التوصيات والمقترحات.

• المراجع References: توثيق المراجع: تعتمد المجلة التوثيق المتبع لدى الجمعية الأمريكية لعلم النفس (النسخة السادسة) (American Psychological Association, APA 6th Edition). وحسب ما يأتي:

- ترتيب المراجع أبجديا والبدء بالاسم الأخير للباحث ثم باسمه الأول.
- إبراز عنوان المرجع أو اسم المجلة بخط مائل ، وعدم ترقيم المراجع.
- عند استخدام الكتب بوصفها مراجع للبحث: يتم كتابة اسم المؤلف كاملا / المؤلفون ، ثم يوضع تاريخ النشر بين حاصرتين، يليه عنوان الكتاب " بخط مائل" ، ثم يذكر اسم مكان ودار النشر. مثال(1): عبوي ، زيد (2006). *ادارة الجودة الشاملة*، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. مثال(2): المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006)، *الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر. مثال(3): إدريس، ثابت عبد الرحمان والمرسي، جمال الدين (2006). *الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية*، الدار الجامعية، القاهرة.
- عند استخدام الدوريات(المجلات) بوصفها مرجعا للبحث: يُذكر اسم صاحب المقالة كاملا، ثم تاريخ النشر بين حاصرتين، ثم عنوان المقالة، ثم ذكر اسم المجلة ورقم المجلد " بخط مائل" ، ثم رقم العدد ورقم الصفحات.

مثال: صبري، هاله (2009). *جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي* تجربة التعليم الجامعي الخاص في الاردن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 2(4): 148-176.

□ الالتزام بقواعد وأخلاقيات التوثيق بالرجوع إلى مصادرها الرئيسية حيث سيتم عرض البحث على برنامج الكشف عن السرقات والانتحال الأدبية والعلمية (Plagiarism).

2. توقيع الباحث على نموذج (طلب نشر بحث Cover Letter) وحسب النموذج المعتمد في المجلة يؤكد أن البحث لم ينشر أو لم يقدم للنشر في أي مجلة أخرى.
3. ترسل البحوث وجميع المراسلات المتعلقة بالمجلة على العنوان الآتي:

الجمهورية اليمنية - صنعاء - ص.ب. 13064

جامعة العلوم والتكنولوجيا - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي

البريد الإلكتروني: ajqahe@ust.edu

ثالثاً: إجراءات التحكيم والنشر:

1. تتعهد المجلة بإبلاغ الباحث / الباحثين عند استلام البحث، وحال قبوله، أو عدم قبوله للنشر.
2. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، ويتم اختيارهم بسرية تامة ، ولا يُعرض عليهم اسم الباحث أو بياناته، وذلك لإبداء آرائهم في أصالة البحث، وقيمتها العلمية، والتزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، ويطلب من المحكم تحديد صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمه.
3. في حالة ورود ملحوظات من المحكمين، تُرسل تلك الملاحظات إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة بموجبها، على أن يُعاد إرسال البحث إلى المجلة بعد التعديلات خلال مدّة أقصاها شهر، والا فسيتم استبعاد البحث من النشر.
4. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر من عدمه في ثلاثة أشهر - على الأكثر - من تاريخ استلام البحث، وبموعد النشر، ورقم المجلد الذي سينشر فيه البحث.
5. في حال الموافقة على نشر البحث ؛ للمجلة الحق في إخراج البحث بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
6. تؤوّل حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي بعد موافقة هيئة التحرير على نشر البحث.
7. ما يرد في البحث من معلومات يعبر عن آراء المؤلفين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة أو الهيئة الاستشارية للمجلة.

موقعنا على الانترنت:

<http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

اللغة - التسجيل - الدخول

المجلة العربية
لضمان جودة التعليم الجامعي

الصفحة الرئيسية من الصفحة هيئة التحرير فهرسة المخطوطات للتواصل معنا

إشياء تطلب نظر

أخبار نشر

الإعلانات

العدد الحالي

مجلة 11 عدد 34 (2018)

مفتوحة: 13-03-2018

إصدار كامل

PDF (English)

معلومات تحقيق الجودة الشاملة في كلية التربية جامعة الإسكندرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
Khaled Salah Hanafy Mahmoud
99-124

Visitors		See micros	
2,241	1,073	33	189
1,287	296	278	
110	27	249	

<https://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

محتويات العدد:

الصفحة	الموضوع
1	أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية زكي عبد المعطي أبو زيادة إيناس موسى الزين
31	واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي جوخة بنت محمد الصوافية اوسيم محمد عباد عطاء
51	مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية زيدة عبدالله علي صالح الصالحي
71	أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء جمال درهم أحمد زيد حنان حسن ناجي الشجاع
95	واقع استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التدريس بالجامعات المغربية من وجهة نظر أساتذة الجامعة عبد الحق اهندار

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية

الاستلام: 8/نوفمبر/2021
التحكيم: 18/ديسمبر/2021
القبول: 27/ديسمبر/2021

زكي عبد المعطي أبو زياده^(*,1)
إيناس موسى الزين¹

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين
* عنوان المراسلة: zaki_abuzyeada@pass.ps

أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية خضوري، جامعة الأقصى)، والممثلين بـ (نائب الرئيس ومساعديه، عميد، نائب/ مساعد عميد، مدير، رئيس قسم) والبالغ عددهم (194) مبحوثاً بشكل حصري شامل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الجامعات الفلسطينية الحكومية تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود تأثير له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد جاءت أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي على التوالي: (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية). في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لبعدهم الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ وذلك من خلال تبني جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية؛ فكرياً وسلوكياً وممارسة كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة؛ بغية تعزيز التوجه الريادي، مع الأخذ في الاعتبار كافة المقومات التي تدعم ذلك.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، التوجه الريادي، الجامعات الحكومية الفلسطينية.

The Impact of Strategic Agility in Enhancing the Entrepreneurial Orientation at Palestinian Public Universities: An Analytical Field Study

Abstract:

The study aimed at identifying the impact of strategic agility in enhancing the entrepreneurial orientation at Palestinian public universities. To achieve this, the descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used to collect data from the study sample, which consisted of (194) respondents who were selected by the complete census method. The sample represented all the staff in the supervisory jobs among Palestinian public universities (Al Istiqlal University, Palestine Technical University–Kadoorie, Al- Aqsa University). The jobs covered vice president and his assistants, dean, vice dean, manager, the head of department. The study results revealed that the Palestinian Universities are generally concerned with practicing dimensions of the strategic agility and the entrepreneurial orientation at a high degree. There was a statistically significant difference ($\alpha < 0.05$) of practicing the dimensions of the strategic agility to promote the entrepreneurial orientation for the Palestinian public universities. The most effective dimensions of strategic agility on the entrepreneurial orientation were partnership of responsibility, technology, resource liquidity and substantial assets. On the other hand, there were no statistically significant differences ($\alpha < 0.05$) of the strategic sensitivity dimension on promoting entrepreneurial orientation. The study recommended adopting all dimensions of strategic agility as a work methodology for Palestinian Public Universities in order to strengthen the entrepreneurial orientation, considering all the elements that support it.

Keywords: strategic agility, entrepreneurial orientation, Palestinian public universities.

المقدمة:

تعمل الجامعات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - في ظل عصر ستمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والتميز في الأداء نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في كافة القطاعات لا سيما في قطاع التعليم العالي، وفي ظل هذه التطورات والتغيرات المتسارعة لا يخفى على المتتبع أن الجامعات الفلسطينية تواجه جملة من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة في التعليم الجامعي وغيرها، مما سيحتم على هذه الجامعات اعتماد أساليب إدارية حديثة مغايرة للأساليب الإدارية التقليدية لزيادة قدرتها على إدارة التغيير بكفاءة وفعالية، والقدرة على إدارة المخاطر لبناء استراتيجيات رشيدة وريادية في محاولة إلى مساير التطورات والتغيرات المتسارعة التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين. ومن هذه الأساليب الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي التي أصبحت متطلبات أساسية للجامعات؛ كونها تعد من أهم التوجهات التي تحقق للجامعات البقاء في حلبة المنافسة، مما سيدفع الجامعات بكافة أنواعها وأحجامها إلى الأخذ من هذه المفاهيم منطلقات رئيسة لإعادة النظر في رسم توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها بما يتوافق مع بيئاتها، وإن قدرة هذه الجامعات على التكيف والاستجابة السريعة مع تلك التطورات والتغيرات المتسارعة هو المفتاح الرئيس لنجاحها في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، وأن تحقيق ذلك يعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية وصولاً إلى تبني أبعادها فكرياً وسلوكياً وممارسة؛ بغية تعزيز توجهها الريادي؛ لذا فقد أكدت العديد من الدراسات (Teoh, Lee, & Muthuveloo, 2017; Angela, 2015؛ الفقيه، 2018؛ عبودي وخروفه، 2018؛ عبد الرزاق، 2018؛ دماج، 2019) أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، وقدرتها على مواكبة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة للبيئة، والاستفادة من الفرص المتاحة. وعدم التعرض للمخاطر، مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، التي تساعدها حتماً في بقائها واستمراريتها.

وعلى الجانب الآخر، فقد أثبتت العديد من الدراسات (Oni, Agboblí, & Iwu, 2019; García-Villaverde, Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena, & Ruiz-Ortega, 2018; Chavez, Yu, Jacobs, & Feng, 2017; Amin, Thurasamy, Aldakhil, & Kaswuri, 2016; Yoon, 2012)، أن التوجه الريادي يشكل عنصراً رئيساً للنجاح التنظيمي، والوصول إلى مستويات الأداء المتميز الذي أضحى مطلباً أساسياً لاستمرارية الجامعات وبقائها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، فضلاً عن أن الجامعات ذات التوجه الريادي القوي لديها أداء أفضل من نظيراتها في المجال نفسه.؛ حيث أن التوجه الريادي يعد التوجه الاستراتيجي للجامعة الذي يرتبط بالأساس بتبني الأفكار الإبداعية، والاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة، والاستباقية لاستحداث برامج وتخصصات جديدة أو طرق عمل مبتكرة أو أساليب إدارية وتدرسية حديثة بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل مقارنة مع الجامعات المناظرة الأخرى. وتبعاً لذلك وحتى تتمكن الجامعات من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بنجاح وكفاءة عالية لا بد لها من الاهتمام المتزايد بتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية واعطائها الدور الرئيس في تعزيز التوجه الريادي؛ حيث أن الرشاقة الاستراتيجية هي بحد ذاتها توجه ريادي يمكن أن يسهم في تعزيز التوجه الريادي، فكلما يعمل على رفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة لتلبية احتياجات الطلبة الحاليين والجديد؛ لأنه إذا لم يتم تنظيم الجامعات بشكل مناسب وإدارتها وتزويدها بالموارد اللازمة للتحرك مع الزمن ككيان رشيق، فإن قدرتها على الاستجابة للتغيير ستكون بطيئة. وفي النهاية، سيكون بقاؤها تحت تهديد خطير (Mukerjee, 2014).

وقد ضم الأدب الإداري التجريبي العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي كموضوعين منفصلين، ولم يتم ربطهما مع بعضهما البعض - في حدود علم الباحثين - وإنما تم ربطهما مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، آخذين بعين الاعتبار منطلقات الدراسة الحالية

من خلال التركيز على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالجامعات ما أمكن، حيث أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وعدد من المتغيرات التنظيمية، ومن بينها Elali (2021) التي توصلت إلى أن المنظمات تحتاج إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية التي هي إدارة مبتكرة مطورة حديثا تتبناها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل ظروف عدم الاستقرار البيئي وعدم اليقين، وقد بينت نتائج الدراسة أيضا أن هناك علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمات. كما توصلت دراسة Agomor و Bondzi-Simpson (2021) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لبناء قدرات الجامعات على تحمل الاضطرابات في البيئة، وأن الرشاقة الاستراتيجية كممارسة إدارية عليا قادرة على المساعدة في إدارة المفاضلات بين الاستقرار والمرونة أثناء الأزمات. في حين بينت نتائج دراسة Arijje و Efundade و Anifowose و Olaleye (2021) وهناك علاقة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية والابتكار في الجامعات، وأن الجامعات لا بد أن تغامر مغامرات مبتكرة مثل التدريس في التكنولوجيا الحديثة، والموارد، وكذلك تطوير الأنشطة لتحسين الأداء الجامعي، وأنه من الضروري أن تبقى مؤسسات التعليم العالي رشيقة استراتيجيا لتحافظ على بقائها واستمراريتها التنافسية. في حين أشارت نتائج دراسة Muthuveloo و Chan (2020) أن هناك علاقة بين القدرات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة والرشاقة الاستراتيجية، كما أشارت نتائج الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، في حين أكدت دراسة دماج (2019) أن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجامعي، سيولة الموارد) دورا فعالا في تعزيز الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، في حين أثبتت دراسة الفقيه (2018) أن هناك دورا فعالا للرشاقة الاستراتيجية في تحسين سرعة استجابات وتكيف الجامعات اليمنية مع المستجدات؛ مما يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية لها، وقد توصلت دراسة Nematizadeh و Khoshnood (2017) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر لبعده وضوح الرؤية على القدرات التنافسية. كما توصلت دراسة المواضية (2016) إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة الأردنية جاءت مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مهم وذو دلالة إحصائية للتعليم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة الأردنية. في حين بينت دراسة Angela (2015) أن الجامعات الخاصة في كينيا تتبنى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية إلى حد كبير، كما بينت نتائج الدراسة أيضا أن متغيرات الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير على القدر التنافسية للجامعات الخاصة، حيث تعزز القدرات التنافسية فرص الجامعات للنمو والبقاء، وقد أشارت نتائج دراسة Jafari و Arasteh و Khavari (2016) إلى أن مستوى استخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعات ولاية فارس أقل من المستوى المتوسط، ولم يكن هناك اختلاف كبير بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مدى استخدام أبعاد رشاقة المنظمة بحسب جنسهم، أما دراسة Mukerjee (2014) فقد توصلت إلى أن هناك دورا مهما للرشاقة الاستراتيجية كقدره حاسمة للجامعات في أوقات التغيير في عالم رقمي سريع، وابتكارات سريعة.

ومن ناحية أخرى، فقد بحثت العديد من الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وبعض المتغيرات التنظيمية، حيث أظهرت نتائج دراسة حمد (2019) أن دور التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل، كما بينت نتائج الدراسة أن محور الاستباقية قد جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وقد جاء كل من محوري توجيه البحوث للتعاون المجتمعي والابتكارية بدرجتين متوسطتين، وجاء محور تقبل المخاطرة في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة. كما توصلت دراسة بريس، البناء، والدهان (2019) إلى وجود علاقة تأثير موجبة وقوية ذي دلالة معنوية لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي لدى جامعة وارث الأنبياء. في حين بينت نتائج دراسة المختار (2018) وجود علاقات ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود غموض لمفهوم وأهمية التوجه الريادي بأبعاده ورأس المال

البشري في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. في حين أشارت نتائج دراسة النعيمي، المومني، والشغري (2016) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان. كما أثبتت دراسة المومني (2016) وجود أثر معنوي للخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية. في حين أكدت دراسة رشيد والزيادي (2013) وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي وبين أبعاد الأداء الجامعي المتميز في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، بالإضافة إلى وجود مستويات جيدة لدعم الأنشطة الإبداعية والاستباقية، كما أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة في مجال التوجه نحو الأعمال التي تتسم بالغموض وحالة عدم التأكد. أما دراسة رشيد والسلطاني (2013) فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين منظمات الأداء العالي مع التوجه الريادي وصولاً إلى مستوى عالٍ من تنفيذ التوجه الريادي داخل الجامعة من خلال تطبيق بعدي الإبداع والاستباقية.

إن المتتبع لمسارات تلك الدراسات ونتائجها وتوجهاتها المستقبلية يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التطبيقية الرابطة بينهما في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة التي تناولت قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الجامعات الحكومية الفلسطينية، إلا أن غالبية الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع قد أجريت في إطار البيئات الغربية والتي لا تزال محدودة نسبياً ومنها دراسة كل من Govender (2020)، و Arzu، Ayub، و Lftekhar، و Hafeez (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي. كما أثبتت دراسة Khorshid (2018) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في التوجه الريادي لجامعات مدينتي قم وكاشان، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية في التوجه الريادي من خلال القدرات العاطفية. في حين أكدت دراسة Tahmasebifard، و Jafari و Zangouinezhad (2017) وجود تأثير قوي للتوجه الريادي في القدرة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات، وأن التوجه الريادي للمنظمات هو الحل الرئيس للتغلب على عدم اليقين البيئي لهذه المنظمات. أما دراسة عوجه (2017) فقد توصلت إلى وجود تأثير للتكنولوجيا في الإبداعية وتقبل المخاطر، ولكن لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في الشخصية المبادرة في فنادق النجف الأشرف.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعد الرشاقة الاستراتيجية (Agility Strategic) من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وهي من بين العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمنظمات الأعمال والمؤسسات العامة تبنيها للحفاظ على نموها وتميزها في الظروف البيئية المعاكسة. ويشير في هذا الاتجاه Elali (2021) بأن الرشاقة الاستراتيجية هي من أكثر الاستراتيجيات الواعدة للمنظمات، فالمنظمات الذكية والرشيقة استراتيجياً هي وحدها القادرة على البقاء والازدهار والتحول السريع لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل متطورة تقنيا ولكنها متقلبة وغير مؤكدة.

فقد عرف أحد الباحثين الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة في الحفاظ على قدرتها التنافسية والبقاء في عالم الأعمال من خلال التكيف لابتكار أفكار جديدة (Mavengere, 2013)، وفي نفس التوجه فقد عرفها آخرون بأنها "خلق خطة استراتيجية لمهارات المنافسة، وتوفير التغييرات الهيكلية والإجرائية للاستجابة للاحتياجات، وزيادة شفافية المعلومات وتطبيقها في المؤسسة، وتحسين استخدام مواردها" (Khavari et al., 2016). بينما يعرفها آخر بأنها "الاستجابة السريعة والفورية، والقدرات عالية المستوى التي تستعملها الجامعات في إعادة توجيه، وتنظيم مواردها، وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة لمختلف متطلبات البيئة التنافسية الدينامية" (Nkuda, 2017)، وفي المعنى ذاته فقد عرفها آخرون بأنها "قدرة الجامعات على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال مواءمة

استراتيجياتها بشكل ديناميكي بتعظيم نقاط القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة، وعدم التعرض للمخاطر للوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن غيرها" (Ivory & Brook, 2018).

وفي ضوء ما سبق، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل بالجامعات الحكومية الفلسطينية، يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، بالشكل الذي يعكس على قدرتها في إعادة هندسة الجامعة، وتعديل خططها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها من خلال القدرة على استثمار الفرص المتاحة، واتخاذ القرارات المناسبة لتخصيص الموارد، والقدرة على الابتكار، والتعاون والشراكة في المسؤولية، بما يمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية وتطوير أدائها.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية :

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وجد أن للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد، إلا أن أكثر تلك الأبعاد تكراراً واستخداماً هي: (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا)، من قبل العديد من الباحثين والكتاب نذكر منهم الفقيه (2018)، عبودي وخروفة (2018)، الضمور (2017)، Ivory و Brook (2018)، وMavengere (2013) وغيرهم، وسيعتمد الباحثان هذه الأبعاد في الدراسة؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الجامعات الحكومية الفلسطينية. وسيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

الحساسية الاستراتيجية :

تعد الحساسية الاستراتيجية إحدى الأبعاد المهمة للرشاقة الاستراتيجية، فهي تمثل قدرة المنظمة على إدراك التطورات الاستراتيجية التي تسمح بتجدها وتحولها واكتشاف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة، من خلال البحث عن المعلومات القابلة للاستعمال واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات بما يتلاءم مع بيئة المنظمة، وبدعم اتخاذ القرارات المستنيرة في القطاعات التي تكون فيها سرعة التطور التكنولوجي سريعة للغاية؛ أي أنها تعني "الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء الابتكاري الذي يقود إلى إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة والحفاظ عليها"، فالحساسية الاستراتيجية للجامعات تسهم في عملية الجمع بين العملية الاستراتيجية القوية الموجهة نحو البيئة الخارجية، والعملية الاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية، وهذا يعكس قدرة إدارة الجامعات على تحديد المتغيرات، وفهمها، واستثمار الفرص المتاحة، وتعظيم نقاط القوة بشكل مستمر وابداعي، بما يحقق تميزها واستمراريتها (Al-Azzam, Irtameh, & Khaddam, 2017; Prats, Siota, Gillespie, & Singleton, 2018; Ivory & Brook, 2018; Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014; Mavengere, 2013).

الشراكة في المسؤولية :

تُمكن الشراكة في المسؤولية المنظمات من الاستجابة للفرص الناشئة دون أن تعيقها الخلافات الداخلية والسياسية؛ أي أن الشراكة في المسؤولية تعد مسؤولية تعاونية رشيقة بمشاركة جميع العاملين بالجامعات، من أجل تضافر الجهود بشكل مشترك بكفاءة وفعالية من أجل أن تحقق الجامعة رشاقته. إن ما يميز الجامعات الرشيقة استراتيجياً هو إعطاء العاملين تفضيلاً للعمل وتشجيع ثقافة العمل النشط، فذلك يزيد ويوسع دائرة المشاركة عند اتخاذ القرارات، ويوفر مناخاً من الشفافية والنزاهة لكل العاملين ويشجعهم على المشاركة الفاعلة؛ لأن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، فالمنظمات التي طورت المسؤولية المشتركة تواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية؛ لأن القرارات لا يخضع تنفيذها لأجندات شخصية، وخلافات خاصة من شأنها أن تبطل أو تعرقل الجهود (Ivory & Brook, 2018; Tikkanen, 2014; أبو لبن, 2015).

المقدرات الجوهرية :

المقدرات الجوهرية هي المهارات الخاصة بالمنظمات، والسمات المعرفية نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا المستفيدين مقارنة مع المنافسين؛ أي أنها تمثل وعي المنظمة بالمقدرات المطلوبة وكيفية أداء العمل (Long, 2000). فتعد المقدرات الجوهرية موردا مهما يُمكن الجامعات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة سريعة التطور والتغيير.

سيولة الموارد :

إن سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على تحريك رأس المال وتحويله؛ للاستفادة من الفرص الحالية واستثمارها من خلال إعادة هيكليتها الموارد على نحو سريع وفعال، وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية، وإذا لم يتم تنظيم المنظمة بشكل مناسب وإدارتها وتزويدها بالموارد اللازمة للتحرك مع الزمن ككيان رشيق، فإن قدرتها على الاستجابة للتغيير ستكون بطيئة، وفي النهاية، سيكون بقاؤها تحت تهديد خطر، فسيولة الموارد تعد عاملا مهما من العوامل التي تساعد الجامعات لتكون رشيقة وتحقق التميز والاستمرارية في بيئة متغيرة باستمرار. الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، مع ضبطها لقواعد تخصيص مواردها، ونهجها لإدارة أفرادها (Aqilat, 2019; Mukerjee, 2014; Tikkanen, 2014; Doz & Kosonen, 2010).

التكنولوجيا :

تمثل التكنولوجيا بعدا من الأبعاد المهمة للرشاقة الاستراتيجية للجامعات، فالتكنولوجيا أصبحت مطلباً حيوياً لتطوير الجامعات، وذلك استجابة للثورة التكنولوجية الهائلة في مجال المعلومات والاتصالات مما جعل العالم قرية صغيرة، فالتكنولوجيا تحدد قدرة الجامعات على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استثمار الفرص المتاحة، وتحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا، وبذلك تحسن قدرة الجامعات على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي شهدته الجامعات في إطار بيئة شديدة التغيير (Tallon, 2008).

ثانياً: مفهوم التوجه الريادي :

أصبح التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) أحد الموضوعات الأكثر جاذبية في الأدب الريادي خلال العقود الماضية، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التوجه الريادي، واختلفت هذه التعاريف حسب وجهة نظر الباحثين والمفكرين في هذا المجال بشكل خاص، وعلم الإدارة بشكل عام، ولكن التوجه الريادي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من الناحية المفاهيمية والتجريبية، وأصبح من بين المواضيع الأساسية في مجال الريادة والإدارة الاستراتيجية (Huang, Wang, Kuo-Hisung, & Yien, 2011). ولأغراض هذه الدراسة، وانسجاماً مع أهدافها، سنستعرض له بعض التعاريف على النحو الآتي :

فقد عرف أحد الباحثين التوجه الريادي بأنه يمثل السياسات والممارسات التي توفر أساساً لقرارات وأعمال ريادة الأعمال (Ejdys, 2016). وفي نفس التوجه أشار كل من Sudiro, Thoyib, Arief وRohmans (2013, 46) بأن هذا المفهوم "استخدم للتعبير عن أنماط العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي بالمنظمة لتكون قائدة التجديد في ميدان الأعمال". وفي المعنى ذاته فقد عرفه آخرون بأنه قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والأفكار الجديدة التي تؤدي إلى الدخول في أعمال جديدة (Aliyu, Rogo, & Mahmood, 2015, 142)، بينما يعرفه آخرون بأنه السلوك الريادي الذي تتبعه منظمات الأعمال، والذي ينعكس على الاستراتيجيات والعمليات الداخلية لها (Otache & Mahmood, 2015, 408). وكذلك يعرفه آخر بأنه ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية على القيام بالمبادرات الاستباقية التنافسية، بما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المنظمة (Kundu & Rani, 2016). فيما يرى Amin et al. (2016) بأن التوجه الريادي يعبر

عن رغبة واستعداد المنظمة لإيجاد واستغلال الفرص الجديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة لإحداث التغيير والتجديد للوصول إلى الميزة التنافسية، أما García-Villaverde et al. (2018، 52) فقد اعتبروا التوجه الريادي بأنه عامل أساسي في توليد التميز وتطوير حلول أفضل أمام المنافسين، وتعزيز التكيف مع التغييرات البيئية، والاتجاهات السوقية، وإضعاف قدرة المنافسين، والاستجابة لخطط المنظمة المستقبلية.

وبناء على ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل بالجامعات الحكومية الفلسطينية، يمكن تعريف التوجه الريادي إجرائياً بأنه: التوجه الاستراتيجي للجامعة الذي يرتبط أساساً بتبني الأفكار الإبداعية، والاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة، والاستباقية لاستحداث برامج وتخصصات جديدة أو طرق عمل مبتكرة أو أساليب إدارية وتدرسية حديثة بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل مقارنة مع الجامعات الأخرى المناظرة.

أبعاد التوجه الريادي:

فقد تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم التوجه الريادي؛ لذا تتنوع أيضاً أبعاد التوجه الريادي بتعدد الرؤى والنماذج المختلفة لإدارته، حيث يتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، وجد أن أكثر تلك الأبعاد استخداماً هي: "الإبداعية، تقبل المخاطر، الاستباقية"، من قبل العديد من الباحثين والكتاب (Oni et al., 2019; García-Villaverde et al., 2018; Al-Dhaafri, Al-Swidi, & Yusoff, 2016; Faiz & Ahmad, 2015; Osman, Rashid, Ahmad, & Hussain, 2011; Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2010; Pearce, Fritz, & Davis, 2010; Hughes & Morgan, 2007; Kropp, Lindsay, & Shoham, 2006; Wiklund & Shepherd, 2005) واعتماداً على ذلك، يتفق الباحثان مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين والكتاب؛ لذا سيتم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة في هذه الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة؛ وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الجامعات الحكومية الفلسطينية، وسيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات تابعة، للوقوف على مستويات تطبيقها في الجامعات الحكومية الفلسطينية، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

التوجه الإبداعي:

يعد الإبداع أحد أبعاد التوجه الريادي الذي يعكس قدرة الجامعة على توليد وتبني وتجريب أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة ومتميزة، والعمليات الابتكارية التي تسهم في تطوير الخدمات التعليمية والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة من أجل التغيير نحو الأفضل في النظم والعمليات الإدارية؛ بغرض تحقيق الأهداف التي تم صياغتها، والتغلب على المشكلات القائمة والمحتملة، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الطلبة ومتطلباتهم، حيث إن تبني الجامعات لأنشطة إبداعية يؤدي إلى خلق قيمة للجامعة، ويساعدها في إيجاد حلول غير تقليدية، وخلق تغييرات هادفة في إمكانات وطاقات الجامعة، ويساعدها أيضاً على بناء القابليات التي تتيح لها التكيف مع التغيير والنمو والمنافسة مقارنة بالجامعات الأخرى، وهناك بعض الطرق لتحديد مستوى الإبداع في الجامعة، وهي: المصادر المالية المستثمرة في مجال الإبداع، والموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الإبداعية، وتواتر التغييرات في البرامج والتخصصات وأساليب التدريس الحديثة (Jalali, Jaafar, & Ramayah, 2014; Yeboah, 2013; Feifei, 2012; Lee & Tan, 2012; أبو زيادة، 2019؛ الحدراوي والكلاي، 2013).

التوجه لتقبل المخاطرة:

يمثل تقبل المخاطرة بعداً آخر للتوجه الريادي الذي يشير إلى مدى رغبة واستعداد الجامعة في المخاطر بالموارد، ومدى تخصيصها نسبة كبيرة من مواردها في مشاريع غير مؤكدة النتائج، أو بمعنى آخر وجود احتمال مقبول لحدوث نتائج غير محسوبة أو فشل مكلف، كما يعبر عن الرغبة في التصرف خارج السياقات

والممارسات التقليدية لتحقيق نتائج استثنائية، فهي غالباً ما تستخدم لوصف حالة عدم التأكد التي تتبع التحرك أو السلوك الريادي، ويتم التركيز على المخاطر ذات المستويات المتوسطة بدلاً من المخاطر الشديدة وغير المنضبطة، ولكن القيمة فيما بعد المخاطر ستعود بتوجيه الجامعة نحو امتصاص عدم التأكد بدلاً من الخوف منه، مما قد يؤدي إلى العديد من المزايا، ففي حالة المشاريع المبتكرة فهو يوفر إرشادات لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات البديلة، ويزيد الثقة في نجاح المشروع، ويقلل من المخاطر غير المتوقعة التي يمكن أن تسبب التأخير والنفقات الزائدة (Chavez et al., 2017; Roy & Das, 2017; Porananond & Thawesaengskulthai, 2014; Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Pearce et al., 2010).

التوجه الاستباقي:

تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية، فهي تعبر عن مدى رغبة وميل الجامعة للبحث عن الفرص الجديدة، والعمل على استغلالها في ظل الاضطرابات البيئية المحيطة بها، ومدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية، وذلك لإشباع حاجات ورغبات الطلبة وفق ما هو جديد لتحقيق التفوق على المنافسين، كما تمثل الاستباقية استراتيجية تركز على المستقبل، وخلق الأفكار، وافتراض المسؤولية، وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، والاتصال الفعال، والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ برامج جديدة أو إطلاق تخصصات جديدة، واستخدام أساليب تدريس وطرق عمل حديثة، وتقنيات جديدة، والعمل على تقديم الخدمات التعليمية الجديدة قبل المنافسين؛ بقصد التميز والتفرد (Yeboah, 2013; Amin et al., 2016; Oni et al., 2019; رشيد والزيادي، 2013).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال الرشاقة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الأجنبية، التي أكدت أهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات؛ لما لها من تأثير إيجابي في التوجه الريادي (Ayub et al., 2014; Govender, 2020; Khorshid, 2018; Tahmasebifard et al., 2017)، فإن الجهود المبذولة لعلاج هذه الضجوة البحثية تعد دون المستوى المطلوب من جانب الباحثين العرب؛ حيث إن الباحثين لم يرسدا - في حدود علمهما - أي دراسة في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير سوى دراسة عوجه (2017)، ولكنها جاءت بمتغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية، ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة في الإنتاج البحثي لدراسة طبيعة تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، ومن هذا المنطلق فإن الباحثين من خلال عملهما وتجربتهما العملية في مجال التعليم الجامعي في إحدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، لاحظا أن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام والتطبيق من قبل الجامعات الحكومية الفلسطينية، حيث إن الجامعات الحكومية الفلسطينية تعاني من قصور في تطوير الخطط الأكاديمية، ورسم توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها، فضلاً عن أنه لوحظ تفاوت بين الجامعات الحكومية موضع التطبيق من حيث امتلاكها مؤشرات التوجه الريادي وأبعاده، إضافة إلى ذلك لوحظ تباين إدراك ووضوح الأثر الذي يمكن أن تؤديه الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده المختلفة في تعزيز التوجه الريادي بالشكل الذي ينعكس على تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة على وجه التحديد.

وبناء على ما تقدم، ونظراً لمحدودية الدراسات في البيئة العربية التي تناولت البحث في أثر الرشاقة الاستراتيجية، وفي تعزيز التوجه الريادي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص في الجامعات الحكومية الفلسطينية من ناحية، وأهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى، فقد جاءت مشكلة هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة البحثية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

□ ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟
- 2- ما مدى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟
- 3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها.
2. التعرف على مستوى التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها.
3. تحديد مدى تأثير ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين؛ هما:

1- الأهمية العلمية:

- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في هذا المجال، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى عربياً - في حدود علم الباحثين - التي تتناول أثر ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- تمتاز أهمية الدراسة بتناولها لموضوع مهم وحديث في الكتابات والبحوث الريادية، فقد يسهم الإطار النظري للدراسة في إثراء موضوع أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، الذي يفتقر إلى الأساس النظري الواضح في بيئة الأعمال الفلسطينية مما قد يسهم في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية؛ نظراً لما تحققه الرقابة الاستراتيجية من فوائد تنظيمية متعددة تساعد صانعي القرار في الجامعات على العمل بكفاءة وفاعلية أكبر؛ وصولاً إلى تحقيق التوجه الريادي.

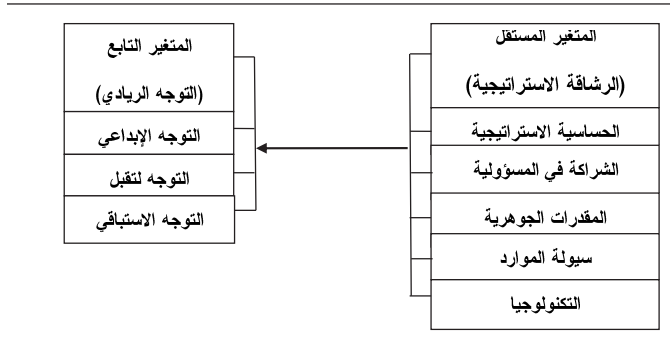
2- الأهمية العملية:

- تستمد الدراسة أهميتها العملية من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي يمكن توظيفها لتقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في مساعدة القائمين على إدارة الجامعات الحكومية الفلسطينية على وجه الخصوص في تطوير سياسات الجامعات موضع التطبيق وخططها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها، بما يعزز من ميزتها التنافسية وتطوير أداؤها.

أنموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة، واعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة، فقد تم صياغة أنموذج يشتمل على أبعاد الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والتوجه الريادي كمتغير تابع.

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:



شكل (1): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية (H_0) الآتية:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة لبحث مشكلة هذه الدراسة المتعلقة بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها؛ للوصول إلى استنتاجات وتوصيات ملائمة لتحسين الواقع.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية - خضوري، جامعة الأقصى) كمجتمع للدراسة والممثلين بـ (نائب رئيس ومساعديه، عميد، نائب/ مساعد عميد، مدير، رئيس قسم) والبالغ عددهم (234) مبحوثا في عام 2020م، حيث يرجع السبب لتحديد هذه الفئات لاعتقاد الباحثين بأن العاملين في الوظائف الإشرافية لديهم القدرة على تفهم طبيعة متغيرات الدراسة، وأبعادها بسبب طبيعة عملهم من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار، ورسم السياسات الاستراتيجية ووضع الإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر (المسح) الشامل لمجتمع الدراسة، فقد قام الباحثان بتوزيع (234) استبانة بطريقتين (إلكترونية، وورقية) شملت جميع مبحوثي مجتمع الدراسة، وتم استرداد (203) استبانة بنسبة بلغت (86.8%)، وتم استبعاد (9) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (194) استبانة لتشكّل ما نسبته (95.6%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (82.9%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي.

جدول (1): توصيف لعينة الدراسة من واقع الاستبانات الصالحة للتحليل

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
88.1%	171	الجنس ذكر
11.9%	23	أنثى
18.0%	35	العمر أقل من 35 سنة
43.8%	85	من 35 إلى أقل من 50 سنة
38.1%	74	50 سنة فأكثر
3.1%	6	عدد سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات
21.6%	42	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.7%	48	من 15 إلى أقل من 20 سنة
50.5%	98	20 سنة فأكثر
17.0%	33	المؤهل العلمي بكالوريوس
25.8%	50	ماجستير
57.2%	111	دكتوراه
8.2%	16	المسمى الوظيفي نائب رئيس ومساعديه
14.9%	29	عميد
8.8%	17	نائب/ مساعد عميد
26.3%	51	مدير
41.8%	81	رئيس قسم
19.5%	38	الجامعة الاستقلال
31.3%	61	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)
48.7%	95	الأقصى

أداء الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة وللحصول على المعلومات والبيانات استخدمت الدراسة مصدرين رئيسيين، وهما:

- المصادر الثانوية: لبناء الإطار النظري للدراسة تم استخدام عدد من الكتب العلمية، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: لجأ الباحثان إلى جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها لهذه الغاية، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية، هي:

◀ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

◀ الجزء الثاني: يتألف من (25) فقره تقيس مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (كمتغيرات مستقلة)، وهي: الحساسية الاستراتيجية الفقرات (1-4)، والشراكة في المسؤولية الفقرات (6-10)، والمقدرات الجوهرية الفقرات (11-15)، وسيولة الموارد الفقرات (16-20)، والتكنولوجيا الفقرات (21-25).

◀ الجزء الثالث: يتضمن (12) فقره تم من خلالها تقييم مستوى التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية (كمتغيرات تابعة)، وهي: التوجه الإبداعي الفقرات (1-4)، التوجه لتقبل المخاطر الفقرات (5-8)، والتوجه الاستباقي الفقرات (9-12). وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشده بقيمة (5) درجات وغير موافق بشده درجة واحدة.

صدق الأداة وثباتها:

وللتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) للاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (7) من أساتذة الجامعات الفلسطينية من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال؛ للتأكد من مدى صدق فقرات الاستبانة، وبنائها اللغوي، ومدى وضوحها، واثمائها للبعد الذي أدرجت فيه، كما تم عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (13) مبحوثا من مجتمع الدراسة (تم استبعادهم فيما بعد)؛ للتأكد من وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويا، ومدى شمول الفقرات لأبعاد الدراسة، وقام الباحثان بعمل التعديلات بناء على مقترحاتهم وآرائهم، وذلك بإعادة صياغة بعض الفقرات، كما تم التحقق من درجة مدى ثبات الأداة (Reliability Analysis)، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة ألفا
المتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية).	93.4%
المتغير التابع (التوجه الريادي).	88.6%
كافة المتغيرات (الأداة ككل) مجتمعة.	94.8%

توضح نتائج الجدول (2) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكافة فقرات الأداء بلغت ($\alpha = 94.8\%$)، وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%) مثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Sekaran, 2006; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2006)؛ لتؤكد حصول أداة القياس المستخدمة في الدراسة بصورة عامة على درجة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروفة باختصار (SPSS v24) والمتضمنة في متن البحث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بتحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها:

وفيما يلي، عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، بحسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، وفق التوزيع الضري الآتي، أنظر الجدول (3):

جدول (3): درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية

درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الوسط الحسابي	5 - 4.20	3.40 - أقل من	2.60 - أقل من	1.80 - أقل من	1.80 من أقل
الأهمية النسبية	من 84 % وحتى 100 %	من 68 % إلى أقل من 84 %	من 52 % إلى أقل من 68 %	من 36 % إلى أقل من 52 %	20 % إلى أقل من 36 %

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحد (One-Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بُعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول (4):

جدول (4): تحليل ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية

م	أبعاد الرقابة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1-	الحساسية الاستراتيجية	3.87	0.393	77.4 %	*30.29	0.000	2	عالية
2-	الشراكة في المسؤولية	3.47	0.728	69.4 %	*8.76	0.000	5	عالية
3-	المقدرات الجوهرية	3.59	0.631	71.8 %	*12.69	0.000	4	عالية
4-	سيولة الموارد	3.65	0.583	73 %	*15.29	0.000	3	عالية
5-	التكنولوجيا	3.98	0.772	79.6 %	*17.38	0.000	1	عالية
	كافة أبعاد الرقابة الاستراتيجية	3.71	0.495	74.2 %	*19.63	0.000	-	عالية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.01)$.

يتبين من الجدول (4) أن مستوى ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما يدل المتوسط الحسابي الكلي لكافة الأبعاد الذي بلغ (3.71)، وبنسبة اهتمام بلغت (74.2 %) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايد 60 %، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (19.63)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على مدى تبني الجامعات الحكومية الفلسطينية لكافة أبعاد الرقابة الاستراتيجية بدرجة عالية، كما جاءت جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية بمستوى عالٍ أيضاً، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتكنولوجيا، ولبه الحساسية الاستراتيجية، ثم سيولة الموارد، ثم المقدرات الجوهرية، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمجال الشراكة في المسؤولية، وهذه النتيجة تشير إلى أن الجامعات الحكومية الفلسطينية تهتم بدرجة عالية بممارسة مفهوم الرقابة الاستراتيجية بكافة أبعاده، وهذا يدل على سعي الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى تضمين هذا المفهوم بكافة أبعاده ضمن استراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها بما يتوافق مع بيئاتها، مما سيكسبها القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التطورات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر، وذلك من خلال اهتمامها بالتكنولوجيا لضمان نجاحها واستمراريتها في تحقيق أفضل أداء بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ومساهمتها في حل العديد من المشكلات التي تواجه الإدارة الجامعية، ولكنها في المقابل تحتاج إلى المزيد من العناية والاهتمام بمجال الشراكة في المسؤولية، والدليل على ذلك أن إدارة الجامعات الحكومية الفلسطينية لا تشجع العاملين على المشاركة في تخطيط وتنفيذ المشاريع والأنشطة، فضلاً عن ضعف تشجيع العاملين لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة استجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، وهذا يتطلب من قبل

إدارة الجامعات بأن يكون هناك تفويض للصلاحيات، وأرضية مشتركة، ومصالحة مشتركة، وتعاطف وثقة من أجل زياده مشاركة العاملين (Junni, Sarala, Tarba, & Weber, 2015)، فالمنظمات التي طورت المسؤولية المشتركة تواجه الحد الأدنى من المقاومة التنظيمية، وهذا يزيد من رشاقته (Ivory & Brook, 2018). مما يتوجب على الجامعات الحكومية الفلسطينية الاهتمام بوجود قيادة ريادية يقظة تساعد في استغلال هذا المستوى من توافر ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في هذه الجامعات بالشكل الذي يمكنها من تعزيز توجهها الريادي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المواضية (2016)، ودراسة Angela (2015)، ولكنها اختلفت مع دراسة Khavari et al. (2016).

السؤال الثاني: ما مدى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحد (One Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بعد من أبعاد التوجه الريادي كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول (5):

جدول (5): تحليل الأبعاد المتعلقة بالتوجه الريادي

م	أبعاد التوجه الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1-	التوجه الإبداعي	3.88	0.829	77.6 %	14.54	0.000	1	عالية
2-	التوجه لتقبل المخاطرة	3.71	0.777	74.2 %	12.56	0.000	2	عالية
3-	التوجه الاستباقي	3.65	0.925	73 %	9.56	0.000	3	عالية
	كافة أبعاد التوجه الريادي	3.75	0.654	75 %	15.62	0.000	-	عالية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

ويتضح من خلال الجدول (5) أن مستوى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما يدل المتوسط الحسابي الكلي لكافة الأبعاد الذي بلغ (3.75)، وبنسبة اهتمام بلغت (75%)، وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايد 60%، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (15.62)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، وقد جاءت جميع أبعاد التوجه الريادي بمستوى عال أيضاً، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق تلك الأبعاد على التوالي ببعد التوجه الإبداعي، ويليه بعد التوجه لتقبل المخاطرة، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعد التوجه الاستباقي، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى اعتماد الجامعات الحكومية الفلسطينية للتوجه الريادي بكافة أبعاده جاء بدرجة عالية بشكل عام، وهذا يدل على مدى توجه الجامعات الحكومية الفلسطينية لتبني الأفكار والأساليب الجديدة دون خوف أو تردد، وتنفيذها بهدف تحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال استخدام طرق وأساليب تدريس جديدة لإنجاح العملية التعليمية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، وتوفير الدعم الكافي لتنفيذ الأفكار الإبداعية التعليمية التي قد ينتج عنها تقديم خدمات تعليمية جديدة، إلا أنها في المقابل لا تستجيب إدارات الجامعات للاتجاهات البيئية المتغيرة بالمستوى المطلوب من خلال إقامة البرامج والتخصصات العلمية الجديدة التي تدعم الاستباقية لهذه الجامعات مقارنة مع الجامعات المناظرة الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رشيد، والزيايدي (2013)، ودراسة رشيد والسلطاني (2013)، إلا أنها اختلفت مع دراسة حمد (2019).

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، إذ تم الاعتماد على معاملات (Beta)، وقيمة (T) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، فكانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة (F, T) المحسوبة أقل بالموجب أو أكبر بالسالب من قيمتها الجدولية

والبالغة (±1.97)، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ودرجات حرية (188)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة المحسوب (P) لتدعيم نتائج الاختبارات السابقة، بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أكبر من (0.05). كما تم تحديد مدى قوة معامل الارتباط وفق التوزيع الآتي: (0 - أقل من 0.30) ارتباط منخفض جداً، (0.30 - أقل من 0.500) ارتباط منخفض، (0.500 - أقل من 0.70) ارتباط متوسط، (0.70 - أقل من 0.90) ارتباط عال، (0.90 - أقل من 1.00) ارتباط عال جداً، 1.00 ارتباط تام (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003).

ولكن في البداية قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity)، قام الباحثان باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تزيد قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) عن (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك بهدف التحقق من مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة، من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (1)، والجدول (6) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
الحساسية الاستراتيجية	1.957	0.511	0.286
الشراكة في المسؤولية	3.216	0.311	0.464
المقدرات الجوهرية	3.630	0.275	0.654
سيولة الموارد	2.485	0.402	0.859
التكنولوجيا	2.697	0.371	0.713

ونلاحظ من الجدول (6) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين (1.957 - 3.630)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.275 - 0.511) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) لجميع المتغيرات أقل من (1)، وهذه النتيجة تدعم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، وبالتالي ليس هناك مشكلة محتملة عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

□ الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، والجدول (7) يوضح نتائج هذه الفرضية.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	1.180	0.355	-	*3.324	0.001	-
الحساسية الاستراتيجية	0.046	0.103	0.028	**0.452	0.652	قبول (لا يوجد تأثير)
الشراكة في المسؤولية	0.426	0.071	0.485	*6.041	0.000	رفض (يوجد تأثير)
المقدرات الجوهرية	0.253	0.086	0.250	*2.930	0.004	رفض (يوجد تأثير)
سيولة الموارد	0.306	0.076	0.283	*4.013	0.000	رفض (يوجد تأثير)
التكنولوجيا	0.281	0.061	0.341	*4.640	0.000	رفض (يوجد تأثير)

معامل التحديد (R²) = 0.623 قيمة F المحسوبة = 62.096* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000
قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) = 0.613 معامل الارتباط (R) = 0.789

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α < 0.05).

** غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α < 0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α < 0.05) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، نظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α < 0.05)، وبعبارة أخرى فإن ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بالتوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية الحكومية. فيما بلغ معامل التحديد (R²) (0.623)، وهذا يشير إلى أن (62.3%) من الاختلافات في التوجه الريادي تفسرها أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج، إلا أنها تعد قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.789) إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلا عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة (Ha). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Govender (2020)، ودراسة Ayub et al. (2014)، ودراسة Tahmasebifard et al. (2017)، ودراسة عوجه (2017).

ولتحديد مقدار التأثير لكل بُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، يبين الجدول رقم (7)، واعتمادا على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيرا في تعزيز التوجه الريادي على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α < 0.05)، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وأشارت النتائج أيضا أن بُعد (الحساسية الاستراتيجية) ليس له تأثير عند مستوى دلالة (α < 0.05) على تعزيز التوجه الريادي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α < 0.05).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α < 0.05) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	1.355	0.257	-	*5,266	0.000	-
الحساسية الاستراتيجية	0.313	0.074	0.148	*4,201	0.000	رفض (يوجد تأثير)
الشراكة في المسؤولية	0.071	0.051	0.063	**1,386	0.167	قبول (لا يوجد تأثير)
المقدرات الجوهرية	0.581	0.062	0.446	*9,301	0.000	رفض (يوجد تأثير)
سيولة الموارد	0.320	0.055	0.151	*3,799	0.000	رفض (يوجد تأثير)
التكنولوجيا	0.619	0.044	0.581	14,073*	0.000	رفض (يوجد تأثير)

معامل التحديد (R^2) = 0.881 قيمة F المحسوبة = 278.51* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000
قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) = 0.878 معامل الارتباط (R) = 0.939

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

** غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ونلاحظ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (278.51)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الإبداعي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.881)، أي أن ما قيمته (88.1%) من التباين في تعزيز التوجه الإبداعي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وهي تعد قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.939) إلى وجود علاقة طردية وقوية جداً بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الإبداعي.

ولتحديد مقدار التأثير لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الإبداعي، يبين الجدول رقم (8)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الإبداعي على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، في حين أشارت النتائج أيضاً أن بُعد (الشراكة في المسؤولية) ليس له أثر على تعزيز التوجه الإبداعي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T (Sig)	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	0.520	0.441	-	**1,178	0.240	-

جدول (9): يتبع

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الرقابة الاستراتيجية
				B	الخطأ المعياري	
قبول (لا يوجد تأثير)	0.516	**0.651	0.042	0.128	0.083	الحساسية الاستراتيجية
رفض (يوجد تأثير)	0.000	*4.822	0.403	0.088	0.423	الشراكة في المسؤولية
رفض (يوجد تأثير)	0.007	*2.712	0.241	0.107	0.290	المقدرات الجوهرية
رفض (يوجد تأثير)	0.001	*3.422	0.251	0.095	0.325	سيولة الموارد
رفض (يوجد تأثير)	0.000	5.166*	0.395	0.075	0.389	التكنولوجيا

معامل التحديد (R^2) = 0.592 = قيمة F المحسوبة = 54.561* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000
قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) = 0.581 = معامل الارتباط (R) = 0.769

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

** غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وبعبارة أخرى فإن ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر (تتنبأ) بتعزيز التوجه لتقبل المخاطرة لدى الجامعات الفلسطينية الحكومية، فيما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.592)، مما يشير إلى أن ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (59.2%) من التباين في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، وهذا يعني أن (59.2%) من الاختلافات في التوجه لتقبل المخاطرة تفسرها أبعاد الرقابة الاستراتيجية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في النموذج، إلا أنها تعد قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.769) إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة (Ha).

ولتحديد مقدار التأثير لكل بُعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، يبين الجدول (9)، واعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) هي أكثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية، وأشارت النتائج أيضاً أن بُعد (الحساسية الاستراتيجية) ليس له أثر على تعزيز التوجه لتقبل المخاطرة، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، التكنولوجيا) على التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير ممارسة أبعاد الرقابة الاستراتيجية على التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الرقابة الاستراتيجية
				B	الخطأ المعياري	
-	0.000	*6.189		0.707	4.374	الثابت

جدول (10): يتبع

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات		أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
			المعاملات غير المعيارية B	المعاملات غير المعيارية الخطا المعياري	
قبول (لا يوجد تأثير)	0.211	**1.255	0.112	0.205	الحساسية الاستراتيجية
رفض (يوجد تأثير)	0.000	*5.587	0.642	0.141	المشاركة في المسؤولية
قبول (لا يوجد تأثير)	0.507	**0.664	0.081	0.172	المقدرات الجوهرية
رفض (يوجد تأثير)	0.012	*2.526	0.255	0.152	سيولة الموارد
قبول (لا يوجد تأثير)	0.177	**1.356	0.143	0.121	التكنولوجيا

معامل التحديد (R^2) = 0.229 قيمة F المحسوبة = 11.165^* مستوى دلالة F (Sig) = 0.000

قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) = 0.208 معامل الارتباط (R) = 0.478

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

** غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ونلاحظ من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (11.165)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الفرضية) وقبول الفرضية البديلة؛ أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الاستباقي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.229)، مما يشير إلى أن ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما مقداره (22.9%) من التباين في تعزيز التوجه الاستباقي، وهي تعد قوة تفسيرية منخفضة جدا مقارنة بتوافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الفلسطينية بدرجة عالية، وتعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) البالغ (0.478) التي تشير إلى وجود علاقة طردية منخفضة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الاستباقي، فضلا عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وهذا يفسر عدم استغلال أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية في هذه الجامعات بكفاءة.

ولتحديد مقدار التأثير لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الاستباقي، يبين الجدول (10)، واعتمادا على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المشاركة في المسؤولية، سيولة الموارد) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيرا في تعزيز التوجه الاستباقي على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، في حين أشارت النتائج أيضا أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المقدرات الجوهرية، الحساسية الاستراتيجية، التكنولوجيا) ليس لها أثر على تعزيز التوجه الاستباقي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمستوى عال أيضا، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتكنولوجيا، ويليه الحساسية الاستراتيجية، ثم سيولة الموارد، ثم المقدرات الجوهرية، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمجال المشاركة في المسؤولية.
- 2- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى تبني التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية قد جاء بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت جميع أبعاد التوجه الريادي بمستوى عال أيضا، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي ببعد التوجه الإبداعي، ويليه بعد التوجه لتقبل المخاطر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعد التوجه الاستباقي.

3- أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد كانت أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي على التوالي (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، وهذا ما يدعو الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى الاهتمام بهذه الأبعاد على التوالي بصورة أكبر مما هي عليه الآن، لما لها من أثر مهم في تعزيز التوجه الريادي.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الإبداعي، وقد كانت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية (التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الإبداعي على التوالي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن بُعد الشراكة في المسؤولية ليس له أثر على تعزيز التوجه الإبداعي كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه لتقبل المخاطر لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد كانت أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه لتقبل المخاطر على التوالي: (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية)، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على تعزيز التوجه لتقبل المخاطر كبعد من أبعاد التوجه الريادي.

6- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قدره الجامعات الحكومية الفلسطينية على تعزيز التوجه الاستباقي، وقد كانت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية (الشراكة في المسؤولية، سيولة الموارد) هي أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في تعزيز التوجه الاستباقي على التوالي، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية (المقدرات الجوهرية، الحساسية الاستراتيجية، التكنولوجيا) على تعزيز التوجه الاستباقي كبعد من أبعاد التوجه الريادي، وهذا ما يدعو الجامعات الحكومية الفلسطينية إلى الاهتمام بالدرجة الأولى بالشراكة في المسؤولية وسيولة الموارد كأهم المؤثرات على بُعد التوجه الاستباقي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ وهذا يعني أنه إذا ما أرادت هذه الجامعات تحسين بُعد التوجه الاستباقي لديها، فلا بد من التركيز على الشراكة في المسؤولية وسيولة الموارد لتحسين بُعد التوجه الاستباقي.

التوصيات:

تتمثل المساهمات العملية للدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات التطبيقية في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة تعزيز التأثير الإيجابي لممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال وجود قيادة ريادية يقظة تساعد في ترسيخ فلسفة الرشاقة الاستراتيجية كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لتعزيز التوجه الريادي، لتؤخذ في الاعتبار إعادة النظر في رسم توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها وأساليب وطرق عملها ووضع الخطط المستقبلية بما يتوافق مع بيئاتها والاستفادة منها في تقديم خدمات تعليمية تتفوق على ما تقدمه الجامعات المنافسة الأخرى، مما يجعلها تحتل مواقع ريادية متميزة في سوق العمل.

2- ضرورة التركيز على ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز التوجه الريادي، إذا ما أرادت الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزيز التوجه الريادي، على أن يتم ذلك دون

إهمال الأبعاد الأخرى الأقل تأثيراً؛ أي يتم النظر إلى تبني جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فكرياً وسلوكياً وممارسة؛ بغية تعزيز توجهها الريادي، مع الأخذ في الاعتبار كافة المقومات التي تدعم ذلك.

3- ضرورة إيلاء الجامعات الحكومية الفلسطينية مزيداً من الاهتمام بصياغة وتطبيق ثقافة تنظيمية متكاملة ترسخ لدى العاملين مفهوم الشراكة في المسؤولية، وأن تحفز ممارسات العمل المتميز وتجعلها نموذجاً يحتذى به، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في تخطيط وتنفيذ المشاريع والأنشطة، وحث العاملين على التعلم من أخطائهم في العمل لتطوير أدائهم باستمرار، فضلاً عن تشجيع العاملين لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة ومختلفة استجابة للتغيرات البيئية المحيطة؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تعزيز الشراكة في المسؤولية لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، كما بينت نتائج الدراسة.

4- ضرورة تركيز الجامعات الحكومية الفلسطينية على اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة والاستفادة منها قبل الجامعات الأخرى المناظرة؛ وذلك من خلال التأكيد على ضرورة تبني المنظور الاستباقي في التعامل مع مشكلات العمل التي يمكن حدوثها في ضوء التغيرات البيئية المحتملة، وحرصها بأن تكون السباقية في إقامة البرامج والتخصصات العلمية الجديدة، فضلاً عن قيامها بعمل دراسات تحليلية للتنبؤ بالمشاكل والأحداث التي يمكن حصولها في المستقبل في ضوء التغيرات البيئية المحتملة، لتعزيز كفاءة وفعالية التوجه الاستباقي لديها، كما بينت نتائج الدراسة.

5- التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل قطاعات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

المراجع:

أبو زياده، زكي (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4)، 95-128.

أبو لبن، إيناس (2015). تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

بريس، أحمد، البناء، زينب، والدهان، جنان (2019). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الانبياء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(29)، 70-94.

الحدراوي، حامد، والكلابي، أمير (2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الضادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية-العراق، 15(1)، 227-237.

حمد، محمد (2019). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلة التربية بجامعة أسيوط، 34(4)، 420-465.

دماج، أميرة (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، 6(12)، 341-369.

رشيد، صالح، والزيادي، صباح (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 198-233.

رشيد، صالح، والسلطاني، علي (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 38(9)، 1-33.

- الضمور، معتصم (2017). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- عبد الرزاق، رغدان (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، (20)، 350-321.
- عبودي، صفاء، وخوروفة، رغد (2018). البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109)، 258-240.
- عوجه، أزهار (2017). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 305-219.
- الفيقيه، منال (2018). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزد التنافسية للجامعات اليمنية، استرجع من <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- المختار، جمال (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(41)، 231-207.
- المواضية، يوسف (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.
- المومني، هنادة (2016). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، دراسات: العلوم الإدارية، 43(2)، 825-813.
- النعمي، محمد، المومني، هنادة، والشغري، رضوان (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجدري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (48)، 56-23.

Al-Azzam, Z. F., Irtaimah, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and introduction organizational excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.

Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89-111.

Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140-152.

Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M., & Kaswuri, A. H. B. (2016). The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*. *Nankai Business Review International*, 7(1), 39-59.

Angela, M. M. (2015). *Influence of strategic agility on competitive capability of private universities in Kenya* (Doctoral dissertation). University of Nairobi, Kenya.

- Aqilat, H. (2019). The impact of strategic agility on the media reputation in the private Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education in Assiut University*, 35(9).
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5(3), 44-62.
- Ayub, A., Arzu, F., Iftekhhar, H., & Hafeez, S. (2014). Entrepreneurial Call for Strategic Agility in Fast-Paced Business Environment. *Acta Universitatis Danubius. CEconomica*, 10(3), 146-154.
- Bondzi-Simpson, P. E., & Agomor, K. S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1-15.
- Chan, J., & Muthueloo, R. (2020). Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 223-236.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46.
- Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13-24.
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1-8.
- Faiz, G & Ahmad, F. (2015). The effect of entrepreneurial orientation on the organizational performance: A study on banks in Libya. *The Journal of Social Sciences Research*, 1(3), 25-31.
- Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711-1720.

- García-Villaverde, P. M., Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J. (2018). Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital. *Journal of Business Research, 83*, 51-64.
- Govender, D. (2020). *The moderating role of strategic agility on the relationship between entrepreneurial orientation and organisational performance* (Doctoral dissertation). University of Pretoria, South Africa.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hinkle, D., Wiersma, W., & Jurs, S. (2003). *Statistics for the behavioral sciences* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Huang, K., Wang, K. Y., Kuo-Hisung, C., & Yien, J. (2011). Revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance: A conceptual approach. *Journal of Applied Sciences, 11*(16), 3049-3052.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management, 36*(5), 651-661.
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics, 148*(2), 347-361.
- Jalali, A., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2014). Entrepreneurial orientation and performance: the interaction effect of customer capital. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 10*(1), 48-68.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management, 26*(4), 596-616.
- Khavari, S., Arasteh, H. & Jafari, P. (2016). Assessing the level organizational universities agility: Case study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 7*(3s2), 112-117.
- Khorshid, S. (2018). The impact of strategic agility and organization emotional capabilities on university`s entrepreneurship-orientation (Case study: Universities of Qom and Kashan Cities). *Management in Islamic University, 14*(6), 237-262.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management, 12*(2), 220-229.
- Kraus, S., Rigtering, J. P., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science, 6*(2), 161-182.

- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
- Kundu, S. C., & Rani, S. (2016). Female aspirant human resources' entrepreneurial orientation: a study in Indian context. *Management Research Review*, 39(2), 235-263.
- Lee, L. Y., & Tan, E. (2012). The influences of antecedents on employee creativity and employee performance: A meta-analytic review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 984-996.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. *Consulting to Management*, 11(3), 25-28.
- Mavengere, N. (2013). *Information systems role in strategic agility: A supply chain context* (Doctoral dissertation). University Tampere, Finland.
- Mukerjee, S. (2014). Agility: A crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56-60.
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13.
- Olaleye, B., Anifowose, O., Efunta, A., & Arije, B. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, 11(1), 297-304.
- Oni, O., Agbobli, E. K., & Iwu, C. G. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region North West province South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 63-71.
- Osman, M. H., Rashid, M. A., Ahmad, F., & Hussain, G. (2011). Entrepreneurial orientation: An overview of theory and insinuations for women-owned SMBs to model business performance in developing countries. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 329-340.
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406-414.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(1), 219-248.

- Porananond, D., & Thawesaengskulthai, N. (2014). Risk management for new product development projects in food industry. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 4(2), 99-113.
- Prats, M. J., Siota, J., Gillespie, D., & Singleton, N. (2018). *Organizational agility*. New York, NY: IESE Business School and Oliver Wyman.
- Roy, R., & Das, N. (2017). Proactive Entrepreneurial Characteristics of Science and Technology Students: An Empirical Study in Indian Context. *Current Science*, 113(9), 1692-1701.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research methods for business: A skill building approach* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Tahmasebifard, H., Zangouinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The role of entrepreneurial orientation in achieving agility capability. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 7(2), 137-156.
- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
- Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). The impact of enterprise risk management, strategic agility, and quality of internal audit function on firm performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 222-229.
- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic capability influence on Strategic agility: A case study in energy conservation industry* (Master thesis). University of Oulu, Finland.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yeboah, M. A. (2013). Do auto artisans practice entrepreneurial orientation? Empirical evidence from the Cape Coast Metropolis, Ghana. *International Journal of Development and Sustainability*, 2(4), 2337-2353.
- Yoon, H. (2012). The performance effects of entrepreneurial orientation: Evidence from South Korean start-ups. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 248-254.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdul-Razzaq, Raghdan (2018). Anmat alqiadat wathiriha fi tahqiq alrashaqat aliastratijiati, *Majalat Aleulum Al'iisamiati*, (20), 321-350.
- Aboudi, Safaa, we Kharoufa, Raghad (2018). Albaraeat altanzimiat mdkhlaan lilwusul 'ilaa alrashaqat alastiratijiati dirasatan maydaniatan fi eayinat min sharikat alaitisalat alnaqaalat fi aleiraqi, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 24(109), 240-258.

- Abu Laban, Enas (2015). *Tatwir 'iidarat altaelim aljamieii bialjamieat alfilastiniat fi daw' mabadi alhawkama* (Utaruhah dukturah), Jamieat Alqahirati, Jumhuriat Misr Alearabiati.
- Abu Ziada, Zaki (2019). Edarat aljawdat alshaamilat wa'athariha ealaa al'iibdae al'iidarii fi sharikat alaitisalat alfilastiniati: Dirasat maydaniatun, *Majalat Aljamieat Al'iislatmiat Lildirasat Alaiqtisadiat Wall'iidariati*, 27(4), 95-128.
- Al-Dhumur, Mutasim (2017). *Alrrshaqt alastiratijiat ladaa alqadat alakadymyyn waealaqatiha baltmyz alttnzymy liljamieat alardnyt min wijhat nazar 'aeda' hayyat alttdrys* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat Lildirasat Aleulya, Al'urdunn.
- Al-Faqih, Manal (2018). *Dawr alrashaqt aliastiratijiat fi tahqiq almizat altanafusiat liljamieat alyamaniati*, Aistarjie min <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- Al-Hadrawi, Hamed, wa Al-Kilabi, Amir (2013). Dawr altawajuh alriyadii fi 'iidrak alzubun lijawdat alkhidmati: Dirasat tatbiiqiat lara' eayinat min almunazamat alsyahia (alfanadiqi) fi muhafazat alnajat, *Majalat Alqadisiat Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati-Aleiraqi*, 15(1), 227-237.
- Al-Momani, Hanada (2016). Dawr alkhassayis alriyadiat lileamilin fi aljamieat fi bina' aljamieat alriyadiati: Dirasat tatbiiqiat ealaa aljamieat al'urduniyat alkhassati, *Dirasati: Aleulum Al'iidariati*, 43(2), 813-825.
- Al-Mukhtar, Jamal (2018). Abaad altawajuh alriyadii fi bina' ras almal albashari: Dirasat aistitlaeiatan lara' eayinat min alqadat al'iidariat fi muasasat aljamieat altaqniat alshamaliat fi muhafazat ninawaa, *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 1(41), 207-231.
- Al-Muwadhia, Yousuf (2016). *Dawr altaealum alastiratijii fi tahqiq alrashaqt alastiratijiat fi aljamieat alkhassat al'urduniyati: dirasat maydania* (Risalat majistir), Jamieat Mutata, Al'urdunn.
- Al-Nuaimi, Muhammad, Al-Momani, Hanada, wa Al-Shugry, Radwan (2016). Athar alealaqat bayn altawajuh alriyadii altadrijii waljadarii ealaa alfaealiat altanzimiat liljamieat alkhassat al'urduniyat bimadinat eaman, *Majalat Kuliyat Baghdad Lileulum Alaiqtisadiat Aljamieati*, (48), 23-56.
- Auja, Azhar (2017). Dawr khifat alharakat alastiratijiat fi taeziz alsuluk alriyadii: dirasatan tahliliatan lara' eayinat min mudara' fanadiq alnajat al'ashrafi, *Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Waladariati*, 14(1), 219-305.
- Bress, Ahmed, Al-Binaa, Zainab, wa Al-Dahhan, Jinan (2019). Ras almal alfikrii al'akhdar watathiruh fi altawajuh alriyadii: Dirasatan aistitlaeiat lara' eayinat min aleamilin fi jamieat warith alainbia'i, *Majalat Al'iidarat Walaiqtisadi*, 8(29), 70-94.

- Dammaj, Amira (2019). Dawr alrashaqat aliastiratijiit fi tahqiq almizat altanafusiat fi madaris almarhalat althaanawiat bialjmhuriat alyamaniati, *Majalat Alqalama*, 6(12), 341-369.
- Hamad, Mohammed (2019). Tasawur muqtarah litafeil dawr altawajuh alriyadii fi tanmiat al'ada' alriyadii ladaa albahithin fi kuliyat altarbiat bijamie 'asyuti, *Majalat Altarbiat Bijamieat 'Asyut*, 34(4), 420-465.
- Rashid, Saleh, wa Al-Sultani, Ali (2013). altawajuh alriyadii fi munazamat al'ada' aleali: Dirasat tahliliat lara' eayinat min alqiadat al'iidariat fi jamieat all'imar allearabi almutahidati, *Almajalat Aleiraqiat Lileulum All'iidariati*, 38(9), 1-33.
- Rashid, Saleh, wa Al-Ziyadi, Sabah (2013). Dawr altawajuh alriyadii fi tahqiq al'ada' aljamieii almutamayiza: Dirasat tahliliat lara' alqiadat aljamieiat fi eayinat min kuliyat jamieat alfurat al'awsat, *Majalat Alqadisiat Lileulum All'iidariat Walaiqtisadiati*, 15(2), 198-233.

واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين

الاستلام: 12/ديسمبر/2021
التحكيم: 21/ديسمبر/2021
القبول: 25/ديسمبر/2021

أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي^(*1)
جوخة بنت محمد الصوافية¹
اوسيم محمد عباد عطاء²

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ مساعد بجامعة الشرقية، سلطنة عمان

² أستاذ مساعد جامعة عدن، اليمن

* عنوان المراسلة: ahmed.alhadrami@asu.edu.om

واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، والاستبانة أداةً مناسبة للدراسة الحالية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية جاءت في جميع العبارات (بدرجة موافقة عالية، ودرجة موافقة متوسطة) وهذا يؤكد على أن الجامعة في بداية طريقها لتطبيق رؤية عمان 40/20 التي تهدف إلى تطور تقني وتكنولوجي والتأقلم مع معطيات العصر الذي نعيش فيه، وبناء الإنسان العماني وفق متطلبات العصر الحديث، كما أثبتت الدراسة ترتيب محاور واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالترتيب الآتي: (التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية، التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الجوائز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، محور التدريب بالموارد البشرية الإلكترونية). أما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فكل عباراتها جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذا دليل آخر على أن جامعة الشرقية قادمة بكل قوة وفي الاتجاه الصحيح لتطبيق رؤية عمان 40/20. وأوصت الدراسة السيرورث الخطى نحو الطريق الأمثل وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عملية التدريب؛ كونه العنصر الأكثر فاعلية في هذا العصر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، جامعة الشرقية، رؤية عمان 40/20.

The Reality of Applying Electronic Human Resources Management at A'Sharqiyah University in the Light of Oman's 20/40 Vision in the Sultanate of Oman from the Academics' Perspective

Abstract:

The study aimed to identify the current status of applying electronic human resources management at A'Sharqiyah University in the light of Oman's 20/40 vision in the Sultanate of Oman from the academics' perspective. To achieve this, the descriptive method was adopted, and a questionnaire was used to collect relevant data. The participants' responses to all the questionnaire items regarding the application of electronic human resources management at A'Sharqiyah University scored a high to medium degree of agreement. This indicates that the university is at the beginning of implementing Oman's 20/40 vision, which calls for technological development and adapting to the requirements of the era we live in as well as building the Omani citizens according to the requirements of the modern era. Further, the dimensions of the existing electronic human resources management were ordered as follows: planning, recruitment, incentives and wages, evaluation and training. As for the obstacles to the application of electronic human resources management, all relevant questionnaire items received a medium degree of agreement by the respondents., which is another evidence that A'Sharqiyah University is heading in persistence towards implementing Oman's 20/40 vision. The study recommended moving towards the optimal path and activating the role of electronic human resources management in the training process, as it is the most effective element in this era.

Keywords: human resources management, electronic human resources management, A'Sharqiyah University, Oman's vision 20/ 40.

المقدمة:

إن عصر اليوم يختلف عن عصر أمس، فطبيعة العصر الذي نعيش فيه اليوم يختلف اختلافا كبيرا عن العصور التي مضت، فأهم ما يميز ذلك التغيرات السريعة والمذهلة التي غطت مجالات الحياة اليومية على مستوى جميع الأصعدة الثقافية أو الاجتماعية، أو الاقتصادية أو التكنولوجية، وكل ذلك فرض على البشرية القيام بإصلاحات منسقة ومستمره على جميع الأصعدة والأنظمة المعمول بها سواء كانت حكومية أو خاصة؛ حتى يتم إعداد جيل من الأفراد داخل المجتمعات؛ لمواجهة التحديات الكبيرة التي تفرضها الثورات العلمية، كما أدى التقدم العلمي السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى إحداث ثورة تكنولوجية غطت جميع جوانب الحياة، وأصبحت المعرفة الإنسانية أضعافا عما كانت في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وكل ذلك فرض على القائمين على الإدارة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ومن الملاحظ أن المجتمعات المحلية والعالمية تتطور وتزدهر بازدهار وتطور الأنظمة التعليمية والإدارية، ويرتبط تقدمها بمستوى جودتها، ومستوى إنتاجيتها وتأثيرها على مستوى الناتج القومي المحلي، ومن يتمن النظر إلى العمل الإداري في الموارد البشرية يجد أنه شهد تطورا وتغيرا سريعا؛ ليوافق التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والتنموية الحديثة، فالإدارة لم تعد مجرد أداة فقط يعتمد عليها في تسيير العمل وإدارته أو حفظ النظام، وروتين متابعة الحضور والانصراف، وإنما تعدى ذلك إلى عمليات غطت عمليات التحسين والتغيير والتطوير في منظومة العمل الإداري في إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها على تحسين أدائها المستمر من خلال توفير التخطيط والتدريب اللازمين والأدوات المستلثة من النظريات والأساليب والطرائق القيادية الحديثة، وصولا إلى الدور الريادي للموظفين من خلال توجيههم التوجيه المناسب بما يخدم عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى كل ما هو جديد في عالم العمل والخدمات المتنوعة والمتعددة، ويتأتى ذلك من خلال فاعلية الدور القيادي للقادة التنفيذيين ونظرتهم اتجاه التغيير والتطوير والحداثة (الحضرمي والتويبي، 2021).

أصبحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأنظمتها المختلفة جزءا لا يتجزأ من نجاح المؤسسات والمنظمات ذات الخدمات العامة؛ مما أدى ذلك إلى الاستفادة منها ومن آلياتها في تحسين الأداء والإنتاجية المطلوبة، فأنتجت أوضاعا مختلفة وممارسات عديدة وأحدثت تغييرات كثيرة في وظائفها، فاستخدامها في بناء منظومة عمل المؤسسات والمنظمات الكبرى في الدول المتقدمة أعطاها بأن تكون بعدا مهما في تطبيقاتها المختلفة؛ من أجل إثراء الأعمال المختلفة والوصول لدرجة التمايز في الخدمات الإلكترونية المتطورة وبذلك أصبح العنصر البشري في تلك المنظمات يؤدي دورا كبيرا من حيث تطبيق أحدث الأنظمة الإلكترونية لما تمتلكه من قدرات عظيمة أدت إلى التطور والوقوف في مصاف المنظمات الكبرى (Daft & Lewin, 2008).

ومع ظهور عصر الإنترنت الحديث، بدأ عهد جديد مرسوم على وجه الأمل تحت مسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM (Ha, 2011) وهذا ما أكده درويش (2013) في دراسته حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة تعمل على إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في الأداء، وبالتالي يعكس ذلك على بنية وأساس الإدارة وتركيباتها المختلفة وإجراءاتها في حل مشكلاتها، ورفع من كفاءتها على مجموعة أسس وأنظمة علمية، لتكون قادرة على التخطيط الأمثل للموارد البشرية وتوجيهها التوجيه الصحيح، وتكون أكثر فاعلية وقدره على الالتزام والوفاء بمجموعة الاعمال والمهام المسندة لها .

ويؤكد ذلك تشعب وانتشار استخدام مصطلح الإلكترونية في منظمات هذا العصر وخصوصا المنظمات والمؤسسات التعليمية، فجرى الحديث عن الكثير من المسميات ومن بينها: التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التسوق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، الصيرفة الإسلامية الإلكترونية إلى أن وصل ذلك إلى ما يسمى بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الثروة الأولى والأساسية التي يتوقف عليها

مستقبل التنمية المستمرة والشاملة في تنميتها وتطويرها فأطلق عليها مصطلح الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HRM-E والذي يصور تطويع إدارة الموارد البشرية لمواءمة التكنولوجيا والمعلومات الحديثة (ديلمي، 2015).

ويضيف Bondarouk و Ruël (2009) أن إدارة الموارد البشرية التي تدعمها الأنظمة الإلكترونية هي عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للموظفين والإدارة في المنظمات. الجامعية المختلفة، وبذلك تكون الأعمال الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات والبرمجيات التي تستخدم البرامج الإلكترونية الحديثة وتوظفها داخل المنظمات والمؤسسات الجامعية على اختلاف أنشطتها، وخدماتها من أجل تقديم خدمات أكثر فاعلية بأقل جهد ووقت ممكن لرفع مستوى الكفاءة في الأداء، وسير العمل بأعلى طريقة ممكنة.

وفي خضم التحولات المذكورة السابقة على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدأت عمل معظم المؤسسات التعليمية في خلق ميزة تنافسية جديدة لها من خلال الاهتمام بتأسيس مواردها البشرية الأساسية كونها المورد الأساسي في تحقيق أهدافها (مجانين وبن ساعد، 2016) كما أنها تسعى من خلال ذلك في خلق الميزة التنافسية العالمية بين المؤسسات التعليمية الأخرى، وتسعى من خلال ذلك إلى تحديث أنظمتها التكنولوجية لتبسيط الإجراءات التي تقوم عليها (طويهي، 2015) كما تسعى إلى توظيف التكنولوجيا بطرق حديثة في إدارة الموارد البشرية على اعتبارها المفتاح في وقت الازمات وهذا ما أكدت عليه دراسة عبدالرحمن (2019).

إن الفوائد التي يحصل عليها أصحاب الأعمال والعاملون في إدارة الموارد البشرية من تطبيق الأنظمة الإلكترونية كثيرة ومتعددة، خصوصا أننا في هذا العصر، عصر المعرفة والعولمة والإنترنت عصر السرعة وأنظمة التغيير الحديثة وبذلك أفرد الكثير من الباحثين فوائد وإيجابيات مختلفة ومن بينها ما يأتي (ديلمي، 2015)؛

• الالتزامات المالية: وهي نوع من القوى العالمية التي تسهل وتيسر عمليات الإدخال والإخراج وهي نوعا من القوى المحفزة التي تجعل من العاملين في الموارد البشرية يتصفون بسرعة الفهم والتغيير والتفاعل مع الأنظمة الإدارية للمؤسسة بثقة كبيرة، وبالتالي تخلق نوعا من الارتياح النفسي بين العاملين والإدارة العليا

• القدرات التنافسية العليا: نحن نعلم في عالمنا المعاصر وما يمر به من تنافس وتسابق على المستوى الإقليمي والدولي، فكل مؤسسة تسعى أن تظهر الأفضل والأسرع للأخرين لتعطي مزيدا من الثقة للزبائن والمتعاملين معها، كما تتبع لهم سلاسة التعامل البناء المبني على الجودة والسرعة العليا وهذا هو ما يطلبه الجميع فالعصر الحالي هو عصر السرعة والانجاز المتقن.

• قلة المصروفات والتكاليف: من المعلوم أن الأنظمة التقليدية وما تكلفه من أموال طائلة، وجهد عظيم سواء في توظيف العاملين أو على مستوى الجهد والوقت المهدر، جاءت الأنظمة الإلكترونية الحديثة لتوفر الكثير من الأموال الطائلة التي تنفق هباء دون فائدة، كما أن الاتقان بواسطة الأجهزة والبرامج أصبحت أكثر دقة في انجاز الأعمال المختصة بالتوظيف، أو الأجور، أو التخطيط، أو أي عنصر على مستوى إدارة الموارد البشرية

• الملائمة والتأقلم: أصبح هذه البرامج والوسائل المستخدمة من أكثر البرامج الإلكترونية التي تلائم البيئات الداخلية والخارجية التي يتعامل من خلالها العاملين والموردين بكافة أنواعهم وعناصرهم المختلفة، فأصبحت هذه البرامج تلائم مختلف برامج إدارة الموارد البشرية الأجور، والتنظيم، والتخطيط، والإشراف وغير ذلك من برامج مهمة تستخدمها الموارد البشرية الحديثة.

وتعتبر جامعة الشرقية من أرقى الجامعات العمانية التي ذاع صيتها في الآونة الأخيرة، باعتبارها من أفضل الجامعات العربية والعمانية في آن واحد من حيث إعداد الكوادر التعليمية، وفي استخدام التكنولوجيا الحديثة، ولعل جائحة كورونا التي عصفت بالعالم خير شاهد على ذلك، فقد استطاعت

الجامعة في فترة وجيزة من التحول من الأنظمة التقليدية في التعامل الإداري إلى التحول الإلكتروني وهذا إنجاز عظيم يحسب لها بما تمتلكه من خبرات وامكانيات أهلها لذلك المستوى.

وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وظائف رئيسة تقوم بها من خلال تنشيط حركة الاعمال داخل المنظمات والمؤسسات الخاصة والحكومية، حيث تمثل هذه الوظائف أبرز الأركان الرئيسية التي يتم من خلالها ممارسة كافة الاعمال المتعلقة بأنشطة المؤسسة والمنظمة سواء كان في الداخل او الخارج فبدون هذه الوظائف لا وجود لأي نشاط قائم أو عمل داخلي في هذه المؤسسات، كما أنه يمكن القول لا وجود لأي أثر لها على أرض الواقع، ومن أبرز هذه الوظائف ما يأتي (أمونة، 2009):

• التخطيط الإلكتروني: وهو التخطيط الذي يختلف واقعيًا عن التخطيط التقليدي المعروف الذي يقوم والذي يقوم أساسًا على تحديد أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال العمل على تحقيقها بالوسائل المتاحة، أما التخطيط الإلكتروني فهو العملية الديناميكية التي يتم تطبيقها على الأهداف بكل أنواعها المرنة والقصيرة والطويلة، كما أنها عملية قابلة للتجديد والتطوير المتسارع عكسًا للتخطيط التقليدي؛ فمن المعروف أن المعلومات الرقمية واسعة الانتشار والتدفق والتطور، وبالتالي التخطيط الإلكتروني من أكثر الأنواع مرونة وتطورًا وفق العصر المطبق عليه.

• التنظيم الإلكتروني: التنظيم الإلكتروني من أكثر الأشياء ارتباطًا بنوعية المكان الموجود عليه، وهو مبني على الثقافة التنظيمية للمؤسسة نفسها، ومن المعروف بأن التنظيم يشمل مجموعة من الأشياء أهمها: العمل الإشرافي، الهياكل التنظيمية في المؤسسة، التقسيمات الإدارية، نطاق اتخاذ القرار، الديمقراطية وسياسة التفويض، إلا أنه في ظل ما يشهده العالم من تطور وتسارع شمل جميع جوانب الحياة تعتبر المكونات السابقة من القيود التي قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الشركة كثرثرة القيود المعرقله فيها، وبالتالي الخروج من هذا المأزق هو التنظيم الإلكتروني التي يفتح نطاقًا واسعًا لجميع العمليات والمهام المنظمة للعمل عن طريق العلاقات الشبكية الواسعة.

• القيادة الإلكترونية: من المعروف أن القيادة بحسب المتعرف عليها هي فن التأثير على الآخرين نحو تحقيق بعض الأهداف الأساسية داخل المنظمة، كما أن دورها من الأساسيات التي تساعد على نجاح المؤسسات، فالقيادة الناجحة هي القدرة على التأقلم مع مجريات الحياة التي تعيش عليها، وبلا شك في هذا العصر الحديث بما يشهده العالم من تطور في علوم الإنترنت والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ بحاجة ماسة إلى قيادة إلكترونية واعية كل الوعي ومتطلعة على كل ما يحيط بها؛ لتكون قادرة على التعامل مع العناصر البشرية داخل المنظمة.

• الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة الإلكترونية من أكثر الأشياء القادرة على معرفة أنواع المتغيرات التي تختص بعناصر التنفيذ خطوطه يخطوه، من حيث الزمن والوقت الحقيقي المستغرق في ذلك، فالبيانات والاعمال التي يتم تسجيلها أثناء التنفيذ من قبل الموظفين تكون موجودة مباشرة أمام المدير، وبذلك يستطيع القائد معرفة جميع التغيرات والاعمال الممارسة من قبل الموظفين وبالتالي يستطيع التوجيه والاطلاع على كل ما يتم تنفيذه.

اهتم الكثير من الباحثين على المستوى الإقليمي والعالمي بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومن بين تلك الدراسات ما يأتي:

وقد هدفت دراسة الجبوري (2021) إلى توضيح أثر الإدارة الإلكترونية للإنسان، حول مدى القدرة على تحقيق جودة الخدمات التعليمية المقدمة داخل الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة اشتملت على مجموعة محاور ومجالات حول الموارد البشرية، وبلغ حجم العينة (87) عضواً ممن هم يمثلون صناع ومتخذي القرار، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير ذو دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين الجودة التعليمية للخدمات المقدمة، مما يدل ذلك على أن المؤسسات التعليمية في محافظة كربلاء لها اهتمام كبير بتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، كما بينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية تعمل على جذب أفضل الكفايات والمؤهلات من

الموارد البشرية، كما أنها تحقق الرضا الوظيفي والاطمئنان، والذي بدوره ينعكس على جودة الخدمات، وأكدت الدراسة على أن التعاون مع الجامعات الأهلية والحكومية المطبقة لتجربة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كانت ناجحة في تقديم الخدمات بجودة عالية وميسرة.

وهدفت دراسة عزوز وتوام (2021) إلى التعرف على المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإبراز أهميتها الكبيرة في تحسين وتطوير الإدارة في المؤسسات والمنظمات العامة بصفة عامة والإدارات الحكومية بصفة خاصة من خلال العمل على عرض الأنظمة المختلفة ومنها النظام البياني المتبع للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تحليل المضمون وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تستخدم أنظمة حديثة وهي معززة بتحديثات الإدارة الإلكترونية والتي حولتها من مجرد إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة تعمل من أجل السعي لتطوير موظفيها، والعمل على النهوض بهم من خلال ما يطبق من أنظمة الكرتونية وتوظيف الكرتوني فاعل ومتطور، وهي تعتبر من اقسام الموارد البشرية المهمة والحيوية، فهو يتطلب لعصرنة دائمة لمختلف مكوناته ووظائفه المتعددة، فالموارد البشرية هي عبارة عن البنية الفوقية المنظمة والميسرة فهي تعد أكبر رؤوس الأموال البشرية كما بينت الدراسة بان نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يعتبر من أبرز وأفضل أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية المستخدمة والمدرجة تحت نظام مظلة إدارات المعلومات في الموارد البشرية في حكومة الإمارات الاتحادية.

أما دراسة عبدالرحمن (2019) فقد هدفت الدراسة إلى وصف واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية المختلفة. بحسب ما يرى الاساتذة والقادة الأكاديميين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة بتطبيقها على عينة بلغ عددها ما يقارب (244) أستاذًا وقائدًا أكاديميًا وتكونت الاستبانة من (42) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة من حيث التطبيق في جميع المجالات التي استخدمتها الدراسة ما عدا مجال واحد وهو مجال الأجور والحوافز جاء بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة قريشي، بومجان، وسلطاني (2017) إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من حيث المفاهيم والمتطلبات والأهمية والأهداف وتطبيقاتها المختلفة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال منهج تحليل النظم وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي: تمثل الإدارة الإلكترونية عملية متكاملة بين وظائف إدارة الموارد البشرية فهذا النوع من الإدارة يمثل عملية تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف العمل على خلق قيمة مضافة للموظفين أنفسهم والإدارة في المؤسسة، كما توصلت الدراسة بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل وتسهم في التطوير المستمر للعمل الإداري من جميع النواحي، كما تعد الأكثر فاعلية وكفاية في تسبير الاعمال التشغيلية والفنية والاستراتيجية من حيث التخطيط والإشراف والتنفيذ والتنسيق والرقابة على الأداء في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الواحدة كما أثبتت الدراسة بأن لديها القدرة على تحقيق أكبر وأعلى الدرجات من حيث السرعة والمرونة العالية والتي تسعى في توفير كل شيء الوقت والجهد والمال كما أنها تعمل على تعزيز الأداء المستمر وتحسين أعلى المستويات من حيث جودة الخدمات المقدمة للعناصر البشر.

أما دراسة زايد وحسين (2016) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المبني على تحليل النظم وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية عملت على فكرة إنشاء منظومة جديدة، أدت إلى تغيير النظرة السابقة لمفهوم إدارة الموارد البشرية في جميع المهام والأساليب المستخدمة، إلى نظرة حديثة قائمة على أساس التعامل المعرفي في إدارة الموارد البشرية، وعملت على إدماج المعرفة وعملياتها المختلفة بفكرة جديدة انعكست على تصميم الأداء والاعمال المنفذة، كذلك تم التوصل إلى أن المعرفة المستخدمة يتم تضمينها واستثمارها في كل عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا مناسبة (كالتكوين الإلكتروني وشبكات الإنترنت) بما يحقق فكرة التميز في العمليات المؤسسية.

وقد هدفت دراسة lwu et al. (2016) التعرف على الآثار التي تخلقها نظم الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات والمؤسسات الربحية، من خلال المقارن التي قام بها الباحثون مع مجموعة من الدول المتقدمة في مختلف الجامعات في جنوب افريقيا وقام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسته، ومن خلال ذلك أثبتت الدراسة الضعف الكبير والشديد في جوانب مختلفة ومنها تحديد الهوية، ومساءلة التمويل، كما اثبتت ضعف الكفايات والمهارات المستخدمة، كما أن هناك نوعا من الأدلة العلمية التي جاءت بشكل قوي وتثبت عدم جدوى أنظمة البيانات والمعلومات المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

وهدفت دراسة Nematollahi و Hosseini (2013) إلى التعرف على الأثر التي تسببه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على فاعلية إدارة الموارد البشرية لكثير من الأبعاد الإدارية المنظمة للعمل :كجودد القرار المتخذ في مختلف العمليات والكفاية العملية والعلمية على مستوى الخدمات المتنوعة التي تقدم للمستهلكين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة شملت عينة تقارب من (102) مدير في جامعة شيراز الإيرانية، ومن خلال الاستبانة تم جمع البيانات والمعلومات المنتقاة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر بشكل كبير في فاعلية إدارة الأفراد وهي بلا شك أنها تؤثر على الأداء المستخلص على مستوى العمليات والمدخلات في الكيان الإداري، كما أثبتت الدراسة أن مستويات الموارد البشرية الممارسة في عمليات تشغيل المنظمة أعطت مؤشرات إيجابية وفاعلية كبيرة أثناء استخدام الموارد البشرية

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة اتضح أن تلك الدراسات المستعرضة اختلفت عن الدراسة الحالية، حيث: تناول بعض الدراسين وظائف بسيطة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما ان الدراسات لم تأت بجميع الوظائف المكونة لإدارة الموارد البشرية؛ لأنها تناولت واقع المؤسسات والمنظمات الخاصة والحكومية غير التعليمية فجاءت جميع الدراسات المعروضة بعيدة عن المؤسسات التعليمية باستثناء دراسة عبدالرحمن (2019) ودراسة الجبوري (2021) اللتين طبقتا في المؤسسات التعليمية، كما أنها من حيث البيئة تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ كونها طبقت في البيئة العمالية.

وأما من حيث الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات المعروضة فقد تشابهت معها في نوعية المنهج المستخدم للدراسة، وهو المنهج الوصفي، وكذلك في الأداة المستخدمة للدراسة وهي الاستبانة، وأما من حيث الأهداف فجاءت للتعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين وهو ما يتفق فقط مع دراسة عبدالرحمن (2019)، كما أن الدراسة الحالية استخدمت العينة العشوائية البسيطة وهو ما اتفق مع معظم الدراسات السابقة ما عدا دراسة lwu et al. (2016).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المعروضة في كونها انضردت بالتطبيق على أساتذة جامعة الشرقية بسلطنة عمان، كما أنها تناولت (5) مجالات رئيسة لتنمية الموارد البشرية، وتطرقت إلى أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية.

وفي ضوء ما تقدم؛ يأتي البحث الحالي كمحاولة علمية وعملية؛ لدراسة واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وقد جاءت أهم المقترحات للتغلب عليها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

برزت جهود سلطنة عمان في تطوير أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، والاهتمام بأنظمة التعليم العالي في الجامعات العمالية، من خلال الاستراتيجية الوطنية للتعليم 40/20 التي ركزت في مضمونها على بناء

وصقل الموارد البشرية الشابة المؤهلة، التي تمتلك في ذاتها القيم والمعارف المختلفة والمهارات اللازمة من أجل العمل والحياد، كذلك مما يمكنها التعايش في عالم المعرفة والمعلومات منتجة باستخدام أحدث نظم التكنولوجيا المستخدمة، ومؤهلة تأهيلاً علمياً للتكيف مع متغيرات العصر التكنولوجية، ومحافظة على الهوية الوطنية والقيم الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية، كما أكدت على ضرورة الاهتمام وتنمية الموارد البشرية، واعدادها؛ لتساير متطلبات العصر بكل كفاية (الحضرمي والتوبي، 2020)

ومن ينظر للجامعات العمانية يجدها تؤثر بشكل مباشر على المجتمع العماني، بما تمتلكه من تواصل واتصال دائماً مع أفراد المجتمع ومؤسساته، وما لها من دور كبير في رفد السوق العماني بمنظوماته ومؤسساته المتعددة، بما يحتاجه من موارد بشرية مختصة مؤهلة للعمل في كافة المجالات المختلفة، وتعتبر الجامعات والكليات العمانية من المؤسسات الرائدة في استخدام وتبني الأنظمة الإلكترونية والمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات العلمية والعملية؛ لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية في مجال التعليم والتعلم، وحتى تخرج منها مجموعة من المختصين مواكبين لتطورات العصر الحديث، وقادرين من خلال خبراتهم المساهمة في عملية تنمية وطنهم ومجتمعهم.

وتؤكد رؤية عمان 2040 على التنمية الحديثة المبنية على التكنولوجيا في ممارسة الأعمال الإدارية في الموارد البشرية، من خلال تقنيات المعلومات الحديثة؛ ومن خلال العمل على بناء مجتمع رقمي مميز ومتطور قادراً على صقل قدرات الأفراد من خلال تنمية مهاراتهم المختلفة؛ لتمكينهم في سوق العمل وبناء البنى التحتية التي تخدم قطاعات مختلفة من التنوع الاقتصادي والمالي واضفاء الطابع الجديد إلى تطبيقات الإنترنت، وتعزيز الحكومة الإلكترونية الحديثة بجميع القطاعات الاقتصادية والثقافية والمالية، وممارسة أحدث تطبيقات الخدمات الإلكترونية السريعة في السنوات القادمة على معظم القطاعات الحيوية في المنظمات والمؤسسات المختلفة (الحضرمي والعبرية، 2020).

كما تؤكد ندوة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية بإعادة النظر في مختلف العمليات والإجراءات المستخدمة حالياً في إدارة الموارد البشرية الحكومية والخاصة ونماذجها لتكون قادرة على الاستجابة مع التحول العالمي الجديد في البيئة الرقمية والتحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لممارسة جل الأعمال (معهد الإدارة العامة، 2006)، وهذا ما أكدته دراسة الجبوري (2021) في عنوانها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية؛ فقد أكدت على أهمية تحول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لتكون قادرة على التأقلم مع مجريات الحياة الحديثة، ومن هنا جاءت الدراسة لتجيب عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين؟
2. ما معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

وتشمل مجموعة الأطر الفكرية والمفاهيمية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، كمحاولة جديدة وحديثة في علم المعرفة؛ لإثراء المكتبات العربية بأحدث دراسة عمانية بحسب علم الباحثين حول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين.

الأهمية التطبيقية :

وتتمثل في مجمل أهم النتائج والتوصيات العلمية المتوقعة للبحث، والاستفادة منها من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان؛ كونها ستسهم في إلهام وتزويد صناعات السياسات، ومتخذي القرارات في جامعة الشرقية، لاتخاذ بعض الخطوات العملية بشأن معرفة الدور الذي تقوم به هذه النوع الإدارات الحديثة في سرعة انجاز الاعمال وتيسيرها بالصورة السهلة وفق التطورات العالمية الحديثة.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين.
2. التعرف على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الاساتذة الأكاديميين.
3. التعرف على ترتيب مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بحسب استجابة عينة الدراسة في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- ◀ الحدود الزمنية: 2021/2022
- ◀ الحدود البشرية: تم تطبيقه على أكاديمي جامعة الشرقية.

مصطلحات الدراسة:

□ إدارة الموارد البشرية :

عرفها الزعبي (2013) بأنها مجموعة السياسات المتخذة، والإجراءات المنفذة في اختيار الموظفين ذات العلاقة، من حيث تعيينهم، والوسائل المستخدمة للتعامل معهم، والعمل على تنظيمهم في الاعمال داخل المؤسسة، وتوفير أساليب وأنواع التعاون المستخدم بينهم، وبين القيادات، عن طريق زيادة الثقة المستخدمة بينهم؛ مما يؤدي ذلك إلى مساعدتهم ومساعدة المؤسسة في وصول إلى أعلى مستويات من الإنتاجية الكبرى، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة (سميحة، 2018).

ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها مجموعة من الأنظمة والقوانين والسياسات التنظيمية التي تحكم عمل الموظفين داخل المؤسسة الواحدة، ويمارسون من خلالها الاعمال المستندة إليهم من (تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة وتقييم وتوظيف) بالصورة المراد لها في تلك المؤسسة.

□ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

تعرف بأنها: الطريقة التي تستخدم لتنفيذ مجموعة الاستراتيجيات والسياسات والممارسات المختصة بالموارد البشرية في المؤسسات، باستخدام الدعم المنظم والموجه نحو تحقيق الأهداف باستخدام كامل لمجموعة القنوات والوسائل المطبقة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة عبر شبكات الويب (رائد الأعمال العربي، 2021).

ويعرفها الباحثون إجرائياً: بأنها مجموعة الأساليب والعناصر والطرق العلمية المنهجية المختصة بعمل إدارة الموارد البشرية التي تستخدم في ممارسة أعمالها أحدث الطرق التكنولوجية الحديثة بواسطة شبكات الإنترنت، ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

□ جامعة الشرقية :

هي إحدى المؤسسات التعليمية المعنية بالتعليم العالي بسلطنة عمان، وهي جامعة أهلية أكاديمية خاصة تقع في محافظة الشرقية شمال بولاية إبراء وضع حجر أساسها في شهر مايو 2009م بحسب القرار الوزاري رقم 78 لسنة 2009م الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلم، بدأت جامعة الشرقية نشاطها الأكاديمي في العام الأكاديمي 2010م.

□ رؤية عمان 40/20،

هي استراتيجية وطنية وخطة تنمية عالية الدقة تنفذها حكومة سلطنة عمان، وتم اعتمادها بالأوامر السلطانية السامية من قبل السلطان قابوس الراحل سلطان عمان بتاريخ 22 ديسمبر 2013، والذي كلف بالأشراف عليها ورئاسة اللجنة المعدة لها السلطان هيثم بن طارق، وهي رؤية قومية تقوم على ثلاث محاور رئيسية هي: الاقتصاد والتنمية، الحوكمة والأداء المؤسسي، والإنسان والمجتمع.

□ الأكاديميون :

هم مجموعة من الموظفين داخل الجامعة وهم الأساتذة والمحاضرين المتخصصين في مجالات معينة، والمنسوب إليهم الاعمال التعليمية والبحثية من حيث تدريس المواد التعليمية والقيام بأبحاث علمية في جامعة الشرقية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

اعتمد الباحثون على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة واقع الظاهر ووصفها وصفا دقيقا وتصويرها من خلال بيانات كمية، ومن ثم تحليل تلك البيانات وتفسيرها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الشرقية (كلية الآداب والعلوم الإنسانية - كلية إدارة الأعمال - كلية الهندسة - كلية القانون - الكلية العلوم التطبيقية) والذي يقدر بنحو 150 أستاذ جامعي.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من مختلف كليات جامعة الشرقية، وبلغ حجم العينة التي تم توزيع أداء الدراسة لها 75 أستاذا أكاديمي.

مقياس الأداء :

استخدم الباحثون في الأداء مقياس ليكرت الثلاثي (موافقة بدرجة عالية - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة منخفضة) وتم ترميز المقياس وفق الجدول (1).

جدول (1): مقياس الأداء

الدرجة	1.66 - 1	2.33 - 1.67	3 - 2.34
درجة ضعيفة		درجة متوسطة	درجة عالية

صدق أداء الدراسة :

تم بناء أداء الدراسة بعدما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة والمتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم عرضها على 8 محكمين من مختلف الجامعات العربية والمشهود لهم بالمعرفة والخبرة والعلمية، فتكونت الأداء بصورتها الأولية من (5) محاور، (4) محاور خاصة بواقع التطبيق وتكون من 40 عبارة قسمت على المحاور الأربعة، ومحورا خاص بمعوقات، وتكون من (15) عبارة، وبعد إجراء عملية

التحكيم تم تقليص العبارات الخاصة بواقع التطبيق إلى (31) عبارة مقسمة على المحاور الأربعة، كما قلصت عبارات المحور الخاص بالمعوقات إلى (10) عبارات، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من (41) عبارة.

ثبات أداة الدراسة :

قام الباحثون باختبار صدق الأداة بواسطة ألفاء كرونباخ لاستخراج معامل الثبات، وتم تطبيق الأداة المستخدمة على عينة بلغت (20) استاذًا من الكليات المختارًا ويوضح الجدول (2) معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (2): معامل الثبات

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التوظيف	6	0.659
2	الجوافز والأجور	7	0.648
3	التخطيط	6	0.799
4	التدريب	7	0.903
5	التقييم	5	0.826
	المجموع	31	0.898

مما سبق يتضح أن معامل الثبات لأداة الدراسة ألفا كرونباخ جاء في جميع المحاور بمتوسط (0.898) وهذه دلالة على أن معامل الثبات لجميع المحاور جاء عاليًا مما يدل على أن ثبات الأداة تتمتع بدرجة عالية، كما أن المحور الخاص بمعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ 0.754 وهي درجة عالية مما يدل على ثباته.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة الشرقية في ضوء رؤية عمان 40/20 بسلطنة عمان من وجهة نظر الأكاديميين حسب المحاور:

جدول (3): محاور تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية.	2.55	.405	1	عالية
2	الجوافز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.33	.382	3	متوسطة
3	التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.52	.396	2	عالية
4	التدريب بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.12	.614	5	متوسطة
5	التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.33	.474	3	متوسطة
	الأداة ككل	2.36	0.331		عالية

من خلال الجدول (3) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الخاصة بواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة عالية وهي (2.36) وبذلك جاءت ترتيب المحاور الخمسة على النحو الآتي: أولاً/ محور التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية وحصل على متوسط حسابي عالي (2.55)، ثانياً: محور التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وحصل على متوسط حسابي (2.52) وثالثاً مكرر جاء كل من محور الجوافز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومحور التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.33) وهو يمثل الدرجة المتوسطة في المقياس، أما محور التدريب بإدارة الموارد البشرية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.12) وهو ما يمثل الدرجة المتوسطة، وهذا يختلف مع دراسة عبدالرحمن (2015) من حيث درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية والتي جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود على آثار جائحة كورونا وما خلفته على النظم الإدارية.

ثانياً: النتائج بحسب كل محور من محاور الدراسة: المحور الأول: التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (4): المحور الأول التخطيط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تساعد على الاستفادة من التخطيط المنظم.	2.67	.480	1	عالي
2	توفر أفضل المعلومات لدعم عملية التخطيط المنهجية.	2.66	.555	2	عالي
3	تتنبأ بالاحتياج الفعلي للموارد البشرية في ضوء التحديات العالمية.	2.30	.609	6	متوسط
4	تساهم في تحليل بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار.	2.56	.641	4	عالي
5	تعمل على تطوير الخطط بناء للتغيرات العالمية.	2.48	.643	5	عالي
6	تعمل على تحقيق التنسيق بين وظائف الموارد البشرية في تطوير استراتيجية العمل.	2.63	.492	3	عالي
	المجموع	2.55	0.405		عالي

من خلال الجدول (4) يتضح أن جميع عبارات محور التخطيط بالموارد البشرية الإلكترونية جاءت مرتفعة على الترتيب الاتي: العبارة تساعد على الاستفادة من التخطيط المنظم بمتوسط حسابي (2.67) والعبارة توفر أفضل المعلومات لدعم عملية التخطيط المنهجية بمتوسط حسابي (2.66) والعبارة تعمل الجامعة على تحقيق التنسيق بين وظائف الموارد البشرية في تطوير استراتيجية العمل بمتوسط حسابي (2.63) والعبارة تساهم في تحليل بيئة العمل في عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.56) والعبارة تعمل على تطوير الخطط بناء للتغيرات العالمية بمتوسط حسابي (2.48) في حين جاءت عبارة واحدة فقط بدرجة متوسطة وهي رقم (3) جاءت بمتوسط حسابي (2.30).

ويبرهن حصول هذا المحور على درجة موافقة عالية على اهتمام المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان لتطبيق إدارة الموارد البشرية الكرتونية لما لها من فائدته كبرى على المؤسسة والأشخاص المنظمين لها، كما أن معظم المؤسسات الخاصة والحكومية تسعى لتطبيق رؤية عمان 40/20 والتي تدعو على الاهتمام بالإنسان وجوده الخدمات المقدمة، ومجرات العالم من حيث التطور والتسارع العلمي، وهذا يتفق مع دراسة دليمي (2015) التي تؤكد على الفوائد من جراء استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المحور الثاني: الحوافز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (5): محور الحوافز والأجور

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتيح إدارة برامج الأجور معرفة (حساب الأجور والزيادات، والعلاوات).	2.67	.620	2	عالي
2	تحتفظ النظم الإلكترونية بالرواتب السابقة للموظف إلكترونياً.	2.74	.447	1	عالي
3	يتم توضيح أسباب المقطوعات من الرواتب إلكترونياً.	2.59	.636	4	عالي
4	تتاح نظم الرواتب بشكل الكتروني على موقع الجامعة.	2.04	.808	6	متوسط
5	تحدث معلومات نظام الراتب بشكل دوري إلكترونياً.	2.44	.641	5	عالي
6	يتوفر نظام الكتروني خاص بتعليمات نظام التقاعد.	2.00	.784	7	متوسط
7	ترتبط الرواتب بمدى قدره الموظف على استعمال الوسائل التكنولوجية.	2.66	.620	3	عالي
	المجموع	2.33	0.382		متوسط

من خلال الجدول (5) يتضح أن المتوسط العام للمحور السابق جاء بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.33) وبذلك جاءت (5) عبارات بدرجة موافقة عالية وهي على التوالي: تحتفظ النظم الإلكترونية بالرواتب السابقة للموظف إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.74) والعبارة تتيح إدارة برامج الأجور معرفة (حساب الأجور والزيادات والعلاوات) بمتوسط حسابي (2.67) والعبارة ترتبط الرواتب بمدى قدرة الموظف على استعمال الوسائل الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.66)، والعبارة يتم توضيح أسباب المقطوعات من الرواتب إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.59) وعبارة تحدث معلومات نظام الرواتب بشكل دوري إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.44)، أما بالنسبة للعبارتين اللتين جاءتتا بدرجة موافقة متوسطة فهما: العبارة تتاح نظم الرواتب بشكل الكرتوني على موقع الجامعة بمتوسط حسابي (2.04) وعبارة يتوفر نظام إلكتروني خاص بتعليمات نظام التقاعد، ولعل حصول هذا المحور على متوسط عام بدرجة متوسطة، هو الخوف الشديد لما تتعرض له أنظمة البيانات والمعلومات من هجمات على الإنترنت.

التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (6): محور التوظيف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقع الجامعة.	2.74	.447	2	عالية
2	تقدم طلبات التوظيف المعلنة في الجامعة إلكترونياً.	2.81	.396	1	عالية
3	تلجأ الجامعة إلى نظام الاختيار الإلكتروني لطلبات التوظيف المقدمة.	2.19	.879	6	متوسطة
4	يتم استخدام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف.	2.41	.747	4	عالية
5	تستخدم الجامعة عملية الاستقطاب الإلكتروني لجلب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية.	2.33	.734	5	متوسطة
6	يتم تعبئة طلبات التوظيف من خلال موقع الجامعة.	2.63	.565	3	عالية
	المجموع	2.52	0.396		عالية

من خلال الجدول (6) يتضح أن جميع العبارات في هذا المحور جاءت بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي عام (2.52) وبالتالي جاءت العبارات على الشكل الآتي: العبارة تقدم طلبات التوظيف المعلنة في الجامعة إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.81) ويعزي الباحثون ذلك إلى ما تعرضت لها السلطنة والعالم لجائحة كورونا، والعبارة تم الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقع الجامعة بمتوسط حسابي (2.74) والعبارة يتم تعبئة طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال موقع الجامعة بمتوسط حسابي (2.63) والعبارة يتم استخدام المقابلات الإلكترونية في عملية التوظيف بمتوسط حسابي (2.41) والعبارة تستخدم الجامعة عملية الاستقطاب الإلكتروني بمتوسط حسابي (2.48) في حين جاءت عبارتان بدرجة موافقة متوسطة وهما العبارة تستخدم الجامعة عملية الاستقطاب الإلكتروني في عملية التوظيف لجلب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بمتوسط حسابي (2.33) وعبارة تلجأ الجامعة إلى نظام الاختيار الإلكتروني لطلبات التوظيف بمتوسط حسابي (2.19) ويعزي الباحثون ذلك لتسهيل التواصل والبعد عن التجمعات في ضوء انتشار الجائحة.

ولعل جائحة كورونا ساعدت الكثير من المؤسسات التعليمية السعي نحو التحول الإلكتروني وهو ما تتطلبه النظرة الحديثة لمفهوم التحول الرقمي، كما أن رؤية عمان 20 / 40 هي في الأساس تدعو إلى التحول الرقمي العام.

التدريب باستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

جدول (7): محور التدريب

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم تدريب الموظفين على أنظمة الموارد البشرية المحولة إلكترونياً.	2.07	.874	4	متوسطة
2	تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على بقاء الأثر التدريبي على المتدربين.	2.00	.784	5	متوسطة
3	ترغب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الموظفين على الأقبال السريع على عملية التدريب.	2.33	.679	2	متوسطة
4	توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المحتويات التدريبية لمن يريد الرجوع إليها.	2.15	.864	3	متوسطة
5	تحدد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الاحتياجات التدريبية الحقيقية بناء على حاجة فعلية عبر نظم المعلومات الإلكترونية.	2.37	.688	1	عالية
6	تزود إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الموظفين بتغذية راجعة إلكترونية أثناء القيام بعملية التدريب.	1.96	.759	6	متوسطة
7	توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مؤشرات حول جدوى التدريب الإلكتروني.	1.93	.730	7	متوسطة
	المجموع	2.12	0.614		متوسطة

من خلال الجدول (7) يتضح ان المتوسط العام لمحور التدريب بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.12) وبذلك جاءت (6) عبارات من هذا المحور بدرجة موافقة متوسطة في حين جاءت عبارة واحدة بدرجة موافقة عالية وهي: تحدد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الاحتياجات التدريبية الحقيقية بناء على حاجة فعلية عبر نظم المعلومات الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.37) ويعزي الباحثون ذلك إلى ما تم ملاحظته من قبل الموارد البشرية أثناء العمل عن بعد واكتشاف البرامج الأساسية التي يحتاج لها الموظفون، وبذلك مثلت العبارات رقم (2) بمتوسط حسابي (2.33) ورقم (3) بمتوسط حسابي (2.15) ورقم (4) بمتوسط حسابي (2.07) ورقم (5) بمتوسط حسابي (2.00) ورقم (6) بمتوسط حسابي (1.96) ورقم (7) بمتوسط حسابي (1.93) وجميعها جاء بدرجات موافقة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلى أن الأنظمة المستخدمة في عملية التدريب ما زالت على أمورها التقليدية، كما أنه قد يفسر ذلك عدم إعطاء التدريب الخاص بالعناصر البشرية الأهمية الحقيقية التي يستحقها، وإن كانت أوضحت استجابات عينة الدراسة في بعض العبارات تطور بسيط في عملية التدريب.

التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

جدول (8): محور التقييم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقلل من نسب الأخطاء في عملية التقييم.	2.41	.636	2	عالية
2	تقلل من تكلفة تقييم الأداء المستمر.	2.48	.580	1	عالية
3	تقدم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.	2.15	.770	5	متوسطة
4	تسهم في وضع آليات موضوعية لعملية التقييم.	2.37	.629	3	عالية
5	تساعد في تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.	2.22	.424	4	متوسطة
	المجموع	2.33	0.474		متوسطة

من خلال الجدول (8) يتضح أن المحور العام لمحور التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.33) حيث جاءت (3) عبارات بدرجة موافقة عالية وهي: تقلل من تكلفة تقييم الأداء المستمر بمتوسط حسابي (2.48) وعبارة تقلل من نسب الأخطاء في عملية التقييم بمتوسط حسابي (2.41) وعبارة تسهم في وضع آليات موضوعية لعملية التقييم بمتوسط حسابي (2.37)

ومن ينظر إلى استجابات عينة الدراسة يجد أن معظم العبارات السابقة جاءت بدرجات متقاربة فيما بينها، ويعزي الباحثون ذلك إلى تحول العمل بنسبة 100% إلكترونياً، وبذلك ساعد العمل الإلكتروني على خفض التكاليف من استهلاك الأوراق والأدوات الأخرى التي كانت تستهلك في العمل التقليدي.

في حين جاءت عبارتان بدرجة موافقة متوسطة وهما: عبارة تسهم في تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز بمتوسط حسابي (2.22)، وعبارة تقدم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم بمتوسط حسابي (2.22) وبذلك نجد أن محور التقييم يعتبر من المحاور التي يجب الاهتمام بها، لما له من أهمية بالغة.

ثانياً: معوقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

جدول (9): معوقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإلكترونيات.	1.89	.577	6	متوسطة
2	عدم توفر المعلومات الكافية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.07	.675	3	متوسطة
3	ضعف برامج الحماية المستخدمة للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة.	1.78	.641	8	متوسطة
4	النظرة الضيقة من قبل الموظفين والمسؤولين بعدم جدوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	1.77	.577	9	متوسطة
5	صعوبة القدرة على تعريب الأنظمة والبرامج المستخدمة من قبل الموظفين.	2.15	.456	2	متوسطة
6	الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة.	1.89	.506	6	متوسطة
7	ضعف اللوائح والتشريعات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.00	.734	5	متوسطة
8	الهيكل التنظيمي الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	1.67	.555	10	متوسطة
9	المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.04	.649	4	متوسطة
10	غياب الثقافة التنظيمية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	2.22	.577	1	متوسطة
	المجموع	1.95	0.334	متوسطة	

من خلال الجدول (9) نستنتج أن جميع عبارات محور معوقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.334)، وبالتالي جاءت العبارات على الترتيب الآتي: جاءت العبارة غياب الثقافة التنظيمية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المركز الأول بمتوسط حسابي (2.22) ويعزي الباحثون ذلك إلى قلة البرامج التثقيفية والمحاضرات التدريبية وإلى كون العمل الإلكتروني نظاماً يفرضه التطور العالمي، وجاء بعدها العبارة صعوبة القدرة على تعريب الأنظمة والبرامج المستخدمة من قبل الموظفين بمتوسط حسابي (2.15) وبعدها العبارة عدم توفر المعلومات الكافية حول تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (2.07) وبعدها العبارة المركزية الشديدة في إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.04) وجاءت ضعف اللوائح والتشريعات المنظمة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.00) وجاءت عبارتان ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإلكترونيات، والافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والمتكاملة في المركز السادس مكرر بمتوسط حسابي (1.89) وجاءت العبارة ضعف برامج الحماية المستخدمة للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة بعدها مباشرة بمتوسط حسابي (1.79) أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الهيكل التنظيمي الحالية لا تتوافق مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي (1.67) ويعزي الباحثون ذلك إلى حداثة تأسيس جامعة الشرقية وكون هيكلها التنظيمي خاضع لكثير من الدراسات العالمية قبل التطبيق.

والملاحظ أن استجابات عينة الدراسة كانت كلها في فئة الموافقة بالدرجة المتوسطة، وهذا يتفق مع دراسة عبدالرحمن (2015) ودراسة (lwu et al. 2016) حول الآثار التي تخلقها نظم الإدارة الإلكترونية مما يدل على أن جامعة الشرقية ساعية كل السعي نحو التحول الإلكتروني الشامل، وهي بهذا المستوى تسعى

إلى أن تواكب التطورات السريعة في الميدان التربوي والتعليمي، كما أن النظرة الشمولية لرؤية عمان 40/20 هي نظرة ثاقبة وبالتالي كل التطورات والتشريعات حول الأنظمة الإلكترونية هي ليست من فراغ وإنما هي تأكيدات على تنفيذ هذه التشريعات بما يتناسب مع القدرة الوطنية الحالية على أرض الواقع.

النتائج:

تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من الأسس الأولى التي لها دور كبير في علو المنظمة أو اخفاقها، فالمؤسسات والمنظمات بكل أنواعها وأشكالها لا يمكن أن يكون لها قائمة بدون المورد البشري الفاعل، كذلك لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بطريقة صحيحة ومقبولة دون تفعيل العناصر الأساسية للموارد البشرية: (تخطيط، وتنظيم، تنسيق، إشراف، رقابة، تقييم) وأي فشل في هذه العناصر سينعكس بالسلب على مستوى المؤسسة أو المنظمة، وبعد إجراء الدراسة الحالية أثبتت بأن أهمية محاور الاستبانة واستخدامها للموارد البشرية الإلكترونية حسب استجابات عينة الدراسة جاءت بالترتيب الآتي: (التخطيط للموارد البشرية الإلكترونية، محور التوظيف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مكرر محور الحوافز والأجور بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومحور التقييم بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، محور التدريب بالمورد البشرية الإلكترونية) أما من حيث واقع الموارد البشرية الإلكترونية فقد أثبتت معظم عبارات المحاور المطبقة في الاستبانة باستجابات عينة الدراسة بدرجة موافقة عالية ومتوسطة، وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات السابقة كدراسة دليمي (2015) ودراسة الجبوري (2021) التي أكدت على الآثار الإيجابية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وهذا دليل وإيجابية كبيراً على خطو جامعة الشرقية في استخدام الموارد البشرية الإلكترونية بصورة فاعلة، وهذا ما تحث عليه رؤية عمان 40/20 القاضية بضرورة التفاعل مع التطورات العالمية بكل إيجابية ومسايرتها بالطرق الصحيحة وفق متطلبات المؤسسة.

أما فيما يخص معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فكل عبارات هذا المحور جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهذا يتفق مباشرة مع دراسة lwu et al. (2016) بشأن الآثار التي تخلقها نظم الإدارة الإلكترونية، وهذا دليل كاف على أن جامعة الشرقية قادمة بكل قوة وفي الاتجاه الصحيح لتطبيق رؤية عمان 40/20 ولعل الأزمات الأخيرة كان لها الدور الفاعل في ذلك.

ومن الملاحظ أن جائحة كورونا كوفيد 19 كان لها الأثر الإيجابي على المؤسسات والمنظمات عامة سواء كانت التربوية التعليمية أو الخدمية، بما ينعكس بالصورة الإيجابية على أعمال تلك المؤسسات والخدمات التي تطبقها، أو تقدمها للموظفين والعاملين فيها أو الأفراد الذين يتقاضون خدمات هذه المؤسسات.

التوصيات:

- تشجيع العاملين في جامعة الشرقية على الاستمرار في استخدام مختلف العناصر الإلكترونية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والتدريب، والتوظيف، والتقييم) ليس فقط أثناء الأزمات والكوارث وإنما في جميع الأوقات وإن كانت بصورة بسيطة.
- العمل بالتعاون مع جميع الجهات المتعاونة مع جامعة الشرقية بتطبيق أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية في جميع التعاملات وخصوصاً الجامعات حتى يستمر العمل الحالي على تحسين واستمرار الأعمال.
- إدخال أنظمة أكثر حداثة على أنظمة E-HRM في جامعة الشرقية لما له الدور الفاعل في تسهيل الأمور والتحول إلى الأنظمة الإلكترونية وفق النظرة المستقبلية لعمان 40/20.
- العمل على تحفيز العاملين والموظفين وتشجيعهم على الابتكار بأفكار جديدة تواكب التغيرات الحديثة من أجل تطبيقها في مختلف حياتهم العملية والوظيفية.
- الاهتمام الكبير والمنسق بالبنية التحتية لنظم المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة الماكينة للتطورات الحديثة، وتوفير الشبكات في مختلف أنحاء الجامعة بما يضمن صلاحيتها في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المراجع:

- أمونة، يوسف (2009). واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRM-e في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجبوري، حسين مراد (2021). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، العراق.
- الحضرمي، أحمد، العبرية، ليلي (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ابعاد التنمية المستدامة في سلطنة عمان، مؤتمر واقع ومستقبل الاقتصاد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في ضوء جائحة كورونا، 27-28 يونيو، برلين، ألمانيا.
- الحضرمي، أحمد، والتوبي، عبدالله (2020). واقع التعليم الإلكتروني بالجامعات العمانية وتحديات تطبيقه في ضوء التحول الرقمي، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية، (4)، 549-587.
- الحضرمي، أحمد، والتوبي، عبدالله (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (7)، 72-94.
- خليفة، سميحة ناصر (ديسمبر 31، 2018). مفهوم إدارة الموارد البشرية، استرجع بتاريخ نوفمبر 10، 2021 من <https://bit.ly/34Gh8G1>
- درويش، سلطان بن محمد (2013). دور التعاملات الإلكترونية في تبسيط إجراءات الوافدين في إدارة جوازات الرياض (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ديلمي، أمال (2015). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونغاز - وكالة أم البواقي (رسالة ماجستير)، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- رائد الأعمال العربي (2021). إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: التعريف، المزايا، الممارسات، استرجع بتاريخ نوفمبر 15، 2021، من <https://bit.ly/3uK34pU>
- زايد، مراد، وحسين، علي (2016). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة: دراسة حالة شركة جازي الاتصالات، مجلة رؤية الاقتصادية، 6(10)، 237-260.
- الزعبي، محمد حسين (2013). أساسيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة نور الحسين.
- طويهي، فاطمة (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير). جامعة وهران 2، الجزائر.
- عبدالرحمن، إيمان جميل عبدالفتاح (2019). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات، (76)، 112-129.
- عزوز عائشة، وتوام، زاهية (2021). أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ترشيد الإدارة الحكومية: نظام بياناتي للأمارات العربية المتحدة نموذجا، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 4(1)، 107-124.
- قريشي، محمد، بومجان، عادل، وسلطاني، محمد رشدي (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم والمتطلبات ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، 17(1)، 147-160.
- مجان، غنى، وبن ساعد، يمينة (2016). إدارة الموارد البشرية في ضوء المد العالمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسة الاقتصادية، 7(1)، 285-301.
- معهد الإدارة العامة (2006). ندوة تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، 11-13 يونيو، مسقط، عمان.

- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (2008). Perspective—Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19(1), 177-183.
- Ha, N. T. V. (2011). *The impact of E-HRM on the roles and competencies of HR* (Master thesis). University of Vaasa, Finland.
- Hosseini, S. A., & Nematollahi, K. (2014). Electronic human resources management and the effectiveness of human resources management. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 1812-1819.
- Iwu, C. G., Eme-Ukandu, N., & Allen-Ile, C. (2016). Effects of the use of electronic human resource management (E-HRM) within human resource management (HRM) functions at universities. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 8(1), 5-20.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdel Rahman, Iman Jamil Abdel Fattah (2019). Waqie tatbiq 'iidarat almawarid albashariat al'iiliktruniat E-HRM fi aljamieat al'urduniyat alrasmiat min wijhat nazar alqadat al'akadimiinya, *Dirasati*, (76), 112-129.
- Al-Hadhrami, Ahmed, wa Al-Eibria, Laila (2020). *Athar tiknulujia almaelumat walaitisal ealaa aibead altanmiat almustadamat fi saltanat eaman*, Mutamar Waqie Wamustaqbal Alaiqtisad fi Alsharq Al'awsat Washamal 'Afriqia fi Daw' Jayihat Corona, 27-28 Yunyu, Birlin, Almania.
- Al-Hadrami, Ahmed, wa Al-Toubi, Abdullah (2020). Waqie altaelim al'iiliktrunii bialjamieat aleumanyt watahadiyat tatbiih fi daw' altahawul alraqmi, *Majalat Almutamarat Aleilmiat Alduwliati*, (4), 549-587.
- Al-Hadrami, Ahmed, wa Al-Toubi, Abdullah (2021). Dawr alqiadat altahwiliat fi tahqiq altanmiat almustadamat fi alqitae alhukumii bisaltanat eaman, *Almajalat Al'amrikiat Alduwaliat Lileulum Al'iinsaniat Walaijtimaieati*, (7), 72-94.
- Al-Jubouri, Hussein Murad (2021). *Al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat wa'atharuha ealaa jawdat alkhidmat altaelimiati: dirasat tahliliat fi aljamieat walkuliyaat al'ahliat fi muhafazat karbala' almuqadasa* (Risalat majistir), Jamieat Karbala', Aleiraqu.
- Al-Zoubi, Muhammad Hussain (2013). *Asasiaat 'iidarat almawarid albashariati*, Al'urduni: Muasasat Nur Alhusayn.

- Ammouna, Youssef (2009). *Waqie 'iidarat almiwarid albashariat 'ilktrwnyaan HRM-e fi aljamieat alfilastiniat alnizamiat - Qitae Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iisliamiat, Ghazat, Filastin.
- Azzouz, Aisha, wa Tawam, Zahia (2021). Ahamiyat tatbiq al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat fi tarshid al'iidarat alhukumiati: Nizam bayanati lil'amarat alearabiat almutahidat namudhaja, *Majalat Alaiqtisad Alhadith Waltanmiat Almustadamati*, 4(1), 107-124.
- Darwish, Sultan bin Muhammad (2013). *Dawr altaeamulat al'iiliktruniat fi tabsit 'ijra'at alwafidin fi 'iidarat jawazat Alriyad* (Risalat majistir), Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad.
- Delmy, Amal (2015). *Dawr al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat fi taeziz 'iidarat almaerifati: Dirasat halat muasasat sunlghaz - wikalat 'umm albawaqi* (Risalat majistir), Jamieat Umm Albawaqi, Aljazayir.
- Khalif, Samiha Nasser (Disambir 31, 2018). *Mafhum 'iidarat almawarid albashariati*, Astarjie bitarikh Nufimbir 10, 2021, min <https://bit.ly/34Gh8GI>
- Maehad Aledarat Alamah (2006). *Nadwat tanmiat almawarid albashariat fi zili albiyat alraqamiati*, 11-13 Yuniu, Masqat, Oman.
- Majani, Ghina, wa Bensaed, Yamina (2016). Edarat almawarid albashariat fi daw' almadi alealamii, *Almajalat Aljazayiriat Lileawlamat Walsiyasat Aliaqtisadiati*, 7(1), 285-301.
- Qureshi, Muhammad, Boumjan, Adel, wa Sultani, Muhammad Rushdi (2017). Al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariati: Almafahim walmutatalabat wadawruha fi tatwir al'iidarati, *Majalat Aleulum Al'iinsaniati*, 17(1), 147-160.
- Rayid Al'aemal Alearabii (2021). *Edarat almawarid albashariat al'iiliktruniati: Altaerifi, almuzaya, almumarisati*, Asturjie bitarikh Nufimbir 15, 2021, min <https://bit.ly/3uK34pU>
- Towihri, Fatima (2015). *Athar aistikhdam tiknuluja almaelumat ealaa mustawaa almawarid albashariat fi almuasasat aljazayiria* (Risalat majistir). Jamieat Wahran 2, Aljazayir.
- Zayed, Murad, wa Hussein, Ali (2016). Al'iidarat al'iiliktruniat lilmawarid albashariat ka'ahad madakhil 'iidarat almaerifati: Dirasat halat lisharikat jazi alaitisalat, *Majalat Ruyat Alaiqtisadiati*, 6(10), 237-260.

مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية

الاستلام: 12/نوفمبر/2021
التحكيم: 1/ديسمبر/2021
القبول: 9/ديسمبر/2021

زيدة عبدالله علي صالح الضالعي^(*1)

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ مساعد، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية للبنات، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية
* عنوان المراسلة: aldalae09@gmail.com

مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية، في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة (72) طالبة في مرحلة التدريب الميداني من قسمي (الكيمياء والفيزياء)، ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، كما تم تصميم استبانة كأداة لتطبيق الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء) بجامعة نجران كانت عالية، أما درجة الكفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء) بجامعة نجران كانت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لتغيري التخصص (كيمياء- فيزياء)، ونوعية الإشراف (حضورى- عن بعد)، وبناء على نتائج الدراسة وضعت عدد من التوصيات، أهمها: عقد دورات تدريبية لمعلمات العلوم المتعاونات وتوعيتهن بالأدوار المنوطة بهن لتسهيل الفترة التدريبية لطالبات التدريب الميداني.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإشرافية، المشرفة الأكاديمية، معلمة العلوم المتعاونة، طالبات التربية الميدانية، جامعة نجران.

Level of Supervisory Competencies among Female Academic Supervisors and Female Part-Time Science Teachers from Female Student-Teachers' Perspectives

Abstract:

This study investigated the level of supervisory competencies among female academic supervisors and female part-time science teachers from the perspective of female student-teachers in Najran University, Saudi Arabia. To achieve the study objective, the comparative descriptive method was used and a questionnaire was designed to collect data from the study sample which consisted of (72) female student-teachers in the practicum course from the departments of Chemistry and Physics. The study results revealed that the level of supervisory competencies of the academic supervisor was high, while the degree of supervisory competencies of part-time science teachers was average. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level (0.05) for the supervisory competencies of the academic supervisors and the part-time science teachers that could be attributed to the variables of discipline (chemistry-physics) and the type of supervision (face to face- online). The study concluded with some recommendations, including conducting awareness-raising training courses for female part-time science teachers on the roles assigned to them in order to facilitate the practicum period for the student-teachers.

Keywords: supervisory competencies, female academic supervisor, female part-time Science teacher, female student-teachers, Najran University.

المقدمة:

يتميز عصرنا الحالي بالتقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات السريعة في شتى مجالات الحياة، وفرضت هذه التغيرات مسؤوليات كبيرة على المسؤولين في التربية والتعليم، ولاسيما في مجال إعداد القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتلبية حاجات المجتمع المتغيرة.

ونظرا لأهمية العملية التعليمية؛ كونها حلقة وصل بين الجانب الأكاديمي والجانب التربوي، فقد بادرت معظم الدول إلى تطوير برامج إعداد المعلم تماشيا مع الاتجاهات العلمية الحديثة، وتعتبر التربية الميدانية الركيزة الأساسية والحيوية في برامج إعداد المعلمين، فضلا عن أنها تتيح المجال للطلبة المعلمين التدريب على ممارسة مهنة التدريس؛ وتوظيف الجوانب النظرية التي تلقوها في كلية التربية من خلال الإعداد الأكاديمي؛ وترجمة هذا الجانب إلى واقع تطبيقي في ممارسته دور المعلم، ونتيجة لذلك فهي البوتقة التي تنصهر فيها المعارف والمفاهيم والنظريات التي أكتسبها الطلبة المعلمون مع واقع مهنة التدريس داخل حجرة الصف الدراسي، بما فيه من نشاط وحيوية وتفاعل بين الطلبة المعلمين وطلبة المادة العلمية (السحاري، آل فرحان، والشملتي، 2018)، كما تكسب التربية الميدانية الطلبة المعلمين قسطا وافرا من التوجيهات العلمية من خلال الإشراف الأكاديمي والميداني، وتبني لديهم الاتجاه الإيجابي نحو المهنة، وتعرفهم على المشكلات في الميدان التربوي ومعرفة طرائق حلها، وتعد الخبرة الوحيدة التي تؤثر في سلوك الطلبة المعلمين بشكل فعال داخل غرفة الدراسة (Hora, Wolfgram, & Thompson, 2017؛ الحسين، 2018).

وفي المملكة العربية السعودية تم التنسيق بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الرسمية لتحقيق هذا الغرض، وتتولى كلية التربية مهمة إعداد المعلم، وتأهيله، بتقديم المواد الأكاديمية النظرية ضمن تخصصه، وكذلك مقررات طرائق وأساليب التدريس، والتربية الميدانية، وغيرها، وتتيح للطلبة فرصة التدريب الميداني، وتأهيلهم لمهنة التدريس تحت إشراف مختصين أكاديميين في كلية التربية، فهمة التدريس تحتاج إلى إعداد وتدريب مستمرين؛ لأن التدريس هو أحد المناشط التربوية المقصودة التي تتطلب من المعلم أن يكون ملما بفن التدريس وطرائقه، فلا يكفي المعلم أن يكون ملما بالجانب النظري العلمي فحسب، ولكن ينبغي له الإلمام أيضا بكيفية التدريس وطرقه ومدخله وفنونه، مع التأكيد على توحيد العلاقة بين برامج الجامعات والمدارس التي يشملها التدريب الميداني للطلبة المعلمين (أبوربا والخميسة، 2010؛ حماد وشعبان، 2018).

فالإعداد الأكاديمي للطلاب المعلم يعد من أولويات ما يهتم به القائمون على العملية التعليمية التربوية في جميع المستويات، وكذلك الكثير من الباحثين، حيث يرتبط بإعداد المعلم تحديد طبيعة الأجيال القادمة، ونوعيتها، وهذا ما دعا العديد من التربويين إلى زيادة فترة التدريب الميداني، وتوفير الخبرات المختلفة مع توفير الإشراف المناسب، واختيار المدارس المتعاونة؛ انطلاقا من القيمة الواضحة، بقيمة التدريب الميداني في إعداد معلم قادر على تحمل مسؤولياته، كما يؤدي إعداد المعلم دورا أساسيا مهما في نجاح التربية الميدانية؛ لأن الطالب المعلم ينتقل في فترة التربية الميدانية من موقف المتعلم إلى موقف المعلم تحت رعاية المشرف الذي يساعده على تنمية مهاراته المهنية، واختيار أنسب الأساليب الإشرافية وفق فروقهم الفردية، وتقويم أدائه خلال فترة تدريبه في ضوء معايير وأسس تقيس مدى تمكنه من المهارات المهنية حتى يستفيد من معرفة جوانب القوة والضعف لديه في تحسين أدائه في المواقف اللاحقة؛ ولذلك تمثل التربية الميدانية الركيزة الأساسية في برامج إعداد المعلمين، ويتوجب توفير برامج تربوية عملية قادرة على ترجمة مفاهيم ومبادئ الإعداد النظري إلى مهارات تطبيقية محسوسة، وكذلك الاستجابة العملية المباشرة لحاجات المتدربين الفردية الوظيفية منها، والشخصية على السواء (غنوم، 2012؛ خصاونة، 2014؛ العسيري، 2020).

وتحدد أهداف التربية الميدانية في ضوء المهام والكفايات الرئيسة التي يستهدف برنامج إعداد الطلبة المعلمين على اكتسابها وإتقانها، في ثلاثة جوانب أساسية وهي: الجانب المعرفي، والجانب المهاري، والجانب الانفعالي (العطوي، 2016). كما حددت الضالعي (2020) مراحل التربية الميدانية وهي: مرحلة المشاهدة؛ وفي هذه المرحلة يكلف الطلبة بمشاهدة ممارسات المعلمين في الصفوف المختلفة، وملاحظة أنشطتهم وفعاليتهم الصفية في أي مرحلة من مراحل التعليم كجزء من برنامج تهيئتهم وإعدادهم لمهنة التعليم. ومرحلة التدريس المصغر؛ وهو طريقة تهدف إلى تيسير التعقيدات الموجودة في عمليات التعليم والتعلم، إذ يقوم المدرب بأنشطة في مواقف جزئية ويتركز كبير، حيث عدد الحاضرين أقل، والزمن المتاح هنا أقل من الدرس العادي، ويتناول مهمة تدريسية محددة مثل مهارة: التمهيد للدرس، ومهارة الأسئلة، وإدارة المناقشة. وأخيرا مرحلة التدريس الضلعي؛ وهنا يتحمل الطلبة المعلمون مسؤولية التدريس الضلعي. ولا بد أن تطبق بشكل كبير قبل خروج المعلم إلى الحياة العملية وعلى مشرفي التربية الميدانية مراعاة تقييم الطلبة ليس من أجل وضع درجة معينة بل من أجل النقد البناء الذي يحسن من كفاءة الطلبة المعلمين ويكسر حاجز الرهبة والخوف من الوقوف أمام الطلبة بمدارس التطبيق.

وبما أن نجاح العمل التربوي يتمثل في فاعلية الإشراف والكفايات التي يمتلكها المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون، والتي لها دور في تنمية مهارات الطلبة المعلمين، ومساعدتهم على حل المشكلات؛ كونهم أحد أهم العناصر الأساسية في الموقف التعليمي التعليمي، وتسليحهم بالخبرات والمعارف والمهارات التي يحتاجونها (الطراونة، 2017)، إذ يعتمد عمل المشرفين على الكفاءة والخبرات والممارسات الفعالة، التي لا بد أن يمتلكوها لتوهم للإشراف على الطلبة المتعلمين، مما يكفل للطلبة المعلمين التغذية الراجعة السليمة التي تساعدهم على اختيار طرائق التدريس المناسبة، وتعديل أدائهم التعليمي وتطويره (الزبيري، 2019)؛ لذلك فإن من الضروري أن يخضع المشرف إلى التقييم، وذلك بهدف تمكينه من ممارسة دوره الإشرافي بالشكل الصحيح وتفاذي الخطأ؛ نظرا لموقعه المؤثر والأساسي في إجراء التعديلات على العملية التعليمية، ويرتبط على المشرف بعض المهمات المتمثلة في توجيه الطلبة المعلمين وتمكينهم من أساليب التدريس الحديثة، والتأكد من توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة (Taylor & Read, 2016)، ولا يتوقف ربط الكفايات بالمشرفين الأكاديميين والمعلمين المتعاونين، فهي تتجاوز أبعد من ذلك لتشمل عناصر أخرى في منظومة التربية والتعليم، وقد ازداد الاهتمام بتحديد كفايات المشرفين الأكاديميين والمعلمين المتعاونين؛ لعدم وضوح أعمالهم ووظائفهم، واختلاف هذه المهمات بين مشرف ومشرف آخر (شاهين، 2015).

وأوضح Onuma (2016) أن الإشراف عبارة عن عمليات مشتركة وتفاعلية بين المشرف والطالب المعلم على حد سواء؛ وذلك نظرا للدور التكاملي الذي يؤديه المشرف المتمثل في رقابة العملية التعليمية وتطويرها، وتحسين مهارات الطلبة المعلمين وتوجيههم، كما يشمل الإشراف على أساليب تدريس الطلبة المقررات المدرسية، وقياس فاعليتها ودرجة احتواء الخطة على النشاطات الصفية وغير الصفية، ومعرفة مدى جاهزية البيئة التعليمية وملائمتها لاحتياجات الطلبة المعلمين ومتطلبات المتعلمين، وقد صنفت الكفايات الإشرافية التي تتعلق بدور المشرف حيال عملية التعليم إلى كفايات: (معرفة، الأداء، النتائج، الإنجاز، الوجدانية)، فضلا عن تصنيفها وفقا لاتصالها بالسياسة التعليمية إلى كفايات: (علمية، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والاتصال، والتفاعل، والتقييم، والتدريب، والمناهج، والبحث والتجديد والابتكار، والعلاقات الاجتماعية، والإرشاد والتوجيه). وهذه الكفايات ترنو لتجويد أداء الطالب المعلم وتطويره وتقويمه حتى يتمكن من تقديم أفضل ما لديه لطلبته وضمان التحسين والتنمية المستدامة (Hoojqan, Gharamani, & Safari, 2015)، كما تظهر أهمية الإشراف الإلكتروني من خلال المميزات الجيدة التي يقدمها للعملية الإشرافية فهو يعمل على تقليل الاتجاهات السلبية وغير المرغوب فيها نحو الإشراف، ومن أبرز هذه المميزات إن الإشراف الإلكتروني يعمل على رفع التوترات والتحديات التي يعاني منها بعض طلبة التدريب الميداني؛ لأنه يوفر درجة من الثقة بهم وإعطاؤهم الفرصة لممارسه أعمالهم واتخاذ قراراتهم دون فرض رقابة أو أوامر عليهم، كما يتيح فرص العمل المباشر بين طلبة التدريب الميداني والمشرف دون وسائط مما يجعلهم أكثر تقبلا للإشراف فما يدور بينهم وبين المشرف هو

عمل مهني له خصوصيته بعيدا عن التشهير وإفشاء الأسرار، بالإضافة أنه يزيد فرص التأمل الذاتي نتيجة لقيام طلبة التدريب الميداني بتحليل أنشطتهم وتقييم أدائهم وتعديل سلوكهم، كما ويتيح للمشرف ولطلبة التدريب الميداني معا استخدام وسائل وأدوات إشرافية متنوعة ومتاحة أمام الجميع مما يساعد على اختصار الوقت والجهد، الذي يتبدد في زيارات فردية لا تعطي طلبة التدريب الميداني أو المشرفين وقتا كافيا للعمل (القاسم، 2013).

وتقوم كلية التربية بجامعة نجران بمسؤولية تطوير برنامج التربية الميدانية، حتى تواكب متغيرات التعليم في المملكة العربية السعودية؛ لكي تسهم بدور أكثر فعالية في ممارسة الطلبة المعلمين في بيئة تعليمية وظروف مهنية تساعدهم على معايشة الخبرة المباشرة، بالتعاون مع معلمة العلوم المتعاونة، وإدارة المدرسة، والتقنيات التربوية، والاتصال بالبيئة المحيطة بالمدرسة، من خلال التدريب الميداني، ويرتبط التدريب في مجال التربية بالكفايات الإشرافية للمشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون، وتأخذ هذه الدراسة في الاعتبار التعرف على وجهة نظر طالبات التدريب الميداني لتحديد مستوى الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة خلال التطبيق العملي لبرنامج التربية الميدانية؛ وذلك بهدف استخدام نتائج هذه الدراسة في إحداث تطوير نوعي في تنفيذ برنامج التربية الميدانية لمجارأة التطورات المعاصرة في بناء المعلم، ولعلاجة السلبيات الحالية في مختلف هذه الجوانب.

ولأهمية التربية الميدانية واعتبارها عنصرا رئيسا من عناصر إعداد المعلم قبل الخدمة، فقد تناولتها العديد من الدراسات من جوانب مختلفة، وتم عرضها في هذه الدراسة من الأقدم إلى الأحدث، حيث هدفت دراسة أبو ريا والخميسية (2010) إلى تقييم برنامج التربية الميدانية بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر (171) طالبا من طلبة التربية الميدانية، وأشارت نتائج الدراسة إلى مناسبة الجوانب التنظيمية والإدارية لبرنامج التربية الميدانية عموما، وإلى وجود اقتراحات فيما يتعلق بدور مشرفي التربية الميدانية، وأظهرت النتائج أيضا مدى الاستفادة الكبيرة لطلبة التربية الميدانية من المعلم المتعاون والمشرف الأكاديمي للتربية الميدانية.

وتوصلت دراسة جبارة وجبارة (2013) إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية دور المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون من وجهة نظر الطلبة المعلمين البالغ عددهم (160) طالبا وطالبة بجامعة العين في الإمارات العربية المتحدة، حيث بلغت نسبة أهمية دور المشرف الأكاديمي والأثر الإيجابي الذي يمثله في التربية الميدانية (87%)، بينما حصل المعلم المتعاون على نسبة (69%).

كما كشفت دراسة خصاونة (2014) عن تقييم كفاءة برنامج التربية الميدانية بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر (186) طالبة من طالبات التربية الميدانية، وأظهرت النتائج أن تقييم الطالبات لكفاءة برنامج التربية الميدانية كان على النحو الآتي: احتل مجال تقييم المشرفة الأكاديمية للتربية الميدانية المرتبة الأولى، فالمعلمة المتعاونة، ثم إجراءات برنامج التربية الميدانية، فالمدرسة المتعاونة، وأخيرا مديرة المدرسة المتعاونة.

فيما أشار الشريف (2017) إلى تحديد الصعوبات التي يتعرض لها الطالب المعلم بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية قبل وأثناء التربية الميدانية، وتحديد أثر التخصص الأكاديمي في تقدير هذه الصعوبات، وتمثلت عينة الدراسة بـ (62) طالبا، وأشارت أهم النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود صعوبات خاصة بالمشرفين بدرجة كبيرة قبل التطبيق الميداني، وهي: (عدم تزويد الطالب المعلم بقائمة التقييم، وضعف التواصل بين المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون)، أما الصعوبات التي جاءت بدرجة كبيرة أثناء التربية الميدانية، فكان أبرزها (عدم اهتمام المعلم المتعاون بدفتر التحضير الخاص بالمتدرب، وتقتصر مهمته فقط على تسليم الجدول، وعدم اطلاع الطالب المعلم على دفتر تحضير المعلم المتعاون، وعدم مساعدتهم لتطوير مستواهم التدريسي). كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص الأكاديمي.

وقد هدفت دراسة Salem (2018) إلى التعرف على المشكلات التي تواجه طلبة التدريب الميداني بقسم التربية الخاصة بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (66) طالبا وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المشكلات التي تواجه طلاب وطالبات التدريب الميداني هي المشكلات الخاصة بالمشرف الأكاديمي والمشرف التربوي (المعلم)، وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو التخصص أو المعدل التراكمي.

وهدفت دراسة الحربي (2018) التي شملت عينتها (28) طالبا من كلية التربية بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية إلى أن الطلبة المعلمين يواجهون مشاكل خلال فترة ممارستهم للتربية العملية في المدارس، وتمثلت هذه المشكلات في المشرف الأكاديمي، والمعلم المتعاون، كما يرى المتدربون أن دور المشرف الأكاديمي ضعيف، حيث لا يتعدى زيارات محدودة في الصف الدراسي واعطاء الطلبة المتدربين بعض الملاحظات البسيطة والشكلية.

وفي دراسة الجسار والتمار (2019) اجمع الطلبة المعلمون البالغ عددهم (90) طالبا في كلية التربية بجامعة الكويت على وجود مشكلات تدريسية وصفية خلال فترة التدريب الميداني أثناء مزاوتهم مهنة التدريس. وجاء مجال المشكلات الصفية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.04)، بينما جاء مجال المشكلات التدريسية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.48)، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (الدراسات الاجتماعية، والرياضيات)، وفي مجال المشكلات التدريسية لصالح تخصص الرياضيات.

وتفردت دراسة الغنامي (2019) بالتحرف على دور المعلم المتعاون في توجيه طلبة التربية الميدانية بكلية التربية بضعيف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، والبالغ عددهم (109) طالبا، وكشفت النتائج عن دور المعلم المتعاون كان كبيرا في مرحلة الإعداد للتطبيق الميداني، ومتوسطا في التوجيه لعملية التدريس ومتطلبات الحياة المهنية في المدرسة.

بينما الطالبات المعلمات في الجامعات السعودية البالغ عددهن (495) في دراسة مستريحي (2020) كان لهن وجهة نظر مختلفة، حيث بينت نتائج الدراسة أن معوقات التدريب الميداني في كليات التربية في الجامعات السعودية التي تعود إلى الطلبة أنفسهم وللمشرفين الأكاديميين جاءت بمستوى متوسط، وأما المعوقات المرتبطة بالمعلم المتعاون، والمدرسة فقد جاءت بمستوى مرتفع، وأن أعلى المعوقات درجة هي تلك المرتبطة بالمعلمين المتعاونين، وأقلها المرتبطة بالمشرفين الأكاديميين، كما بينت الدراسة أن المعوقات بشكل عام جاءت بمستوى متوسط.

وقيم الحربي (2020) (139) طالبا وطالبة بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية في دراسة قام بها بعنوان "فاعلية دور كل من المشرف الأكاديمي، والمعلم المتعاون في تحقيق أهداف التربية الميدانية بالمدارس"، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الطلاب المعلمين لفاعلية دور المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون تعزى لمتغير الجنس.

ولا بد أن نشير إلى أن جميع هذه الدراسات اتبعت المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ماعدا دراسة الحربي (2018)، التي وظفت المقابلة شبه المفتوحة كأداة لجمع البيانات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة، وتفاوتت أعداد عينة الدراسة من الطلبة المعلمون ما بين (28-495)، كما يلاحظ من الدراسات السابقة التي تناولت التربية الميدانية بالدراسة - التي أمكن مراجعتها- أنها ركزت بشكل كبير على الكشف عن كفاءة برنامج التربية الميدانية ككل، وتحديد الصعوبات والمشكلات التي يتعرض لها الطلبة المعلمين، وتناولت جميع الدراسات أهمية وفاعلية دور المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون ماعدا دراسة الجسار والتمار (2019)، التي كشفت عن المشكلات الصفية والمشكلات التدريسية، وتفردت دراسة الغنامي (2019) بالتحرف على دور المعلم

المتعاون فقط، كما تناولت بعض الدراسات تأثير بعض المتغيرات، مثل التخصص في دراسات كل من Salem (2018)، والشريف (2017)، والجسار والتمار (2019)، ومتغير الجنس في دراسة الحربي (2020). واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في حصر الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة، وكيفية قياسها، كما تم الاستفادة منها في إثراء الإطار النظري للدراسة، وتتميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات بأنها استخدمت أداتين لجمع البيانات (المقابلة الفردية، الاستبانة)، كما استخدمت المنهج الوصفي المقارن، وتناولت الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة بجامعة نجران من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية، وفق متغيري التخصص: (كيمياء، فيزياء)، ونوعية الإشراف: (عن بعد، حضوري).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الكفايات الإشرافية من أهم المتغيرات التي تؤدي دورا بارزا في الكشف عن ملامح الأداء، ويعد المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون، أحوج ما يكونوا إلى امتلاك الكفايات التي تعينهم على التخطيط الأمثل لمهمة الإشراف بسبب دورهم الكبير في تطوير نوعية التعليم وجودته، ومساعدة الطلبة المعلمين على أداء أفضل، ومن خلال واقع عمل الباحثة في الإشراف الأكاديمي ومعايشتها للواقع الإشرافي وتواصلها المباشر مع الطالبات المعلمات، فقد لاحظت وجود الكثير من التذمر والشكوى وعدم الرضا لديهن، وهذا يعد مؤشرا سلبيا قد يؤثر في طبيعة العملية التعليمية ومخرجاتها؛ لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس: ما مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران. ويتضرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران؟
2. ما مستوى الكفايات الإشرافية لدى معلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران؟
3. ما مدى وجود فروق في مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغيري: (التخصص، نوعية الإشراف).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

1. مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران.
2. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغيري: (التخصص، نوعية الإشراف).

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. تحديد مستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران؛ وذلك لمعرفة جوانب القوة والضعف.
2. إفادة القائمين على التربية الميدانية، والمشاركين فيها، بهدف تقديم التغذية الراجعة.
3. دعم خطط مشرفي وزارة التعليم لتطوير آليات الإشراف على التربية الميدانية للتغلب على القصور الذي كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية.
4. تطوير برنامج التربية الميدانية للحد من القصور الذي ستكشف عنه الدراسة الحالية، والذي قد يعزى لأسباب تتعلق بالمشرفة الأكاديمية والمعلمة المتعاونة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- ◀ الحدود الزمانية: العام الجامعي الفصل الثاني للعام (2021/2020)م، والفصل الأول للعام (2022/2021)م.
- ◀ الحدود البشرية: طالبات التدريب الميداني لقسمي: (الكيمياء، والفيزياء).
- ◀ الحدود المكانية: مبنى العلوم والآداب بجامعة نجران.
- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على نوعية الكفايات الإشرافية (عن بعد، الحضوري) للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة.

مصطلحات الدراسة:

□ الكفاية:

- عرفها خزعلي ومومني (2010، 955) بأنها: "السعة والقابلية والمقدرة والإمكانات المتاحة، والمهارات، وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على تدريب وتعليم مناسبين يجعله قادرا على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن، ويمكن ملاحظتها وقياسها".
- وتعرف إجرائيا بأنها: المقدرة على إنجاز العمل المطلوب في حدود الإمكانيات والمهارات التي تمتلكها المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة في الإشراف على طالبات التدريب الميداني بجامعة نجران.

□ الكفاية الإشرافية:

- عرفها الطراونة (2017، 14) بأنها: "المقدرة المهنية، والمهارة، والبراعة، ومقدرة المشرف على القيام بعمله في المجالات المختلفة التي تمكنه من تحسين العملية التعليمية، وتطوير مهارات الطلبة المعلمين، والارتقاء بمستوى المخرجات التعليمية".
- وتعرف إجرائيا بأنها: المهارات اللازمة للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة التي تمكنها من الإشراف على طالبات التدريب الميداني حضوريا وعن بعد، ويتم قياسها بالاستبانة التي تم تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.

□ التربية الميدانية:

- عرفها حماد وشعبان (2018، 4) بأنها: "مجموعة النشاطات والمهارات التدريسية التي يمارسها الطالب المعلم خلال فترة التطبيق الميداني بهدف مساعدة الطالب على اكتساب الكفايات المهنية والتدريسية والسلوكية التي تساعد على أداء المهام المنوطة به بإشراف هيئة أكاديمية متخصصة".
- وتعرف إجرائيا بأنها: العملية التربوية المنظمة التي تهدف إلى تزويد الطالبة المعلمة بالخبرة الميدانية، من خلال المشاهدة والمشاركة والممارسة لجوانب العملية التربوية تخطيطا وتنفيذا وتقويما؛ وذلك لإكسابها الكفايات التربوية التي تمكنها من القيام بأدوارها المستقبلية المتعددة بكفاءة وفعالية بإشراف أكاديمي وميداني.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، وهو أحد مناهج البحث العلمي، ويستخدم في المقارنة بين ظاهرتين أو أكثر، ويهدف للتوصل إلى نتائج حول الظواهر أو المشكلات المدروسة بما يمكن من تخطيطها مستقبلا.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، ويشمل المجتمع في هذه الدراسة جميع طالبات التدريب الميداني بقسمي: (الكيمياء، والفيزياء) التربوي، في مبني كلية العلوم والآداب بجامعة نجران والبالغ عددهم (107) طالبة تقريبا في الفصلين الدراسيين: (الثاني للعام 2021/2020م، والأول للعام 2021/2022م)، وتم تطبيق الأداة على المجتمع بالكامل، إلا أن (35) طالبة لم تستجيب للاستبانة من المجتمع ككل بنسبة (33%)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغيري: (التخصص، ونوعية الإشراف)، في ضوء استجابات العينة والبالغ عددها (72) استجابة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة من طالبات التربية الميدانية وفقا لتغيراتها

متغيرات الدراسة	المستويات	التكرار	النسبة
التخصص	كيمياء	39	54%
	فيزياء	33	46%
نوعية الإشراف	عن بعد	30	42%
	حضور	42	58%
الكلية		72	100%

أداتا الدراسة:

بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة التي منها دراسة العسيري (2020)، والغنامي (2019)، والعطوي (2016)، وكذلك استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم حصر عدد من الكفايات بالتواصل المباشر مع الطالبات والاتصال عبر وسائل الاتصال الاجتماعية مع المشرفات الأكاديميات والمعلمات المتعاونات، وتم طرح السؤال: (ماهي الكفايات اللازم توافرها في المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة للإشراف على طالبات التربية الميدانية)، ومن ثم تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في استبانة تضمنت الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية التي بلغت (22) مؤشرا، أما كفايات معلمة العلوم المتعاونة فقد بلغت (31) مؤشرا، في صورتها الأولية، وبعد التحكيم والعمل بملاحظات الأساتذة المحكمين أصبحت الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية (18) مؤشرا، والكفايات لدى معلمة العلوم المتعاونة (20) مؤشرا، وتقاس بمقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها على عينة الدراسة إلكترونيا عبر جوجل درايف.

صدق أداتي الدراسة وثباتها:

مرت أداتا الدراسة بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي، ويمكن تلخيص هذه المراحل في الآتي:

صدق أداتي الدراسة:

تم التأكد من صدق أداتي الدراسة (سؤال المقابلة، والاستبانة) باستخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين)؛ إذ تم عرضها على (4) من المشرفين الأكاديميين من ذوي الاختصاص في (قسم المناهج وطرائق تدريس العلوم) من جامعة نجران، وأيضا عرضت على (3) من معلمات العلوم في مدارس منطقة نجران؛ بغرض مراجعة مؤشرات أداة الدراسة وإبداء رأيهم حول صحة المؤشرات، ووضوح العبارات ودقة الصياغة اللغوية، وملاءمة الأداة ككل لهدف الدراسة، وتمت الاستفادة من ملاحظات المحكمين؛ للوصول إلى أفضل صياغة لمؤشرات الاستبانة، حيث تم حذف (12) مؤشرا، لأنه مكرر أو لا ينتمي إلى المجال، والتعديل على بقية المؤشرات، حتى وصلت مؤشرات الاستبانة إلى (41) مؤشرا خاصة بالكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالمؤشرات، ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق أداة الدراسة.

ثبات أداتي الدراسة :

يعرف الثبات بأنه ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريبا، عند إعادة تطبيق الأداة على الفرد نفسه، أو مجموعة من الأفراد، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية بطريقتين:

معامل الثبات ألفا: ويحسب من واقع نتائج إجابات جميع أفراد العينة البالغ عددهم (72) طالبة، حيث استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات لأداتي الدراسة، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية (0.92)، وللکفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة (0.85)، وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة؛ لغرض إجراء هذه الدراسة.

التجزئة النصفية: قُسمت مؤشرات الاستبانة إلى نصفين متكافئين بعد الإجابة عنها من قبل عينة الدراسة البالغ عددهم (72)، ثم حُسب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لحساب معامل الارتباط لأداتي الدراسة؛ إذ بلغ معامل الارتباط للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية (0.96)، وللکفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة (0.91)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة جدا للتحقق من ثبات الأداة؛ لغرض إجراء هذه الدراسة.

إجراءات التصحيح:

تم تصحيح أداتي الدراسة الخاصة بمستوى الكفايات الإشرافية لدى المشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): فئات المتوسطات الحسابية لمستويات تقدير استجابات أفراد العينة

دلالة الكفاية	فئة المتوسطات الحسابية
متدّن جدا	1 - أقل من 1.80
متدّن	1.80 - أقل من 2.59
متوسط	2.60 - أقل من 3.39
عالي	3.40 - أقل من 4.19
عالي جدا	4.20 - 5.00

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي: (الكيمياء، والفيزياء) في جامعة نجران؟

وللكشف عن مستوى الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء)، في مبنى العلوم والآداب، بجامعة نجران، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على مؤشرات الأداة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
17	إكساب المتدربات مهارات جديد	4.11	1.02	1	عالي
13	مناقشة الملاحظات مع المتدربات بعد انتهاء الحصة	4.06	1.05	2	
3	تقديم توجيهات وإرشادات للمتدربات قبل مرحلة التقييم	4.02	.988	3	
6	توجيه المتدربة إلى استخدام استراتيجيات التدريس الفاعلة	3.97	1.11	4	
9	استخدام أساليب تقييم واضحة ومتنوعة للمتدربات	3.97	1.05	5	

جدول (3): يتبع

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الكفائية	مستوى الكفائية
11	تزويد المتدريبات بمعلومات عن مدى استفادتهن من التدريب	3.95	1.06	6	عالي
18	عدد تقييمات المشرفة الأكاديمية كافية لتحديد مستوى أداء المتدريبات	3.95	1.06	7	
2	مناقشة الخطوط العريضة للتدريب بداية البرنامج	3.91	.972	8	
14	متابعة تنفيذ المتدريبات للملاحظات التي سجلت في التقييم السابق	3.91	1.10	9	
12	تقديم ملاحظات لتحسين مستوى أداء المتدريبات أثناء التطبيق	3.88	1.07	10	
1	توضيح المتطلبات الفعلية للتدريب الميداني	3.86	.990	11	
15	متابعة دفتر التحضير الخاص بالمتدريبات	3.86	1.19	12	
16	التأكيد على النشاطات الصفية والغير صفية	3.82	1.09	13	
5	الاجتماع مع المتدريبات بشكل دوري	3.77	1.31	14	
8	الالتزام بإجراءات تقويم المتدريبات المعتمدة بالجامعة	3.55	1.22	15	
7	تشجيع المتدربة على تطوير ذاتها ورفع كفاءتها المهنية	2.66	1.38	16	متوسط
10	استخدام أساليب التقويم المرحلي	2.55	1.23	17	متدني
4	إلزام المتدريبات بإجراءات الدوام التدريسي	2.53	1.28	18	
	الكلية	3.68	1.12		عالي

يوضح الجدول (3) أن المؤشرات الكلية الخاصة بمستوى الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي: (الكيمياء، والفيزياء) بجامعة نجران كانت عالية، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.68)، وتراوحت المؤشرات العالية بين (3.55-4.11)، وحصلت على الرتبة من (1-15)؛ بمعنى أن المشرفة الأكاديمية كانت قادرة على تقديم توجيهات وإرشادات للمتدريبات قبل مرحلة التقويم، وإكسابهن مهارات جديدة، ومناقشة الخطوط العريضة للتدريب في بداية البرنامج، وكذلك الملاحظات الخاصة بهن بعد انتهاء الحصة، وتزويد المتدريبات بمعلومات عن مدى استفادتهن من التدريب، وتقديم ملاحظات لتحسين مستوى أدائهن أثناء التطبيق، والتأكيد على النشاطات الصفية والغير صفية، واستخدام استراتيجيات التدريس الفاعلة، ومتابعة دفتر التحضير الخاص بالمتدريبات، والالتزام بإجراءات تقويم المتدريبات المعتمدة بالجامعة. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تمكن المشرفات الأكاديميات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؛ كون التربية الميدانية في صميم تخصصهن، ويشمل خلاصة المعارف والمقررات التي سبق لهن تدريسها لطلباتهن في الكلية، كما أنهن يقمن بالأدوار الموكلة إليهن بشكل جيد وفق ما هو محدد في برنامج التدريب الميداني، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو ريا والخميسية (2010)، جبارة وجبارة (2013)، خصاونة (2014)، ومستريحي (2020)، بينما اختلفت مع دراستي الشريف (2017)، والحري (2018)، التي بينت أن دور المشرف الأكاديمي ضعيف ولا يتعدى زيارات محدودة في الصف الدراسي لإعطائهن بعض الملاحظات البسيطة والشكلية، كما حصل مؤشر واحد على مستوى كفاية متوسطة، وهو: (تشجيع المتدربة على تطوير ذاتها ورفع كفاءتها المهنية)، وبمتوسط حسابي (2.66)، وقد يعزى ذلك إلى عدم تصريح بعض المشرفات الأكاديميات بذلك لفظيا، ولكن طالما أن أغلب المؤشرات عالية فهذا يعني أن التشجيع على التطوير لم يكن مصرحا به من قبل كل المشرفات الأكاديميات، وأنه كان ضمنيا من خلال متابعة الطالبة وحثها على تحسين أدائها التدريسي، وجاءت فقرتان بمستوى كفاية متدن وهما: (استخدام أساليب التقويم المرحلي، وإلزام المتدريبات بإجراءات الدوام المدرسي)، وبمتوسط حسابي (2.55، 2.53)، وقد يعزى ذلك إلى عدم إطلاع بعض المشرفات الأكاديميات طالباتهن على أساليب التقويم المتبعة، كما أن الدوام المدرسي هو من مسؤوليات مديرة المدرسة ومعلمة العلوم المتعاونة، ويتم الإشراف الأكاديمي في الجامعة من خلال اللقاءات الأسبوعية في يوم محدد تتفق عليه المشرفة الأكاديمية مع طالباتها على اللقاء فيه، دون نزول المشرفة الأكاديمية إلى المدرسة مع طالباتها بحسب توجيهات مسؤولي التربية الميدانية في قسم المناهج وطرائق التدريس بجامعة نجران، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي الشريف (2017)، والحري (2018).

السؤال الثاني: ما مستوى الكفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران؟

للكشف عن مستوى الكفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء)، في جامعة نجران، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهن على مؤشرات الأداء، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الكفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	تعريف المتدربة بواجباتها أثناء التدريب الميداني	4.13	.967	1	عالي
19	تشجيع المتدربة على تعزيز قيم الانتماء والمواطنة لدى الطالبات	4.08	1.04	2	
4	تنفيذ درس أمام المتدربة في نفس الصف الذي ستدرس فيه	3.95	1.18	3	
5	إرشاد المتدربة إلى حل المشاكل التي من الممكن أن تواجهها أثناء التطبيق	3.95	1.12	4	
3	مراقبة التزام المتدربة بإجراءات العملية التدريسية	3.93	1.05	5	
20	تسهيل تقديم المتدربة للدرس عبر الشاشة الذكية عن بعد	3.88	1.04	6	
18	تنبيه المتدربة أن تكون قدوة حسنة للطالبات بجميع تصرفاتها	3.31	1.47	7	متوسط
17	مناقشة المتدربة في خطة الدرس قبل تنفيذها	3.28	1.40	8	
14	تشجيع المتدربة على ربط الجانب النظري بالجانب العملي	3.26	1.43	9	
12	توجيه المتدربة إلى تنوع استراتيجيات وطرق التدريس بما يتناسب مع الدرس	3.24	1.41	10	
10	توجيه المتدربة إلى إثارة الدافعية لدى الطالبات	3.22	1.39	11	
6	تعريف المتدربة بخصائص الطالبات التي ستدرسن	3.20	1.42	12	
7	توجيه المتدربة إلى الطريقة المناسبة لإدارة الصف	3.20	1.42	13	
13	توجيه المتدربة إلى اختيار أساليب التقويم المناسبة للدرس	3.20	1.42	14	
11	توجيه المتدربة إلى اختيار الأنشطة الصفية المناسبة للدرس	3.17	1.45	15	
9	توجيه المتدربة إلى مراعاة الفروق الفردية لدى الطالبات	3.15	1.47	16	
8	توجيه المتدربة إلى الطريقة الصحيحة للتمهيد للدرس	3.04	1.41	17	
2	تعريف المتدربة بالأنظمة المعمول بها في المدرسة	2.46	1.45	18	متدني
16	الحرص على التواجد مع المتدربة أثناء عرض الدرس	2.26	1.26	19	
15	مساعدة المتدربة في صياغة أسئلة الاختبارات وفق جدول المواصفات	2.15	1.16	20	
	الكلية	3.31	1.30		متوسط

يوضح الجدول (4) أن المؤشرات الكلية الخاصة بالكفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء) بجامعة نجران كانت متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.31)، وبلغت المؤشرات العالية (6) مؤشرات، بمتوسط حسابي كبير يتراوح بين (3.88-4.13)، وحصلت على الرتبة من (6-1)؛ بمعنى أن معلمة العلوم المتعاونة قامت بتعريف المتدربات بواجباتهن أثناء التدريب الميداني، وتشجيعهن على تعزيز قيم الانتماء والمواطنة لدى الطالبات، كما نفذت دروس أمام المتدربات في نفس الصف الذي سيدرسن فيه، وأرشدتهن إلى حل المشكلات التي من الممكن أن يواجهنها أثناء التطبيق، ومراقبة التزامهن بإجراءات العملية التدريسية، وتسهيل تقديمهن للدرس عبر الشاشة الذكية عن بعد. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضرورة هذه المؤشرات لعمل الطالبات المعلمات، وأي تقصير فيها من الممكن أن يحدث خلال كبرى في العملية التعليمية، وفي مشكلات لكل من المتدربات والطالبات في المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أوريا والخمايسة (2010)، خصاونة (2014)، والغنامي (2019)، حيث أشارت إلى أن دور المعلم المتعاون كان كبيرا في مرحلة الإعداد للتطبيق الميداني، بينما اختلفت مع دراسات كل من الشريف (2017)، الحربي (2018)، ومستريحي (2019)، كما

حصل (11) مؤشرا على مستوى كفاية متوسطة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.04-3.31)، وهي: (تنبيه التدريسية على أن تكون قدوة حسنة للطالبات بجميع تصرفاتها، ومناقشتها في خطة الدرس قبل تنفيذها، كما تشجعهن على ربط الجانب النظري بالجانب العملي، وتوجيههن إلى تنوع استراتيجيات وطرق التدريس، وإثارة دافعية الطالبات، وتعريفها بخصائصهن، وكيفية إدارة الصف، واختيار أساليب التقويم المناسبة للدرس، واختيار الأنشطة الصفية، ومراعاة الفروق الفردية، والطريقة الصحيحة للتمهيد للدرس)، وقد يعزى ذلك إلى ثقة معلمات العلوم المتعاونات بطالبات التدريب الميداني؛ كونهن حصلن على تأهيل عال خلال مسيرتهن التعليمية في كلية التربية، فلا يوجد لهن العديد من النصائح حول عملية التدريس، وقد تفكر معلمة العلوم في أن الطالبات لديهن مشرفة أكاديمية ستقدم لهن هذه النصائح، ولا داعي لتكرارها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات الغنامي (2019)، وجبارة وجبارة (2013)، اللتين كشفتنا عن دور المعلم المتوسط في التوجيه لعملية التدريس ومتطلبات الحياة المهنية في المدرسة، ونسبة الأثر الإيجابي الذي يمثله المعلم المتعاون في التربية الميدانية وهو (69%)، وجاءت (3) مؤشرات بمستوى كفاية متدن، وهي: (تعريف المتدربة بالأنظمة المعمول بها في المدرسة، والتواجد مع التدريسية أثناء عرض الدرس، ومساعدتها في صياغة أسئلة الاختبارات وفق جدول المواصفات)، وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.15، 2.46)، وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة المعلمة المتعاونة بأهمية هذه المعايير، حيث إن المعلمة نفسها تمتلك مؤهل البكالوريوس فقط، وهي بحاجة إلى عدد من الدورات التدريبية الخاصة بالتدريب الميداني، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الشريف (2017)، الحربي (2018)، ومستريحي (2020) التي أشارت إلى أن المعوقات المرتبطة بالمعلم المتعاون جاءت بمستوى مرتفع، وإلى عدم اهتمام المعلم المتعاون بدفتر التحضير الخاص بالمتدرب، وتقتصر مهمته فقط على تسليم الجدول، وعدم إطلاع الطالب المعلم على دفتر تحضير المعلم المتعاون، وعدم مساعدته لتطوير مستواه التدريسي

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغيري: (التخصص، نوعية الإشراف).

متغير التخصص:

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغير التخصص: (كيمياء - فيزياء)، حُسبت المتوسطات الحسابية لكل من استجابات طالبات التدريب الميداني، واختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطين، وهذا ما يوضحه الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران لمتغير التخصص

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كيمياء	39	3.66	1.19	70	-1.64	0.17	غير دال
فيزياء	33	4.19	0.89				

يبين الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغير التخصص (كيمياء - فيزياء)؛ إذ بلغت قيمة (ت) (-1.64)، ومستوى الدلالة (0.17). وقد يعزى ذلك إلى تقارب تخصصي الكيمياء والفيزياء، كما أن المشرفة التي تشرف على طالبات الكيمياء هي نفسها التي تشرف على طالبات الفيزياء بجامعة نجران، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراستي Salem (2018)، والشريف (2017)، وتختلف مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الجسار والتمار (2019).

متغير نوعية الإشراف:

لكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغير نوعية الإشراف: (عن بعد - حضوري)، حُسبت المتوسطات الحسابية لكل من استجابات طالبات التربية الميدانية واختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطين، وهذا ما يوضحه الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران لمتغير نوعية الإشراف

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة اللفظية	الدلالة
نوعية الإشراف	30	3.31	1.26	70	0.13	غير دال	0.52
عن بعد	42	3.28	1.17				

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغير نوعية الإشراف: (عن بعد - حضوري)؛ إذ بلغت قيمة (ت) (0.13)، ومستوى الدلالة (0.52). وقد يعزى ذلك إلى فاعلية استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني والمنصات التعليمية في التواصل مع طالبات التدريب الميداني، كما أن المشرفات: (الأكاديمية، معلمة العلوم المتعاونة) لم يتلقين دورات تدريبية في التدريب الميداني عن بعد؛ ليكون إشرافهن الإلكتروني مختلفاً عن الإشراف الحضوري.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. درجة الكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء) بجامعة نجران كانت عالية، ونسنتج أن المؤهلات العلمية العالية والخبرة التدريسية لها دور في رفع كفاية الإشراف على طالبات التدريب الميداني.
2. درجة الكفايات الإشرافية لمعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بقسمي (الكيمياء، والفيزياء) بجامعة نجران كانت متوسطة. ونسنتج أن معلمات العلوم المتعاونات بحاجة لمزيد من الدورات التدريبية حول كيفية الإشراف على طالبات التدريب الميداني.
3. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) للكفايات الإشرافية للمشرفة الأكاديمية ومعلمة العلوم المتعاونة من وجهة نظر طالبات التربية الميدانية بجامعة نجران تعزى لمتغيري التخصص: (كيمياء - فيزياء)، ونوعية الإشراف (عن بعد - حضوري)، ونسنتج أن المشرفات بحاجة إلى دورات تدريبية على الإشراف الإلكتروني عن بعد.

التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. عقد دورات تدريبية لمعلمات العلوم المتعاونات؛ لتوعيتهن بالأدوار المنوطة بهن لتسهيل الفترة التدريبية لطالبات التربية الميدانية.
2. عقد دورات تدريبية للمشرفات الأكاديميات ومعلمات العلوم المتعاونات على الإشراف الإلكتروني عن بعد، والفرق بينه وبين الإشراف الحضوري.

المقترحات:

في ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة أمكن تقديم المقترحات الآتية:

1. إجراء دراسة مستقبلية حول الكفايات الإشرافية لمديرة المدرسة من وجهة نظر طالبات التدريب الميداني.
2. وضع تصور مقترح للكفايات الأشرفية لكل من المشرفة الأكاديمية، والمعلمة المتعاونة، ومديرة المدرسة.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول الكفايات المطلوبة للإشراف الإلكتروني عن بعد.

المراجع:

- أبوريا، محمد يوسف، والخمايسة، إياد محمد (2010). تقييم برنامج التربية الميدانية في جامعة حائل من وجهة نظر المديرين والمعلمين وطلبة التربية الميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 56، 32-5.
- جبارة، كوثر، وجبارة، تميم (2013). تقييم برنامج التربية الميدانية في برنامج الدبلوم المهني من وجهة نظر طلبة جامعة العين، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 2(5)، 495-509.
- الجسار، سلوى عبد الله، والتمار، جاسم محمد (2019). المشكلات التدريسية والصفية التي تواجه الطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الكويت أثناء التدريب الميداني، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 13(2)، 317-336.
- الحرابي، بدر عبدالله (2018). معوقات التدريب الميداني من وجهة نظر الطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة حائل: دراسة حالة قسم الثقافة الإسلامية، *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 19(132)، 163-196.
- الحرابي، لطيفة عبدالله (2020). واقع التربية الميدانية للبرامج التربوية بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلاب المعلمين، *مجلة كلية التربية بجامعة كثر الشيخ*، 20(4)، 41-75.
- الحسين، أحمد محمد (2018). تطوير برنامج التربية العملية بعمادة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد في ضوء أسلوب التدريس المصغر، *مجلة العلوم التربوية*، 3(3)، 320-409.
- حماد، محمد أحمد، وشعبان، هدى محمد (2018). فاعلية التدريب الميداني لطلاب برنامج التربية الخاصة على كفاءتهم الذاتية المدركة واتجاهاتهم نحو الطلاب ذوي صعوبات التعلم. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 7(2)، 1-18.
- خزعلي، قاسم، ومومني، عبد اللطيف (2010). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 26(3)، 553-592.
- خصاونة، خلود احمد (2014). درجة كفاءة برنامج التربية الميدانية لطالبات كلية التربية في جامعة حائل من وجهة نظر الطالبة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 2(8)، 13-39.
- الزبيري، شريفة عبد الله. (2019). فاعلية برنامج إرشادي لتطوير مهارات مشرفات التدريب الميداني بقسم التربية الخاصة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5(2)، 1-27.
- السحاري، محمد عوض، آل فرحان، إبراهيم أحمد، والشملتي، عمر عبد القادر (2018). برنامج تدريبي مقترح قائم على التعلم المستند للدماغ وأثره على تطوير الممارسات التدريسية وتنمية المفاهيم العلمية والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى طلاب التربية الميدانية بكلية التربية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية*، 56، 620-643.

- شاهين، عبد الرحمن يوسف (2015). درجة امتلاك وممارسة كفايات الاشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، *المجلة الدولية للتربوية*، 4(6)، 1-26.
- الشريف، محمد سعد (2017). معوقات الاستفاده من التربيه الميدانية من وجهة نظر الطلاب المعلمين بجامعة المجمعة، *مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد*، 22، 1123-1160.
- الضالعي، زيدة عبد الله (2020). *التدريس مهارات واستراتيجيات*، الرياض: دار الزهراء.
- الطراونة، روان عماد الدين (2017). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العسيري، هوزان أحمد (2020). تقييم الطلاب لبرامج التدريب الميداني في التربية الخاصة وموائمة مخرجاتها لسوق العمل، *مجلة التربية الخاصة والتأهيل*، 11(39)، 89-136.
- العطوي، رويدا (2016). تقويم فاعلية برنامج التدريب الميداني من وجهة نظر طلبة قسم التربية الخاصة في جامعة تبوك، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5(10)، 91-108.
- الغنامي، نانف خالد (2019). دور المعلم المتعاون في توجيه طلاب التربية الميدانية في كلية التربية ببعض من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة ببشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، 4، 145-173.
- غنوم، أحمد عبد الكريم (2012). *التربية الميدانية في كلية التربية بجامعة الملك خالد: الواقع والمأمول، دراسات تربوية ونفسية*، 77، 171-218.
- القاسم، رشا راتب (2013). *واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير)*، جامعة النجاح، فلسطين.
- مستريحي، مها محمد (2020). معوقات التدريب الميداني من وجهة نظر طالبات كليات التربية في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة حائل، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 9(2)، 150-179.

Hoojqan, A., Gharamani, J., & Safari, S. (2015). The effect of educational supervision on improving teachers' performances in Guidance Schools of Marand. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(2), 1731-1735.

Hora, M. T., Wolfgram, M., & Thompson, S. (2017). What do we know about the impact of internships on student outcomes? Results from a preliminary review of the scholarly and practitioner literatures. *Center for Research on College-Workforce Transitions Research brief*, 2, 1-20.

Onuma, N. (2016). Principals performance of supervision of instructions in secondary schools in Nigeria. *British Journal of Education*, 4(3), 40-52.

Salem, A. (2018). Problems of field training facing students of the Department of Special Education at Majmaah University and how to confront them. *Shaqra University Journal*, 8, 1-17.

Taylor, N. & Read, D. (2016). *Informational handbook for educational supervisor: Dental foundation training cohort 2016 to 2017*. England: National Health Service.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Raya, Muhammad Yusuf, wa Al-Khamaiseh, Iyad Muhammad (2010). Taqwim barnamaj altarbiat almaydaniat fi jamieat hayil min wijhat nazar almodirin walmuealimin watalabat altarbiat almaydaniati, *Majalat Aitihad Aljamieat Alearabiat*, 56, 5-32.
- Al-Asiri, Hozan Ahmed (2020). Taqyim altulaab libaramij altadrib almaydani fi altarbiat al khasat wamuayimat mukhrajatiha lisuq aleimla, *Majalat Altarbiat Alkhasat Waltaahila*, 11(39), 89-136.
- Al-Dhalei, Zubaydah Abdullah (2020). *Altadris maharat wastiratijiati*, Alriyad: Dar Alzahra'.
- Al-Ghanami, Naif Khaled (2019). Dawr almuealim almutaeawin fi tawjih tulaab altarbiat almaydaniat fi kuliyat altarbiat bieafif min wijhat nazarihim, *Majalat Jamieat Bishat Lileulum Ali'iansaniat Waltarbawiat*, 4, 145-173.
- Al-Harbi, Badr Abdullah (2018). Mueiqat altadrib almaydani min wijhat nazar altalabat almuealimin fi kuliyat altarbiat bijamieat hayl: Dirasat halat qism althaqafat al'iisamiati, *Jameiat Althaqafat min 'Ajl Altanmiati*, 19(132), 163-196.
- Al-Harbi, Latifa Abdullah (2020). Waqie altarbiat almaydaniat lilbaramij altarbawiat bijamieat alqasim min wijhat nazar altulaab almuealimina, *Majalat Kuliyat Altarbiat Bijamieat Kafr Alshaykh*, 20(4), 41-75.
- Al-Hussein, Ahmed Mohamed (2018). Tatwir barnamaj altarbiat aleamaliat bieimadat altaealum al'iilikrunii waltaealum ean bued fi daw' 'uslub altadris almusaghra, *Majalat Aleulum Altarbawiat*, (3), 320-409.
- Al-Jassar, Salwa Abdullah, and Al-Tamar, Jassim Muhammad (2019). Almushkilat altadrisiat walsafiat alati tuajih altalabat almuealimin fi kuliyat altarbiat bijamieat alkuayt 'athna' altadrib almaydani, *Majalat Aldirasat Altarbawiat Walnafsati*, 13(2), 317-336.
- Al-Qasim, Rasha Ratib (2013). *Waqie aistikhdam al'iishraf al'iilikrunii fi almadaris alhukumiat min wijhat nazar almushrifin altarbawiiyn fi shamal aldifat algharbia* (risalat majistir), Jamieat Alnajahi, Filastin.
- Al-Sahari, Muhammad Awad, Al-Farhan, Ibrahim Ahmed, and Al-Shamlati, Omar Abdel-Qader (2018). Barnamaj tadribiun muqtarah qayim ealaa altaealum almustanid lildimagh wa'atharih ealaa tatwir almunarasat altadrisiat watanmiat almafahim aleilmiat walaitijah nahw mihnaltadris ladaa tulaab altarbiat almaydaniat bikuliyat altarbiat bijamieat almalik khald. *Almajalat Altarbawiat*, 56, 620-643.
- Al-Sharif, Mohamed Saad (2017). Mueawiqat alaistifadat min altarbiat almaydaniat min wijhat nazar altulaab almuealimin bijamieat almajamaeati, *Majalat Kliat Altarbiat Bijamieat Bursaeid*, 22, 1123-1160.

- Al-Tarawneh, Rawan Imad Al-Din (2017). *Darajat tawafur alkifayat all'iishrafiat ladaa almushrifin altarbawiiyn fi almawadi aleilmiat fi almadaris alkhawat fi muhafazat aleasimat eamaan waealaqatiha bialruwh almaenawiat lilmuealimin min wijhat nazarihim* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urduunn.
- Al-Zubayri, Sharifa Abdullah (2019). Faeiliat barnamaj 'iirshadiun litatwir maharat musharifat altadrib almaydani biqism altarbiat alkhawat bijamieat al'amirat nurat bint eabd alrahman, *Almajalat Altarbawiat Aldawliat Almutakhasisati*, 5(2), 1-27.
- Atwi, Rowaida (2016). Taqwim faeiliat barnamaj altadrib almaydani min wijhat nazar talabat qism altarbiat alkhawat fi jamieat tbuk, *Almajalat Altarbawiat Alduwliat Almutakhasisati*, 5(10), 91-108.
- Ghanoum, Ahmed Abdel Karim (2012). Altarbiat almaydaniat fi kuliyat altarbiat bijamieat almalik khalid: Alwaqie walmamuli, *Dirasat Tarbawiat Wanafsiat*, 77, 171-218.
- Hammad, Mohamed Ahmed, and Shaaban, Hoda Mohamed (2018). Faeiliat altadrib almaydani litulaab barnamaj altarbiat alkhawat ealaa kafa'atihim aldhaatiat almudrikat waitijahatihim nahw altulaab dhawi sueubat altaealumi. *Almajalat Altarbawiat Alduwaliat Almutakhasisati*, 7(2), 1-18.
- Jabara, Kawthar, wa Jabara, Tamim (2013). Taqwim barnamaj altarbiat almaydaniat fi barnamaj aldiblum almihni min wijhat nazar talabat jamieat aleayni, *Almajalat Altarbawiat Alduwaliat Almutakhasisati*, 2(5), 495-509.
- Khasawneh, Kholoud Ahmed (2014). Darajat kafa'at barnamaj altarbiat almaydaniat litalibat kuliyat altarbiat fi jamieat hayil min wijhat nazar altaalibati, *Majalat Jamieat Alqudus Almaftuhah Lil'abhath Waldirasat Altarbawiat Walnafsiati*, 2(8), 13-39.
- Khazali, Qassem, and Momani, Abdul Latif (2010). Alkifayat altadrisiat ladaa muealimat almarhalat al'asasiat aldunya fi almadaris alkhawat fi daw' mutaghayirat almuahal aleilmii wasanawat alkhibrat waltakhasusi, *Majalat Jamieat Dimashq Lileulum Altarbawiat Walnafsiati*, 26(3), 553-592.
- Mustrehi, Maha Mohamed (2020). Mueawiqat altadrib almaydani min wijhat nazar talibat kuliyat altarbiat fi aljamieat alsaeudiati: Dirasat halat jamieat hayl, *Majalat Al'iidarat Waltanmiat Lilbuhuth Waldirasati*, 9(2), 150-179.
- Shaheen, Abdul Rahman Youssef (2015). Darajat aimitlak wamumarasat kifayat all'iishraf altarbawii almueasir fi daw' khasayis mujtamae almaerifat bimintaqat almadinat almunawarati, *Almajalat Aldawliat Altarbawiat*, 4(6), 1-26.

أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء

الاستلام: 15/ديسمبر/2021
التحكيم: 22/ديسمبر/2021
القبول: 30/ديسمبر/2021

جمال درهم أحمد زيد¹
حنان حسن ناجي الشجاع^(*,2)

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

¹ باحثة في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

* عنوان المراسلة: hanan.alshujaa@gmail.com

أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، ومستوى ممارسته في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (264) استبانة على مجتمع الدراسة، من القيادات الأكاديمية والإدارية متمثلة: برؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الإدارات، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل، وبعد إجراء التحليل المناسب أظهرت النتائج أن ممارسة التوجه الريادي جاء بمستوى عال، وقد كان أعلى أبعاد التوجه الريادي توافراً بعد الإبداع، وأقل الأبعاد توافراً بعد المخاطرة، وكان مستوى تحقق التميز المؤسسي عالياً، وجاء بعد القيادة أكثر تحققاً، بينما جاء بعد الموارد البشرية أقل تحققاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التوجه الريادي يزيد من التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، وفي ضوء تلك النتائج استخلصت الدراسة استنتاجات، أهمها: أن التوجه الريادي يعزز التميز المؤسسي في الجامعات من خلال زيادة الإبداع والتنافسية والاستباقية والمخاطرة، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتوجه الريادي بجميع أبعاده، لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده، وأن تجعله الجامعات من الأهداف الاستراتيجية لأنه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، التميز المؤسسي، الجامعات اليمنية الأهلية.

The Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Private Yemeni Universities in Sana'a

Abstract:

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial orientation on achieving institutional excellence at private universities in Sana'a and the level of practicing this orientation and achieving institutional excellence. To achieve this, the researchers used the analytical descriptive method. A questionnaire was distributed to the study population (264), who were selected by the complete census method. The participants were university rectors, vice-rectors, deans, vice-deans, heads of academic departments and managers of administrative departments. The study results showed that the practice of entrepreneurial orientation was at a high level, the most available dimension being creativity and the least available being risk-taking. Further, the achieved institutional excellence was high, of which leadership dimension was more achieved, while the dimension of human resources was less achieved. It was found that entrepreneurial orientation increases institutional excellence in Yemeni private universities by increasing creativity, competitiveness, proactiveness and risk-taking. The study recommended increasing attention to all dimensions of entrepreneurial orientation as well as institutional excellence. In order to achieve high levels of performance, Yemeni private universities should include these two themes in their strategic objectives.

Keywords: entrepreneurial orientation, institutional excellence, Yemeni private universities.

المقدمة:

تعمل المؤسسات بمختلف أنواعها في بيئة تنافسية معاصرة تتسم بالتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي أظهرت العديد من التحديات التنافسية على الصعيدين: المحلي والدولي، وكل هذه التطورات والتحويلات أحدثت انعكاسات على كافة المؤسسات، فلم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، بل أصبح التميز في الأداء ضرورة من أجل بقائها ونموها وقدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة، وتفوقها في ظل المنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها.

ويعتبر التوجه الريادي من القضايا الإدارية التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين الإداريين، وأصبح من المواضيع الرئيسية في ميدان الريادة والاستراتيجية في العقدين الأخيرين، حيث إنه يدعم القيادة في الإدارة العليا في صياغة استراتيجية متضمنة للأفكار المبتكرة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية والاستجابة لها والحفاظ على رؤية المؤسسات والتفوق على المنافسين، كما أنه يعد عاملاً فاعلاً لنجاح أية مؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة؛ وذلك من خلال دوره في توليد الأفكار الجديدة، وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، وإيجاد طرق جديدة للإنتاج، والدخول في أعمال وأسواق جديدة، والاستباقية لتلبية رغبات العملاء ومعرفة توقعات السوق، فضلاً عن المجازفة في الأعمال المتصفة بالمخاطرة (Okangi, 2019).

وفي ظل التطورات العلمية المتسارعة تطورت المساهمات الفكرية لرواد الإدارة ومفكرها فيما يتعلق بإيجاد أساليب إدارية حديثة تواكب هذه التغيرات وتساهم في بقاء المؤسسات وتطورها، حينها ظهر مفهوم التميز المؤسسي المرتكز على مفهوم التفوق في الأداء، والتفرد في تقديم منتجات متميزة وبجودة عالية (Terouhid & Ries, 2016)، ويعد التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحدانية، إذ حظي باهتمام الباحثين في مختلف اتجاهاتهم الفكرية. وأصبح مطلباً تسعى إليه المؤسسات المعاصرة؛ لأن عصر المعرفة والتقنية والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها الاتجاهات والأساليب التقليدية، وإنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز (Ershadi & Dehdazzi, 2019). ويتحقق التميز المؤسسي من خلال إحداث تغيير وتطوير مستمر في رؤية ورسالتها وأهدافها المؤسسة، بحيث تعكس توجهها الاستراتيجي ومسارها المستقبلي في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة بها، وكذلك توفير قيادة لديها القدرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية وتنميتها، والتطوير المستمر لإدارة العمليات، واستخدام الموارد بكفاءة، وبناء علاقات ناجحة مع الشركاء الخارجية (Houshi & Taleghani, 2016)، ويشير شحاتة (2021) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يعتبر مدخلاً أساسياً ومهماً في تحسين وتطوير أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث إن التميز المؤسسي يعد من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير المستمر.

ويذكر Yean و Kheng (2017) أن التوجه الريادي هو من أكثر التوجهات التي تساهم في استغلال الموارد في الجامعات وصولاً إلى الأداء المتميز، من خلال توليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها، واستحداث المناهج، وإيجاد طرق وأساليب جديدة للتدريس، وتقديم خدماتها بجودة عالية وطرق مبتكرة، ومعرفة التوقعات المستقبلية، وتلبية احتياجات المستفيدين، والدخول في الأعمال الجديدة.

وتواجه الجامعات اليمنية العديد من التحديات التي تفرض عليها التوجه نحو تفعيل هذه الاتجاهات الحديثة في ظل تغيرات عديدة فرضتها أجواء المنافسة واتساع قطاعات التعليم العالي وتزايد الجامعات الأهلية في اليمن؛ مما يحتم على هذه الجامعات السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسة التوجه الريادي؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية.

اللفية النظرية:

أولاً: التوجه الريادي:

تعود جذور التوجه الريادي إلى أدبيات الاستراتيجيات لباحث Miller، حيث وصف التوجه الريادي بأنه المشاركة في ابتكار المنتجات والخدمات والسوق والدخول بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، والسعي مبكراً نحو الاستباقية (Miller, 1983, 771)، ثم يأتي من بعده Lumpkin و Dess الذي يعتبر مجدد مفهوم التوجه الريادي، ويعرفه بأنه استراتيجية المؤسسات لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية واستباقية (Lumpkin & Dess, 1996)، ويرى (Zeebaree & Siron, 2017, 44) أن التوجه الريادي اتجاه استراتيجي تمارسه المؤسسة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة من أجل التفوق على المنافسين، وبنفس السياق يعرف (Hernández-Perlines, Basco, Rodríguez-García, 2020, 113) أن التوجه الريادي هو "الاستراتيجية التي تدفع المؤسسات إلى تبني سلوكيات الإبداع والمبادرات للدخول إلى أسواق جديدة من أجل الحصول على قيمة وتحقيق التميز والتفوق التنافسي".

ونستنتج مما سبق أن التوجه الريادي استراتيجية تضعها الإدارة العليا مبنية على سلوكيات التوجه الريادي لمواكبة التطورات وتقديم الخدمات المبتكرة، واكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق واستغلالها والمجازفة في الأعمال ذات المخاطرة؛ للتغلب على المنافسين، والوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وتتمثل أبعاد التوجه الريادي في الآتي:

البعد الأول: الإبداع:

كلمة "الإبداع" مشتقة من الكلمة اللاتينية (innova) التي تعني "جديد" وهو القيام بشيء مختلف وجديد (Taşkıran, 2019, 672)، ويشير Arshi (2016, 6) إلى أن الإبداع "عملية تقوم بتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات وأساليب وطرق مبتكرة"، بينما يرى Ortt و Rezaei (2018, 629) أنه عملية تشمل المدخلات والعمليات وينتهي بتقديم منتج جديد في السوق، ويعتبر الإبداع عاملاً مهماً للمؤسسات للمساهمة في تحقيق الأداء المتميز والتفوق المؤسسي في أي مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الإداري للمؤسسة، حيث إنه يعمل على إيجاد حلول للمشاكل بطرق سهلة وجديدة، وقد أوضح Maldonado و Martinez (2015, 162) أن الإبداع "يسهم في تطوير الخدمات ذات الصلة للمؤسسات ومورديها ومستهلكيها من خلال التقنيات الجديدة والعمليات الجديدة والطرق الجديدة والخدمات الجديدة والأعمال الجديدة".

ونستخلص مما سبق أن الإبداع هو ميل المؤسسات إلى دعم الأفكار المبتكرة وتبنيها، بحيث يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتطبيق طرق وأساليب جديدة، وإيجاد حلول أصيلة للمشاكل؛ من أجل الحصول على مزايا تنافسية، والتوصل إلى تحقيق التميز المؤسسي.

البعد الثاني: الاستباقية:

يعتبر بُعد الاستباقية من أهم أبعاد التوجه الريادي، فهي تمثل الاستعداد لتوقع الطلب في المستقبل، كما أنها رغبة الإدارة العليا لأي مؤسسة أن تكون هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد (Hernández-Linares, Kellermanns, López-Fernández, & Sarkar, 2019)، ويشير Ortt و Rezaei (2018) إلى أنها ميل المؤسسة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للإفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير أعمال المؤسسة وإنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات فعالة من خلال تكنولوجيا حديثة. ومما سبق يمكن أن نستخلص الاستباقية بأنها ميل المؤسسات إلى توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث يمكنها هذا التوقع من تقديم: منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة، وتطوير أعمالها؛ لتحقيق أهدافها وتميزها.

الْبُعد الثالث: المخاطرة؛

تعتبر المخاطرة من الأبعاد المهمة للتوجه الريادي؛ حيث إنه لا يمكن الانطلاق والدخول في أعمال جديدة دون أن يتحمل كل ريادي وكل مؤسسة قدراً معيناً من المخاطرة وتأثيراتها الحياتية والمستقبلية (Farooq & Vij, 2018) وينشأ سلوك المخاطرة نتيجة ميل المؤسسة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (Zhai et al., 2018). وتعرف المخاطرة بأنها استعداد المدراء للقيام باستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر والدخول في الاستثمارات الكبيرة لإنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو الدخول في أعمال جديدة (Wales, 2016, 5). ويمكن أن نستخلص تعريف المخاطرة: أنها استراتيجية تتبناها الإدارة العليا للمؤسسات، وتتصف بالمخاطرة للدخول في مشاريع جديدة أو من أجل الدخول إلى أسواق جديدة.

الْبُعد الرابع: التنافسية؛

تعتبر التنافسية بعداً مهماً من أبعاد التوجه الريادي من خلال التصدي لتهديدات المنافسين (Feng, Patel, & Xiang, 2020, 372). وتتميز التنافسية بأنها موقف قوي لمواجهة المنافسين، كما أنها تبني الحكم الذاتي للقدرة على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات والإجراءات التي تهدف إلى زيادته الأداء والتغلب على المنافسين (Arap Bor, 2018)، ويشير Taşkıran (2019, 672) إلى أن التنافسية تعني جهود المؤسسة للاستحواذ على الفرص الجديدة، حيث إن المؤسسات المتميزة تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات للزبائن الحاليين وتستجيب لاحتياجاتهم، بينما يعرف كل من Hernández-Linares (et al., 2019) بأنها قدرة المؤسسات على إيجاد ميزة متفردة تفوق على المنافسين ويكون تحقيقها من خلال اتباع وتطبيق استراتيجية معينة للتنافس وفق أهداف المؤسسة، ومما سبق يتضح: أن التنافسية هي جهود المؤسسات المبنية على التوقعات المستقبلية والتغيرات البيئية والاستجابة لها؛ من أجل تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: التميز المؤسسي؛

جاءت كلمة التميز (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز أو إتقان أو إبداع شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين (Williams, Berger, & McClendon, 2005). أما التميز في اللغة العربية فهو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فلو قلنا إن فلاناً يمتاز عن قومه؛ أي يختلف عنهم أو يتفرد بصفات معينة (ابن منظور، 1996). أما في حقل المعرفة الإدارية فيعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الابتكار الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والعمليات المالية وغيرها من العمليات في المؤسسات؛ مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وجميع أصحاب المصالح (المليجي، 2012)، ويرى Alhefity (2018) أنه السعي لتحقيق اقتناص الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة من أجل وضوح الهدف وكفاية الموارد؛ لتحقيق مستويات عالية من الأداء. نستخلص مما سبق: أن التميز المؤسسي حالة من التفرد لدى المؤسسات من أجل تحقيق أعلى المستويات من الأداء من خلال امتلاك: قيادة فعالة، واستراتيجيات واضحة، واستثمار المواد البشرية، ونجاح العمليات، وكفاءة الموارد؛ لتحقيق أهدافها المرجوة.

وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي في الآتي:

1. التميز القيادي؛

يمثل التميز القيادي القدرة على استغلال الفرص المؤسسية، وتوفير فرص التنمية، وقبول التحدي والعمل بطريقة تساعد المؤسسات على مواجهة مختلف العمليات والأزمات (Nasser, 2021)، ويعتبر الدافع الرئيس لتميز المؤسسات هو وجود قيادات تقوم بصياغة المستقبل وتعمل جاهدة على تحقيقه (Jankalová & Jankal, 2020, 24)، وأضاف العازمي (2021) بأن للقيادة تأثيراً كبيراً في التميز

المؤسسي، وذلك عن طريق: علاقة العمل الفاعلة، والتحفيز على المنافسة، وتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، ونشر ثقافة التميز من خلال الوجود في الأداء. ومما سبق نستنتج أن التميز القيادي قدره القيادة على تبني رؤية واضحة واعداد نماذج تحتذى من حيث القيم والأخلاق، ولديهم القدرة في تنمية الأفراد وتشجيعهم.

2. تميز الاستراتيجية :

تعتبر الاستراتيجية المنهجية التي تختارها المؤسسة؛ لتحديد الغايات والأهداف طويلة المدى وفق احتياجات أصحاب المصالح، مع التركيز على السوق، والقطاع الذي تعمل فيه، وتخصيص الموارد اللازمة، والتنفيذ الفعال، مع مراجعة الخطة بانتظام، وإجراء تغييراتها عند التحول المطلوب (Ringrose, 2013)، ويحتاج تحقيق التميز المؤسسي إلى استراتيجية فعالة ومتناسبة مع الأهداف والسياسات؛ لتعزيز الأداء على المدى البعيد عن طرق العمليات المنبثقة من الاستراتيجية، مما سبق يتضح أن التميز في الاستراتيجية هو أسلوب الإدارة العليا في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية تضع احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار.

3. تميز الموارد البشرية :

ويشير تميز الموارد البشرية إلى توافر عناصر بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية، لديها المهارات والمعارف والخبرات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها حيث يصعب على الآخرين تقليدهم أو امتلاكهم مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بشتى مجالاته، ويؤكد الشوابكة (2021) على أن العنصر البشري يعد العامل الرئيس لزيادة الإنتاج؛ لما له من دور كبير في توفير القوى العاملة ذات الكفاءة، والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات، وتعتبر الموارد البشرية المدعومة من الخبرة والمعرفة والكفاءة المهنية ميزة تنافسية تقيم بها المؤسسة؛ حيث توفر المهارات اللازمة لصنع القرارات وتحقيق الإبداع والابتكار والوصول إلى تميز المؤسسات والزيادة في أدائها (الحريري، 2014).

يتضح مما سبق أن التميز في الموارد البشرية يعني الاهتمام بقدرات العاملين وتطويرها، والعمل على إشراكهم وتمكينهم وتحفيزهم والتخطيط لجميع شؤونهم ومهامهم لدعم استراتيجيات المؤسسة.

4. تميز الموارد والشاركة :

تعمل المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشركات الخارجية والموارد الداخلية من أجل تعزيز سياسة واستراتيجية المؤسسة وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، والحصول على تميز مستدام (Al-Abrow, Abdullah, & Atshan, 2015)، ويتناول هذا البعد تحسين أداء المؤسسة في مجال إدارة العلاقات والمواد المادية والشركات، فالمؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشركات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها، وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد، حيث يتم التوازن للاحتياجات الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة (المخالي، 2018). مما سبق يتضح: أن التميز في الموارد والشاركة يعني إدارة الشركاء والموردين والمواد المالية والمادية، وإدارة التكنولوجيا لدعم تحقيق استراتيجيات المؤسسة وبناء قدراتها.

5. تميز العمليات :

ويعني جميع الأنشطة الداخلية والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي لها القدرة القوية على إنتاج السلع والخدمات بطريقة تحقق توقعات المستهلكين الداخليين والخارجيين وتصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة؛ من أجل دعم استراتيجية المؤسسة لإرضاء أصحاب المصالح والوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسة ومخرجات تتصف بالوجود العالية (Arthi & Mary, 2017) ويذكر السلمي (2002) أن المؤسسات التي تمتلك تخطيطاً وأهدافاً واضحة يصبح من السهل تطبيقها من التخطيط إلى التنفيذ، حينها ستكون أول خطة لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في توزيعها لكل أنشطتها وإنجازاتها.

يتضح مما سبق: أن التميز في العمليات هو إدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المنظمة من خلال تصميم العمليات وتطويرها وتحسينها بطرق إبداعية استجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

6. تميز نتائج الأداء.

تهتم المؤسسات المتميزة بحقيق نتائج عالية فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من أهداف وفقا للخطط الموضوعية (المخلافي، 2018). وقد أوضح Wojtkowiak و Cyplik (2020) بأن التميز في الأداء يسهم في إيجاد قيمة لجميع أصحاب المصالح الرئيسيين بما في ذلك العملاء والموردين والشركاء والجمهور والمجتمع ككل. وأشار مطر (2019) إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي تعمل على تحقيق واستدامة نتائج الأداء المتميزة، ويمكن أن نستنتج أن تميز نتائج المؤسسات يراد بها: جهود المؤسسة وفق أساليب إدارية حديثة من أجل تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى حاجات وتوقعات عملائها وجميع أصحاب المصالح.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد التعليم العالي في الجمهورية اليمنية زيادة في عدد الجامعات الأهلية والكليات والمعاهد وفقا لتزايد مخرجات التعليم لما قبل الجامعي، ولكن ضعف مخرجات التعليم العالي الجامعي لسوق العمل وتناقص الجودة الأكاديمية والتميز يمثل تحديا أمام هذه الجامعات الحميري (2017). وعلى الرغم مما تبدلته الجامعات اليمنية من جهود وتقديم أنشطة مختلفة للوصول إلى التميز المؤسسي فأنها مازالت تواجه تحديات تقف عائقا تجاه قيادات الجامعات في تحقيق التميز المؤسسي، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان والنزول الميداني لمقابلات بعض القيادات في الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء اتضح أن واقع تحقق التميز المؤسسي لم يحظ بمستوى عال، وأن هناك تحديات تواجههم تتمثل بالظروف السياسية والاقتصادية للبلد في الوضع الراهن، ووجود بعض القيادات التقليدية، وغياب الرؤية المشتركة، واتباع سياسات قد لا تتوافق مع مدخل التميز، وعدم الاستشعار بأهمية المورد البشري، وغياب البنية الأساسية والهياكل المرنة والأجهزة وبعض المواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية، وافتقاد بعض المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية. وعدم التحديث المستمر لمناهجها التعليمية بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل؛ مما جعلها غير قادرة على الرقي إلى مستوى عال من الجودة والتميز؛ مما أدى إلى خروجها من التصنيفات الدولية، حيث إن تصنيف كيو إس للجامعات العربية لهذا العام شمل (160) جامعة عربية، ولم يشتمل التصنيف على أية جامعة يمنية (QS Arab Region University Rankings, 2021)، وحتى خلال الفترات الماضية لم تدخل ضمن التصنيفات الدولية. وقد تشمل تصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي للعام 2018م (1,258) جامعة، ولم يشمل أية جامعة يمنية (Times Higher Education, 2019). وكذلك تصنيف شانجهاي للجامعات للعام 2018م لم يتضمن أية جامعة يمنية (ShanghaiRanking Consultancy, 2019). وكذلك تصنيف QS للتعليم العالي للعام 2019م لم يشتمل على أية جامعة يمنية (QS World Merit Charity, 2019).

ومن خلال ما سبق يظهر لنا حجم المشكلة التي تعاني منها الجامعات اليمنية التي تكون أبرز مظاهرها الرئيسية هو التميز المؤسسي وعدم تحققه بالشكل الذي يجعل هذه الجامعات تصل إلى رتبة عالية من التميز التعليمي على المستوى الدولي والإقليمي، كما أتضح حاجة الجامعات إلى التميز المؤسسي وتطبيق معاييرها؛ لأنه العامل الأساس الذي يسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية لدى الجامعات، وتحسين جودة مخرجاتها، وتصحيح مسارها الأكاديمي والإداري.

ويؤكد العزاوي ومحسن (2017) على ضرورة تبني أساليب ريادية في الجامعات لإيجاد المزيد من فرص تحقيق التميز المؤسسي، ومن هذا المنطلق جاءت التساؤلات لهذه الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

السؤال الثاني: ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

السؤال الثالث: ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي والتميز المؤسسي التي تم جمعها، وعرضها من الأحداث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسة التي جمعت بين المتغيرين:

دراسة العزاوي ومحسن (2017): هدفت الدراسة إلى تفسير وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في عدد من كليات بغداد، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي.

دراسة اللوح (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة إحصائية بين محاور العوامل الريادية والتميز المؤسسي لدى شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي:

دراسة Hilal و Okangi (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي لتعزيز أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي وزيادة أداء الأعمال.

دراسة Ramos-Escobar و Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي يحدثه التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة في المكسيك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية لزيادة أداء الأعمال.

دراسة Kassakorn, Muangmee, Szczepańska-Woszczyzna, Meekaewkunchorn (2021) و Khalid (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الوسيط في اتجاه التعلم على العلاقة بين التوجه الريادي بأبعاده: (الإبداع والاستباقية والتنافسية) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر مباشر بين اتجاه التعلم والعلاقة الإيجابية للتوجه الريادي بأبعاده وأداء الأعمال.

دراسة Alalawi (2020): هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر التوجه الريادي على أداء الابتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان من خلال الوسيط التعلم التنظيمي، وقد توصلت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي محدود للتوجه الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي دور الوساطة في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الابتكار.

دراسة Khan et al. (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء في الشركات الباكستانية الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة التابعة لهذه الدراسة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

دراسة الحجاج (2021): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الأهلية في محافظة إب، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الجهني (2021): هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود اهتمام كبير ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، ووجود علاقة إيجابية بين تنمية القدرات القيادية وتحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

دراسة Cyplik و Wojtkowiak (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة لشركة (U.K) للتصنيع والتغليف في بولندا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة لشركة (U.K) للتصنيع والتغليف في بولندا.

دراسة Kwong و Lim, Hoffman, Wang (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والتميز المؤسسي للشركات الصناعية في أمريكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والتميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن التعاطف هو السمة المكونة للسلوك التي يمكن أن تعزز من التميز المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي تناولت التوجه الريادي، وكذلك علاقته ببعض المتغيرات، ولكن من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة: (عربية وأجنبية)، تبين أن الدراسة الحالية تشابهت مع تلك الدراسات من حيث المنهج المستخدم، وأداء الدراسة، وأيضا تشابهت من حيث البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها المتمثلة في الجامعات، مثل دراسة العزاوي ومحسن (2017) ودراسة الجهني (2021)، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد التوجه الريادي وكذلك أبعاد التميز المؤسسي، إضافة إلى البيئة، ويلاحظ أيضا أن أيا منها لم يتناول التوجه الريادي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الأهلية، وهذا ما تناولته الدراسة الحالية، وتميزت به عن الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز أهميتها بشكل أوضح من خلال الآتي:

أولا: الأهمية النظرية:

- تقدم تاصيلًا نظريًا علميًا لمفاهيم مؤثرة في تقدم المجتمعات وتطور الجامعات، والتي تتمثل في التوجه الريادي، والتميز المؤسسي.
- قد تمثل الدراسة إضافة جديدة للمكتبة اليمينية، ورافدا للمكتبة العربية في موضوع هذه الدراسة.
- تحفز الباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع، وكذلك الاستفادة من نتائجها في قطاعات ومجالات أخرى.

- تعزز أهمية التوجه الريادي الذي يعد من أحدث الاتجاهات في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة؛ لما له من دور واضح في تحقيق تميز الجامعات.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تقدم نتائج علمية يمكن أن تستفيد منها الجامعات الأهلية (محل الدراسة)؛ وذلك فيما يتعلق بالتوجه الريادي بأبعاده المختلفة التي تسهم في بقاء واستمرار وتطور هذه الجامعات، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي؛ لمواكبة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة، والتعامل معها بما يحقق أداءً عالياً، وضمان مخرجات تتسم بالتميز والجودة العالية.

- إثارة انتباه القيادات في الجامعات محل الدراسة لأهمية التوجه الريادي كتوجه استراتيجي لهذه الجامعات، وإبراز دور التوجه الريادي كخطوة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، ومساعدة هذه القيادات من خلال نتائج وتوصيات الدراسة في اتخاذ قرارات وصناعة استراتيجيات تسهم في زيادته تحقيق التميز المؤسسي في ظل التنافس المتزايد بين الجامعات.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التميز المؤسسي:

عرفه أبو عودة (2018، 20)؛ بأنه "عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة واضحة الهدف، والسعي إلى استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المؤسسة على باقي المؤسسات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات، وأن تفوق كامل التوقعات للمعلماء".

ويعرف إجرائياً بأنه: عبارة عن بذل الجهود من قبل قيادات الجامعات اليمينية الأهلية من أجل رفع مستوى أدائها إلى أعلى معدلات ممكنة من خلال امتلاك استراتيجيات مبنية على توقعات المستفيدين وتوفير القيادة الناجحة واستثمار الموارد البشرية، والتطوير المستمر للعمليات والشراكات، واستغلال الموارد، وتميز الأداء.

ثانياً: التوجه الريادي:

يعرف التوجه الريادي؛ بأنه "استراتيجية الإدارة العليا في المؤسسة التي تشمل العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرار، معتمدة على السلوكيات الريادية، وذلك لاستثمار الفرص المتاحة، وجعل المؤسسة أكثر قدرته على التكيف مع المتغيرات المستقبلية" (الغزاوي ومحسن، 2017، 284).

يعرف إجرائياً بأنه: عبارة عن استراتيجية الإدارة العليا في الجامعات اليمينية المبنية على سلوكيات التوجه الريادي، لتحقيق أهدافها، وتميز أدائها، وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها المتطلبات التنافسية، والوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: الجامعات الأهلية: تعرف بأنها مؤسسات خدمية تعليمية تقوم بتعليم الأجيال على المستوى العلمي والفكري والثقافي والاجتماعي والوطني والمهني، وإثراء المعرفة، وتطويرها، وتنمية الكفاءات البشرية، وتديرها جهات خاصة، ويتم إنشاؤها بناء على قانون الجامعات والكليات الأهلية في اليمن.

حدود الدراسة:

◀ الحدود الموضوعية: وقد تمثلت بالمتغير المستقل (التوجه الريادي) بأبعاده المتمثلة في: (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، التنافسية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعاده المتمثلة في: (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز العمليات، تميز الموارد والشراكات، تميز الأداء).

◀ الحدود المكانية: تمثلت في الجامعات اليمينية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

◀ الحدود البشرية: تمثلت بالقيادة في الجامعات اليمينية الأهلية بأمانة العاصمة: (أكاديميين - إداريين).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهره كما هي في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً؛ لشرح أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ويعد هذا المنهج من المناهج الرئيسية في دراسات العلوم الإدارية؛ كونه الأنسب لوصف التوجه الريادي، واختبار أثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء، وقد جرت محاولة تفسير البيانات وتحليلها لغرض الوصول إلى نتائج تخدم تحقيق أهداف الدراسة.

أداة الدراسة:

فقد تم جمع بيانات الدراسة معتمداً على الاستبانة؛ باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تحقق أهدافها الدراسة الميدانية؛ للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة، مستفيدين من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بقياس التوجه الريادي والتميز المؤسسي، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة، وقد شملت: العمر، والنوع، والمؤهل.

المحور الثاني: ويشمل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتكون من قسمين، هما:

القسم الأول: ويتعلق بفقرات أبعاد التوجه الريادي، ويمثل المتغير (المستقل)، كما يوضحها الجدول رقم (1)، ويتكون من (20 فقرة)، بحيث تقيس (4) أبعاد.

القسم الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالتميز المؤسسي، وهي تمثل المتغير (التابع)، وقد تكونت عباراتها من (23) فقرة، تم صياغته جميع فقرات المحور الثاني وفقاً لمقياس (ليكات الخماسي).

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي؛ من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، وذلك بالاطلاع على فقرات الاستبانة ومقارنتها بمشكلة الدراسة وأهدافها، وقد تم أخذ ملحوظاتهم وإجراء التعديلات في ضوءها. ولحساب ثبات الأداة، فقد تم قياس الاتساق الداخلي بين فقراتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، انظر جدول (1).

جدول (1): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha ^{1/2}
5	الإبداع	0.892	94.5 %
5	المخاطرة	0.892	94.5 %
5	الاستباقية	0.899	94.8 %
5	التنافسية	0.911	95.5 %
20	مقياس التوجه الريادي	0.961	98.0 %
3	القياداة	0.888	94.2 %
4	الاستراتيجية	0.919	95.9 %
4	الموارد البشرية	0.914	95.6 %
4	العمليات	0.912	95.5 %

جدول (1)، يتبع

عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha ^{1/2}
4	الشراكات والمورد	0.868	0.931
4	الأداء	0.913	0.955
23	مقياس التميز المؤسسي	0.976	98.8%

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات لأداء جمع البيانات جاءت بنسبة (0.961) للتوجه الريادي، بينما التميز المؤسسي جاءت بنسبة (0.976)، وهذا يعني أن نسبة الثبات عالية، وكانت نسبة المصادقية للإجابات تتراوح بين (98%) (98.8%)، وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات ممتازة، وأن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، وقد بلغ عددها (7) جامعة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لصغر حجم المجتمع وسهولة الوصول إلى الفئة المستهدفة، حيث تم توزيع (261) استبانة على مجتمع الدراسة، من القيادة الأكاديمية والإدارية متمثلة برؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومدراء الإدارات. وقد تم استرجاع (217) استبانة بنسبة (83.14%). وبعد فحص الاستبانات؛ لمعرفة مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي تم استبعاد (7) استبانات، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (210) بنسبة (81.45%) من حجم المجتمع.

جدول (2)، الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	اسم الجامعة	الموزع	المسترجع	التالف	الصالح
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	75	53	1	52
2	جامعة سبأ	64	58		58
3	الجامعة اليمنية	23	22		22
4	جامعة الملكة أروى	34	20	3	17
5	جامعة الأندلس	29	27		27
6	جامعة المستقبل	39	37	3	34
	الإجمالي	264	217	7	210

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015، 2020).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

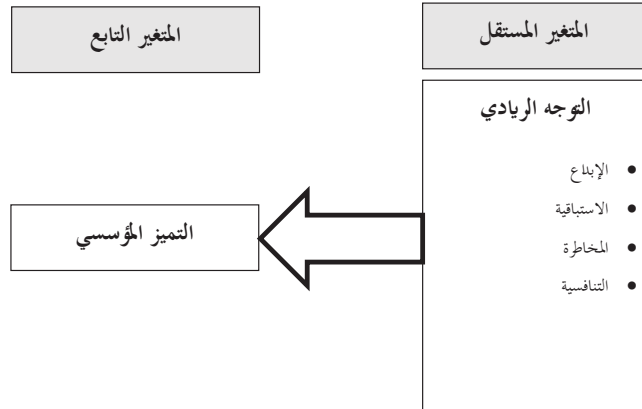
تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ لتحليل بيانات الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات أداء الدراسة، والإحصاءات الوصفية التي تشمل: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري)، وأيضاً الأساليب الإحصائية الاستدلالية وهي: (تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة، وهي كالتالي:

المتغير التابع: التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية.

المتغير المستقل: التوجه الريادي الذي يتكون من: (الإبداع، والاستباقية، والتنافسية، والمخاطرة).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة آراء العينة حول متغيرات الدراسة، وتم توضيح كيفية تفسير القيم التي وردت في الجداول بحسب الجدول (3).

جدول (3): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو التقدير اللفظي	درجة الموافقة	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
مستوى الممارسة	منخفض جدا	أقل من 36%	أقل من 1.8
	منخفضة	من 36% وأقل من 52%	من 1.8 وأقل من 2.6
	متوسطة	من 52% وأقل من 68%	من 2.6 وأقل من 3.4
	عالية	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
	عالية جدا	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

يلاحظ من الجدول (3) أن طول الفترة المستخدمة في المقياس هي (5/4): أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة في المقياس: (1، 2، 3، 4، 5) قد حصرت فيما بينها (4) مسافات، أما فيما يخص النسبة المئوية فقد حسبت بقسمة المتوسط على المقياس (المتوسط/المقياس×100) وسيتم توضيح من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

أولا: الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية (محل الدراسة) يوضح الجدول (4) نتيجة السؤال الثاني.

جدول (4): مستوى ممارسة (أبعاد التوجه الريادي)

الرتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	التقدير اللفظي
1	الإبداع	4.047	0.749	81%	79%	83%	عالية
2	التنافسية	3.977	0.808	80%	77%	82%	عالية
3	الاستباقية	33.90	0.835	78%	76%	80%	عالية
4	تحمل المخاطرة	33.70	0.848	74%	72%	76%	عالية
	متوسط التوجه الريادي	3.907	0.727	78%	76%	80%	عالية

يتضح من الجدول (4) أن متوسط ممارسة التوجه الريادي كان بدرجة عالية. حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.907)، والانحراف المعياري (70.72)، وبنسبة (78%)؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على ممارسة التوجه الريادي، وقد جاء بُعد الإبداع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.047)، وانحراف معياري (0.749)، وبنسبة (81%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد الإبداع، ويؤكد ذلك حصوله في المرتبة الأولى مقارنةً ببقية الأبعاد، ويعزى ذلك إلى إعطاء هذه الجامعات محل الدراسة الأولوية للأبعاد مقارنةً ببقية الأبعاد، نظراً لتنوع خدماتها وطرق العمل لديها، وقد جاء بُعد التنافسية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.977)، وانحراف معياري (0.808) ونسبة (80%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد التنافسية، ويؤكد ذلك حصوله على المرتبة الثانية، ويعزى ذلك إلى شدة المنافسة بين هذه الجامعات.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة بعد تحمل المخاطر بمتوسط حسابي (33.70)، وانحراف معياري (0.848)، وبنسبة (74%)؛ وهذا يشير إلى أن الجامعات تولي اهتماماً أقل ببعد المخاطرة؛ ويعزى ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية المضطربة وغير المستقرة التي تمر بها اليمن والتي انعكست سلباً على انخفاض مستوى المخاطرة لدى هذه الجامعات، كما تفسر النتيجة بأن البيئة اليمنية في الظروف الحالية غير مشجعة للمخاطرة.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

يوضح الجدول (5) نتيجة السؤال الثاني.

جدول (5): مستوى تحقق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية

الرتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	التقدير اللفظي
1	القيادة	4.116	0.845	82%	80%	85%	عالية
2	نتائج الأداء	4.100	0.798	82%	80%	84%	عالية
3	الاستراتيجية	3.935	0.859	79%	76%	81%	عالية
4	الشراكات والمورد	3.865	0.898	77%	75%	80%	عالية
5	العمليات	3.800	0.949	76%	73%	79%	عالية
6	الموارد البشرية	3.749	1.023	75%	72%	78%	عالية
	المتوسط للتميز المؤسسي	3.919	0.822	78%	76%	81%	عالي

يتضح من الجدول (5) أن متوسط تحقق التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.919)، والانحراف المعياري (0.822)، وبنسبة (78%)؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على تحقق التميز المؤسسي، ويعزى هذا إلى اهتمام الجامعات محل الدراسة بالتميز المؤسسي، وقد جاء بُعد القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.116)، وانحراف معياري (0.845)، وبنسبة (82%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد القيادة ويؤكد ذلك حصوله على المرتبة الأولى مقارنةً ببقية الأبعاد وقد يعزى الاهتمام الكبير لدى الجامعات محل الدراسة بالقيادات؛ نظراً لاستشعار أهمية دورها المحوري في النهوض بالجامعات وتميزها من أجل تقديم خدمات تعليمية جيدة عالية، والارتقاء بها على المستوى الدولي، واستشعارهم أنها المعنية في صياغة الاستراتيجيات والأهداف بناءً على التطورات المستقبلية واحتياجات السوق وتوقعات المستفيدين، وقد جاء بُعد نتائج الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.100)، وانحراف معياري (0.798) ونسبة (82%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد نتائج الأداء، ويؤكد ذلك حصوله على المرتبة الثانية عن بقية الأبعاد؛ ويعود ذلك إلى كونه البعد الذي تبرز فيه نتائج الأداء، وتميز أنشطة الجامعات وإدارتها ووحداتها، فيما يتعلق بالمجالات الخدمية التعليمية والإدارية والتسويقية والاجتماعية.

وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الموارد البشرية، فقد جاء بمتوسط حسابي (93.74)، وانحراف معياري (31.02)، وبنسبة (75%)، مما يعني أن الجامعات محل الدراسة وفقاً لآراء الباحثين كان اهتمامها بها أقل، وقد يعود ذلك إلى ضعف إدراك الجامعات محل الدراسة لأهمية الموارد البشرية، فهي مازالت تنظر إلى عملية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره عنصر تكلفة إضافية تتحملها الجامعات، وبناء عليه فإن هذه الجامعات مطالبة ببذل المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية وبتغيير هذه النظرة للاستثمار في العنصر البشري؛ كونه سينعكس على مستوى جودة مخرجاتها التي تواجه منافسة شديدة مع مخرجات الجامعات على المستوى الإقليمي والدولي.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث: ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار للإجابة عن السؤال الثالث

مستوى دلالة T	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط R	الإجابة على التساؤل الثالث
0.000	27.809	0.000	بين الجامع البواقي المجموع	773.343	.788	.888	ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

يتضح من الجدول (6) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.888) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فإنه يفسر ما نسبته (0.788) من التباين في التميز المؤسسي؛ أي أن ما نسبته (0.788) من التغيرات في التميز المؤسسي للجامعات الأهلية ناتج عن التوجه الريادي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار β ؛ أي أن درجة التأثير (0.888)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه الريادي يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي للجامعات الأهلية بمقدار (0.888)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (773.343) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يعني أنه تمت إجابة التساؤل الثالث والذي ينص "ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية محل الدراسة؟" وهذه النتيجة تفسر أن تحقق التميز المؤسسي يتطلب ممارسة التوجه الريادي في جميع أبعاده؛ لما له من دور في تحقق التميز المؤسسي، وأنه يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقق التميز المؤسسي، وأن هذه الجامعات تمارس التوجه الريادي بجميع أبعاده، وقد جاء بمستوى عالٍ؛ مما أثر بشكل إيجابي في تحقق التميز المؤسسي في هذه الجامعات، كما تفسر النتيجة أنه كلما زاد اهتمام الجامعات محل الدراسة بالتوجه الريادي زاد مستوى تحقق التميز المؤسسي، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة العزاوي ومحسن (2017) التي توصلت في دراستهم إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي وتحقيق التميز المؤسسي في عدد من كليات جامعة بغداد، كما توافقت هذه النتيجة مع دراسة اللوح (2017) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين عوامل التوجه الريادي والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- تهتم الجامعات الأهلية محل الدراسة اهتماماً كبيراً بممارسة جميع أبعاد التوجه الريادي، وهي: (الإبداع - الاستباقية - وتحمل المخاطر - التنافسية)، لكن اهتمامها بممارسة بعدي (الإبداع والتنافسية) كان أكبر من اهتمامها بعدي (الاستباقية والمخاطرة).

- تبدي الجامعات الأهلية محل الدراسة اهتماما كبيرا بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، وهي: (القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - العمليات - الموارد والشراكات - نتائج الأداء)، لكن اهتمامها بتحقيق بعدي: (القيادة ونتائج الأداء)، كان أكثر من اهتمامها بعدي: (العمليات والموارد والشراكات)، وقد كان بعد الموارد البشرية أقلها ممارسة.
- هناك أثر إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة).

التوصيات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- الاهتمام المستمر من قبل الجامعات الأهلية بالتوجه الريادي في جميع أبعاده، وزيادة الاهتمام ببعد المخاطرة؛ كونها أقل الأبعاد ممارسة.
- تعزيز السياسات التي تتبعها الجامعات محل الدراسة لتحقيق التنافسية من خلال إحداث المزيد من التغييرات لتعزيز وتقديم الخدمات بجودة عالية والاستثمار في التطبيقات التكنولوجية الحديثة بالشكل الذي يعزز من القدرة التنافسية.
- تشجيع قيادات الجامعات على تقبل المخاطرة والخوض في الأعمال التي تتسم بالمخاطرة للحصول على الفرص الجديدة واستثمارها باعتبارها مخاطرة محسوبة.
- التأكيد على الاهتمام بالتميز المؤسسي من قبل قيادات الجامعات بجميع أبعاده، ولاسيما بعد الموارد البشرية الذي كان أقلها تحققا، وامتلاك مؤشرات واضحة لتقييم أداء العاملين باستخدام الأساليب الحديثة، وإنشاء نظام يمنح الحوافز والمكافآت وفق تميز الأداء.

المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين (1996). *لسان العرب*، تحقيق أمين محمد عبد الوهاب والعبودي محمد الصادق، بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- ابو عودة، محمود إسماعيل (2018). *أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الجهني، طارف بن محمد (2021). *أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الحاج، الحسن بن علي عبد الله (2021). *القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب* (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- الحريري، محمد سرور (2014). *الإدارة المعاصرة* (ط1) الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الحميري، عبدالله حميد (2017). *تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 9(24)، 39-60.
- السلمي، علي (2002). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*، القاهرة، مصر: مكتبة الإدارة الجامعية.
- شحاتة، أحمد محمود أحمد (2021). *إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة الإسكندرية، مصر.

- الشوايكة، عبد الله محمد كامل (2021). درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (51)، 145-180.
- الغازمي، منير جويلان على (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، (2)، 373-396.
- الغزوي، شفاء محمد علي، ومحسن، زيد حضير (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (9)، 276-313.
- اللوحي، باسم عمر محمود (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المخلافي، عبده سلطان (2018). درجة تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء EFQM نموذج التميز من قبل قيادة جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث التربوية، (3) 42، 155-195.
- مطر، محمد (2019). تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، (1) 108، 251-159.
- المليجي، رضا إبراهيم (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (ط1). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2015). دليل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2015/2014، الإدارة العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020). الجامعات الأهلية، استرجع بتاريخ أغسطس 12، 2001 من بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية: <https://p.oasyemen.net/portal>

- Al-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972-985.
- Alalawi, G. N. S. (2020). *The influence of entrepreneurship orientation on omani SMEs' performance* (Doctoral dissertation). University of Plymouth, England.
- Alhefity, S., & Ameen, A. (2018). *The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture*. In the 2nd International Conference on Management and Human Science (ICMHS 2018), 27-28 November, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Arap Bor, G. K. (2018). The influence of entrepreneurial innovativeness on firm performance among small and medium-sized enterprises in Kenya. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 6(1), 15-30
- Arshi, T. A. (2016). Entrepreneurial orientation and its impact on innovation intensity in the Omani corporate sector. *Scottish Journal of Arts and Sciences*, 10(2), 3-17.

- Arthi, S., & Mary, H. (2017). *Knowledge management and organisational excellence in higher education: Thematic review of literature*. In the National Conference on Professional Ethics and its Impact on Teaching Learning Process (NCPETLP-2017) organized by St. Anne's Degree College for Women, 28 September, Halasuru, Bengaluru.
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Farooq, R., & Vij, S. (2018). Linking entrepreneurial orientation and business performance: Mediating role of knowledge management orientation. *Pacific Business Review International*, 10(8), 174-183.
- Feng, C., Patel, P. C., & Xiang, K. (2020). The well-trodden path: Complementing market and entrepreneurial orientation with a strategic emphasis to influence IPO survival in the United States. *Journal of Business Research*, 110, 370-385.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, In Press.
- Houshi, F. J., & Taleghani, M. (2016). Codification of business/Industrial strategies by EFQM model of organizational excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1), 511-517.
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198.
- Khan, W. A., Hassan, R. A., Arshad, M. Z., Arshad, M. A., Kashif, U., Aslam, F., & Wafa, S. A. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and organisational culture on firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 652-677.
- Kheng, K., & Yean, A. (2007). Determents of entrepreneurial orientation of Malaysian public universities. *International Business Management*, 11(6), 1169-1179.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

- Maldonado, G. G., & Martinez, S. M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on the innovation of SMEs in Mexico. *International Journal of Arts Commerce*, 4(9), 161-172.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyńska, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Nasser, W. H. (2021). Innovation capital, sustainable entrepreneurial orientation, and the moderating role of entrepreneurial resilience. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 73-85.
- Okangi, A. L. M. A., & Hilal, M. I. M. (2021). Exploring the nexus of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance and the role of innovation among the MSMES in Sri Lanka. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3) 1-16
- Okangi, F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23
- QS Arab Region University Rankings (2021). *Discover the top universities in the Arab region with the QS Arab Region University Rankings 2021*. Retrieved from <https://bit.ly/3u76BxZ>
- QS World Merit Charity (2019). *QS World University Rankings*. Ireland, United Kingdom. Retrieved March 05, 2020, from <https://bit.ly/332lrYt>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 67(4), 629-653.
- Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452.
- ShanghaiRanking Consultancy (2019). *Academic Ranking of World Universities 2019*. Shanghai, China. Retrieved April 15, 2020, from <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>
- Taşkıran, G. (2019). The relationship between organizational citizenship behavior and entrepreneurial orientation: A research in the hospitality industry. *Procedia Computer Science*, 158, 672-679.
- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). People capability: A strategic capability for enhancing organizational excellence of construction firms. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 21-33.

- Times Higher Education (2019). *World University Rankings 2019*. London, United Kingdom. Retrieved March 13, 2020, from <https://bit.ly/38VYHgK>
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2021). Entrepreneurial orientation and CSR: A dynamic capability in the corporate performance of Mexican SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 654-680.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wang, C., Hoffman, F., Lim, A., & Kwon, J. (2019). From artificial to emotional intelligence: integrating five types of intelligence to achieve organizational excellence. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 8(2), 125-144.
- Williams, D. A., Berger, J. B., & McClendon, S. A. (2005). *Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.
- Wojtkowiak, D., & Cyplik, P. (2020). Operational excellence within sustainable development concept-systematic literature review. *Sustainability*, 12(19), 7933.
- Zeebaree, M. R. Y., & Siron, R. B. (2017). The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43-52.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Odeh, Mahmoud Ismail (2018). *Athar jawdat alhayaat alwazifiat fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat tatbiqiat ealaa munazamat almujtamae almadanii fi Qitae Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iislatmiat Bighazati, Filastin.
- Al-Azmi, Munira Jailan Ali (2021). Altamayuz altanzimiu madkhal lithahqiq mutatalibat aljawdat alshaamilat fi kuliyat altarbiat al'asiasiat fi alhayyat aleamat liltaelim altatbiqii bidawlat alkuayti. *Majalat Aldirasat Walbuhuth Altarbawiatii*, 1(2), 373-396.
- Al-Azzawi, Shifa Muhammad Ali, wa Mohsen, Zaid Hadeer (2017), Altawajuh alriyadiu watathiruh fi altamayuz altanzimii bahath maydaniun fi eadad min kuliyat jamieat baghdad, *Majalat Al'anbar Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 9(18), 276-313.

- Al-Hajj, Al-Hasan bin Ali Abdullah (2021). *Alqiadat altahwiliat wa'athar ha fi tahqiq altamayuz almuasisii: dirasat maydaniat fi aljamieat alyamaniat al'ahliat bimuhafazat 'iib* (Risalat majjistir), Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Alyaman.
- Al-Humairi, Abdullah Hamid (2017). Taqyim 'ada' jamieat 'ib alyamaniat wifq maeayir aljawdat alshaamilati, *Almajalat Alearabiat Lidaman Aljawdat fi Altaelim Aljamieii*, 9(24), 39-60.
- Al-Juhani, Tarif bin Muhammad (2021). *Athar tanmiat alqudrat alqiadiat ealaa tahqiq altamayuz almuasasii ladaa muazafi jamieat almalik eabd aleaziz bimuhafazat jida* (Risalat majjistir), Jamieat Almalik Abd Alaziz, Almamlakat Alearabiat Alsaeudiati.
- Al-Louh, Bassem Omar Mahmoud (2017). *Athar aleawamil alriyadiat fi tahqiq altamayuz almuasisii dirasat halat muazafi sharikat alwisatat lil'awraq almaliat fi Filastin* (Risalat majjistir), Aljamieat Al'iislamiati, Ghaza.
- Al-Meligy, Reda Ibrahim (2012). *Idarat altamayuz almuasasii bayn alnazariat waltatbiq* (Taba'a 1). Alqahiratu: Alam Alkutub Lilnashr Waltawzie Waltibaati.
- Al-Mikhlaifi, Abdo Sultan (2018). Darajat tatbiq maeayir 'iidarat altamayuz fi daw' EFQM namudhaj altamayuz min qibal qiadat jamieat almalik khalid min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi, *Almajalat Alduwaliat Lilbuhuth Altarbawiat*, 42(3) 155-195.
- Al-Salami, Ali (2002). *Idarat altmyuz namadhij watiqniaat al'iidarat fi easr almaerifati*, Alqahirat, Misr: Maktabat Al'iidarat Aljamieati.
- Hariri, Muhammad Sorour (2014). *Al'iidarat almueasira* (Taba'a 1) Al'urdu: Muasasat Alwaraq Lilnashr Waltawziei.
- Ibn Manzur, Jamal al-Din (1996). *Lisan alearbi*, Tahqiq Amin Muhammad Abd Al-Wahhab wa Al-Obaidi Muhammad al-Sadiq, Bayrut: Dar Ihya' Alturath Alearabii.
- Matar, Mohammed (2019). Takhtit almawarid albashariat madkhal lithahqiq altamayuz almuasasii bijamieat almansurati, *Majalat Kuliyat Altarbiat Bialmansurata*, 108(1), 251-159.
- Shawabkeh, Abdullah Muhammad Kamel (2021). Darajat tatbiq 'asalib almuhasabat al'iidariat alhadithat waealaqatiha bimustawaa altamayuz altanzimii fi alsharikat alsinaeiat al'urduniyat almusahamat aleamatu. *Majalat Ramah Lilbuhuth Waldirasati*, (51), 145-180.
- Shehata, Ahmed Mahmoud Ahmed (2021). *Idarat altamayuz almuasasii fi aljamieat almisriat wifq alnamudhaj al'uwrubiyi liltamayuzu: Dirasat maydaniat bijamieat al'iiskandaria* (Utaruhat dukturah), Jamieat Al'iiskandariat, Misr.

- Wizarat Altalim Alali Walbahth Aleilmii (2015). *Dalil altaelim aleali fi aljumhuriat alyamaniat 2014/2015*, Al'iidarat Alamat Litatwir Muasasat Altalim Alali, Wizarat Altalim Alali Walbahth Aleilmii, Sana'a, Alyaman.
- Wizarat Altalim Alali Walbahth Aleilmii (2020). *Aljamieat al'ahliatu*, Astarjje bitarikh Aghustus 12, 2021 min bawaabat altansi q al'iilikturnii liljamieat alyamaniati: <https://p.oasyemen.net/portal>

The Reality of Using ICT in Teaching in Moroccan Universities from University Professors' perspective

Received: 10 December 2021
Revised: 20 December 2021
Accepted: 28 December 2021

Abdelhak Ahandar (*,1)

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ Professor of Secondary Education, Faculty of Arts and Humanities, Sultan Moulay Slimane University, Beni Mellal, Morocco

* Corresponding author: abdelhakahandar@gmail.com

The Reality of Using ICT in Teaching in Moroccan Universities from University Professors' perspective

Abstract:

The study aimed to examine the reality of using information and communication technologies (ICT) in teaching at University from the point of view of university professors and the probability of using such technologies in distance education, particularly under the current unfavorable conditions that do not allow classroom teaching. To achieve these objectives, the research adopted the descriptive-analytical and used a questionnaire, consisting of three sections, that was administered to a sample of 140 professors at four university departments during the academic year 2021 - 2022. The study results revealed that the participants could use ICT to an acceptable degree, but used ICT programs in teaching to a medium degree. Furthermore, the participants suffered from difficulties of using ICT in higher education. The study concluded with a set of recommendations for the optimal utilization of ICT in higher education that can contribute to improving the quality of teaching and learning.

Keywords: ICT, e-learning, higher education, Morocco.

واقع استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التدريس بالجامعات المغربية من وجهة نظر أساتذة الجامعة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التدريس بالجامعات المغربية من وجهة نظر أساتذة الجامعة. وكذلك احتمالية استخدامه في التعليم عن بعد، خاصة في ظل الظروف غير المواتية لاستخدام التعليم داخل الفصل الدراسي. لتحقيق هذه الأهداف، قمنا بدعم بحثنا باستخدام نهج وصفي تحليلي مطبق على عينة مكونة من 140 أستاذا جامعيًا ينتمون إلى أربعة أقسام جامعية في المغرب خلال العام الدراسي 2021-2022، باستخدام نموذج يتكون من ثلاثة أجزاء. أدت المعالجة الإحصائية إلى النتائج التالية: يتقن الأفراد في العينة استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مقبولة. يستخدم هؤلاء الأفراد برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدريس طلاب بدرجة أقل من المتوسط. يعاني الأفراد في دراستنا من صعوبات تعوق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي. وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أجل الاستثمار الأمثل لوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، باعتبارها أدوات يمكن أن تساهم في الرفع جودة التعليم والتعلم.

الكلمات المفتاحية: وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (ICT)، التعلم الإلكتروني، التعليم العالي، المغرب.

Introduction:

There is no doubt that information and communication technology (ICT) has a profound impact on the way people live. Contemporary approaches to e-commerce service delivery, including learning and education, banking, entertainment, and many more, are gradually becoming dependent on ICT.

As for education, ICTs can improve the quality of education in several ways: increasing students' enthusiasm and commitment, enabling the acquisition of basic skills, and enhancing teacher training. ICTs are also tools that allow and achieve the transformation that, if used correctly, can encourage change in a learner-centred environment. Using ICT, in the form of videos, television, or computer multimedia software that integrates voice, text, and multi-coloured animation, can provide stimulating, thought-provoking, and authoritative content that keeps the student interested in the learning process (Sarkar, 2012).

ICTs are also used in developing course materials, submitting content and sharing content, communication between learners, teachers, and the outside world, creating and delivering presentations and lectures, academic research, administrative support, and student enrolment. When ICTs are applied in higher education, learning is no longer constrained by schedules (Talebian, Mohammadi, & Rezvanfar, 2014).

The notion that most people have that ICT is only about computers is not entirely true, but it does include computer accessories such as speakers, projectors, printers, modems, networking, electronics, and routers, to name a few. In addition, "ICT has introduced a new teaching and research method and has brought to education facilities for online learning, teaching and research collaboration in the whole world.

Literature Review:

ICT has opened a new vision of globalisation, enabling access to the Internet and implementing web portals that allow universities to carry out most of their activities everywhere.

Higher education:

Higher education falls within the framework of educational services as a vital public service that strives to provide its services to various students in various academic and scientific disciplines and contribute to construction in all aspects of economic, social, and political life. Consequently, the concept of higher education can be studied within a range of functional theories since the fifties and sixties of the last century.

The education sector plays an essential role in building and developing societies. Education and development cannot be separated; both are actions of transformation and development. Education is a means of change intended by man and his mind. However, development is a more comprehensive process of change than education because it does not focus on a specific individual in a particular institution; instead it covers every human in the society and thus includes heritage, systems, and productive activities. Accordingly, education can be seen to have two main functions: the economic function, which seeks to provide the necessary number of technical human resources to achieve the economic and social development envisaged by the state, and the social function, which aims

to prepare students for the workforce technically, culturally and socially in line with the new economic, technical and professional environments. That is, raising social levels to bring about the social transformation necessary for the ongoing economic changes to upgrade the social system by integrating individuals' two essential professional and social dimensions (Gharbi, 2008).

Thus, higher education falls within multiple concepts, including academic and educational disciplines and scientific research, representing a great need for development in developing and modernising higher education and scientific research (Zmlauah, 2008). The concept of higher education also enters the springs from which the individual derives the elements of personality and builds the self-concept (Boukabsha, 2013). While the encyclopaedia of educational knowledge defines it as the arrangement and organisation of information to produce learning, this requires the transfer of knowledge from a source to the future, and this process is called communication (Aziz, 2007, p. 1082). As a result of the fact that effective education depends on renewed attitudes and knowledge, obtaining effective education requires the achievement of an effective communication process between the parties to the educational process, and educational and technological means can be essential factors in increasing the effectiveness of the communication process (Aziz, 2007). Finally, higher education is the total educational services in various scientific disciplines, and universities and higher institutes provide post-secondary academies.

Information Communication Technologies (ICT):

The history of the media has been recorded in a new stage that brought about revolutions in the system of broadcasting, production, and media in general by setting up new channels such as satellite and audio-visual discs. This transformation is described by most researchers as the digital revolution (Bertrand, 1999).

ICT is used to describe an extensive range of technological inventions, especially in the field of computers; and it was discovered that the rate of change brought about by these innovations is much faster than the previous rates, which is difficult to absorb during an expected period. That is why it is necessary to think carefully about managing this community change (Bader, 1996, p. 460).

ICT can also be defined as computer tools and techniques for collecting and using information. According to Yusuf (2005), ICT includes hardware, software, network, and many other devices (video, audio, photographic camera, etc.) capable of converting information, images, and sound into a shared digital form. In addition, it includes electronic information related to processing technologies such as computers, the Internet, and fixed-line communications networks. ICT is the selective application of computing, communications, and satellite technology (Ahandar, 2020).

E-learning:

The educational literature uses common names when referring to the concept of distance learning, such as "distance learning," "distributed learning," "resource-based learning," "flexible learning," and other terms used in the literature.

In principle, distance education does not require the learner to be present simultaneously with the teacher in the classroom. So, both the teacher and the learner lose the experience of direct dealing with each other. Hence there should

be a mediator between them. This mediation is done through various means, including audio, video, image, and text.

These technologies and programs give adults the chance for college education and reach out to people who are the less fortunate, in terms of lack of time, distance, or physical disability.

Moore and Kearsley (1996) define ICT as a group of teaching methods in which the learning behaviour is separate from the educational behaviour, and it includes those means in which communication between the teacher and the learner takes place through printing devices and tools, mechanical and electronic devices, etc.

There are four main characteristics of distance education:

1. Space between the learner and the teacher.
2. Space among learners themselves.
3. More than one medium is used to carry and distribute educational content to students.
4. A communication channel to facilitate the interaction between the teacher and the learner and support the learners.

On the other hand, Jugon (2003) defines E-learning as individualised instruction delivered over public (Internet) or private (intranet) computer networks. E-learning is also used to refer to online learning, web-based learning (WBL), and the virtual classroom. E-learning was first called 'internet-based training' then 'web-based training.'

E-learning applications and processes include web-based learning, computer-based learning, virtual classrooms, and digital collaboration. Content is delivered via the Internet, intranet, extranet, satellite TV, and CD-ROM with multimedia capabilities (ISP, 2004).

Previous Studies:

A study conducted by Yusuf (2005) revealed that the presence of ICT in education is clear, but the impact has not been as widespread as in other areas of work. Similarly, based on a survey, Vajargah, Jahani, and Azadmanesh (2010) examined to what extent obstacles and risks accompany the use of ICT in teaching and learning in higher education. Furthermore, Salome and Chukwunwendu (2014) conducted a study to determine the role of ICT in teaching and learning accounting in Ekiti State, Nigeria. The study findings indicated that the participants appreciated the role of ICT in performing their academic duties. In a recent study, similar to the current study, Ahandar (2020) investigated university professors' opinions about the use of ICT and found an awareness among these professors of the importance of employing ICTs to improve the quality of learning in higher education. However, some professors did not have positive attitudes toward using the ICT programs. The study also revealed some difficulties that hinder employing these programs. The study also confirmed that ICT use in teaching is not linked to gender, age, or years of teaching experience (Ahandar, 2020, p.192-193).

According to Zhao and Cziko (2001), there are three necessary conditions for teachers to introduce ICT into their classrooms: i) understand the efficacy of the

technology; ii) believe that the use of technology will not generate any disruption; and iii) ultimately acknowledge that they have control over the technology. However, other research studies show that most teachers do not make good use of the potential of ICT to contribute to improving the quality of learning, even though they know this potential extensively. Smeets (2005) and Moursund (2005) conducted case studies in three primary schools and three secondary schools, with a focus on practices of innovative education that includes ICTs. They concluded that the benefits of ICTs will accrue when teachers are confident that the use of ICTs can improve the quality of learning in the classroom and its impact on life and future jobs.

Learning in this context is seen as creating meaning rather than memorising facts. Berge (1998) believes that contemporary ICT learning approaches can constructively contribute to many resources for constructivist learning. By developing and enhancing resource-based and student-centred environments and allowing education to be relevant to context and practice, any use of ICTs in learning environments can support different aspects of knowledge building. The more students use ICTs in their learning processes, the more clearly it affects the quality of education. Educators create meaningful and engaging learning experiences for their students, using ICT strategically to enhance learning. Students enjoy independent learning and research that can foster creative and appropriate use of knowledge and essential 21st century skills they need in their future lives.

E-learning is a developing, dynamic, and rapidly changing educational opportunity resulting from an advanced information technology environment. It is the process of transferring skills and knowledge through a network (Anon, 2006). The Internet is the largest and most influential technology tool in communicating knowledge, information, and trends without communication between teachers and students. It includes several million computers connected with the Internet used by millions of people worldwide. As more and more colleges, universities, primary and secondary schools, businesses, and individuals meet online, more possibilities are open up for distance education. Through the Internet, all sources of information on various topics are available anytime and anywhere. In this context, Bassi and Van Buren (1998) emphasised that in 1997, large leading companies delivered 21% of their training via learning technologies, with 70% being in instructor-led courses. Accordingly, Domingo (2004) points out that the percentage of training time provided by learning technologies such as the Internet and e-learning is steadily increasing. Therefore, e-learning is rapidly expected to play a more critical role at the top level, where higher education, middle and primary school education, and non-formal education will become one of the main areas of e-learning.

Researchers in distance education, especially Moore and Kearsley (1996) and Willis (1998), believe that distance education requires educational design techniques, interactions, and skills to match the specific characteristics of distance learning programs and courses. Aside from these techniques and skills, some researchers believe that the theoretical basis for instructional design is essential. For example, Mclsaac and Koymen (1988) have stated that "to assist the instructional developer and instructional designer, a theoretical basis is needed for effective teaching in distance education" (Mclsaac & Koymen, 1989, p. 247). In the same vein, Moore and Thompson (1990) claimed that distance education

should be understood as more than simply applying a modern communication tool to an existing educational institution. Significant pedagogical, didactic, and philosophical implications arise from the more or less permanent separation between the teacher and the learner.

Research problem:

Despite the firm belief in the importance of e-learning in improving the educational process, fighting illiteracy, and other positive aspects of life, it is not being used correctly. Many confusing questions must be answered before getting excited about e-learning, which concerns everyone in the community. Some questions must be answered, including:

1. what extent are ICTs used in university education in Morocco from professors' point of view?
2. What are the difficulties of using ICTs at Moroccan universities?
3. What are the prospects of applying ICTs at Moroccan universities?

This study also seeks to show the extent to which educational information and communication technology contributes to achieving the aspirations of political and academic leaders in improving higher education. It explicitly reveals the point of view of educational actors - teachers in particular - regarding the ability and efficiency of technical means in activating the educational process.

Significance of study:

This study is significant as it investigates ICTs that aim to develop the higher education sector through the new university reform in Morocco in order to expand its educational system in line with the requirements of quality and the international systems of excellence, and in line with the needs and goals of society.

Study objectives:

The current research attempts to achieve the following objectives:

1. Investigating the actual use of ICTs at Moroccan universities.
2. Identifying the difficulties of using ICTs at Moroccan universities.
3. Examining the prospects of applying ICTs at Moroccan universities.

Study hypotheses:

To achieve these objectives, the following hypotheses can be formulated:

1. University professors are proficient in the use of educational information and communication technology.
2. University professors use educational information and communication technology in distance and in-class education.
3. There are difficulties facing university professors in applying educational information and communication technology.

Methodology:

The study used the descriptive-analytical method. The data were collected from two sources; secondary source (previous studies) and primary source (the study sample).

Study population and sample:

The study population is about 219 university professors in four departments at two Moroccan universities. 140 professors were selected as the study sample following the simple random method. Table (1) shows the sample distribution.

Table (1): Distribution of the study sample

Characteristic		N	%
Specialization	Social sciences	35	25
	Economics and management sciences	35	25
	Literature and languages	35	25
	Physical sciences	35	25
Academic degree	Associate Professor	61	44
	Assistant Professor	36	26
	Qualified professor	19	14
	Professor of higher education	24	17
Years of Experience	5-10	70	50
	11-15	26	19
	16-20	19	14
	>21	25	18
Total		140	100

Table (1) shows that professors were equally distributed according to specialization (total = 35). According to the academic degree, more than two fifths were associate professors (44%), followed by assistant professors (26%), professors of higher education (17%), and qualified professors (14%). Regarding years of experience, half of them had 5-10 years, followed by those with 11-15 years (19%), those with 16-20 years (14%), and those with > 21 years (18%).

Data collection tools:

To collect data, a questionnaire, consisting of 30 items, was developed and given to a jury of experts for validation. After checking the validity of the questionnaire, the number of items was decreased to 24 items, which were divided into three dimensions: the software mastered by professors (items 1 to 7); the use of ICTs (items 8 to 15); and difficulties facing university professors (items 16 to 24). The result of the questionnaire validity was (0.96), which is a high percentage. Reliability, on the other hand, was also verified by using the split-half method, and the correlation coefficient was ($R = 0.94$). Then the length was adjusted using the Spearman-Brown equation so that the overall stability coefficient was ($R = 0.96$), and this value shows and confirms that the tool is characterised by having a high reliability.

Study results:**Results of 1st hypothesis:**

Table (2) shows the results related to the 1st hypothesis which states that "University professors are proficient in the use of information and communication technology in education."

Table (2): Results of treating the first hypothesis

No.	Software perfected by the professor (>70%)	Yes		No	
		N	%	N	%
1	Internet	101	72.14	39	27.86
2	Word processing programs	105	75.00	35	25.00
3	Table processing programs	62	44.29	78	55.71
4	Presentations	85	60.71	55	39.29
5	Multimedia software	42	30.00	98	70.00
6	Photo and video processing	27	19.29	113	80.71
7	E-mail	118	84.29	22	15.71
	Total	540	55.10	440	44.90

By extrapolating the results in the table above becomes clear that more than half of the study sample members (55.10%) use communication technology and educational media software. The majority of university professors (84%) use emails to communicate with their colleagues and supervise students who supervise their scientific work. Word processing programs were used by three fourths of the study participants (75%), which confirms professors' knowledge of this software, which is due to its importance in preparing exams on the one hand, and in conducting scientific research and interventions, on the other. This shows that professors are aware of the importance of ICT in their work which is based on continuous and renewed scientific research

Based on all of the above results, the extent of using software by professors is clear, because they are aware of its importance for their work, which is based on continuous and updated scientific research, especially since we live in a post-modern society, which is also called the knowledge society.

These low percentages may indicate the difficulty of using these programs and software and the nature of the specialization of each professor. It could also be due to the difficulty of learning these programs, which require training courses because they are highly technical and challenging to build and design. The lack of mastery of educational software is due to the specificity of some disciplines that do not require these programs, except in some professions such as journalism and physics, so they use them to a lesser extent.

It can be concluded that the study participants use educational information and communication technology programs at a medium degree of (55.10%). This result is attributed to the exceptional efforts of the professors, considering that they are researchers, which requires them to master at least some educational programs to implement their research. We cannot imagine a university professor who is

not proficient in word processing programs. Tables and presentation programs must present scientific works in all local events and conferences, educational and international scientific fields, or publish scientific papers in journals. The application of educational information and communication technology in the educational process has become an inevitable and obligatory to overcome many challenges, including the horizontal expansion of education, the flow of knowledge, the problems of individual differences, and the multiplicity of sources of knowledge.

Results of 2nd hypothesis:

Table (3) shows the results related to the 2nd hypothesis which states that "University professors use educational information and communication technology in the teaching process."

Table (3): Results of treating the 2nd hypothesis

No.	Using ICT in teaching	Yes		No	
		No	%	No	%
1	I use the presentation software to present my lectures.	78	55.71	62	44.29
2	I use the e-mail to send the content to the students.	23	16.43	117	83.57
3	I use Facebook to discuss lessons with students.	47	33.57	93	66.43
4	I use a word processor program to print summaries for students.	92	65.71	48	34.29
5	I own an online educational website.	3	2.14	137	97.86
6	I rely on electronic exams in evaluating students.	0	0.00	140	100.00
7	I encourage students to present their scientific work using education information and communication technology.	38	27.14	102	72.86
8	I use the Table processor program to save the results and grades of the students.	38	27.14	102	72.86
Total		319	28.48	801	71.52

By examining the results in the table above related to the second dimension, (the use of educational information, and communication technology in university teaching), the majority of participants (65.71%) agreed with this statement: "Use a word processor program to print summaries for students," followed by (55.71%) for the statement that reads "Use the presentations program in teaching." In comparison, the percentages for the rest of the items of the second dimension were low ranging between (33.57%, 27.14%, 16.43%, 02.14%, 0.00%). Therefore, it can generally be said that there is reluctance among the study participants to use ICTs in university education, which may be due to the

professors not benefiting from training and practice courses they receive on ICT, despite their belief in its importance.

A large percentage of the participants (83.57%) do not do not use e-mail to send summaries, or lectures to students. Concerning the item "Use Facebook to discuss lessons with students" (66.43%) of the study participants did not agree with it. However, Facebook is considered one of the most widely used social media.

It can be concluded from the above results that almost three fourths (71.52%) of the study participants do not use ICT programs in the university educational process, compared to less than one third (28.48%) who use ICT in their teaching, which requires taking all measures that would enhance the use of ICT.

Despite the faculty member's mastery of some ICT educational programs, more attention should be paid to rolling out the use of ICT, because we live in the age of growing electronic transformation that is one of the indicators of the quality of higher education, However, its use in the educational process does not reflect the aspirations of higher education with a global view in the digital era and the rapid spread of information and its constant change. Memory-based teaching methods do not work.

Results of 3rd hypothesis:

Table (4) shows the results related to the 3rd hypothesis which states that "There are difficulties facing university professors applying educational information and communication technology."

Table (4): Results of treating the third hypothesis

No.	Challenges of using ICT in university education	Yes		No	
		N	%	N	%
1	Insufficient number of computer laboratories	76	54.29	64	45.71
2	The inadequacy of educational software for the specialization I am studying.	68	48.57	72	51.43
3	The computers in the computer laboratories do not match the number of students.	115	82.14	25	17.86
4	The nonexistence of the Internet in the classroom	130	92.86	10	7.14
5	The administrative climate does not support the use of ICT.	106	75.71	34	24.29
6	I believe that ICT does not serve the university educational process.	51	36.43	89	63.57
7	The vulnerable infrastructure does not support the application of ICT in university education.	61	43.57	79	56.43
8	Lack of a policy aimed at applying ICT in university education.	112	80.00	28	20.00

Table (4): Continued

No.	Challenges of using ICT in university education	Yes		No	
		N	%	N	%
9	The use of ICT in teaching affects my future career	77	55.00	63	45.00
	Total	796	64.20	464	35.80

Having a closer look at Table (4), the results related to the third dimension (of 9 items) are discussed. The items focus on the difficulties in using ICTs in university education from the point of view of professors. (92.86%) of the study sample indicated that internet connection is not available in classrooms, and (82%) of the study participants agreed that the number of computers in laboratories does not match students' numbers. In addition, (80%) of them opined that there is no policy for applying information and communication technology in university teaching. (75.71%) of the participants agreed that the administrative environment does not encourage the use of ICT in teaching. All these high percentages suggest some difficulties facing university professors to use ICT

Interpretation of the results:

Based on the responses of the study participants and in the light of the theoretical framework, and previous studies, it can be concluded that more than half of the university professors are proficient in the use of ICT. This result is in agreement with the results of Murad (2014) and Al-Naabi (2010). We cannot imagine a university professor who is not proficient in word processing programs, tables, and presentation programs for presenting scientific works at local events and conferences.

Despite the faculty members' mastery of some educational software, their use in the educational process does not reflect the ambitions and aspirations of higher education with a global view in this digital era of the fast spread of information and constant change.

The study sample also suffer from many challenges that hinder them from utilizing ICT programs. This result is consistent with the results of Al-Amayreh (2003) and Murad (2014). This is can be attributed to many reasons, including poor equipment, especially modern ones, and the poor Internet service and the absence of a clearly defined policy that integrates the university vision the University educational ICT.

Conclusion:

ICT applications have become essential elements in achieving the quality assurance of higher education institutions. These applications would enable Moroccan universities to deliver good training for the learner, which is the crucial element and the primary goal of all local and global educational policies. This is due to the presence of modern infrastructure, on the one hand, and on the other hand, the achievement of a high-performance university education, which requires making the educational process flexible for the learner. It also requires faculty members with modern teaching methods and professional skills of using ICT programs, especially educational ones.

In conclusion, the real value of applying educational technologies according to the quality system would help the university administration to achieve development, distinction, and advancement among other universities, making a name for itself in international forums.

Recommendations:

Given the results presented above, a set of recommendations can be as follows:

- Holding seminars and workshops aimed at raising awareness about the importance of integrating ICT in higher education to develop a strategy that is applicable to reality.
- Opening effective and democratic communication channels between the faculty and administration to achieve digital transformation.
- Activating the regulations and rules for employing ICT programs.
- Strengthening the concepts of informatics among members of the university.
- Forming a committee to integrate ICT applications at the university level.

References:

- Ahandar, A. (2020). Use of media and communication technologies in higher education lectures in Morocco's geography-section: An empirical study. *International Journal of Scientific Conferences*, 1(4), 192–235
- Al-Amayreh, M. H. (2003). Teachers' Point of View in Some UNRWA schools in Jordan on the importance of using instructional technological media in teaching: The difficulties they encountered in using this media. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(4), 135-164.
- Al-Naabi, S. B. A. (2010). The reality of the use of information and communication technology and the obstacles to use among a sample of teachers of the internal organization schools in the Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11(3), 41-74.
- Anon (2006). *Learning in the new economy*. Retrieved from www.linezine.com/elearning.htm
- Aziz, M. (2007). *Encyclopaedia of educational knowledge*. Cairo, Egypt: Alam Al Kotob.
- Bader, A. A. (1996). *Information and library science* (1st ed.). Cairo, Egypt: The Ghareeb for Printing, Publishing and Distribution.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1998). The 1998 ASTD state of the industry report. *Training & Development*, 52(1), 21-44.
- Berge, Z. L. (1998). Guiding principles in Web-based instructional design. *Educational Media International*, 35(2), 72-76.

- Bertrand, C. J. (1999). *Médias: introduction à la presse, la radio et la télévision* [Media: introduction to the press, radio and television]. Paris, France: Ellipses.
- Boukabsha, J. (2013). The modernization of the educational methods in the reform of the education system. *Academy Journal of Social and Human Studies*, (10), 21-26.
- Domingo, Z. T. (2004). *Present-day profiles, prospects, and challenges on the use of ICT for education in South East Asia*. In Seminar-Workshop on "E-learning"–Seventh Programming Cycle of APEID Activities, 30 August –6 September, Tokyo and Kyoto, Japan.
- Gharbi, S. (2008). Investment in education and its theories. *Journal of the Faculty of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(2), 81-118.
- Jugon, A. (2003). *What is E-Learning?*. Retrieved from <https://bit.ly/3j9e60W>
- Mclsaac, M. S., & Koymen, U. (1988). Distance education opportunities for women in Turkey. *International Council for Distance Education Bulletin*, 17, 22-27.
- Moore, M. G., Kearsley, G. (1996). *Distance education: A systems view*. Belmont, United Kingdom: Wadsworth Publishing Company.
- Moore, M. G., Thompson, M. M. (1990). *The effects of distance learning: A summary of literature*. Pennsylvania, United States: American Center for the Study of Distance Education, College of Education, Pennsylvania State University.
- Moursund, D. (2005). *Introduction to information and communication technology in education*. University of Oregon, Eugene. Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3181/ICTBook.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- Murad, S, A. (2014). The reality of the use of information and communication technology and the obstacles to its use in teaching by teachers of schools for the education of the Shobak Brigade in Jordan. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 17(1), 107-138.
- Salome, N., & Chukwunwendu, F. (2014). Integrating information and communication technology (ICT) in accounting education instruction in Ekiti State Universities. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 195-204.
- Sarkar, S. (2012). The role of information and communication technology (ICT) in higher education for the 21st century. *The Science Probe*, 1(1), 30-41.
- Smeets, E. (2005). Does ICT contribute to powerful learning environments in primary education?. *Computers & Education*, 44(3), 343-355.

- Talebian, S., Mohammadi, H. M., & Rezvanfar, A. (2014). Information and communication technology (ICT) in higher education: advantages, disadvantages, conveniences and limitations of applying e-learning to agricultural students in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 300-305.
- Vajargah, K. F., Jahani, S., & Azadmanesh, N. (2010). Application of ICTS in Teaching and Learning at University Level: The Case of Shahid Beheshti University. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 9(2), 33-39.
- Willis, B. (1998). Effective distance education planning: Lessons learned. *Educational Technology*, 38(1), 57-59.
- Yusuf, M. O. (2005). Information and communication education: Analyzing the Nigerian national policy for information technology. *International Education Journal*, 6(3), 316-321.
- Zhao, Y., & Cziko, G. A. (2001). Teacher adoption of technology: A perceptual control theory perspective. *Journal of Technology and Teacher Education*, 9(1), 5-30.
- Zmlaah, H. F. A. W. (2008). *Management of the concept of modern university education in contemporary administrative thought* (1st ed.). Amman, Jordan: Al-Warraq for Publishing and Distribution.

Contents:

Subject	Page
<p>The Impact of Strategic Agility in Enhancing the Entrepreneurial Orientation at Palestinian Public Universities: An Analytical Field Study</p> <p>Zaki Abdel Muti Abu Ziada Enas Mousa El-Zein</p>	1
<p>The Reality of Applying Electronic Human Resources Management at A'Sharqiyah Vision in the Sultanate of Oman from the 40/20 University in the Light of Oman's Academics' Perspective</p> <p>Ahmed Said Nasser Al Hadhrami Jokha Mohammed Al-Sawafi Oseem Mohammad Obad Ataa</p>	31
<p>Level of Supervisory Competencies among Female Academic Supervisors and Female Part-Time Science Teachers from Female Student-Teachers' Perspectives</p> <p>Zubaida Abdullah Ali saleh Al-dhalei</p>	51
<p>The Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Private Yemeni Universities in Sana'a</p> <p>Dr. Jamal Derhem Ahmed Zaid Hanan Hasan Najj Hamood Al-shujaa</p>	71
<p>The Reality of Using ICT in Teaching in Moroccan Universities from University Professors' perspective</p> <p>Abdelhak Ahandar</p>	95



3. All research papers and relevant correspondence should be sent to this address:

Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education (AJQAHE)

University of Science and Technology

P.O. Box: **13064**

Sana'a, Republic of Yemen

Email: ajqahe@ust.edu

Referring and Publication Procedures:

1. The AJQAHE undertakes to inform the researcher(s) of the receipt of the paper and whether it is accepted for publication or not.
2. If the research is provisionally accepted, then it is refereed by experts who are confidentially selected. Experts judge the originality and novelty of the research, and its scholarly contribution, and how far the researcher(s) was/were in compliance with research conventions in the field. The referee is requested to indicate whether the research paper is valid for publication or not.
3. In case the referees have certain comments and observations about the research paper, they are sent to the researcher(s) to make the necessary modifications, provided that the research paper is sent back to the Journal within a maximum of one month. Otherwise, the research paper will be disregarded.
4. The researcher will be informed of the decision within three months –at most- from the date of submission. If accepted, the researcher will be informed of the date of publication and the Journal volume number.
5. In case the research paper is accepted for publication, the AJQAHE reserves the right to make any stylistic or any other necessary changes so as to make the paper in conformity with its standards and conventions.
6. After the Editorial Board's endorsement for publishing the research paper, all copyrights devolve to the AJQAHE.
7. Any information given in the research papers represents their authors; it does not necessarily reflect the opinions of the Editorial Board, the University or the Advisory Board.

- Introduction: This should cover the theoretical framework and previous studies conflated together in a scholarly critical manner. The Introduction includes these sub-headings: problem statement; research questions/hypotheses; terms and delimitations.
- Methods: This includes study method, population and study sample, research tools and procedures.
- Results: results should be presented according to the order of the research questions/hypotheses in a sequential manner.
- Discussion: in this section results should be deeply and thoroughly discussed on the basis of previous studies and theoretical framework mentioned in the Introduction, or any other relevant studies.
- Conclusions and Recommendations: The main study results should be presented here, in view of which recommendations and suggestions are to be made and proposed.
- References: the AJQAHE adopts the format of APA (American Psychological Association) 6th edition., which is as follows:

- References should be alphabetically ordered, starting with the author's last name followed by the first name.
- Titles of reference should be underlined; no numbering is required.
- When books are used as references, author (s) should be given in full, followed by the year of publication in brackets, the title *Italicized*, and publishing house and place of publication.

Example: Ellis, Rod (1997). *SLA Research and Language Teaching*. Oxford: Oxford University Press.

- When journals are used as references, author (s) should be given in full, followed by the year of publication in brackets, the title, journal name *Italicized*, volume number and page numbers.

Example: Nation, Paul (2014). How much input do you need to learn the most frequent 9,000 words? *Reading in a Foreign Language*, 26(2): 1-16.

- Observing documentation ethics and rules by acknowledging sources of information used. Plagiarism software will be used to detect any violation of such citation rules.

2. The researchers are requested to write and sign a cover letter (using the approved form), indicating that the research has been published before, or submitted for publication ant any journal.

Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education (AJQAHE)

General Submission Guidelines:

1. The AJQAHE is concerned with research studies pertaining to quality assurance.
2. The AJQAHE publishes research papers only which are in conformity with common international standards of scientific research.
3. The AJQAHE accepts research papers in both English and Arabic on the condition that they fulfill the following:
 - They should not have been published before or submitted for publication in any other journal.
 - They should be written in a proper and an error-free language.
 - In case the research is extracted from a thesis, this should be clearly stated by the author.
 - The research should be computer-typed.
 - Research papers in Arabic should be double-spaced, and font size 14 (Traditional Arabic).
 - Research papers in English should be double-spaced, and font size 12 (Times New Roman).
 - Margins of all page sides should be 2.50 cm.
 - Tables and illustrations should be inserted in their right places with their descriptive titles and necessary information, using font size 12.
 - Number of pages should not exceed 25 (7000 words), including references and appendices and using A4 size paper.

Submission Procedures:

1. Researchers are requested to submit their papers in accordance with the following procedures:
 - Title page: the first page should be devoted to the title, provided that the number of words does not exceed (15) words. Name and address of the researcher should remain anonymous.
 - Abstract in Arabic: the second page should be devoted to the Arabic abstract whose words should not exceed 250 words, followed by keywords which should be a minimum of 3 words.
 - Abstract in English: the third page should be devoted to the English abstract whose words should not exceed 250 words, followed by keywords which should be a minimum of 3 words.

● Advisory Board ●

- Prof. Dr. Ali Yaghi - Jordan
Prof. Dr. Sawsan Shaker - Iraq
Prof. Dr. Mahmood Al-Wadi -
Jordan
Prof. Dr. Mohamed A. Al-Soofi -
Yemen
Prof. Dr. Khaliel Al-Khalieli - Bahrain
Prof. Dr. Hasan Zardani - Morocco
Prof. Dr. Siham Al-Qarwdhi - Qatar
Prof. Dr. Bashier Al-Zughbi - Jordan
Prof. Dr. Abdulla Musllam - Saudi
Arabia
Prof. Dr. Jawher Al-Madhhaki -
Bahrain
Prof. Dr. Khaliel Al-Duliemi - Iraq
Prof. Dr. Henri Al-Awiedh - Lebanon
Prof. Dr. Nadia Badrawi - Egypt
Prof. Dr. Mohamed Badr Abu-lola -
U.A.E
Prof. Dr. Younis Amr - Palestine
Prof. Dr. Nouria A. Al-Awadi -
Kuwait
Prof. Dr. Esmail Aljabori - Iraq

● Editorial Staff ●

Editor-in-Chief

Prof. Dr. Dawood A. Al-Hidabi - Yemen

Deputy Editors-in-Chief

Prof. Dr. Abdullatif Musleh Mohamed
Assoc. Prof. Dr. Namman Qaid Al-
Naggar

Editorial Board

- Prof. Dr. Amr Ezzat Salama - Jordan
Prof. Dr. Abdurraheem Ahmed Al Heneiti
- Jordan
Prof. Dr. Abdulazeez Barghouth -
Malaysia
Prof. Dr. Mahmood F. Okasha - Egypt
Prof. Dr. Fysal Al-Haj - Sudan
Prof. Dr. Abdullatif H. Al-Hakeemi -
Yemen
Prof. Dr. Emad Abu-Rub - U.A.E
Dr. Raja Mohamed Deeb Al-Jaji

Assistant Editor

Nesmah Sultan Abdo Al-Absi

Language Editing

- Prof. Dr. Mohammed Hosin Khaqu
Assoc. Prof. Dr. Abdulhameed Ashujaa

To Contact

The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education
Department of Scientific Research and Publication, Deanship of
Postgraduate Studies and Scientific Research, University of Science and
Technology, Yemen

p.o.box: 13064,

University Tel.: 00967 1 373237 - **ex.** 6261

E-mail: ajqahe@ust.edu

websites: <http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

Website:

<http://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

اللغة - التصغير - الدخول

البحث

الصفحة الرئيسية من الصفحة هيئة التحرير الفهرسة التحفظات للتواصل معنا

إشياء طرب نشر

شروط النشر

الاعلانات

المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي هي مجلة علمية محكمة تصدر مرة كل شهرين من قبل جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن بالتعاون مع الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. ترحب المجلة بالمقالات التي تساهم في تطوير جودة التعليم الجامعي والجودة الشاملة ولضمان الجودة وتبني العلم بوجود البحث العلمي في التعليم الجامعي. تخضع المجلة لأمانة جودة وأمانة المحتوى العلمي. أساساً أيقول الأبحاث العلمية.

Online ISSN: 2308-5355
Print ISSN: 2308-5347

المجلد الحادي
مجلد 11 عدد 34 (2018)
تسفير: 13-03-2018

إصدار كامل

PDF (English)

معلومات تحقق الجودة الشاملة في كلية التربية جامعة الإسكندرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
Khaled Salah Hanafy Mahmoud
59-124

Visitors

Country	Visitors
USA	2,241
UK	1,287
Canada	100
Germany	1,073
France	296
Spain	297
India	313
Italy	278
China	249
Other	189

See more

<https://ust.edu/ojs/index.php/AJQAH>

Arab Impact Factor (<http://www.arabimpactfactor.com>)

The Arab Journal For Quality Assurance in Higher Education

2016	2017	2018	2019	2020
0.7	0.68	0.82	1.13	1.08

The AJQAHE is indexed in:



EBSCO



The Arab Journal

for Quality Assurance in Higher Education

Volume 14 - No.50 2021

جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology





The Arab Journal

for Quality Assurance in Higher Education

(Volume 14– No.50) 2021

A Refereed Arab Academic Quarterly Journal, Published by the University of Science and Technology in collaboration with the General Secretariat of the Association of Arab Universities

p-ISSN: 2308-5347 e-ISSN: 2308-5355

- ▶ **The Impact of Strategic Agility in Enhancing the Entrepreneurial Orientation at Palestinian Public Universities: An Analytical Field Study**
Zaki Abdel Muti Abu Ziada Enas Mousa El-Zein
- ▶ **The Reality of Applying Electronic Human Resources Management at A'Sharqiyah University in the Light of Oman's 20/40 Vision in the Sultanate of Oman from the Academics' Perspective**
Ahmed Said Nasser Al Hadhrami Jokha Mohammed Al-Sawafi Oseem Mohammad Obad Ataa
- ▶ **Level of Supervisory Competencies among Female Academic Supervisors and Female Part-Time Science Teachers from Female Student-Teachers' Perspectives**
Zubaida Abdullah Ali saleh Al-dhalei
- ▶ **The Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Private Yemeni Universities in Sana'a**
Jamal Derhem Ahmed Zaid Hanan Hasan Najji Hamood Al-shujaa
- ▶ **The Reality of Using ICT in Teaching in Moroccan Universities from University Professors' perspective**
Abdelhak Ahandar