



خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني

في الجامعات اليمنية الحكومية

A proposed strategic map to activate Electronic training In Yemeni government universities

صفاء ناصر علي العبيدي⁽¹⁾ طالبة دكتوراه كلية التربية جامعة صنعاء، اليمن،
nasrsfa33@gmail.com

خالد مطهر حسين العدواني⁽²⁾ طالبة دكتوراه كلية التربية جامعة صنعاء، اليمن،
kadwany@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/11؛ تاريخ القبول: 2021/11/01؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية، وذلك من خلال التعرف على معوقات التدريب الإلكتروني، والتحليل البيئي له، وإعداد رؤية ورسالة للتدريب الإلكتروني في الجامعات الحكومية وفي ضوء ذلك تم إعداد الخارطة الاستراتيجية لتفعيل التدريب الإلكتروني. ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوثائق ذات الصلة بالموضوع وفي ضوءها تم إعداد الخارطة الاستراتيجية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها إعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التدريب في الجامعات اليمنية الحكومية. الكلمات المفتاحية: الخارطة الاستراتيجية، التدريب الإلكتروني، الجامعات الحكومية.

Abstract:

The study aimed to prepare a proposed strategic map to activate electronic training in Yemeni government universities, by identifying obstacles to remote training, environmental analysis for it, and preparing a vision and mission for remote training in public universities, and in light of this, the strategic map was prepared to activate remote training. In order to achieve the aim of the study, the researchers used the descriptive and analytical approach of the documents related to the topic and in light of it the strategic map was prepared, and then the study reached a number of results, the most prominent of which is the preparation of the proposed strategic map for the development of training in Yemeni governmental universities.

Keywords: Strategic Map; Electronic Training; Public University

1. مقدمة :

يتركز التوجهات العالمية اليوم على اقتصاديات المعرفة المعتمدة على التقنيات الحديثة لاستغلال المعرفة في رفع مستوى الرفاه الاجتماعي واستثمار الموارد المختلفة على أمثل وجه، لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في ظل عالم مفتوح يعتمد على القدرة التنافسية كمعيار للتقدم والإزدهار.

وتأتي مؤسسات التعليم العالي ومن بينها الجامعات من أهم منظمات النظام التعليمي المؤثرة والقادرة على إحداث التغيير؛ لذا يعد الاهتمام بتطوير تلك الجامعات ضرورة حتمية وحاجة ماسة تماشياً مع ما يشهده العصر الحالي من تطورات علمية وتكنولوجية في مختلف العلوم والمجالات خاصة ما يتعلق بما يعرف بالتعليم والتدريب الإلكتروني (الموزان، 2015، 79).

وحيث أن التدريب استثمار في رأس المال البشري من خلال رفع كفاءة العاملين في مختلف المجالات والتخصصات في القطاعين العام والخاص فإن الدول والمؤسسات ملزمة بالأخذ به وتشجيعه ودعمه لتحقيق جملة مقاصد منها تطوير الأداء وطرانق العمل، وتفاذي الهدر والوقوع في الخطأ، وتحقيق النتائج المرغوبة فيها (راشد، 2008، 185).

وقد أصبح التدريب المهني عبر الأنترنت يشغل مساحة واسعة من اهتمامات العديد من الشركات والمؤسسات التعليمية والجامعية في العالم (السعادات، 2010، 6)، وهذا هو النمط السائد حيث أصبح التعليم والتدريب الإلكتروني الشكل الأكثر لتوفير التعليم وتوفير التدريب في الأعمال (بسيوني، 2007، 312).

فالتدريب الإلكتروني هو طريقة لنقل المعرفة والمهارات والاتجاهات لأعداد كبيرة من المتدربين في نفس الوقت وفي أماكن متفرقة باستخدام وسائط تكنولوجية، والتي تعتمد على أحدث نظم الاتصال الإلكتروني، ويستند التدريب الإلكتروني على نظرية التفاعل والاتصال بالإضافة إلى ذاتية واستقلالية الدارسين وتفريد التعليم (غانم؛ وحسونه، 2016، 47-48). كما يقدم إمكانيات عظيمة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال ما يتميز به من مميزات تجعل من الضروري على المؤسسات والحكومات الأخذ به.

وفي هذا السياق يتأتى على الجامعات إعادة النظر في أساليب التدريب لديها؛ كونها من أكثر المؤسسات من حيث عدد العاملين من أعضاء هيئة التدريس أو إداريين أو الفنيين وغيرهم، ولضرورة توفير الفرص التدريبية لكافة العاملين من أجل المساهمة في النمو المعرفي والمهني لهم وبالتالي تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

كما اتجهت الكثير من الجامعات هذه الأيام في ظل أزمة كورونا إلى التعليم والتدريب الإلكتروني، وفي ظل الظروف الإستثنائية التي يمر بها التعليم الجامعي حول العالم الناتجة عن إغلاق هذه المؤسسات بسبب الوباء، تتضح لنا أهمية إعداد خارطة استراتيجية لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية.

أسوة باتجاه العديد من المؤسسات في العالم إلى التعليم والتدريب الإلكتروني، خاصة الجامعات، كونه لا يعتمد على الحضور المباشر للمتدربين إلى الجامعة، فهو يساعد على استكمال واستمرار العملية التدريبية دون إنقطاع لأي ظرف كان، ولمرونة هذا النوع من التدريب الذي يعطي المتدربين الحرية في التدريب بحسب ما تسمح به ظروف حياتهم ووقاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم.

ولقد أثبتت الدراسات في العديد من الجامعات المرموقة أهمية التعليم الإلكتروني لتوفير فرص التعليم والتدريب لأكبر شريحة ممكنة من المجتمع، وأن منطقتنا العربية - واليمن على وجه الخصوص - بحاجة ماسة إلى هذا النوع من التعليم، لكن بعض أصحاب القرار ما زالوا مترددين في تعاملهم مع التقنيات الإلكترونية، فهم يعانون من نقص الرؤية الواضحة لدور التدريب الإلكتروني، والبعض الآخر تنقصه الإمكانيات المادية وعدم توفر البنية التحتية، بينما يقف الآخرون مترددين ومشككين وحائرين لا يدرون ماذا يفعلون (راشد، 2008، 186).

لذا يجب تبني التخطيط الاستراتيجي كأحد المداخل الحديثة التي تُساعد المؤسسات على مواجهة التحديات من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والماهرة، لهذا اتجهت جهود الكثير من الباحثين في هذا الصدد إلى دراسة المؤسسات، ولا سيما مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بها وتحليلها عند القيام بعملية التخطيط من خلال الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي (Ulrich, 1992, 45). ولكي تستطيع الجامعات القيام بدورها بفاعلية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، مما يحتم عليها استخدام أدوات

وآليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه بشكل دراماتيكي أو تكتيكي هادف ومستمر لتحقيق النمو الذي يمكنها من الحفاظ على مكانتها مع الوقت. باستخدام أساليب واستراتيجيات أثبتت نجاحها وفعاليتها في التطوير المنشود (40- Andreas & Jensen, 2017, 36).

وفي ذات السياق ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي توجه المنظمات نحو تنوع الأنشطة وتنفيذها بسرعة تتناسب مع سرعة التغيير، فالمنظمات غير الربحية - ومنها الجامعات- تعمل في ظروف متغيرة ولكي تستطيع زيادة قدرتها التنافسية، لا بد لها من الاستجابة السريعة لتلك التغيرات التي لا تمكنها من البقاء فحسب وإنما تمكنها من تحقيق مكانة متميزة وسامية (جاد الرب، 2016، 4) فهي تضع تصوراً كاملاً لتنظيماتها، وإدارته والقوى الموجهة لها، ثم بيان أهمية ذلك للعملية التربوية والتعليمية من واقع مهمتها ووظيفتها، وفي ضوء عوامل البيئية المتداخلة، والمؤثرة في أحداث هذه الاستراتيجية (سليمان، 2001، 9).

ومنها الخارطة الاستراتيجية والتي هي عبارة عن تصور مبسط لتوضيح العلاقة بين السبب والنتيجة للمكونات الاستراتيجية للمنظمة، وتحويلها من أصول الحاجات المعنوية إلى مخرجات فعلية بالاعتماد على الأهداف والإجراءات الواضحة (Kaplan and Norton, 2004, 9). كونها استراتيجية يتم أنشائها في الواقع كرسوم بيانية للتعبير عن بطاقة الأداء الموازن بمكوناتها الأربعة والمتمثلة في: المالية - العملاء وأصحاب المصلحة- العمليات الداخلية - النمو والتطوير والأبداع.

وأكد كاردوس وآخرون (Cardoso et. al 2, 2009) أن الجامعات تسعى جاهدة إلى تعديل مواقعها واستراتيجيتها لتحقيق ميزة تنافسية ومكانة عالمية، ولا يمكن ذلك إلا بتطبيق إطار عمل استراتيجي كاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وبشكل خاص الخرائط الاستراتيجية. فهي أداة مهمة وتصور مبسط لمعرفة واستخدام النماذج الاستراتيجية في إدارة البرامج الأكاديمية وتنسيقها، وفي ذات الوقت تتصل بالبيئة الخارجية للجامعات مما يؤثر على إدارتها ومعلوماتها وأنظمتها، لذا فالإداريون بحاجة إليها حتى يتمكنوا من التنسيق بين نظم معلومات الأداء الإداري وبرامجهم لتنفيذها بطرق وأساليب بسيطة وعملية وهادفة، ففي النموذج الأمثل لتحقيق أهداف وغايات الجامعات.

ومن الواضح أن توجه الجامعات اليمنية والحكومية بشكل خاص منصب نحو التحديث والتجديد في أداؤها من أجل تحقيق أعلى المستويات والجودة في تقديم الخدمات، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والمجتمع، كونها تلعب دوراً في رفد سوق العمل بالكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة. لذا أوصت الكثير من الدراسات كدراسة العبيدي، (2003) بأن على الجامعات اليمنية ومراكز البحوث أن تتبنى مداخل استراتيجية معاصرة في إدارة شؤونها وتطوير ذاتها بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وأشارت دراسة عزالدين، (2014) إلى ضرورة تصميم نظام يمكن الجامعات من أن ترفع مستوى أداؤها وفق أساليب حديثة.

إلا أنه ينقصها الكفاءات العلمية والمتخصصة من أهم التحديات التي تواجه تقدم الجامعات، لذا فإن معظم الجامعات اليمنية تعاني من ضعف الأداء الإداري والفني والتقني، مما يشكل تحدياً كبيراً أما الخدمات التي تقدمها الجامعات، كما تشكل تحديات ومعوقات تعيق عملية التطوير العلمي والبحثي والمجتمعي. وأكدت دراسة رجب (2014) أن هناك نقصاً في المهارات البشرية، وضعف القيم الإيجابية وبروز قيم سلبية أثرت على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وكون الجامعات تنظيمات معقدة، لذا فمن الضروري أن يتوافر لها كوادر ذات مهارات وكفاءة عالية، قادر على القيام بمهامه على أكمل وجه. وبما أن الجامعات ذات طابع ديناميكي، فيجب أن توفر التدريب اللازم حتى تقوم بواجباته بما يلائم طبيعة هذه المؤسسات في ظل التغيرات المحلية والعالمية (استراتيجية التعليم العالي، 2006، 50). ولا يتأتى ذلك إلا بتدريب العاملين باستمرار وفق لبرامج متطورة تراعي التقدم العلمي والتكنولوجي والتقني من ناحية وموظفة له من ناحية أخرى (الشاوش، 2007؛ حمزة، 2012). لذا أصبحت الجامعات بحاجة إلى أسلوب أداء جديد يمكنها من تحقيق استراتيجيتها كما أوصت الكثير من الدراسات منها (نشوان، 2017؛ Ching، 2009) أن على الجامعات رسم مسارات لرحلتها للوصول إلى غاياتها المستقبلية، المنطلقة من بساطة تصميمها واحتفاظها بمعلوماتها المتصلة مع بعضها البعض وفقاً لعلاقة سببية بين أهدافها الاستراتيجية في صفحة واحدة تتفرد بها المنظمة وبيئتها كتفرداها باستراتيجيته إضافة إلى العمل على زيادة النمو وتسهيل التغيير الإداري والتركيز على الاستراتيجية والالتزام بتنفيذ مساراتها.

لذا يرى الباحثان ضرورة تفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية بالبحث عن استراتيجية حديثة أثبتت نجاحها للإسهام في الرفع من كفاءة وفاعلية كوادرها، والعمل على تطوير وتجويد أداء الجامعات، ولا يتم ذلك إلا بوضع خارطة استراتيجية كخطوة إيجابية في مسيرة التقدم والريادة ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية؟

الإطار النظري:

المحور الأول: التدريب الإلكتروني:

مفهوم التدريب الإلكتروني:

التدريب الإلكتروني هو ذلك النوع من التدريب الذي يتم فيه توصيل المواد التدريبية من المدربين إلى المتدربين الذي تفصله مسافة جغرافية عن المدرب عبر وسائط وتقنيات مختلفة تشمل المواد المطبوعة، وتقنيات الصوت، والفيديو، والحقائب والرزم التدريبية، وتقنية التدريب الإلكتروني وغيرها من التقنيات المتعددة التي تعمل على نقل المعلومات والمهارات بصورة تفاعلية (السيد، 2004، 5).

ويعرفه (الغامدي، 2006، 11) بأنه "العملية التفاعلية التي يتم خلالها نقل التدريب وإدارته عن بعد، بين المدربين والمتدربين، وعبر وسائط اتصال مناسبة، بهدف توصيل خدمات التدريب إلى المستفيدين في أماكن تواجدهم". أما (مدني، 2007، 18) فيذكر أنه "صيغة من صيغ التعليم والتدريب معزز باستخدام الوسائط التقنية والتي يمكن عن طريقها تحقيق الاتصال المزدوج بين المعلم والمتعلم من بعد داخل تنظيم مؤسسي يضمن توفير الاتصال المباشر ويميل ذلك النوع من التعلم إلى تعليم الجماهير على نطاق واسع دون تمييز بينهم". فهو ذلك النوع من التدريب الذي يتم فيه نقل المواد التدريبية إلى المتدرب أيّاً كان موقعه باستخدام وسائط نقل متعددة تشمل التلفاز ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني وغيرها (العجاجي، 2008، 21).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها تشترك في البعد الجغرافي بين المدرب والمتدرب، ووجود وسائل لنقل المعلومات مثل المواد المطبوعة والإذاعة والتلفزيون والحاسب الآلي

والانترنت وكذلك الاهتمام بالاتصال بين المعلم والمتعلمين رغم البعد الجغرافي وتسعى لتحقيق الهدف ذاته.

مبادئ التدريب الإلكتروني:

اشارت العديد من الأدبيات والدراسات إلى عدد من المبادئ الأساسية التي يركز عليها التدريب الإلكتروني أهمها ما يأتي(عبدربه، 2004، 4؛ العجاجي، 2008، 21-22):

مبدأ الفعالية: انتقال المعارف والمهارات المكتسبة في موقف التدريب إلى مواقف العمل الفعلية دون هدر أو فقد.

مبدأ الشمولية: اتصاف التدريب بالتنوع وشمولية وترابط الخبرات لتطوير الأفراد وتوسيع مداركهم ووعيمهم لكل حديث وفي عالم ينشد الجودة والتميز.

مبدأ الإتاحة: فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية متوافرة لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية من غير أن تقف المعوقات البيئية أو الموضوعية حائلاً دون ذلك.

مبدأ الاعتمادية وتفريد التعليم: بالسعي لمنح المتدربين حرية اختيار البرامج التدريبية المناسبة لأهدافهم ويركز على التعلم الفردي ليحقق النمو الذاتي المتكامل لرغبات وحاجات كل متدرب.

مبدأ الاستمرارية: توفير "التعلم مدى الحياة" لكافة الأفراد دون قيود أو شروط.

مبدأ المرونة: إعداد البرامج والدورات التدريبية ذات التخصصات والمناهج المتعددة المتميزة بالمرونة والتطور لمواكبة الحياة العصرية، وبكفاءة مدربيها وجودة تجهيزاتها وخدماتها.

مبدأ المتابعة وضبط الجودة: مراقبة الجودة النوعية بالإشراف المباشر للهيئات الأكاديمية على برامج التدريب الإلكتروني.

أهداف التدريب الإلكتروني:

تسعى برامج التدريب الإلكتروني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها (راشد، 2008، 200-201):

تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية بين الأفراد بعيداً عن الظروف المحيطة.

توفير مصادر تدريبية متعددة ومتنوعة ومرونة.

استثمار تقنيات التدريب الحديثة والمتجددة ووسائل الاتصال المعاصرة في تنفيذ البرامج التدريبية.

استثمار المشاغل والمختبرات الافتراضية في الحالات يصعب أو يستحيل تنفيذ التدريب في المشاغل والمختبرات التقليدية.

سد النقص الناجم عن عدم توفر المدربين الكفؤين في بعض مجالات التدريب.

توفير فرص النمو المهني المستمر لمختلف الموارد البشرية لتمكينها من القيام بمهامها وأعمالها المتجددة والارتقاء بأدائها.

خفض كلفة التدريب خاصة عند تلبية الاحتياجات التدريبية لعدد كبير من المتدربين في زمن قصير دون الانتقاص من نوعية التدريب.

احتياجات تفعيل التدريب الإلكتروني:

من أهم متطلبات التدريب الإلكتروني بحسب مقابلة قام بها الباحثان مع عدد من مسؤولي الموارد البشرية والقيادات الأكاديمية والإدارية للتوصل إلى أهم احتياجات تفعيل التدريب الإلكتروني تتلخص في:

البيئة التنظيمية: توافر السياسات والوائح والآليات المنظمة للتدريب الإلكتروني بالجامعات.

بيئة فنية: توفر بيئة تدريبية والإلكترونية متكاملة سوى من الناحية المادية الملموسة والتكنولوجية والتقنية والشبكة الإلكترونية.

بيئة بشرية: متخصصين في إدارة برامج التدريب عن بعد، مدربين مؤهلين للتدريب، فنيين وتقنيين.

توفير الدعم المجتمعي والجهات ذات الصلة لتدعم وتفعيل التدريب الإلكتروني.

ويرى الباحثان ضرورة نشر ثقافة التدريب الإلكتروني وأهميته سوى في ظل الظروف الطبيعية أو الظروف القسرية، ودورها في نقل المجتمعات وربط الشعوب وتعدد

الثقافات لسهولة الوصول إلى المعرفة وكل جديد مجالات العلوم. لحشد الدعم المعنوي والموادي لرفع من مستوى الجامعات والوصول بها للمستوى العالمي.

الجودة النوعية في برامج التدريب الإلكتروني:

عند ضبط الجودة النوعية في برامج التدريب الإلكتروني ينبغي مراعات الآتي (العجاجي، 2008، 35):

وضع برامج تدريبية تراعي الاحتياجات المعرفية والتدريبية والتأهيلية للجميع وتأخذ بالاعتبار حاجات سوق العمل والعملاء.

وضع برامج متكاملة للمحتوى يتضمن الأهداف والمفردات والمتطلبات والواجبات والتكليفات وأساليب التقويم.

تصميم المواد التدريبية بأسلوب يتماشى مع نظام التدريب الإلكتروني.

اعتماد تقنية المعلومات والإنترنت كوسيلة أساسية لنقل المعرفة للدارسين.

التأكيد على أهمية الاتصال والتواصل الدائمين بين المدرب والمتدرب لتعزيز الفهم والتفاعل والاستيعاب للمادة التدريبية.

وضع آلية تقويم مستمرة للمتدربين في كل برامج التدريب وبصورة تمكنهم من تقويم ذاتهم.

أنواع التدريب الإلكتروني:

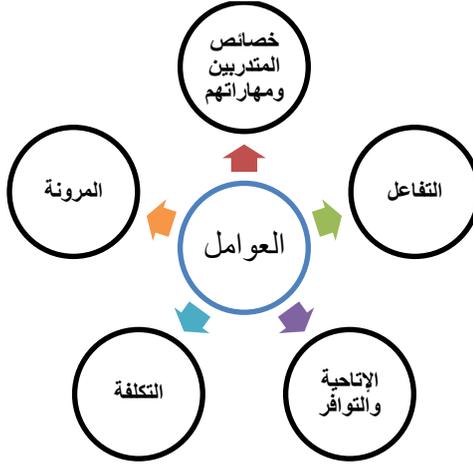
يمكن تقسيم أنواع التدريب الإلكتروني من حيث وسائل النقل إلى نوعين هما (السيد، 2004، 6؛ الغامدي، 2006، 13؛ العجاجي، 2008، 41):

التدريب الإلكتروني المتزامن (المباشر): تقديم المادة التدريبية بتواجد المدرب والمتدرب في وقت محدد لعرض المحتوى، ويستطيع المتدرب الحصول على التغذية الراجعة وتقييم مستواه بفترة وجيزة.

التدريب الإلكتروني غير المتزامن (غير المباشر): تقديم المحتوى التدريبي لا يشترط الوجود المتزامن للمدرب والمتدرب أثناء عملية التدريب، ويمكن للمتدرب لسير في دراسته حسب ملائمة الأوقات له ويستطيع إعادة دراسة المادة والرجوع إليها كلما احتاج لذلك.

تقنيات التدريب الإلكتروني:

يتم اختيار التقنيات الملائمة لتنظيم التدريب الإلكتروني بناءً على عدد من العوامل المتعددة والمتداخلها كما في الشكل الآتي بالاستعانة بكلٍّ من (السيد، 2004، 10-11؛ العجائي، 2008، 41-42):



شكل رقم (1) يوضح العوامل المؤثرة في تقنيات التدريب الإلكتروني (إعداد الباحثان)
متطلبات التدريب الإلكتروني:

ومن المتطلبات أيضاً كما ذكرها (توفيق، 2001، 79-83؛ السعادات، 2010، 11) ما يأتي:

الرغبة في التعلم المستمر: يعتمد على دوافع المتدربين ورغبتهم في اتقان المهارات والمعارف.

التنوع في أساليب وأنماط التعلم: الحرص على استخدام الأدوات والوسائط المختلفة لتلبية الاحتياجات.

التحكم الذاتي في عملية التدريب: يفضل المتدربون توجيه عملية التدريب بأنفسهم والتخطيط لأهدافهم التدريبية التي يرغبون في تحقيقها، وتحديد أساليب التعلم، ووضع معايير تقييم مدى تقدمهم في اكتساب المهارات والمعارف والخبرات، وكيفية تطبيقها في الواقع.

بالإضافة إلى ذلك لا بد من مراعات الاعتبارات المستقبلية ومنها (زين الدين، 2005، :287)

التغيرات المستقبلية في الوظائف والأدوار.

الاتجاهات الحديثة لإعداد المدرب.

المتطلبات التربوية والفنية لإعداد برامج.

الكفايات المطلوبة توافرها في المدرب.

معوقات التدريب الإلكتروني:

يواجه التدريب الإلكتروني مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيقه لأهدافه، وقد أوردتها الأدب النظري على النحو الآتي

ضعف توافر بنية تحتية متكاملة للتدريب الإلكتروني.

عدم وجود برامج تدريب وتأهيل للقائمين عليه.

ضعف ملاءمة القوى البشرية العاملة في مجال الموارد البشرية من حيث الكم والكيف.

عدم توافر مخططات مستقبلية للتخطيط للتدريب الإلكتروني. (منصور، 1999؛

الشاوش، 2007)

مستوى الأداء للمهارات الفكرية التي يمارسها أعضاء مجلس الجامعة بدرجة عالية لن تصل إلى مستوى الطموح في الواقع العملي.

انخفاض أداء المهارات الإنسانية ويرجع هذا إلى جملة من الأسباب منها غياب عنصر الكفاءة لدى معظم العاملين في الإدارة الجامعية.

قلة الخبرة الفنية للعاملين وقلة التدريبات المستمرة لكسب المهارات المطلوبة وتشغيلها لاستخدام الأجهزة التكنولوجية المتوفرة (العبيدي، 2000)

وفي زيارة ميدانية لعدد من الجامعات اليمنية ومقابلة عدد من القيادات فيها للإجابة عن "ماهي الصعوبات التي تواجه التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية؟" تلخصت إجاباتهم في: ضعف شبكة الاتصالات ونقل المعلومات في عصر تكنولوجيا المعلومات، ضعف

قناعة القيادة الجامعية والقائمين عليها بأهمية الحاجة للتدريب الإلكتروني. نقص دعم وتوفير الخبرات والمهارات البشرية. الروتين الممل والنمطية في الأساليب المستخدمة ومحاولة الحفاظ على القديم والتمسك به. ضعف وجود لوائح تنظيمية ذات صلة بالتدريب الإلكتروني. إضافة إلى ما يمر به اليمن من إحداث سياسية وإقتصادية واجتماعية

التحليل البيئي:

جدول رقم (1) يوضح مصفوفة سوات للتحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للتدريب عن بعد في الجامعات الحكومية

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - انعكاس الأوضاع السياسية على تسارع تغيير القيادات العليا في التعليم الجامعي. - ضعف مشاركة منظمات المجتمع في المؤتمرات والندوات التي تقيمها الجامعات عن بعد. - تزايد إمكانية منافسة الجامعات الأهلية المناظرة في تطوير مهارات منتسبيها. - انتشار البطالة نتيجة لضعف قدرة سوق العمل لاستيعاب مخرجات الجامعات. - صعوبة الحصول على بعض التقنيات والأجهزة الإلكترونية والبرمجية اللازمة للتدريب عن بعد. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود منظمات وهيئات داعمة يمكن الاستفادة منها في تطوير التدريب الإلكتروني في الجامعات. - تنامي الطلب الاجتماعي للتعليم الجامعي المبني على مواكبة التغيرات والمستجدات. - وجود توجه نحو تبني مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد المالي والإداري. - وجود توجه عالمي نحو التدريب الإلكتروني والمنصات الإلكترونية. - وجود المركز الوطني للمعلومات ومركز تقنيات المعلومات ومجلس الاعتماد الأكاديمي.
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف القدرات الأكاديمية والإدارية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات. - قصور الأطر المرجعية العامة الموجهة للتدريب عن بعد بالجامعات. - غياب الموازنة المالية للتدريب حيث يتم الاعتماد غالباً على ما تقدمه الحكومة أو الجهات المانحة. - ضعف البنية التحتية والتسهيلات الداعنة للتدريب الإلكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود قيادة جامعية ملتزمة للتوجه الاستراتيجي نحو التدريب الإلكتروني. - وجود مراكز الجودة الداعمة للتوجه نحو التدريب الإلكتروني. - توافر الكوادر المتخصصة والمؤهلة لإدارة التدريب الإلكتروني. - وجود خطط وبرامج تدريبية لتطوير الكثير من الجامعات.

<ul style="list-style-type: none"> - غياب أدوات قياس أثر التدريب الإلكتروني وانعكاسة على الأداء الكلي للجامعة. - ضعف التخطيط الاستراتيجي وتكامل الخطط الجامعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود اعتراف أكاديمي بكثير من الجامعات وطنياً وعربياً ودولياً.
---	---

المحور الثاني: الخارطة الاستراتيجية

تزايد اهتمامات الجامعات حول العالم بإدارة الأداء في السنوات الأخيرة، بالسعي لممارسة الأساليب الإدارية التي تم تطويرها في مجالي الأعمال والصناعة من أجل إدارة الأداء منها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي قدمها كلاً من (Norton & Kaplan) كمخطط جديد لقياس الأداء الناتج عن التخطيط الاستراتيجي بالتحول من النظم التقليدية إلى نظم أكثر شمولية؛ كونه منبثق من رؤية ورسالة المؤسسة، إضافة إلى مواءمة التغيرات العالمية وما صاحبها من احتياجات العملاء وزيادة حدة المنافسة وهذا ما يتطلب مقاييس جديدة غير مالية تكمل مقاييس الأداء المالية، تتمثل في العملاء وأصحاب المصلحة، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير وربط هذه المقاييس في علاقات سببية مع بعضها البعض، لخلق التكامل بين تلك المقاييس من جهة والأداء من جهة أخرى

(Pietrzak, 2014, 26).

ونتيجة لاكتسبها شعبية كبيرة فكر (Norton & Kaplan) في استخدامها لحل المشكلات الكبيرة للأداء وهي كيفية تنفيذ الاستراتيجية لكل من القطاع العام والخاص. فامتلاك الجامعات لرؤية ورسالة وبيانات وخطة استراتيجية يمثل تحدياً، ولكن التحدي الأكبر يكمن في التنفيذ، لذا تم رسم مخطط لبطاقة الأداء المتوازن مشتق من الرؤية والرسالة للاستناد عليه في ايصال، وتسهيل التغيرات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتأكيد عليه كحجر أساس في أنظمة الإدارة الاستراتيجية، ولمواجهة معوقاتهما والمتمثلة في عدم وضوح الرؤية، والعملاء والعاملين، الإدارة، والموارد

(Kaplan and Norton, 2008).

ويتمثل ذلك في وصف الاستراتيجية بصوره واضحة لتلخيص مسارات رحلة المنظمة للوصول إلى غاياتها، وتنطلق بساطة تصميمها من احتفاظها بمعلوماتها المتصلة مع بعضها البعض وفقاً لعلاقة سببية بين أهدافها الاستراتيجية في صفحة واحدة، وتتفرد بها المنظمة وبيئتها كتفرد استراتيجيته، ومن الممكن التعبير عن المسار الرئيس لها، فإذا كان لديها المدربون المناسبون (رأس المال البشري- النمو والتطور) لتنفيذ البرامج التدريبية المتكاملة (العمليات الداخلية) رضا المتدرب والاحتفاظ به (العملاء) ويقود إلى زيادة البرامج التدريبية فتزيد الأرباح (المالية)

(COE & Letza, 2014, 71).

فهي كما ذكر شاندرل المشار إليه عند الشميلي(2017,22) تعمل على تحديد المؤسسة لغاياتها وأهدافها على المدى البعيد وتحديد الموارد والأهداف لتحقيقها". وتُعرف بأنها "المُرشد للوصول للغاية، فهي نموذج لمساعدة المنظمة لابتكار قيمة المساهمين، ولكن الجزء الصعب هو كيف يمكن الوصول لتلك الغاية"(Conner,2004)، كما أنها وسيلة اتصال تستخدم لتوضيح مقدار القيمة التي ستضاف للمنظمة، وتوضح الاتصال المنطقي خطوة بخطوة بين الأهداف الاستراتيجية والسبب والنتيجة"

(Kaplan and Norton, 2004). وتستخدمها منظمات عديدة مثل (Penn State)

للتخطيط من خلال الربط بين التخطيط، والنشاطات، والمسؤوليات، والأنظمة الإدارية للوحدات التشغيلية (السعد وآخرون, 2012, 271). لتصبح تمثيل مرئي يترجم الاستراتيجية الكاملة للمنظمة بما تحتوي من رسالة ورؤية وخطوط استراتيجية ومنظورات، وعلاقات؛ فهي وسيلة لصياغة الاستراتيجية، وهي أداة رئيسة في أساليب العمل العالمية (Rosa, 2015,32). ومن هنا يمكن القول بأنها الخطط والفعاليات التي تضعها الجامعات للتدريب عن بعد على مختلف الأماد الزمنية، وتتكفل بتحقيق التوأم بين بيئتها وغاياتها. كونها تعمل على توضيح وتنفيذ برامج التدريب الإلكتروني بناءً على رسم استراتيجية واضحة.

كما تنشأ في الواقع كرسوم بيانية للتعبير عن بطاقة الأداء الموازن بالربط بين مكوناتها الأربعة والمتمثلة في:

المنظور المالي: يمثل الوقوف على تحقيق الأهداف ومستوى العائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة.

العملاء وأصحاب المصلحة: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم وتنفيذ استراتيجيتها، ويمكن التعرف عليه بـ قدرة المنظمة على اجتذاب المتدربين والحفاظ عليهم وارضاءهم أو الاهتمامات والاستجابات السريعة لمطالبهم واقتراحاتهم بتقديم خدمات تدريبية مميزة قياساً بالمنافسين.

العمليات الداخلية: التركيز على الجودة والزمن والفعالية، ويتحقق بنوعية وكفاية البرامج التدريبية.

النمو والتطوير والأبداع: الرضا الوظيفي والابتكار والتعليم والتدريب والتمكين الإداري، وتعتبر من شروط الاستمرار والبقاء طويلاً.

وتنطلق أهميتها كما ذكر Kaplan & Nortan من:

الكشف عن الأهداف ذات الطبيعة العامة والمفهومة من قبل الجميع.

تحديد ورسم الأهداف ووضع المقاييس الملائمة.

تستخدم بمثابة أداة للربط بين الموجهات والقوى الدافعة للاستراتيجية.

كما تكمن في توليد القيمة وتعظيم القيمة المستدامة للمالكين، بالتركيز على رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي، أو التركيز على العميل بالاختيار، والكسب، والاحتفاظ، وزيادة العدد من خلال علاقة تتابعية من أربعة منظورات (السعد وآخرون، 2012، 278) كما أنها مبدأ أساسي للتفكير والتوصيل بالتركيز على التفكير والحوار المبتكر اثنا تصميم وتنفيذ واستخدام الاستراتيجية. ومن جهة آخر النمو والتطور حيث تعمل على مساعدة المؤسسات في توسيع استراتيجيتها وتحويلها إلى مؤسسات استراتيجية مرنة وسريعة ومتعلمة (Jones, 2016).

أما Armitage & Scholey (2006)، فأشارا إلى أهميتها في وصف وتوصيل الاستراتيجية للوصول لأفضل النتائج، والعمل على تطوير وترتيب الوظائف كميزانية التخطيط الاستراتيجي، والرقابة والمتابعة، والوظائف التشغيلية، والتفويض، وأكثر من ذلك احتمالية نجاح تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتفوقها. كما يعزز تنسيقها المكون من

صفحة واحدة إدارة التدريب الإلكتروني على توصيل استراتيجيتها ببساطة، وإبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة عن التقدم المحرز بوضوح. بتبسيط الأداء وفق مخططات سهمية وإشارات تُمكن في تحديد المناطق التي تحتاج إلى زيادة تركيز.

خصائص الخارطة الاستراتيجية:

تتمتع الخارطة الاستراتيجية بعدد من الخصائص من أهمها: (Rose,2015, 33)

تحتفظ بكل المعلومات في صفحة واحدة.

تتضمن أربعة منظورات مترابطة

يصف المنظور المالي محصلة تتابع منظورات البطاقة، ويهدف لخلق قيمة مستدامة للمالكين.

تظهر البطاقة من خلال الخارطة كيف تتم مساندة منظورها للتحسين الاستراتيجي للمؤسسة.

تساعد العمليات الداخلية وعمليات إدارة العميل من منظور داخلي على إيجاد خصائص الخدمة. فيما يساعد الإبداع، والانتظام والعمليات الاجتماعية في إيجاد العلاقات وتكوين تصور المنظمة.

تساند جميع هذه العمليات من خلال تخصيص رأس المال البشري، والمعلوماتي، والتنظيمي حيث أنه مساوٍ لثقافة المنظمة والقيادة، والعمل الجماعي.

تمثل الأسهم التي تربط الأجزاء علاقات السبب والنتيجة.

أما أهداف استعمالها:

أحد أسباب فشل العديد من الاستراتيجيات هو الافتقار رؤية مشتركة بين الموظفين. كون الإدارة العليا هي التي تعمل على صياغة الاستراتيجية وتوصيلها للمنفذين؛ من هنا جاء دور الخارطة الاستراتيجية لوصف الاستراتيجية وتوصيلها وإدارتها وأشار (Kaplan and Norton, 2004,165). إلى أنها:

مخطط بياني تترجم استراتيجية المنظمة في صفحة واحدة وتساعد المنظمة على ابتكار القيمة.

أداة اتصال قوية تمكن العاملين من فهم استراتيجية المنظمة، وترجمتها إلى أعمال مما يساعد المنظمة على النجاح.

- على عكس الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن أظهرت الخارطة الاستراتيجية علاقة السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة.

تساعد العلاقة السببية في التخطيط وفي تحديد ما يدفع الأداء. كما تظهر دور الرغبات في تحقيق الأداء.

باستخدامها يتم التركيز على الأهداف أولاً ثم يتم اشتقاق التدابير من الأهداف.

تساعد في مراقبة التقدم ومراجعة ما إذا كانت الاستراتيجية تعمل أم لا. في بيئة الأعمال الديناميكية، يتعين على المؤسسات إعادة تشكيل استراتيجياتها للنجاح وتسمح خارطة الاستراتيجية بذلك

صياغة الخارطة الاستراتيجية:

يساعد بناء الخارطة الاستراتيجية لمنظورات الأربعة في تحديد كيف تتفاعل الأهداف الاستراتيجية فيما بينها للحصول على أفضل النتائج، وينبغي قبل البدء بصياغتها ملاحظة المبادئ الأساسية للخارطة وتتمثل في:

تحقق الاستراتيجية التوازن بين القوى المتناقضة ضمن مجال عملها.

تكوين القيمة من خلال العمليات الداخلية.

تتضمن الاستراتيجية طروحات متزامنة يكمل بعضها البعض.

يحدد التناغم الاستراتيجي قيمة الموجودات غير الملموسة.

وفي ضوء ذلك أن إدراك الجامعات المتزايد لصياغة استراتيجية تفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات الحكومية جزء لا يتجزأ من نجاح تحقيق استراتيجيتها، لذا بلورة رؤية من الواقع لتصبح غاية تسعى إلى تحقيقها، وهي انعكاس رسالة مفادها فكرة التكوين الأساسية، من ثم يتم تقسيمها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والمرحلية نطلق عليها

استراتيجية، بدورها تقودنا نحو الخارطة الاستراتيجية ((Armitage & Scholey,2006, 10): وهي كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) يوضح خطوات صياغة استراتيجية التدريب الإلكتروني في الجامعات (إعداد الباحثان)



بالرجوع إلى ((Armitage & Scholey,2006,11)

من الشكل أعلاه يتبين أن صياغة الخارطة الاستراتيجية تمر وفق خطوات متتابعة تبدأ بالرسالة والرؤية في إطار قيمي، وتختار المسارات المناسبة للوصول إلى الغاية المستقبلية، وتفقد لبطاقة الأداء المتوازن، والمبادرات والغايات، من ثم الأهداف التشغيلية وأنتهاً بالنتائج الاستراتيجية ذات الأثر على المديرين والعمليات والعملاء والشركاء.

وفقاً لما أوضحت عدد من الأدبيات في مختلف الميادين وجد الباحثان أن الخارطة الاستراتيجية تساعد الجامعات الحكومية في تفعيل التدريب الإلكتروني بشكل فعال، مما يعمل على تطوير وتنمية الأداء الإداري والأكاديمي، كما تهتم بوصف وإيصال جوهر استراتيجيتها إلى المساهمين والعملاء لتظهر بصورة أهداف بسيطة ذات فاعلية، ليرجم ذلك في صورة تقارير يقدمها المدراء التنفيذيون والمدرسون بعد اتمام هذه المرحلة لأنها غالباً المرة

كما حددها مقترح القيمة والاستراتيجية الرئيسية، كما أن تقارير المدراء التنفيذيون والمدربون تظهر رضا كبير بعد اتمام هذه المرحلة لأنها غالباً المرة الأولى لممارستها، إضافة إلى أن فريقي مشرفي الإدارة والمشرفين على التدريب الإلكتروني يجدون أنفسهم يحققون أهداف عالية المستوى تبعاً لتوقعاتهم.

طور كابلا ونورتن (Kaplan & Norton) الخارطة الاستراتيجية من بطاقة الأداء المتوازن لمساعدة المنظمات على تطوير استراتيجيتها، كونها تقدم مسار واضح للعاملين عن الأهداف الاستراتيجية وربط أدائهم بصورة مرئية بغاية المنظمة، مما يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها ويمكن ترجمة ذلك في "الصورة أبلغ من الكلام" (Xin & Wei, 2009, 9). إلا أن من النادر معرفة مفهوم الخارطة الاستراتيجية في عالم الجامعات.

دور الخارطة الاستراتيجية في تفعيل التدريب الإلكتروني:

الشكل أعلاه للخارطة الاستراتيجية يصف تفعيل التدريب الإلكتروني من خلال علاقة السبب والنتيجة لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن، وتظهر العلاقات بشكل أسهم توثق سلسلة هرمية أو شبكة التأثير والتبعيات لتحقيق تفعيل التدريب الإلكتروني، بدءاً من منظور التعلم والنمو وانتهى بمنظور العملاء، وهذا ما يساعد على تسلسل فهم الاستراتيجية لكافة مستويات الأداء. مما يسهل عملية تنفيذها وبالتالي تحقيق الرسالة والغاية.

ومن المعلوم أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها باستخدام مقاييس ملموسة وغير ملموسة ومن أجل ترجمة الاستراتيجية على أرض الواقع يتعين على المسؤولين التركيز على جانب التعلم والنمو بجذب المدربين والعاملين ذو الرغبة والخبرة والمهارة وتدريبهم يقود إلى التميز ورفع كفاءة العمليات الداخلية. وصولاً إلى الجودة والخدمات تلبي احتياجات العملاء ورغبتهم بالاستفادة من البرامج التدريبية التي تتناسب مع الفئات الأكاديمية والعملية والإرادية والفنية وغيرها. إن استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في شتى المجالات. والاستفادة من الخبرات والمهارات، وتطوير ونمو برامج التدريب والتأهيل وفقاً لخطوط سير زمنية. يقود إلى تقديم خبرات فريدة وذات كفاءة. وزيادة القدرة الاستيعابية للتدريب، وما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مكاسب مادية تتمثل في توفير

مصادر تمويل ذاتية، تحسين معدلات الاستثمار، تحسين كفاءة الأنفاق. من هنا يتضح جلياً قوة العلاقة الطردية بين المنظورات الأربعة.

الخلاصة

تعد الخارطة الاستراتيجية بمثابة العصب الذي يحرك التدريب الإلكتروني، ويوجهه نحو السبل المناسبة التي تمكنه من تحقيق أهدافه، كما يؤدي استخدامه إلى تحسين أداء الجامعات وتطويره، بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق القيمة. كما تتنوع منظورات الخارطة الاستراتيجية لتشمل المنظورات الملموسة وغير الملموسة وتربطها حيث يكمل كل منها الأخرى وتشتترك في علاقات سببية. كما أنه تسهل تحقيق استراتيجيات المؤسسات التعليمية وبالأخص التعليم العالي – الجامعات -لذا فأن بناء خارطة استراتيجية لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات الحكومية منبثق من التحليل البيئي للتدريب ورؤية ورسالة التدريب الإلكتروني يمكن الجامعات من تحقيق الكفاءة والفاعلية لمختلف عملياتها وخدماتها.

المراجع:

- بريس، عباس إبراهيم(2004). التعليم والتدريب عن بعد في الوطن العربي: المعوقات والحلول. المؤتمر التقني الثالث، الفترة من 11 إلى 15 ديسمبر 2004م، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: الرياض.
- بسيوني، عبد الحميد(2007). التعليم الالكتروني والتعليم الجوال، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- التركي، عثمان تركي(2010). متطلبات استخدام التعليم الإلكتروني في كليات جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد(1)، العدد(11).
- توفيق، عبد الرحمن(2001). التدريب عن بعد: تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والانترنت، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جاد الرب، سيد محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية. ط.1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
- الحياي، محمد جار الله أحمد(2013). التدريب الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس على استخدام أنظمة التعلم الإلكتروني وأدواتها المختلفة، عرض تجربة مقرر مهارات التعلم الإلكتروني بجامعة الملك خالد، المؤتمر الدولي الثالث للتعلم الإلكتروني والتعليم، الفترة 22-26 ربيع الأول 1434هـ، الرياض: فندق الريتز كارلتون.
- رحب، شيخة حسن أحمد عبد الله(2014). أنموذج مقترح في آليات الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، اليمن.
- راشد، محمد إبراهيم(2008). التدريب عن بعد -ماهيته، واقعه، ومستقبل استخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد(14)، العدد(53)، ص ص 185-216.
- زين الدين، محمد محمود(2005). تطوير كفايات المعلم للتعليم عبر الشبكات، منظومة العليم عبر الشبكات، تحرير محمد عبد الحميد، القاهرة، عالم الكتب.
- سالم، أحمد(2004). تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني. الرياض: مكتبة الرشد.
- السعادات، خليل إبراهيم(2010). توظيف التعليم عن بعد لأغراض التدريب، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، خلال الفترة 12-14 إبريل 2010، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم تقنيات التعليم.

- السعد، مسلم ومنهل، محمد والعبادي، هاشم. (2012) بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة). دار الكتاب العلمية، بيروت.
- سليمان، عرفات عبد العزيز. (2001). استراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- السيد، محمد آدم (2004). تقنيات التدريب عن بعد. مؤتمر والمعرض التقني الثالث. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض.
- الشاوش، على عبد الله محمد. (2007). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أب، اليمن.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي – القيادة الإبداعية – الرقابة والحوكمة. ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشهراني، ناصر عبد الله (2009). مطالب استخدام التعليم الإلكتروني في تدريس العلوم الطبيعية من وجهة نظر المختصين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- صيام، محمد وحيد (2005). التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها. المؤتمر التربوي الخامس " جودة التعليم الجامعي" المقام في الفترة من 11 إلى 13 إبريل 2005م، جامعة البحرين: المنامة.
- طنطاوي، محمد محمد. (2001). مشروع الجامعة المصرية للتعليم عن بعد التشخيص ومتطلبات النجاح في ضوء بعض الخبرات السابقة. مجلة كلية التربية، العدد (27)، جامعة الزقازيق.
- عبد الحميد، حنان (2006). التعلم عن بعد نظرة عن قرب. مجلة القافلة، المجلد (55)، العدد (2).
- عبد الحفي، رمزي أحمد (2005). التعليم العالي الإلكتروني محدداته ومبرراته ووسائله. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- عبد الكريم، سعد خليفة (2006). القضايا النظرية المستجدة في مجالات تكنولوجيا التعليم والتعلم عن بعد وكيفية توظيف بعضها في إثراء النظام التعليمي بسلطنة عمان. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتعليم عن بعد، للفترة من 27-29 مارس 2006م: مسقط.
- عبد البصير، بسمة إبراهيم. (2014). الخريطة الاستراتيجية للأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية الأهلية: دراسة مقارنة. كلية الرياضة، جامعة المنيا، المنيا.

- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2019). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مج.39، ع.2، ص ص 49-74.
- العجاي، عبد اللطيف عل يعبد الرحمن(2008). الحاجة إلى إنشاء مركز للتدريب عن بعد في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفي التدريب التربوي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، سيلان جبران. (2000). تحديث الإدارة الجامعية بتنمية المهارات، مؤتمر جامعة عدن الثالث حول التعليم العالي، عدن، اليمن.
- عز الدين، إسماعيل نعمان عبده. (2014). تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء.
- علي، أحمد عبد الله. (2005). التعليم عن بعد. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- غانم، تفيدة سيد أحمد؛ وحسونه، أيمن جابر(2016). نموذج مقترح في تدريب معلمي العلوم والرياضيات عن بعد في ضوء التقنيات التكنولوجية المعاصرة، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، مجلد(4)، العدد(6)، ص ص 43-73.
- الغامد، سعد علي(2002). الحاجة إلى إنشاء جامعة مفتوحة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الغامدي، محمد عبد الله(2006). فاعلية استخدام البث الفضائي المباشر والموجه في تدريب الطلاب عن بعد في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية: عمان.
- القادري، سليمان (2015)، واقع التربية العملية في المرحلة الثانوية والتحديات التي تواجهها ودورها البعدين الأبيتمولوجي والميتامعرفي في إصلاحها، المؤتمر الدولي لتطوير التعليم الثانوي.
- المطيري، حمد بن حيا(2012). متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الموزان، أمل علي(2015). واقع التدريب الإلكتروني عن بعد على أنظمة التعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(4)، العدد(8)، ص ص 78-99.

نشوان، إبراهيم ناجي علي. (2017). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء:

دراسة تقييمية وفق بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة الملكة أروى، صنعاء.

Armitage, Howard M & Scholey, Cam. (2006). Strategy Mapping: Using Strategy Map to

Drive Performance. CMA Canada Research and Innovation, the Society of

Management Accountants of Canada, PP.1-45

Cardoso, Elsa, Viaene, Stijn and Costa, Carlos SA. (2009). Designing Strategy for program

Performance Measurement in Higher Education. Lisbon University Institute, Lisboa,

Portugal.

Ching, L. (2009): How Strategy Map Works For Ontario, s Health System, International Journal

Of Public Sector Management .Vol 22.Issue. 4.

Coe, Nicholas & Letza, Seteve. (2014). Two decades of the balanced scorecard: A review of

Developments. Poznań University of Economics Review Bournemouth University, UK.

Conner N. O. (2004) Map business strategy and develop performance measures that matter:

Developing a strategy map. Australian CPA Network.

Jonse, Phil. (2016). Strategy Map for Learning Organization, Building Agility in to your

Balanced Scor -ecard. Routledge Taylor & Francis Group, London and NEW YORK.

Kaplan, Robert. S and Norton, David. (2004). Strategy Maps: Converting IntangibleAssets into tangible Outcomes. Boston, Harvard Business School

Press.

_____. (2008). the Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive

Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pietrzak, Michał. (2014) Using the strategy map as a strategic communication tool in QWEDXA

Journal of Applied Knowledge Management, Volume 2, Issue 2.

International Institute for

Applied Knowledge Management.

Rosa, Sara Cruz. (2015). Tracing A Strategy Map for A Public Institution. Master thesis, ISCTE

Business School, Institute Universitario de Lisboa

Ulrich, Dave. (1992). Strategic Human Resource Planning Linking Customer And Employees.

Journal of Human Resource Planning, Vol.15, No.3, Pp47-62.

Xin, Jun & Wei, Yuhui. (2009). How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map, A case

Study of Ericsson. Master thesis, Lund University, Sweden.