

تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا (كوفيد 19) وانعكاساتها على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة

د. أحمد يعقوب ناصر الدين

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أ.د. أحمد علي صالح

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم أثر الدروس المستفادة من جائحة كورونا (كوفيد 19) على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة الأردنية، البالغ عددها (19) جامعة، أما مجتمع الدراسة فتكون من (3211) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية وكانت العينة عشوائية بسيطة حجمها (344) مفردة. واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات أدوات رئيسية في جمع البيانات والمعلومات التي حللت باستخدام أنموذج المعادلة الهيكلية من خلال برمجية (AMOS-21).

وكان أهم نتائج الدراسة تقييم العينة للدروس المستفادة، والاتجاهات نحو إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية مرتفعاً، ولوحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدروس جائحة كورونا مجتمعة، على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة. أما أبرز التوصيات فكانت تعزيز الاستثمار في رأس المال الرقمي، والتوسع في بنائه على مستوى البنى الفكرية والبنى التحتية، وتكثيف الجهود لزيادة ممارسات إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين. الكلمات المفتاحية: الدروس المستفادة من جائحة كورونا، الأولويات الاستراتيجية، إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية، الجامعات الأردنية الخاصة.

المقدمة

مما لا يختلف عليه اثنان أن جائحة كورونا نشرت تأثيرها على مجمل الأنشطة المجتمعية وكانت في بدايتها تأثيرات سلبية شلت جميع مناحي الحياة (Craven et al., 2020; Letter Baum & North, 2020). وطالت هذه التأثيرات قطاع التربية والتعليم والتعليم العالي وأدخلته في أزمة حقيقية متفاقمة، عطلت مجمل حلقاته، وكبدته الكثير من الخسائر الاجتماعية، والمعنوية، والمادية، والمالية (Wu et al., 2020, Upoalkpajor & Upoalkpajor, 2020, Bevies et al., 2020). ومن أجل التعامل مع هذه الأزمة طالبت العديد من الدراسات والبحوث بضرورة إدارتها والتعامل معها باحترافية عالية؛ فقد أشار Kayalisi (2020) إلى ضرورة صياغة مقترح للاستجابة لحالات الطوارئ في التعليم على الصعيد الوطني والإقليمي، ودعا كلٌّ من Croucher & Locke (2020) إلى التحول السريع في المناهج وأنماط التعلم إلى المنصة الرقمية. وشدد Wang et al., (2021) على إعادة تصميم العمل من خلال تشجيع العمل والتعليم عن بعد كإحدى طرائق مواجهة جائحة كورونا.

ولفتت العديد من الدراسات (Karalais, 2020; Sintema, 2020; Gyimah, 2020; Toquero, 2020) الأنظار نحو ضرورة بدء التعامل مع هذه الأزمة من خلال التفكير والإدارة الاستراتيجية باستخدام منطقتي التحليل الرباعي (SWOT)، ومنطقتي التحديات الاستراتيجية (Strategic Challenges logic)، ومنطق الأولويات الاستراتيجية (Strategic Priorities logic)، إما بإعادة النظر بهذه المنطوقات جميعها، أو بالتركيز على واحدة منها أو بتقييم قدرتها على التوافق في التعامل مع هذه الأزمة. وانطلاقاً مما تقدم وتأسيساً عليه، جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى تقييم أثر الدروس المستفادة من جائحة كورونا (كوفيد 19) على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة،

* تم استلام البحث في يوليو 2022، وقبل للنشر في نوفمبر 2022، وتم نشره في مارس 2023.

ولتغطية هذا الهدف استخدمت هذه الدراسة مجموعة من النظريات، تشمل نظرية الدروس المستفادة (Lessons Learned Theory) التي تؤكد أن المنظمة تكون أكثر فاعلية في التعلم وبالتالي أكثر قدرة على الابتكار إذا استطاعت التغيير في السلوك الشخصي أو التنظيمي نتيجة للتعلم من الخبرات السابقة (Milton, 2010, Butler; Bohman, Burnett, Thompson, Kadlec & Manauer, 2017).

ونظرية أصحاب المصالح (Stakeholders Theory) التي تؤكد تحديد الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة وتنظيمهم وتقييمهم، داخلياً وخارجياً، وذا تأثير مباشر وغير مباشر، وتشخيص توقعاتهم؛ لفهم أولويات مصالحهم، وتحديد التكتيكات والآليات الملائمة للتعامل معها (Wheelen et al., 2018)؛ (صالح، 2020).

ونظرية المدخل المستندة على الموارد (A Resource Based Approach) التي تؤكد أن المنظمة تتكون من مجموعة موارد تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة والبشرية الموزعة بشكل غير متجانس بين المنظمات، وأن إدارة هذه الموارد بشكل فاعل ستبني القابليات الديناميكية التي تولد الكفايات الجوهرية والمتميزة التي تصنع الميزة التنافسية وتضمن استدامتها (ناصر الدين، 2022).

ونظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) التي تؤكد أن المنظمة تستطيع التكيف مع البيئة وضمان البقاء ومن ثم التميز إذا استطاعت تعديل دفاعاتها نحو البيئة المتغيرة، واستخدام الهجوم المعرفي لتحسين التوافق بينها وبين بيئتها (Noe et al., 2019).

والنظرية المؤسسية (Institutional Theory) التي تؤكد أن المنظمات لا تحتاج إلى الموارد من المجتمع فقط بل تحتاج أكثر من ذلك إلى قبولها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه من خلال عنصر الشرعية الاجتماعية (Social Legitimacy) (العززي، 2016).

مشكلة الدراسة وفجوتها المعرفية

إن الخوض في موضوع جائحة كورونا وأثرها على مؤسسات التعليم والتعليم العالي عامة والجامعات خاصة يتطلب تحديداً واضحاً للملامح المشكلة، ومن ثم تشخيص الفجوة المعرفية المطلوب معالجتها.

وتعد الدراسات الميدانية السابقة إحدى أهم المرجعيات التي اعتمدها الدراسة الحالية في هذا الاتجاه، وهي المصدر الأول لتحديد ملامح مشكلة هذه الدراسة، فقد أكدت دراستي (Sintema(2020); Upoalkpajor & Upoalkpajor (2020) أن جائحة كورونا كانت لها آثار سلبية على التعليم، وأدت إلى انخفاض في أداء الطلبة ومستوياتهم المعرفية، وأن مواجهة هذه الجائحة يستلزم إعادة النظر في الاستراتيجيات التربوية والإدارية، وإعادة النظر في توزيع الموارد، وإضافة موارد أخرى لتعويض الفاقد في التعليم.

وافقت نتائج دراسات

Wu et al., (2020); Marinoni et al., (2020); Gallo & Trompetto, (2020)

على أن الجائحة أثرت سلبياً على مسارات الحياة المهنية والشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، وعلى مسارات الأنشطة المؤسسية، وبخاصة في مجالات: التخطيط، والتنظيم، وتوزيع الموارد، وكان لهذا التأثير انعكاسات سلبية على الشراكات الدولية والتعاون الدولي، لكن رغم ذلك فالجائحة لها بعض النتائج الإيجابية التي يجب الاستثمار فيها، أهمها أنها دفعت إلى إعادة تنظيم كيانات التعليم العالي، وإعادة النظر في المنهجيات التعليمية، والضغط على أصحاب المصالح كافة، لتطوير حلول مشتركة على المستوى العالمي بمنظور استراتيجي لتدارك الوضع الحالي والمستقبلي.

وبينت دراستا (Gyimah, (2020); Toquro, (2020) أن الحاجة أصبحت ماسة في ظل ظروف جائحة كورونا لإعادة ترتيب الأولويات الاستراتيجية، والتفكير جدياً على مستوى الجامعات بحلول بديلة في مجالات: المناهج، والدعم الفني والإداري، وإعادة النظر بالخطط، وضرورة الاستثمار في الابتكار التكنولوجي، بوصفه درساً مستفاداً من جائحة كورونا؛ لتقليل أثرها.

وتوصلت دراسة (Iyer et al., (2020) إلى عدم وجود دراسة حقيقية لتقييم آثار الجائحة السلبية والإيجابية معاً، وهناك حاجة لمثل هذه الدراسات لاقتراح استراتيجيات من شأنها سد الفجوات في التعليم العالي للتغلب على حالات الطوارئ.

وكان المصدر الثاني لتحديد ملامح مشكلة الدراسة الحالية هو المقابلات المفتوحة غير المهيكلة، إذ وجه الباحثان سؤالين مفتوحين إلى عينة من الخبراء المستهدفين على النحو الآتي:

- 1- ما الدروس المستفادة من جائحة كورونا للجامعات الأردنية؟ وهل تعتقد أن تلك الدروس ستضغط باتجاه إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات المذكورة؟
- 2- هل تشجع على إجراء دراسة بهذا الاتجاه؟

وكانت الإجابات التي حصل عليها الباحثان أن الدروس المستفادة كثيرة وتشمل مناحي الحياة كافة، اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وصحية، إلا أن أهمية الدروس تتباين من بيئة إلى أخرى، لذلك سوف يكون تأثيرها على إعادة لتشكيل الأولويات الإستراتيجية أكيد، لكنه هو الآخر متباين من بيئة إلى أخرى، وهناك دافع كبير لإجراء دراسة بهذا الاتجاه.

وبناء على ما تقدم تتضح الفجوة المعرفية للدراسة الحالية والمتمثلة بعدم وجود دراسة منتظمة لتقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا، وكذلك عدم وجود مؤشرات لكيفية إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية في ظل هذه الدروس المستفادة، ومن ثم قياس أثرها في إعادة تشكيل هذه الأولويات.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا (كوفيد 19) على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الخاصة الأردنية، من خلال:

- 1- تشخيص الدروس المستفادة من الجائحة المذكورة.
- 2- تقييم الدروس المستفادة من الجائحة المذكورة.
- 3- تحديد الاتجاهات نحو إعادة لتشكيل الأولويات الاستراتيجية.
- 4- تحري أثر تقييم الدروس المستفادة على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية.

محددات الدراسة:

- 1- طبقت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية، وقد يحد ذلك من تعميم نتائجها على الجامعات الأردنية الحكومية.
- 2- أجريت هذه الدراسة في البيئة الأردنية، وقد يحد ذلك من تعميم نتائجها على البيئات غير الأردنية؛ نتيجة تدخل العامل الثقافي.
- 3- تعتمد نتائج هذه الدراسة على مصداقية استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم.

حدود الدراسة

- 1- الحدود البشرية: عينة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
- 2- الحدود المكانية: الجامعات الخاصة الأردنية.
- 3- الحدود الزمانية: مدة تطبيق أدوات الدراسة من حزيران/2021 إلى نيسان/2022
- 4- الحدود العلمية: دروس جائحة كورونا مدى الاستفادة منها وتعد المتغير المستقل والأولويات الاستراتيجية وإعادة تشكيلها وتمثل المتغير التابع .

الإطار النظري وتطوير الفرضيات والأنموذج المفاهيمي

يركز هذا الجزء من الدراسة على عرض المرتكزات الفكرية والأطر النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية: جائحة كورونا، والأولويات الاستراتيجية ومن ثم تطوير الفرضيات والأنموذج المفاهيمي، وعلى النحو التالي:

الدروس المستفادة من جائحة كورونا:

في أواخر ديسمبر 2019، تم الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي غير المبررة في مدينة ووهان الصينية، وخلال أيام محدودة تم التوصل إلى المسبب وهو فيروس أطلق عليه فيما بعد اسم (كورونا) وانتشر بشكل كبير في جميع أنحاء العالم، وتسبب في أزمة صحية، واقتصادية، واجتماعية كبيرة على مستوى العالم (He et al., 2020; Susskinnd & Vines, 2020).

وكورونا (كوفيد19) هو الاسم الذي أطلقته منظمة الصحة العالمية في 11 فبراير 2020 على هذا المرض وقد تم إضافة الرقم (19) إشارة إلى العام 2019 (Arab League Educational Cultural and Scientific Org., 2020)، وأصبح تفشي هذا الفيروس مشكلة عالمية لها تأثيرات كبيرة على أسواق المال والاقتصاد العالمي، سببت خسائر بلغت (90) ترليون دولار (Zahra, 2020).

وولدت ستة تحديات شملت الجوانب المالية، والموارد البشرية، وتدبير وآليات الدعم، والتسويق، وإدارة الأزمات، وسلاسل التوريد (Salmanzadeh & Dana, 2020) وأدت إلى ضغوطات أجبرت الدول والمنظمات على البحث عن مسارات استراتيجية بديلة وجديدة، أهمها التفكير الجدي بالسياسات التنظيمية، والهيكلية، والبدايل الرقمية (Seetharaman, 2020).

ووفقاً (He & Harris (2020)، فإن تأثيرات هذه الجائحة ستكون عميقة على الاستجابة الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات المستهلك وفلسفة التسويق الأساسية. أما على الصعيد الصحي والبيئي، فكان للجائحة أثر كبير جداً؛ إذ تطلب الأمر استجابة صحية واقتصادية لإنقاذ الأرواح وسبل كسب الرزق (لوباز وبيننغز، 2020).

وعن انعكاسات الجائحة عن التعليم والتعلم والحياة الأكاديمية فقد أكدت دراسة (Devaney et al., 2020) أن تأثيرها على نظام التعليم العالمي كان عميقاً جداً إذ تأثر بنتائجها أكثر من (1.6) مليار طالب، يمثلون أكثر من (91%) من طلبة العالم، بسبب الاضطراب الكبير في نظام التعليم. فضلاً عن ذلك فقد وضعت الجامعات تحديداً في حالة تأهب وقلق بسبب اللاتأكد العالي، والذي شكل تهديداً مباشراً للاستدامة المالية لهذه الجامعات، وحفزها نحو ضرورة التكيف مع هذا الوضع عن طريق زيادة المساهمات الإبداعية واستنباط ممارسات تعلم وتدرّس، ومشاركة مع المجتمع (Gosling et al., 2020; Ratten, 2020).

وضغطت الجائحة بالتوجه نحو الرقمنة بوصفها بديلاً استراتيجياً لمواصلة التعليم والتعلم، واستدامة المال، والأعمال والحياة، فقد نقلت معظم الجامعات أنشطتها التعليمية من الأسلوب التقليدي الوجيه إلى الأسلوب الإلكتروني عن بعد عبر الإنترنت (Alon et al., 2020; Liguori & winker, 2020).

الأمر الذي تسبب في العديد من المشكلات في حينها، لعل أهمها كيفية التعامل بين الطلبة والمعلمين من جهة، وكيفية تقليص الفجوة التدريسية بين التدريس عبر الإنترنت وتوفير التعليم التجريبي من جهة أخرى (He & Harris, 2020).

يستخلص الباحثان أن الجائحة حملت في ثناياها تحديات كبيرة منها، ما يمثل تهديداً ومنها ما يمثل فرصة، ويعتمد تحويل التحدي إلى فرصة أو تهديد على حنكة الإدارة وحكمة القيادة في قدرتها على تشخيص الانعكاسات، وتحليل النتائج، واستنباط التوجهات.

الأولويات الاستراتيجية

إلى يومنا هذا لم يحسم الإطار المفاهيمي للأولويات الاستراتيجية ولا زال مفهومها غير محدد بشكل واضح، ويعود السبب وراء ذلك إلى تباين المدارس الفكرية في الإدارة الاستراتيجية من جهة، وإلى اختلاف رؤى المفكرين والباحثين في النظر إليها من جهة أخرى فمنذ وقت مبكر عدّها بعض الكتاب الذين ينتمون إلى المدرسة التقليدية في الإدارة الاستراتيجية (Aragenti, 1969; Ackoff, 1974; Hussey, 1982; Stener et al., 1986) بأنها الأغراض الجوهرية للمنظمة التي تمثل قمة عائلة الأغراض التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتسخر جميع مواردها من أجل ذلك.

بينما ربطها الكتاب الذين ينتمون إلى المدرسة العقلانية في الإدارة الاستراتيجية بالمقاصد الاستراتيجية التي تمثل الإحساس الطموح لدى القادة الاستراتيجيين لتنفيذ مشاريع جسورة ومتميزة توصل منظماتها إلى مكانة متقدمة وسمعة وصورة متفردة مقارنة بالمنافسين (Tompson&stickland,1993; Kanter, 2010; Pearce & Roobinson, 2011).

أما كتاب وباحثو المدرسة الارتقائية في الإدارة الاستراتيجية وكذلك الباحثون المعاصرون، فقد ناقشوا مفهوم الأولويات الاستراتيجية في إطار منهجية النظم، والسبب والنتيجة، والمراجعة المستمرة، كون البيئة ديناميكية غير مستقرة ومضطربة ومن هذا الاتجاه نظر إليها Williams et al., (2020) على أنها عملية تحقيق الإجماع الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة نحو تطلعات ومشاريع مستقبلية ذات ميزة تنافسية. ويشير الإجماع الاستراتيجي إلى مستوى الاتفاق داخل المنظمة فيما يتعلق بالأهمية النسبية لتطلعاتها مقارنة بمواردها المختلفة. ويساهم مستوى الإجماع في إعادة ترتيب الأولويات الاستراتيجية بشكل فاعل، وبالتالي زيادة مستوى المرونة والجودة والتميز، وفي النهاية زيادة مستوى الأداء الكلي (Lafueate & Ubieta, 2021; Spigel & Harrison, 2018).

أما (Andrade & Goncalo 2021) فيعرفان الأولويات الاستراتيجية بأنها منهجية استخدام التفكير الاستراتيجي في تقييم القدرات الديناميكية للمنظمة وإعادة ترتيبها، بما يساهم في تطوير قدرات جديدة عن طريق الدمج، أو الإضافة والإحلال؛ لابتكار نماذج أعمال جديدة.

إن ابتكار نماذج أعمال جديدة يعني التوسع في النمو من خلال مشاريع طموحة تساهم في التغييرات البيئية وتدفع نحو المزيد من التحالفات الاستراتيجية، وزيادة ممارسة الرقمنة والتميز، وفي النهاية تحقيق التوازن بين العولمة والرقمنة (Moroz, 2018; Pericevic & Tecce, 2019; Miozzo et al., 2016).

كذلك عرفت بأنها إعادة تقييم القدرة التنظيمية باستثمار المواهب في زيادة الإبداع لتحقيق الأداء والنمو المستدام (Dutta et al., 2019) عن طريق إنشاء نماذج أعمال مبتكرة تركز على التحول الرقمي وتجميع مواهب المنظمة وزيادة تمكين المبدعين، كعوامل نجاح حاسمة (Cimini & Cavalieri, 2017; Yang et al., 2017).

واتفقت نتائج دراسة (Karabulut 2020) مع النتائج السابقة؛ إذ توصلت إلى أن الأولويات الاستراتيجية تعمل على غلق الفجوة الرقمية بين توقعات العملاء وقدرات المنظمة من خلال الضغط على المنظمة لتغيير استراتيجياتها أو توجهاتها الاستراتيجية، أو نماذج أعمالها، نحو زيادة الإبداع الرقمي الذي يحقق المرونة في التكيف مع البيئة المضطربة. وتوافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Dutta et al., 2019) التي أكدت أن يُعدّ التحول الرقمي والحصول على الميزة الرقمية أولوية استراتيجية يساهم في زيادة نمو الإنتاجية بنسبة أكثر من (18%)، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية، وتوفير البنية التحتية الرقمية، وفحص الجاهزية الرقمية.

وتوصلت دراسة (Saez et al., 2011) إلى أن إحدى مشكلات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هي افتقارها إلى المنظور الاستراتيجي، لذلك فإن عملية إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الجودة وزيادة الإبداع والابتكار لخفض التكلفة، وزيادة التمايز في التسويق، والتمايز في الإبداع.

وبعد هذا العرض والتحليل لموضوع الأولويات الاستراتيجية، فإن الدراسة الحالية في الوقت الذي تعترف به تمام الاعتراف بالاستفادة من أطروحات الدراسات التي تم استعراضها، إلا أنها ترى أن هناك خلطًا في هذه الدراسات؛ إذ إن بعضًا منها لم تفرق بين الأولويات الاستراتيجية وإعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية؛ ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى التمييز بين الأولويات الاستراتيجية وإعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية أما التي فرقت بينها وصولًا إلى إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية فأنها لم تستثمره لأغراض القياس والتجريب، فالأولويات الاستراتيجية تمثل المشاريع الطموحة والأفكار الجسورة التي تتبناها المنظمة استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة التي تحقق لها الميزة التنافسية، وتعزز من صورتها وسمعتها، ومركزها التنافسي.

أما إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية فتمثل منهجية فكرية لإعادة تقييم المشاريع الطموحة والأفكار الجسورة وترتيبها بشكل يلبي متطلبات الظروف البيئية الضاغطة.

وبالتالي تمثل دالة للأبعاد الآتية: التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وإدارة رأس المال الرقمي، وإدارة الموجودات الاستراتيجية التي تشكلها العناصر التالية (الجاهزية الرقمية، والتحول الرقمي، والميزة الرقمية، والتحالفات الاستراتيجية، وأنموذج الأعمال، والحوكمة والأخلاقيات، والتنافس على المواهب، والإبداع والابتكار، والجودة والتميز).

تطوير الفرضيات

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى تطوير الفرضيات من خلال استنباط العلاقات من الأدبيات والدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

أثر دروس الجائحة على الأولويات الاستراتيجية

منذ وقت مبكر وقبل حدوث جائحة كورونا بست سنوات توصلت دراسة (Anderson et al., 2013) إلى أن أي عملية تطوير لقاح فايروس تستلزم إعادة النظر بالأولويات الاستراتيجية، وأثبتت دراسة (Klmball 2020) تلك النتيجة؛ إذ توصلت إلى أن جائحة كورونا كشفت عن أولويات استراتيجية لم تكن في محلها الصحيح، وطالبت بإعادة النظر في ترتيب هذه الأولويات بناءً على تأثيرات الجائحة وعضدت النتائج السابقة نتيجة دراسة (Basu & Williams 2020) التي أكدت أن الأولويات الاستراتيجية للمنظمات بحاجة إلى إعادة تشكيل في ظل انعكاسات العقد الجديد، ومنها جائحة كورونا. إن الدلائل السابقة تقود لوضع الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدروس جائحة كورونا مجتمعة على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أثر دروس الجائحة على رأس المال الرقمي

رأس المال الرقمي بمستوى الدراسة الحالية يمثل الممارسات الرقمية، الناتجة من تفاعل العناصر الآتية: (الجاهزية الرقمية، والتحول الرقمي، والميزة الرقمية) وتعكس الجاهزية الرقمية درجة استعداد المنظمة لاستخدام الأجهزة والمعدات والكفايات الرقمية بكفاءة وبفاعلية، وتطبيقها في عملياتها المختلفة بأقل الجهد والتكاليف وأعلى العوائد (Hong & Kim, 2018). أما التحول الرقمي فيعني برنامجاً متكاملًا يشمل تدخلات استراتيجية تعزز القدرة الرقمية التنظيمية، عن طريق استخدام التقنيات الرقمية كافة: وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة الذكية، والتحليلات الذكية، بهدف تطوير خدمة العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد (Westerman, 2011; Mhlungu, 2019).

ومن هذا المنطلق يعد التحول الرقمي أحد محركات تحقيق الميزة التنافسية لأنه يدفع إلى ابتكار نماذج أعمال جديدة، وتطوير الكفايات الرقمية لدى الموارد البشرية، والتكيف العالي مع متطلبات السوق (Bloomberg, 2018; Bouarar, 2021). وتشكل الميزة الرقمية من وجهة نظر (Yongan et al., 2019) قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية، والرغبات والحاجات الاجتماعية والاقتصادية، باستخدام الكفايات والأساليب الرقمية بشكل يعزز مركزها التنافسي.

وتوصلت دراسة (Zahra 2020) إلى أن جائحة كورونا في أبعادها الصحية والاجتماعية والاقتصادية لها أثر كبير على زيادة ممارسات الرقمنة والاهتمام بالتحول الرقمي؛ لأنها تمثل فرص أعمال، وعضدت هذه النتيجة دراسية (Jean et al., 2020); Willams & Zhang, (2020) اللتين توصلتا إلى أن أهم التغيرات التي أحدثتها جائحة كورونا هي زيادة الاتجاه نحو الرقمنة في كل العمليات المتعلقة بالسفر، والرعاية الصحية، وإدارة المنازل، والاجتماعات، والتعليم، واتفقت نتائج دراسة (Crawford et al., 2020) مع نتائج الدراسات المذكورة أعلاه، إذ أوضحت أن جائحة كورونا أثرت بشكل كبير جدا على زيادة ممارسات طرائق التدريس الرقمية في التعليم العالي في (20) بلدًا.

إن الدلائل المعروضة سابقا تقودنا إلى وضع الفرضية الرئيسية الثانية التي مضمونها:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة في إعادة تشكيل إدارة رأس المال الرقمي للجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة في إعادة تشكيل الجاهزية الرقمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- 2- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل التحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 3- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الميزة الرقمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أثر دروس الجائحة على إدارة التفكير والتخطيط والاستراتيجيين:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجاً معاصراً ومتقدماً في الأدب الإداري فهو يعكس منهجية فكرية تسهم في تحقيق التوافق بين ترتيب القابليات التنظيمية وملامح استشراف المستقبل من أجل إدارة المنافسة بكفاءة بهدف تحقيق الميزة التنافسية (Salih, 2017).

لأن التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع والإدراك للتعامل مع البيئة المضطربة (Mintzberg, 1994)؛ كونه ناتجاً من تفاعل ثلاثة مجالات فكرية هي: علم النفس المعرفي، والتفكير التنظيمي، ونظرية الألعاب (Olsan & Simerson, 2015). ويرى ناصر الدين (2022)، أن مهمة التفكير الاستراتيجي تركز على التعامل مع قضايا تنظيمية حساسة وعوامل نجاح حرجة أهمها التحالفات الاستراتيجية، وابتكار نماذج الأعمال، والحوكمة. ومن منطلق ما تقدم عدّ التفكير الاستراتيجي في السنوات الأخيرة أحد المصطلحات الأكثر أهمية في قضايا البحوث الإدارية في المستقبل القريب (صالح وإبراهيم، 2020).

أما التخطيط الاستراتيجي فهو أحد أركان صياغة الاستراتيجية، ويمثل منهجية متكاملة للتعامل مع نتائج التنبؤ بالمستقبل، واقتراح الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه التنبؤات (Hillet et al., 2020). وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي يترجم معطيات التفكير الاستراتيجي إلى خطة عمل واقعية لضبط التصرفات الإدارية ومنع الفوضى وإتمام إنجاز المهمات في الأوقات المحددة مسبقاً (ناصر الدين، 2022). واتفقت وجهات نظر (Bryson, 2011) Whellen et al., (2018) Hill et al., (2020) على أن مهمة التخطيط الاستراتيجي تركز على زيادة العائدات على الاستثمار، وتعظيم الربحية، ونمو الأرباح، من خلال تطوير نماذج الأعمال، وتوسيع الشراكات والتحالفات، وتبني الحوكمة في إدارة الأنشطة والعمليات. ويرى الباحثان في ضوء ما تقدم أن القواسم المشتركة بين التفكير والتخطيط الاستراتيجيين هي تعظيم قيمة المنظمة في البيئة التنافسية، من خلال تطوير نماذج الأعمال، وإقامة التحالفات، واعتماد مبادئ الحوكمة وآلياتها، ولكن الأهم هو كيفية تحقيق هذه القواسم المشتركة. وللإجابة عن ذلك نقول إن التكامل بين التفكير والتخطيط هو السبيل لذلك، فالتفكير يمثل الإطار المعرفي للفكر الاستراتيجي والتخطيط يمثل الإطار التطبيقي للفكر الاستراتيجي.

وأكدت دراسة (Zahra 2020) وجود أثر لجائحة كورونا على التفكير الاستراتيجي وبخاصة في مجالات إدارة السياق البيئي التنافسي، وآليات صياغة الأهداف الاستراتيجية على المستوى الدولي، وقواعد القرار، وبالتالي قد يدفع ذلك إلى زيادة مستوى التحالفات الاستراتيجية، بوصفها ضرورة لمواجهة هذه الجائحة. وعضدت نتائج دراسة (Basu & Williams 2020) نتائج الدراسات التي سبقتها، إذ أكدت وجود أثر لجائحة كورونا على التخطيط الاستراتيجي وعملياته وضرورة تغيير الأولويات الاستراتيجية المتعلقة بأدوار المديرين، وآليات الرقابة الاستراتيجية على الأداء ورفع الأداء المالي، وتغيير قواعد لعبة الأعمال. وبينت دراسة (Wang & Wang 2020) وجود أثر للجائحة على تطبيق تحليل (SWOT) ونماذج الأعمال، والتحالفات الاستراتيجية، وفرص التعلم، وطالبت بضرورة إعادة النظر في أنموذج الأعمال المعتمد، وزيادة فرص التعلم، وبخاصة المتعلقة بالتجارب وتحليل الوقائع.

وتوصلت دراسة (Obadire et al., 2020) إلى وجود أثر للجائحة على التخطيط الاستراتيجي، وأكدت ضرورة وضع استراتيجيات طويلة الأجل ومستدامة؛ لأغراض إضفاء الطابع العالمي في التعليم العالي، ومواجهة التحديات القادمة، في ظل الاستفادة من تحليل أثر جائحة كورونا الذي قد يدفع إلى المزيد من التحالفات، والتعاون الدولي، وفرض المزيد من ممارسات الحوكمة.

إن الدلائل المعروضة سابقاً تقودنا إلى وضع الفرضية الرئيسية الثالثة ومضمونها:

- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين للجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة في إعادة تشكيل أنموذج الأعمال عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - 2- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل التحالفات والشراكات الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - 3- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الحوكمة والأخلاقيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أثر دروس الجائحة على الموجودات الاستراتيجية:

تمثل الموجودات الاستراتيجية الموارد والمدخلات الحرجة ذات السمعة اللاملموسة، التي تُعدّ سلاحًا تنافسيًا، تستخدمه المنظمة لتحقيق النجاح والتميز، ومن أهم هذه الموجودات رؤوس الأموال الفكرية، والمعرفية، والمواهب، والإبداع والابتكار، والجودة والتميز.

وعبر عنها (Noe et al., 2019:22-23) بأنها الموجودات التي تصنع فارقًا بالمقارنة بالمنافسين، وتضيف قيمة للعملاء. ومن أكثر الأمثلة الواقعية لذلك، التباين في أداء الشركات اليابانية مقارنة بالشركات العالمية الأخرى الذي عزاه الباحث (Hiroyuki) إلى اختلاف نسبة الموجودات اللاملموسة التي تمتلكها الشركات اليابانية، وبالتالي خرج الباحث المذكور باستنتاج مفاده أن الموجودات اللاملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات؛ لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة، (العنزي و صالح، 2009:160) وعلى مستوى الدراسة الحالية فإن الموجودات الاستراتيجية تشكلها العناصر الآتية: (التنافس على المواهب، والإبداع والابتكار، والجودة والتميز)؛ فالتنافس على المواهب تأتي أهميته أولاً من مفهوم المواهب الذي يشير إلى الأفراد الذين يمكنهم أن يحققوا فارقًا في أداء المنظمة، عن طريق إسهامهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، وتحقيقهم مستويات عالية فيه وعلى المدى الطويل (صالح، 2015:113).

وتأتي أهميته ثانيًا؛ من دور المواهب الذي تنبأ به (William James)؛ إذ قال، وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام 1906، إن العالم قد بدأ يرى أن ثراء الأمة يتكون قبل أي شيء آخر من عدد الموهوبين الذين في كنفها (صالح، 2015:117).

فيما تأتي أهميته ثالثًا؛ من نتائج المواهب التي حددتها شركة (Mckinsey) بتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز القدرة التنافسية التي تضمن استدامة المنافسة، ومن هذا المنطلق أعلنت الحرب من أجل كسب المواهب بين المنظمات (صالح وآخرون، 2015:154). أما رابعًا وأخيرًا فتأتي أهميته من ضرورة الاحتفاظ بالمواهب؛ إذ توصلت دراسة مجموعة (Hackett) إلى أن المنظمات التي تنجح في الإبقاء على المواهب لديها أرباح أعلى بنسبة (15%) من المنظمات المنافسة (Meister & Willyred, 2010).

أما الإبداع والابتكار فهما العنصر الثاني من عناصر الموجودات الاستراتيجية؛ فالإبداع يشير إلى التطورات الجديدة في العمليات داخل المنظمة (Chuang & Nanlin, 2015) وبالتالي فالحديث عن الإبداع يعني الحديث بشكل أساسي حول التغيير (Tidd & Bessant, 2015)؛ لأنه يعني إدارة الاشتباكات التنافسية عن طريق إدخال تغيير جوهري على اللعبة بطرائق تحرم الشركات القيادية من مزاياها مع الاستعداد لتحمل مخاطرة تنافسية محسوبة وبنسب مسيطر عليها (صالح، 2015). أما الابتكار فيعني الإتيان بفكرة جديدة غير مسبوقه يمكن تطبيقها وتسهم في تحقيق الأرباح (Ridai, 2016). وبين ناصر الدين (2020) أن توقّر مستويات عالية من الإبداع والابتكار يسهم في بناء الريادة الاستراتيجية التي تعزز سمعة المنظمة، وتحسن مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.

وبصدد الجودة والتميز وهما العنصر الثالث للموجودات الاستراتيجية؛ فالجودة تمثل إحدى القرارات الاستراتيجية للمنظمة؛ كونها مفتاح النجاح نحو تحقيق القيمة المضافة، ورضا العملاء، ولأنها ملائمة للاستخدام (البرواري وباشيرة، 2011:40) ولذلك يعتمد مقياس الجودة المتفوقة على بعدين: الاعتمادية أو المصدقية، وخصائص المنتج، فالاعتمادية تشير إلى تحقيق المنتج للغرض الذي صمم من أجله بشكل متميز، أما خصائص المنتج فتعني إدراك العملاء لهذه الخصائص في أثناء الاستخدام (Hill et al., 2020: 125)،

ولقد توصلت دراسة (Bevines et al., 2020) إلى أن جائحة كورونا كان لها أثر كبير على جودة التعليم وتميزه؛ بسبب عدم تساوي الفرص بين الطلبة من حيث امتلاكهم للأجهزة، وتوفير الإنترنت بالسرعة المناسبة. وعضدت دراسة

Saxena et al., (2021) النتيجة السابقة، إذ توصلت إلى أن الجائحة أثرت على التعلم الإلكتروني وأوصت بضرورة الاهتمام بتحسين عوامل الجودة المتعلقة بالمصدقية والاستجابة.

إن الدلائل المعروضة سابقاً تقودنا إلى وضع الفرضية الرئيسية الرابعة ومضمونها:

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل إدارة الموجودات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل التنافس على المواهب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الإبداع والابتكار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 3- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الجودة والتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تطوير الأنموذج المفاهيمي للدراسة:

بالاستناد إلى الاستنباطات السابقة والفرضيات المصوغة، يمكن تطوير الأنموذج المفاهيمي للدراسة الحالية كما هو معروض في الشكل (1)

منهجية الدراسة وتقييم الأنموذج القياسي

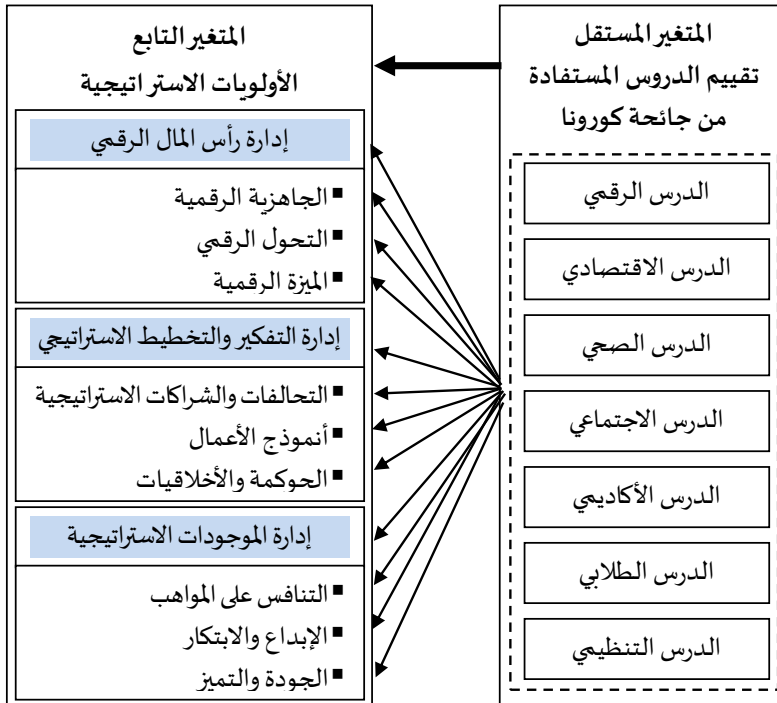
تصميم الدراسة

1- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي - التحليلي كونه المنهج الملائم لتحقيق أهداف أهدفها وضمان موضوعية تحليل نتائجها.

2- مجتمع الدراسة وعينتها

مجال الدراسة الحالية هو الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددها (19) جامعة: (عمان الأهلية، والإسراء، والعلوم التطبيقية، وإربد الأهلية، والأمريكية، والأميرة سمية، والبتراء، والحسين التقنية، والزرقاء، والزيتونة، والشرق الأوسط، والعربية المفتوحة، والعقبة للتكنولوجيا، والعلوم الإسلامية العالمية، وجدارا، وجرش، وفيلادلفيا، وعمان العربية، وعجلون)؛ وبالتالي فالدراسة الحالية قصدية المجال (Pur- (posive Field)، أما مجتمع الدراسة فشمّل جميع أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات ومجموعهم (3211) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية و بالنظر لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته لجأ



الشكل (1) الأنموذج المفاهيمي للدراسة الحالية

الباحثان إلى أسلوب العينات، إذ تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (360) مفردة، وهي عينة ممثلة لمجتمعها ويمكن تعميم نتائجها (Sekaran & Bougie, 2016: 64).

3- أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة أداة للدراسة الحالية، وقد مرت عملية تطوير الاستبانة بالمراحل الآتية:

أ- إعداد فقرات الاستبانة: من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، فضلا عن المقابلات المفتوحة، تم إعداد (79) فقرة موزعة على المتغيرين: الرئيس المستقل (الدروس المستفادة من جائحة كورونا) بواقع (34) فقرة بنسبة (43%)، والمتغير التابع (الأولويات الاستراتيجية) بواقع (45) فقرة بنسبة (57%).

ب- صدق الاستبانة: للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله بشكل صحيح استخدم الباحثان الصدق البنائي، عن طريق التحليل العاملي التقاربي الاستكشافي والتوكيدي، من خلال برمجية (AMOS-21)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يأتي:

- الصدق الاستكشافي: بعد إجراء الصدق الاستكشافي لفقرات الدراسة حصلت (65) فقرة من أصل (79) فقرة وتشكل نسبة (82%) على معاملات تحميل تراوحت بين (0.446 – 0.889) ويظهر أن جميع قيم هذه المعاملات كانت أكبر من (0.40) مما يعني أن الفقرات المذكورة محملة على عواملها نفسها؛ بينما حصلت (14) فقرة وتشكل نسبة (18%) على معاملات تحميل أقل من (40%) مما يشير إلى عدم تحميل هذه الفقرات على عواملها نفسها أو عوامل أخرى ضمن الدراسة نفسها؛ مما يستوجب حذف هذه الفقرات.

أما نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لجميع أبعاد الدراسة فكانت مطمئنة؛ إذ بلغت ما بين (0.506 – 0.818) وهذا يعني أن جميع قيم الاختبار المذكور كانت أكبر من (0.50)، وتؤكد كفاية العينة

وصلاحيتها للتحليل،

وبشأن نتائج اختبار

Bartlett's Test

الارتباط في مصفوفة

العوامل فقد كانت

جميعها دالة إحصائياً.

وبالتالي فإن جميع نتائج

الاختبارات السابقة تؤكد

توفر الصدق الاستكشافي

في الاستبانة؛ لأنها جاءت

متوافقة مع توصيات

(Hair et al., 2017)

- الصدق التوكيدي: تم

إجراء الصدق التوكيدي

على أبعاد المتغير المستقل،

وأبعاد المتغير التابع وكانت

النتائج على النحو الآتي:

• صدق التحليل العاملي

التوكيدي لأبعاد المتغير

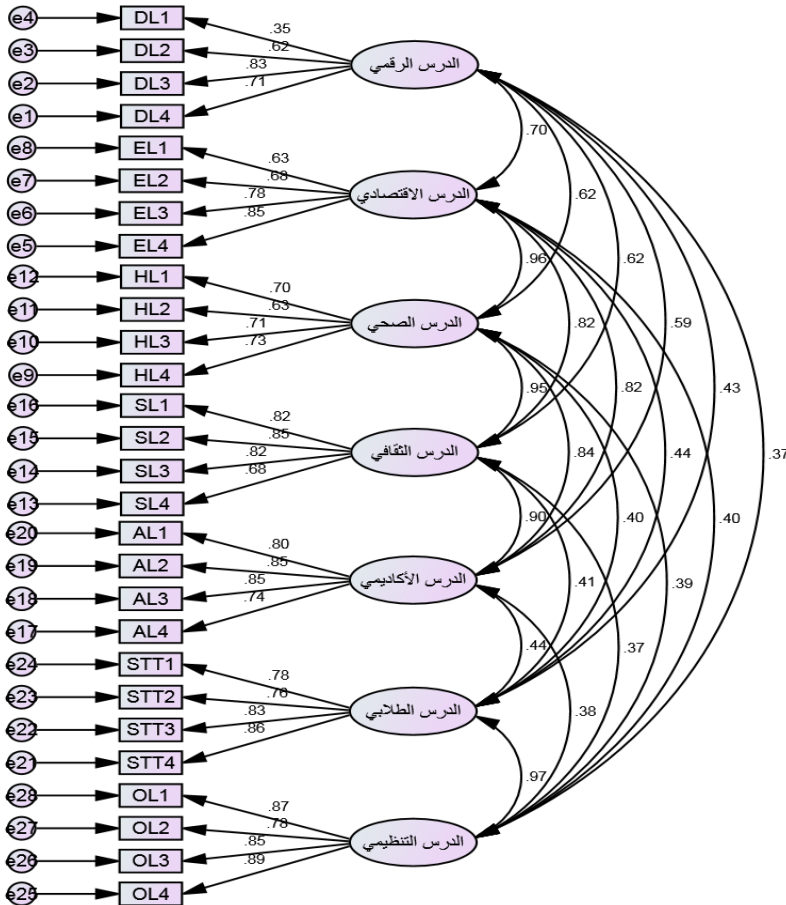
المستقل (الدروس

المستفادة من جائحة

كورونا):

يعرض الشكل (2) نتائج

صدق التحليل العاملي



شكل (2) نتائج صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

جدول رقم (1)

قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (الدروس المستفادة من جائحة كورونا)

المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من 2 وأقل من 3	2.760	قبول
(GFI)	أكبر من 0.85 وأقل من 0.95	0.856	قبول
(AGFI)	أكبر من 0.80 وأقل من 0.85	0.810	قبول
(CFI)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.97	0.912	قبول
(RMSEA)	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	0.072	قبول

CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom). GFI: Goodness of Fit Index. AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index. CFI: The comparative fit index. RMSEA: root mean square error of approximation.

التوكيدي للمتغير المستقل (الدروس المستفادة من جائحة كورونا).

فيما يبين الجدول (1) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (الدروس المستفادة من جائحة كورونا).

وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات

• صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية)

يعرض شكل (3) نتائج صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية).

جدول رقم (2)

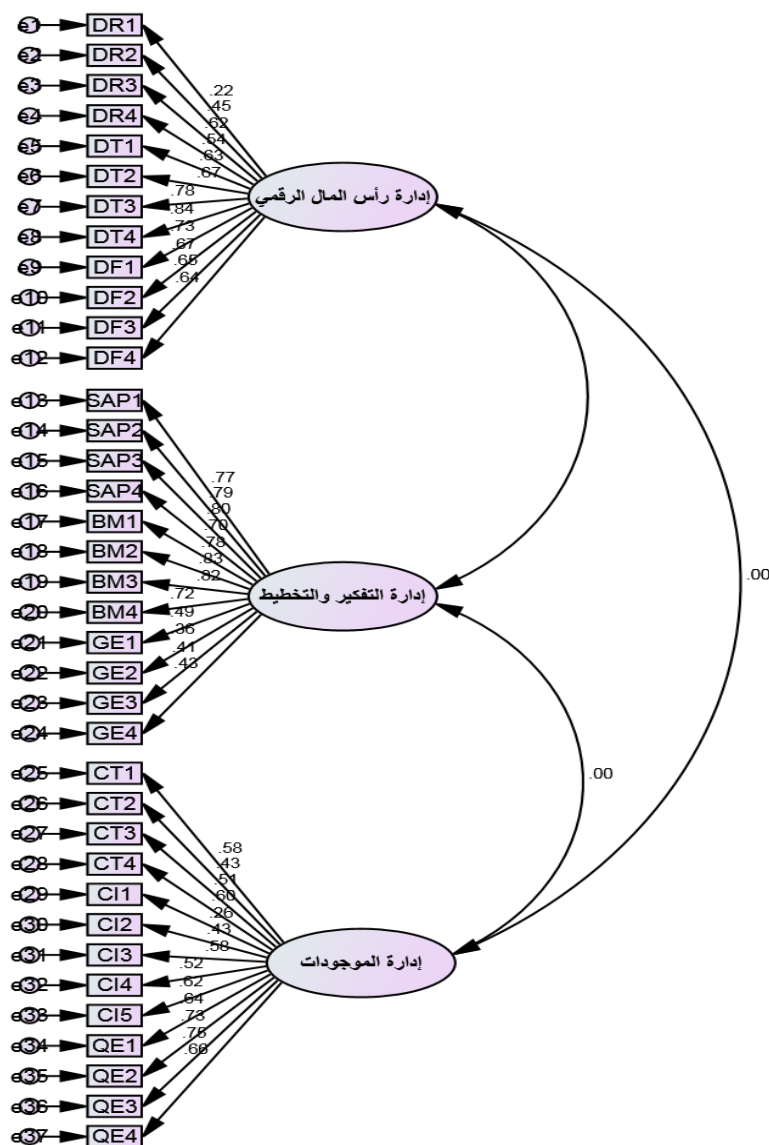
قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية)

المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من 2 وأقل من 3	2.78	قبول
(GFI)	أكبر من 0.85 وأقل من 0.95	0.90	قبول
(AGFI)	أكبر من 0.80 وأقل من 0.85	0.83	قبول
(CFI)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.97	0.94	قبول
(RMSEA)	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	0.06	قبول

ويبين الجدول (2) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية).

وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات

ج- ثبات الاستبانة: للتأكد من أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت في فترات زمنية



الشكل (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

جدول رقم (3)
قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الأبعاد	عدد القفرات كرونباخ ألفا	معامل ثبات	معامل الثبات المركب Composite
الدرس الرقمي	4	0.83	0.81
الدرس الاقتصادي	4	0.79	0.79
الدرس الصحي	4	0.88	0.87
الدرس الاجتماعي	4	0.87	0.87
الدرس الأكاديمي	4	0.80	0.79
الدرس الطلابي	4	0.82	0.83
الدرس التنظيمي	4	0.79	0.80
المتغير المستقل: تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا	28	0.968	0.98
الجاهزية الرقمية	3	0.82	0.8
التحول الرقمي	4	0.82	0.8
الميزة الرقمية	4	0.81	0.78
المتغير التابع الفرعي الأول: إدارة رأس المال الرقمي	11	0.95	0.97
التحالفات والشراكات الاستراتيجية	4	0.83	0.81
أنموذج الأعمال	4	0.82	0.8
الحوكمة والأخلاقيات	4	0.81	0.79
المتغير التابع الفرعي الثاني: إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجي	12	0.94	0.96
التنافس على المواهب	3	0.84	0.82
الإبداع والابتكار	5	0.85	0.87
الجودة والتميز	4	0.80	0.79
المتغير التابع الفرعي الثالث: إدارة الموجودات الاستراتيجية	12	0.95	0.96
المتغير التابع الرئيسي: الأولويات الاستراتيجية	35	0.98	0.98

الوظيفي فكانت لشاغلي وظيفة عضو هيئة تدريس، وبشأن الرتبة العلمية كانت النسبة الأكبر لرتبة أستاذ مساعد. كما أعطت ملامح الجدول مشاركة محدودة من المستويات الوظيفية: (رئيس جامعة، ونائب رئيس الجامعة، ومساعد رئيس جامعة والعمداء)؛ وكذلك مشاركة محدودة من رتبة (أستاذ).

وصف نتائج آراء العينة بالدروس المستفادة من الجائحة وتحليلها

يعرض الجدول (5) نتائج آراء العينة بالدروس المستفادة من الجائحة

ويظهر من نتائج الجدول رقم (5) أن:

- تقييم عينة الدراسة الرئيسية للدروس المستفادة من الجائحة كان مرتفعاً، وهذا يعني أن العينة الرئيسية متفقة تماماً على أهمية هذه الدروس، وأنها تمثل فعلاً مضامين الجائحة وانعكاساتها، وبالتالي تمثل دلالة القياس المستقل للتأثير على متغيرات أخرى.

متباينة؛ استخدم الباحثان أسلوبيين للثبات هما: (ثبات الاتساق الداخلي، والثبات المركب) وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كما يعرضها الجدول (3).

ويلاحظ من نتائج الجدول المذكور أن جميع قيم الثبات للاتساق الداخلي والمركب كانت أكبر من (0.70)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بمستوى ثبات عالٍ وأن موثوقيتها للتطبيق مطمئنة جداً (Hair et al., 2017).

وبعد هذا العرض والتحليل يمكن تقييم الأنموذج القياسي للدراسة بأنه صالح، وذو موثوقية عالية، ويمكن التعويل عليه في اختبار علاقات الدراسة وفرضيتها.

وصف نتائج الدراسة، واختبار فرضياتها، وتقييم الأنموذج الهيكلي

وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (4)

وصف خصائص عينة الدراسة الرئيسية

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	214	62%
أنثى	130	38%
المجموع	344	100%
العمر	العدد	النسبة
35 سنة فأصغر	52	15%
36-أقل من 46	86	25%
46-أقل من 56	137	40%
56 فأكثر	69	20%
المجموع	344	100%
المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
رئيس جامعة	2	1%
نائب رئيس جامعة	6	1.7%
مساعد رئيس جامعة	8	2.3%
عميد	25	7%
نائب عميد	40	12%
رئيس قسم	88	25%
عضو هيئة تدريس	175	51%
المجموع	344	100%
الرتبة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	44	13%
أستاذ مشارك	120	35%
أستاذ مساعد	180	52%
المجموع	344	100%

- عدد العلاقات الارتباطية لتقييم الدروس المستفادة كانت (21) ولكن العلاقات الدالة عند مستويي (0.01,0.05) بلغت (20) وتشكل ما نسبته (95%) من مجموع العلاقات مقابل علاقة واحدة فقط أثبتت وجود الارتباط، ولكنها غير دالة عن المستويين المذكورين.
- قيم معاملات الارتباط بالمصفوفة كانت أقل من (0.70) لعشرين علاقة من أصل واحد وعشرين، وهناك علاقة واحدة بلغت قيمتها أكبر من (0.70)، وبشكل عام فإن غالبية القيم تؤكد عدم وجود تداخلات خطية بين الدروس، وأنها ذات مهمات مختلفة في القياس، ومتكاملة في العلاقة كمنظومة لقياس انعكاسات جائحة كورونا.

جدول رقم (5)

نتائج آراء العينة بالدروس المستفادة من الجائحة وتحليل علاقاتها

الدروس المستفادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرس الرقمي	الدرس الاقتصادي	الدرس الصحي	الدرس الاجتماعي	الدرس الأكاديمي	الدرس الطلابي	الدرس التنظيمي
الدرس الرقمي	4.03	1.00	1						
الدرس الاقتصادي	3.99	1.10	**670.	1					
الدرس الصحي	4.14	0.77	986.	**611.	1				
الدرس الاجتماعي	3.87	0.85	**688.	**517	**676.	1			
الدرس الأكاديمي	4.19	0.71	**655	**445.	**686.	**958.	1		
الدرس الطلابي	4.15	0.74	**545.	**621.	**615.	**699.	**618.	1	
الدرس التنظيمي	4.07	0.78	**615.	**615.	**699.	**599.	**444.	**565.	1
الوسط الحسابي العام	4.06 مرتفع								

1- إلى أقل من 2.33 منخفض، 2.33- إلى أقل من 3.67 متوسط، 3.67 - 5.00 مرتفع

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وصف نتائج آراء العينة في إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية وتحليل علاقاتها

يعرض الجدول (6) نتائج آراء العينة في إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية وتحليل علاقاتها

جدول رقم (6)

نتائج آراء العينة في إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية وتحليل علاقاتها

الأولويات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرقمية	الجاهزية	التحول الرقمي	الميزة الرقمية	إدارة رأس المال الرقمي	التحالفات والشركات	أنموذج الأعمال	الحوكمة والأخلاقيات	إدارة التفكير والتخطيط	التنافس على المواهب	الإبداع والابتكار	الجودة والتميز	إدارة الموجودات
الجاهزية الرقمية	4.03	0.80	1												
التحول الرقمي	3.91	0.90	**598.	1											
الميزة الرقمية	4.31	0.62	**688.	**500.	1										
إدارة رأس المال الرقمي	4.08	0.88	**310.	**461.	**225.	1									
التحالفات والشركات	4.40	0.51	**969.	**592.	**693.	**247.	1								
أنموذج الأعمال	4.01	0.79	078.	**307.	058.	**707.	073.	1							
الحوكمة والأخلاقيات	4.18	0.75	**705.	**320.	**448.	**328.	**462.	**237.	1						
إدارة التفكير والتخطيط	4.20	0.89	**493.	**714.	**354.	**723.	**787.	**496.	**442.	1					
التنافس على المواهب	4.21	0.72	**781.	**476.	**895.	**309.	**402.	**528.	**445.	**445.	1				
الإبداع والابتكار	3.99	0.84	**366.	**629.	**256.	**645.	**734.	**521.	**359.	**641.	**341.	1			
الجودة والتميز	4.26	0.67	**736.	**269.	**502.	**403.	**366.	**203.	**747.	**338.	**581.	**563.	1		
إدارة الموجودات	4.15	0.88	**336.	**550.	**282.	**779.	**366.	**607.	**264.	**581.	**367.	**860.	**518.	1	
الوسط الحسابي العام للأولويات الاستراتيجية	4.14 مرتفع														

1- إلى أقل من 2.33 منخفض، 2.33- إلى أقل من 3.67 متوسط، 3.67 - 5.00 مرتفع

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ويتبين من نتائج الجدول السابق ما يأتي:

- أن اتجاهات أفراد العينة الرئيسة نحو إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية كانت مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد العينة مقتنعون تماما بذلك، ويعود السبب إلى تقييماتهم المرتفعة للدروس المستفادة من جائحة كورونا، التي حفزتهم على ضرورة إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الخاصة من جهة، وإلى قناعتهم بأن الأولويات الحالية لا تعكس القدرة التنافسية الحقيقية لمواجهة تحديات الجائحة الحالية وانعكاساتها المستقبلية.
- أن عدد العلاقات الارتباطية كانت (64) علاقة، منها (62) علاقة ذات دلالة إحصائية وتشكل نسبة (97%) من مجموع العلاقات، وهناك علاقتان اثنتان أثبتتا وجود الارتباط، لكنهما غير داليتين عند مستويي (0.01, 0.05).
- أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت عالية ومطمئنة، لأنها تخص المتغير التابع؛ فهي لا تخضع لقاعدة التداخل الخطي، وتؤكد أن درجة الانسجام والتكامل بين هذه الأولويات عالية، وتعكس فعلا ميل أفراد العينة الرئيسة نحوها، فضلا عن تبنيها.

اختبار فرضياتها وتقييم النموذج الهيكلي

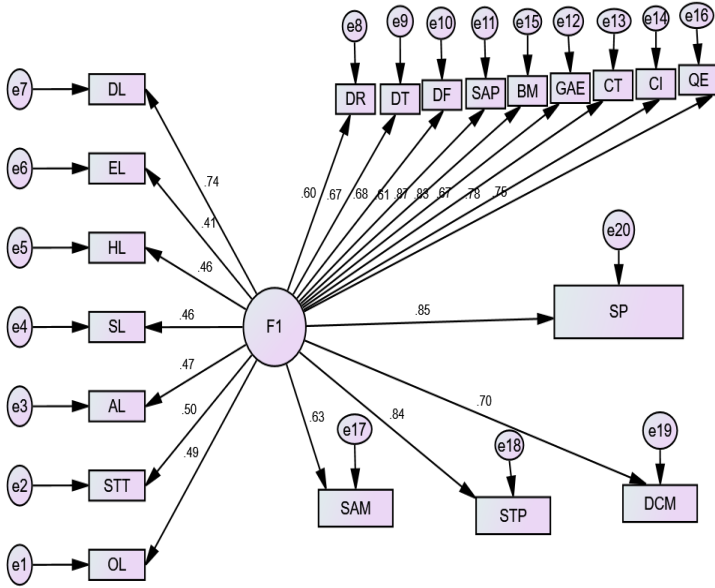
لغرض اختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحثان نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Model بالتنفيذ على برمجية (AMOS- 21) وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (7)

رقم الفرضية ومضمونها	اتجاه التأثير	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري .S.E	المستوى الاحتمالي P	معامل التحديد SMC (R ²)
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدروس جائحة كورونا الدروس المستفادة من جائحة كورونا لجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	← إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية	0.85	0.259	*** قبول	0.28
H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل إدارة رأس المال الرقمي لجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل إدارة رأس المال الرقمي	0.63	0.194	*** قبول	0.10
H2.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الجاهزية الرقمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل الجاهزية الرقمية	0.60	0.146	*** قبول	0.11
H2.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل التحول الرقمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل التحول الرقمي	0.67	0.179	*** قبول	0.11
H2.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الميزة الرقمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل الميزة الرقمية	0.68	0.192	*** قبول	0.13
H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين للجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين	0.84	0.270	*** قبول	0.22
H3.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل نموذج الأعمال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل نموذج الأعمال	0.87	0.123	*** قبول	0.25
H3.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفادة: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل التحالفات والشراكات الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).	← إعادة تشكيل التحالفات والشراكات الاستراتيجية	0.61	0.265	*** قبول	0.17

رقم الفرضية ومضمونها	اتجاه التأثير	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E	المستوى الاحتمالي P	معامل التحديد SMC (R ²)
H3 ₃ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفاد: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الحوكمة والأخلاقيات عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).	← الدروس المستفاد من جائحة كورونا مجتمعة	0.83	0.205	*** قبول	0.33
H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفاد: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل إدارة الموجودات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).	← الدروس المستفاد من جائحة كورونا مجتمعة	0.70	0.152	*** قبول	0.22
H4 ₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفاد: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل التنافس على المواهب عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).	← الدروس المستفاد من جائحة كورونا مجتمعة	0.67	0.158	*** قبول	0.18
H4 ₂ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفاد: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الإبداع والابتكار عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).	← الدروس المستفاد من جائحة كورونا مجتمعة	0.78	0.197	*** قبول	0.22
H4 ₃ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجائحة كورونا بدروسها المستفاد: (الرقمي، والاقتصادي، والصحي، والاجتماعي، والأكاديمي، والطلابي، والتنظيمي) مجتمعة، في إعادة تشكيل الجودة والتميز عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α).	← الدروس المستفاد من جائحة كورونا مجتمعة	0.75	0.189	*** قبول	0.15

ويستخلص من نتائج الجدول المذكور ما يأتي:

- 1- أن الفرضية الرئيسة الأولى (H1) قد قبلت، وهذا يشير إلى أن تقييم الدروس المستفاد من جائحة كورونا له أثر كبير على إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية. وتفسير ذلك أن تبني نتائج تقييم الدروس المستفاد يحفز بشكل فاعل على إعادة تشكيل رأس المال الرقمي، وإدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وإدارة الموجودات الاستراتيجية بشكل يزيد من إنتاجية الموارد البشرية، والفكرية، والمادية، والمالية للجامعات الخاصة الأردنية.
 - 2- أن الفرضية الرئيسة الثانية (H2) وفرضياتها الفرعية الثلاث (H2₁، H2₂، H2₃) قد قبلت جميعها؛ وهذا يعني أن الاستفادة من نتائج تقييم الدروس المستفاد سوف تدفع باتجاه إعادة تشكيل رأس المال الرقمي عامة والجاهزية الرقمية، والتحول الرقمي، والميزة الرقمية خاصة. وتفسير ذلك أن الجامعات بحاجة كبيرة للتركيز على بناء الكفايات الرقمية، والإبداع التكنولوجي، وإدارة البيانات الضخمة، ورقمنه الإجراءات.
 - 3- أن الفرضية الرئيسة الثالثة (H3) وفرضياتها الفرعية الثلاث (H3₁، H3₂، H3₃) قد قبلت جميعها، وبالتالي يجب الإفاداة من نتائج تقييم الدروس؛ لأنها ضرورية لإعادة تشكيل إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين بشكل عام، وإدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وأنموذج الأعمال، والحوكمة والأخلاقيات خاصة.
 - 5- وتفسير ذلك أن الجامعات مطالبة بتعزيز الترتيب العالمي لها، وتحقيق المواءمة بين خريجها ومتطلبات سوق العمل، وتحديث تعليماتها، وإعادة النظر في هيكلها التنظيمية، وزيادة الاهتمام بأصحاب المصالح كافة.
 - 6- أن الفرضية الرئيسة الرابعة (H4) وفرضياتها الفرعية الثلاث (H4₁، H4₂، H4₃) قد قبلت جميعها، وهذه إشارة إلى أن تقييم الدروس المستفاد سيكون له دافع قوي نحو إدارة الموجودات الاستراتيجية عامة، وإعادة النظر في التنافس على المواهب، وإدارة الإبداع والابتكار والجودة والتميز خاصة. وتفسير ذلك أن زيادة التركيز على الإفاداة من نتائج تقييم الدروس المستفاد من جائحة كورونا ستدفع نحو زيادة الاستثمار في رأس مال المهوبة، والتفكير الجدي في خفض معدلات الدوران التطوعية للموهوبين، وتبني سياسة الإبداع المفتوح والمستدام، والاتجاه نحو المزيد من الاعتمادات والتصنيفات الدولية، والانتقال من ثقافة الجودة إلى إدارة الجودة.
- ويعرض الشكل (4) خلاصة نتائج اختبارات الفرضيات.



شكل (4) خلاصة نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

الاستنتاجات

1- ظهر أن جائحة كورونا أثرت على مجمل الأنشطة المجتمعية، وفي مقدمتها قطاع التربية والتعليم والتعليم العالي، وكبدته الكثير من الخسائر الاجتماعية والمعنوية والمادية والمالية.

2- اتضح أن الدراسات الأكاديمية دعت إلى مواجهة جائحة كورونا بأساليب واستراتيجيات تجمع بين الإفادة من جوانبها الإيجابية باستراتيجيات الإبداع والابتكار، ومواجهة جوانبها السلبية بالاستراتيجيات الاستباقية والظرافية.

3- تبين هناك حافز كبير لاعتماد منهج الدروس المستفادة في مواجهة تحديات جائحة كورونا، كونه منهجاً يركز على تغيير السلوك الشخصي والتنظيمي؛ نتيجة التعلم من الخبرات السابقة.

4- تؤكد أن إعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية تمثل منهجية فكرية لإعادة تقييم المشاريع الطموحة والأفكار الجسورة، وترتيبها بشكل يلبي متطلبات الظروف البيئية الضاغطة.

5- تبين وجود حاجة ماسة وكبيرة لإعادة تشكيل الأولويات الاستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة بالإفادة من نتائج تقييم الدروس المستفادة من الجائحة؛ لتمكين الجامعات من التعافي من آثار الجائحة، وإعادة التوازن التنظيمي لأنشطتها المختلفة.

6- تبين أن هناك ضرورة لتعزيز بناء رأس المال الرقمي في الجامعات أفرزتها نتائج تقييم الدروس المستفادة من الجائحة، ويجب التركيز في البناء على تشخيص الجاهزية الرقمية، ثم تحديد إجراءات التحول الرقمي، وأخيراً وضع آليات الاستفادة من الميزة الرقمية.

7- اتضح أن إعادة تشكيل إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين أصبحت أولوية حرجة للجامعات، وهناك حاجة لإقامة الشراكات والتحالفات، أو إعادة النظر بها، وبناء نماذج الأعمال أو إعادة النظر بها، وكذلك في إدارة الحوكمة والأخلاقيات بشكل يزيد من القدرة التنافسية للجامعات، ويدفعها إلى مراتب عالمية مناسبة من جهة، ويرسم التوجهات المستقبلية للبقاء والتنافس بمنطقية عالية تتكيف مع معطيات الظروف البيئية سريعة التغير.

8- تؤكد أن إدارة الموجودات الاستراتيجية بحاجة إلى إعادة النظر في الاستثمار فيها، خاصة في مجالات البحث عن المواهب واستقطابها، وزيادة مستويات إنتاجية الإبداع والابتكار، والتركيز على إدارة الجودة والتميز؛ لتعميق مستوياتها بشكل يجعلها أكثر تنافسية.

التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات المذكورة سابقاً توصي الدراسة الحالية الجامعات الأردنية بما يأتي:

- 1- تعزيز الاستثمار في رأس المال الرقمي والتوسع في بنائه على مستوى البنى الفكرية والبنى التحتية، من خلال:
 - إعداد البرامج، وتهيئة الموارد البشرية والمستلزمات المادية والمالية لتطوير المعارف والمهارات.
 - زيادة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي التطبيقي، من خلال ربط مخرجات البحوث بالتطبيق العملي.
 - الاهتمام بتطبيقات إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وإدارة البيانات الضخمة، والاستفادة منها في جميع أنشطة الجامعات وفعاليتها.

- 2- تكثيف الجهود لزيادة ممارسات إدارة التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، بشكل يجعل هذه الممارسات متجسدة في رسالة الجامعة، وقيمها الجوهرية، وأهدافها، فضلاً عن تحقيق التكامل بين ممارسات التفكير، وممارسات التخطيط، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - إعادة النظر في التوجه الاستراتيجي للجامعات: (الرؤية، الرسالة، والقيم الجوهرية، والغايات والأهداف) وفقاً للضغوط البيئية والتوجهات العالمية.
 - التدريب والتطوير والتعلم المستمر لمنهجيات التفكير الاستراتيجي، وآليات صياغة الخطط الاستراتيجية وإدارة السيناريوهات.
 - تحليل التجارب العالمية وقصص النجاح في بناء التحالفات الاستراتيجية، للإفادة منها في بناء تحالفات فاعلة مع جامعات، وشركات، ومؤسسات، تنعكس على ترسيخ صورة الجامعات وتعزيز سمعتها ومكانتها عالمياً.
 - تركيز أنموذج أعمال الجامعات على تحقيق أكبر مواءمة بين خريجها ومتطلبات سوق العمل، وتوسيع خدماتها التعليمية لفئات المجتمع كافة، وبمسارات متنوعة تغطي تخصصات جديدة، وتؤمن فرص عمل مستقبلية.
 - تبني الجامعات استراتيجية إعداد قيادات الـ"الظل"؛ لتكوين بنك قيادات مؤهلة لتسلم مهامها في أي وقت تحتاح إليهم الجامعات، وهذا الإجراء سيسهم في تقليل تكاليف وجهود وأخطاء الاختيار، ويحقق قيمة مضافة لأداء الجامعات.
- 3- تجسيد ممارسات إدارة الموجودات الاستراتيجية عن طريق زيادة الاستثمار في المواهب وتبني أساليب الابتكار المستدام، وزرع مبادئ الجودة والتميز في جينات الثقافة التنظيمية للجامعات، ويمكن بلوغ كل ما تقدم من خلال:
 - صياغة استراتيجية متكاملة لاستقطاب المواهب، وصناعتها، والمحافظة عليها، وتطوير كفاياتها الأكاديمية والمهنية.
 - تبني سياسة الإبداع المفتوح التي تعتمد على إشراك جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، والإفادة من مساهماتهم الفكرية في بناء نماذج إبداع وابتكار ذات قيم مضافة، تنعكس على ترتيب الجامعات عالمياً.
 - تطبيق سياسة الإبداع والابتكار الأخضر، التي تركز على توليد الأفكار والمساهمات والمبادرات المتفردة والصدقية للبيئة، التي تقلل من التلوث والتكاليف، وتزيد من العوائد المالية والاعتبارية للجامعات.
 - وضع خارطة طريق استراتيجية للاعتمادات والتصنيفات العالمية، تشمل مسجلاً شاملاً لهذه الاعتمادات والتصنيفات، وجدوى الحصول عليها حاضراً ومستقبلاً، وآليات التقدم للحصول عليها والتوقيتات الزمنية الملائمة لذلك، والبرامج التدريبية لتأهيل الكليات والعمادات لهذا الغرض، وتأهيل الفرق التخصصية التي تقع عليها مسؤولية التعامل مع هذه الاعتمادات والتصنيفات.

الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة الحالية إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- العلاقة بين تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا وإعادة هيكلة الجامعات الأردنية الخاصة.
- 2- أثر تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا على إعادة هيكلة البرامج الدراسية واستحداث التخصصات الجديدة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- 3- انعكاسات نتائج تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا على إعادة هندسة عمليات الجامعات الأردنية الخاصة.
- 4- مساهمات تقييم الدروس المستفادة من جائحة كورونا في صياغة خطة إدارة المخاطر للجامعات الأردنية الخاصة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- البرواري، نزار؛ وباشيوة، لحسن. (2011). *إدارة الجودة الشاملة.. مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات*. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، أحمد علي؛ والطائي، حميد؛ والوائلي، دينا. (2015). *إدارة الجدارات والمواهب*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- صالح، أحمد علي. (2015). *إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- صالح، أحمد علي. (2020). *إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، أحمد علي؛ وإبراهيم، إبراهيم خليل. (2020). *القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- العنزي، سعد؛ وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- العنزي، سعد. (2016). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*. دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
- ناصر الدين، أحمد يعقوب. (2020). *الريادة الاستراتيجية والتفكير الرشيق والأداء المستدام: بين النظرية والتطبيق*. جامعة الشرق الأوسط، عمّان.
- ناصر الدين، يعقوب. (2022). *الاستراتيجية مناهج الممارسات المتكاملة*. ط 3. منشورات جامعة الشرق الأوسط، توزيع دار المسيرة، عمّان.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Alon, I.; Farrell, M. and Li, S. (2020). "Regime type and COVID-19 response", *FIIB Business Review*, 9 (3), 152-160.
- Anderson, L. J.; Dormitzer, P. R.; Nokes, D. J.; Rappuoli, R.; Roca, A. & Graham, B. S. (2013). "Strategic priorities for respiratory syncytial virus (RSV) vaccine development", *Vaccine* 31, p. 209- p.215.
- Andrade, C. R. & Cláudio, R. G. (2021). "**Digital transformation by enabling strategic capabilities in the context of "BRICS"**". *Revista de Gestão*.
- Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization Bureau of Coordination of Arabization. (2020). *Dictionary of Covid-19 terms*, Rabat.
- Argenti, J. (1969). "Defining corporate objectives", *Long Range Planning*, 1 (3), 24-27.
- Basu, O. & Williams, S. (2020). "Planning for 2021 and beyond, 10 priorities for your board as it sets a vision for this new decade", *Credit Union Management*, December.
- Bevines, F.; Beyant, J.; Krishann, C. & Law, J. (2020). *Coronavirus: How should US higher education plan for an uncertain future?*. McKinsey & Company, Public Sector Practice.
- Bloomberg, J. (2018). "Digitization, digitalization and digital transformation: Confuse them at your peril", *Forbes*, 2019.
- Bouarar, A. M. (2021). "Digital transformation: Opportunities and challenges", *International Conference on Finance, Law and Technology*. University of Salamanca, Spain, 6-7 May.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Butler, D. M.; Bohman, A.; Burnett, C. B.; Thompson, J. A.; Kadlec, A. & Hanauer, L. (2017). *Enhancing next generation diplomacy through best practices in lessons learned*. RAND Corporation Santa Monica United States.

- Chuang, S. H. & Lin, H. N. (2015). "Co-creating e-service innovations: Theory, practice and impact on firm performance", *International Journal of Information Management*, 35 (3), 277-291.
- Cimini, C.; Pinto, R. and Cavalieri, S. (2017). "The business transformation towards smart manufacturing: a literature overview about reference models and research agenda", *IFAC-PapersOnLine*, Vol. 50 No. 1, 14952-14955.
- Craven, M.; Liu, L.; Mysore, M. & Wilson, M. (2020). *COVID-19: Implications for business*. McKinsey & Company, 8.
- Crawford, J.; Butler-Henderson, K.; Rudolph, J.; Malkawi, B.; Glowatz, M.; Burton, R.; Lam, S. (2020). "COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses", *Journal of Applied Learning & Teaching* 3.1, 1-20.
- Croucher, Gwilym & Locke, W. (2020). "A post-coronavirus pandemic world: Some possible trends and their implications for Australian higher education", *Melbourne Centre for the Study of Higher Education*. The University of Melbourne.
- DeVaney, J.; Shimshon, G.; Rascoff, M. & Maggioncalda, J. (2020). *How can universities adapt during covid-19?*, Coursera.
- Dutta, G.; Kumar, R.; Sindhwani, R. & Singh, R. K. (2019). "Digital transformation priorities of India's discrete manufacturing SMEs: A conceptual study in perspective of Industry 4.0. Competitiveness Review", *An International Business Journal*, Vol. 30 No. 3, pp. 289-314.
- Gallo, Gaetano & Trompetto., M. (2020). "The effects of COVID-19 on academic activities and surgical education in Italy", *Journal of Investigative Surgery*, 33.7, 687-689.
- Gyimah, N. (2020). *Assessing technological innovation on education in the world of coronavirus* (COVID-19), pp. 1-6. January.
- Gosling, S.; Scott, D. and Hall, C. M. (2020). "Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19", *Journal of Sustainable Tourism*, 29 (1), 1-20.
- Hair Jr.; Hult, G.; Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., SAGE, London.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, Tekst dostupan na: [http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/\(25.October.2012.godine\)](http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/(25.October.2012.godine)), 1-101.
- He, H. & Harris, L. H. (2020). "The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy", *Journal of Business Research*, pp. 176-182.
- Hill, C. W.; Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hong, A. J. & Kim, H. J. (2018). "College students' digital readiness for academic engagement (DRAE) scale: Scale development and validation", *The Asia-Pacific Education Researcher*, 27 (4), 303-312.
- Hussey, D. (1982). *Corporate Planning: Theory & Practice*. 2nd Ed. Oxford: Paragon.
- Iyer, P.; Aziz, K. & Ojcius, D. M. (2020). "Impact of COVID-19 on dental education in the United States", *Journal of Dental Education* 84.6, 718-722.
- Jean, R. J.; Kim, D. & Cavusgil, E. (2020). "Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization", *Journal of World Business*, 55, (1).
- Kanter, R. (2010). "Think outside the Building", *Harvard Business Review*, 88, (3), 44.
- Karabulut, A. T. (2020). "Digital innovation: An antecedent for digital transformation", *International Journal of Commerce and Finance* 6.2, 179-186.

- Karalis, T. 2020. Planning and Evaluation during Educational Disruption: Lessons Learned for COVID-19 Pandemic for Treatment and Emergencies in Education. *European Journal of Education Studies*, 7(4).
- Lafuente, E., Alonso, S., Leiva, J.C., Mora-Esquivel, R. (2021). Strategic priorities and competitiveness of businesses operating in different entrepreneurial ecosystems: A benefit of the doubt (BOD) analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, in press, doi: 10.1108/IJEBR-06-2020-0425
- Liguori, E. and Winkler, C. (2020). "From offline to online: Challenges and opportunities for entrepreneurship education following the COVID-19 pandemic", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3, (4), 346-351.
- Milton, M.; Arinoni, G.; Van't Land, H. & Jensen, T. (2020). "The impact of Covid-19 on higher education around the world", *IAU global survey report 23*. International Association of Universities, pp. 1-40.
- Meister, J. C. & Willyred, K. (2021). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper-Collins Publishers Inc.
- Mhlungu, N.S. (2019). "The underlying factors of a successful organizational digital transformation", *South African Journal of Information Management*, 21 (1), 1-10.
- Mintzberg, H. (1994). "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, 72, (1), 107-114.
- Miozzo, M.; Desyllas, P.; Lee, H. F. & Miles, I. (2016). "Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms", *Research Policy*, 45, (7), 1337–1351.
- Moroz, M. (2018). "Acceleration of digital transformation as a result of launching programs financed from public funds: Assessment of the implementation of the operational program digital Poland", *Foundations of Management*, 10, (1), 59-74.
- Noe, E.; hollenbeck, J.; Gerhart, B. & Wright, P. (2019). *Human Resource Management gaining competitive advantage*. McGraw-Hill, New York.
- Obadire, O. S.; Mashau, T. S. & Misumi, C. (2020). "Understanding Internationalisation of Higher Education in the era of COVID-19", *Gender & Behavior*, 18, (4), 16777-16786.
- Olson, A. K. & Simerson, B. K. (2015). *Leading with strategic thinking: Four ways effective leaders gain insight, drive change and get results*. John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2011). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. McGraw-Hill/Irwin.
- Petricevic, O. & Teece, D. J. (2019). "The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation and the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, 50, (9), 1487–1512.
- Pfefferbaum, B. & North, C. S. (2020). "Mental health and the Covid-19 pandemic", *New England Journal of Medicine*, 383, (6), 510-512.
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus (Covid-19) and the entrepreneurship education community", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14 (5), pp. 753-764, DOI 10.1108/JEC-06-2020-0121.
- Sáez Albacete, C. A.; Fuentes-Fuentes, M. M. & Bojica, A. M. (2011). "Quality management, strategic priorities and performance: The role of quality leadership", *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 111, No. 8, pp. 1173-1193.
- Salamzadeh, A. & Dana, L. P. (2021). "The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33, (5), 489-512.
- Salih, A. (2017). "Building a model to measure strategic thinking from the perspective of Arab chiefs executives: A qualitative study", *British Journal of Science*, (1), 44-59.

- Saxena, C.; Baber, H. & Kumar, P. (2021). "Examining the moderating effect of perceived benefits of maintaining social distance on e-learning quality during COVID-19 pandemic", *Journal of Educational Technology Systems*, 49, (4), 532-554.
- Seetharaman, P. (2020). "Business models shifts: Impact of Covid-19", *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. 7th ed., John Wiley & Sons, United Kingdom.
- Sintema, E. J. (2020). "Effect of COVID-19 on the performance of grade 12 students: Implications for STEM education", *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 16, (7), em1851.
- Spigel, B. and Harrison, R. (2018). "Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12, (1), 151-168.
- Stener, G. (1986). *Management policy and atrategic*. Text Reading., New York.
- Susskind, D. & Vines, D. (2020). "The economics of the COVID-19 pandemic: an assessment", *Oxford Review of Economic Policy*, 36, (Supplement-1), S1-S13.
- Thompson Jr, A. A. & Strickland III, A. J. (1978). *Strategic management: Concepts and cases*. Richard Irwin, Inc, New York.
- Tompson, A. & Strickland, J. (1993). *Strategic management: Concepts and cases*, 7th ed., Richard Irwin, Inc. New York
- Tidd, J. & Bessant, J. R. (2015). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Toquero, C. M. (2020). "Challenges and opportunities for higher education amid the COVID-19 pandemic: The Philippine context", *Pedagogical Research*, 5 (4).
- Upoalkpajor, J. N. & Upoalkpajor, C. B. (2020). "The impact of COVID-19 on education in Ghana", *Asian Journal of Education and Social Studies*, 9 (1), 23-33.
- Wang, B.; Liu, Y.; Qian, J. & Parker, S. K. (2021). "Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective", *Applied Psychology*, 70 (1), 16-59.
- Wang, J. & Wang, Z. (2020). "Strengths, weaknesses, opportunities and threats (Swot) analysis of china's prevention and control strategy for the covid-19 epidemic", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, (7), 2235.
- Westerman, G.; Calmédjane, C.; Bonnet, D.; Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). "Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations", *MIT center for digital business and capgemini consulting*, 1, 1-68.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson Education.
- Williams, C.; Du, J. & Zhang, H. (2020). International orientation of Chinese internet SMEs: Direct and indirect effects of foreign and indigenous social networking site use, *Journal of World Business*, 55(3), <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101051>.
- Yang, C.; Huang, Q.; Li, Z.; Liu, K. and Hu, F. (2017). "Big Data and cloud computing: innovation opportunities and challenges", *International Journal of Digital Earth*, 10, (1), 13-53.
- Zahra, S. A. (2020). "International entrepreneurship in the post Covid world", *Journal of World Business*, Journal Homepage: www.elsevier.com/locate/jwb pp. 1-7, July 21.

Evaluation of the Lessons Learned from the Corona Pandemic (Covid-19) And Their Reflection on Reshaping the Strategic Priorities of Jordanian Private Universities

Prof. Ahmad Ali Salih

Professor

Faculty of Business

Middle East University , Amman - Jordan

Asalih@meu.edu.jo

Dr. Ahmad Yacoub Nasereddin

Assistant Professor

Faculty of Business

Middle East University , Amman - Jordan

Anasereddin@meu.edu.jo

ABSTRACT

The current study aimed to evaluate the lessons learned from the Corona pandemic (Covid-19), and how these lessons reflected on reshaping the strategic priorities of Jordanian private universities. The study population consisted of (3211) faculty members of different academic ranks, from (19) universities that make up the total number of Jordanian private universities either the sample was a simple random sample that consisted of (344) respondents.

The study used questionnaire and interviews as prime tools in collecting data and information that were analyzed using Structural Equation modelling (SEM) through (AMOS-21) software. The most important results of the study the sample evaluation of the identified lessons learned and the trends towards reshaping strategic priorities was high, and there was a statistically significant impact of the (combined) lessons of the Corona pandemic on reshaping the strategic priorities of Jordanian private universities.

The most prominent recommendations were to enhance investment in digital capital and extend it at the level of intellectual structures and infrastructure. Besides, intensify efforts to increase the practices of strategic thinking and planning management.

Keywords: *Lessons Learned from the Corona Pandemic (Covid 19), Strategic Priorities, Reshaping the Strategic Priorities, Jordanian Private Universities.*